

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

# **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему:**

**«СЕРВІСНА СТРАТЕГІЯ ГОТЕЛЮ «ОПЕРА»,  
М.КИЇВ»**

Студента 2 курсу, 1м групи

спеціальності 073

«Менеджмент»

спеціалізації

«Готельний і ресторанный

менеджмент»

Дарієнко

Олени Анатоліївни

---

*підпис  
студента*

Науковий керівник

д.е.н., проф.

---

*підпис  
керівника*

ВедмідьНадія

Іванівна

Гарант освітньої

програми

д.е.н., проф.

---

*підпис  
керівника*

ВедмідьНадія

Іванівна

Київ 2018

**Київський національний торговельно-економічний  
університет**

Факультет	ресторанно-готельного та туристичного бізнесу	Кафедра	готельно-ресторанного бізнесу
Спеціальність	073 «Менеджмент»		
Спеціалізація	«Готельний і ресторанный менеджмент»		

**Затверджую**

“ ” \_\_\_\_\_ 201\_ р.

**Завдання**

на випускову кваліфікаційну роботу студентіві

Дарієнко Олени Анатоліївни

---

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Сервісна стратегія готелю «Опера», м. Київ. Затверджена наказом ректора від «18» грудня 2017 р. № 4328.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи \_\_\_\_\_ 2018 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи:

*Мета випускної кваліфікаційної роботи* – дослідження теоретичних положень, розроблення методичних та практичних рекомендацій щодо формування сервісної стратегії суб'єкта готельного господарства.

*Об'єкт дослідження* – процес формування сервісної стратегії суб'єкта готельного господарства.

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

4. Перелік графічного матеріалу, рис.: Складова готельного продукту; Модель будинку якості; Організаційна структура готелю «Опера», м.Київ; Порівняльна характеристика вартості проживання в готелі «Опера», м. Київ на ринку готельних послуг в м. Києві; Динаміка кількість осіб, що проживали в готелі «Опера» у 2013-2017 рр.; Структура іноземних гостей готелю «Опера»; Порівняльна характеристика готелю «Опера», м. Київ за індексом проникнення на ринок; Середня вартість на проживання на ринку м.Києва; Результати опитування гостей готелю «Опера», м.Київ; Результати дослідження відгуків гостей готелю «Опера», м.Київ; Визначення конкурентної позиції готелю «Опера», м.Київ; Результати опитування працівників готелю «Опера», м.Київ.

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

## **ВСТУП**

### **РОЗДІЛ 1. ТЕОРІЯ ТА ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СЕРВІСНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

**1.1** Теоретичні основи формування сервісної стратегії на підприємстві

**1.2** Поняття, сутність та особливості сервісної стратегії суб'єкта готельного господарства

**1.3** Оцінка ефективності сервісної стратегії

*Висновки до розділу 1*

### **РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ СЕРВІСНОЇ СТРАТЕГІЇ ГОТЕЛЮ**

**«ОПЕРА», М.КИЇВ**

**2.1** Оцінка господарської діяльності готелю «Опера», м.Київ

**2.2** Аналіз конкурентного середовища готелю «Опера»

**2.3** Оцінка сервісного управління готелю «Опера», м.Київ

*Висновки до розділу 2*

### **РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СЕРВІСНОЇ СТРАТЕГІЇ ГОТЕЛЮ «ОПЕРА»,**

**М.КИЇВ**

**3.1** Методичні основи управління програмами споживчої лояльності

**3.2** Аналіз та оцінка сервісного управління в готелі «Опера», його складових та векторів сервісної стратегії

*Висновки до розділу 3*

## **ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ**

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

**ДОДАТКИ**

## 6. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2017 р.- 31.10. 2017 р.	
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	01.11.2017 р.- 31.12.2017 р.	
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.01.2018 р.- 11.05.2018 р.	
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	14.05.2018 р.- 18.05.2018 р.	
5	<i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2018р.	
6	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	18.05.2018 р.- 07. 09. 2018 р.	
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.09.2018 р.- 10. 09. 2018 р.	
8	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.09.2018 р. - 28.10.2018 р.	
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	29.10.2018 р.- 31.10.2018 р.	
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	01.11.2018 р	
11	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	12.11.2018р. 16.11.2018 р	
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	19.11.2018 р.- 10.12.2018 р.	
13	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	Відповідно до розкладу	

7. Дата видачі завдання «28» грудня 2017 р.

8. Керівник роботи

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

9. Гарант освітньої програми

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

10. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

\_\_\_\_\_ Дарієнко О.А  
(підпис студента)

## 11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

12. Керівник випускної кваліфікаційної роботи Ведміль Н.І. \_\_\_\_\_  
(підпис, дата)

**Висновок про випускну кваліфікаційну роботу**

Випускна кваліфікаційна робота студента \_\_\_\_\_  
(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми Ведміль Н.І. \_\_\_\_\_  
(підпис, прізвище, ініціали)

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

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2018 р.

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРІЯ ТА ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СЕРВІСНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1 Теоретичні основи формування сервісної стратегії на Підприємстві.....	10
1.2 Поняття, сутність та особливості сервісної стратегії суб'єкта готельного господарства .....	18
1.3 Оцінка ефективності сервісної стратегії.....	26
<i>Висновки до розділу 1</i> .....	36
РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ СЕРВІСНОЇ СТРАТЕГІЇ ГОТЕЛЮ «ОПЕРА», М.КИЇВ	
2.1 Оцінка господарської діяльності готелю «Опера», м.Київ.....	38
2.2 Аналіз конкурентного середовища готелю «Опера».....	47
2.3 Оцінка сервісного управління готелю «Опера», м.Київ.....	56
<i>Висновки до розділу 2</i> .....	68
Розділ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СЕРВІСНОЇ СТРАТЕГІЇ ГОТЕЛЮ «ОПЕРА», М.КИЇВ	
3.3 Методичні основи управління програмами споживчої Лояльності.....	70
3.4 Аналіз та оцінка сервісного управління в готелі «Опера»,	

його складових та векторів сервісної стратегії.....	
.....74	
<i>Висновки до розділу 3</i> .....	
84	
Висновки та пропозиції.....	
.....87	
Список використаних джерел.....	
90	
ДОДАТКИ.....	
.....96	

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В сучасному суспільстві сфера надання послуг набуває все більшого значення. Конкуренція на ринку серед підприємств готельного господарства з кожним роком зростає. Оновлюються та з'являються нові інноваційні способи управління на підприємстві та нові способи оцінки якості надання послуг. Тому, для того, щоб підприємство набуло та зберігало високу та стабільну позицію на ринку, воно має бути конкурентоспроможним.

Одним з факторів формування конкурентоспроможності підприємства є саме якість обслуговування та асортимент послуг. Ці фактори визначаються та задаються сервісною стратегією підприємства.

Сервісна стратегія формує основні напрямки діяльності та розвитку підприємства, визначає найбільш перспективні шляхи підвищення якості послуг та задоволення споживача. Завдяки вдало сформованій сервісній стратегії підприємства та організованому контролю виконання та оцінки ефективності застосування визначених заходів, суб'єкт готельного господарювання може підвищити якість обслуговування та якість послуг, що надасть можливість сформувати зовсім новий якісний готельний продукт.

Разом з тим, задоволення потреб споживача стає передумовою формування постійного лояльного клієнта, що є однією з головних цілей функціонування підприємства готельного господарства.

**Аналіз публікацій.** Дане питання досліджували такі зарубіжні й українські науковці як : Шалфіцький І., Роглев Х., Чорненко Н. , Гудзинський О., А. Мазаракі, В. Сизоненко, Н. Ушакова та інші. Разом з тим, недостатньо приділяється уваги питанням обґрунтування та реалізації сервісної стратегії на підприємствах готельного господарства.

Актуальність, структуру та процес побудови сервісної стратегії розглядали такі вчені як : Дж. Шоул, Б.Чернишов, В. Кобзева, І. Яцкевич та ін..

Методи оцінки якості надання послуг були розглянуті такими вченими як: С. Корягіна, І. Широченська, О. Решетняк та ін..



**Мета випускної кваліфікаційної роботи** – дослідження теоретичних положень, розроблення методичних та практичних рекомендацій щодо формування сервісної стратегії суб'єкта готельного господарства.

**Завдання випускної кваліфікаційної роботи** полягають у :

1. Вивчення та визначення теоретичних основ формування сервісної стратегії на підприємстві.
2. Визначення поняття, сутності та особливостей сервісної стратегії суб'єкта готельного господарства.
3. Визначення основних методів оцінки ефективності сервісної стратегії.
4. Здійснення оцінки господарської діяльності готелю «Опера», м.Київ.
5. Проведення аналізу конкурентного середовища готелю «Опера».
6. Здійснення оцінки сервісного управління готелю «Опера», м.Київ.
7. Визначення основ управління програмами споживчої лояльності.
8. Здійснення аналізу та оцінки сервісного управління в готелі «Опера», його складових та векторів сервісної стратегії.

**Об'єкт дослідження** – процес формування сервісної стратегії суб'єкта готельного господарства.

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

Для проведення даного дослідження застосовані наступні методи :

- емпіричний (розгляд процесу надання сервісу на підприємстві, виявлення основних особливостей у даному процесі);
- експеримент (виявлення недоліків в роботі персоналу, оцінка якості обслуговування на підприємстві та якості послуги);
- порівняння (виявлення основних схожих та відрізняючі рис між обраним для дослідження підприємством та його конкурентами);
- аналіз (аналізування ефективності роботи підприємства. Зокрема ефективності управління якістю послуг);

- синтез (поєднання різних критеріїв оцінки якості обслуговування для систематизування та виявлення повної картини якості обслуговування на підприємстві);
- узагальнення (узагальнення отриманих теоретичних та аналітичних відомостей для формування певного висновку про роботу підприємства);
- системний підхід (розгляд якості обслуговування як системи взаємопоєднаних заходів);
- статистичний (систематизація та співставлення отриманих показників функціонування підприємства в різні окремі періоди часу).

**Науковою новизною** дослідження є розгляд проблеми в наукових дослідженнях різних вчених сервісної стратегії, стандартів та критеріїв якості сервісу та застосування отриманих даних на прикладі конкретного підприємства для виявлення прогресивних напрямків розвитку даної стратегії.

**Практичне значення роботи** полягає у можливості застосування результатів дослідження як статистичних матеріалів для подальшої оцінки діяльності підприємства, застосування запропонованих методів покращення сервісу на практиці.

Випускна кваліфікаційна робота складається з наступних частин :

- вступ, в якому визначні основні напрямки та методи роботи;
- теоретичний розділ, в якому розглянута теорія формування, оцінки та контролю застосування сервісної стратегії на підприємстві;
- аналітичний розділ, в якому проведено детальний аналіз діяльності підприємства, його конкурентоспроможності, якості обслуговування та ефективності застосування сервісної стратегії;
- рекомендаційний розділ, в якому визначені основні недоліки та переваги функціонування сервісної стратегії на конкретному підприємстві;
- висновки та пропозиції, в яких визначені основні запропоновані напрямки розвитку сервісного менеджменту на підприємстві.

## РОЗДІЛІ

### ТЕОРІЯ ТА ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СЕРВІСНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

#### **1.4 Теоретичні основи формування сервісної стратегії на підприємстві**

Станом на сьогодні сфера послуг в Україні досліджена не достатньо. Це пов'язане з тим, що таке поняття як послуга стало використовуватися в Україні відносно нещодавно: 40 - 45 років тому. До цього часу поняття сервісу, обслуговування було скоріше теоретичним, аніж практичним.

У зв'язку з цим, актуальність та важливість сервісної політики та впровадження сервісної стратегії ми переймаємо від іноземних колег, маючи за основу їх досвід у діяльності у сфері послуг.

Для будь-якого підприємства, яке функціонує у сфері надання послуг саме надання якісних послуг та повноцінне задоволення потреб споживача визначає успішність діяльності та становище і частку на ринку. Адже метою діяльності такого підприємства є саме задоволення потреб споживача та набуття відповідності їх вимогам.

Нажаль, багато підприємців у сфері послуг виправдовують погану ефективність діяльності їх підприємства та низьку рентабельність поганим економічним становищем країни. Але варто враховувати, що для споживача важлива якість сервісу, а не місце його надання.

Також сфера послуг має на увазі, що для підприємства набагато вигіднішим та кориснішим є формування саме постійної бази клієнтів, а не постійний пошук нових. Наявність стабільної бази постійних клієнтів значно спрощує пошук нових, адже більшість приходять за рекомендацією споживачів, які вже мають досвід співпраці з даною компанією.

Лояльність споживача є однією з головних цілей, які ставляться під час формування сервісної стратегії та сервісного управління. Лояльний споживач більш терпимий до змін в обслуговуванні, вартості, аніж новий. Нажаль,

задоволеність споживача не є достатньою умовою для формування лояльного споживача, але необхідною умовою він є беззаперечно.

Цю думку зараз пропагують як вітчизняні так і закордонні дослідники.

Так, за даними Джона Шоула [40]:

- вірогідність продажу послуги існуючому клієнту – 60-70%, у той час як вірогідність продажу новому споживачу всього 5-20% ;
- 50% споживачів у США заявили, що змінили у цьому році компанію, у якої зазвичай купували , через поганий сервіс;
- 94% клієнтів називають стабільно високий рівень сервісу основною причиною лояльності бренду;
- сервіс визначає продаж. 66% клієнтів у B2B та 52% клієнтів у B2C перестали купувати у компанії, отримуючи негативний клієнтський досвід.

Поняття сервісної стратегії на сьогоднішній день в Україні недостатньо поширене. Цей термін відносно новий у термінології менеджменту, як і поняття менеджменту взагалі. У зв'язку з цим різні вітчизняні вчені дають йому різну оцінку та визначення.

На думку Попова «Цілі управління сервісом полягають у зниженні високих витрат шляхом інтеграції продуктів та послуг та зниження рівня інвентаризації» [29, с. 124].

Сервісна стратегія, як теоретична одиниця, є складовою сервісного менеджменту або сервісного управління.

Поняття "сервісний менеджмент" прийшло до вжитку в теорії управління підприємством лише на початку 80-х рр. ХХ ст. у Швеції і Великобританії. Поступово воно набувало поширення та ставало загально прийнятим. Саме поняття набуло вжитку в теорії маркетингу, менеджменту та економіки набагато раніше, хоча й не мало певного визначення як термін [23, с. 128-130].

У літературі є кілька визначень сервісного менеджменту. Наприклад, К. Альбрехт пропонує наступне: «сервісний менеджмент – це тотальний

організаційний підхід, що робить якість послуги, головною рушійною силою бізнес-діяльності сервісного підприємства»[42].

На думку Б. Чернишова [37], "сервісний менеджмент являє собою філософію управління, відповідно до якої система менеджменту повинна бути принципово орієнтованою:

- по-перше, на максимальне можливе задоволення специфічних потреб конкретного клієнта шляхом надання йому сервісного продукту (самостійної послуги або системи, що поєднує матеріальний продукт і супутні послуги), що володіє певним ефектом корисності, тобто якістю, оцінюваною споживачем;
- по-друге, на створення в організації можливостей та умов для виробництва відповідного продукту (забезпечення персоналом, матеріальними ресурсами, технологією);
- по-третє, на погоджування цілей і інтересів (вигоди) всіх залучених у процес надання послуги сторін (організації, клієнтів, інших груп інтересів)".

Сервісне управління – комплекс заходів, таких як організація, підтримка та контроль зв'язку між підрозділами, які відповідальні за надання послуг виробничою та невиробничою частинами підприємства [8].

Можна виділити такі підходи до розуміння суб'єкта сервісного управління:

- це менеджери, які безпосередньо формують сервісну стратегію підприємства та визначають політику і процедуру сервісної діяльності на підприємстві;
- контактний персонал, який безпосередньо здійснює процес обслуговування відпочивальників;
- персонал інших підрозділів підприємства, які можуть бути задіяні безпосередньо чи опосередковано у процесі надання санаторно-курортної та оздоровчої послуги [5,19].

Також варто виокремити поняття «сервісної політики». Сервісна політика – це продукт інтеграції відносин зі споживачами в сервісний продукт (комплекс послуг), якій виступає як інструмент управління відносинами зі споживачами, який має безліч способів його застосування і є гнучким до змін внутрішнього та зовнішнього підприємства. Сервісна політика розглядає основні перспективні напрямки розвитку сервісного управління на підприємстві та формує стиль надання послуг та їх формування [52].

У процесі проведення сервісної політики підприємство будує сервісну стратегію діяльності. Будь-яка стратегія, в тому числі і сервісна стратегія, починається з вибору пріоритету та мети розробки.

Пріоритетами можуть бути наступні :

- уважне і ввічливе поводження з клієнтами;
- швидкість і зручність надання послуги;
- ціна послуги;
- різноманітність послуг;
- унікальні навички, формують надання послуг.

На думку Віри Кобзевої [19], сервісна стратегія підприємства визначає три основні напрямки :

1. Наявність налагодженого зворотнього зв'язку. Цього можна досягти наступними методами :
  - особисте опитування постійних споживачів після отримання послуги;
  - особисте опитування нових споживачів після отримання послуги;
  - телефонне опитування «втрачених» споживачів;
  - різноманітні форми отримання зворотнього зв'язку від клієнтів, коли вони самі проявляють ініціативу і висловлюють свою думку про сервіс ;
  - анкетування споживачів;
  - та ін.

2. Формування системи стандартів сервісу. Цей напрямок надає можливість виокремлення певних критеріїв оцінки якості сервісу, а також надає більш якісну інформацію про стан надання послуг.

3. Запровадження культури сервісу .

Методи діяльності в даному напрямі можна виділити наступні:

- інформування контактного персоналу про результати опитувань споживачів;
- тренінги та навчання, присвячені різним сторонам та аспектам надання послуги та її якості;
- корпоративні свята, присвячені певному етапу запровадження стандартів якості надання послуг та якості послуги як окремої одиниці;
- розробка та актуальності підтримка стенду, який інформує про професійне життя персоналу, роблячи акцент на якості сервісу;
- Та ін. [19].

Для того, щоб досягти значної переваги на ринку та у конкурентному середовищі варто поєднати маркетингові досягнення з процесом надання послуг, що дозволить підприємствам забезпечити відповідність сервісу очікуванням та вимогам споживачів. Тобто, маркетингова політика підприємства має бути спрямована не тільки на розширення каналів збуту, а й на покращення якості сервісу та послуг окремо. Дане ствердження дійсне незалежно від політики компанії та основних вимог до роботи та напрямку діяльності.

Формування сервісної стратегії на підприємстві включає наступні етапи:

1. Визначення потреб та вимог споживача та встановлення планки оптимального рівня обслуговування.
2. Розрахунок оптимальної швидкості обслуговування та комфорту.
3. Визначення оптимальної та комфортної вартості послуги.
4. Вирахування необхідного та достатнього асортименту послуг.
5. Розробка необхідних умов обслуговування.
6. Визначення вимог до персоналу, його кваліфікації [22, с. 147-152].

Разом з тим визначення сервісного управління можна представити, орієнтуючись на наступні положення :

- Підприємства орієнтуються на стандарти якості сервісу, які є вирішальними для підприємства готельного та ресторанного господарства;
- орієнтація на потреби споживача.

*Таблиця 1.1*

### **Характеристика принципів формування сервісної стратегії підприємства**

Принцип	Сутнісна характеристика
Комплексності, системності	Сервісне управління - це багатогранний процес із сукупності фаз та етапів, при цьому необхідно враховувати фактори зовнішнього середовища і мати відповідні схеми адаптації.
Унікальності	Механізм сервісного управління на кожному підприємстві є унікальним, і до його управління необхідно підходити з унікальним набором управлінських інструментів.
Ефективності	Результативність або відносний ефект сервісного процесу визначається за допомогою відношення ефекту (результату) до витрат
Інтерпартнерства	Досягнення максимальної узгодженості власників, управлінського персоналу, співробітників і споживачів послуг, формування єдиного корпоративного стилю з урахуванням системи сервісних цінностей. Фокусування діяльності підприємства на індивідуальному підході до споживачів, інтерактивній взаємодії, співробітництві та конфіденційності
Процесності	Структурування, опис та регламентація сервісних процесів на підприємстві, постійний їх контроль.

*Продовження таблиці 1.1*



## Характеристика принципів формування сервісної стратегії підприємства

Інформаційного контролінгу	Методична, інструментальна, технологічна та технічна підтримка системи сервісного управління з метою підготовки, реалізації моніторингу, контролю і, якщо необхідно, корегування управлінських рішень з метою досягнення поставлених цілей
----------------------------	--

Об'єктом сервісного управління є сервісні потреби споживача, які є унікальними для кожної окремої особи.

Сервісна стратегія починається з вибору напрямку змін та їх спрямованості, тобто з визначення пріоритетів, на основі яких підприємство, що працює у сфері обслуговування, буде формувати свою конкурентну позицію на ринку. Ці пріоритети включають наступне:

1. Компетентність персоналу.
2. Уважне та ввічливе поводження зі споживачем.
3. Висока швидкість і комфортність надання послуг.
4. Вартість послуги.
5. Асортимент послуг. Тут підприємство намагається задовольнити потребу споживача сплативши один раз отримати комплекс необхідних послуг та не перейматися про додаткові послуги за додаткову ціну.
6. Якість матеріалів, що використовуються при наданні послуг.
7. Унікальні навички, що формують рівень пропозиції послуг [16, 18, 30].

Які ж пріоритети в першу чергу називають керівники сервісних організацій? Очевидно, що більшість людей відповіла б, що цей список повинен починатися із забезпечення високої якості або постійності обслуговування, проте досвід фахівців з 181 компаній, проведений в 1997 році, показав, що пріоритетом номер один стала доступність фірми, що надає послуги [55].

Розробка сервісної стратегії включає в себе такі етапи як :

1. Проведення дослідження діяльності підприємства та визначення основних недоліків в процесі надання та якості послуг.
2. Сегментування ринку та вибір певної категорії споживачів, на яку буде зорієнтована діяльність підприємства
3. Визначення основних напрямків та цілей стратегії.
4. Розробка безпосередньо стратегії.
5. Прорахунок реальності впровадження стратегії.
6. Визначення підрозділів, відповідальних за виконання встановлених заходів [46,48].

Варто зазначити, що перш за все має бути створено стратегічний відділ, який зможе неупереджено оцінити сильні та слабкі сторони у діяльності підприємства, визначити, який саме відділ має недолік в роботі, що позначається на якості надання послуг. Також саме цей відділ буде відповідальний за контроль виконання визначених та затверджених заходів.

Найсильніше впливають на якість надання сервісу наступні фактори :

1. Якість підготовки персоналу. Цей критерій включає в себе оцінку компетентності та обізнаності в спілкуванні за споживачем як контактної так і не контактної групи персоналу.
2. Якість обладнання, рівень його зношеності та рівень впровадження інноваційних технологій у процес виробництва.
3. Мотиваційні заходи, що впровадженні у стимулювання роботи персоналу.
4. Доступ споживача до інформації.

Отже, теоретичні основи формування сервісної стратегії на підприємстві на сучасному етапі досліджені не достатньо. Але вже зараз чітко визначені основні фактори впливу на якість обслуговування, критерії, за якими оцінюється якість надання послуги. Наразі стрімко розвивається поняття та теорія сертифікації та стандартизації послуги та обслуговування.

### **1.5 Поняття, сутність та особливості сервісної стратегії суб'єкта готельного господарства**

На підприємстві готельного або ресторанного господарства однією з основних цілей є задоволення потреби споживача. Чим більша відповідність послуги до потреб гостя – тим відчутніша позиція підприємства на ринку, а отже – більший дохід та прибуток.

Згідно законодавства України, «готельна послуга - дії (операції) підприємства з розміщення споживача шляхом надання номера (місця) для тимчасового проживання в готелі, а також інша діяльність, пов'язана з розміщенням та тимчасовим проживанням. Готельна послуга складається з основних та додаткових послуг, що надаються споживачу відповідно до категорії готелю.

Основні послуги - обсяг послуг готелю (проживання, харчування тощо), що включається до ціни номера (місця) і надається споживачу згідно з укладеним договором.

Додаткові послуги - обсяг послуг, що не належать до основних послуг готелю, замовляються та сплачуються споживачем додатково за окремим договором.

Готель зобов'язаний надати споживачу без додаткової оплати такі види послуг:

- виклик швидкої допомоги;
- доставка в номер кореспонденції;
- побудка у визначений час;
- надання необхідного інвентарю в залежності від категорії готелю» [2].

Для того, щоб надати визначення та визначити особливості сервісної стратегії та політики готельного підприємства варто визначити поняття «готельна послуга», її складові та ознаки.

Комплексним позначенням готельної послуги є «готельний продукт». Це поняття комплексної характеристики готельної послуги, яка має як матеріальну складу так і нематеріальну.

Серед особливостей готельних послуг, що відрізняють їх від товару можна виділити такі:

- мають нематеріальний характер;
- майже відсутня можливість зберігання, а в більшості випадків її взагалі не існує;
- послуги мають терміновий характер;
- попит на готельні послуги має сезонний характер, його періодичність чітко прослідковується;
- неоднорідність якості обслуговування [22].

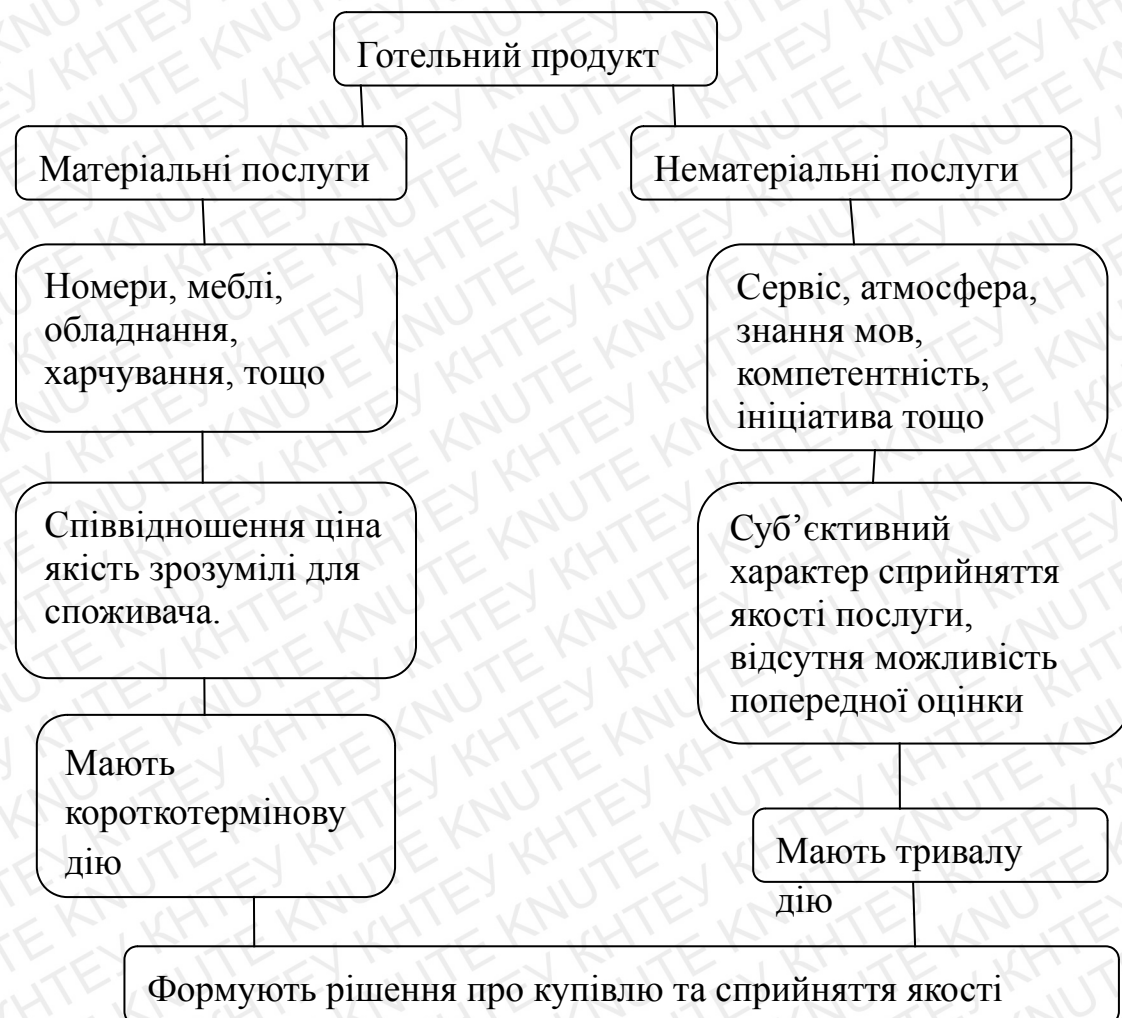


Рис. 1.1. Складова готельного продукту

Специфіка надання готельних послуг у порівнянні з продажем товару, пов'язується з невідчутністю, неможливістю споживачами одразу в повному обсязі охопити їхні споживчі особливості. Споживачам послуг важко оцінити послугу до моменту придбання, іноді навіть після купівлі. Клієнти готелів, які не можуть виявити якісні характеристики готельних послуг, відображені у ціновому еквіваленті, є проблемною категорією споживачів готельних послуг.

Отже, роблячи висновок з вищесказаного, готельний продукт – це комплекс готельних послуг, які мають терміновий та нематеріальний характер та задовольняють потреби споживача у проживанні та харчуванні.

Визначення поняття "сервісне управління" має три важливі акценти:

1. Об'єктом і метою сервісного управління є вимоги до сервісу та потреби споживачів, які можуть бути задоволені за допомогою взаємодії споживача з персоналом готелю.
2. Метою надання послуг гостям готелю є задоволення потреб споживачів через ефект корисності та якості. Це означає, що основою, яка формує результат надання послуги є визначення та відповідність стандартам якості послуг, які ґрунтуються на персоніфікованих потребах споживача готельних послуг.
3. У процесі діяльності підприємства готельного господарства мають бути враховані не лише потреби споживача, але й персоналу. Також під час діяльності підприємства мають бути застосовані всі наявні ресурси [24].

Сервісне управління у сфері гостинності несе наступні обов'язки:

- розширення комплексу готельного продукту та асортименту послуг для найбільш повного задоволення потреб споживача;
- створення на підприємстві стандартів якості послуг та забезпечення відповідності цим стандартам;
- виховання та навчання персоналу готелю як контактної групи так і неконтактної групи у руслі клієнтоорієнтованості;
- забезпечення безпеки споживача на фізичному, економічному та юридичному рівнях;

- стабільність роботи готельного підприємства;
- своєчасне інформування споживача готельних послуг, що починається з моменту ознайомлення з правилами перебування в готелі та бронювання номеру та закінчується візком гостя з готелю [13].

Дуже часто підприємства готельного господарства ігнорують або недостатньо контролюють точність та повноту інформації, яка надається споживачам. Разом з тим, згідно законодавства України «Готель зобов'язаний надати споживачу необхідну, достовірну, доступну та своєчасну інформацію про готельні послуги. Інформація доводиться до відома споживача у доступній наочній формі...» [2] .

Асортимент готельного продукту перш за все визначається цільовою аудиторією підприємства. Так, наприклад, якщо основу бази споживачів готелю становлять туристи, які приїжджають з метою ділових зустрічей та роботи (бізнес туризм), то головними вимогами та потребами туристів в такому готелі є наступні :

- не великий номер, що має відмінну звукоізоляцію;
- безперешкодне підключення до мережі Інтернет;
- зручне ліжко;
- наявність додаткової послуги трансферу;
- розширити асортимент послуг можна, якщо дослідити більш точно дану аудиторію.

Напрямами розширення асортименту послуг можуть бути :

- надання можливості проживання у дво- , трикімнатних номерах, в яких одна з кімнат - робочий кабінет;
- послуги аніматорів або дитячої кімнати;
- наявність сканера та факсу в номері;
- надання комп'ютера чи планшета в оренду.

Даний перелік є досить не повним. Але розширення асортименту дає можливість розширення і цільової аудиторії. Так, наявність дитячої кімнати та

трикімнатних номерів надасть можливість обслуговувати туристів, які приїхали разом з бізнес-туристом (сім'я).

Сервісне управління – це широкий комплекс заходів, спрямований на забезпечення відповідності сервісу або окремих послуг загально визначеним стандартам якості обслуговування та вимогам споживачів. Механізм сервісного управління на кожному підприємстві є унікальним, і до його управління необхідно підходити з унікальним набором управлінських інструментів:

1. Ефективності. Результативність або відносний ефект сервісного процесу, що визначається за допомогою відношення ефекту (результату) до витрат.
2. Досягнення максимальної узгодженості власників, управлінського персоналу, співробітників і споживачів послуг, формування єдиного корпоративного стилю з урахуванням системи сервісних цінностей.
3. Фокусування діяльності підприємства на індивідуальному підході до споживачів, інтерактивній взаємодії, співробітництві та конфіденційності.
4. Структурування, опис та регламентація сервісних процесів на підприємстві, постійний їх контроль та вдосконалення.
5. Методична, інструментальна, технологічна та технічна підтримка системи сервісного управління з метою підготовки, реалізації моніторингу, контролю і, якщо необхідно, корегування управлінських рішень з метою досягнення поставлених цілей [10].

Як відомо, для будь-якого готелю основою першого враження є вестибюль, а отже – і контактна група персоналу. Тому, при сервісному управлінні варто перш за все звернути увагу на рівень підготовки, стресостійкість та клієнтоорієнтованість персоналу.

До основних принципів сучасної сервісної політики слід віднести:

- задоволення потреб споживачів;
- еластичність, доступність та зручність сервісу;
- технічна адекватність сервісу
- відповідність вимогам ринку;

- використання за вимогою [58].

Суть сервісної стратегії підприємств готельного господарства полягає у формуванні якісного сервісу, який забезпечує ефективність продажу послуг. Також вона визначає наскільки очікування споживачів відповідають реальним характеристикам наданої послуги. Тому при реалізації послуги споживачам надається вичерпна інформація щодо обраної послуги ( складові; рівень якості; гарантії, що діють на неї тощо).

Сервісна стратегія спрямована на формування кола постійних споживачів завдяки підвищенню якості сервісу. Адже будь-яке підприємство, що здійснює свою діяльність у сфері гостинності має прагнути формування широкого кола постійних лояльних споживачів, оскільки це формує імідж підприємства та його незалежність від факторів зовнішнього середовища. Сервісна стратегія формується за наступними етапами:

- формування системи сервісу відповідно до продукції, що реалізується;
- задоволення потреб споживачів;
- визначення проблем та недоліків щодо надання сервісу, за результатами яких здійснюється його розвиток;
- проведення економічної оцінки ефективності наданого сервісу;
- розробка нових напрямів його розвитку [9,21].

До основних напрямків сервісної стратегії можна віднести наступні:

1. Ідентифікація потреб у сервісі підприємств торгівлі має здійснюватися за наступними складовими:
  - інформування споживачів щодо споживчих характеристик та використання продукції;
  - надання інформації щодо вартості послуг;
  - організація інформаційного забезпечення щодо обсягів придбання, термінів постачання, розрахунків, гарантійних зобов'язань;
  - отримання інформації щодо післяпродажного обслуговування .



2. Формування клієнтоорієнтованого персоналу. Оскільки будь-яка послуга не може виключити вплив людини, то персонал повинен бути зацікавлений у наданні сервісу високої якості.
3. Забезпечення повного інформування споживача. Даний напрямок включає в себе систему заходів по інформуванню споживачів щодо правил готелю, стандартів та процедур :
  - Визначення загальних правил поведінки в готелі( паління, проживання з тваринами тощо), політики скасування та модифікації бронювання тощо;
  - Забезпечення можливості щоденного зворотнього зв'язку зі споживачами;
  - Встановлення системи критеріїв та стандартів якості послуги.
4. Сегментація аудиторії. Готельне підприємство класифікує ринок за типами споживачів, формує вимоги до складових послуг готелю в межах потреб обраного сегменту [26].

В процесі роботи в цьому напрямку за допомогою моніторингу відгуків у незалежних джерелах, опитуванні гостей готелю ( анкети типу «Time - out») визначаються основні недоліки у роботі персоналу і передаються дані до відділу HR для визначення найбільш дієвих стимулів та мотиваційних дій, які зможуть виправити визначені недоліки в роботі. Протягом визначеного періоду ведеться моніторинг оцінки якості сервісу споживачами, що надасть можливість визначити ефективність застосованих дій.

Стандарт обслуговування - це комплекс критеріїв оцінки якості надання послуги, який визначається згідно особливостей споживачів, їх вимог, особливостей готелю і його можливостей та ресурсів. Стандарт обслуговування визначає формальні критерії оцінювання якісного рівня обслуговування клієнтів та діяльності будь-якого співробітника готельного підприємства.

Згідно законодавства України «Готель зобов'язаний забезпечити якісне надання готельних послуг згідно з вимогами чинного законодавства, цих Правил та договору». А також «споживач при виявленні недоліків у наданій

послугі, невідповідності послуги присвоєній категорії готелю має право за своїм вибором вимагати:

- усунення недоліків безоплатно та у визначений термін;
- відповідного зменшення ціни за надану послугу» [2].

Але, нажаль, при цьому немає чіткого визначення стандартів якості надання послуг, що спричинює незахищеність як споживача, так і підприємця, коли оцінка якості обслуговування набуває цілком суб'єктивного характеру.

Тому готельними підприємствами встановлюються індивідуальні стандарти якості обслуговування, які базуються на показниках так званої «еталонної послуги», які або вираховуються готелем індивідуально, або ж базуються на показниках послуг в іншому готелі.

Для прикладу стандарт якості технології обслуговування у готелях охоплює:

- надання окремих послуг повинно здійснюватись не більше встановленого часу: документальне оформлення поселення на рецепції, видача ключів і поселення в номер незалежно від масовості заїзду повинно тривати не більше 5-15 хв., прання і прасування особистих речей - не більше доби, доставка багажу в номер не більше 3 хв., відповідь на телефонний дзвінок 10-30 сек. та ін.;
- фірмовий одяг і взуття повинні відповідати прийнятому у готельному підприємстві зразку;
- знання іноземних мов обслуговуючим персоналом відповідно до категорії готелю та ін.[32].

В процесі розробки системи стандартів діяльності підприємств індустрії гостинності необхідно враховувати ряд специфічних факторів, характерних для цієї сфери послуг, зокрема:

- готелем застосовується комплексний підхід для визначення еталонного значення критерію оцінки якості сервісу;
- дотримання визначених стандартів надання послуг забезпечується на самперед ефективним використанням людських ресурсів ;

- у формуванні економічних стандартів функціонування підприємства визначальним фактором є потреби та вимоги споживачів, з врахуванням індивідуальних особливостей обраного сегменту;
- зміни в попиті споживачів суттєво впливають на економічну ефективність діяльності підприємства;
- якість послуг має індивідуальний характер і визначається етнічним, релігійним, соціальним статусом та іншими характеристиками споживача;
- якість послуг і маркетинг у сфері послуг гостинності необхідно розглядати як нероздільний процес[34].

Важливим аспектом формування системи сервісу підприємств торгівлі є створення окремого структурного підрозділу (менеджменту сервісу). Подібний відділ є не популярним серед вітчизняних готельних підприємств. Він здійснює планування та контроль роботи підприємства у сфері надання послуг, а також корекцію процесу обслуговування, згідно отриманих даних [44].

Варто зазначити, що співробітники цього підрозділу мають бути пов'язані між собою у межах сервісної системи та структуризації сервісних контактів зі споживачами. Надання інформації (консультування), послуг за напрямом сервісу є складовим елементом їх обов'язків відповідно до посадової інструкції.

Отже, формування сервісної стратегії підприємства – комплексний процес дослідження, визначення шляхів та напрямків діяльності, розрахунку ходів та дій, пристосування підприємства до змін, а також контролю за виконанням. Даний процес потребує як фінансових так і трудових витрат підприємства, але він надає можливість сформувати якісний готельний продукт та процес якісного обслуговування.

### **1.6 Оцінка ефективності сервісної стратегії**

Формування сервісної стратегії має на увазі не лише формування певних, специфічних для кожного окремого підприємства напрямків змін в процесі обслуговування та правил, що його урегульовують. Також одним з

найважливіших процесів є контроль та оцінка результатів застосування цих змін. Вчасно вираховані недоліки в роботі можуть бути оперативно скореговані, поки вони не нанесли великої шкоди, що може призвести до понесення збитків підприємством.

Основними цілями сервісної стратегії підприємств торгівлі є:

- зростання прибутковості;
- стабільність економічного становища;
- підвищення ефективності діяльності підприємства;
- зростання конкурентоспроможності послуги;
- поліпшення якості сервісу [43].

До основних чинників, що впливають на ефективність сервісної політики підприємств торгівлі слід віднести:

- сегментація ринку;
- формування клієнтської бази;
- збір та систематизація ринкової інформації;
- інформації інформаційні комунікації;
- стандартизація обслуговування;
- цінова політика у сфері сервісу;
- оперативне та стратегічне управління сервісним обслуговуванням [38].

Ефективність управління – досить складна категорія, показник якої вираховується як зіставлення втрачених ресурсів на досягнення певної мети та отриманих результатів. Також ефективність може показати наскільки отримані результати діяльності близькі до поставленої мети. Як відомо, ефективність управління можна оцінити шляхом порівняння отриманого прибутку і витрат на управління. Але така оцінка не завжди є коректною. Особливо це стосується організацій, що здійснюють свою діяльність у сфері послуг. Це залежить від наступних чинників :

1. За результат управління не завжди варто брати прибуток підприємства. Це не завжди правильно, особливо, якщо це стосується підприємств готельного та ресторанного господарства. Адже часто за основу може

ставитися збільшення чисельності постійних лояльних споживачів, зростання клієнтської бази, підвищення конкурентної позиції тощо.

2. Прибуток найчастіше виступає як опосередкований результат, що призводить до того, ефективність не завжди відповідає очікуваному безпосередньому і опосередкованому результату.
3. Результат управлінської діяльності може мати не тільки економічний характер. Він може бути соціальним, соціально – психологічним тощо.
4. Витрати на здійснення управлінської діяльності не завжди можна чітко визначити, що надало б можливість вирахувати показник ефективності в точній числово-грошовій формі.

Ефективність сервісного управління полягає не тільки у ліквідації негативних наслідків, а й великою мірою залежить від вміння спрогнозувати результати розвинення обраних шляхів та змоги попередити наслідки впливу потенційних ризиків.

Оцінка економічної ефективності реалізації стратегії на підприємстві може бути здійснена за допомогою концепції Balanced Scorecard (BSC) - Збалансованої системи показників (ССП) [55].

Збалансована система показників - порівняно нова методика розрахунку ефективності сервісної стратегії. Вона є концепцією перенесення стратегічних цілей для планування та контролю їх досягнення. Дана методика здійснюється через ключові показники ефективності реалізації сервісної стратегії.

Збалансована система показників розроблена на основі чотирьох груп показників, які надають можливість досить точно розрахувати ефективність обраної стратегії.

До першої групи показників належать стандартні економічні показники ефективності діяльності. Ця група надає можливість встановити своєрідні зв'язки між цілями сервісної стратегії та економічно-фінансовими цілями підприємства.

До цих показників варто віднести наступні :

1. Коефіцієнт завантаженості готелю. Характеризує ефективність роботи відділу збуту, визначає ділову активність підприємства:

$$K_{зав} = \frac{N_{факт}}{N_{планов}}, \quad (1.1)$$

де  $K_{зав}$  – коефіцієнт завантаженості,

$N_{факт}$  – кількість фактично реалізованих номерів,

$N_{планов}$  – кількість номерів у продажу, з врахуванням номерів у ремонті та непридатних до продажу.

2. Рентабельність реалізації послуг. Показує ступінь прибутковості реалізованих послуг:

$$P = \frac{чп}{сб}, \quad (1.2)$$

де  $P$  – рентабельність продукції.

ЧП – чистий прибуток від реалізації продукції.

Сб – собівартість продукції.

Друга група показників описує економічне та конкурентне становище підприємства, його ставлення до споживачів, визначає цільові сегменти споживчого ринку та цільову групу споживачів. До цих показників відносяться наступні:

- частка ринку;
- збереження клієнтської бази;
- розширення клієнтської бази;
- задоволення потреб клієнтів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Показники клієнтської складової в BSC

Показник	Зміст показника
Частка ринку	Відображає частку підприємства на даному ринку (з точки зору кількості клієнтів, витрачених коштів або проданих товарів)

Збереження клієнтської бази	Оцінює в абсолютних або відносних одиницях показник, що відображає збереження наявної клієнтської бази компанії
-----------------------------	---

*Продовження таблиці 1.2*

Показники клієнтської складової в BSC

Розширення клієнтської бази	Оцінює в абсолютних або відносних одиницях показник, що відображає розширення клієнтської бази компанії, яка привертає або завойовує клієнтів
Задоволення потреб клієнтів	Оцінює ступінь задоволеності клієнтів у відповідності зі спеціальними критеріями результатів діяльності

Третя група показників надає можливість визначити пріоритетні напрямки діяльності підприємства готельного господарства які набули найбільшого значення для досягнення цілей як споживачів готельних послуг так і власників чи акціонерів підприємства. Дані показники інтегрують отримані дані розрахунку попередніх двох груп показників в напрямки коригування основних процесів у діяльності підприємства для досягнення мети задоволення потреб споживачів та власників.

Четверта група формує на підприємстві відповідне кадрове забезпечення. Показники, що входять до даної групи виражають ступінь задоволеності роботою в готелі, ефективність роботи працівника. На задоволеність працівника впливають такі стимулюючі чинники, як:

- сфери компетентності персоналу;
- технологічна інфраструктура підприємства;
- сприятливий клімат у колективі;

Дозволяє визначити здатність персоналу підприємства до навчання і росту, яка виражається в наступних факторах:

- здібностях, навичках і мотивації людей;
- інформаційних системах, що дозволяють постачати критичну інформацію в режимі реального часу;
- організаційних процедурах, що забезпечують взаємодію між учасниками процесу і визначальними системою прийняття рішення [45,55].

Також дуже часто використовують метод оцінки якості сервісу за допомогою проведення опитування. Опитування в готелях найчастіше проводиться за допомогою анкет, які розповсюджуються в номерах готелю або на стійці реєстрації. В Україні анкетування найчастіше проводиться за допомогою анкет, розроблених українською, російською та англійською мовами. В залежності від складу споживацької аудиторії, мова написання анкети може різнитися.

У анкетах найчастіше використовують відкриті питання та запити на оцінку за шкалою. Гостей просять оцінити якість надання наступних послуг :

- швидкість обслуговування під час поселення, та ввічливість працівників;
- чистота в номерах;
- комфортність номерів;
- обслуговування в барі/ресторані готелю;
- смачність їжі;
- загальне враження від проживання;
- бажання персоналу допомогти та його компетентність;
- тощо.

Також гостя можуть попросити надати пропозиції чи скаргу щодо обслуговування в готелі.

Зазвичай гостя, який заповнив анкету, просять вказати дату проживання та заповнення анкети, номер, в якому проживав гість. Ці дані надають можливість краще зрозуміти, яка саме проблема виникла в обслуговуванні та з якої причини.

Анкети можуть розповсюджуватися також туроператорами на замовлення готелів або самостійно, якщо готель приймав групу туристів. Таке анкетування надає можливість не тільки дізнатись про кращі та гірші сторони обслуговування в готелі, а й спів ставити отримані дані з оцінкою обслуговування в інших готелях [20, 35].

Одним за наступних методів користуються не тільки готелі, а й системи бронювання і туристичні оператори. Цей метод називається «таємний гість».



Таємним гостем може бути запрошена людина, або працівник підприємства. Оцінюватись може як весь спектр основних послуг, так і робота окремих відділів. Так, наприклад, керівники відділів продажу дуже часто роблять запити під іншими іменами чи з іншої електронної пошти. Так вони перевіряють швидкість відповіді на запит, актуальність та повність наданої інформації, ввічливість та грамотність працівника [6].

За методом «таємний гість» оцінюватись також може і обслуговування гостя вцілому. В такому випадку до готелю поселяється підставний гість, який оцінює роботу за певними критеріями :

- швидкість обслуговування;
- повнота надання інформації;
- швидкість реакції на запити та скарги;
- комфортність проживання;
- компетентність персоналу;
- повнота надання послуги;
- тощо.

Існує такий метод оцінювання якості надання сервісу та сервісної стратегії як «Будинок якості» [51,52,53].

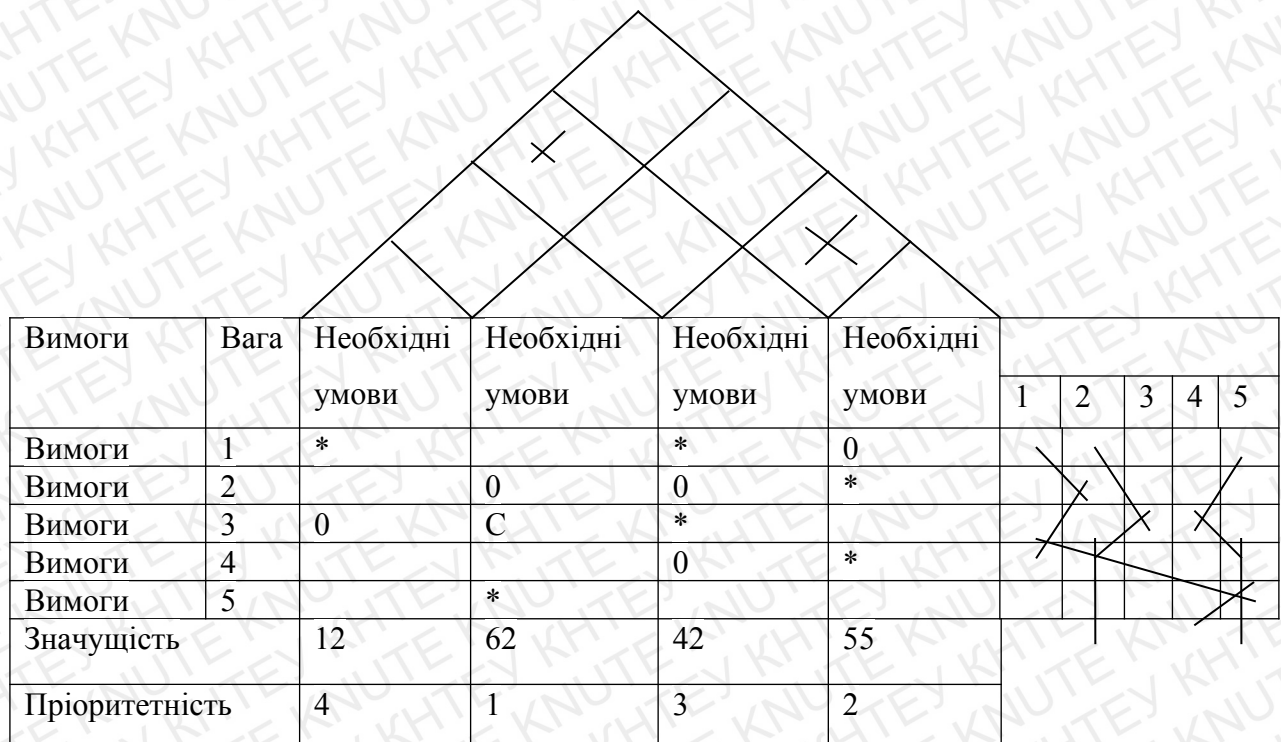


Рис. 1.2 Модель будинку якості

Даний «будинок» створюється у відповідності до наступних етапів:

1. Визначаються потреби/вимоги споживачів. На основі результатів анкетування, опитування, аналізу відгуків про роботу готелю визначаються основні вимоги споживачів готельних послуг.
2. Визначається вага кожної з вимог. Вага встановлюється на основі визначеної споживачами пріоритетності вимог. Вага встановлюється в діапазоні від 1 до 5 балів, де 5 – дуже важливо, 1- найменш важливо.
3. На основі висунутих споживачами вимог, розробляється ряд необхідних умов, які дозволять задовольнити вимоги споживачів. Так, якщо споживачі бажають більш раннє поселення в готель, то необхідними умовами будуть: збільшений робочий день прибиральниць, або додаткова зміна для них і час виселення гостей має бути раніше.
4. Формування «стіни будинку» - встановлення зв'язку між умовою та вимогою. Одна умова може мати один і більше зв'язків з вимогою. Зв'язок оцінюється в 9, 5 і 1 бал. Якщо зв'язку немає, то він не оцінюється. Встановлюється відповідна система позначень для кожного зв'язку. Так, наприклад «\*» (дуже сильний зв'язок) може відповідати 9 балам, «С» (слабкий зв'язок) відповідає 5 балам, «0» (майже відсутній) відповідатиме 1 балу.
5. Позначення можуть обиратись довільно у відповідності з побажаннями.
6. Наступний етап має на увазі формування «даху будинку». Він формується на основі співіснування чи взаємовиключення умов. Так, наприклад, умова «зниження вартості проживання» та «встановлення додаткової зміни для прибиральниць» виключають одна одну. Для таких умов на перетині ставлять «+» як показано на рисунку.
7. Формування «веранди». На цьому етапі співставляється рівень відповідності встановленим вимогам готелю, який досліджується та його найближчих конкурентів. Кожна вимога оцінюється за шкалою від 1 до 5, і на основі отриманих даних формується лінійний графік, який відображає конкурентний стан готелю.

8. Формування «підвалу будинку». На цьому етапі розраховується величина «абсолютної значущості». Дана величина показує наскільки зміни в певній характеристиці готелю важливі.

9. Абсолютна значущість розраховується за формулою:

$$З = \sum В * Зв, \quad (1.3)$$

Де З – значущість,

В – вага, оцінена в балах,

Зв – зв'язок між вимогою та умовою, оцінений в балах

На основі отриманих даних щодо значущості умови визначається пріоритетність її зміни. Найвищий пріоритет (значення «1») надається умові, значущість якої була визначена як найвища.

Окрему увагу варто приділити поняттю лояльності споживача. Лояльність споживачів може стати показником якості сервісу та обслуговування.

Загальноприйнято вважати, що лояльність це споживачів, що не цілком правильно. Як вважають Сисоева та Нейман, споживач не обов'язково стане лояльним, якщо він задоволений. Лояльність споживача – це наявність комплексної позитивної оцінки якості послуги, яка змушує споживача повертатися саме до окремого готелю [2.3].

До складу цієї комплексної оцінки входять певні чинники. Вони можуть включати наступні :

- вартість проживання ;
- ввічливість персоналу;
- комфортність номерів;
- широкий комплекс послуг що входять до основного пакету готельного продукту;
- зручність місця розташування;
- наявність необхідних додаткових послуг;
- тощо.

Необхідний склад показників та чинників для кожного споживача цілком індивідуальний, а більшість оцінок – суб'єктивні.

Лояльність споживача поділяється на поведінкову та сприйману. Вважається, що для оцінки лояльності споживача варто враховувати як оцінку поведінкової лояльності споживача так і сприйманої [20,41].

Компонентами сприйманої лояльності споживачів є наступні :

- рівень проінформованості споживача про асортимент, склад та характеристики послуг, які надаються підприємством;
- рівень емоційного сприйняття споживачем послуг, які він отримав;
- рівень задоволеності споживача отриманими послугами та задоволення потреб.

Поведінкова лояльність визначається наступними критеріями :

1. Показник перехресного продажу – кількість та вартість додаткових послуг, які придбав споживач за певний період.
2. Показник збільшення закупівель – показник, що показує наскільки зросли обсяги придбання однієї і тієї послуги за певний період.
3. Показник кількості повторних покупок.
4. Показник сталості покупок однієї послуги за певний період.

Узагальнення та поєднання отриманих даних при калькулюванні цих показників надасть можливість визначити наскільки споживач лояльний та наскільки гнучка його реакція до змін у вартості, якості обслуговування тощо.

Отже, виходячи з наведеної вище інформації можна стверджувати, що на сучасному етапі розвитку теорії сервісної стратегії розроблено досить багато методів та методик оцінки ефективності сервісної стратегії та якості обслуговування як результату реалізації її.

Кожне підприємство може обрати найбільш зручну та точну систему оцінки якості обслуговування або поєднати їх у комплекс. Варто зазначити, що не всі методики, які наведені вище є універсальними. Тому, під час формування сервісної стратегії варто визначити найбільш зручний та точний метод, який надасть можливість найкраще контролювати процес.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

1. Сервісна стратегія має одне з найважливіших значень для підприємства, яке функціонує в сфері послуг, в тому числі для підприємства готельного господарства.
2. Нажаль, на сучасному етапі розвитку теоретичних даних про управління сервісом та якість надання послуг ми користуємося частіше здобутками іноземних колег. Але на сьогодні сфера послуг, сертифікація послуг та вивчення якості послуги набирає обертів.
3. Формування сервісної стратегії на підприємстві готельного господарства – довгий процес, який включає в себе багато етапів. Найкращого результату можна досягти, якщо формувати сервісну стратегію в період формування підприємства. В такому випадку вона буде формувати сервісну складову готелю, а не виправляти помилки.
4. Одним з початкових етапів у формуванні сервісної стратегії є вивчення споживача, його потреб та рівень задоволення цих потреб готелем. На цьому етапі визначаються головні помилки в наданні послуг готелем.
5. Одним з основних етапів у формуванні сервісної стратегії є стандартизація послуг та визначення критеріїв оцінки. На цьому етапі формується еталон послуги, згідно з яким буде формуватись оцінка функціонування готелю та обслуговування в ньому.
6. Сервісна стратегія формує лояльність споживачів та задоволеність їх потреб. Оскільки сфера послуг, як і будь-яка інша орієнтується на постійного клієнта, то лояльність споживача має ледь не найголовніше значення для його розвитку.
7. Оцінка ефективності сервісної стратегії виконується за допомогою методів оцінки якості обслуговування та на основі даних, отриманих при обчисленні стандартних економічних показників ефективності діяльності підприємства.
8. Наразі розроблено декілька методів оцінки якості обслуговування на підприємстві готельного господарства. Найдієвішими варто вважати наступні :

- будинок якості;
- таємний гість;
- анкетування та опитування гостей;
- оцінка лояльності споживачів.

9. Одним із методів оцінки якості обслуговування та послуги можна також вважати оцінку лояльності споживачів та кількості лояльних споживачів, адже показником якості обслуговування не завжди є зростання прибутку підприємства. Даний критерій надає можливість визначити чи виконує обрана сервісна стратегія одну з головних функцій – формування широкого кола постійних лояльних споживачів.

## РОЗДІЛ 2

### ПРИКЛАДНІ ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ СЕРВІСНОЇ СТРАТЕГІЇ ГОТЕЛЮ «ОПЕРА», М.КИЇВ

#### 2.1 Оцінка господарської діяльності готелю «Опера», м.Київ

Готель «Опера» розташований у м. Київ за адресою вул. Б.Хмельницького 57 (Додаток А).

Готель відноситься до категорії бутик-готель. Загальна кількість номерів в готелі 140, які входять до 4-х категорій номерів :

- 5 номерів класу «Люкс» (японський, італійський, єгипетський, російський, американський);
- номери класу «напівлюкс» (марокканський та французький);
- 25 номерів покращеного комфорту;
- 103 номери класу «стандарт».

Номери класу «стандарт» включають наступні сервіси:

- безкоштовний та цілодобовий доступ до високошвидкісного Інтернету;
- міні-бар;
- плазмовий телевізор;
- телефон;
- кондиціонер;
- цифровий сейф;
- повноцінна ванна кімната з облаштованою теплою підлогою.

Номери класу « покращений» відрізняються більшою площею номерів, є більш просторими.

Номери класу «напівлюкс» та «люкс» відрізняються від стандартних тим, що вони є тематичними. Схожа градація є у готелі «Прем'єр палас»

Номери класу «напівлюкс» відрізняються збільшеною площею 45 і 48 м<sup>2</sup>.

Номери класу «Люкс» мають загальну площу – 65 м<sup>2</sup> кожен.

Готель пропонує 2 види оплати проживання

- «R|O» - лише проживання, без надання сніданку;

- «В/В» - проживання зі сніданком.

Також гості можуть скористатися послугами ресторану для обіду чи вечері.

В готелі розміщений ресторан на 96 місць. Сервіс готелю розрахований на бізнес-туристів.

Готель пропонує як платні так і безкоштовні додаткові сервіси:

1. До платних відносяться : прання, хімчистка одягу, прасування, послуга пробудження гостя в назначений час, тощо.
2. До безкоштовних відносяться : сауна, джакузі, тренажерний зал, спа.

До служб готелю відносяться наступні (рис 2.1):

1. Адміністрація. Адміністрація відповідає за управління готелем у межах чітко визначених стратегій та розроблених ходів.
2. Відділ СПіР та бронювання. Даний відділ відповідає за прийом та розміщення гостей, інформаційне супроводження їх з моменту зацікавленості у бронюванні номеру і до моменту закінчення відносин між гостем та готелем.
3. Хаузкіпінг. Даний відділ відповідає за чистоту в номерах готелю, у контактній групі приміщень, а також у приміщеннях технічного призначення.
4. F&B. До цього відділу відноситься управління барами та рестораном готелю.
5. Служба банкетингу. Готель пропонує як додаткову послугу – влаштування свят та урочистостей. Тому даний відділ цілком відповідає за дану послугу.
6. Кухня. До цього відділу відноситься колектив кухарів, які відповідають за асортимент страв в ресторані, їх якість.
7. Бухгалтерія. Цей відділ відповідає за всю фінансову звітність готелю.
8. Відділ персоналу. Управління персоналом, як головним ресурсом готелю є одним із головних процесів в готелі. В даному відділі працівники відповідають за пошук та підбір персоналу, його навчання та тренінги.



9. І-Т. Враховуючи те, що готель має власний сайт [59], а також дві програми, які надають можливість обслуговування гостей (Орега та Micros), для безперервної роботи готелю потрібно безперешкодне користування вказаними програмами та сайтом.
10. Інженерний. Технічне обслуговування готелю забезпечує безперервне його функціонування.
11. Юридичний відділ. З врахуванням кількості номерів в готелі, кількості обслугованих гостей, необхідно враховувати необхідність юридичного супроводу всієї діяльності готелю
12. Відділ маркетингу та продажів. Даний відділ відповідає за імідж готелю, його позицію на ринку, а також привабливість для потенційних гостей. Даний відділ працює у режимі орієнтації на постійного клієнта та безперервного залучення нових.

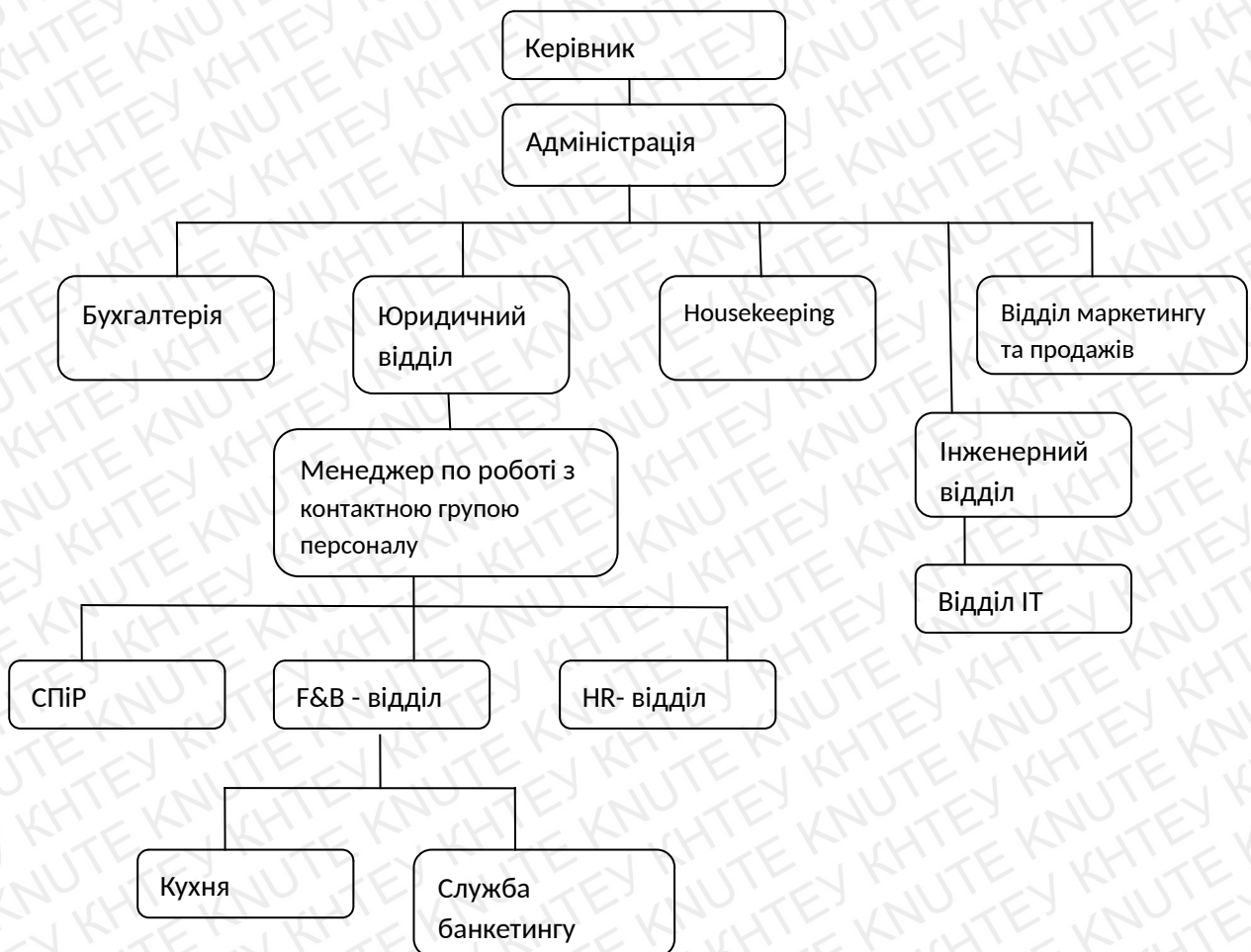


Рис 2.1 Організаційна структура готелю «Опера», м.Київ

Таблиця 2.1

**Динаміка економічних та фінансових показників діяльності готелю «Опера» за 2015-2017 рр.**

Показники	2015р.	2016р.	2017р.	Абсолютне відхилення, тис.грн			Відносне відхилення,%		
				2016 до 2015	2017 до 2016	2017 до 2015	2016 до 2015	2017 до 2016	2017 до 2015
Дохід( виручка) від реалізації	2346	2419	3032	73	613	686	103,11	125,34	129,24
Податок на додану вартість	390	402	503	12	101	113	103,08	125,12	128,97
Чистий дохід від реалізації продукції	97608	100627	135718	3019	35091	38110	103,09	134,87	139,05
Інші операційні доходи	14389	14835	16147	446	1312	1758	103,09	108,84	112,21
Разом чисті доходи	111997	227459	151865	115462	-75594	39868	203,09	66,84	135,59
Разом витрати	101780	104928	146320	3148	41392	44540	103,08	139,44	143,76
Фінансовий результат від звичайної діяльності	1045	1078	1081	33	3	36	102,7	100,28	103,45
Інші витрати	-	313	-	313	-313	-	-	-	-
Фінансовий результат до оподаткування	1185	1222	1347	37	125	162	101,7	110,23	113,67
Податок на прибуток	296	305	336	9	31	40	97,8	110,17	113,51
Чистий прибуток	1182	1219	2032	37	813	850	101,7	166,67	171,91

Виходячи з отриманих даних таблиці 2.1, що були отримані на основі додатків Б і В, можна зробити висновок про стабільне зростання показників ефективності діяльності. Це свідчить про ефективне управління готелем та правильне формування загальної стратегії діяльності.

Готельний ланцюг включав 2 готелі : «Опера» та «Донбас Палас». Наразі працює лише готель у Києві.

Готель входить в найбільшу мережу незалежних готелів у світі Leading Hotels of the World [1].

Вартість проживання в готелі , станом на 10/10/2018 становила:

Таблиця 2.2

Вартість проживання в готелі «Опера»

Категорія номера	Вартість проживання в будній день		Вартість проживання в вихідний чи святковий день		Доплата з 3-тю особою
	1 особа	2 особи	1 особа	2 особи	
<b>Стандарт</b>					
Non-refundable	6 464	6 981,12	5 171,20	5 688,32	
R\O	8 064	8 726,40	6 464	7 110,40	
B\B	8 726,4	10 019,20	7 110,40	8 403,20	1 616
<b>Покращений</b>					
Non-refundable	7 756,8	8 273,92	6 464	6 981,12	
R\O	9 696	10 342,40	8 064	8 726,40	
B\B	10 342,4	11 635,20	8 726,4	10 019,20	1 616
<b>Напівлюкс</b>					
R\O	16 806,40	17 452,8	15 190,40	15 836,80	1293
B\B	17 452,80	18 745,6	15 836,8	17 129,60	323
<b>Люкс</b>					
R\O	20 038,40	20 684,8	18 422,40	19 068,80	1293
B\B	20 684,8	21 977,60	19 068,80	20 361,60	323

Разом з тим, для гостей, котрі бажають отримати послугу сніданку встановлена фіксована вартість доплати за сніданок – 640 грн на добу для 1 особи.

Аналізуючи дані даної таблиці можна помітити, що готелю пропонує знижку на вихідні та святкові дні в розмірі 7-19% в залежності від категорії номеру та кількості проживаючих гостей в номері. Разом з тим вартість за проживання третьої особи в номері залишається незмінною, незалежно від дати заїзду.

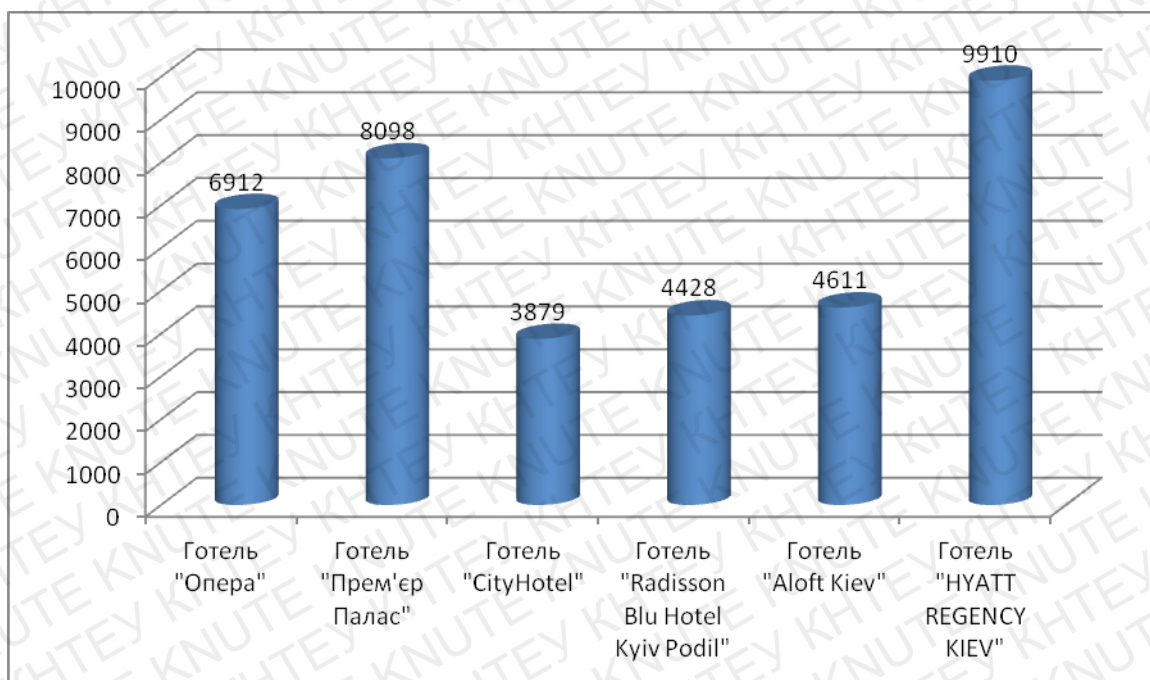


Рис 2.2 Порівняльна характеристика вартості проживання в готелі «Опера», м. Київ на ринку готельних послуг в м. Києві

Враховуючи показники, відображені на рис.2.2, можна стверджувати, що вартість проживання в готелі «Опера» є досить високою, але нижчою за вартість проживання в інших п'яти-зіркових готелях міста Києва.

Кожен гість, який заселяється до готелю обов'язково залишає депозит в розмірі вартості його проживання. Цей депозит може бути залишений як готівкою, так і за допомогою пре авторизації з банківської кредитної карті. Даний депозит може бути використаний готелем за згоди гостя для оплати додаткових послуг, або повернений гостю, який забажав здійснити оплату в інший спосіб.

Серед додаткових нестандартних послуг готелю варто виділити наступні:

1. Виготовлення авторських тортів на замовлення від шеф-кухаря ресторану.
2. Наявність романтичного пакету. Даний пакет включає в себе:
  - декорування номеру;
  - спеціальний сюрприз від шеф-кухаря;

- сніданок в ресторані готелю або безкоштовна доставка сніданку в номер;
- вечеря в ресторані готелю за спеціальним меню;
- відпочинок аквазоні ( сауна та джакузі);
- відвідування фітнес-центру.

1. Спеціальний пакет весільний. Даний пакет включає в себе :

- Романтичне декорування номеру;
- Шампанське, свіжі фрукти та сирна тарілка в номері при заїзді;
- Романтичний сніданок в номері або в ресторані готелю;
- Весільна фотосесія в готелі (фотограф замовляється гостями окремо);
- відпочинок аквазоні ( сауна та джакузі);
- відвідування фітнес-центру;
- Безкоштовний трансфер гостей в межах Києва.

Можливість бронювання номерів готелю є в наступних способах :

- офіційний сайт готелю;
- сервіс бронювання Booking.com;
- сервіс бронювання Momondo;
- сервіс бронювання Travel.ru;
- сервіс бронювання 101Hotels;
- сервіс бронювання Ostrovok;
- сервіс бронювання TripAdvisor;
- сервіс бронювання Hotelskiev;
- сервіс бронювання Hotels\_kiev;
- сервіс бронювання Agoda;
- сервіс бронювання Bookit;
- сервіс бронювання Expedia;
- За допомогою зв'язку з менеджером бронювання в готелі(електронна пошта або телефонний дзвінок);
- Безпосередньо в готелі.

За даними досліджень за останні 5 років в готелі проживало в середньому 8 142 особи щорічно.

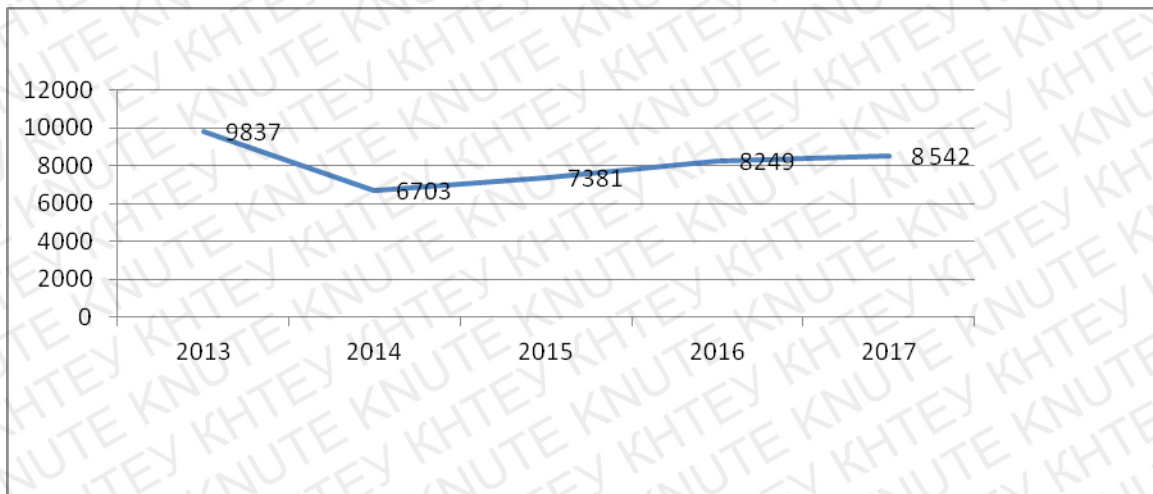


Рис 2.3 Динаміка кількість осіб, що проживали в готелі «Опера» у 2013-2017 рр.

Варто врахувати, що готель орієнтований на постійного споживача, і багато гостей готелю повертаються в готелю протягом року 3-4 рази в середньому.

Виходячи з вказаної вище діаграми можна сказати, що кількість прибулих гостей знизилась в 2014 році на 31,9%. Враховуючи дану тенденцію, керівництвом готелю було вирішено розширити колектив менеджерів з бронювання до 12 осіб замість 9. Також було отримано доступ до таких систем бронювання як «Agoda» та «Bookit». Це надало можливість підвищити обсяги продажів на 21,5 % за 3 роки.

Середній термін проживання гості в одному номері – 3 дні. За розрахунками 63% гостей готелю подорожують поодиночі.

Місткість готелю становить :

$$C_m = \sum N \times Ч, \quad (2.1)$$

Де,  $C_m$  - ємність готелю,

$N$  – кількість номерів кожної категорії,

$Ч$  - місткість кожного номеру.

Звідси  $C_m = 5 \cdot 2 + 25 \cdot 2 + 103 \cdot 2 + 2 \cdot 2 = 280$  (місць)

Також варто врахувати, що в кожному номері розраховане 1 спальне місце для дитини, віком до 14 років.

Можлива пропускна спроможність готелю становить :

$$PCM = \epsilon_m * 365, \quad (2.2)$$

Де, РСМ - Можлива пропускна спроможність,

$\epsilon_m$  - Місткість готелю.

Звідси  $PCM = 280 * 365 = 102\ 200$  (людино-днів).

Враховуючи кількість закритих на ремонт номерів, через яких річна величина простою становила 7863 людино-доби , варто зазначити, що фактична пропускна спроможність готелю на 2017 рік становила :

$$PC = 102\ 200 - 7863 = 94\ 337 \text{ (людино-доби)}$$

Фактично реалізованих за 2017 рік було 76650 людино-доби.

Фактична завантаженість готелю на 2017 рік становила :

$$K3 \text{ ф} = Op / PC \quad (2.3)$$

Де,  $K3 \text{ ф}$  – коефіцієнт завантаженості готелю,

$Op$  – обсяг реалізації,

$PC$  – пропускна спроможність готелю.

Звідси  $K3 \text{ ф} = 76650/94337 = 81,3 \%$

Даний показник є досить вагомим для готелю за даної економічної ситуації. Але також це свідчить про недостатньо результативну роботу відділу маркетингу та продажів.

У попередньому 2016 році коефіцієнт завантаженості готелю становив 78,1%, що свідчить про те, що даний показник зріс на 3,9% за 1 рік.

Даний готелю зорієнтований на іноземного гостя (рис 2.4). Структура іноземних споживачів говорить про те, що основу складу споживачів даного готелю складають громадяни Німеччини. Друге місце у цьому списку посідають громадяни Іспанії та Італії. Третє місце посідають греки.

Отже, можна стверджувати, що основу споживачів послуг готелю «Опера» становлять європейці.

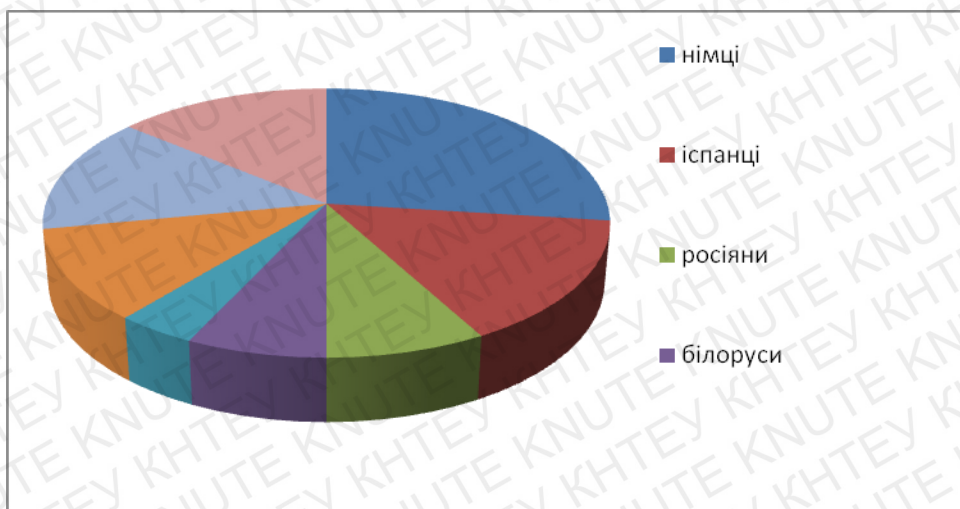


Рис.2.4 Структура іноземних гостей готелю «Опера», м.Київ

Враховуючи наведену інформацію вище, можна стверджувати, що готель «Опера» у місті Києві є п'ятизірковим готелем, який має досить багато сильних сторін, таких як розвинений широкий асортимент послуг, зручне місце розташування не висока вартість на проживання як для п'ятизіркового готелю у серці столиці України в порівнянні з іншими готелями в Києві такої ж категорії.

На сьогодні готель «Опера» має досить стійку позицію на ринку та зростаючі показники діяльності, що свідчить про вдалу систему менеджменту та розвинену систему управління та контролю.

## 2.2. Аналіз конкурентного середовища готелю «Опера»

Для підприємницької діяльності в області готельного бізнесу характерна висока ступінь конкуренції. Під конкуренцією розуміється суперництво між юридичними особами та індивідуальними підприємцями, зацікавленими у досягненні однієї і тієї ж мети - максимізації прибутку за рахунок завоювання переваг споживача.

Суттєву конкуренцію підприємствам готельного господарства, у т. ч. великим готелям, створюють фізичні особи – суб'єкти підприємницької діяльності, які переважно утримують невеличкі готелі та є власниками приватних будинків і квартир. Вони пропонують відвідувачам повний спектр основних та додаткових готельних послуг при значно нижчій їхній вартості.



Питома вага таких підприємств у 2014 р. складала майже 59%. Жорстку конкурентну боротьбу витримують лише ті готелі, котрі можуть запропонувати своїм клієнтам високоякісне обслуговування, а це неможливо без професійно підготовленого персоналу.

Дуже сильну конкуренцію на готельному ринку складають представники міжнародних готельних ланцюгів. Вони мають вже стабільну позитивну репутацію на міжнародному готельному ринку. Іноземним туристам зручніше обирати вже відомі бренди на відміну від локальних готелів.

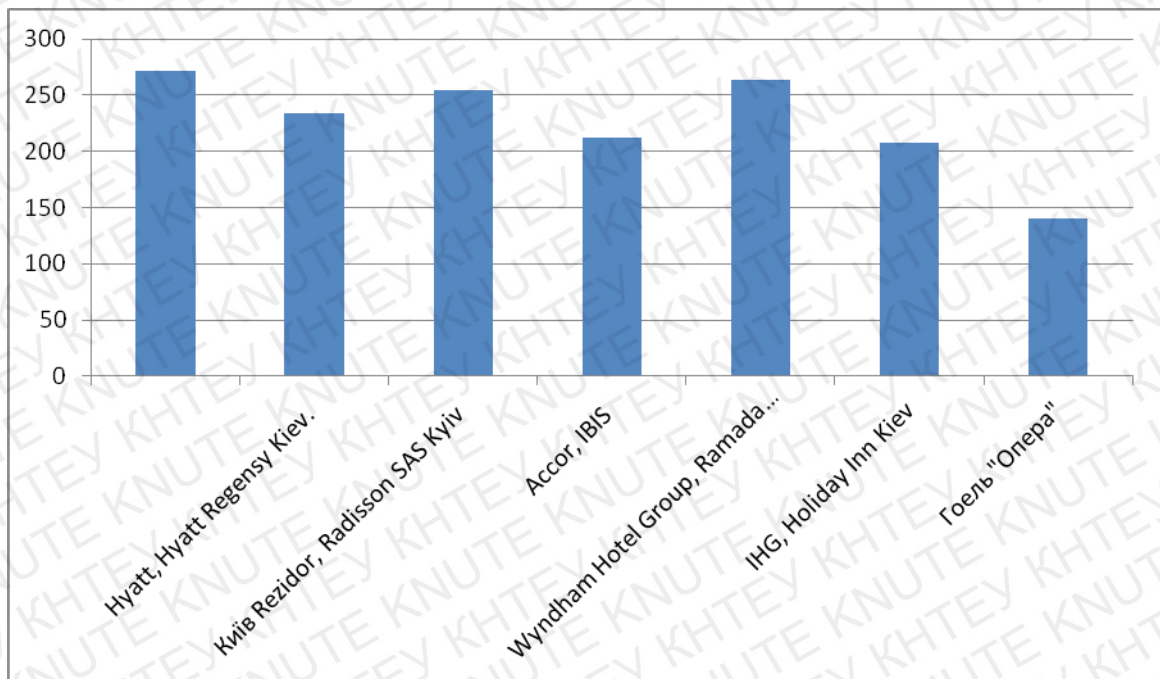


Рис. 2.5 Позиція готелю «Опера», м. Київ на ринку за номерним фондом

Згідно позиції готелю «Опера» за кількістю номерів (рис. 2.5) можна стверджувати, що дане підприємство має найменшу кількість номерів серед конкурентів.

MPI (Market Penetration Index) – індекс проникнення на ринок готельного підприємства, який розраховується за формулою:

$$\text{MPI} = \text{RO} / \text{RO} , \quad (2.4)$$

де RO – кількість зайнятих кімнат у готелі,

RO – середня кількість зайнятих кімнат на ринку готельних послуг.

Звідси,  $\text{MPI} = 94337 / 167531 = 0,5631 = 56,31\%$

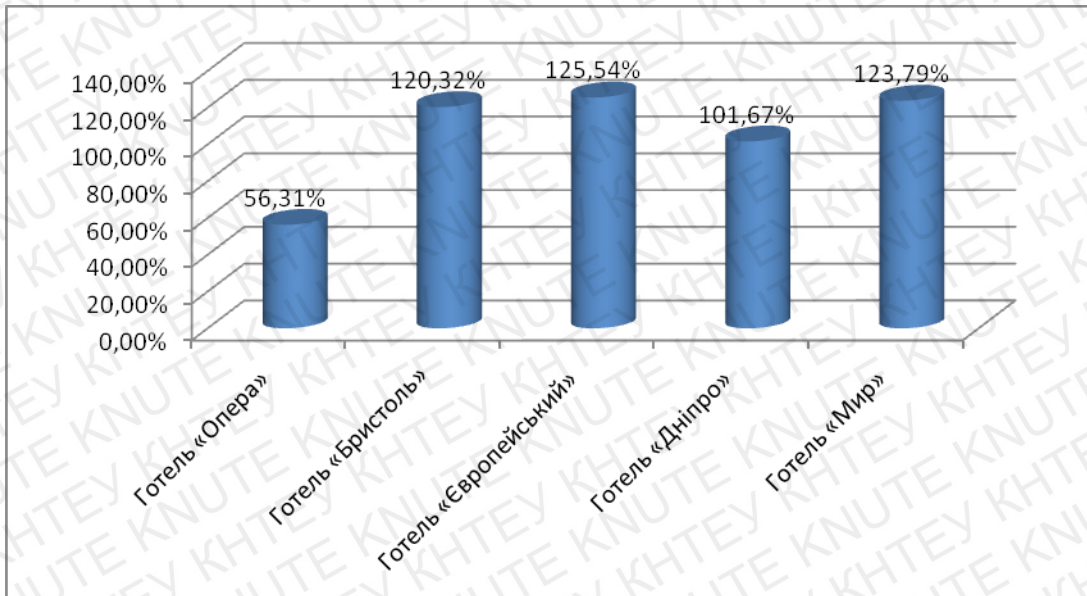


Рис 2.6 Порівняльна характеристика готелю «Опера», м. Київ за індексом проникнення на ринок

Можна зробити висновок, що готель «Опера» має один з найнижчих показників індексу проникнення на ринок.

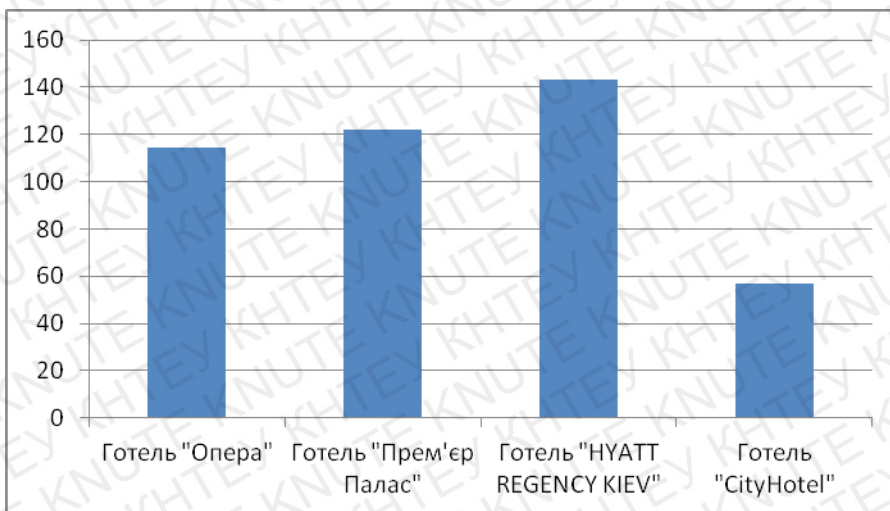


Рис.2.7 Середня вартість на проживання на ринку м.Києва

ARI (Average Rate Index) – індекс середньої вартості номера готельного підприємства, який розраховується за формулою:

$$ARI = AR / AR_{\text{ринок}}, \quad (2.6)$$

де AR – середня ціна за кімнату готелю,

AR<sub>ринок</sub> – середня ціна за кімнату на ринку готельних послуг.

$$\text{Звідси, } ARI = 8483 / 7421 = 1,1431 = 114,3\%$$

За підрахунками значення індексу проникнення на ринок готельного підприємства (MPI) готелю «Опера» становить 56,31%. Значення індексу середньої вартості номера готельного підприємства (ARI) для досліджуваного готелю становить 330,86%. Значення індексу генерації доходу готельного підприємства (RGI) для готелю Опера становить 200,50%. За результатами дослідження Олени Азарян, можна сказати, готель «Опера» є одним з лідерів на ринку готельних послуг в м. Києві серед вітчизняних підприємств і становить досить відчутну конкуренцію для представників міжнародних готельних ланцюгів. [2]

Враховуючи отримані дані, можна сказати, що індекс середньої вартості є не надто високим. А отже, не вартість є причиною низького індексу проникнення на ринок (рис 2.7).

З врахуванням цільової аудиторії, класу та позиції на ринку готелю «Опера» , головними його конкурентами варто вважати наступні готельні підприємства:

- Готель «Редісон Блю»;
- InterContinental Kyiv;
- Holiday Inn Kiev;
- Radisson Blu;
- CITYHOTEL;
- Park Inn by Radisson Kyiv Troyitska;
- ibis Hotel Railway Station;
- Premier Palace Hotel;
- Hyatt Regency.

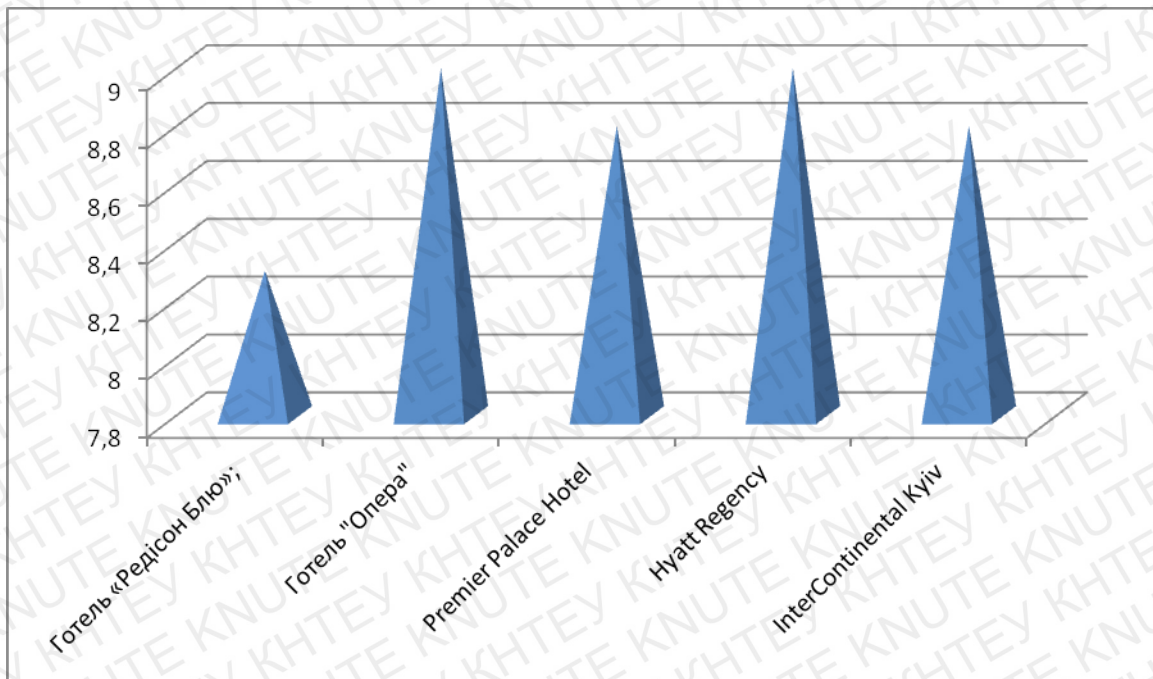


Рис. 2.8 Конкурентна позиція готелю «Опера», м. Київ за рейтингом на сайті Booking.com

Згідно аналізу рейтингу на сайті системи бронювання Booking.com, готель «Опера» має найвищі показники (рис.2.8).

Всі названі вище готельні підприємства мають різну цінову категорію, різний номерний фонд, життєвий цикл. Але всі вони мають орієнтацію на бізнес-туристів, розраховані на перебування в готелі іноземців, використовують майже однакове інформаційне та технічне забезпечення, розташовані в центральній частині міста та мають дуже схожий асортимент платних та безкоштовних послуг.

Вказані підприємства готельного господарства мають певні переваги та недоліки на ринку. Але перш за все варто виділити переваги та недоліки досліджуваного готелю «Опера». Ціль SWOT-аналізу - представити сильні та слабкі сторони діяльності організації у зв'язку з можливостями та загрозами.

Сильні сторони:

1. Зручне місце розташування готелю «Опера». Готель розташований у центральній частині міста, поряд з головними бізнес-центрами, історичною частиною міста, головними зупинками та станціями, поряд з залізничним вокзалом.

2. Залучення туристів на week-end («пакети» зі знижками). Готелем пропонується знижка від 10 до 20% в залежності від категорії номеру та кількості проживаючих осіб на вихідні дні, які є не привабливими для бізнес-туристів.
3. Наявність в готелі СПА та тренажерного залу з басейном, якими гості можуть користуватися безкоштовно
4. Партнерські програми лояльності;
5. Кваліфікований персонал. До умов підбору персоналу виставлено декілька критеріїв : знання англійської на рівні Upper-intermediate як мінімум, знання другої та третьої іноземної мови, досвід роботи в готелі мінімум 1 рік, знання стандартів обслуговування, вища освіта, бажано профільна. Дані критерії допомагають відібрати найбільш придатних кандидатів. Також процес навчання та стажування займає 1 місяць, що надає можливість навчити персонал та орієнтуватися на постійний склад.
6. Високий рівень організаційної культури.
7. Гнучка система знижок. Для постійних гостей готелю пропонується система лояльності, яка включає в себе можливість надання знижки до 20%. Також для постійних гостей пропонується безкоштовне раннє поселення та пізній виїзд за умови наявності вільних номерів на момент запиту
8. Наявний власний сайт готелю. Він значно розширяє канали збуту продукції готелю.
9. Наявність додаткових пакетів «романтичний» та «весільний».
10. Відповідність номерного фонду міжнародним вимогам. Готель було сертифіковано і йому було надано сертифікат відповідності 5\* - му готелю.
11. Наявність додаткових шляхів надходження прибутку. Так в готелі «Опера» особи, які не є гостями готелю, за окрему плату можуть скористатися СПА, басейном, тренажерним залом, відвідати ресторан готелю, замовити авторський торт.

12. Наявність бенкетної зали. Забронювати бенкет можуть як гості готелю, так і особи, які не планують проживати в готелі.
13. Надання послуги зустрічі гостей в аеропорту/на залізничній колії.
14. Швидкість обслуговування. В готелі існує чіткий таймінг виконання робіт. Так на реєстрацію та поселення 1 гостя виділено не більше 6 хвилин. Прибирання номеру обмежене у часі – не більше 30 хвилин на номер.

Слабкі сторони:

1. Високі ціни за проживання. Як для готелю, який відповідає п'яти зіркам і надає вказаний асортимент послуг, вартість проживання в готелі «Опера» є досить аргументованою. Але на українському ринку, з врахуванням платоспроможності українців, цінова політика даного готелю орієнтує його більше на іноземців, зокрема європейців, котрі мають рівень доходу значно вищий ніж представники середнього класу в Україні.
2. Недостатня кількість реклами готелю. На даний момент готелю не використовує всі можливі канали – такі як Інтернет- канали, банерна реклама. Готель орієнтується на системи бронювання, імідж та знаність серед постійних гостей.
3. Невеликий номерний фонд готелю, в порівнянні з головними конкурентами. Так, наприклад, готель Інтерконтиненталь нараховує 203 номери, [Хаятт Ридженсі Київ \(Hyatt Regency Kiev\) має 234 номери, ОТЕЛЬ Hilton Kyiv 5\\* нараховує 262 номери.](#)

4. Відсутність інвестицій.

Можливості:

1. Розширення компанії, відкриття готелів під цим же брендом. До середини 2014 року в Україні функціонувало 2 готелі «Опера» - 1 у Києві, другий – у м. Донецьк. З врахуванням політичної та воєнної ситуації в регіоні наразі працює лише один готель у столиці. Але наявна можливість розширення готельної мережі, з відкриттям готелів в Одесі, Дніпропетровську тощо.

2. Скорочення часу на обслуговування. Незважаючи на існування чіткого таймінгу виконання робіт, він є не досконалим. Так деякі гості все ж у відгуках скаржаться на довготривале обслуговування.
3. Орієнтування на більш широкий сегмент споживачів. З врахуванням номерного фонду у 140 номерів, місця розташування готелю та його переваг у вигляді власного ресторану, СПА, тренажерного залу, є можливість розширення цільової аудиторії. Готель вже починає використовувати цю можливість, заохочуючи споживачів бронювати номери на вихідні (знижки на проживання), влаштовуючи групові поселення (таким прикладом можна вважати проживання футбольної команди під час футбольних змагань).
4. Облаштування дитячої кімнати та розвиток анімації в готелі. Зараз йде тенденція подорожування бізнес-туристів з сім'ями для виконання 2-х завдань – поїздка по роботі та пізнавальний туризм. Враховуючи тенденцію зростаючої важливості сімейних цінностей, компанії все частіше організовують для своїх працівників відрядження на строк на 1-2 дні довше, ніж це необхідно, зазвичай використовуючи вихідні дні для того, щоб працівник міг подорожувати з сім'єю.
5. Розширення додаткових послуг. Якщо готель розширить споживчу аудиторію, то наявного асортименту додаткових послуг буде вже не достатньо. Тому варто замислитись над розширенням готельних послуг.
6. Зниження цін. Зниження цін на проживання в готелі надасть розширити споживчу аудиторію і включити в неї представників середнього класу України.
7. Підвищення конкурентоспроможності серед існуючих підприємств.  
Загрози:
  1. Розвиток конкурентного середовища. На сьогоднішній час теоретичні та практичні знання ми отримуємо здебільшого з праць та досвіду іноземних підприємств та вчених. Це спричинює те, що перевага оновлення та інновацій майже завжди лежить на стороні іноземних міжнародних готельних ланцюгів.

2. Економічна криза, нестабільність. Враховуючи дуже нестабільне економічне, воєнне та політичне становище в країні, це несе в собі дуже великий ризик. Дана загроза вже проявила себе в період 2014-2015 рр. зниженням завантаженості та прибутковості готелю.
3. Зростання податків;. Враховуючи те, що Україна і досі посідає перше місце за кількістю та різноманіттям податків, будь-яка зміна в податковій системі може принести дуже великі збитки підприємству.
4. Зміна курсів валют.
5. Зниження конкурентоспроможності як комплексна величина.
6. Зниження попиту на послуги великих готелів. Наразі малі готельні підприємства за рахунок невеликої вартості на проживання підвищують свою конкурентну спроможність за рахунок покращення якості сервісу, роботи персоналу, використання стандартів обслуговування.

Також, варто врахувати таку небезпеку на ринку, як розвиток мережі подових квартир. Дана тема не була досліджена досить добре, оскільки вагомість на ринку таких мереж ніколи не була дуже високою. Але наразі можна виділити такі компанії як Partnet Guest House, які надають сервіс, який має багато спільного з готельним сервісом( трансфер, прибирання квартир, поселення через рецепцію, супровід гостя бел-боєм, виклик прибиральниці чи майстра в найближчий час тощо), але при цьому гості можуть обирати найбільш вдалі для них локації, не прив'язуючись до місця розташування готелю. Так квартири даної компанії налічуються в кількості 129 квартир по центру Києва, в таких локаціях як :

- Площа Незалежності;
- вул. Хрещатик;
- 5 хвилин пішки від НСК «Олімпійський»;
- полизу від бізнес-центра «Парус» та ТЦ «Гулівер».

Компанія Partnet Guest House має наступні переваги:

- можливість бронювання та оплати проживання онлайн через такі системи бронювання як Expedia, Booking, ДОБОВО, AirB&B;



- наявність власного сайту;
- весь контактний персонал компанії англomовний та обізнаний у стандартах обслуговування;
- наявність відділу хаузкіпінгу та інженерії;
- щоденне прибирання квартири, не залежно від періоду бронювання;
- можливість заміни обраної квартири через будь-яку з причин;
- можливість обрати квартиру в залежності від кількості проживаючих гостей, необхідної локації та розміру квартири;
- немає доплати за додаткову людину, що буде проживати;
- наявність швидкісного інтернету, телевізора, кондиціонера.

На даний час ця компанія не становить відчутної загрози для великих готелів, але подальший розвиток сервісу та асортименту локацій може спричинити нову загрозу для розвитку готельного підприємства.

### **2.3 Оцінка сервісного управління готелю «Опера», м.Київ**

Готель «Опера», як будь-яке підприємство, яке функціонує у сфері надання послуг, усвідомлює значимість надання високоякісного сервісу, який буде відповідати встановленим критеріям та надасть можливість підприємству займати лідируючі позиції на ринку.

Нажаль, готель «Опера» почали впроваджувати сервісний менеджмент в управлінні готелем не так давно. Наразі за ведення сервісного управління в готелі відповідальний маркетинговий відділ та адміністрація.

Сервісне управління тут проявляється лише у небагатьох сферах і загалом має вигляд встановлення критеріїв обслуговування та якості послуг. Можна сказати, що сервісне управління на даному підприємстві на даний момент лише на стадії становлення та розробки.

Так було впроваджено систему критеріїв, які визначають якість сервісу та обслуговування. Розробка системи критеріїв якості надання послуг здійснюється через виконання наступних завдань :

1. Встановлення норм часу на виконання кожної задачі, так званого «таймінгу».
2. Встановлення пріоритетності та значимості кожної задачі.
3. Тестове впровадження програми «Mantis» в роботу готелю [60].
4. Дана програма надає можливість слідкувати за робочим процесом кожного з відділів та окремих співробітників, фіксувати обсяги виконаної роботи та коригувати навантаження на персонал.
5. Була розроблена система інструкцій для персоналу на найбільш часті ситуації та найбільш важливі. Дані інструкції наявні як в роздрукованому вигляді, які надаються стежерам для навчання так і в електронному вигляді в програмі «Mantis» для надання швидкого та безперешкодного доступу для кожного із співробітників та значно прискорити впорядкування багатьох ситуацій.
6. Розроблена система тренінгів для відділів СПіР, маркетингового, F&B. На даних тренінгах керівники пов'язаних відділів навчають персонал новим правилам роботи з гостями та впорядкування стресових ситуацій.
7. Працівниками HR-відділу була розроблена чітка система нарахування заохочень для співробітників. Так було вираховано бонус у 150 грн для співробітника, який скоригує або значно покращить чи створить нову інструкцію для персоналу, базуючись на власному досвіді роботи, що дозволить спростити виконання завдання без втрат у якості послуги.
8. Було введено новий спосіб отримання зворотнього зв'язку - Time-out. Time-out – анкети, які гості заповнюють, вказуючи свою оцінку роботі окремих відділів – хаузкіпінг, СПіР, маркетинговий, F&B, загальний вигляд готелю.
9. Було впроваджено фірмовий одяг для контактного персоналу.
10. Розробка сервісної стратегії в готелі «Опера» ґрунтується на вже існуючих даних – орієнтація готелю на іноземних бізнес-клієнтів. Наразі завершується етап збору інформації для розробки стратегії функціонування сервісного менеджменту та підготовка матеріально-

технічного забезпечення для впровадження цієї стратегії. Так, ми можемо відмітити, що впровадження додаткової програми «Mantis» надало можливість оцінити навантаження на кожного з працівників та співставити із відгуками гостей щодо роботи даних відділів.

Так, наприклад, за допомогою внесення додаткової задачі «моніторинг відгуків в системах бронювання» було визначено, що гості скаржаться на пізню та несвоєчасну відповідь відділу бронювання на часом дуже важливі запитання на кшталт підтвердження трансферу чи надсилання на пошту підтвердження бронювання, яке необхідно надати при перетинанні кордону. Даний недолік було усунуто за допомогою надання доступу до електронної пошти працівникам рецепції, яким було надано завдання в нічний час перевіряти отримані листи від гостей та надавати їм відповідь вчасно. Враховуючи той факт, що в нічний час електронне листування не є таким інтенсивним, то загалом це завдання забирає у працівників близько 40 - 60 хвилин на ніч, але це надало можливість уникнути скарг гостей на несвоєчасну відповідь.

В готелі функціонує чітка система таймінгу. Так на відповідь на лист гостя на електронній пошті працівнику надається 30 хвилин з моменту його отримання. На зв'язок з гостем, який не зміг з якої-небудь причини додзвонитися до працівника готелю персоналу надається 15 хвилин. Перевірка негарантованих ( бронювань без попередньої оплати) має здійснюватися чітко до 12 - 00 дня. За порушення даних обмежень у часі без аргументованої причини працівник отримує штраф, за виконання завдання вчасно працівник отримує премію.

Важливим інноваційним зрушенням в готелі є відрядно-преміювальна система оплати праці. Так окрім встановленої тарифної ставки працівник отримує оплату за кожне виконане завдання. Працівнику надається на день певна кількість завдань, які відповідають його посадовій інструкції, за кожне з яких встановлена певна винагорода. Працівник може сам регулювати свій дохід. Також за допомогою доступу до інструкцій до інших завдань будь-який

працівник може вивчати нові завдання та підвищувати свій професійний рівень, навчатись та підвищувати рівень знань.

Варто віднести до інноваційних процесів таке нововведення як «контроль якості прибирання». Суть даного завдання полягає в тому, що кожен співробітник з відділу Спін чи маркетингу може відвідати готовий до заселення номер та перевірити його на предмет поломок, поганого прибирання, неправильної комплектації. Важливим моментом є те, що номери для перевірки обираються за 10 хвилин до виконання завдання. Обраний може бути будь-який номер.

Так само існує завдання перевірки якості обслуговування гостей на рецепції та менеджерами бронювання. Зазвичай адміністратори чи працівники нр відділу пишуть або дзвонять до необхідного відділу з певним запитанням. В даному завданні перевіряється швидкість прийняття дзвінка чи відповіді на лист, швидкість врегулювання проблеми гостя, правильність мови та написання, ввічливість та вихованість працівника.

Оцінка якості обслуговування в готелі «Опера» була проведена в наступні способи :

1. Анкетування гостей.
2. Моніторинг відгуків на таких сайтах як «Booking.com» та «TripAdvisor».
3. Побудова «будинку якості».
4. Таємний гість з оцінкою роботи окремих відділів та служб.

Анкетування гостей було проведено за допомогою розроблених анкет(Додаток Г). Анкети були представлені українською та двома іноземними мовами: англійською та російською. На основі результатів анкетування було отримано наступні дані (рис 2.9).

На основі цих даних можна встановити, що керівництвом готелю має бути внесено зміни до процесу надання інформації гостям. Оцінити швидкість та повноту інформування, а також оцінити достовірність інформації, оприлюдненої на сайтах систем бронювання та на офіційному сайті.

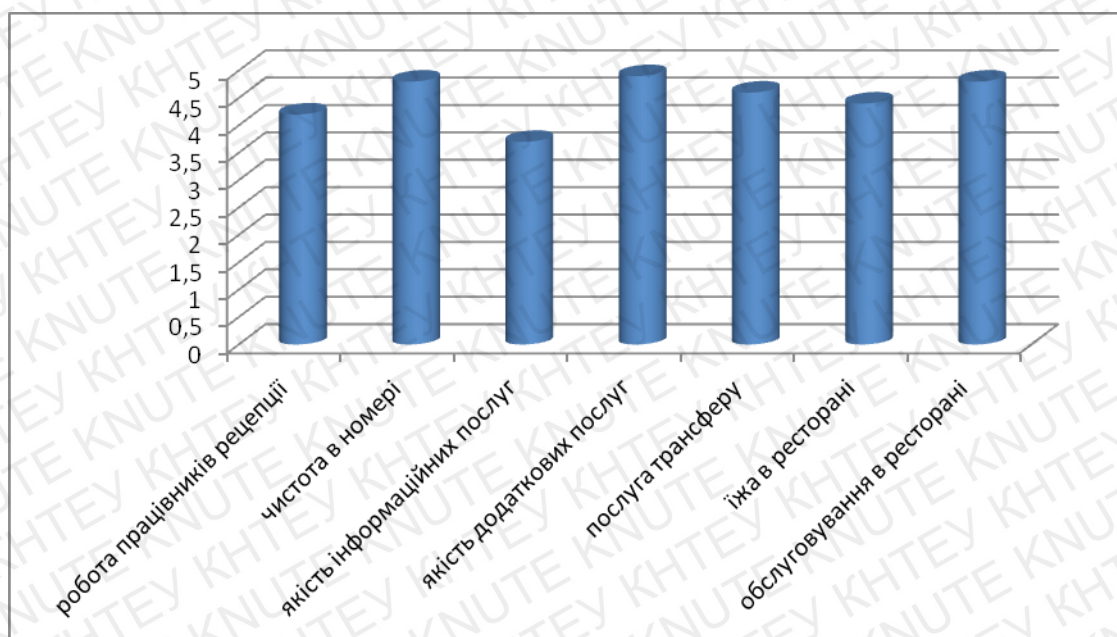


Рис 2.9 Результати опитування гостей готелю «Опера», м.Київ

На сайті «Booking.com» готель «Опера» має рейтинг «9 з 10», що є дуже високою оцінкою для готелю. На сайті «TripAdvisor» готель має оцінку 4,5 з 5, що також позиціонує готель як один з найкращих варіантів в місті.

В ході дослідження було проаналізовано відгуки про готель за три місяці серпень-жовтень. Негативні відгуки мають наступний склад (рис 2.10).

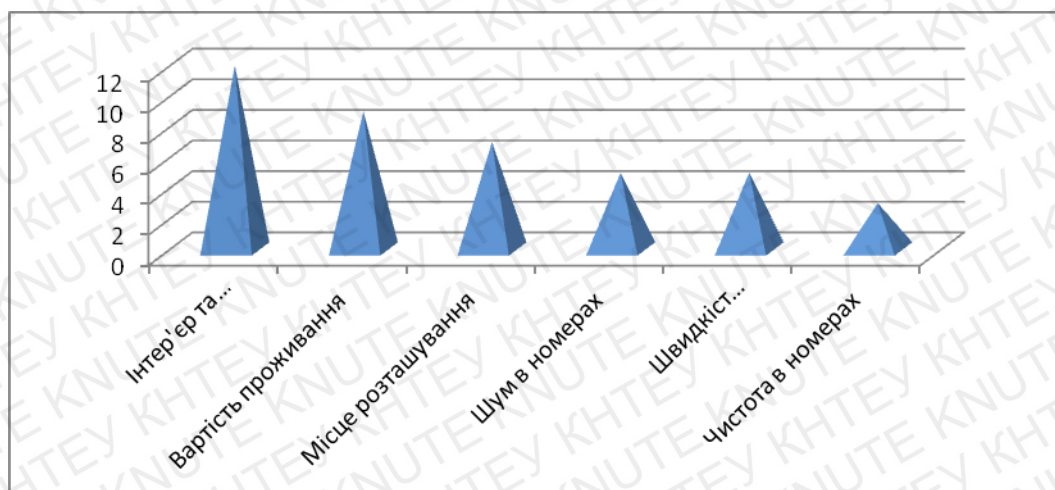


Рис. 2.10 Результати дослідження відгуків гостей готелю «Опера», м. Київ

За результатами даного дослідження можна стверджувати, що найбільшим «мінусом» готелю «Опера» є комфортність в номерах. Найбільше

гості скаржаться саме на те, що номери спроектовано незручно, розетки дуже далеко від ліжка, меблі розташовано не раціонально.

На основі проведеного опитування, анкетування та проаналізованих відгуків було розроблено «будинок якості».

На основі отриманих досліджень було визначено 13 основних вимог споживачів. До них належали наступні :

1. Оперативне обслуговування.
2. Точне та вчасне інформування.
3. Оперативна реакція персоналу на недоліки в роботі.
4. Легке спілкування з персоналом на зручній для гостя мові.
5. Комфортні умови очікування.
6. Наявність в готелі ресторану/бару.
7. Наявність цілодобового зворотнього зв'язку.
8. Не висока вартість на проживання.
9. Дотримання чистоти в номерах.
10. Тиша в номерах.
11. Відповідність реальних характеристик номерів заявленим.
12. Супровід гостей бел-боєм до номеру.
13. Наявність послуги трансферу.

Таблиця 2.3

Будинок якості готелю «Опера», м.Київ

Вимоги	важливість	Компетентно персонал	Контроль за достовірністю оприлюдненої інформації	Організація комфортного очікування	Знання працівниками декількох мов	Наявність в готелі ресторану/бару	Цілодобова робота рецепції чи менеджера з бронювання	Мінімізація собівартості послуг	Наявність Стандартів обслуговування	Звукоізоляція номерів	Відповідність реклами та реальності	Комплектація складу персоналу	Власні авто для трансферу
Оперативне обслуговування	5	*		С	*		*		*			*	
Точне та вчасне інформування	4	*	*		*		*		С		С	0	

Продовження таблиці 2.3

## Будинок якості готелю «Опера», м.Київ

Вимоги	важливість	Компетентно персонал	Контроль за достовірністю оприлюдненої інформації	Організація комфортного очікування	Знання працівниками лекількох мов	Наявність в готелі	Цілодобова робота рецепції чи менелжепа з блонювання	Мінімізація собівартості	Наявність Стандартів обслуговування	Звукоізоляція номерів	Відповідність реклами та реальності	Комплектація складу	Власні авто для трансферу
Оперативна реакція персоналу на недоліки в роботі	4	*			С		*		*			*	
Легке спілкування з персоналом на зручній для гостя мові	3	С	0	С	*		0		С			0	
Комфортні умови очікування	3	0		*	0	С	С		*			0	0
Наявність в готелі ресторану/бару	3					*							
Наявність цілодобового зворотнього зв'язку	4	С					*		*			*	
Не висока вартість на проживання	3							*					
Дотримання чистоти в номерах	5	*							*			*	
Тиша в номерах	4									*			
Відповідність реальних характеристик номерів заявленим	4	С	*	С	С	С	С		С	0	*	*	
Супровід гостей бел-боєм до номеру	2								0				
Наявність послуги трансферу	2												*
Значущість		22 0	75	87	151	62	191	27	246	40	56	208	21
Технічна реалізованість		3	4	4	3	5	5	2	3	4	4	3	2
Пріоритетність		2	7	6	5	8	4	11	1	10	9	3	12

Згідно з даними вимогами було визначено основні характеристики готелю, які забезпечать виконання цих вимог. В залежності від зв'язку між вимогою та характеристикою готелю була створена «стіна будинку», яка охарактеризувала відповідність вимоги характеристикам.

Результати побудови «будинку якості» на даному етапі відображені у таблиці 2.3. На даному етапі було побудовано стіну будинку та розраховано

зв'язки між вимогами та технічними характеристиками готелю. Також розраховано «дах» будинку»

На наступному етапі формування «будинку якості» було визначено конкурентну позицію готелю за даними вимогами.

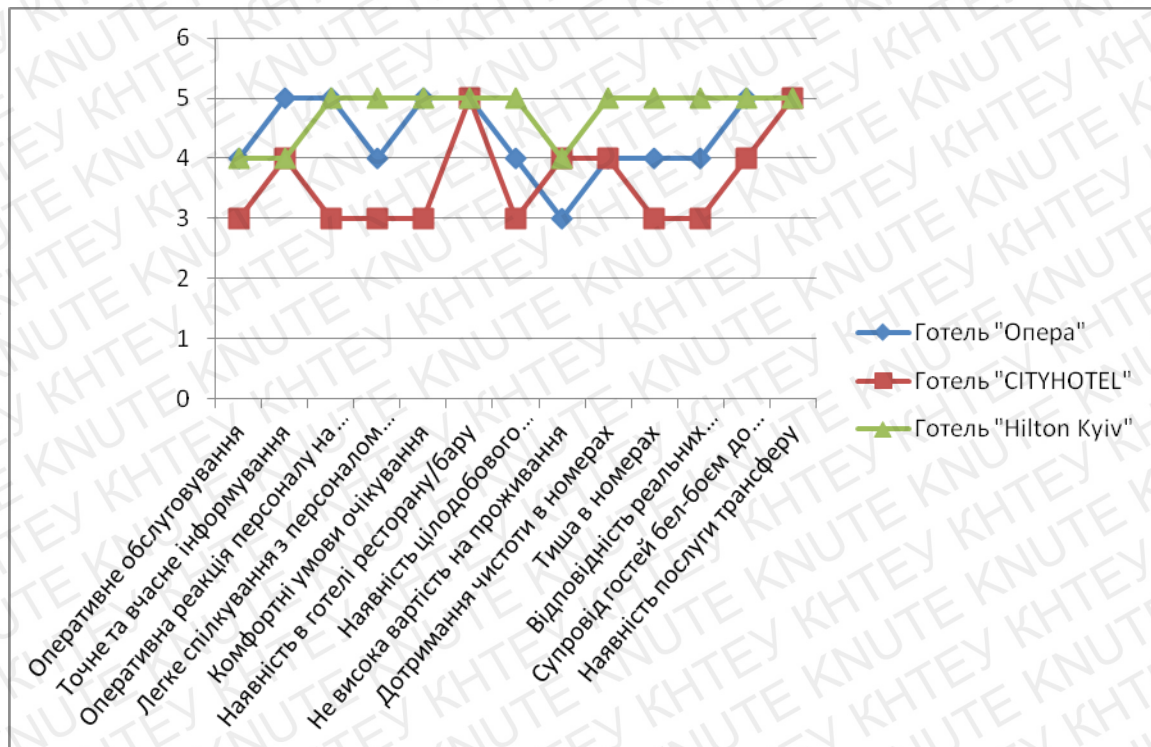


Рис 2.11 Визначення конкурентної позиції готелю «Опера», м.Київ

Найближчих конкурентів було визначено за якістю обслуговування, вартістю проживання, класом готелю, сегментом споживача, на який орієнтується готель. Такими конкурентами було визнано готелі : «CITYHOTEL» та "Hilton Kyiv".

Для аналізу оцінки виконання даних вимог готелями-конкурентами було оброблено відгуки про готелі.

На основі отриманих даних, можна стверджувати, що готель «Опера» має посередні показники. Він поступається готелю «CITYHOTEL» лише у дотриманні вимоги невисокої вартості на проживання. Готелю "Hilton Kyiv" готель «Опера» поступається у виконанні наступних вимог :

1. Легке спілкування з персоналом на зручній для гостя мові.
2. Наявність цілодобового зворотнього зв'язку.



3. Не висока вартість на проживання.
4. Дотримання чистоти в номерах.
5. Тиша в номерах.
6. Відповідність реальних характеристик номерів заявленим.

На останньому етапі було розраховано значущість характеристик, на основі формули. Було оцінено технічну реалізованість. Ця величина визначалась як реалізованість даної умови за величиною від 1 до 5, де 1- не реалізована зовсім, а 5- реалізована в повній мірі.

Виходячи в результатів оцінки технічної реалізованості можна стверджувати, що цілком не реалізованих умов в готелі немає, але є умови які знаходяться на початковому етапі реалізації і потребують роботи та розвитку.

На основі отриманих даних у ході дослідження можна виділити 5 характеристик, які мають найвище значення пріоритетності з врахуванням оцінки взаємовиключення :

1. Наявність стандартів обслуговування. Дана характеристика має оцінку 3 за критерієм технічної реалізованості. Це свідчить про те, що дана умова вже реалізована, але потребує доопрацювання.
2. Компетентній персонал. Дана характеристика має оцінку 3 за критерієм технічної реалізованості. Це свідчить про те, що дана умова вже реалізована, але потребує доопрацювання.
3. Комплектація складу персоналу. Дана характеристика має оцінку 3 за критерієм технічної реалізованості. Це свідчить про те, що дана умова вже реалізована, але потребує доопрацювання.
4. Цілодобова робота рецепції чи менеджера з бронювання. Дана характеристика має оцінку 5 за критерієм технічної реалізованості. Це свідчить про те, що дана умова потребує систематичного контролю виконання.
5. Знання працівниками декількох мов. Дана характеристика має оцінку 3 за критерієм технічної реалізованості. Це свідчить про те, що дана умова вже реалізована, але потребує доопрацювання.

Враховуючи наявність в готелі Опера стандартів обслуговування, та інструкцій, в яких дані стандарти обслуговування оприлюднені, є можливість проведення оцінки якості обслуговування в готелі на основі цих стандартів. Методом такого дослідження було обрано метод «таємний споживач».

Дослідження за даною методикою було проведено тричі. Метою даного дослідження було оцінити якість роботи наступних відділів:

1. Хаузкіпінг.
2. Відділ спір та бронювання.

Результати проведеного дослідження можна систематизувати в таблицю

У відповідності з отриманими результатами, було виявлено наступні недоліки в роботі :

1. Швидкість відповіді на запит гостя в денний час
2. Надання достовірної інформації
3. Робота працівників рецепції в період високої завантаженості
4. Чистота та комплектація номеру.

Якщо запізнення відповіді на запит гостя на 4 хвилини є допустимою похибкою, то надання недостовірної інформації може призвести до незадоволеності гостя та виникнення конфліктної ситуації.

У зв'язку з цим було визначено, що недоліками в роботі, що мають найвищий пріоритет є :

- Неналежний рівень інформування гостя;
- Помилки в роботі працівників рецепції під час поселення.

*Таблиця 2.4*

**Результати дослідження методом «таємний гість» в готелі «Опера», м. Київ**

Оцінювана категорія	Отримані дані	Вимога згідно інструкції
Швидкість відповіді на запит вдень	Середній показник – 34 хвилини	Не більше 30 хвилин
Чистота в номері	В одному з номерів було виявлено пил на підвіконні, в іншому – запах паління, але запиту на озоначію попередньо здійснено не було.	Горизонтальні поверхні мають бути чисті, при виявленні запаху паління необхідно перед поселенням гостя зробити запит на озоначію номеру
Комплектація номеру	Один з номерів був укомплектований на 1 особу, хоча за запитом та оплатою мало проживати двоє.	Всі номери, попередньо комплектуються на 2 особи. За наявності запиту на кількість осіб у номері, номер завчасно комплектується на заявлену кількість осіб
Повнота та достовірність наданої інформації	Менеджер не надав інформації про те, що послуга трансферу має бути замовлена не пізніше ніж за добу	Послуга трансферу не надається, якщо замовлення було зроблено сьогодні-на сьогодні.
Реакція на конфлікт	Працівник рецепції працював у відповідності з інструкцією	У випадку конфліктної ситуації покликати керівника відділу
Робота рецепції в період високої завантаженості	Гостю забули надати на підпис згоду з правилами про заборону паління в номері.	Усі гості, мають надати згоду про не паління. У разі відмови – необхідно відмовити в поселенні.
Швидкість поселення	Середній показник 6 хвилин	Не більше 6 хвилин на 1 гостя
Відповідь на запит вночі	Середній показник – 42 хвилини	Не більше 45 хвилин

Враховуючи визначальну важливість персоналу як ресурсу забезпечення високої якості сервісу, було вирішено дослідити продуктивність праці працівників та рівень задоволеності працівників роботою в готелі.

$$П = Op/N, \quad (2.7)$$

Де П – продуктивність праці,

Ор - обсяги реалізації(дохід),

N – кількість працівників у поточному періоді.

Так, за підрахунками за 2017 рік продуктивність праці становила :

$$П = 3,032000 / 113 = 26\ 831\text{грн/ос.}$$

Станом на 2016 рік цей показник становив :

$$П = 2419000/103 = 23\ 485\ \text{грн/ос.}$$

Отже, можна стверджувати, що продуктивність праці зросла на 12,47%, але разом з тим зросла кількість працівників на 8,8%, що призвело до збільшення витрат на оплату праці.

За результатами опитування працівників 88,6% опитаних працівників готелю надали стверджувальну відповідь на запитання «чи задоволені Ви своєю позицією в готелі і якістю робочого місця?».

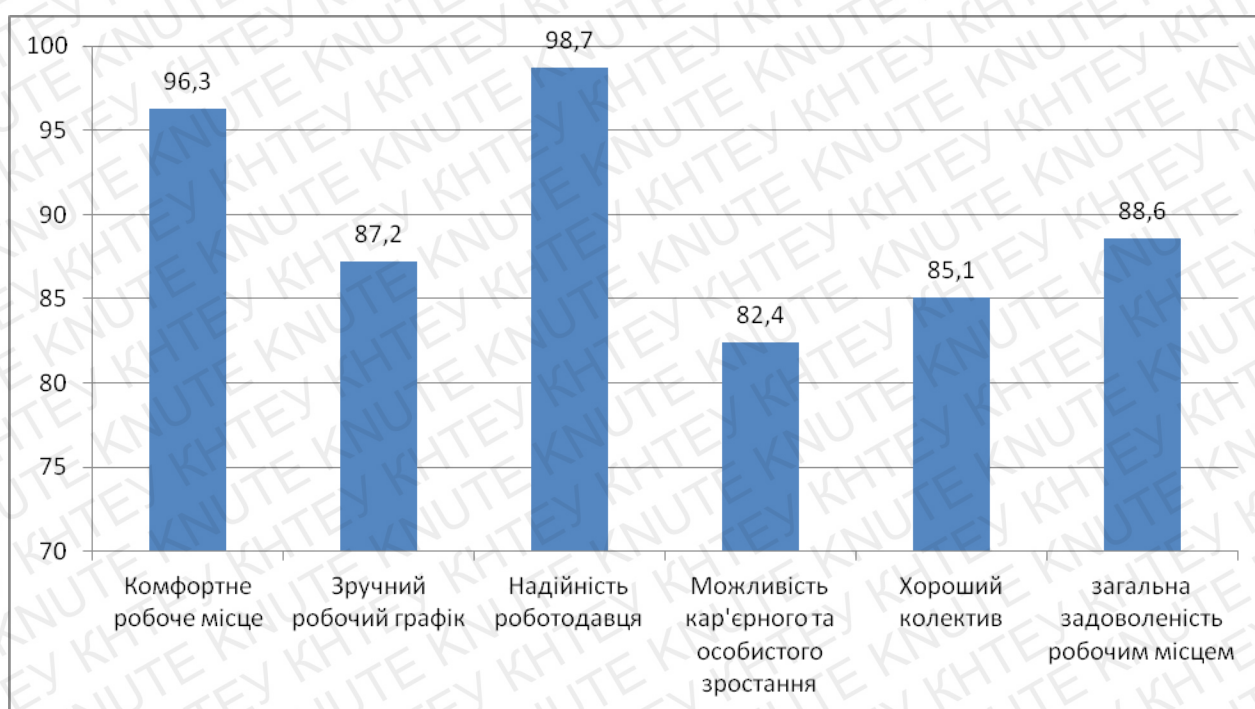


Рис. 2.12 Результати опитування працівників готелю «Опера», м.Київ

Отримані результати стверджують, що стимулювання та мотивація персоналу має бути одним з найважливіших напрямків роботи над підвищенням якості обслуговування. Менеджер готелю мають розробити додаткові системи стимулів для підвищення рівня задоволеності персоналу своєю роботою.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

1. Готель «Опера» є п'ятизірковим готелем, розташованим в історичній частині Києва. Загальна кількість номерів готелю 140 номерів. В готелі є 4 категорії номерів. Кожен з номерів розраховано на 2 особи, також в кожному з них є можливість 1 додаткового спального місця для дорослої особи.
2. Готель «Опера» розрахований на бізнес-туристів. На даний момент готель пробує нові напрямки, такі як груповий туризм.
3. Окрім послуги проживання готель надає послугу харчування та організації банкетів в ресторані. Також наявні тренажерний зал та СПА – центр, які є безкоштовні для гостей готелю та платними для не проживаючих гостей.
4. Готель «Опера» має розвинену мережу каналів збуту. До них відносяться відомі системи бронювання, співпраця з туроператорами.
5. До основних переваг готелю в конкурентному середовищі варто віднести наступні : зручне місце розташування, наявність знижок вихідного дня та програм лояльності для постійних гостей, високий рівень кваліфікованості персоналу, наявність офіційного сайту, відповідність номерів міжнародним вимогам, надання послуг трансферу.
6. До основних ризиків функціонування готелю варто віднести : зростання податків, економічна криза, розвиток конкурентного середовища.
7. Готель «Опера» на даний момент є прибічником введення інновацій в роботу готелю, для покращення якості обслуговування. Так було запроваджено в роботу прогарму «Мантіс», яка значно спростила процес навчання нових працівників, та спілкування на рівні керівник – підлеглий.
8. Була розроблена система інструкцій, які існують як в друкованому та і в електронному вигляді і є доступними для всіх працівників готелю.
9. В готелі розроблено систему стандартів якості обслуговування, які мають наблизити обслуговування в готелі до еталонного сервісу.

На основі проведеного моніторингу відгуків було виявлено, що головними недоліками в роботі готелю є:

- швидкість обслуговування;

- раціональність використання приміщень номерів;
- чистота в номерах;
- шум в номерах;
- висока вартість проживання.

10. На основі результатів дослідження за допомогою побудови «будинку якості» було виявлено, що головним напрямком розвитку готелю має стати розвиток та навчання персоналу як головного ресурсу підприємства.

11. В ході проведення дослідження за методом «таємний гість» було виявлено наступні недоліки в роботі :

- швидкість відповіді на запит гостя в денний час;
- надання достовірної інформації;
- робота працівників рецепції в період високої завантаженості
- чистота та комплектація номеру.

### РОЗДІЛ 3

#### УДОСКОНАЛЕННЯ СЕРВІСНОЇ СТРАТЕГІЇ ГОТЕЛЮ «ОПЕРА», М.КИЇВ

##### 3.1. Методичні основи управління програмами споживчої лояльності

В готелі «Опера» на даний момент є 283 постійних споживачів. Гості переходять до розряду «постійні» після 5-го поселення. Для постійних гостей

готелю було розроблено ряд привілеїв, які застосовуються в разі необхідності та з дозволу адміністратора. До таких привілеїв відносяться:

1. Додаткова індивідуальна знижка на проживання в розмірі від 10 до 25%;
2. Можливість безкоштовного раннього (з 08-00 ранку) поселення та пізнього (до 17-00 вечора) виселення за умови наявності вільних номерів;
3. Завжди перед прибуттям до готелю постійного гостя в його кімнаті сервірується фруктовий тарілка як презент;
4. Привітання гостя з днем народження, якщо він на цей момент перебуває в готелі;
5. Фіксація особливостей та побажань гостя в програмі в його індивідуальній картці та зважання на цю інформацію в разі прибуття гостя;
6. Можливість оплати проживання гостя частинами. Постійні гості мають право сплачувати за своє проживання в готелі не одразу всю суму, а кожен день за наступну ніч.

Програма лояльності може бути включена до сервісного управління як його складова, оскільки несе функцію покращення сервісу та якості його надання, а також підвищення задоволеності гостя наданими послугами.

До можливих перспективних методів підвищення рівня лояльності в готелі «Опера» можна віднести наступні (табл. 3.1)

Для методу «надання подарункового сертифікату на суму до 1000 грн» максимальний збиток становитиме :

$$Зб = ЧП * 3 * 8 - 1000,$$

Де Зб – збиток від акції

ЧП – чистий прибуток від реалізації номеру

$$Зб = 621 * 3 * 8 - 1000 = 13\,904 \text{ грн}$$

Даний показник був врахований, зважаючи на середній термін проживання в готелі – 3 доби.

Таблиця 3.1

Перспективні методи заохочення постійних споживачів

Метод	Обґрунтування	Збиток
-------	---------------	--------

Закріплення за гостем його «улюбленого номеру»	Тільки за умови якщо в готелі на обрану дату буде мінімум 1 вільний номер аналогічної категорії. Якщо гостю сподобався певний номер в готелі, то можна запропонувати йому таку можливість.	Час на пошук та звільнення номеру
Знижка 10% від вартості проживання на День народження	Лише один день, незалежно від періоду, на який заброньовано номер та безкоштовний сніданок в цей день.	2036,1,60 грн
Надання подарункового сертифікату на суму до 1000 грн	Надання подарункового сертифікату на суму до 1000 грн до магазину чи іншого закладу, кожному постійному гостю, який поселився в готелі 8-й раз.	1000 грн
Навчання персоналу.	Заохочення персоналу підвищувати персональний рівень, вивчати іноземні мови значно підвищить рівень якості послуг в готелі і сплине на лояльність споживачів. Можна запропонувати працівникам готелю тренінги, поїздки на семінари, знижки на вивчення іноземних мов тощо.	Вартість тренінгів та курсів

Варто врахувати особливості розрахунку другого методу - Знижка 10% від вартості проживання на День народження. Збитки від такої знижки будуть становити:

$20361,60 * 0,1 = 2036,1,60$  грн за одного гостя на рік, якщо він проживатиме в парі в номері найвищої категорії зі сніданком включеним.

Якщо ж сніданок не включено, то збиток буде становити:

$19068,80 * 0,1 + 2 * 680 = 3266,80$  грн.



З врахуванням того, що середній період проживання гостей в готелі становить 3 дні, то прибуток від додаткового бронювання гостем номеру в готелі буде становити :

$$П = Чп * 3 - Зб,$$

Де П – прибуток

Чп – чистий прибуток від реалізації номеру

Зб – збиток від акції

$$1253,7 * 3 - 3266,80 = 494,3 \text{ грн}$$

Дана сума була вирахована для гостя, який проживатиме в номері найвищої категорії без включеного сніданку. Якщо сніданок включений, то збиток за надання безкоштовного сніданку буде анульовано.

Оскільки наявність лояльних постійних споживачів визначає та надає оцінку якості послуги підприємства, то також варто уважно дослідити усі можливі напрямки розширення кола споживачів.

На це може в значній мірі вплинути розширення кола споживачів, з яких пізніше будуть відсіюватися постійні споживачі.

Розширення кола споживачів може бути здійснене за допомогою діяльності в наступних напрямках :

1. Пошук нових каналів збуту.
2. Орієнтація на нові сегменти ринку споживачів.
3. Розширення реклами та пошук нових способів реклами послуг готелю.

В даному напрямку, як правило, працює відділ маркетингу, але запровадження певних заходів часто не може бути реалізоване без безпосередньої участі в процесі працівників інших відділів.

Так, наприклад, орієнтація на новий сегмент споживачів, наприклад, коли класифікація була здійснена за ознакою національності, неможлива без розширення знань та компетенції персоналу рецепції.

Якщо готель довгий час діяв орієнтовано на певну національність, то національні відмінності в представниках різних сегментів можуть спричинити

значні труднощі в роботі служби прийому та розміщення. Тому, незважаючи на те, що визначення орієнтовних сегментів споживачів, розширення каналів збуту – завдання відділу маркетингу, заходи в межах цих напрямків мають бути комплексними та охоплювати зміни у всіх відділах готелю.

Орієнтація на нові сегменти в готелі «Опера» вже має зачатки в роботі. Наразі менеджери відділу продажу та маркетингологи здійснюють дослідження пропозицій на ринку туристичних операторів, які спеціалізуються на організації групових поїздок до Києва.

Варто також розглянути можливість орієнтації діяльності готелю на обслуговування сімей з дітьми. На даний момент в готелі «Опера» є всі необхідні умови для організації подібних поселень:

- наявність можливості проживання в номері 3-4 осіб, якщо дві з них – дорослі, 1 – підліток і 1 – мало річна дитина;
- наявність басейну, зони СПА, тренажерної зали, ресторану;
- за необхідності бенкетна служба може бути відповідальна за організацію свят, ювілеїв тощо.

Варто лише розглянути можливість організації дитячої кімнати та анімаційної програми. Витрати на оплату праці аніматорів можуть бути покриті вартістю проживання третьої особи в номері.

Так, якщо на сьогодні середня заробітна плата аніматора в Києві складає 8500 грн, а вартість проживання третьої людини в номері класу «стандарт» складає 1616 грн, чистий прибуток від якої становить 603 грн, то для того, щоб забезпечити покриття додаткових витрат, необхідно, щоб в готелі за місяця проживало  $8500/603 = 15$  сімей з замовленим третім місцем для сну.

Враховуючи середній термін проживання в готелі – 3 дні, можна стверджувати, що достатньо проживання п'яти сімей для того, щоб покрити витрати на оплату одного аніматора.

При цьому варто зауважити, що наявність анімаційної програми для дітей може значно зацікавити туристів, які подорожують сім'ями, що призведе до

зростання кількості проживаючих сімей в готелі на місяць, а отже – принесе додатковий прибуток готелю.

### **3.2 Аналіз та оцінка сервісного управління в готелі «Опера», його складових та векторів сервісної стратегії**

В ході дослідження стану сервісного менеджменту в готелі «Опера» було виявлено певні тенденції в розвитку сервісної стратегії в готелі та її впровадженні.

В даному закладі готельного господарства сервісна стратегія як окрема не була введена в роботу. Але ми можемо спостерігати відчутну схожість процесів із етапами розробки сервісної стратегії.

Так, тут вже виконані наступні етапи :

1. Було проведено дослідження у виявленні недоліків у обслуговуванні гостей. Так було здійснено моніторинг відгуків гостей в системах бронювання, а також введено «тайм-аути», які надали можливість визначити та виявити основні помилки та недоліки якості та процесі надання послуг.
2. Було проведено сегментування ринку споживачів та виявлено найбільш вагомій категорії споживачів, які визначають асортимент послуг та спосіб їх надання. Цими категоріями виявилися:
  - Бізнес-туристи;
  - Туристи з сім'ями
  - Молоді подружжя та пари.

Також було виявлено як перспективний напрям – робота з груповими туристами та влаштування весіль і бенкетів.

У відповідності до отриманих даних було визначено основні напрямки розвитку сервісного управління :

- Коригування роботи менеджерів з бронювання, зокрема вирішення питання зі скаргами на несвоєчасну відповідь на запити гостей;
- Розвиток шляхів роботи з новими цільовими аудиторіями
- Налаштування системи контролю якості надання послуг.

- Розробка основних заходів для досягнення встановлених цілей :
- Надання працівникам рецепції доступу до електронної пошти готелю для відповіді гостям в нічний час;
- Встановлення таймінгу відповіді на запити гостей;
- Додати нове завдання – моніторинг відгуків у системах бронювання та встановлення норми премій та штрафів за хороші та погані відгуки;
- Розробка анімації в готелі та дитячої кімнати;
- Перемовини з компаніями, які пропонують готелям групові заїзди;
- Впровадження завдання «контролю якості прибирання» та фіксації системи премій та штрафів у відповідності до виконання завдання;
- Варто зазначити, що в готелі немає стратегічного відділу. Його завдання виконує адміністрація готелю. Також не вистачає в готелі визначених відповідальних осіб або відділу за виконання даної стратегії. Тобто це означає, що стратегія розроблена але контролювати виконання її нікого не було призначено.

Наявність контролюючого органу могло б довершити розробку та впровадження створеної стратегії. Але на даному етапі частково цю функцію виконують працівники адміністрації та відділу управління персоналом.

Формування контролюючого органу, такого як стратегічний відділ, допомогло б отримати відділ, який був би відповідальний за планування, контроль за виконанням, оцінку результатів та коригування напрямків та заходів.

Згідно з об'ємами продажів, величиною номерного фонду та можливостями готелю необхідною і достатньою кількістю працівників даного відділу можна вважати 3 особи.

Разом з тим наявність стратегічного відділу, який включатиме компетентний та професійний персонал, надасть можливість значно підвищити якість обслуговування та послуг, що, в свою чергу підвищить задоволеність вимог споживачів, а отже – зросте ефективність функціонування та рентабельність підприємства готельного господарства.

Також важливим недоліком є неузгодженість процесів у створенні сервісної стратегії. Це перш за все викликане тим, що створення сервісної стратегії не береться за мету. Тобто, в готелі в хаотичному порядку визначаються найбільш пріоритетні недоліки в роботі та визначаються способи боротьби з ними. А отже, сервісна стратегія як комплекс заходів для створення високоякісного сервісу та забезпечення лояльності споживачів це не була розроблена. Було зроблено лише частково визначені напрямки боротьби з окремими недоліками, а не поставлено на меті встановлення та досягнення критеріїв якості обслуговування.

Для оцінки сервісного управління варто використати наступні показники:

1. Коефіцієнт завантаженості готелю. Станом на 2015 рік середньорічний коефіцієнт завантаженості готелю становив 48,2%. У 2016 році цей показник зріс до 56,7%. У 2017 році цей показник був визначений як 67,9%, що свідчить про значне зростання кількості відвідувань готелю.
2. Частка ринку. Станом на 2017 рік вона становила – 56,31%.

Також варто враховувати результат зворотнього зв'язку з гостями, які проживали в готелі. До критеріїв оцінки зворотнього зв'язку, які були використані в ході дослідження варто віднести наступні :

1. Моніторинг та аналіз відгуків в системах бронювання, в яких дані відгуки можуть залишити лише особи, які зробили бронювання та проживали в даному готелі. Дана умова допоможе запобігти випадкам фальсифікування результатів.
2. Анкетування та опитування гостей, що проживають або виїжджають з готелю. Дана методика надала змогу отримати «свіжу» інформацію від гостей, які ще не встигли змінити перше враження від готелю.

За результатами досліджень за вказаними критеріями :

1. Готель «Опера» має досить високий показник в обох системах бронювання, дані яких були досліджені.
2. Гості часто скаржаться на брудні номери та запах диму в номерах, що свідчить про неякісну роботу покоївок.

3. Досить відчутною проблемою для гостей готелю є його розташування. Так, за отриманими даними, гостям досить незручно витратити 15-20 хвилин на те, щоб дістатися центральної вулиці Києва. А також, розташування готелю в центрі міста спричиняє появу додаткового небажаного шуму в номерах.
4. Гості скаржаться на нераціональність використання площі номерів. Так, розетки занадто далеко знаходяться від ліжка, що унеможлиблює заряджання технічних пристроїв і паралельне користування ними під час перебування в ліжку, що для бізнес-туристів є дуже важливою умовою.

На теперішній час можна виділити найважливіші напрямки розвитку сервісного управління в готелі:

1. Створення стратегічного відділу, який буде відповідальний за розробку повноцінної сервісної стратегії готелю як комплексу заходів спрямованих на досягнення мети – високої якості надання послуг та контроль відповідності встановленим заходам.
2. Формулювання критеріїв якості послуг та їх надання
3. Створення системи заходів у сфері сервісного управління які забезпечать відповідність якості послуг встановленим критеріям.
4. Підвищення якості знань персоналу щодо сервісного обслуговування в готелі.
5. Розробка форменного одягу не тільки для контактної групи працівників
6. Розробка та провадження програми тренінгів для персоналу.

Разом з тим, було проведено дослідження за методом «будинок якості».

Для розробки сервісної стратегії варто провести підготовку о цього процесу (табл.3.2). Процес підготовки теоретично буде займати 2 місяці.

*Таблиця 3.2*

### **Підготовчі етапи формування сервісної стратегії в готелі «Опера»,**

м. Київ

Етап	Роз'яснення процесу	Терміни реалізації
Формування	Формування відділу в готелі, який	1 місяць

стратегічного відділу	відповідатиме за формування та реалізацію стратегії. Необхідно провести відбір кандидатів. Необхідна кількість – 3 особи	
Стандартизація якості послуг	Завершення процесу формування стандартів якості послуг та обслуговування. Визначення основних критеріїв оцінки якості обслуговування.	3 тижні
Визначення порядку проведення контролю	Визначення відповідальних за проведення контролю виконання визначених заходів, а також методів проведення даного контролю.	5 днів
Визначення методів оцінки ефективності	Встановлення найбільш ефективних методів оцінки якості обслуговування та ефективності сервісної стратегії.	2 дні

Дане дослідження вказало на те, що пріоритетними напрямками в розвитку сервісної стратегії в готелі «Опера» є :

1. Розробка та вдосконалення стандартів обслуговування та критеріїв оцінки якості надання послуг в готелі.
2. Формування компетентного персоналу, яки на професійному рівні надавав би послуги споживачам.
3. Краще розрахована та виконана комплектація складу персоналу.
4. Систематичний контроль роботи працівників відділу рецепції та бронювання, визначальним критерієм якого буде швидкість та повнота інформації, що надається у відповідь на запит гостя.
5. Розширення діапазону філологічних знань персоналу.

Варто зазначити, що в готелі «Опера» вже були здійснені позитивні зрушення у роботі. Так ми можемо відмітити запровадження системи

інструкцій для персоналу. Окрім економії часу на роз'яснення процесу роботи кожного відділу ці інструкції несуть важливу функцію допомоги в ситуаціях «коли нікого спитати». Зазвичай це трапляється в нічний час. Саме тут проявляється важливість та значимість даних інструкцій.

Також систематичне повторне ознайомлення з даними інструкціями надає можливість краще закріпити вивчений матеріал. Працівники навчатимуться з самого початку стандартному виконанню завдань, а не «як мені показали». Це зможе систематизувати ці знання та підготувати працівників краще до роботи на певних посадах.

Важливим недоліком в контролі якості послуги є відсутність зацікавленості керівників підрозділів в оцінці якості умов праці персоналу. Адже якість обслуговування не може мати високих показників, якщо потреби та вимоги персоналу, які є аргументованими не можуть бути задоволені.

У зв'язку з цим, в ході проведеного дослідження, було проведено оцінку задоволеності персоналу умовами роботи. Результатами даного дослідження стали наступні дані :

- 12,8 % опитаних працівників не задоволені своїм робочим графіком, зокрема тривалістю обідньої перерви (40 хв);
- 17,6 % опитаних працівників не вірять у здатність кар'єрного росту в даній компанії;
- 14,9% опитаних не задоволені складом та настроєм в колективі;
- 11,4% опитаних не задоволені власним робочим місцем в цілому.

Враховуючи дані показники, варто розробити комплекс дій, який зможе подолати подібний настрій в колективі. Дієвими заходами в даному випадку можуть виступати наступні :

1. Проведення колективних тренінгів та заходів типу «team-building». Такі заходи забезпечать злагодженість колективу та зацікавленість в роботі.
2. Розрахунок та перерахунок робочої зміни. Виявлення можливості збільшення тривалості обідньої перерви чи зменшення тривалості робочого дня.



3. Проведення заходів тимчасової ротації чи делегування обов'язків. Такий захід матиме наступні позитивні наслідки :

- Персонал буде навчатися працювати в інших відділах, на інших позиціях, що призведе до формування так званого «універсального солдата», який в майбутньому зможе займати більш високу посаду;
- зросте віра персоналу в можливість кар'єрного зростання завдяки набутим знанням та навичкам в процесі ротації;
- знизиться потреба в пошуку та навчанні керівників ззовні компанії.

Як відомо, набагато легше лише дещо розширити діапазон знань, аніж навчати новому нову людину. Тому наявність «універсального солдата» може суттєво спростити процес пошуку кандидатів ззовні.

Разом з іншими перспективними напрямками діяльності варто виділити важливість здійснення контролю за дотриманням стандартів обслуговування.

До шляхів здійснення такого контролю відносяться наступні :

1. Внутрішній контроль полягає у комплексному дослідженні виконання планів, управлінських рішень, забезпечення стандартів, рекомендацій, вимог. Він спрямований на підвищення ефективності управлінської діяльності, продуктивності персоналу. Також одна з його цілей – своєчасна реакція на можливі конфлікти в колективі або подолання зіткнення інтересів різних груп учасників економічних відносин в організації. Об'єктами внутрішнього контролю є господарські явища і процеси, які відбуваються на підприємстві.
2. Зовнішній контроль має на меті перевірку дотримання законності та соціально-економічної доцільності господарської діяльності. Він поділяється на державний (фінансовий, внутрішньовідомчий) та недержавний (незалежний, зовнішній громадський) контроль. Зовнішній контроль здійснюється керівництвом або спеціальними співробітниками. Ідея зовнішнього контролю полягає в тому, що люди, принаймні формально, краще виконують свої обов'язки, якщо знають, що за ними спостерігає керівник або його представник.

Оскільки підсумки контролю звичайно широко висвітлюються в колективі, багато хто намагається працювати краще для того, щоб прославитися. Іншими словами, додаткова ретельність проявляється тут через честолюбство. Тому систему контролю персоналом необхідно конструювати так, щоб запобігти поведінці, орієнтованій на нього.

По-перше, повинен бути передбачений так званий "захист від хитруна", тобто від того, хто, нічого не роблячи, намагається створити видимість активної і сумлінної роботи, показати керівництву те, що воно бажало б бачити. Чим вище ступінь бюрократизації управління організацією, тим частіше подібна поведінка співробітників має місце і вони більше часу витрачають на обман, ніж на виконання власних обов'язків. Особливо часто це буває, якщо відсутні чітко визначені нормативи роботи і її результат не проходить ринкову оцінку споживачем.

По-друге, цілі в умовах зовнішнього контролю повинні бути досить важкими, що не дають виконавцям "засипати на ходу". Вважається, що найбільшою мірою вони стимулюють тоді, коли у виконавця є 50% впевненості в їхньому досягненні [6].

По-третє, за підсумками зовнішнього контролю обов'язково повинне впливати заохочення, а якщо необхідно, і покарання. При діяльності, що постійно ускладнюється, традиційна система зовнішнього контролю вимагає величезних витрат і стає економічно й технічно непосильною навіть для великих фірм. Вихід із сформованої ситуації лежить у впровадженні, де можливо, практики внутрішнього контролю, або самоконтролю. Головне завдання останнього полягає в тому, щоб вчасно виявити проблему й знайти шляхи її вирішення, а не піймати когось за руку й покарати. У цих умовах виконавці готові брати активну участь у формулюванні цілей своєї діяльності й самостійно контролювати їхню реалізацію.

Для підвищення результативності процесу контролю фахівці радять зробити його максимально видимим і наочним. Велике значення мають система

стандартів і рекомендацій виконання робіт та операцій, яка не дає приводу до помилок і зловживання.

Позитивні моменти впливу контролю полягають:

- у зростанні почуття відповідальності персоналу за свою працю;
- за результатами контролю відбувається оцінка співробітників і пов'язані з нею заохочення, покарання, просування по службі (відбувається мотивація до ефективної і сумлінної праці);
- контроль дає змогу знайти резерви підвищення продуктивності праці, знайти кандидатів на майбутнє заняття керівних посад, активізувати раціоналізаторську діяльність робітників, подолати загрози службових конфліктів в колективі.

Контроль персоналу може впливати на робітників негативно:

- призводити до нервозності працівників, які очікують перевірки;
- перевірки змінюють звичайну поведінку персоналу (наприклад, якщо перевірка для робітника має велике значення, то він під час неї демонструє показну ретельність, щоб виділитися на фоні інших).

Дуже важливим та позитивним удосконаленням роботи було введення системи «Mantis» у роботу персоналу. Дана програма несе в собі такі позитивні функції:

1. Регулювання навантаження на персонал
2. Визначення слабких сторін кожного з робітників
3. Моніторинг дотримання таймінгу
4. Спрощена система нарахування заробітної платні
5. Контроль корисності робочого часу працівників
6. Швидке донесення до працівників нових інструкцій
7. Швидкий зв'язок на рівні керівник-підлеглий для передачі інформації та нових завдань.

Така система дуже зручна та допомагає швидше визначити недоліки у внутрішній роботі готелю.

Виходячи з переваг застосування нового програмного забезпечення, можна стверджувати, що застосування інновацій в процесі обслуговування, оцінки якості та контролю роботи персоналі може дати дуже високий результат.

На сьогоднішній день вченими розраховано декілька інноваційних концепцій які спрощують роботу персоналу та покращують показники діяльності підприємства.

До концепцій, які варто застосувати в готелі «Опера» належать наступні ;

1. Концепція бенчмаркінгу [51]. Дана концепція виражається в моніторингу змін в управлінні конкурента, що дозволяє доповнити список ідей. Дана концепція не має на увазі викрадення ідей. Вона базується на доповненні та вдосконаленні вже існуючої ідеї.
2. Концепція реінженерингу. Дана концепція надає можливість створити новий спосіб управління. До цієї концепції відносяться наступні ознаки :
  - орієнтація на процес;
  - значні амбіції;
  - відкидання традицій («ломка правил»);
  - творче застосування інформаційних технологій.
3. Концепція менеджменту змін. Дана концепція функціонує за наступними правилами :
  - кооперації замість конфронтації;
  - делегування замість робити самому;
  - узгодженість дій замість намагання бути оригінальним;
  - інтеграція замість спеціалізації.

Необхідність менеджменту змін викликана, насамперед, порушенням статус-кво в розподілі впливу та влади, а це вимагає:

- постановки питання про зміну існуючої рівноваги;
- зміни рівноваги;
- консолідації зусиль при новій рівновазі.

4. Концепція управління бізнес-часом. Ця концепція сформована з наступними рисами:

- сприймається як нова парадигма управління, яка робить спробу розтягнути принципи концепції управління бізнес-часом на усі процеси підприємства;
- підтримує спеціальне формування організації підприємства, яке можна охарактеризувати за допомогою таких рис, як свобода переміщень, командний характер діяльності і еластичність;
- розвивається надалі через застосування інструментальних допоміжних засобів і використання сучасних інформаційних технологій.

### ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

1. В готелі «Опера» діє досить чітка система лояльності для постійних споживачів. Вона включає в себе як матеріальну так і нематеріальну складову стимулювання формування кола постійних споживачів.
2. Програма лояльності споживачів на даний момент ще не пройшла стадію розробки. Працівники відділу маркетингу все ще працюють над вдосконаленням даної системи.
3. Недоліком в функціонуванні сервісної стратегії на досліджуваному об'єкті є те, що ще не є створеним стратегічний відділ, який мав би на меті формування та контроль за виконанням сервісної стратегії на підприємстві.
4. Сервісна стратегія готелю «Опера» знаходиться на стадії вдосконалення. Враховуючи існуючі інновації в готельному бізнесі на даний момент сервісна стратегія в цьому готелі потребує коригування.
5. Одним з найголовніших досягнень сервісного менеджменту в готелі «Опера» є формулювання стандартів та критеріїв оцінки якості сервісу. Дана стандартизація зумовлює узагальнення вимог до послуг та якості їх надання. Але ця система також потребує вдосконалення та коригування.
6. Готель «Опера» на сьогодні має досить великий спектр напрямків розвитку сервісу та послуг. До нього входить:

- Опанування нових сегментів споживчого ринку;
  - Розробка стандартів обслуговування;
  - Покращення системи стимулювання працівників
  - Покращення комфортності умов проживання в номерах
  - Підвищення компетентності працівників
  - Тощо.
7. Застосування програмного забезпечення «Мантіс» надало можливість значно спростити роботу персоналу, зменшити витрати часу на передачу інформації між працівниками готелю. Дана програма також зробила більш зручним процес навчання нових працівників.
  8. Розробка системи інструкцій зробила процес обслуговування більш автоматизованим та спрощеним. Також вона допомогла зняти додаткове навантаження з керівників підрозділів, які мали повідомляти про необхідні дії персоналу під час запитів.
  9. До одних з основних проблем в якості обслуговування також відноситься якість прибирання та догляду за номерами. Враховуючи це, необхідно розрахувати необхідність додаткової зміни покоївок або системи стимулювання їх роботи.
  10. На основі результатів опитування та моніторингу відгуків було виявлено незадоволеність гостей готелю застарілими меблями та нераціональним використанням площі номерів. Це свідчить про необхідність оновити меблі або відремонтувати їх, а також змінити розстановку меблів в номерах.
  11. Загальна картина якості обслуговування та запровадження сервісної стратегії є досить хорошою. Про це свідчить зростання обсягів продажу, кількості постійних лояльних споживачів, зростання рейтингу готелю в системах бронювання.
  12. Готель «Опера» намагається частіше застосовувати інновації в готельному бізнесі та сфері обслуговування. Цей фактор позитивно

впливає на якість обслуговування, продуктивність праці персоналу, задоволеність гостей та зростання конкурентоспроможності готелю.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В ході проведення даного дослідження було виявлено основні моменти у функціонуванні сервісної стратегії на підприємстві готельного господарства «Опера», м. Київ :

1. В даному готелі існує так званий «культ сервісу». Менеджери готелю «Опера» розуміють значимість якості сервісу для розвитку готелю, його становлення на ринку та зростання прибутковості.
2. Сервісна стратегія в досліджуваному готелі застосовується не в повній мірі. Сама стратегія не була сформована як повноцінний комплекс заходів, спрямованих на формування високоякісного сервісу, який буде задовольняти потреби споживачів та формувати їх лояльність.

3. На підприємстві функціонує визначена система оцінки якості, сертифікації та стандартизації послуг. Але, нажаль не розроблена якісна система контролю за дотриманням визначених стандартів.
4. Одним з головних недоліків в обслуговуванні, за результатами моніторингу відгуків є якість прибирання в номерах. Погіршення якості прибирання спричинене перевантаженням прибиральниць та великим обсягом роботи, що на них покладено.
5. Великим досягненням в формуванні стандартів якості обслуговування є формування системи інструкцій, які врегульовують майже всі можливі ситуації, які можуть виникнути в готелі.
6. Керівництво готелю «Опера» використовує наступні методи оцінки якості обслуговування :
  - опитування гостей готелю у вигляді анкетування;
  - моніторинг відгуків у системах бронювання;
  - проведення «контролю якості прибирання», що схоже на метод «таємний гість»;
  - статистичний аналіз прибутковості підприємства.
7. Одним з недоліків роботи над помилками у наданні сервісу є те, що керівництво готелю не враховує показники продуктивності праці і задоволеність працівниками своєю роботою. На основі опитування персоналу можна стверджувати, що персонал готелю не задоволений наданими готелем :
  - можливостями кар'єрного зростання;
  - графіком роботи та навантаження на одну особу.
8. В готелі вже сформована певна система лояльності для постійних споживачів. Це свідчить перш за все про те, що готель спрямовує свою діяльність на формування кола постійних споживачів і орієнтується на них. Але дана програма ще не є досконалою і потребує доопрацювання.



9. Гості також часто відмічають в своїх відгуках високий ступінь зношеності меблів та нерациональне використання площі номерів. Це робить проживання в номерах готелю не комфортним.

На основі отриманих висновків можна сформулювати основні напрямки діяльності, зміни в яких зможуть покращити якість обслуговування в готелі :

1. Сертифікація та стандартизація послуг. Даний процес вже розпочато, але не завершено.
2. Контроль роботи та стимулювання персоналу.
3. Контроль виконання завдань та застосування стратегій
4. Моніторинг та оцінка якості обслуговування.
5. Введення інновацій в роботу готелю та процес обслуговування.
6. Розширення цільової аудиторії споживачів.

В межах вказаних напрямків запропоновано наступні заходи, які значно підвищать якість обслуговування в готелі:

1. Постійний контроль за якістю прибирання.
2. Формування та доповнення складу персоналу. Насамперед це стосується покоївок. Якщо набрати ще хоча б по 1 особі в кожен змін – це зможе зменшити навантаження та покращити якість прибирання в номерах.
3. Формування системи стимулювання роботи працівників та застосування її. Менеджмент готелю має розуміти, що персонал – це головний ресурс готелю і бути зацікавленим у тому, щоб аргументовані потреби працівників були задоволені.
4. Оновлення меблів, які розташовані в номерах. Не обов'язково купувати нові меблі. Враховуючи їх гарний експлуатаційний стан достатньо їх реставрувати, що буде вигідніше та зручніше.
5. Також варто оновити дизайн та розташування меблів в номерах таким чином, щоб номери відповідали потребам споживачів.
6. Необхідно завершити розробку програми лояльності. Її можна довершити як матеріальними так і нематеріальними стимулами споживачів.

7. Варто проводити навчання, тренінги для персоналу для підвищення його кваліфікації. Також можна організувати курси вивчення додаткових іноземних мов, що допоможе підвищити якість обслуговування та комфорту гостей.
8. Постійний та нерозривний процес моніторингу якості обслуговування, застосування нових методів оцінки.
9. Розробка роботи з новими сегментами ринку споживачів ( групи туристів та сімейні пари з дітьми)

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

3. Закон України «Про туризм»// Відомості Верховної Ради України. — 1995. — № 31. — С. 241.
4. Наказ Державної Туристичної Адміністрації України «Про затвердження Правил користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг »// Відомості Верховної Ради України. — 2010. — № 43

Друковані джерела

5. Артамонова М. В. Формирование системы сервисного сопровождения санаторно-курортных услуг : дис. на соиск. учен. степени канд. экон. наук : 08.00.05 / М. В. Артамонова. — Новосибирск, 2005. — 157 с
4. Бакунов О.О. Стратегічне управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства: монографія / О.О. Бакунов, Є.М. Смирнов. — Донецьк: ДонНУЕТ, 2012. — 208 с. Вакунов, О.О.
5. Бойко М. Г.,Т.І. Ткаченко, С.В. Мельниченко //Стратегічний розвиток туристичного бізнесу : монографія/ за заг. ред. А.А. Мазаракі.—К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. — 596 с.
6. Бойко Г. Г. Ціннісно орієнтоване управління в туризмі : монографія / М.Г. Бойко. — К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. — 524 с.
7. Бурменко Т.Д. Сфера услуг: менеджмент: Учебн. пособ. / кол.авт.; под ред. Т.Д. Бурменко. — М.: КНОРУС, 2007. — 416 с.
8. Ведмідь Н.І //Тривимірна структура системи сервісного управління санаторно-курортними та оздоровчими підприємствами/стаття - Дніпро. 2013
9. Ветитнев А. М. Сервисноориентированная концепция управления санаторнокурортными организациями в рыночных условиях : автореф. дис. на соиск. учен. степени д-ра экон. наук : 08.00.05 / А. М. Ветитнев. — М., 2006. — 52 с.
10. Власова Н.О. Підходи до оцінки економічного потенціалу підприємства / Н.О. Власова, Н.М. Смольнякова, О.С. Маковоз // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. — 2010. — № 1 — С. 57-59.
11. Воронін О.О. Визначення виду функціональної залежності між ефективністю виробництва і його чинниками / О.О. Воронін // Економічна теорія. — 2007. — № 3. — С. 21-34.
12. Гайкалов А. Директ-маркетинг як спосіб підвищення лояльності споживача / підручник .-М., 2008 .- с. 116
13. Ганущак-Єфіменко Л.М. Стратегії управління торговельними марками підприємств / Л.М. ГанущакЄфіменко // Актуальні проблеми економіки. — 2011. — № 9. — С. 104-111.

14. Горбашко Е. А., Максимцев И. А., Рыкова Ю. А., Четыркина Н. Ю. //Управление конкурентоспособностью: теория и практика : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры — М. : Издательство Юрайт, 2015. — 447 с.
15. Григорьева М.С. Методы оценки конкурентоспособности предприятия /— 2012. – Вып. 12. – С. 66-70
16. Гудзинський О.Д. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект): монографія / О.Д. Гудзинський, С.М. Судомир, Т.О. Гуренко. – К. : ІПК ДСЗУ, 2012. – 212 с.
17. Каплан Р. С, Нортон Д. П. Збалансована система показників. Від стратегії до дії: пров. з англ. М. .: Олімп-Бізнес, 2010. – 208с
18. Князева Н. О., Задорожнюк Н. О. Модель взаємозв'язку показників якості обслуговування з показниками мотивації персоналу на підприємствах сфери послуг // Проблеми формування нової економіки ХХІ столітті: Тези доповідей І Міжнародної науково-практичної конференції. – Дніпропетровськ. – 2008. – том 3. – С. 54 – 57.
19. Кобзева В.А //Сервисная стратегия: Три направления работы//статья – М.,2013
20. Куликова З.В. //Про доцільність управління лояльністю / / Практичний маркетинг. - 2004. - № 12
21. Мазаракі А.А, Ведмідь Н.І Сервісна концепція управління підприємствами санаторно-курортної сфери/статья – К.КНТЕУ, 2014
22. Мальська М.П., Пандяк І.Г. Готельний бізнес: теорія та практика. Підручник. 2- вид. перероб. та доп. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 472с.
23. Мартышев А.В. Маркетинг отношений: Учебное пособие / А.В. Мартышев. – М.: ДВГУ, 2006. – 369 с.
24. Матвеев Денис //Сервисная стратегия// статья – М.,2016
25. Молчанова. Н. Н. // Маркетинг инноваций : учебник и практикум для академического бакалавриата - М. : Издательство Юрайт, 2014. — 528 с

26. Моргулець О. Б. Діалектичний зв'язок сервісології та сервіс-менеджменту / О. Б. Моргулець // Економічний вісник Донбасу. — 2011. — № 3. — С. 188–192с.
27. Моргулець О.Б./Менеджмент у сфері послуг : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл./ - К. : Центр учб. л-ри, 2012. - Бібліогр.: с. 383. - 383 с.
28. Пивоваров С.Е, Хунтієва Є.С, Максимцев І.А., Рогова І.Н//Операционный менеджмент в сфере услуг// підручник – СПб.: Пітер, 2011. — 544 с
29. Попова В.Л //Управление производством и операциями//підручник - СПб.: Пітер, 2014. — 336 с
30. Павлик І. Л. // [Інноваційна економіка](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2014_5_20). - 2014. - № 5. - С. 96-100. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2014\\_5\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2014_5_20)
31. Павлова В.А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства таксономічним методом / В.А. Павлова, Р.В. Губарев // Теоретичні і прикладні проблеми моделювання стійкого розвитку економічних систем: монографія / За ред. Т.В. Орехової. – Донецьк: ДонНУ, 2013. – С. 223-228.
32. Сакун Л.М.,ЛініченкоА.О.//Економічний форум. –К., 2014. - №1. - С.145-149с.
33. Сетиаван А. Маркетинг 3.0: от продуктов к потребителям и далее – к человеческой душе (fb2) / А. Сетиаван, Ф. Котлер, Х. Картаджайя ; пер. А. Ю. Заякина. — М. : Эксмо, 2011. — 240 с.
34. Слиньков В.И. Первокласный сервис. Стратегия, тактика, оценка. Практические рекомендации / В.И. Слиньков. – К. : КНТУ, 2011. – 272 с.
35. Соколова А. Аутсорсинг ИТ и ИБ – оценка экономической эффективности и рисков использования / А. Соколова, И.Филиппова // Информационная безопасность. – 2007. – № 3. – С. 56-58.
36. Решетняк О. Сучасні методи управління підприємством сфери послуг / О. Решетняк. – Харків: Фактор, 2012. – 544 с.
37. Чернышев Б. Менеджмент в сервисной экономике: сущность и содержание. / Б. Чернышев. – Режим доступа : [http://vasilievaa.narod.ru/ptpu/16\\_1\\_04.htm](http://vasilievaa.narod.ru/ptpu/16_1_04.htm)

38. Шалфицкий И. И. КУКС-технология сервисного управления компанией: что представляют собой карты управления качеством сервиса / И. И. Шалфицкий, Е. И. Рыжкова // Маркетинг услуг. — 2011. — № 2. — С. 110–120.
39. Шарф А. Инвестиционная привлекательность предприятий розничной торговли: методика оценки / підручник – 2011. – № 8. – С. 81-96
40. Шоул Джон //Сервісна стратегія. Як заробити на першокласному сервісі//семінар – К.,2018
41. Цысарь А.В. Лояльность покупателей: основные определения, методы измерения, способы управления / А.В. Цысарь // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2002. – № 5. – С. 56-57.
42. Albrecht K. America's Service. Homewood: Dow Jones-Irvin. / K. Albrecht. – 1998. – P. 20
43. Череп А.В. Ефективність як економічна категорія [Електронний ресурс] / А.В. Череп, Є.М. Стрілець // Ефективна економіка. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/>
44. Yemisi A. Bolumole, A. Michael Knemeyer, Douglas M. Lambert, "The Customer Service Management Process", The International Journal of Logistics Management, - MCB UP Ltd, 2003 – 352p
45. Christian Grönroos. From Scientific Management to Service Management. — Режим доступу : [http://www.iei.liu.se/fek/frist/722g60/gruppernas\\_artiklar\\_och\\_presentationer/1.163364/http.www.emeraldinsight.com.lt.ltag.bibl.liu.se\\_Insight\\_ViewContentServletcontentTypeArticleFilename\\_published\\_emeraldfulltextarticle\\_pdf\\_0850050101.pdf](http://www.iei.liu.se/fek/frist/722g60/gruppernas_artiklar_och_presentationer/1.163364/http.www.emeraldinsight.com.lt.ltag.bibl.liu.se_Insight_ViewContentServletcontentTypeArticleFilename_published_emeraldfulltextarticle_pdf_0850050101.pdf)

#### Електронні джерела

46. [Ведмідь Н.І.](#)//Методика побудови базових сегментів споживачів санаторно-курортних та оздоровчих послуг з урахуванням сервісної компоненти [Електронний ресурс] / Н. І. Ведмідь // [Вісник Маріупольського державного університету. Сер. : Економіка](#). - 2013. - Вип. 5. - С. 49-57. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vmdu\\_ek\\_2013\\_5\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vmdu_ek_2013_5_9)

47. Широ́ченская И.П. Основные понятия и методы измерения лояльности [Электронный ресурс] / И.П. Широ́ченская // Все о рекламе, маркетинге и PR [сайт]. – Режим доступа: <http://www.advertology.ru/print43797.htm>
48. [http://toplutsk.com/articles-article\\_526.html](http://toplutsk.com/articles-article_526.html)
49. <http://um.co.ua/7/7-12/7-127571.html>
50. <https://www.dirsalona.ru/article/280-servisnaya-strategiya>
51. <https://www.slideshare.net>
52. <https://www.liveworkstudio.com>
53. <https://bizfluent.com>
54. <https://thethrivingsmallbusiness.com>
55. <https://www.kp.ru>
56. [https://en.wikipedia.org/wiki/Service\\_management](https://en.wikipedia.org/wiki/Service_management)
57. <http://www.businessdictionary.com/definition/service-management.html>
58. <https://managementmania.com/en/service-management>
59. <http://www.opera-hotel.com>
60. <https://www.mantisbt.org/>
61. <https://www.booking.com>