

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Міжнародні стандарти якості послуг готельного оператора «Ramada Encore»

Студента 6 курсу, групи 9м
Спеціальності
241 «Готельно-ресторанна
справа»
Спеціалізації
«Міжнародний готельний
бізнес»

Святюк
Орина Володимирівна

Підпис студента

Науковий керівник
Д.е.н., проф.

Босовська
Мирослава Великсівна

Підпис керівника

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

Бойко
Маргарита Григорівна

Підпис гаранта

Київ 2020

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет Ресторанно-готельного Кафедра Готельно-ресторанного
та туристичного бізнесу та бізнесу
спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»
спеціалізація «Міжнародний готельний бізнес»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного
бізнесу

_____ М.Г. Бойко
«___» _____ 2019 р.

ЗАВДАННЯ

на випускн у кваліфікаційну роботу студентів

Святюк Орини Володимирівні

(*прізвище, ім'я, по батькові*)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Міжнародні стандарти якості послуг готельного оператора «Ramada Encore», м. Київ.

Затверджена наказом ректора від «04» листопада 2019 р. № 3772.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 20 листопада 2020 року

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

Мета роботи – дослідження теоретичних засад формування і реалізації стратегії розвитку та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність суб'єкта готельного бізнесу

Об'єкт дослідження – є система менеджменту якості послуг готельного підприємства «RAMADA Encore».

Предмет дослідження – комплекс теоретичних, методологічних та практичних аспектів аналізування та вдосконалення системи менеджменту якості послуг готельного підприємства.

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

ВСТУП

Розділ 1. Теоретичні аспекти менеджменту якості послуг

1.1. Визначення сутності поняття «якість» та «системи менеджменту якості»

1.2. Сучасні методи менеджменту якості на підприємстві готельного господарства

Розділ 2. Оцінка менеджменту якості послуг на підприємстві готельного господарства «Ramada Encore»

2.1. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища готельного підприємства «Ramada Encore»

2.2. Оцінка рівня якості послуг готельного підприємства «Ramada Encore»

2.3. Аналіз системи менеджменту якості готельного підприємства «Ramada Encore»

Розділ 3. Шляхи удосконалення системи менеджменту якості послуг на підприємстві готельного господарства «Ramada Encore»

3.1. Програма вдосконалення

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Висновки

Список використаних джерел

Додатки

5. Календарний план виконання роботи:

№ п/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2019 р.- 31.10. 2019 р.	01.09.2019 р.- 31.10. 2019 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	01.11.2019 р.- 31.12.2019 р.	01.11.2019 р.- 31.12.2019 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.01.2020 р.- 11.05.2020 р.	02.01.2020 р.- 11.05.2020 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	14.05.2020 р.- 18.05.2020 р.	14.05.2020 р.- 18.05.2020 р.
5	<i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2020 р.	до 18.05.2020 р.
6	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	18.05.2019 р.- 07. 09. 2020 р.	18.05.2019 р.- 07. 09. 2020 р.
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.09.2019 р.- 10. 09. 2020р.	07.09.2019 р.- 10. 09. 2020р.
8	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.09.2020 р. - 28.10.2020 р.	11.09.2020 р. - 28.10.2020 р.
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	29.10.2020 р.- 31.10.2020 р.	29.10.2020 р.- 31.10.2020 р.
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедрі</i>	20.11.2020 р	20.11.2020 р
11	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	16.11.2020 р. 18.11.2020 р	16.11.2020 р. 18.11.2020 р
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	18.11.2020 р.- 01.12.2020 р.	18.11.2020 р.- 01.12.2020 р.
13	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>

6. Дата видачі завдання «28» грудня 2019 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Босовська М.В.

(прізвище, ініціали)

_____ (підпис)

8. Гарант освітньої програми

Бойко М.Г.

(прізвище, ініціали)

_____ (підпис)

9. Завдання прийняв до виконання

студент

_____ (підпис)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

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

У випускній кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні та методичні основи менеджменту якості послуг готельного оператора. Проведено дослідження ефективності функціонування системи менеджменту якості суб'єкта готельного бізнесу, здійснено оцінку рівня якості його послуг та визначено вплив чинників на процес менеджменту якості. На основі результатів аналітичних досліджень, проведених студентом, обґрунтовано напрями удосконалення менеджменту якості послуг в досліджуваному підприємстві, розроблено програму заходів удосконалення діючої системи менеджменту якості з врахуванням інноваційного інструментарію, визначено ефективність запропонованих заходів для готелю.

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

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

« _____ »

(дата)

2020 р.

_____ (підпис)

12. Висновок про випускню кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Святюк О.В.
(*прізвище, ініціали*)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

(*підпис*)

Бойко М.Г.

(*прізвище, ініціали*)

Завідувач кафедри

(*підпис*)

Бойко М.Г.

(*прізвище, ініціали*)

« _____ » _____ 2020 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. Теоретичні аспекти менеджменту якості послуг.	11
1.1. Визначення сутності поняття «якість» та «системи управління якістю».....	11
1.2. Сучасні методи менеджменту якості на підприємстві готельного господарства.....	15
РОЗДІЛ 2. Оцінка менеджменту якості послуг на підприємстві готельного господарства.....	24
2.1. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища готельного підприємства «RAMADA Encore».....	24
2.2. Оцінка рівня якості послуг готельного підприємства «RAMADA Encore».....	34
2.3. Аналіз системи менеджменту якості готельного підприємства «RAMADA Encore».....	38
РОЗДІЛ 3. Шляхи вдосконалення системи менеджменту якості послуг на підприємстві готельного господарства «Ramada Encore».....	50
3.1. Програма вдосконалення.....	50
3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	53
ВИСНОВОК.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60
ДОДАТКИ.....	65

ВСТУП

Актуальність випускної кваліфікаційної роботи. На сучасному етапі функціонування всіх підприємств в Україні, включаючи готельні, все більше уваги приділяється системам менеджменту якості. Після підписання Україною договору про інтеграцію з ЄС багато готельних підприємств припинили свою діяльність, адже не могли конкурувати з європейськими, в тому числі і за рівнем якості. Задля підвищення рівня якості послуг готельних підприємств на українському ринку готельних послуг, підприємства звертаються до міжнародних стандартів якості.

За таких умов дуже важливо проаналізувати досвід впровадження систем менеджменту якості міжнародними підприємствами на українському ринку готельних послуг, задля ефективного та результативного впровадження даних систем на власному підприємстві, уникання помилок при впровадженні та діяльності, а також висновків щодо поліпшення.

Саме тому, актуальним залишається

Ступінь розробленості проблеми. Серед іноземних вчених системи менеджменту якості вже давно стали одним з ключових елементів управління конкурентоспроможністю підприємства. Даній темі присвячені праці таких видатних зарубіжних класичних вчених, як Дж. Джуран, К. Ісікава, Є. Демінг та ін.

Серед національних вчених питання менеджменту якості в своїх працях вивчали Безродна С.М., Паустовський Є.С., Кириченко Л.С., Дубоделова А.В. та Клименко Л.П., проте актуальна методологія застосування даних системи менеджменту на національних підприємства досі залишається відкритою, адже постійні зміни вимог та підписання договору про інтеграцію України з ЄС змушують українські підприємства шукати вихід та звертатися до зарубіжного досвіду. Лише вивчаючи та аналізуючи досвід іноземних підприємств в розробці та впровадженні систем менеджменту якості можна підвищити рівень конкурентоспроможності

українських підприємств задля утримання позицій як на українському ринку, так і на європейському.

Усе вищезазначене обумовило вибір теми випускної кваліфікаційної роботи, визначило її мету, завдання та зміст.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є аналізування системи менеджменту якості послуг міжнародного готельного підприємства, розроблення теоретичних і методологічних засад, науково-методичних і практичних рекомендацій та реалізації вдосконалення системи менеджменту якості підприємства, що аналізується.

В даній роботі поставлено та вирішено такі завдання:

- визначено сутність поняття «якість» та «системи менеджменту якості»;
- розглянути та досліджено сучасні методи менеджменту якості на підприємстві готельного господарства;
- проведено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища готельного підприємства «RAMADA Encore»;
- оцінено рівень якості послуг готельного підприємства «RAMADA Encore»;
- проаналізовано та оцінено систему менеджменту якості готельного підприємства «RAMADA Encore»;
- розроблено програму заходів з вдосконалення системи менеджменту якості готельного підприємства «RAMADA Encore»;
- оцінено ефективність запропонованих заходів з вдосконалення системи менеджменту якості послуг готельного підприємства «RAMADA Encore»

Об'єктом дослідження є система менеджменту якості послуг готельного підприємства «RAMADA Encore».

Предметом дослідження є комплекс теоретичних, методологічних та практичних аспектів аналізування та вдосконалення системи менеджменту якості послуг готельного підприємства.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою випускної кваліфікаційної роботи є міжнародні стандарти системи менеджменту якості, положення сучасної економічної теорії, менеджменту, економіки, праці вітчизняних і зарубіжних учених щодо дослідження впровадження та діяльності системи менеджменту якості.

У роботі використано наступні методи дослідження: логічно-теоретичний (при дослідженні сутності поняття «якість»); статистичні, прогностичні та економіко-математичні методи (при дослідженні характеристики готельного підприємства); системного аналізу і синтезу, узагальнення (при дослідженні проблемних аспектів та використання вітчизняного та зарубіжного досвіду в практиці управління якістю послуг).

Інформаційним забезпеченням дослідження даної випускної кваліфікаційної роботи є статистична, економічна, бухгалтерська інформація досліджуваного підприємства, міжнародні стандарти, нормативно-правові акти та статистичні матеріали України, звіти й аналітичні публікації організацій у сфері готельного бізнесу, довідково-інформаційні видання, вітчизняні та зарубіжні періодичні видання, наукова література, інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробці нових теоретичних, методичних та науково-практичних заходів з вдосконалення системи менеджменту якості послуг.

Практичне значення. дослідження полягатиме у розробленні практичних рекомендацій з вдосконалення системи менеджменту якості послуг готельного підприємства «RAMADA Encore» та підвищення результативності функціонування.

Публікації. Особливості формування та застосування систем менеджменту якості у готелях викладені у науковій статті, яку опубліковано у збірнику наукових статей магістрів КНТЕУ (Додаток А.).

Структура випускної кваліфікаційної роботи побудована відповідно до її завдань і складається з трьох розділів: теоретико-методологічного,

аналітичного та рекомендаційного, вступу, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг основної роботи – 65 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ

1.1. Визначення сутності поняття «якість» та «системи управління якістю»

На сьогоднішній день, в умовах перенасичення ринку товарами та послугами, система управління якістю являється одним з інструментів конкуренції між підприємствами, та одним з напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства та його доходів. Мережко Н.В. визначає конкуренцію підприємств, як «конкуренцію їх систем управління».[30]

Аналіз роботи японських підприємств показує, що випуск високоякісної продукції дозволяє отримати потрібну вигоду у вигляді більш низьких виробничих витрат, більш високих чистих доходів, більшої частки ринку. Високоякісна продукція приносить приблизно на 40 % більше прибутку на інвестований капітал, ніж продукція низької якості [1].

Практики управління або системи, прийняті галузями, завжди змінюються через зміни концепцій якості з часом. Це відбувається, оскільки декілька гуру якості дають прагматичні визначення поняття «якість» протягом різних періодів часу, що змушує галузі застосовувати різні практики або системи контролю загальної якості продукції [20].

«Задоволення клієнтів» - це нова концепція якості. Такі терміни, як «захоплення споживача», вважаються ключовими елементами концепцій якості, які формулюються як «приваблива якість» та «інноваційна якість»[13]. Концептуалізація «захоплення» - це емоційна реакція замовника, яка складається з «радісті» та «несподіванки» - що зустрічаються в процесі реалізації товарів та послуг. [29] Цілком задоволені клієнти насправді приблизно в п'ять разів частіше викуповують товар чи послугу, ніж ті, хто просто «задоволений» [27].

У сильно глобалізованій економіці загально визнано, що «інноваційна якість» стала ключовою силою для досягнення досконалості бізнесу [28].

Якість є головним пріоритетом як для підприємств, так і для споживачів. Вона являється суб'єктивною і кожен визначає її виходячи з власного бачення. Для однієї людини якість означає тривалий термін експлуатації, для іншої – високі характеристики. Компанії, що визначають якість як конкурентну перевагу, зосереджуються на вимірах якості, важливих для їх споживачів.

Якість як конкурентний пріоритет має два виміри. Перший - це високопродуктивний дизайн, що виділяє такі аспекти якості, як чудові характеристики, висока довговічність та відмінне обслуговування. Другий вимір – узгодженість товарів і послуг, яка вимірює, як часто товари чи послуги відповідають технічним вимогам, що передбачає впевненість клієнтів у тому, що товар чи послуга відповідає вимогам. Компанії, що спираються на якість, як на конкурентну перевагу мають забезпечувати обидва виміри.

Якість має впроваджуватися у кожній галузі організації і зосереджувати увагу на обладнанні, робітниках, матеріалах та кожному аспекті операції, щоб переконатися, що вона працює так, як передбачається. [26]

Саме поняття «якість» має різне трактування, виходячи зі сфери його застосування та підходів до його розуміння. *З точки зору філософії*, якість – це ступінь відповідності виробу встановленим стандартам і технічним умовам, що дозволяють задовольнити конкретну потребу у витратах, тобто якість відображає здатність виробу виконувати задану функцію.

З точки зору маркетингу, якість - це сукупність ознак, цінностей, споживчих й емоційних властивостей, які надають їй здатності задовольняти потреби споживачів

З точки зору менеджменту, якість враховує, окрім спеціальних вимог клієнта, складні для вимірювання відчуття споживача, які впливають на прийняття рішення щодо купівлі певного товару чи послуги. Отже, мірилом якості є ступінь виконання реальних вимог клієнта (або очікування їх виконання), який виявляється актом купівлі.

З точки зору економіки, якість – це суспільна оцінка, що характеризує ступінь задоволення потреб у конкретних умовах споживання тієї сукупності властивостей, що явно виражені або потенційно закладені в товар.[2]

У таблиці 1.1. наведено поняття «якість» та підходи до його формулювання в історичній хронології.

Таблиця 1.1.

Еволюція поняття «якість»

Підходи	Формулювання сутності
Субстратний (Аристотель)	Якість проявляє себе у стійкості речі, її відмінності від інших; станах та властивостях, що здатні змінюватися та переходити один в одного (гаряче – тепло – прохолодно – холодно).[3]
Субстратний, системний (Демокрит, Г. Галілей, Дж. Локк, І. Кант)	Об'єктивні якості (тобто такі, які притаманні самим природним речам) та суб'єктивні якості (ті, що містяться лише у людському сприйнятті). Локк вперше застосував терміни «первинні» та «вторинні» якості. І. Кант вважав локківські об'єктивні якості апіорними (ідеальними), а суб'єктивні апостеріорними (реальними).[3,4]
Інтегральний (Г. Гегель)	Вихідними логічними моментами буття є якість, кількість та міра. Закон переходу кількісних змін у якісні розкриває внутрішній механізм розвитку. Якість - є внутрішня визначеність буття, таким чином, що це дає підстави визнавати, що дещо перестає бути тим, чим воно є, коли воно втрачає свою якість. Кількість є, навпроти, зовнішня до буття визначеність. Третя ступінь буття – міра – є єдністю перших двох, якісна кількість[5, с.217]
Предметний, функціональ ий (В. Шухарт, Дж. Джуран)	Якість має два аспекти: об'єктивний – фізичні характеристики об'єкта та суб'єктивний – визначення людиною ступеня позитивності об'єкта, здатність до використання (відповідність призначенню). Якість – є ступінь задоволення споживача, тобто для створення якості виробник повинен дізнатися вимоги споживача і зробити свою продукцію такою, щоб вона відповідала цим вимогам[6]
Предметний	Якість, як властивість товару, яка реально задовольняє споживачів: це означає, що виробництво товарів з певними характеристиками цілком залежить від потреб споживачів[7]
К. Ісікава	Концепція нульових дефектів полягає в тому, що гроші сплачуються лише за відсутність або недостатню якість, що контролюється з боку організації та держави. [8]
Ф. Кросбі	

Автори Джозеф Джуран [40] та Джозеф ДеФео у своєму підручнику «Довідник Джурану з якості. Повне керівництво з підвищення якості» намагалися знайти універсальне визначення поняття «якість». В попередніх своїх роботах вони визначали якість, як придатність до використання, проте зупинилися на тому, що якість означає придатність за призначенням. [9]

На підставі наведених підходів, можна зробити висновок, що чітке формулювання поняття «якість» відсутнє через неможливість застосування одних, універсальних критеріїв оцінювання до всіх продуктів та послуг. Стандарт ДСТУ ISO 9000:2015 «Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів» надає визначення якості, як «ступеню, до якого сукупність власних характеристик об'єкта задовольняє вимоги» [10, ч.3] та пропонує оцінювати її як «низьку», «хорошу» та «високу», дозволяючи підприємствам виробникам товарів та послуг самостійно обирати критерії для оцінки. А відповідно до TQM, якість відноситься до всього підприємства в цілому, а не тільки до наданих послуг. [15]

Для того, щоб допомогти підприємству встановити критерії для оцінювання якості та її постійного поліпшення, Міжнародною організацією зі стандартизації (International Organization for Standardization, ISO) були розроблені серії міжнародних стандартів, у тому числі стандарти серії ISO 9000, що описують вимоги до системи менеджменту якості.

Сама Міжнародна організація зі стандартизації визначає систему управління, як «сукупність взаємопов'язаних або взаємодійних елементів організації для формування політик, встановлення цілей і процесів, щоб досягти ці цілі» з чого слідує, що система управління якістю – це «частина системи управління стосовно якості». [10, ч.3]

Перевагами застосування систем менеджменту якості є:

- підвищення ефективності діяльності;
- забезпечення довіри до якості послуг;
- полегшення вибору необхідних готельних послуг;
- підвищення конкурентоспроможності підприємства;

- забезпечення об'єктивною інформацією про якість послуг;
- підвищення якості послуг;
- підвищення прибутковості підприємства. [14]

Підсумовуючи вказане вище, систему управління якістю можна визначити як «здоровий глузд у систематизованій формі». [11]

1.2. Сучасні методи менеджменту якості на підприємстві готельного господарства

На сьогоднішній день у теорії та практиці менеджменту якості існує розроблений методологічний апарат, який часто пов'язують зі стандартами ISO, теоріями основоположників якості та концепцій загального менеджменту якості (TQM), заснованих на концепціях, наведених у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

Концепції менеджменту якості

Концепція Є. Демінга	Задля вирішення проблем та постійного покращення Демінгом було запропоновано використовувати системний підхід, названий циклом Демінга - Методика Plan-Do-Check-Act (плануй-дій-перевірйай-впливай).[16]
Концепція Дж. Джурана	Дж. Джуран пропонує методики та техніки збору вимог споживачів, такі як концепція систематичного відбору вимог споживача, визначення параметрів якості на ранній стадії для наступного контролю досягнення цілей, функціонально-вартісний аналіз, як інструмент обліку вимог споживача.[9]
Концепція К. Ісікави	Беручи за основу концепції Демінга та Джурана, Ісікава висунув нову концепцію загального контролю якості (CWQC), а також такі інструменти, як «Сім інструментів якості», методика розгортання функцій якості (QFD) та розвинуті ним методики в області навчання кадрів та статистичних методів.[7, 43]

Теоретичні основи концепції TQM були закладені Є. Демінгом [38] та Дж. Джураном [41, 42]. TQM визначається саме як концепція, оскільки охоплює усю діяльність підприємства та направлена на використання усіх наявних ресурсів для найбільш ефективного задоволення потреб зацікавлених сторін [15], завдяки постійному аналізуванню та покращенню

результатів діяльності. Хоча не менш важливим також є попередження невідповідності, стратегічне управління. Дана концепція передбачає залученість у роботу усіх співробітників.

TQM не являється системою менеджменту якості. На практиці застосовуються принципи TQM поряд з іншими практиками та підходами, що, іноді, протирічать один одному. До того ж не існує стандартів по TQM, що підходять для сертифікації та що містять вимоги, як ISO 9001. Є британські стандарти BS 7850-1:1992 «Загальне управління якістю. Керівництво по принципам менеджменту» [25], BS 7850-2:1994 «Загальне управління якістю. Керівництво по покращанню якості» [31], також варто відмітити однойменний BS 7850-2 стандарт ISO 9004 [22]. Але це тільки керівництва, що не підходять для оцінки відповідності.

Для готельних підприємств висувують три основні умови ефективності загального менеджменту якості:

- інвестувати не лише в обладнання, а й у людей;
- лінійні керівники несуть відповідальність за якістю послуг;
- організаційна структура створюється під систему якості. [19]

Принципи загального менеджменту якості були розроблені Едвардом Демінгом [39] у 1980-х рр.. Основні принципи представлені у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3.

Принципи TQM

Принцип	Характеристика
Мета постійного поліпшення якості товарів та послуг	Безперервне та планомірне поліпшення якості – найголовніша задача виробника товарів та послуг.
Слідування тенденціям	Необхідно постійно вдосконалювати стиль управління, задля попередження спаду.
Припинити залежність від інспекції	Підтримувати та поліпшувати якість задля успішної роботи підприємства, а не для проходження перевірок. Не усувати дефекти, а попереджати їх появу.
Не орієнтуватися на низькі ціни	Постійне порівняння ціни та якості (ціна не має значення, якщо не зіставляється з якістю продукції, що здобувається), установлення довготривалих стосунків з постачальниками якісних товарів та послуг.

Принцип	Характеристика
Постійне поліпшення	Постійне і безупинне поліпшення системи планування, виробництва й обслуговування передбачає оперативне рішення виникаючих проблем, постійне поліпшення якості підвищення продуктивності.
Навчати на робочому місці	Введення сучасних методів підготовки і перепідготовки на робочих місцях для всього персоналу. Особлива увага повинна бути приділена використанню можливостей кожного працівника
Заснувати керівництво	Виявлення необхідної досконалості для підлеглого і надання допомоги в його досконалості для того, щоб він став лідером.
Викорінити страх	Працівник фірми не повинний боятися змін у його роботі, а прагнути до них
Усунути бар'єри	Кожен працівник повинний думати і намагатися задовольнити на своєму робочому місці не тільки вимоги споживача продукції підприємства, але і споживача результатів своєї роботи на даному підприємстві.
Уникати порожніх гасел	Призивати до підвищення якості, з огляду на способи її досягнення.
Виключити цифрові квоти для керування роботою	Використовувати людей на конкретній роботі в процесі виготовлення продукції та послуг, а процес перетворити таким чином, щоб відрядна система була замінена системою, що забезпечує ріст якості і продуктивності в колективі, що працює як єдина команда.
Дати можливість пишатися приналежністю до компанії	Дуже важко мати почуття гордості за свою роботу, якщо продукція, що випускається фірмою, не користується гарною репутацією, а працівник не може впливати на робочу ситуацію
Заохочувати самовдосконалення	Просування по службовим сходам повинне визначатися рівнем знань
Утягнути кожного в роботу з перетворення компанії	Однією з головних умов успіху в процесі досягнення якості є переконаність керівництва компанії в необхідності цього. <u>Вище керівництво повинне діяти, а не обмежуватися тільки підтримкою</u>

Джерело: [16]

Принципи менеджменту на основі якості являються основою для сучасних систем менеджменту якості (зазначені в таблиці 1.4.), включаючи

стандарти системи менеджменту якості, що входять до складу стандартів ISO серії 9000. [17]

Українські підприємства звернулися до TQM лише в середині 1990-х років, після спалаху інтересу до стандартів ISO серії 9000. З чого можна зробити висновок, що саме застосування стандартів ISO викликало інтерес до вивчення та застосування низки інших концепцій, серед яких і TQM. [32]

Таблиця 1.4.

Сучасні методи менеджменту якості

Концепція постійного поліпшення Кайзен (KAIZEN)	системний підхід до покращання якості, орієнтований на здійснення постійних невеликих кроків по підвищенню якості, які впроваджуються кожним працівником компанії. [34]
Метод структурування функції якості QFD – (Quality Function Deployment)	систематизований шлях вивчення потреб та побажань споживачів через розгортання функцій і операцій в діяльності компанії по забезпеченню якості на кожному етапі життєвого циклу створюваного продукту, який би гарантував отримання кінцевого результату, що відповідає очікуванням споживачів. [35]
Концепція Будинку якості (Quality House)	методика забезпечення цінності продукту, що очікує споживач, при мінімальній його вартості. [36]
Методологія «шість сигм» (6-d)	стратегічний підхід до вдосконалення бізнесу, в рамках якого проводяться заходи по знаходженню і виключенню причин помилок або дефектів у бізнес-процесах, шляхом зосередження на тих вихідних параметрах, які є критично важливими для споживача. [37]

Останні дослідження виявили, що покращення ефективності кожного працівника та підприємства в цілому, тісно пов'язані з ефективним застосуванням TQM та організаційними показниками. [33]

В усіх західних країнах багато готелів використовують низку концепцій менеджменту якості, серед яких: система якості (Quality Management System), система забезпечення якості (Quality Assurance System), управління якістю (Quality Control), повне тотальне управління якістю та продуктивністю (Total

Quality and Productivity Management), менеджмент системи якості (Quality System Management) тощо. [24]

Стандарти ISO серії 9000 були розроблені Міжнародною організацією зі стандартизації (International Organization for Standardization, ISO) у результаті узагальнення накопиченого національного досвіду різних країн щодо розробки, впровадження та функціонування систем якості. Вони не стосуються конкретного сектора промисловості чи економіки і являють собою настанови з управління якістю та загальні вимоги щодо забезпечення якості, вибору і побудови елементів систем якості.

Основні нормативні документи серії стандартів ISO 9000 викладені у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5.

Нормативно-правові документи системи управління якістю

Назва документу	Опис
ISO 9000:2015 «Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів»	У даному стандарті зазначені терміни та основні положення системи управління якістю.[10, 44]
ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги»	Даний стандарт містить вимоги до системи управління якістю задля відповідності вимогам і постійного поліпшення. [21, 45]
ISO 9004:2018 «Управління якістю. Якість організації. Настави щодо досягнення сталого успіху»	У даному стандарті зазначені рекомендації стосовно підвищення результативності та ефективності роботи системи управління якістю.[22 46]
ISO 19011:2018 «Настави для аудитів систем менеджменту»	Даний стандарт містить рекомендації щодо проведення аудитів системи управління. [23, 47]

Дана серія стандартів описує елементи, що мають бути включені до системи якості. Стандарти ISO серії 9000 - це технологія, яка встановлює вимоги, а не вказівки щодо їх здійснення[12], завдяки чому їх можна застосовувати у будь-яких галузях, пристосовавши систему під потреби свого підприємства, враховуючи його цілі, процеси та методи праці..

Стандарти управління якістю ISO серії 9000, структура якого дозволяє застосовувати його разом з іншими системами управління ISO та відображає сфери та процеси, якими здійснюється управління, задля поліпшення якості послуг. Призначення структури розділів – забезпечувати послідовне та цілісне подання та виконання вимог[21]. Загальна структура стандарту ДСТУ ISO серії 9001:2015 наведена у таблиці 1.6

Таблиця 1.6.

Структура стандарту ДСТУ ISO 9001:2015

№	Розділ	Опис
0	<i>Вступ</i>	
1	<i>Сфера застосування</i>	
2	<i>Нормативні посилання</i>	У даному розділі зазначення посилання на інші стандарти та нормативно-правові документи, що є важливими для застосування цього стандарту.
3	<i>Терміни та визначення понять</i>	
4	<i>Середовище організації</i>	Даний розділ висуває вимоги до визначення процесів, що діють на підприємстві, до визначення основних зацікавлених сторін та їх вимог, внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливають на діяльність.
5	<i>Лідерство</i>	Даний розділ висуває вимоги до найвищого керівництва та описує його обов'язки.
6	<i>Планування</i>	Даний розділ вимагає встановлення цілей організації, ризиків та можливостей.
7	<i>Ресурси</i>	Даний розділ описує ресурси, що необхідні для виробництва послуг (людські ресурси, інфраструктура, компетентність, обізнаність, інформування, контроль та ін.).
8	<i>Виробництво</i>	Даний розділ визначає критерії контролю усіх процесів виробництва на всіх його стадіях.
9	<i>Оцінювання</i>	Даний розділ передбачає проведення внутрішніх аудитів для аналізування діяльності підприємства загалом та кожного його процесу окремо
10	<i>Поліпшення</i>	Даний розділ ґрунтується на результатах розділу 9 та передбачає встановлення необхідних дій для їх покращення.

Тобто можна зробити висновок, що стандарт ISO 9001:2015, згідно своєї структури, більше стосується контролю якості під час виробництва послуг та усіх ресурсів, що в ньому задіяні.

Відповідно до вимог ISO 9000:2015, організація, яка взяла за мету поліпшити діяльність в галузі якості і отримати відповідний сертифікат, повинна встановити, задокументувати, впровадити та підтримувати систему управління якістю і постійно поліпшувати її результативність. [10]

Для того, щоб запровадити та сертифікувати систему управління якістю на підприємстві необхідно, щонайменше, 1,5 роки. У таблиці 1.7. поетапно наведено дії підприємства при запровадженні та сертифікації системи управління якістю.

Таблиця 1.7.

Характеристика етапів запровадження системи управління якістю на підприємстві

Етап (Виконавці)	Характеристика етапу
<p>I. Початок роботи <i>Вище (найвище) керівництво</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ухвалення рішення про початок проекту 2. Формулювання цілей системи управління якістю 3. Виділення процесів системи управління якістю верхнього рівня та критерії оцінки їх якості 4. Формування Політики у сфері якості 5. Формування Ради з якості, служби менеджменту якості, групи внутрішніх аудиторів та обрання представник керівництва з якості 6. Навчання персоналу в системі управління якістю
<p>II. Розробка документації <i>Керівники підрозділів (члени ради якості)</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Написання «Настанови з якості» 2. Розробка Методик управління процесами та Процедур 3. Складання Інструкцій до процесів, посадових інструкцій та технологічних карт процесів 4. Розробка робочої документації (звітів, журналів для записів тощо)

Етап (Виконавці)	Характеристика етапу
III. Дослідна експлуатація <i>Керівники підрозділів (члени ради якості, внутрішні аудитори)</i>	1. Впровадження документів та процедур 2. Проведення уточнень 3. Проведення внутрішніх аудитів
IV. Сертифікація <i>(Сертифікаційний орган)</i>	1. Подання заявки на сертифікацію 2. Проходження експертизи основних документів 3. Проходження сертифікаційного аудиту

Джерело: розроблено автором на основі [49]

На основі таблиці 1.7. можна зробити висновок, що запровадження на підприємстві системи управління якістю являється колективною роботою майже усього керівного складу фахівців та спеціалістів підприємства та передбачає документування кожного етапу, кожної дії та результату, задля подальшого аналізування та поліпшення.

У стандартах серії ISO 9000 головною вимогою є застосування процесного підходу, що дозволяє побудувати ієрархію процесів, відповідно до функціональної структури підприємства. Це дозволяє кожному учаснику процесу визначити розподіл відповідальності, а також швидше та успішніше реагувати на зміни навколишнього середовища. [18, с.39]

Основні принципи, на яких повинні будуватися системи менеджменту якості (СМЯ) готельних підприємств, відповідають базовим принципам менеджменту якості, що вказані у стандарті ISO 9001-2015 «Системи управління якістю. Вимоги»:

- 1) орієнтація на замовника;
- 2) лідерство;
- 3) задіяність персоналу;
- 4) процесний підхід;
- 5) поліпшення;

- б) прийняття рішень на підставі фактичних даних;
- 8) керування взаємовідносинами.[10]

Міжнародні стандарти ISO 9000 являються єдиними, визнаними у всьому світі підходами до оцінювання якості та регламентації взаємовідносин між виробником і споживачем послуг, що набагато спрощує співпрацю. [24]

Застосування міжнародних стандартів забезпечує єдині вимоги, що мають задовольняти усіх споживачів, уникати конфліктів та непорозумінь.

В Україні діють стандарти ДСТУ ISO. Це національні стандарти, якими запроваджено стандарти ISO. Номер стандарту ДСТУ відповідає номеру міжнародного стандарту ISO, а рік затвердження, відповідно, року затвердження національного стандарту. [50]

На сьогоднішній день в Україні проведення сертифікації в системі ISO 9000 на підприємстві не є обов'язковою. Підприємство саме вирішує, чи потрібна йому сертифікація. У той же час, підприємства можуть впроваджувати у себе будь-які стандарти серії ISO, не проходячи сертифікацію, проте це буде лише внутрішній контроль, без отримання сертифікату якості на продукцію або послугу.[48, 49]

РОЗДІЛ 2.

ОЦІНКА МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ПОСЛУГ НА ПІДПРИЄМСТВІ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

2.1. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища готельного підприємства «RAMADA Encore»

RAMADA Encore –сучасний 4-ох зірковий готель, що був відкритий у 2012 році. Розташовується він у Голосіївському районі місті Києві, за адресою: Столичне шосе, 103, поряд з ТРЦ «Арт-молл», ТЦ «Домосфера» та з'єднаний з ТРЦ «Атмосфера».

Готель знаходиться у 20-и поверховій будівлі та включає номерний фонд, ресторани та бари, конференц-центр, Івент-Холл та цілодобова тренажерна зала.[51]

Ресторани та бари включають у себе ресторан сучасної європейської кухні DK з літньою терасою, цілодобовий The Hub Restaurant, ресторан іспанської кухні Madrid та лоббі-бар.

Конференц-центр представлений 4 великими конференц-залами, 26 конференц-кімнатами, зонами для кави-брейк та лаунж-зонами з усім необхідним обладнанням.

Станом на 2019 рік, в місті Києві загальний номерний фонд налічує близько 10 900 номерів, а в категорії 4* - 3624. Номерний фонд готельного підприємства «RAMADA Encore» складається з 322 номерів:

- 257 стандартних;
- 7 покращених;
- 20 апартаментів-студіо;
- 33 двокімнатних апартаментів;
- 5 трикімнатних апартаментів.

На рисунку 1.1. зображено співвідношення номерного фонду готельного підприємства «RAMADA Encore» до загального номерного фонду та номерного фонду 4*-х готельних підприємств міста Києва.

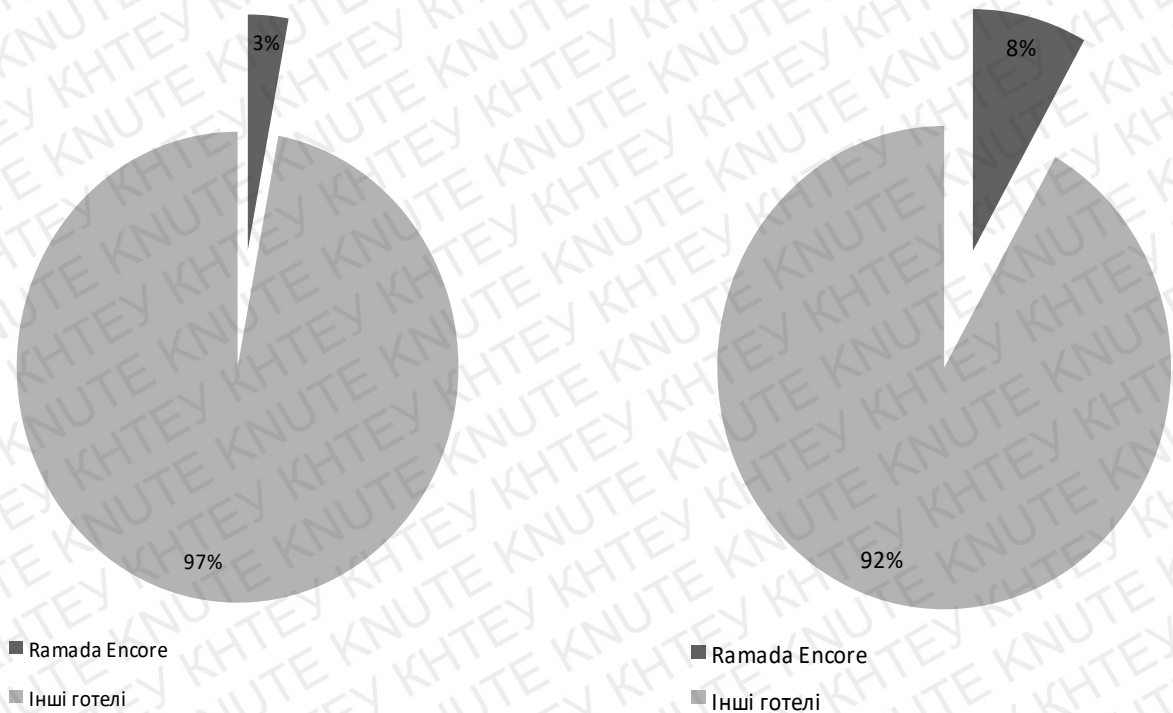


Рис. 2.1. Частка номерного фонду готельного підприємства «RAMADA Encore» серед загального номерного фонду та номерного фонду 4*-х готельних підприємств міста Києва[53, 54]

З рисунку 2.1. можна зробити висновок, що готельне підприємство «RAMADA Encore» становить 3% від загального номерного фонду, та 8% від номерного фонду 4*-х готельних підприємств міста Києва, що майже 10 частина. Ураховуючи, що 4*-х готельних підприємств у місті Києві близько 30, можна впевнено назвати готельну підприємство «RAMADA Encore» одним з найбільших.

Зовнішнє середовище готельного підприємства «RAMADA Encore» представлене його споживачами, постачальниками, посередниками, конкурентами, державними органами та фінансово-кредитними установами.

Визначення конкурентів проводилося за двома напрямками: за місцем розташування готельного підприємства «RAMADA Encore» (в радіусі 10 км) та за рівнем обслуговування (4*-х зіркові готелі міста Києва). Результати занесені до таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Основні конкуренти готельного підприємства «RAMADA Encore»

За місцем розташування	За рівнем обслуговування
1. Санаторій парк-готель «Феофанія» 2. Guest House Festivalnyi 3. Equides Club	1. Radisson Blu Hotel, Kyiv City Centre 2. Radisson Blu Hotel, Kyiv Podil City Center 3. Park Inn by Radisson Kyiv Troyitska 4. Mercure Kyiv Congress 5. Holiday Inn – Kyiv 6. Готель «Хрещатик» 7. Готель «Україна» 8. Bontiak Hotel 9. Sky Loft Hotel by Rixwell 10. Kiev 365 Park Hotel 11. Favor Park Hotel 12. Bratislava Hotel Complex 13. Готель «Поділ Плаза» 14. Парк-готель «Голосієво» 15. CityHotel 16. Greguar Hotel 17. President Hotel 18. Готель «Дніпро» 19. Бутик-готель «Водвиженський» 20. Вісак 21. Twin Apart Hotel 22. Onovo Dendra Hotel 23. BonApart Hotel 24. Готель «Київ» 25. Готель «Національний» 26. Готельно-ресторанний комплекс «Victoriya Family» 27. Алфавіто Готель Київ 28. Staro Hotel

За даними таблиці 2.1. можна зробити висновок, що в межах 10 км. від готельного підприємства «RAMADA Encore» відсутні готелі, що являються конкурентами за рівнем обслуговування. І, не зважаючи на тісну

конкуренцію 4*-х зіркових готелів міста Києва, лише 5 з 28 являються готелями міжнародних мереж і основними конкурентами «RAMADA Encore»: *Radisson Blu Hotel, Kyiv City Center, Radisson Blu Hotel, Kyiv Podil City Center, Park Inn by Radisson Kyiv Troyitska, Mercure Kyiv Congress, Holiday Inn-Kyiv.*

У таблиці 2.2. проаналізований та оцінений за 5-ти бальною шкалою вплив зовнішнього середовища (споживачів, посередників та конкурентів) на готельне підприємство «RAMADA Encore».

Таблиця 2.2.

Вплив зовнішнього середовища на готельне підприємство «RAMADA Encore»

Можливості	Ступінь впливу	Загрози	Ступінь впливу
Споживачі			
Зростання попиту	5	Зміна смаків, потреб та вимог споживачів, а також віяння моди	4
Виникання прихильності	5	Реагування на коливання цін	4
Позитивний відклик на розширення асортименту послуг	3	Неможливість відслідкувати та задовольнити потреби споживачів	3
Вплив на споживачів шляхом реклами	4		
Посередник			
Заклучення довгострокових відносин співпраці	5	Несприятливі умови співпраці зі сторони посередників	5
Сприятливі умови співпраці	5	Скорочення кількості посередників, які надають необхідні для підприємства товари та послуги	4
Напрацювання бази посередників та створення довгострокових відносин	4	Збільшення кількості посередників на шляху від виробника до підприємства	4

Можливості	Ступінь впливу	Загрози	Ступінь впливу
Конкуренти			
Поява нових готельних підприємств стимулює постійний розвиток ринку	3	Поява нових конкурентів призводить до порушення стійкості підприємства на ринку готельних послуг	4
Поява нових конкурентів стимулює постійний розвиток та вдосконалення готельного підприємства	4	Поява нових конкурентів призводить до постійної боротьби та може загрожувати репутації готельного підприємства чи задоволенню споживачів	3

На основі даних таблиці 2.2. можна зробити висновок, що найбільш впливовими факторами впливу зовнішнього середовища на готельне підприємство «RAMADA Encore» є зростання попиту та виникання прихильності споживачів до готельних послуг, довгострокові відносини з посередниками та напрацювання бази постійних посередників, а також несприятливі умови співпраці з ними.

Для аналізування внутрішнього середовища готельного підприємства «RAMADA Encore» потрібно визначити юридичні, фінансові та господарські аспекти його діяльності. Характеристика юридичних аспектів наведена у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Характеристика готельного підприємства «RAMADA Encore»

Пункт	Характеристика
Назва юридичної особи	«Хотел Менеджмент Груп ЛЛС» (Код ЄДРПОУ 37101111)
Форма юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю
Входить до мережі	Wyndham Hotel Group

Закінчення таблиці 2.3.

Пункт	Характеристика
<i>Місцезнаходження штаб-квартири мережі</i>	Парсіпіні-Трой Хіллс, Нью-Джерсі, США
<i>Форма власності</i>	Недержавна власність
<i>Дата реєстрації</i>	На ринку України функціонує більше 10 років, з 29.04.2010р.
<i>Види діяльності</i>	Основним видом діяльності готельного підприємства «RAMADA Encore» є 55.10 Готелі та інші місця проживання. До інших видів діяльності відносяться: 86.10 Діяльність лікарняних закладів 86.90 Інша діяльність з охорони здоров'я 96.01 Прання та (хімічна) чистка текстильних виробів та виробів з хутра 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважна продуктами харчування, включаючи напої, та тютюновими виробами 56.10 Ресторани та послуги з доставки продуктів харчування 56.30 Подача напоїв 35.30 Системи подачі пару та кондиціонування повітря.[52]
<i>Директор</i>	Ніколаєнко Тамара Георгіївна з 01.08.2018р.
<i>Кінцевий бенефіціарний власник</i>	Буряк Дмитро Аркадійович
<i>Розмір статутного капіталу</i>	2 000 000,00 грн.
<i>Засновники юридичної особи</i>	ПАТ «Закритий недиференсифікований венчурний корпоративний інвестиційний фонд «Авераж» - 10% ТОВ «Інвестмент менеджмент груп» - 90%

На рисунку 2.2. зображено організаційну структуру готельного підприємства «RAMADA Encore».

Відділ контролю якості готельного підприємства «RAMADA Encore» входить до департаменту з розвитку бізнесу і очолюється начальником відділу з контролю якості.

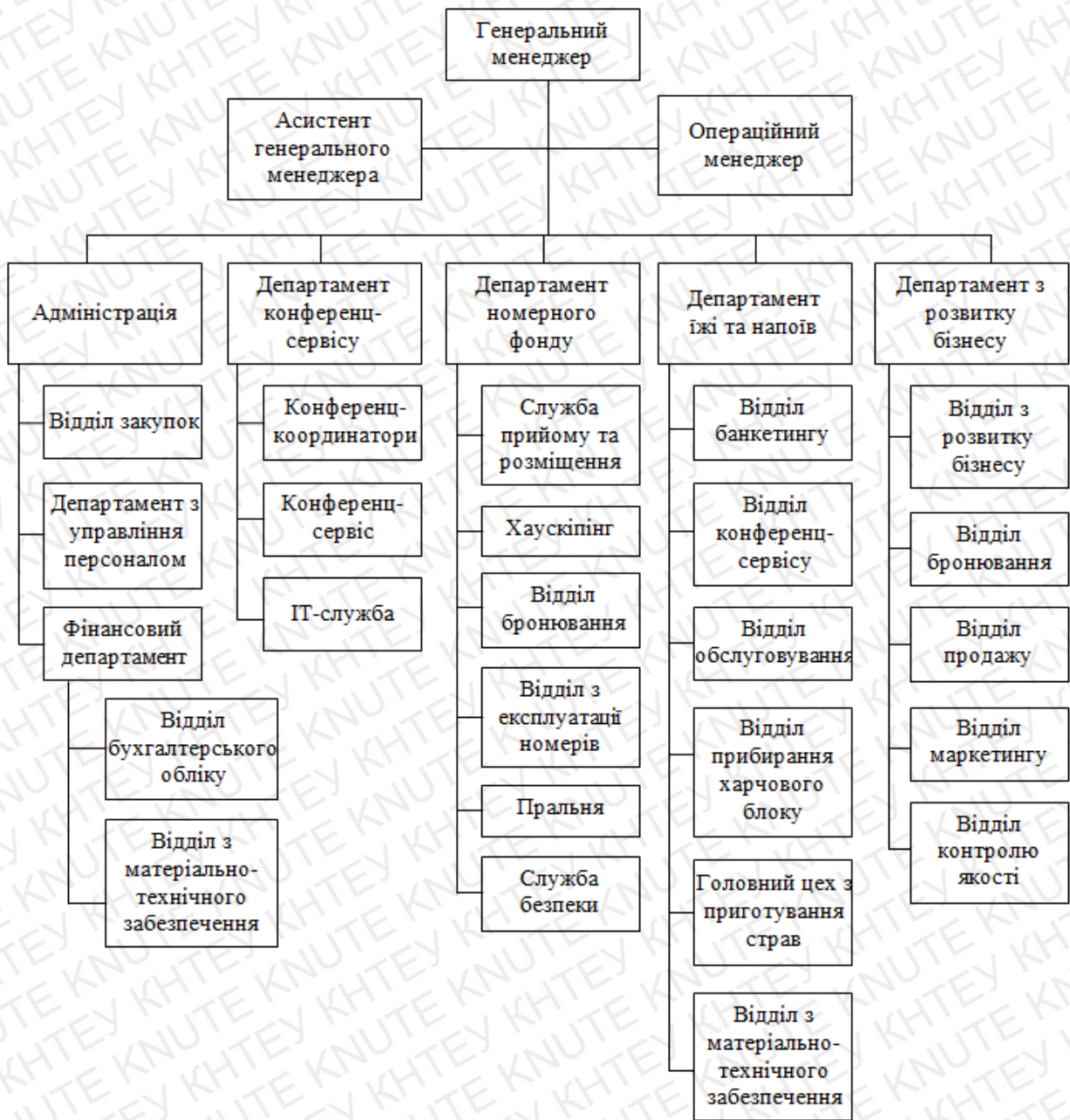


Рис. 2.2. Організаційна структура готельного підприємства «RAMADA Encore»

Фінансові аспекти діяльності готельного підприємства «RAMADA Encore» наведені в таблиці 2.4. на основі річного фінансового звіту за 2017-2019 рр.

Фінансова діяльності готельного підприємства «RAMADA Encore»

Показник	Період			Відхилення 2018 / 2019	
	2017	2018	2019	Абсолютне, тис. грн	Відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	155 060	168 021	157 267	- 10 754	-6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	107 324	92 243	92 855	612	1
Валовий прибуток	47 737	75 778	64 412	- 11 365	-15
Інші операційні доходи	60 253	57 543	81 617	24 074	42
Адміністративні витрати	14 968	17 060	16 713	- 347	-2
Витрати на збут	13 211	9 107	5 019	- 4 087	-45
Інші операційні витрати	88 607	71 159	4 884	- 66 276	-93
Фінансовий результат від операційної діяльності	- 8 795	35 995	119 413	83 419	232
Інші фінансові доходи	432 788	411 708	216 011	- 195 698	-48
Інші доходи	269 066	228 720	263 925	35 205	15
Фінансові витрати	2 851	65 486	57 247	- 8 239	-13
Інші витрати	206 098	170 964	166 924	- 4 040	-2
Чистий фінансовий прибуток	484 109	439 973	375 178	- 64 795	-15

З таблиці 2.4. видно, що в 2019 році, порівняно з 2018 чистий дохід від реалізації продукції зменшився на 6% (10 754 тис. грн), так як зменшилася і собівартість продукції відносно чистого доходу за минулий рік. Проте підприємство у 2019 році отримало більший дохід від додаткових видів діяльності.

У 2017 та 2018 роках відбулася реорганізація основних засобів, що дозволило скоротити інші операційні витрати у 2019 році. І за рахунок зменшення витрат підприємство підвищило свій фінансовий результат від операційної діяльності.

У зв'язку зі збільшенням витрат у минулих роках, пов'язаних з вкладанням грошових коштів у реорганізацію, у 2019 році скоротилися інші фінансові доходи, за рахунок чого зменшився і чистий фінансовий результат за 2019 рік.

Аналізування фінансово-господарської діяльності показало, що підприємство постійно працює в напрямку оптимізації витрат.

Важливою умовою для аналізування внутрішнього середовища готельного підприємства «RAMADA Encore» є визначення сильних, нейтральних та слабких сторін (SNW-аналіз), можливостей та загроз (SWOT-аналіз). Сильні сторони – це конкурентні переваги підприємства, що виділяє даний готель з-поміж інших на ринку готельних послуг України та міста Києва. Нейтральні сторони – середньо ринковий стан. Слабкі сторони – це те, на що варто звернути уваги, задля підвищення конкурентоспроможності. Можливості та загрози окреслюють сприятливі та несприятливі чинники, що можуть загрожувати роботі підприємства, стримувати розвиток або являтися фактором для його зростання та процвітання.

SNW-аналіз готельного підприємства «RAMADA Encore» представлений у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

SNW -аналіз готельного підприємства «RAMADA Encore»

№ п/п	Параметри діяльності	S	N	W
Господарська діяльність підприємства				
1.	Організація планування	8		
2.	Рівень технічної оснащеності	6		
3.	Асортимент продукції та послуг	6		
4.	Стратегія розвитку підприємства		3	
Маркетингова діяльність				
5.	Організація маркетингу на підприємстві		3	
6.	Імідж підприємства		5	
7.	Інформаційне забезпечення		6	
8.	Територіальне розташування			3
9.	Орієнтація на споживача	2		

Фінансова діяльність				
10.	Фінансова стійкість підприємства	4		
11.	Обсяги реалізації		4	
12.	Цінова політика		8	
Кадрове забезпечення				
13.	Чисельність персоналу	3		
14.	Кваліфікація персоналу	4		
15.	Навчання персоналу	9		
16.	Мотивація і стимулювання персоналу	9		
17.	Оцінка якості роботи персоналу	6		
18.	Плинність кадрів		5	
Умови праці				
19.	Психологічний клімат у колективі		6	
20.	Заробітна плата	7		
21.	Соціальний пакет	7		

Згідно таблиці 2.5. можна зробити висновок, що підприємство в цілому, функціонує успішно, і єдиною слабкою стороною є його розташування, в стороні від центру міста та видатних пам'яток, а серед сильних сторін – кадрове забезпечення та організаційна діяльність.

SWOT-аналіз готельного підприємства «RAMADA Encore» наведений у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6.

SWOT-аналіз готельного підприємства «RAMADA Encore»

Strengths (Сильні сторони)	Weaknesses (Слабкі сторони)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Являється частиною мережі готелів Wyndham Hotel Group (США) 2. Розвинена інфраструктура (наявність власних ресторанів, спа-салону, фітнес-центру, автопарку та ін.) 3. Широкий асортимент послуг 4. Сприятливий імідж 5. Можливість проведення конференцій, конгресів, банкетів і т.д. (наявність 16 конференц-залів з усім необхідним обладнанням) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розташування (готель розташовується в 34 км від аеропорту Бориспіль та в 16 км від центру міста Київ) 2. Недостатність професійно підготовлених кадрів в галузі туризму

Strengths <i>(Сильні сторони)</i>	Weaknesses <i>(Слабкі сторони)</i>
6. Скоординована робота усіх служб готелю 7. Проведення постійних маркетингових досліджень 8. Індивідуальний підхід до кожного гостя 9. Постійне підвищення рівня кваліфікації персоналу 10. Розташування поряд з великими торговельно-розважальними центрами 11. Трансфер	
Opportunities <i>(Можливості)</i>	Treats <i>(Загрози)</i>
1. Підвищення рівня кваліфікації всього персоналу 2. Проведення реорганізації 3. Підвищення якості послуг 4. Зростаючий ринок бізнес-туризму	1. Нестабільність економічної ситуації в країні 2. Епідеміологічна ситуація у світі <i>(закриті кордони, відсутнє авіасполучення на невизначений термін)</i> 3. Падіння об'єму реалізації послуг у зв'язку з карантинном та епідеміологічною ситуацією 4. Зміни в правовому законодавстві

2.2. Оцінка рівня якості послуг готельного підприємства «RAMADA Encore»

Від якості послуг залежить задоволеність споживача під час та після перебування у готельному підприємстві, що у запорукою успіху функціонування бізнесу. Від цього залежить імідж, репутація підприємства, та його доходи.

Якість готельних послуг не обмежується лише дотриманням стандартів, а й включає в себе визначення та задоволення потреб та очікувань споживачів на всіх стадіях обслуговування та під час усіх процесів на підприємстві. А останнім часом якість надання послуг стала визначатися ще

й їх безпечністю, що, наразі, являється основним чинником конкурентоспроможності готельних підприємств.

Якість готельних послуг залежить від об'єктивних, суб'єктивних та специфічних факторів:

- Об'єктивні фактори характеризуються станом матеріально-технічної бази готельного підприємства;
- Суб'єктивні фактори залежать від кваліфікації, досвіду та компетентності персоналу, корпоративної культури;
- Специфічні фактори: атмосфера, комфорт і т.д.

Головним фактором, звичайно, є персонал, хоча він сильно залежить від матеріально-технічного забезпечення.[56]

Для оцінювання рівня якості послуг готельного підприємства «RAMADA Encore» використовуються опитування споживачів, де відвідувачів просять оцінити якість діяльності готельного підприємства за 5-ти бальною шкалою, складений на основі вищеперерахованих факторів якості. Зразок анкети для опитування зображений у Додатку Б. Результати даного опитування споживачів представлені на рисунку 2.3.

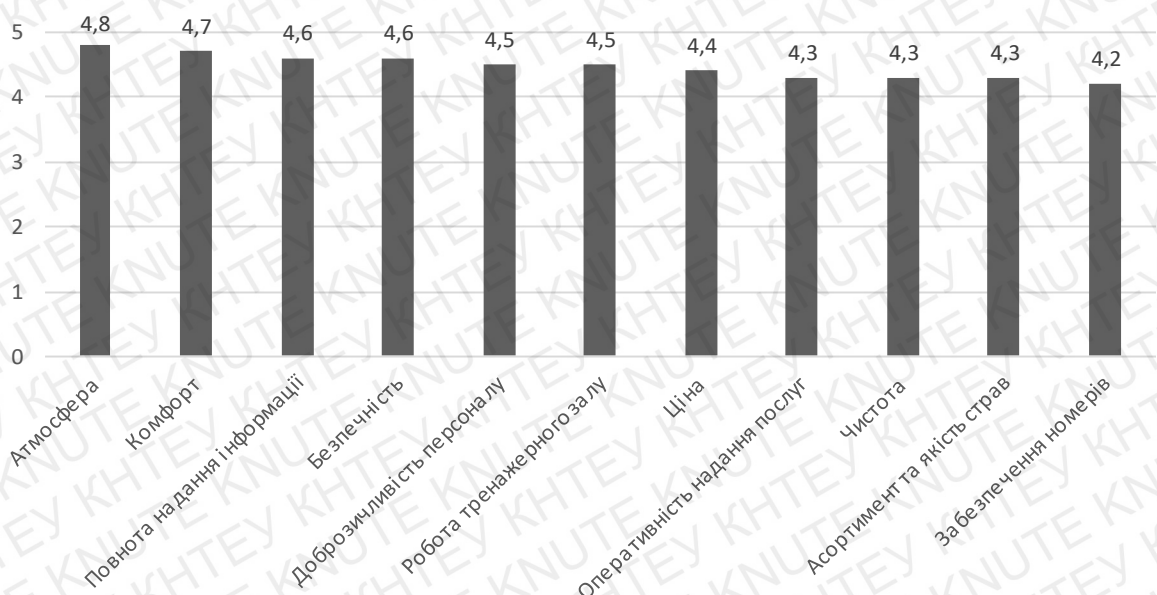


Рис. 2.3. Оцінка якості послуг готельного підприємства «RAMADA Encore» на основі анкетування споживачів

За результатами оцінювання якості послуг готельного підприємства «RAMADA Encore» на основі анкетування споживачів, можна зробити висновок, що в цілому споживачі задоволені якістю послуг готельного підприємства і середня оцінка даного оцінювання – 4,4 бали з 5 можливих. Найвище споживачі оцінюють атмосферу закладу та комфорт, найнижче – забезпеченість номерів. З чого можна зробити висновок, що в готелі приділяється більша увага специфічним факторам, що найбільш запам'ятовуються споживачами, ніж об'єктивним.

Результати даного опитування постійно аналізуються відділом якості готельного підприємства «RAMADA Encore» задля контролю та покращення роботи підприємства та системи управління якістю.

На основі даної анкети та результатів проведених опитувань було розроблено «Будинок якості», який демонструє взаємозв'язок вимог споживачів з факторами якості, а також порівнює якість надання готельних послуг підприємством «RAMADA Encore» та його основними конкурентами.

Дана концепція застосовується переважно для моніторингу та покращення внутрішніх та зовнішніх процесів виробництва та надання послуг, ніж якості самої послуги.

Головною перевагою даної концепції являється пошук невідповідностей між вимогами споживачів та можливостями підприємства, що особливо важливо для тих компаній, що повністю орієнтовані на споживача

«Будинок якості» для готельного підприємства «RAMADA Encore» розроблений та зображений на рисунку 2.4.

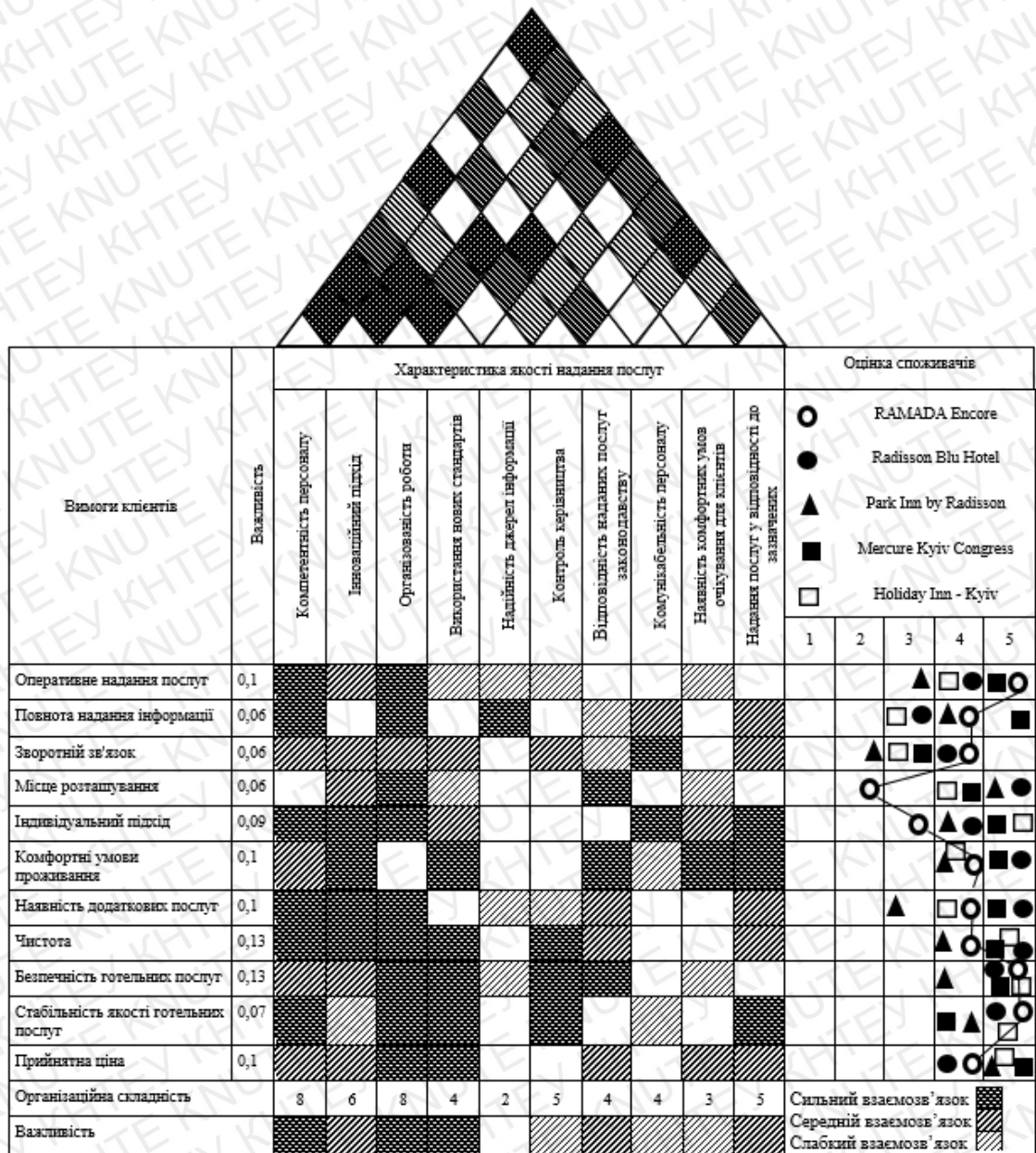


Рис. 2.4. «Будинок якості» готельного підприємства «RAMADA Encore»

За результатами проведеного дослідження та побудови «Будинку якості» готельного підприємства «RAMADA Encore», можна зробити висновок, що найбільш вагомими вимогами споживачів (чистота, безпека, комфортні умови проживання, оперативність надання послуг та наявність додаткових послуг) залежать, в більшій мірі, від кваліфікації та компетентності персоналу, організації роботи підприємства та використання стандартів у відповідність до вимог законодавства.

Також варто зазначити, що за результатами порівняння якості готельних послуг підприємства «RAMADA Encore» та його конкурентів, на основі

оцінок та відгуків споживачів на сайті Booking.com [55], «RAMADA Encore» отримує середню оцінку 4 бали, в той час як його конкуренти: Radisson Blu Hotel – 4,4 бали, Park Inn by Radisson – 3,8 балів, Mercure Kyiv Congress Hotel – 4,6 балів, Holiday Inn – Kyiv – 4,2 бали. Майже найнижча оцінка якості готельних послуг у «RAMADA Encore» серед його основних конкурентів дає підставу говорити про те, що дане питання потребує уваги та програми дій для покращення результатів, задля підвищення конкурентоспроможності підприємства та ефективного функціонування на ринку готельних послуг міста Києва на рівня з іншими готелями.

2.3. Аналіз системи менеджменту якості готельного підприємства «RAMADA Encore»

На 2019 рік у світі нараховується близько 1 073 500 готелів, з яких сертифіковані лише 402 933. На рисунку 2.5. зображено долі регіонів світу в загальній кількості сертифікованих готелів.

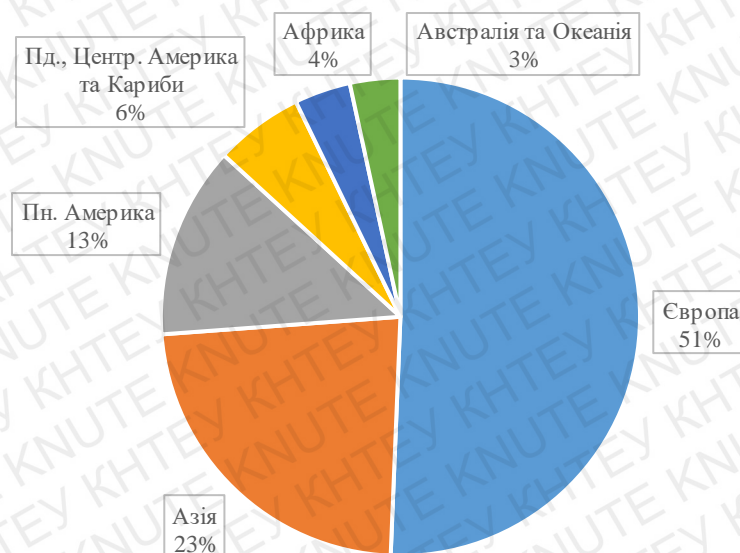


Рис. 2.5. Регіони світу за долею сертифікованих готелів

Згідно рисунку 2.5., найбільша кількість сертифікованих готелів знаходиться у Європі (51%), Азії (23%) та Північній Америці (13%). Джерело

BoldData повідомляє, що найбільша кількість сертифікованих готелів у Європі знаходиться в Італії – тут їх 32 803.

Якщо порівнювати з Україною, то в період з 2010 по 2018 рік в Україні кількість готелів скоротилася майже на 18,8% і на кінець 2018 року загальна кількість готелів в Україні становить 8 203[57]. Зниження числа готелів в Україні в ці роки пов'язане з підписанням угоди про асоціацію між Україною та ЕС, так як більшість національних готелів не змозі конкурувати з європейськими. І лише підвищення рівня якості українських готельних послуг до європейського рівня, державна підтримка та приведення національних стандартів до міжнародного рівня, підвищення кваліфікації кадрів у цій сфері надасть можливість українським готелям конкурувати з європейськими.

Готельне підприємство «RAMADA Encore» сертифіковане в системі міжнародних стандартів ISO серії 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги», головною метою якої є досягнення сталого успіху, за рахунок постійного аналізування, поліпшення та оптимізації усіх процесів діяльності.

Система менеджменту якості сприяє задоволенню вимог та очікувань споживачів, а також захищає інтереси підприємства. Вона орієнтована як на попередження виникнення проблем та невідповідностей, так і на оперативне реагування, коригування та запобігання їм після виникнення.

Система менеджменту якості готельного підприємства «RAMADA Encore» розповсюджується на всі послуги що пропонує підприємства та охоплює практично усі види діяльності та бізнес-процеси. Система функціонує як сукупність взаємопов'язаних процесів управлінської діяльності керівництва та забезпечення ресурсами.

Управління відбувається у відповідності з вимогами ISO 9001:2015, а також «Настановою з якості», «Політикою з якості» Процедурами, Програмами та Інструкціями.

Якість надання послуг залежить, перш за все, від рівня кваліфікації персоналу, а вже потім від організації роботи системи та якості матеріально-

технічного забезпечення. Процеси, що використовує готельне підприємство «RAMADA Encore» для впливу на якість послуг зазначені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7.

**Впливання процесів на якість послуг готельного підприємства
«RAMADA Encore»**

Процеси	Характеристика
Планування якості	частина менеджменту якості, що направлена на встановлення цілей в області якості. Визначає необхідні процеси життєвого циклу послуги та відповідні ресурси для досягнення цілей в області якості.
Підтримання якості	частина менеджменту якості, яка направлена на створення умов для виконання вимог менеджменту якості та цілей в області якості
Функціонування	частина менеджменту якості, що направлена на виконання вимог менеджменту якості та цілей в області якості
Оцінка дієвості (Аналізування)	частина менеджменту якості, що направлена на відслідковування стану та своєчасного здійснення коригувальних та запобіжних дій для досягнення запланованих результатів та постійного поліпшення процесів.
Поліпшення	частина менеджменту якості, що направлена на покращення здатності виконання вимог менеджменту якості та цілей в області якості

Основними принципами системи менеджменту якості готельного підприємства «RAMADA Encore» являються:

- Усіх проблем та невідповідностей можна уникнути або їм запобігти;
- Уся робота має виконуватися у відповідності до техніки безпеки та являтися безпечною для усіх учасників процесу;
- Перед допуском до роботи, увесь персонал має пройти навчання, у тому числі з якості;
- Весь персонал має бути залучений до процесів системи менеджменту якості;

- Постійне здійснення навчання персоналу щодо системи менеджменту якості;
- Знання кожним співробітників «Політики з якості» та «Цілей з якості» задля усвідомлення своєї причетності та реалізації;
- Раціональне використання ресурсів;
- Системний підхід та підхід заснований на управлінні ризиками та можливостями;
- Лідерство керівництва;
- Постійне покращення.

Важливою частиною успішного функціонування системи менеджменту якості являється документування усіх етапів та процесів діяльності. Для цього на підприємстві розроблена 4-и рівнева система документування, що відображена у таблиці 2.8.

На підприємстві також наявне оцінювання системи документації менеджменту якості, яке відбувається за допомогою анкети для оцінки, що наведена у Додатку В.

Таблиця 2.8.

**Система документації менеджменту якості готельного підприємства
«RAMADA Encore» та її оцінка**

Вид документів	Характеристика	Відповідальність	Оцінка
I рівень			
Політика в області якості Настанова з якості	Визначає систему менеджменту підприємства і описує основні принципи організації та функціонування процесів, процедур, елементів системи менеджменту якості.	Вище керівництво підприємства, керівники структурних підрозділів, споживачі та зацікавлені сторони	4

Вид документів	Характеристика	Відповідальність	Оцінка
II рівень			
Процедури, Програми та Методики системи менеджменту якості	Опис порядку робіт, відповідальності та повноваження для реалізації основних вимог стандарту системи менеджменту якості, оформлені у вигляді стандартів підприємства СМК.	Підрозділи підприємства	5
III рівень			
Нормативна та технічна документація стосовно менеджменту якості, а також організаційно-розпорядчі та інші документи з якості	всі документи, необхідні підприємству для забезпечення результативного планування, функціонування та контролювання своїх - нормативна, технічна та організаційно-розпорядча та інша документація.	Персонал підприємства	5
IV рівень			
Записи системи менеджменту якості підприємства	обліково-звітна документація - журнали, акти, протоколи, звіти та інше. Докази того, що встановлені вимоги виконані		4

Документація на готельному підприємстві «RAMADA Encore» розроблена, затверджена, впроваджена та підтримується в робочому стані згідно з «Настановою з якості», що включає:

- Область застосування системи менеджменту якості на готельному підприємстві «RAMADA Encore», включаючи уточнення та обґрунтування виключення;
- Документовані Процедури, Програми та Методики розроблені для системи менеджменту якості та/або посилання на них;
- Опис взаємодії процесів системи менеджменту якості;

- Матрицю розподілення відповідальності та повноважень по процесах системи менеджменту якості.

На основі аналізування та оцінювання документації системи менеджменту якості готельного підприємства «RAMADA Encore» можна зробити висновок, що Політика та Настанова в області якості, а також записи системи менеджменту розроблені та діють з урахуванням не усіх вимог системи і потребують перегляду та доопрацювання.

Керівництво готельного підприємства «RAMADA Encore» бере на себе відповідальність:

- Забезпечувати постійне покращення та підвищувати результативність системи менеджменту якості у відповідності з вимогами стандарту ISO 9001:2015;
- Дотримуватися вимог системи менеджменту якості, а також законодавчих та інших вимог;
- Забезпечувати створення безпечних умов праці;
- Попереджувати негативний вплив на зовнішнє середовище.

Керівництво готельного підприємства «RAMADA Encore» несе повну відповідальність за реалізацію «Політики з якості» та забезпечує персонал необхідними ресурсами для ефективного функціонування системи менеджменту якості. В реалізації політики приймає участь весь персонал підприємства, який розуміє, як його дії можуть впливати на:

- Особисте здоров'я та безпеку;
- Безпечність та здоров'я інших;
- Безпечну роботу підприємства;
- Якість надаваних послуг;
- Навколишнє середовище.

Процес аналізування та оцінювання діяльності задокументований в Методиках Системи менеджменту якості «Аналізування з боку керівництва» та «Проведення внутрішніх аудитів», «Моніторинг, вимірювання, аналізування та оцінювання».

Методика «Проведення внутрішніх аудитів» передбачає проведення внутрішніх аудитів на підприємстві з періодичністю, що встановлена в «Графіку проведення внутрішніх аудитів». «Графік проведення аудитів» складається на початку кожного року і визначає дати проведення аудитів по кожному відділу на підприємстві, критерії перевірки та аудиторів.

Методика «Аналізування з боку керівництва» містить настанови щодо підсумування результатів проведення аудитів за рік (як внутрішніх, так і зовнішніх), результатів виконання цілей та функціонування системи менеджменту. Дані аналізування заносяться до «Звіту про функціонування системи менеджменту якості» за рік, де порівнюються результати за минулі роки та вираховується ефективність функціонування системи, на підставі чого робляться висновки та складаються цілі на наступний рік.

Методика «Моніторинг, вимірювання, аналізування та оцінювання» містить в собі:

- перелік процесів, що підлягають моніторингу та оцінюванню;
- методи моніторингу, аналізування та оцінювання;
- періодичність моніторингу, аналізування та оцінювання;
- періодичність аналізування результатів моніторингу, аналізування та оцінювання.

У Методиці «Моніторинг, вимірювання, аналізування та оцінювання» визначені такі види контролю на готельному підприємстві «RAMADA Encore», як постійний, періодичний та позачерговий.

Результати контролю аналізуються, підсумовуються та являються основною для аналізування результативності системи менеджменту якості.

Характеристика контролю наведена у таблиці 2.9.

Характеристика контролю на готельному підприємстві «RAMADA Encore»

Суб'єкти контролю	Об'єкти контролю	Методи контролю
Вище керівництво	Надання готельних послуг	Службові розслідування
Представник керівництва	Надання послуг харчування	Комплексні та тематичні перевірки
Служба якості	Надання інших послуг	Аналіз діяльності
Керівники підрозділів		Вивчення документів
		Опитування
		Обстеження

Для оцінювання ефективності та результативності роботи системи менеджменту якості послуг готельного підприємства «RAMADA Encore», на підприємстві проводиться періодичний контроль виконання функцій системи менеджменту якості підрозділами підприємства. Результати даного контролю за 2019 рік наведені у таблиці 2.10.

Контроль відбувається за 3-и бальною шкалою і є результатом аудитів підрозділів підприємства, де «1» - не виконано, «2» - виконано частково», «3» - виконано повністю.

Таблиця 2.10.

Результати контролю виконання функцій системи менеджменту якості підрозділами готельного підприємства «RAMADA Encore»

Підрозділ	Функції	2017	2018	2019		
				«1»	«2»	«3»
<i>Департамент номерного фонду</i>						
Служба прийому та розміщення	Моніторинг	2	2		✓	
	Оцінка та аналіз якості	2	2		✓	
Хаускіпінг	Прогнозування і планування якості	3	3		✓	
	Організація	3	3			✓
	Моніторинг	3	3			✓
	Контролювання	3	3			✓
	Оцінка та аналіз якості	2	3			✓

Підрозділ	Функції	2017	2018	2019		
				«1»	«2»	«3»
Відділ бронювання	Моніторинг	1	1	✓		
	Оцінка та аналіз якості	1	2		✓	
Відділ з експлуатації номерів	Прогнозування та планування якості	1	1		✓	
	Організація	1	2		✓	
	Моніторинг	2	3			✓
	Контролювання	2	3			✓
	Оцінка та аналіз	3	3			✓
Пральня	Планування та прогнозування якості	2	2		✓	
	Організація	3	3			✓
	Моніторинг	3	3			✓
	Контролювання	3	3			✓
	Оцінка та аналіз	2	3		✓	
Служба безпеки	Планування та прогнозування якості	1	1	✓		
	Організація	1	2		✓	
	Контролювання	1	1		✓	
	Оцінка та аналіз	1	2		✓	
<i>Департамент їжі та напоїв</i>						
Відділ обслуговування	Планування та прогнозування якості	2	3			✓
	Організація	3	3			✓
	Контролювання	3	3			✓
	Оцінка та аналіз	2	2			✓
Відділ прибирання харчового блоку	Контролювання	2	2		✓	
	Оцінка та аналіз	1	1		✓	
Головний цех з приготування страв	Планування та прогнозування якості	3	3			✓
	Організація	3	3			✓
	Мотивування	1	2		✓	
	Моніторинг	3	3			✓
	Контролювання	3	3			✓
	Оцінка та аналіз	2	3			✓
Відділ з матеріально-технічного забезпечення	Планування та прогнозування якості	2	3			✓
	Моніторинг	3	3			✓
	Оцінка та аналіз	2	2		✓	

Аналізування таблиці 2.10. дозволяє зробити висновок, що в більшості підрозділів лише частково виконані такі функції системи менеджменту, як планування та прогнозування діяльності та оцінка й аналіз діяльності, що є важливим для ефективної та результативної роботи системи.

Оцінюванням ефективності та результативності діяльності системи менеджменту якості являється оцінювання виконання елементів даної системи. Воно відбувається за 3-и бальною шкалою, на основі результатів аудитів підрозділів підприємства, де «1» - не виконано, «2» - виконано частково», «3» - виконано повністю, і заносяться до «Звіту про функціонування системи менеджменту якості за рік». Вимоги до елементів, функцій та процесів складені та прописані в документах системи менеджменту якості готельного підприємства «RAMADA Encore». Результати оцінювання представлені в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11.

Оцінювання виконання елементів системи менеджменту якості готельного підприємства «RAMADA Encore» за 2019 рік

№ п/п	Елементи системи менеджменту якості	2017	2018	2019		
				«1»	«2»	«3»
Лідерство						
1	Лідерство та зобов'язання – орієнтація на споживача	3	3			✓
2	Політика – розробка політики в області якості	3	3			✓
3	Організаційні ролі, відповідальність та повноваження	3	3			✓
Планування						
4	Дії по обробці ризиків та реалізації можливостей	2	3			✓
5	Цілі в області якості, планування їх досягнення	3	3			✓
6	Планування змін в системі менеджменту якості	3	3			✓
Підтримання						
7	Ресурси – персонал, інфраструктура	2	2		✓	
8	Компетентність	2	2		✓	
9	Комунікації	2	3			✓
10	Документована інформація	3	3			✓

№ п/п	Елементи системи менеджменту якості	2017	2018	2019		
				«1»	«2»	«3»
Функціонування						
11	Оперативне планування та управління процесами	3	3			✓
12	Вимоги до послуг	3	3			✓
13	Розробка та проектування послуг	2	2		✓	
14	Управління зовнішніми процесами	3	3			✓
15	Виробництво послуг	3	3			✓
16	Управління невідповідними результатами	2	2		✓	
Оцінка дієвості (Аналізування)						
17	Моніторинг, зміна, аналіз та оцінка	2	3			✓
18	Внутрішній аудит	3	3			✓
19	Аналіз менеджменту	3	3			✓
20	Виконання Політики та Цілей в області якості	2	3		✓	
Поліпшення						
21	Невідповідність та коригувальні дії	3	2		✓	
22	Постійне поліпшення	2	2		✓	

За даними таблиці 2.11. можна зробити висновок, що в цілому в 2019 році елементи системи повністю виконані згідно вимог системи менеджменту якості готельного підприємства «RAMADA Encore». Проте недостатність ресурсів та низька обізнаність і компетентність персоналу в системі менеджменту якості, вплинули на результативність виконання Політики та Цілей в області якості, а також на виконання коригувальних дій. Дані елементи системи являються недопрацьованими, так як не зазнають покращення на протязі аналізованих років.

Ефективність роботи системи менеджменту якості виражається відсотковим значенням повністю виконаних елементів системи. На 2019 рік цей показник становить 89%. Для порівняння, у 2018 році – 91%, а у 2017 – 86%. В таблиці 2.12. наведені критерії оцінювання ефективності роботи системи менеджменту якості.

Критерії ефективності роботи менеджменту системи якості готельного підприємства «RAMADA Encore»

Відсоткове значення	Характеристика
0-40	Система працює не ефективно
41-65	Низький рівень ефективності
66-75	Середній рівень ефективності
76-89	Система працює достатньо ефективно
90-100	Система працює ефективно

Якщо порівнювати ефективність роботи порівняно з минулими роками, то можна сказати, що в 2019 році спостерігається зниження ефективності роботи системи. Причинами цього є:

- Не визнання системи менеджменту якості як одного з основних чинників конкурентоспроможності;
- Недостатня фінансова підтримка системи менеджменту якості;
- Відсутність навчання всього персоналу підприємства системі менеджменту якості та особистому розумінню свого місця та вкладу в цю систему;
- Відсутність підтримки вищого керівництва при вживанні заходів для покращення системи;
- Проблеми в організації та проведенні внутрішніх аудитів системи менеджменту якості;
- Проблеми в організації моніторингу та контролю системи менеджменту якості.

РОЗДІЛ 3.

**ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ
ПОСЛУГ НА ПІДПРИЄМСТВІ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА
«RAMADA ENCORE»**

3.1. Програма вдосконалення

Задля успішного функціонування, а також підвищення конкурентоспроможності готельного підприємства «RAMADA Encore» рекомендується вдосконалення системи менеджменту.

Аналізування ефективності функціонування системи менеджменту якості готельного підприємства «RAMADA Encore» показало, що система не працює ефективно через неповне виконання Політики та Цілей в області якості, коригувальних та запобіжних дій, а також низьку компетентність персоналу в області якості, недостатність ресурсів, недосконалість документації системи менеджменту та неповне виконання таких функцій як планування та прогнозування, аналізування й оцінка.

На основі аналізування функціонування та ефективності системи менеджменту якості та причин її недостатньої ефективності, складено рекомендації щодо вдосконалення системи, що відображені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Програма вдосконалення системи менеджменту якості готельного підприємства «RAMADA Encore»

№ п/п	Заходи	Відповідальний	Терміни виконання
I. Підготовчий етап			
1	Аналізування вимог та потреб споживачів	Представник керівництва	2 тижні
2	Забезпечення підтримки вищого керівництва	Представник керівництва, Начальник відділу контролю якості	1 місяць
3	Визначення Політики та Цілей та шляхів їх досягнення	Представник керівництва, Начальник відділу контролю якості	2 тижні

№ п/п	Заходи	Відповідальний	Терміни виконання
II. Виконавчий етап			
4	Проведення навчання персоналу в області якості	Залучення третьої сторони, Представник керівництва, Начальник відділу контролю якості	3 місяці
5	Проведення навчання персоналу відповідно до Цілей та Політики підприємства в області якості	Представник керівництва, Начальник відділу контролю якості	1 місяць
6	Визначення відповідальних осіб у підрозділах	Керівники підрозділів	1 тиждень
7	Формування вимог та обов'язків відповідальних осіб та навчання їх згідно даних вимог	Представник керівництва, Начальник відділу контролю якості	2 тижні
8	Розробка цілей для кожного окремого підрозділу та плану їх виконання	Керівники підрозділів, вище керівництво, Представник керівництва, Начальник відділу контролю якості	2 тижні
9	Проведення внутрішніх аудитів для встановлення відповідності роботи змін в системі менеджменту якості підприємства	Начальник відділу контролю якості, внутрішні аудитори, представник керівництва	2 місяці
10	Робота з невідповідностями	Начальник відділу контролю якості, представник керівництва, відповідальні особи, керівники підрозділів	2 тижні
III. Заключний етап			
11	Оцінка ефективності роботи системи менеджменту якості підприємства	Начальник відділу контролю якості, представник керівництва	2 тижні

На *першому етапі* вдосконалення системи менеджменту якості необхідно підготувати актуальний аналіз діяльності готельного підприємства з урахуванням вимог споживачів та цілей підприємства. На основі даного аналізування формується Політика та Цілі в області якості і розробляються шляхи їх досягнення. Даний етап також спрямований на отримання підтримки та ресурсів від вищого керівництва, донесення до них важливості ефективної та результативної діяльності системи менеджменту, задля досягнення задоволеності споживачів та підвищення рівня конкурентоспроможності усього підприємства.

Другий етап спрямований на проведення дій з вдосконалення системи менеджменту якості. Перш за все необхідно провести навчання працівників, щоб кожен розумів сутність, усвідомлював необхідність, своє місце та свій вклад в систему. Також дане навчання має на меті ознайомити персонал з вимогами системи, включаючи вимогами до документації системи, та з процедурою проведення внутрішніх аудитів. Знання процедури проведення внутрішніх аудитів є обов'язковим лише для відповідальних осіб, задля розуміння необхідності і ефективного їх проводження. Навчання проведенню аудитів крім теоретичних знань надасть змогу попрактикуватися та здобути практичні навички. Після закінчення навчання передбачається отримання сертифікатів, які нададуть право проводити аудити та вважатися аудитором. Для даного навчання буде залучено спеціальний сертифікований орган, який має ліцензії на навчання по даній системі.

Наступним кроком буде проведення навчання персоналу Політиці, Цілям та Настанові з якості усередині організації. Це необхідно для розуміння працівниками орієнтації підприємства, а також для формування Політики та Цілей по підрозділах та визначення у підрозділах відповідальних за їх виконання, щоб кожен знав коло своїх обов'язків в даній системі. Одночасно з цим відповідальні у підрозділах мають розробити план виконання цілей на встановлений період часу.

Після проведення підрозділами реорганізації відповідно до вимог, доречним буде провести аудит на відповідність роботи реорганізованої системи до вимог стандарту. Якщо в ході проведення внутрішнього аудиту будуть виявлені невідповідності, то необхідно буде виконаних коригувальні дії та провести повторний аудит. Так має відбуватися до тих пір, поки система не буде повністю відповідати вимогам стандарту.

Заключний етап включає в себе оцінку ефективності проведених заходів, аналізування роботи системи та порівняння результатів з минулими періодами.

Відповідно до таблиці 3.1. термін виконання даної програми складає близько шести місяців. Найдовшим та найважливішим заходом являється навчання усього персоналу, що необхідно зробити без відриву від роботи.

Не дивлячись на те, що в більшості заходів відповідальними є Представник керівництва та начальник відділу контролю якості, задіяними в даній програмі є весь персонал підприємства, так як сама система менеджменту якості передбачає вклад кожного співробітника. З цього можна зробити висновок, що найважливішим ресурсом підприємства для забезпечення ефективного та результативного функціонування системи менеджменту якості являється персонал.

3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Так як система менеджменту якості охоплює практично всі процеси на підприємстві, її вдосконалення сприятиме позитивним змінам усієї діяльності. Заходи з покращення матимуть вплив на організацію роботи підрозділів та процесів, сприятиме підвищенню продуктивності праці персоналу, допоможе підвищити оперативність надання послуг та реагування на проблеми.

У таблиці 3.2. розраховані витрати на реалізацію та описаний очікуваний ефект від впровадження запропонованих заходів вдосконалення

системи менеджменту якості послуг готельного підприємства «RAMADA Encore».

Таблиця 3.2.

Витрати та очікуваний ефект від реалізації запланованих заходів з вдосконалення системи менеджменту якості послуг готельного підприємства «RAMADA Encore»

№ п/п	Заходи з вдосконалення	Витрати на реалізацію	Очікуваний ефект
1	Аналізування вимог та потреб споживачів	37 000	Актуальний звіт про вимоги та потреби споживачів, а також стан ринку готельних послуг міста Києва
2	Забезпечення підтримки вищого керівництва		Отримання необхідних ресурсів та підтримки
3	Визначення Політики та Цілей та шляхів їх досягнення задля підвищення якості послуг готельного підприємства		Визначення актуальних для підприємства Цілей та Політики в напрямку розвитку, а також розробка Цілей для кожного підрозділу з зазначенням термінів виконання
4	Проведення навчання персоналу в області якості		Оптимізація витрат та процесів
	Онлайн-навчання персоналу системі менеджменту якості ISO 9001:2015	40 000	
	Онлайн-навчання персоналу аудитам системи менеджменту якості ISO 19011:2012	6 800	
5	Проведення навчання персоналу відповідно до Цілей та Політики підприємства в області якості		
6	Визначення відповідальних осіб у підрозділах		
7	Формування вимог та обов'язків відповідальних осіб та навчання їх згідно даних вимог		
8	Розробка цілей для кожного окремого підрозділу та плану їх виконання		

№ п/п	Заходи з вдосконалення	Витрати на реалізацію	Очікуваний ефект
9	Проведення внутрішніх аудитів для встановлення відповідності роботи змін в системі менеджменту якості підприємства		Злагоджена дія усіх процесів на підприємстві та підвищення рівня якості послуг
10	Робота з невідповідностями		
11	Оцінка ефективності роботи системи менеджменту якості підприємства		Аналізування системи задля постійного поліпшення
Всього		83 000	1. Збільшення попиту споживачів за рахунок надання більш якісних послуг 2. Підвищення конкурентоспроможності підприємства

Для розрахунку витрат на вдосконалення системи менеджменту якості було обрано онлайн-навчання персоналу вимогам системи менеджменту якості та проведенню аудитів системи менеджменту якості. Для більш ефективного навчання пропонується проводити навчання у групах до 20 осіб, щоб не впливати на роботу підприємства.

За витрати на аналізування вимог та потреб споживачів прийняті витрати на дослідження ринку готельних послуг міста Києва сторонньою незалежною консалтинговою компанією.

Для порівняння, у таблиці 3.3. наведено витрати на забезпечення функціонування системи менеджменту якості за 2019 рік.

Таблиця 3.3.

Витрати на забезпечення якості послуг готельного підприємства

«RAMADA Encore»

Тип витрат	Витрати, тис. грн
Витрати на запобіжні дії	372
Витрати на коригувальні дії	1 541
Витрати на контроль якості	744
Всього	2 657

На рисунку 3.1. зображено співвідношення витрат на забезпечення якості готельних послуг.

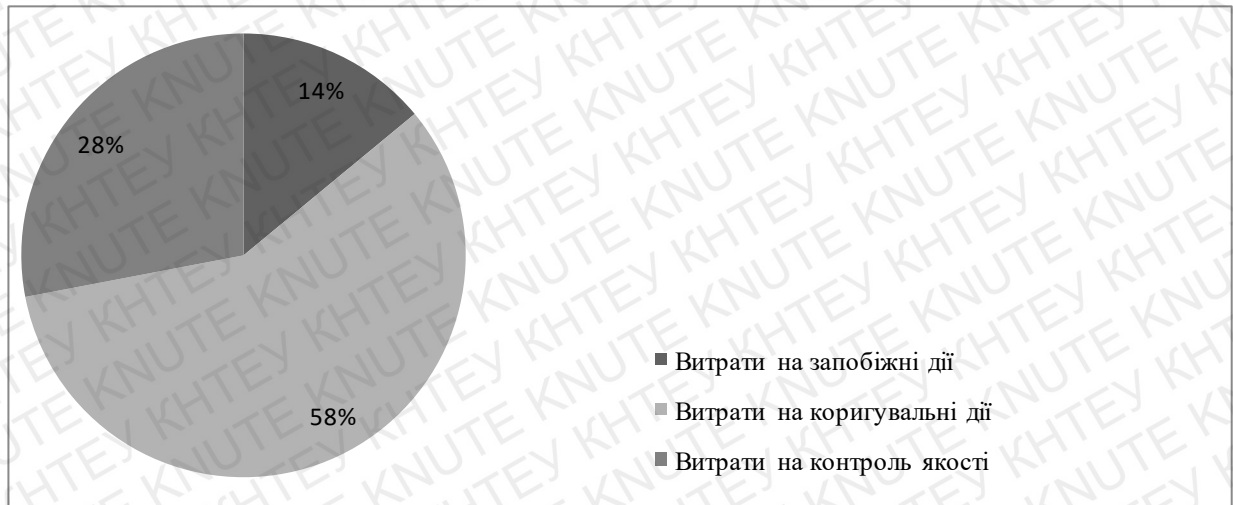


Рис. 3.1. Співвідношення витрат на забезпечення якості готельних послуг підприємства «RAMADA Encore»

З таблиці 3.3. та рисунку 3.1. видно, що найбільше витрат йде на коригувальні дії, тобто на виправлення невідповідностей (компенсація коштів споживачів, надання безкоштовних послуг, покриття збитків і т.д.). Якщо порахувати, то навчання персоналу складатиме лише 3,1% від загальних витрат на забезпечення якості послуг готельним підприємством «RAMADA Encore» за 2019 рік, і 22,3% від витрат на запобіжні дії.

Проаналізувавши витрати та ефективність запропонованих заходів можна зробити висновок, що навчання персоналу та проведення реорганізації деяких процесів принесе більше вигоди для підприємства при мінімальних затратах.

ВИСНОВОК

В результаті проведення аналізування та дослідження системи менеджменту якості готельного підприємства «RAMADA Encore» можна зробити такі висновки:

1. Проаналізувавши різні підходи до трактування поняття «якість» було визначено, що чітке формулювання даного поняття відсутнє, через неможливість застосування одних, універсальних критеріїв оцінювання до всіх продуктів та послуг. Проте стандарт ДСТУ ISO 9000:2015 «Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів» визначає якість, як «ступінь, до якого сукупність власних характеристик об'єкта задовольняє вимоги»

Міжнародна організація зі стандартизації визначає системи управління, як «сукупність взаємопов'язаних або взаємодійних елементів організації для формування політик, установлення цілей і процесів, щоб досягти ці цілі» з чого слідує, що система управління якістю – це «частина системи управління стосовно якості».

2. Проведене дослідження існуючих сучасних методів менеджменту якості готельних послуг показало, що в усіх західних країнах багато готелів використовують низку концепцій менеджменту якості, серед яких: система якості (Quality Management System), система забезпечення якості (Quality Assurance System), управління якістю (Quality Control), повне тотальне управління якістю та продуктивністю (Total Quality and Productivity Management), менеджмент системи якості (Quality System Management) тощо. Проте в Україні система менеджменту якості в Україні працює відповідно до вимог українських стандартів ДСТУ ISO 9000, заснованих на серії міжнародних стандартів ISO 9000, розроблених Міжнародною організацією зі стандартизації.

3. Дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища готельного підприємства «RAMADA Encore» на основі аналізування конкурентного середовища, фінансово-господарської діяльності, SNW та SWOT-аналізів

показали, що дане готельне підприємство становить 3% від загального номерного фонду, та 8% від номерного фонду^{4*}-х готельних підприємств міста Києва, що майже 10 частина. Основними конкурентами готельного підприємства «RAMADA Encore» являються Radisson Blu Hotel, Kyiv City Centre, Radisson Blu Hotel, Kyiv Podil City Center, Park Inn by Radisson Kyiv Troyitska, Mercure Kyiv Congress та Holiday Inn – Kyiv.

Найбільш впливовими факторами впливу зовнішнього середовища на готельне підприємство «RAMADA Encore» є зростання попиту та виникання прихильності споживачів до готельних послуг, довгострокові відносини з посередниками та напрацювання бази постійних посередників, а також несприятливі умови співпраці з ними. Підприємство в цілому, функціонує успішно, постійно працює в напрямку оптимізації витрат, і єдиною слабкою стороною є його розташування, в стороні від центру міста та видатних пам'яток, а серед сильних сторін – кадрове забезпечення та організаційна діяльність

4. За результатами порівняння якості готельних послуг підприємства «RAMADA Encore» та його конкурентів, на основі оцінок та відгуків споживачів, «RAMADA Encore» отримує середню оцінку 4 бали, в той час як його конкуренти: Radisson Blu Hotel – 4,4 бали, Park Inn by Radisson – 3,8 балів, Mercure Kyiv Congress Hotel – 4,6 балів, Holiday Inn – Kyiv – 4,2 бали. Майже найнижча оцінка якості готельних послуг у «RAMADA Encore» серед його основних конкурентів дає підставу говорити про те, що дане питання потребує уваги та програми дій для покращення результатів.

5. На готельному підприємстві «RAMADA Encore» розроблена та впроваджена система менеджменту якості відповідно до стандарту ISO 9001:2015. Проведене аналізування даної системи показало, що незважаючи на те, що система працює досить ефективно, були виявлені такі невідповідності: Політика та Настанова в області якості, а також записи системи менеджменту розроблені та діють з урахуванням не усіх вимог системи і потребують перегляду та доопрацювання; в більшості підрозділів

лише частково виконані такі функції системи менеджменту, як планування та прогнозування діяльності та оцінка й аналіз діяльності, що є важливим для ефективної та результативної роботи системи; недостатність матеріальних ресурсів для виконання Політики та Цілей в області якості, а також підтримання та підвищення рівня системи менеджменту якості; низька обізнаність і компетентність персоналу в області якості.

6. На основі проведеного аналізування діяльності системи менеджменту якості послуг готельного підприємства «RAMADA Encore» були запропоновані заходи з вдосконалення системи, що включають навчання співробітників Політиці, Настанові та Цілям в області якості, вимогам до документів системи та проведення аудитів; формування Політики та Цілей в області якості відповідно до орієнтації підприємства для кожного підрозділу підприємства зі встановленням відповідальних осіб; формування вимог та обов'язків для всіх працівників, задіяних у системі менеджменту якості та проведення внутрішніх аудитів для оцінювання результативності даних заходів.

7. Серед очікуваних ефектів від вдосконалення системи менеджменту якості послуг готельного підприємства «RAMADA Encore» можна виділити злагоджену роботу усіх процесів на підприємстві та підвищення рівня якості послуг; оптимізація витрат за рахунок зменшення витрат на коригувальні та запобіжні дії; збільшення попиту споживачів за рахунок надання більш якісних послуг та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Innovations in Management: The Japanese Corporation / Yasuhiro Monden. Industrial Engineering and Management Press, Institute of Industrial Engineers, 1985 - 251p.
2. Менеджмент туристичного підприємства: підручник / Н. Є. Кудла. - К. : Знання, 2012. - 343 с.
3. Dictionary of Philosophy / M. Rosenthal. - Central Books Ltd; First Edition, 1967 – 494p.
4. Філософський енциклопедичний словник : енциклопедія / НАН України, Ін-т філософії ім. Г. С. Сковороди ; голов. ред. В. І. Шинкарук. - Київ : Абрис, 2002. - 742 с.
5. Georg Wilhelm Friedrich Hegel: Encyclopedia of the Philosophical Sciences in Basic Outline, Part 1, Science of Logic: Part I: Science of Logic (Cambridge Hegel Translations) – 2010. 380p.
6. Shewhart, Walter Andrew. Economic control of quality of manufactured product (англ.). — D. Van Nostrand Company, 1931. — 501p.
7. Ishikawa, Kaoru. What is Total Quality Control? The Japanese Way – Tokyo, 1981
8. Cutting the Cost of Quality: The Defect Prevention Workbook for Managers / Philip B. Crosby. Industrial Education Institute, 1967, - 242p.
9. Juran's Quality Handbook: The Complete Guide to Performance Excellence, 6th Ed. /Joseph A. Defeo, J.M. Juran/ - McGraw-Hill Education, 2010. – 1136p.
10. ДСТУ ISO 9000-2015. Система управління якістю. Основні положення та словник термінів»: Національний стандарт України, 2015.
11. Управління якістю соціальних послуг: теорія та практика. Досвід мікропроектів УФСІ з інноваційних соціальних послуг. – К., 2006.– 100 с.
12. Метрологія, стандартизація та управління якістю. Л.П. Клименко, Л.В. Пізінцалі, Н.І. Александровська, В.Д. Євдокимов – Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2011

13. Yang, C.-C. The identification of customer delight for quality attributes and its applications. *Total Quality Management & Business Excellence*, 2011; 22(1–2), 83–98.
14. Quality certification, performance and size in hotel chains. Jorge Pereira-Moliner and Juan José Tarí. - *Tourism Economics*, 2015, №21 (2) – p.307-324.
15. Шаповал, М. І. Менеджмент якості [Text] : підручник / М. І. Шаповал. - К. : Знання, 2003. - 475 с.
16. Quality, Productivity, and Competitive Position / E. Deming, - MIT: 1982.
17. Паустовський Є. С.. Менеджмент якості як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства / Паустовський Є. С., Кобченко А. А.. – Дніпро: Дніпропетровський національний університет імені О. Гончара, Україна, 2013.
18. Полчанінова І. Л. Конспект лекцій з дисципліни «Міжнародні стандарти обслуговування в засобах розміщення» для студентів 3 курсу денної форми навчання напряму підготовки 6.030601 – Менеджмент / І. Л. Полчанінова ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. – 64 с.
19. Менеджмент туристичної індустрії / Школа І.М. Навчальний посібник / За ред. проф. І.М.Школи. - Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2003. - 662 с.
20. Yang, C.-C. The Integration of TQM and Six-Sigma. In the book “Total Quality Management and Six Sigma”, edited by Tauseef Aized, InTech Ltd, August 8, 2012; 219–246
21. ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги»: Національний стандарт України, 2015.
22. ДСТУ ISO 9004:2018 «Управління якістю. Якість організації. Настанови щодо досягнення сталого успіху»: Національний стандарт України, 2018.
23. ДСТУ ISO 19011:2019 «Настанови щодо проведення аудитів систем управління» Національний стандарт України, 2019.

24. Система управління якістю готельних послуг: методологічні аспекти / Дубодєлова А.В. Національний університет «Львівська політехніка», кафедра менеджменту організації, - 2008.
25. BS 7850-1:1992 Total quality management. Guide to management principles
26. Operations Management: An Integrated Approach / R. Dan Reid, Nada R. Sanders.—5th ed., 2013 – 826p.
27. Johnson, R., Retail isn't broken Stores are. Harvard Business Review, 2011; 89(12), 78–82.
28. Sohel Uz Zaman, A. S. M. D., & Anjalin, U. Evolution of service: Importance, competitiveness and sustainability in the new circumstances. Journal of Service Science and Management, 2011; 4, 253–260.
29. Torres, E. N., & Shery, k. From customer satisfaction to customer delight: Creating a new standard of service for the hotel industry. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 2013; 642–659.
30. Кириченко Л. С. Основи стандартизації, метрології та управління якістю / Л. С. Кириченко, Н. В. Мережко. – К. : КНТЕУ, 2001. – 445 с
31. BS 7850-2:1994. Total quality management. Guidelines for quality improvement.
32. Управління якістю : навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей / Безродна С. М. – Чернівці: ПБКФ «Технодрук», 2017. – 174 с.
33. Nadadur G., Raschke U, Parkinson M.B., 2016, A quantile-based anthropometry synthesis technique for global user populations, International Journal of Industrial Ergonomics 53 (2016) 167-178
34. Шашина М.В. Застосування концепції Кайдзен менеджменту для підвищення ефективності діяльності вітчизняних підприємств [Текст]/ М.В. Шашина, О.Ю.Федотов.//Агросвіт – К: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2018. - №7. – с. 26-30.
35. Дудко П. М. Переваги та загрози від застосування методу QFD (структурування функції якості) на підприємстві / П. М. Дудко // Формування

ринкових відносин в Україні : збірник наукових праць. – 2017. – № 12 (199). – С. 110-114.

36. Сирохман І. В. Управління якістю. Навчальний посібник. – Львів: Видавництво «Растр-7», 2015. – 428 с.

37. Карпюк О.А. Методика застосування концепції «шість сигм» в системі управління якістю на підприємстві / Карпюк О.А. // Економічні науки – Житомир: Вісник Хмельницького національного університету, 2014. - №4. – с. 22-27.

38. Deming, W. Edwards. The New Economics for Industry, Government, Education / Deming, W. Edwards. - 2nd Edition. - MIT Press, 2000. 247p.

39. Deming, W. Edwards. The Essential Deming: Leadership Principles from the Father of Quality / Deming, W. Edwards - 1st Edition. - McGraw-Hill Education, 2012. – 336p.

40. J M Juran. Management of quality control / J M Juran. - New York, 1967.

41. J M Juran. Upper management and quality / J M Juran. – 3rd Edition - New York, 1981 – 150p.

42. J M Juran. Juran on planning for quality / J M Juran. – London: Collier Macmillan, 1988 – 341p.

43. Ishikawa, Kaoru. Introduction to Quality Control / Ishikawa K. – Taylor & Francis, 1990. – 435p.

44. ISO 9000:2015 «Quality management systems - Fundamentals and vocabulary», IDT, 2015. – 58p.

45. ISO 9001:2015 «Quality management systems. Requirements», IDT, 2015. – 40p.

46. ISO 9004:2018 «Quality management. Quality of an organization. Guidance to achieve sustained success», IDT, 2018. – 68p.


47. ISO 19011:2018 «Guidelines for auditing management systems», IDT, 2019. – 56p.

48. Про визнання такими, що втратили чинність, деяких наказів: Наказ Мінекономрозвитку України від 26.01.2018 №93 // Офіційний вісник України. – 2018. - №21. – стор. 90. – стаття 699.
49. А.А. Котвіцька. Основні етапи формування систем управління якістю підприємств з виробництва лікарських засобів: методичні рекомендації / Котвіцька А.А., Лебединець В.О., Тахтаулова Н.О. К: «НТМТ», 2015. – 24с.
50. Про стандартизацію: Закон України від 05.06.2014 №1315-VII // Відомості Верховної Ради. – 2014. - №31. – стаття 1058.
51. Електронний ресурс. Офіційний сайт Ramada Encore Kyiv. [Режим доступу: <http://ramadaencorekyiv.com/rus/>]
52. Електронний ресурс. Міністерство юстиції України. [Режим доступу: <https://usr.minjust.gov.ua/>]
53. Електронний ресурс. Головне управління статистики у місті Києві [Режим доступу: <http://kiev.ukrstat.gov.ua/>]
54. Берещак В. Огляд ринку готелів: що відбувається з готелями в Україні [Електронний ресурс] // Нерухомість. – 2020 рік. – 19 лютого. – Ексклюзив від The Page. - Режим доступу: <https://thepage.ua/ua/exclusive/oglyad-rinku-goteliv-sho-vidbuvayetsya-z-gotelyami-v-ukrayini>
55. Електронний ресурс. Офіційний сайт Booking.com. – Режим доступу: <https://www.booking.com>
56. Сергійко В.Ф. Фактори підвищення якості послуг в готельній індустрії та їх класифікацій // Інститут міжнародних відносин Національного авіаційного університету. – 211-216 с.
57. Електронний ресурс. Державна служба статистики України [Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>]

ДОДАТКИ

ДОДАТОК Б

Анкета відвідувачів готельного підприємства «RAMADA Encore»

 Анкета відвідувача / Visitor's questionnaire					
Ім'я / Name					
Номер кімнати / Room number					
Дата проживання / Date					
<i>Будь-ласка, оцініть наші послуги за 5-ти бальною шкалою / Please rate our services on a 5-point scale</i>					
	«1»	«2»	«3»	«4»	«5»
Служба прийому та розміщення / Front Office					
Доброчинливість персоналу / Friendliness of staff					
Оперативність надання послуг / Efficiency of service provision					
Повнота надання інформації / Completeness of information					
Номер / Room					
Чистота / Room cleanliness					
Тиша / Silence					
Комфорт / Comfort					
Якість оснащення номеру / Room equipment quality					
Обслуговування номерів / Room service					
Забезпеченість номерів / Room providing					
Додаткові послуги в номер / Additional services in the room					
Сніданок / Breakfast					
Асортимент страв / Assortment of dishes					
Якість страв / Quality of dishes					
Обслуговування / Service					
Ціна / Price					
Ресторани / Restaurants					
Атмосфера / Atmosphere					
Якість страв / Quality of dishes					
Обслуговування / Service					
Ціна / Price					
Асортимент / Assortment of dishes					
Додаткові послуги /					
Робота тренажерного залу / The work of the gym					
Робота конференц-центру / The work of the conference center					
Робота івент-центру / The work of the event center					

ДОДАТОК В

Анкета для оцінки якості регламентуючих документів, що застосовуються в системі менеджменту якості



АНКЕТА ДЛЯ ОЦІНКИ ЯКОСТІ РЕГЛАМЕНТУЮЧИХ ДОКУМЕНТІВ, ЩО ЗАСТОСОВУЮТЬСЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ

Назва документу _____
Позначення документу _____

Дата заповнення _____
Перевіряючий _____

	Так	Скоріше так	Скоріше ні	Ні
1. Застосування документу				
1.1. Документ відповідає процедурі процесу, що заявлена у назві				
1.2. Чи містить відповідна процедура виконання процесу посилання на даний документ				
2. Структура документу				
2.1. У всіх розділах першого і другого рівня є заголовки				
2.2. У заголовках першого і другого рівня є легко зрозуміла логіка викладу вимог				
2.3. Чи відсутні фрагменти тексту, що не відповідають назві розділу				
2.4. Чи збережений єдиний для підприємства стиль викладу тексту				
2.5. Чи є визначення основних використаних понять і термінів				
3. Загальні вимоги				
3.1. Чи зазначено, на основі яких документів вищого рівня розроблено даний документ				
3.2. Чи містяться в документі короткі відомості про процес, елементи якого регламентує документ				
3.3. Чи зазначено тип регламентації діяльності (обов'язкові вимоги, рекомендації, настанови, керівництва тощо)				
3.4. Чи наведений перелік посадових осіб, які мають використовувати даний документ у своїй роботі				
3.5. Чи зазначені умови, за яких починається використання документу				
3.6. Чи визначені особи, які санкціонують виконання документи чи відхилення від штатного ходу робіт				
3.7. Чи є характеристика того, що має бути одержано в результаті виконання даного документу (кінцевому результату)				
3.8. Чи наводяться критерії оцінки якості кінцевого результату				
3.9. Чи є опис послідовності виконання послідовних дій				
3.10. Чи описано хто і яким чином має здійснювати контроль за додержанням вимог документу				
3.11. Чи зазначені заходи, які будуть застосовуватись по відношенню до осіб, що не виконують вимоги документу				
3.12. Чи є опис того, як складається звіт за результатами виконання документу				
4. Опис алгоритму виконання дій				
4.1. Чи зазначено, хто конкретно виконує дії, що регламентується документом (є її виконавцем)				
4.2. Чи зазначено, які документи, матеріали, іншу інформацію одержує виконавець перед початком виконання процедури і від кого				
4.3. Чи зазначено, що необхідно роботи виконавцю процедури у разі поза штатної ситуації				
4.4. Чи зазначено, які дії має здійснити виконавець після успішного або незадовільного завершення процедури				
4.5. Чи зазначені ризики, притаманні виконуваний процедурі				
5. Стиль викладу тексту документу				
5.1. Застосовується прямиий порядок слів у реченні (
	Кількість балів			

Так	Кількість відповідей			
	23-25	20-22	19-17	<17
Скоріше так	0-2	0-4	0-7	0<7
Скоріше ні	0	0	0-3	
Ні	0	0	0	>1
	Відмінно	Добре	Задовільно	Незадовільно

Відмінно	Документ розроблений з урахуванням всіх вимог і рекомендацій
Добре	Документ розроблений з урахуванням основних вимог і рекомендацій
Задовільно	Документ розроблений з певним порушенням вимог і рекомендацій
Незадовільно	Документ розроблений з невиконанням переважної кількості вимог і рекомендацій