

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

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему:**

### **МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ ЯКОСТІ ПОСЛУГ МЕРЕЖІ ГОТЕЛІВ ТА РЕСТОРАНІВ «КОНТИНЕНТ КАРТ»**

Студента 2 курсу, 10м групи  
спеціальності 241  
«Готельно-ресторанна справа»  
спеціалізації  
«Міжнародний готельний  
бізнес»

Дяченко  
Анна Олександрівна

---

*підпис  
студента*

Науковий керівник  
д.е.н., проф.

Босовська Мирослава  
Веліксівна

---

*підпис  
керівника*

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

Бойко Маргарита  
Григорівна

---

*підпис  
гаранта*

Київ 2020



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

Вступ

### ВСТУП

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБЛЕННЯ СТАНДАРТІВ ЯКОСТІ МЕРЕЖІ ГОТЕЛІВ

1.1. Сутність управління якістю послуг та його особливості в готельному бізнесі

1.2. Характеристика документів системи управління якістю готельних послуг

## РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ ЯКОСТІ МЕРЕЖІ ГОТЕЛІВ «КОНТИНЕНТ КАРТ», М. КИЇВ

2.1. Оцінка економічних та організаційних передумов забезпечення якості послуг

2.2. Оцінка рівня якості готельного продукту

2.3. Аналіз впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища на реалізацію політики якості

## РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТАНДАРТІВ ЯКОСТІ МЕРЕЖІ ГОТЕЛІВ «КОНТИНЕНТ КАРТ»

3.1. Напрями удосконалення управління якістю послуг

3.2 Розробка перспективної програми забезпечення якості послуг

### ВИСНОВКИ

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

### ДОДАТКИ



## 5. Календарний план виконання роботи

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2019 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 кафедру</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: 27.12. 2019 р.

8. 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  
студентДяченко А.О.  
(прізвище, ініціали, підпис)

## 10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

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

У випускній роботі розглянуто теоретичні та методичні основи розроблення стандартів якості послуг суб'єкта міжнародного готельного бізнесу. Проведено дослідження ефективності функціонування системи управління якістю готелю «Континент Карт», здійснено оцінку рівня якості його послуг та визначено вплив чинників на процес управління якістю. На основі результатів аналітичних досліджень, проведених студентом, обґрунтовано напрями удосконалення системи управління якістю, розроблено програму заходів щодо удосконалення рівня якості послуг, розроблено напрями впровадження стандартів якості в готельній мережі..

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

## 11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_  
(підпис, дата)

## 12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

\_\_\_\_\_  
(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

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

Завідувач кафедри

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

“ \_\_\_\_\_ ” 2020 р.

## ЗМІСТ

стор.

ВСТУП .....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБЛЕННЯ СТАНДАРТІВ ЯКОСТІ МЕРЕЖІ ГОТЕЛІВ	
1.1. Сутність управління якістю послуг та його особливості в готельному бізнесі.....	11
1.2. Характеристика документів системи управління якістю послуг .....	17
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ ЯКОСТІ МЕРЕЖІ ГОТЕЛІВ «КОНТИНЕНТ КАРТ», М. КИЇВ	
2.1. Оцінка економічних та організаційних передумов забезпечення якості послуг .....	23
2.2. Оцінка рівня якості готельного продукту .....	34
2.3. Аналіз впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища на реалізацію політики якості.....	48
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТАНДАРТІВ ЯКОСТІ МЕРЕЖІ ГОТЕЛІВ «КОНТИНЕНТ КАРТ»	
3.1. Напрями удосконалення управління якістю послуг .....	52
3.3 Розробка перспективної програми забезпечення якості послуг.....	57
ВИСНОВКИ .....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	74
ДОДАТКИ .....	80



## ВСТУП

*Актуальність теми випускної кваліфікаційної роботи.* У сучасних умовах глобалізації та високого рівня конкуренції якість являє собою один з найважливіших інструментів конкурентної боротьби. Оскільки надання якісних послуг відвідувачам сприяє збільшенню обсягу їхньої реалізації, рентабельності підприємства, зростанню престижу готелю. Споживання послуг поліпшеної якості та більшої споживчої вартості зменшує поточні витрати споживачів та забезпечує більш повне задоволення їхніх вимог. Разом з тим сучасні дослідження показують, що на підприємствах готельного господарства спостерігається значна невідповідність зростаючих потреб і запитів споживачів обсягам і якості пропонованих послуг. Це зумовлено застарілою матеріально-технічною базою підприємств, обмеженістю інвестиційної активності, недостатнім рівнем професійної підготовки персоналу, неефективним управлінням. Тому впровадження ефективної системи управління якістю стає пріоритетним напрямком діяльності підприємств готельного господарства.

Ефективність системи якості досягається шляхом збалансування двох показників: задоволення потреб і очікувань споживачів послуг та забезпечення інтересів готелю та його працівників. Тобто задоволеність всіх зацікавлених сторін свідчить про ефективність роботи системи менеджменту якості на підприємстві. Проте досягнення такого балансу можливе лише за умови розумного та раціонального управління, з використанням сучасних методів та підходів.

Сьогодні керівники підприємств прикладають чимало зусиль для пошуку ідеальної моделі системи управління якістю, проте специфіка функціонування готельного господарства (нематеріальний характер) певним чином ускладнює застосування загальнонаукових концепцій управління якістю в сфері готельного бізнесу та потребує їх методологічного удосконалення та галузевої адаптації.

*Ступінь розробленості проблеми.* Із розвитком ринкових відносин та посиленням конкуренції у вітчизняній та зарубіжній літературі почали широко висвітлювати питання якості, розглядати його концепції та моделі, досліджувати досвід впровадження систем управління якістю на підприємствах. Теоретичні та практичні засади якості розглядаються у працях відомих вітчизняних вчених, таких як А. П. Вавілова, О.В. Геруса, І.В. Головачова, В.К. Злобіна, С.Д. Ільєнкової, Ю.І. Койфмана, Г.Д. Крилової, М.З. Круглова, Є.М. Купрякова, В.А. Лапідуса, Б.Г. Литвака, А.А. Мазаракі, С.В. Мельниченко, В.В. Окрепілова, Т.Ю. Росохи, Н.Д. Свірідової, М.З. Свисткіна, Т.І. Ткаченко, М.І. Шаповала, В.А. Швандара та ін., так і іноземних вчених Р. Уотермена, Дж. Харингтона, Р.А. Браймера, Е. Демінга, Дж.М. Джурана, К. Ісікава, Ф. Корсбі, Ф. Котлера, М. Мескона, Г. Тагуї, А. Фейгенбаума та ін.

Вивчення опублікованих праць з питань управління якістю дозволяє констатувати, що в теорії розроблено різноманітні моделі та підходи до управління якістю, які в адаптованому варіанті можна використовувати в готельних підприємствах. Але специфіка готельних послуг зумовлює особливий підхід до їхнього управління, що не завжди повною мірою враховується, що зумовлено недоліками самої системи управління.

Необхідність удосконалення теоретичних і методичних основ з управління якістю на підприємствах готельного господарства, їх практична значущість обумовили актуальність теми випускного дослідження.

*Мета і завдання випускної кваліфікаційної роботи.* Метою даної випускної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і методологічних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо розроблення стандартів якості мережі готелів.

Реалізація мети обумовила необхідність визначення і розв'язання наступних завдань:

- розглянути якість як об'єкт управління в міжнародному готельному бізнесі ;



- визначити сутність загального управління якістю та дослідити процес його впровадження в практику діяльності суб'єктів міжнародного готельного бізнесу;
- провести управлінську та економічну оцінку діяльності готелю "Континент Карт", м. Київ у площині умов забезпечення якості послуг;
- проаналізувати рівень якості готельного продукту;
- оцінити ефективність системи менеджменту якості готелю "Континент Карт", м. Київ;
- дослідити чинники системи управління якістю послуг г;
- визначити напрями вдосконалення системи управління якістю;
- обґрунтувати програму заходів щодо удосконалення рівня якості готельного продукту.

*Об'єкт дослідження* – процес розроблення стандартів якості мережі готелів

*Предмет дослідження* – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення стандартів якості мережі готелів

*Методи дослідження.* Методологічною базою роботи є загальні та спеціалізовані методи наукових досліджень. У процесі дослідження застосовувались наступні методи: системного, порівняльного, ретроспективного, логічного аналізу - для визначення змісту поняття якість; статистичного аналізу, факторного аналізу, синтезу – для оцінки організаційних та економічних передумов забезпечення якості послуг; структурно-графічного моделювання, безпосереднього обстеження підприємства готельного господарства, анкетування споживачів і експертів, метод «таємного гостя» - для встановлення рівня якості готельного продукту підприємства. З метою обґрунтування заходів щодо вдосконалення управління якістю та розробки методичних підходів до формування та впровадження системи якості застосовано логічні методи дослідження.

Інформаційною базою проведеного дослідження послужили державні нормативно-правові акти, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених,

стандарти ISO 9001, ISO 9004, а також дані статистичної та фінансової звітності, що були одержані у ході безпосереднього обстеження готелю "Континент Карт", м. Київ.

*Наукова новизна.* Елементами наукової новизни є такі положення, що були удосконалені: адаптовано методологію управління якістю послуг RADAR, що від попередніх досліджень відрізняється виокремленням спеціальних елементів, які характеризують особливості та специфічні характеристики готельного продукту та сприятиме удосконаленню системи управління якістю послуг у підприємствах готельного господарства.

*Практичне значення.* Результати дослідження викладені у даній випускній кваліфікаційній роботі мають прикладне значення і можуть бути використані на практиці для оцінки рівня якості готельного продукту та визначення ефективності системи менеджменту якості підприємства. Розроблені заходи дають змогу проводити «профілактику» системи якості з метою уникнення небажаних ситуацій.

Розроблені методики щодо оцінки рівня якості готельних послуг та окремих показників якості, щодо визначення ефективності управління якістю, дозволить підвищити результативність процесу управління й ефективність створення та реалізації готельного продукту, надасть нові конкурентні переваги для суб'єктів господарювання у сфері готельного бізнесу.

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

*Структура випускної кваліфікаційної роботи.* Дослідження побудовано відповідно до його завдань і складається з трьох розділів: теоретико-методологічного, дослідницького та рекомендаційного, вступу, висновків та пропозицій, переліку використаних джерел та додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБЛЕННЯ СТАНДАРТІВ ЯКОСТІ МЕРЕЖІ ГОТЕЛІВ

#### 1.1. Сутність управління якістю послуг та його особливості в готельному бізнесі

Протягом кількох десятиліть готельна індустрія змінилася невпізнанно. Сьогодні у цій діяльності, як ніколи, є великі можливості, як успіху, так невдач. Сучасні гості очікують від готельного підприємства високих стандартів обслуговування. Усе це ставить перед керівниками готельних підприємств, чия основна увага донедавна зосереджена на оперативному управлінні виробництвом, нові завдання. Насущною потребою стає вироблення нових підходів до вироблення та підтримки в конкурентоспроможному стані готельної інфраструктури, оскільки у неї основна відповідальність лягає за створення ефективного бізнесу.

Кожна організація, яка хоче вижити в умовах жорсткої конкуренції, повинна постійно шукати шляхи удосконалення своєї діяльності. У такій ситуації слід приділяти увагу раціональному використанню всіх видів ресурсів, що знаходяться у розпорядженні підприємства.

У сучасній теорії і практиці управління якістю готельних послуг виділяють 5 основних етапів:

1. Прийняття рішень щодо переліку послуг, що надаються, і підготовка умов щодо їх надання;
2. Перевірка готовності готелю до надання цих послуг і розподіл організаційної відповідальності;
3. Процес надання послуг;
4. Усунення дефектів і забезпечення зворотного зв'язку з метою внесення в процес надання послуг і контролю за цим змін, що дозволяють уникати виявлених дефектів у майбутньому.
5. Розробка довгострокових планів з якості.



Таблиця 1.1

**Підходи до визначення терміну «управління якістю послуг» у  
вітчизняних та зарубіжних дослідженнях**

Визначення управління якістю послуг	Дослідник
Відповідність наданих послуг очікуваним або встановленим стандартам. Таким чином, стандарти, їхня реальна форма і зміст є критерієм якості обслуговування у готелі. Критерій оцінки якості наданої послуги для споживача - це ступінь його задоволення, тобто відповідність отриманого та очікуваного. Критерій ступені задоволення клієнта - це ба-жання повернутися ще раз і порадити це зробити своїм друзям і знайомим [70, с. 24].	В.В. Окрепілов
Аспекти виконання функції управління, які визначають політику, цілі та відповідальність у сфері якості, а також здійснюють їх за допомогою таких засобів, як планування якості, оперативне управління якістю, забезпечення якості та поліпшення якості в рамках системи якості [18].	ISO 9000-2007
Різнобічний процес, що охоплює всі підрозділи підприємства, а також його споживачів та постачальників, це спосіб управління організацією [23, с. 39].	Н.О. Телеш
Динамічний показник, що постійно розвивається й удосконалюється. Його рівень різний не тільки в окремих готелях, але й в окремі роки та місяці в одному і тому ж готелі. Це свідчить про те, що якість обслуговування формується під впливом багатьох і різних факторів [47, с. 73].	О.М. Попов
Постійний, планомірний, цілеспрямований вплив на всіх рівнях на фактори та умови, що забезпечують надання послуг оптимальної якості і повноцінне їх споживання [47, с. 73].	Х.Й. Роглев
Комплекс наукових та інженерних знань, реалізованих в прийомах праці, наборах матеріальних, технічних, енергетичних, трудових чинників виробництва, засобах їх поєднання для створення продукту або послуги, що відповідає певним вимогам [40, с. 160].	Х. Колтун
Сукупність запланованих і систематично здійснюваних заходів, які створюють необхідні умови для виконання кожного елемента системи управління так, щоб продукт задовольняв чітко визначені вимоги.	<i>Власне визначення</i>

Під управлінням якістю послуг розуміють постійний, планомірний, цілеспрямований вплив на всіх рівнях на фактори та умови, що забезпечують надання послуг оптимальної якості і повноцінне їх споживання. Визначення якості з погляду менеджменту має враховувати, окрім спеціальних вимог клієнта, складні для вимірювання відчуття споживача, які впливають на прийняття рішення щодо купівлі певного товару чл послуги. Отже, мірою

якості є ступінь виконання реальних вимог клієнта (або очікування їх виконання), який виявляється актом купівлі.

Таблиця 1.2

### Еволюція мислення в галузі якості готельних послуг

Період	Назва етапу	Зміст етапу
20-ті роки ХХ ст.	Інспекція та випробування	Перевірка якості та випробування: виявлення неякісного виконання роботи та негайне усунення недоліків
40-ві роки ХХ ст.	Контроль якості, (QC)	Післяопераційний контроль якості готельних послуг
60-ті роки ХХ ст.	Забезпечення якості, (QA)	Профілактика неякісного обслуговування клієнтів (внутрішній та зовнішній аспект)
70–80-ті роки ХХ ст.	Управління якістю, (QM)	Методи та засоби управління якістю, нагляд за якістю послуг, застосування вимог стандартів ISO серії 9000
90-2020-ті роки ХХ ст.	Загальне управління якістю, (TQM)	Вдосконалення якості послуг підприємств готельного господарства (використання стандартів ISO серії 9004-4)
У майбутньому	TQM, адаптований на людину	Широке розуміння якості, культура якості підприємства, людський фактор в якості

Згідно з визначенням Європейської організації управління якістю, якість продукту є ступенем виконання нею вимог споживача. Підтвердженням цього є визначення, за яким «якість - це задоволення потреб і сподівань споживача» [42, с. 16]. Таким чином сформульоване поняття якості має лише загальний характер. Кожне підприємство на ринку повинно прагнути до визначення власних цілей і надавати конкретний вимір якості створюваних продуктів – готельної послуги.

Сучасне сприйняття якості вважають одним із найважливіших чинників, які стосуються конкурентоспроможності підприємства готельного господарства. Наприклад, щодо готельного продукту Д. Гільберт та І. Йоші розрізняють п'ять таких змінних, а саме:

- обсяг пропозиції - що ширша сфера благ і послуг, то конкурентніше готельне підприємство;
- ціна - чим вигідніші економічні умови купівлі благ і послуг, тим конкурентоспроможніша фірма;
- доступність продукту - чим відоміший виробник продуктів (послуг) та доступніша його пропозиція, тим більш конкурентне готельне підприємство;
- унікальність продуктів - чим швидше споживачі відрізнятимуть блага і послуги від продуктів конкурентів, тим краще для підтримки іміджу;
- якість - конкурентоспроможніші ті, чиї послуги відповідають сподіванням споживачів і забезпечують задоволення їх потреб.



Рис. 1.1. Блок-схема «піраміди якості»

Проведені Львівським інститутом економіки і туризму дослідження показали, що серед чинників, котрі формують конкурентоспроможність підприємств, які надають готельні послуги, першочергове значення мають: якість (75%), ціна (68%), рівень обслуговування (55%), інші (наприклад, зручність розташування, висококваліфікований персонал, широкий асортимент послуг - 50%) [38, с. 66]. Це також підтверджують інші дослідження, які проводилися студентами у 2010-2017 рр. у готелях м. Львова. [39, с. 26].



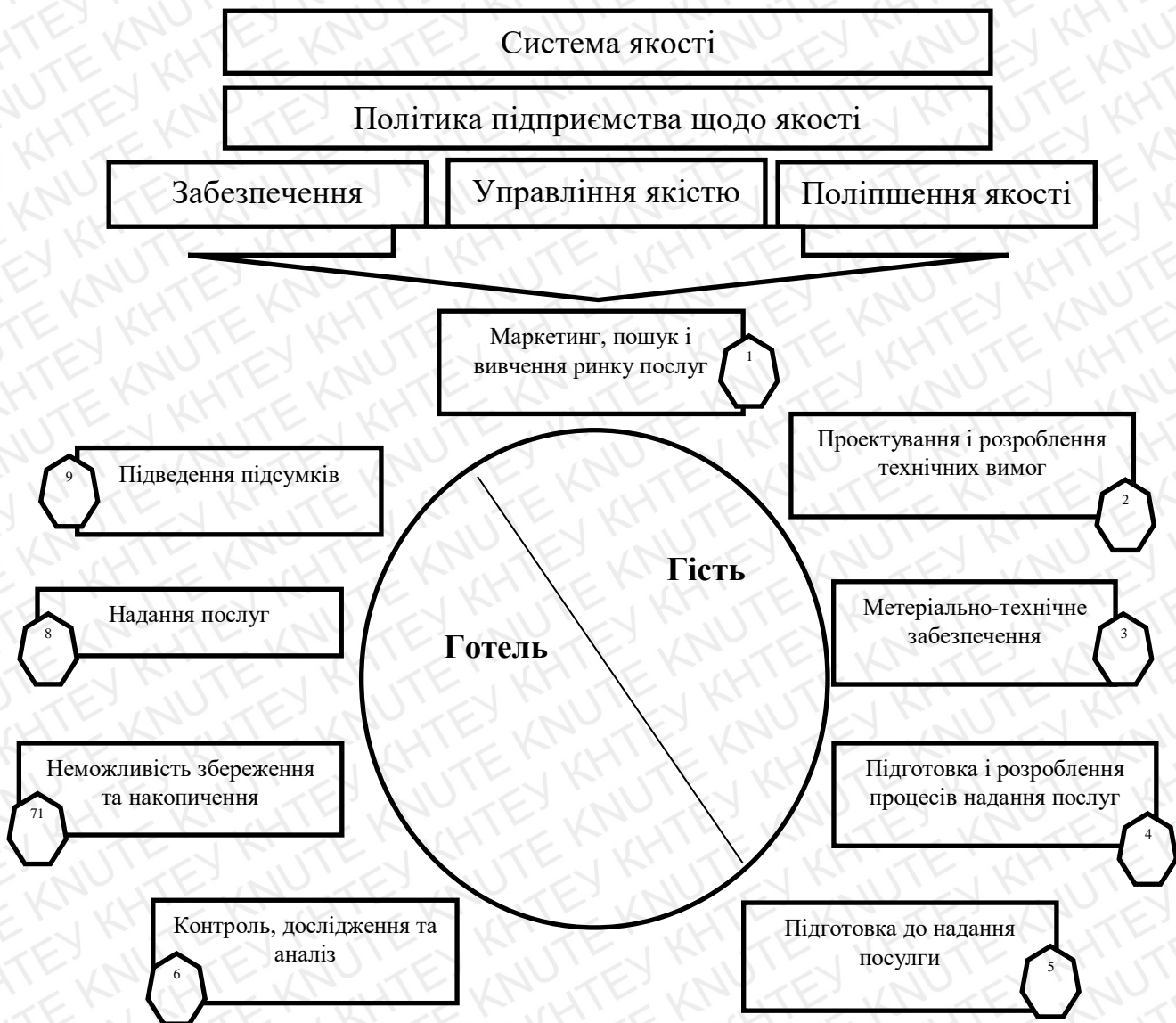


Рис. 1.2. Адаптація моделі «Петля якості» для суб'єкта міжнародного готельного бізнесу

У підприємстві готельного господарства якість - інтегральна складова процесу створення готельного продукту, який забезпечує задоволення сподівань і потреб туристів. Якістю є не лише сукупність ознак, які характеризують продукт і вирізняють його з-поміж інших, а також здатність продукту до задоволення сподівань туристів і заспокоєння їх визначених потреб. Уміле управління якістю гарантує, що пропонований продукт знайде покупців і задовольнить їх потреби [11, с. 88].

Якщо TQC - це управління якістю з метою виконання встановлених вимог, то TQM - це ще і керування цілями і самими вимогами. У TQM включається

також і забезпечення якості, що трактується як система мір, що забезпечує впевненість у споживача в якості продукції [24, с. 140]. Це ілюструє рис. 1.3.

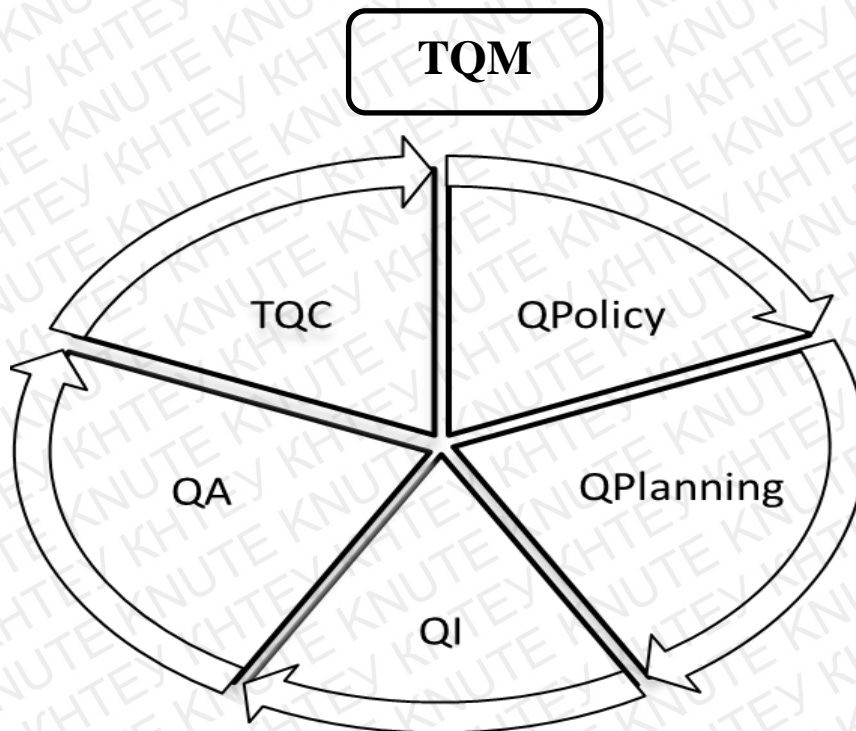


Рис. 1.3. Основні складові TQM

До основних складових TQM належать: TQC - Загальне управління якістю; QA - Забезпечення якості; QPolicy - Політика якості; QI – поліпшення якості; QPlanning - планування якості.

Система TQM є комплексною системою, орієнтованою на постійне поліпшення якості, мінімізацію виробничих витрат і постачання точно в строк. Основна філософія TQM базується на принципі - поліпшенню немає межі. Стосовно до якості діє цільова настанова - прагнення до 0 дефектів, до витрат - 0 непродуктивних витрат, до постачань - точно в строк. При цьому усвідомлюється, що досягти цих меж неможливо, але до цього треба постійно прагнути і не зупинятися на досягнутих результатах. Ця філософія має спеціальний термін – «постійне поліпшення якості» (quality improvement) [19, с. 33].

У системі TQM використовуються адекватні цілям методи керування якістю. Однією з ключових особливостей системи є використання колективних форм і методів пошуку, аналізу і вирішення проблем, постійна участь у

поліпшенні якості всього колективу. У TQM істотно зростає роль людини і навчання персоналу.

Отже, доцільним буде зробити висновок, що значення управління якістю послуг у готельному господарстві досить високе, оскільки відбувається постійне зростання рівня послуг та кількості споживачів, відбувається оптимізація процесів діяльності та використання ресурсів, при чому головною проблемою є неможливість відокремлення виробництва готельної послуги від її споживання.

Система TQM є системою управління якістю з метою виконання встановлених вимог, а також керування цілями і самими вимогами. У перспективі слід очікувати, що принципи TQM по мірі виконання вимог менеджменту якості захоплять все підприємство в напрямку створення інтегрованої системи менеджменту. Слід підкреслити, що в основі реалізації принципів TQM лежить особистий внесок та зацікавленість кожного члена трудового колективу.

## **1.2. Характеристика системи управління якістю готельних послуг**

Систему управління якістю на підприємстві готельного господарства неможливо відокремити від системи управління готельним комплексом в цілому, бо перша включає в себе не тільки функціональні підрозділи, які займаються роботою з персоналом, а й усіх лінійних керівників, а також керівників структурних підрозділів, що виконують функції технічного, виробничого, економічного керівництва, керівництва зовнішніми господарськими зв'язками і т.п. Тобто, система управління якістю є «кістяком» системи управління організацією.

Системний підхід до формування управління всіх рівнів ієрархії дає можливість комплексно підійти до вирішення даної проблеми. З погляду системного підходу, проектування системи управління підприємством готельного господарства повинне включати всі функціональні та цільові підсистеми, підсистеми забезпечення управління, всі їх складові елементи:



функції, організаційну структуру, технології управління, кадри, інформацію, управлінські рішення і т.д. При цьому повинні враховуватись взаємозв'язки компонентів цілісної системи між собою та із зовнішнім середовищем.

Системний підхід виник як реакція на бурхливий розвиток аналітичних підходів у науці, які все більше віддаляли творчу думку від проблеми «цілісного організму». Становлення системного підходу пов'язане з роботами О. О. Богданова. Він розглядав усі явища як неперервні процеси організації та дезорганізації, а рівень організації тим вищий, чим сильніше властивості цілого відрізняються від простої суми його частин (пізніше цю властивість назвали емерджентністю) [19]. Системний підхід – це категорія, що не має єдиного визначення, оскільки трактується надто широко і неоднозначно. У літературі наводяться наступні трактування або визначення системного підходу: Гур'янов А.Б. вважає, що системний підхід – це методологія дослідження об'єктів як систем. При чому система включає дві складові [4]:

- 1) Зовнішнє оточення, що включає вхід, вихід системи, зв'язок з зовнішнім середовищем, зворотний зв'язок;
- 2) Внутрішня структура – сукупність взаємопов'язаних компонентів, що забезпечують процес впливу суб'єкта управління на об'єкт, переробку входу в вихід і досягнення цілей системи.

В. Садовський під системним підходом розуміє вираження процедур подання об'єкта як системи та способів їх розробки [12]. О.В. Кустовська вважає, що системний підхід – один із головних напрямків методології спеціального наукового пізнання та соціальної практики, мета і завдання якого полягають у дослідженнях певних об'єктів як складних систем [7]. О. Остапчук у своїй праці відзначає, що системний підхід зумовлює «дослідження конкретного об'єкту управління як системи, що включає в себе всі складові елементи або характеристики організації як системи, тобто характеристики входу, процесу, виходу» [10]. А. Холл під системним підходом розуміє інтеграцію, синтез розгляду різних сторін явища або об'єкта [24]. На думку С. Оптнера, системний підхід – це адекватний засіб дослідження і розробки не

будь-яких об'єктів, що довільно називаються системою, а лише таких, котрі є органічним цілим [13].

Таблиця 1.2

**Основні закони системи управління якістю послуг суб'єкта міжнародного готельного бізнесу, що передбачаються системним підходом**

<b>№</b>	<b>Основні закони системи</b>
<b>1.</b>	Композиції, тобто узгодження спільної і приватної мети
<b>2.</b>	Пропорційності. Внутрішня пропорційність повинна поєднуватись із зовнішньою пропорційністю, тобто відповідним рівнем розвитку елементів зовнішнього середовища
<b>3.</b>	Зважання на «вузьке місце», де особлива увага приділяється найбільш слабкому елементу системи
<b>4.</b>	Онтогенезу, що враховує послідовність стадій життєвого циклу послуги
<b>5.</b>	Інтеграції, що спрямовують систему на високий рівень організації і що дають змогу одержати синергетичний ефект
<b>6.</b>	Інформованості, що виділяє інформаційне забезпечення як головну умову конкурентоспроможності
<b>7.</b>	Стійкості, що висуває вимоги до побудови системи (статичний стан) і до її функціонування (динамічний стан)

Отже, системний підхід до управління – це не набір якихось загально визнаних принципів управління, – це спосіб мислення по відношенню до організації та управління в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Як спосіб управління, системний підхід ґрунтується на розумінні об'єкта управління як цілісності, на виявленні різноманіття його внутрішніх і зовнішніх зв'язків; сукупність пов'язаних, узгоджених методів і засобів управління економікою, галуззю, підприємством, підрозділом та ін.

Сутність системного підходу до управління якістю послуг полягає в наступному: формулювання цілей та встановлення їхньої ієрархії до початку будь-якої діяльності, пов'язаної з управлінням; отримання максимального ефекту, тобто досягнення поставлених цілей шляхом порівняльного аналізу альтернативних шляхів та методів досягнення цілей та здійснення вибору; кількісна оцінка цілей та засоби їх досягнення, заснована на всебічній оцінці всіх можливих і планованих результатів діяльності. Поява системного підходу до управління дозволило інтегрувати позитивні моменти всіх шкіл, які в різний

час домінували в науковому менеджменті. Іншим найважливішим внеском системного підходу в теорію і практику управління стало визнання маркетингу як найважливішої функції управління [15].

Системний підхід до управління якістю передбачає урахування взаємозв'язків окремих аспектів управління кадрами і виражається у розробці кінцевих цілей, визначенні шляхів їх досягнення, створенні відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування, організацію і стимулювання системи роботи [16].



Рис. 1.4. Основні етапи системного управління підприємством



Система управління якістю являє собою комплекс цілей, задач і основних напрямків діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці і якості роботи.

Цілями функціонування системи управління якістю підприємства є: підвищення конкурентоспроможності підприємства; підвищення ефективності діяльності підприємства, зокрема, досягнення максимального прибутку; забезпечення високої соціальної ефективності функціонування трудового колективу; формування позитивного іміджу підприємства на ринку [2] (рис1.5).



Рис. 1.5. Структура комплексу стандартів ІСО 9000

Одним із варіантів «порівняльного оцінювання» є модель ділової досконалості EFQM. На рис. 1.6 наведено схему оцінювання за EFQM, яка є інструментом дослідження власної системи управління організації на предмет її здатності досягати поставлених організацією цілей.



Рис. 1.6. Схема оцінювання системи управління якістю за методологією EFQM

Математичний підсумок аудювання у такому разі зводиться до сумарного результату забезпечуючих ефективність управління факторів (формула 2.1)

$$\Delta P = \Delta C + \Delta П + \Delta Ц, \quad (1.1),$$

де,  $\Delta P$  – невідповідність досягнутих результатів запланованим;

$\Delta C$  – недоліки системи;

$\Delta П$  – недоліки процесів;

$\Delta Ц$  – недоліки цілей.

Завдяки цьому можна чітко прослідкувати динаміку показників (балів, яку виставляють експерти), визначити сфери негативного впливу на них та розробити програму заходів щодо покращення роботи та усунення виявлених недоліків.

Оцінювання за моделлю EFQM виконується від системних чинників структуровано за критеріями: лідерство, персонал та ін., далі через оцінювання процесів до оцінювання результатів, також структуровано за чітко встановленими критеріями: задоволеність персоналу, споживачів тощо[71].

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ ЯКОСТІ МЕРЕЖІ ГОТЕЛІВ «КОНТИНЕНТ КАРТ», М. КИЇВ

#### 2.1. Оцінка економічних та організаційних передумов забезпечення якості послуг

Об'єктом дослідження кваліфікаційної випускної роботи є «Континент Карт», м. Київ.

Цілями діяльності готелю «Континент Карт» є задоволення суспільних та особистих потреб вітчизняних та іноземних громадян та юридичних осіб, максимізація та покращення добробуту власників капіталу у вигляді зростання ринкової вартості акцій Товариства, а також отримання частини прибутку Товариства у вигляді дивідендів. «Континент Карт» діє на основі статуту підприємства. Відповідно до статуту "Континент Карт" здійснює наступні напрямки діяльності: готельну, рестораанну, виробничу, проектно-будівельну, культурно-просвітницьку, посередницько-інформаційну, фізкультурно-оздоровчу, зовнішньоекономічну.

Підприємство володіє правами юридичної особи, має самостійний баланс, розрахунковий, валютний та інші рахунки в установах банків України та за її межами; круглу печатку із своїм найменуванням, фірмові бланки, емблему, а також знак для товарів і послуг, діє на основі самоокупності та самоуправління, може від свого імені набувати майнові і немайнові права, нести обов'язки, бути позивачем та відповідачем в суді, арбітражному суді та третейському суді. Є колективним підприємством та є платником податку на прибуток на загальних засадах.

Організаційно - управлінська структура готелю є лінійно функціональна, яка є ланкою дивізійної структури готельного оператора «Radisson Hotel Group», керівником даного підприємства є Генеральний директор, оскільки готель «Континент Карт». В готелі «Континент Карт» саме організаційна структура відображає взаємозв'язок ланок управління підприємством.



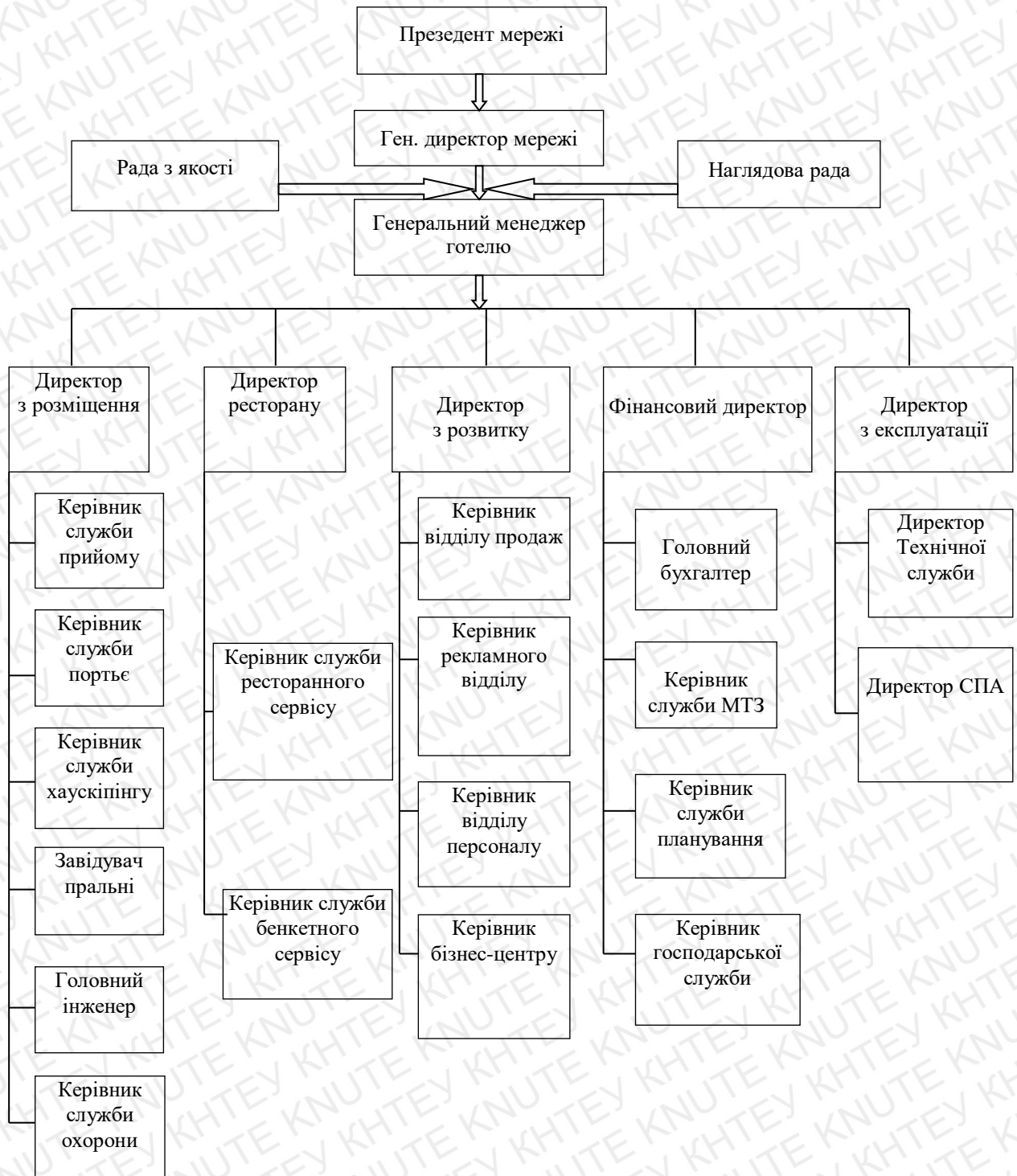


Рис.2.1. Організаційний дизайн готелю «Континент Карт», м. Київ

Відповідальність і зобов'язання за політику готелю в області якості покладаються на вище керівництво. Головний офіс розробив і документально оформив політику в області якості, що розповсюджується на всі готелі мережі та стосується:

- ✍ рівня якості послуг, що надаються;
- ✍ репутації готелю в області якості;
- ✍ цілей забезпечення якості послуг;

- ✍ вибору підходу до досягнення цілей в області якості;
- ✍ ролі персоналу, відповідального за реалізацію стратегічних цілей

Керівництво повністю забезпечує опублікування політики готелю, її зрозумілість, здійсненність і проведення у життя. Політика готелю «Континент Карт» може бути сформульована у вигляді принципу діяльності готелю або довгострокової мети і включати:

- ✓ досягнення світового рівня надання послуг;
- ✓ орієнтацію на задоволення вимог споживачів з певних регіонів;
- ✓ освоєння послуг, функціональні можливості яких реалізуються на нових принципах;
- ✓ поліпшення найважливіших показників якості послуг;
- ✓ викорінення випадків надання споживачам неякісних послуг;
- ✓ розвиток сервісу.

До того ж, керівництво готелю «Континент Карт» перетворило першочергові задачі в набір стратегічних цілей і заходів, серед яких можна відзначити наступні:

- чітке визначення потреб споживача і відповідних заходів в області якості;
- вжиття профілактичних заходів з метою попередження невдоволення споживача;
- оптимізація витрат, пов'язаних з якістю, з метою досягнення необхідного рівня якості надання послуг;
- залучення всього персоналу готелю до досягнення необхідного рівня якості;
- безперервний аналіз вимог, що висуваються до послуг, досягнутого рівня, з метою визначення можливостей щодо підвищення їхньої якості;
- попередження несприятливого впливу готелю на суспільство.

«Континент Карт» отримав сертифікат на систему управління якістю стосовно надання готельних послуг та послуг харчування, який є дійсним до 22 листопада 2019 року. Управління якістю в готелі здійснюється на основі міжнародних стандартів ISO 9001:2017 та відповідає вимогам внутрішньо розроблених стандартів з обслуговування та надання послуг для всіх

підрозділів готельного підприємства. Настанова з якості, як вже зазначалося, розповсюджується на всі готелі мережі, представляє собою офіційно затверджений, вдало структурований документ на 170 сторінок та має наступний зміст:

## **I. Загальні стандарти**

### **1.1. Стандарт Управління Готелем**

#### **1.1.1. Основні положення**

#### **1.1.2. Стандарт роботи управлінського складу готелю**

#### **1.1.3. Загальні принципи звітності**

#### **1.1.4. Принципи управління якістю в готелі**

## **II. Стандарт Якості Готелю**

### **2.1. Місія готелю «Истинно Славянское Гостеприимство»**

### **2.2. Керівництво службовця**

## **III. Стандарти функціональних зон готелю:**

### **3.1. Вестибюль**

### **3.2. Зона порт'є**

### **3.3. Камера схову багажу**

### **3.4. Приміщення для зберігання цінних речей**

### **3.5. Драмбини для клієнтів**

### **3.6. Номерний фонд**

### **3.7. Коридори номерного фонду**

### **3.8. Адміністративні приміщення**

### **3.9. Конференц – зали**

### **3.10. Ресторан**

### **3.11. Вестибюль ресторану**

### **3.12. Зал ресторану**

### **3.13. Їдальня для персоналу**

### **3.14. Приміщення покоївок**

### **3.15. Кухня ресторану**

### **3.16. Складські приміщення**



- 3.17. Службові коридори
- 3.18. Пральня
- 3.19. Господарський двір та загрузочна зона
- 3.20. Технічні приміщення та зони
- 3.21. Туалети загального користування
- 3.22. Венткамери, дизельна, котельня, тепловий пункт, водопостачання
- 3.23. Машинні приміщення ліфтів
- 3.24. Розміри приміщень та інженерне забезпечення.

Управління підприємством готельного господарства «Континент Карт» є управлінням, яке передбачає:

- орієнтацію готельного комплексу на попит і потреби ринку, на запити конкретних споживачів і організацію пропозиції тих видів послуг, які мають попит і можуть принести готельному комплексу запланований прибуток;
- підвищення ефективності надання послуг, зменшення витрат, отримання оптимальних результатів;
- господарську самостійність, що забезпечує свободу прийняття рішень;
- постійне коригування цілей і програм залежно від ситуації на ринку;
- необхідність застосування сучасної інформаційної бази з комп'ютерною технікою для багатоваріантних розрахунків при прийнятті оптимальних і обґрунтованих рішень.

Підприємство здійснює активну господарську діяльність, що зумовлює необхідність її детального розгляду, зважаючи на показники балансу та звіту про фінансові результати підприємства.

Для економічної оцінки діяльності підприємства було проведено розрахунки на основі фінансової звітності за 3 роки (2017, 2018, 2019 рр.)

Для оцінки динаміки фінансових результатів готелю «Континент Карт», було розраховано абсолютне відхилення, темпи приросту та росту. Отже, можна зробити висновок, що доход ( виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2018 році збільшився на 44092 тис.грн. в порівнянні з 2017 роком, а в 2019 році цей показник зменшився на 11494 тис.грн.

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарі, робіт, послуг) за 2018 рік збільшився на 36024 тис.грн або на 22,89% в порівнянні з попереднім роком, а в 2019 році ЧД зменшився на 9677 тис.грн в порівнянні з 2018 роком. Щодо витрат, то адміністративні витрати за 2018 рік порівняно з 2017 роком зменшилися на 1,79%, витрати на збут зросли на 95,65%, інші операційні витрати зросли на 3,03%. Якщо порівнювати 2019 рік з 2018 роком, то можна спостерігати, що адміністративні витрати збільшилися на 7,12%, витрати на збут зросли на 53,25%, інші операційні витрати зменшилися на 56,16%. Валовий прибуток на підприємстві в 2018 році в порівнянні з 2017 роком збільшився на 8028 тис.грн., а в 2019 році в порівнянні з минулим роком цей показник зменшився на 39867 тис.грн.

Щодо фінансових результатів від операційної діяльності, то в 2018 році цей показник збільшився на 22213 тис.грн. в порівнянні з 2017 роком, а в 2019 році зменшився на 66058 тис.грн., фінансові результати від звичайної діяльності 2018 році зменшилися на 48419 тис.грн., а в 2019 році в порівнянні з попереднім також збільшилися на 56670 тис.грн.

Так як в готелі впродовж досліджуваного періоду спостерігається збиток, то в даному випадку можна сказати, що в 2018 році порівняно з попереднім роком чистий збиток зменшився, але, незважаючи на це, в 2019 році він збільшився мало не в три рази. Такий стан речей можна пояснити тим, що в обсяг номерного фонду було збільшено до проведення чемпіонату футболу Євро-2018 і підприємство понесло затрати, незважаючи на очікування керівництва, затрати з ремонтними роботами до цього часу перевищують доходи. На підприємстві впродовж досліджуваного періоду ніяких надзвичайних подій не відбувалося, тож можна зробити висновок, що фінансові результати від звичайної діяльності дорівнюватиме чистому прибутку (табл. 2.1).

Матеріально-технічна база підприємства підготовлена на професійному рівні. Всі адміністративні та виробничо-організаційні служби оснащені за сучасною технологією.



Таблиця 2.1

**Динаміка показників фінансово-господарської діяльності готельної мережі «Континент Карт», м. Київ за 2017-2019 рр.**

Стаття	Роки			Абс. відхил., тис.грн		Темп росту, %		Темп приросту, %	
	2017	2018	2019	2017-2018рр.	2018-2019рр.	2017-2018рр.	2018-2019рр.	2017-2018рр.	2018-2019рр.
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	188837	232929	221435	44092	-11494	123,35	95,07	23,35	-4,93
Податок на додану вартість	31472	38678	36742	7206	-1936	122,90	94,99	22,90	-5,01
Інші вирахування з доходу	0	862	981	862	119	-	113,81	-	13,81
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	157365	193389	183712	36024	-9677	122,89	95,00	22,89	-5,00
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	133689	161685	191875	27996	30190	120,94	118,67	20,94	18,67
<b>Валовий:</b>									
прибуток/збиток	23676	31704	-8163	8028	-39867	133,91	-25,75	33,91	-125,75
Інші операційні доходи	15334	33778	573	18444	-33205	220,28	1,70	120,28	-98,30
Адміністративні витрати	18889	18551	19872	-338	1321	98,21	107,12	-1,79	7,12
Витрати на збут	4116	8053	12341	3937	4288	195,65	153,25	95,65	53,25
Інші операційні витрати	21816	22476	9853	660	-12623	103,03	43,84	3,03	-56,16
<b>Фінансові результати від операційної діяльності:</b>									
прибуток/збиток	-5811	16402	-49656	22213	-66058	-282,26	-302,74	-382,26	-402,74
Інші фінансові доходи	1602	82	421	-1520	339	5,12	513,41	-94,88	413,41
Інші доходи	236608	286242	22324	49634	-263918	120,98	7,80	20,98	-92,20
Фінансові витрати	77485	55039	52416	-22446	-2623	71,03	95,23	-28,97	-4,77
Інші витрати	228398	272752	2671	44354	-270081	119,42	0,98	19,42	-99,02
<b>Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:</b>									
- прибуток	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- збиток	73484	25065	81998	-48419	56933	34,11	327,14	-65,89	227,14
Податок на прибуток від звичайної діяльності	0	0	263	0	263	0	0	0	0
<b>Фінансові результати від звичайної діяльності:</b>									
- прибуток	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- збиток	73484	25065	81735	-48419	56670	34,11	326,09	-65,89	226,09
<b>Чистий:</b>									
- прибуток	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- збиток	73484	25065	81735	-48419	56670	34,11	326,09	-65,89	226,09

До матеріально-технічної база підприємства можна віднести:

- адміністративні приміщення (кабінети, контори, ін. приміщення)



- приміщення вестибюльної групи (вестибюль, гардероб, санітарні вузли, пункт охорони громадського порядку)
- приміщення житлової групи (номери, коридори, холи, вітальні, приміщення побутового обслуговування на поверсі)
- приміщення масового обслуговування – конференц зали, приміщення ресторанного господарства, складські приміщення для продуктів і сировини.

Для дослідження стану основних засобів готелю «Континент Карт» було проведено розрахунки та дослідження показників інтенсивності та ефективності використання основних фондів.

Дослідження інтенсивності та ефективності використання основних засобів «Континент Карт» за 2017-2019 рр. наведені в таблиці 2.3. Проаналізувавши інтенсивність використання основних засобів можна зробити висновок, що коефіцієнт придатності основних засобів за 2017 рік становить 0,123 од., за 2018 рік – 0,206 од., за 2019 рік – 0,247 од., що не дуже добре відображається на діяльності підприємства.

Таблиця 2.3

**Динаміка матеріально-технічних ресурсів готельної мережі  
«Континент Карт», м. Київ за 2017-2019 рр.**

Показник	Роки			Абс. відхил., тис.грн		Темп росту, %		Темп приросту, %	
	2017	2018	2019	2017-2018рр.	2018-2019рр.	2017-2018рр.	2018-2019рр.	2017-2018рр.	2018-2019рр.
Коефіцієнт придатності ОЗ	0,123	0,206	0,247	0,084	0,040	168,136	119,612	68,136	19,612
Коефіцієнт зносу ОЗ	0,877	0,794	0,753	-0,084	-0,040	90,467	94,900	-9,533	-5,100
Середня вартість ОЗ	436941	786058,5	1140896,5	349117,5	354838	179,9	145,141	79,900	45,141
Фондовіддача	0,432	0,296	0,194	-0,136	-0,102	68,565	65,498	-31,435	-34,502
Фондомісткість	2,314	3,375	5,152	1,061	1,778	145,846	152,675	45,846	52,675

Щодо коефіцієнту зносу основних засобів, то у 2017 році він становив 0,877 од., у 2018 році – 0,794 од., у 2019 році – 0,753 од., що є негативним для підприємства, оскільки знос основних засобів досить високий і перевищує 75%. Якщо ж показники інтенсивності аналізувати в динаміці, то простежується незначне збільшення та зменшення відповідно коефіцієнтів придатності та

знос. Оцінивши ефективність використання основних засобів, можна сказати, що середня вартість основних засобів готелю «Континент Карт» у 2019 році становила 1140896,5 тис.грн., що значно більше ніж у 2017 році - 436941 тис.грн. та 2018 році - 786058,5 тис.грн. Щодо фондівіддачі, то її економічний зміст полягає в наступному: обсяг доходів, що припадає на одиницю використаних основних засобів, в даному випадку показники фондівіддачі є досить низькими у 2019 році - 0,194 од., у 2018 році - 0,296 од., у 2017 році - 0,432 од. і щороку зменшуються. Щодо фондомісткості, то даний показник показує скільки необхідно використати основних засобів для отримання 1 гривні доходу, цей показник є оберненим до фондівіддачі. У 2017 році фондомісткість склала 2,314од., у 2018 році - 3,375 од., у 2019 році - 5,152 од. Таких зріст зумовлений зростанням середньої вартості основних засобів готелю. Основою внутрішнього середовища готелю є людські ресурси підприємства, зокрема, їхні професійні якості. Персонал – ось те, що має в першу чергу відрізнити підприємство від його конкурентів.

На підприємстві працює професіональний персонал, який відвідує тренінги з готельного бізнесу.

Головними рекомендаціями для готелю „Континент Карт" є:

1. Постійне навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
2. Дотримання вимог санітарних та інших служб;
3. Контроль за діяльністю всіх служб готелю;
4. Швидке реагування на проблеми клієнтів;
5. Подальший розвиток та пропаганда українського сервісу на світовому ринку готельних послуг.

Кадровий потенціал підприємства відіграє провідну роль у вирішенні науково-технічних, організаційних та економічних завдань щодо виконання поставлених результатів господарювання. Одним з найважливіших факторів, що впливають на ефективність діяльності, яку здійснює підприємство є ефективність використання трудових ресурсів. Дослідження показників

ефективності використання персоналу та їх динаміка за 2017-2019 рр. наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка показників ефективності використання трудових ресурсів  
готелю «Континент Карт», м. Київ за 2017-2019 рр.**

Показник	Роки			Абсолютне відхилення		Темп росту, %		Темп приросту, %	
	2017	2018	2019	2017-2018рр.	2018-2019рр.	2017-2018рр.	2018-2019рр.	2017-2018рр.	2018-2019рр.
Продуктивність праці	318,98	422,74	393,31	103,76	-29,43	132,53	93,04	32,53	-6,96
Трудомісткість	0,0031	0,0024	0,0025	-0,0008	0,0002	75,46	107,48	-24,54	7,48
Рентабельність персоналу	124,13	45,49	145,18	-78,64	99,69	36,65	319,14	-63,35	219,14
Рівень рентабельності персоналу	12412,84	4549,00	14517,76	-7863,84	9968,76	36,65	319,14	-63,35	219,14

Провівши відповідні розрахунки, можна зробити висновки, що продуктивність праці за 2017 рік становила 318,98 тис. грн. на особу, а у 2018 році даний показник збільшився на 103,76 тис. грн. на особу і становить 422,74 тис. грн. на особу. В 2019 році цей показник зменшився на 29,43 тис. грн. на особу і становить 393,31 тис. грн. на особу. Показник трудомісткості в 2018 році становив 0,0024 осіб на 1 грн., що на 0,0008 осіб на 1 грн. менше за попередній рік і на 0,0002 осіб на 1 грн. менше, ніж в 2019 році. Рентабельність персоналу у 2017 році становила 124,13 тис. грн. на особу, а у 2018 році 45,49 тис. грн. на особу, що свідчить про зменшення цього показника на 78,64 тис. грн. на особу. В 2019 році рентабельність персоналу збільшилася на 99,69 тис. грн. на особу і становить 145,18 тис. грн. на особу. Рівень рентабельності персоналу в 2018 році порівнюючи з 2017 роком зменшився на 7863,84%, а в 2019 році порівняно з попереднім збільшився на 9968,76%.

Таблиця 2.5



**Динаміка показників рентабельності готелю «Континент Карт», м.  
Київ за 2017-2019 рр.**

Показник	Роки			Абс. відхил., %		Темп росту, %		Темп приросту, %	
	2017	2018	2019	2017-2018рр.	2018-2019рр.	2017-2018рр.	2018-2019рр.	2017-2018рр.	2018-2019рр.
Рівень рентабельності діяльності	38,91	10,76	36,91	-28,15	26,15	27,65	343,02	-72,35	243,02
Рівень рентабельності чистого обороту діяльності	46,70	12,96	44,49	-33,74	31,53	27,76	343,27	-72,24	243,27
Рівень рентабельності витрат	163,95	51,07	194,30	-112,88	143,23	31,15	380,46	-68,85	280,46
Рівень рентабельності операційних витрат	336,84	111,52	829,54	-225,32	718,03	33,11	743,86	-66,89	643,86

Щодо цінової політики готелю “Континент Карт” можна відмітити, що формування цін в готелі здійснюється, головним чином, під впливом двох груп факторів: стратегічного і тактичного характеру. Вплив стратегічних факторів полягає в тому, що ціни створюються на основі вартості окремих послуг. Тактичні фактори знаходять свій прояв у тому, що ціни на додаткові послуги формуються під впливом кон'юнктури ринку, яка також постійно змінюється.

Маркетинговим відділом готелю “Континент Карт” розроблена спеціальна програма знижок. Так, готель пропонує певні знижки на номери, нараховуються бонуси на кількість ночівель у готелі.

У своїй маркетинговій діяльності маркетинговий відділ готелю “Премер Палац” використовує різні Інтернет-технології, найважливішими з яких є власний веб-сайт готелю, e-mail маркетинг як альтернатива прямим поштовим розсилкам, соціальний маркетинг. Таким чином відбувається пошук нових клієнтів, підтримка зв'язку із постійними клієнтами, проведення опитування потенційних клієнтів, обробка відгуків (рекомендацій, скарг) тощо.

Таким чином, дослідивши загальний фінансовий стан готелю «Континент Карт», можна зробити висновок, що підприємство покриває потребу своїх активів за рахунок власних і позикових коштів (капіталу). Необхідно

раціонально використовувати як власні, так і позикові кошти, так як при нерациональному використанні може виникнути кредиторська заборгованість, яка в свою чергу призведе до погіршення фінансового стану підприємства.

## 2.2. Оцінка рівня якості готельного продукту

Для збору інформації щодо якості готельних послуг доцільно використовувати соціологічні опитування споживачів та персоналу, звіти структурних підрозділів, результати проведення зовнішніх перевірок, ідеї та пропозиції працівників та відгуки споживачів. Адже вибираючи послуги певного готелю, кожний клієнт виконує дуже важливу для суспільства функцію – оцінює якість послуг готелю. Результати оцінки матеріально і морально стимулюють весь персонал готелю покращувати якість обслуговування, а також є необхідною інформаційною базою для розробки нормативних документів підприємства. У кваліфікаційній оцінці якості зацікавлений і споживач послуг, який прагне максимально задовольнити свої потреби наданими готелем послугами. З метою оцінки якості послуг у готелі «Континент Карт» була розроблена анкета споживача, яка спрямована на виявлення якості обслуговування та обробка якої, здійснюється саме з метою удосконалення якості наданих послуг (див. додаток В).

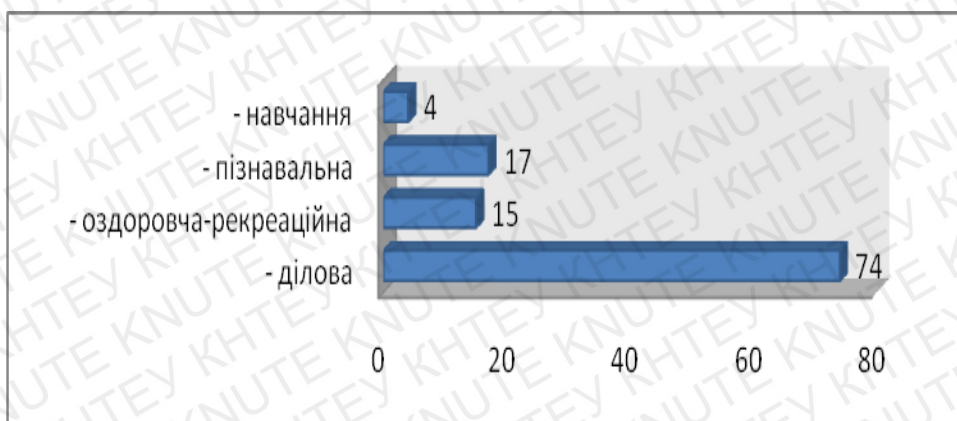


Рис. 2.2. Результати анкетного опитування щодо мети відвідування готелю споживачами



Аналізуючи вище представлену діаграму, бачимо, що відповіді 110 респондентів розподілились наступним чином: 74 особи зазначили ділову мету перебування, 17 осіб – пізнавальну, 15 осіб – оздоровчо-рекреаційну і найменше, а отже 4 особи зазначили навчальну мету перебування. З вище зазначеного, можна зробити висновок, що готель є бізнесовим, саме тому бізнес-послугам має приділятися особливе значення для того, щоб якомога якісніше задовольняти потреби споживачів.

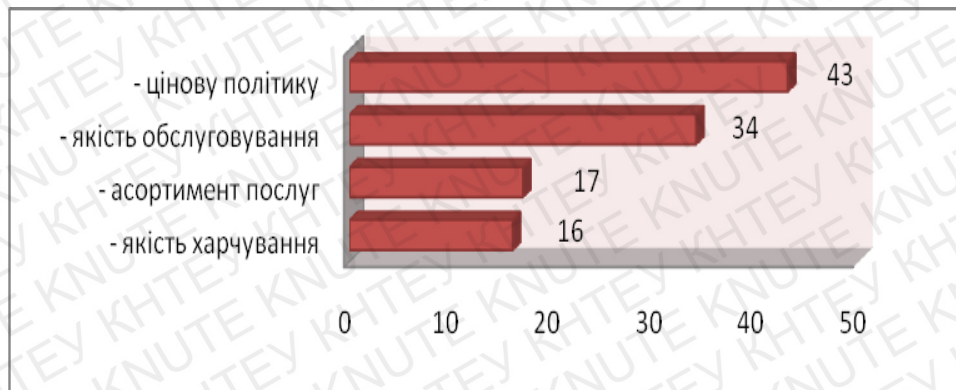


Рис.2.3. Результати анкетного опитування щодо недоліків обслуговування у готелі

Аналізуючи вище представлену діаграму, можна зробити висновок, що більшість респондентів, а саме 43 особи зі 110, зазначили цінову політику готелю як необхідний пункт удосконалення, за ним 34-ма респондентами зазначена якість обслуговування, 17 - асортимент послуг і 16 – якість харчування. Такі результати свідчать про те, що готелю необхідно звернути увагу на співвідношення ціна/якість, яке є досить вагомим у готелях високої категорії. Так як якість харчування є однією з основних критеріїв вибору місця перебування споживача та суттєвою статтею доходу готелю, слід проаналізувати відповіді респондентів на рис.2.4.



Рис. 2.4. Результати анкетного опитування щодо якості харчування



Більшість опитаних, а саме 47 осіб зі 100 незадоволені швидкістю обслуговування, 36 осіб – якістю обслуговування, 17 – асортиментом страв і 10 – атмосферою у закладах харчування готелю. Це стосується усіх закладів харчування готелю і служби Room Service.

Таблиця 2.6

### Оцінка якості послуг харчування в готелі «Континент Карт», м. Київ

№	Назва та профіль закладу харчування	Графік роботи	Експертна оцінка міжнародною організацією «7 зірок та смуг»
1.	Головний ресторан	з 07:00 до останнього клієнта	6*
2.	Ресторан японської кухні	з 12:00 до 24.00	7*
3.	Спортивний бар	з 11:00-23:00	5*
4.	Служба Room Service	цілодобово	-

Отже, середній результат закладів ресторанного господарства «Континент Карт» - 6,2 , тобто 6\*. Тому резерв удосконалення полягає саме у дослідженні результатів анкетного опитування, а саме врахуванні думки безпосереднього споживача послуг закладів харчування готелю.

47% респондентів оцінили номерний фонд готелю найвищим балом 5, 37% опитаних надали оцінку 4 бали, 16% - 3 бали. Таке співвідношення говорить про високий рівень задоволеності клієнтів готельними номерами, адже жоден з опитаних не оцінив одиницею та двійкою номерний фонд.

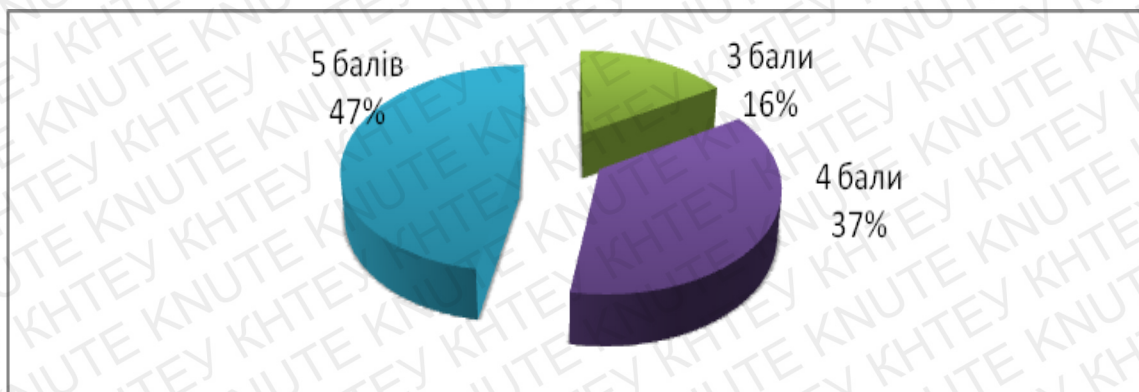


Рис. 2.5. Результати анкетного опитування щодо стану номерів

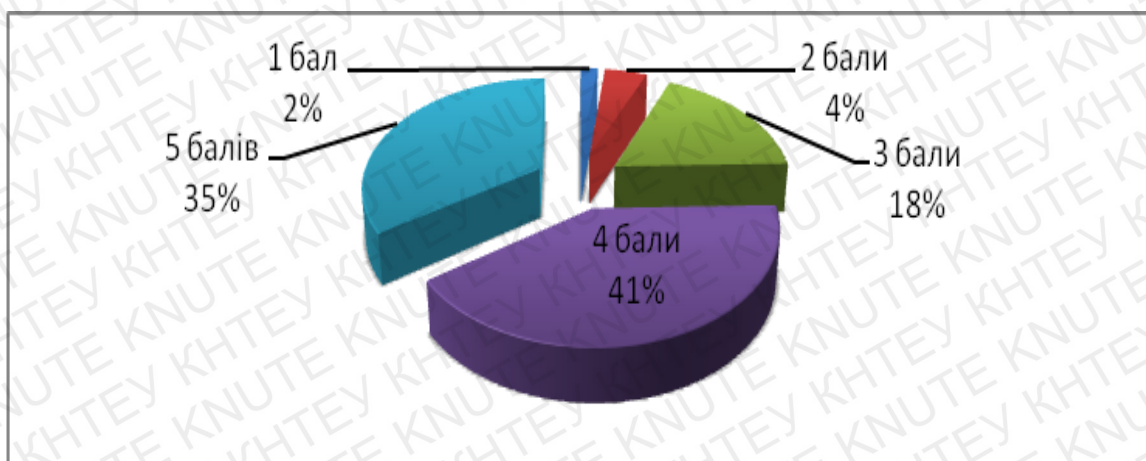


Рис. 2.6. Результати анкетного опитування щодо отриманих вражень від рівня обслуговування в готелі

Більшість респондентів оцінило рівень обслуговування у 4 бали (41%), найвищим балом - 35 % споживачів, 3 бали надали 18% , 2 бали та 1 бал відповідно 4% та 2% респондентів. Так як рівень обслуговування є відправною точкою якості послуг, що надаються, таке співвідношення балів є досить спірним та не дає повноцінної оцінки рівню обслуговування, адже не спостерігається стабільності у наданні балів, що свідчить про існування недоліків, з якими час від часу стикається споживач.

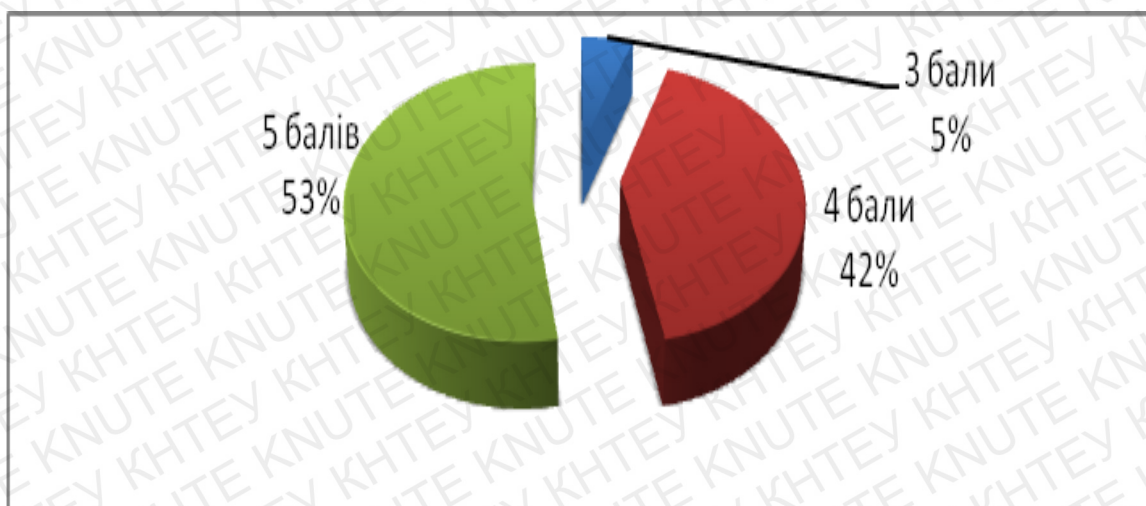


Рис. 2.7. Результати анкетного опитування щодо отриманих вражень від асортименту додаткових послуг у готелі

Більшу частину респондентів – 53% повністю задовольняє набір послуг готелю, 42% оцінили набір послуг на 4 бали, 5% - на 3 бали, що свідчить про



існування потреб, які не змогли задовольнити у готелі. Оцінки у 1,2 бали залишились невикористаними. Тому таку складову елементів якості послуг як «асортимент додаткових послуг» необхідно регулювати, враховуючи запити клієнтів, а саме виключати неактуальні послуги та пропонувати сучасні, модифіковані та затребувані послуги, викликані ринковими змінами.

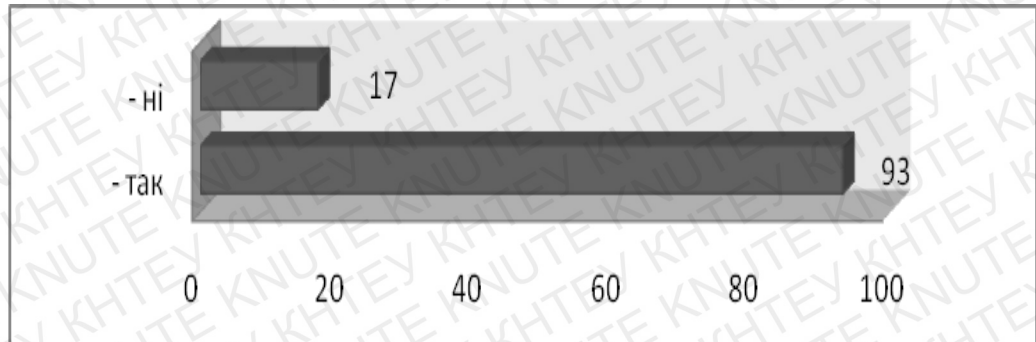


Рис. 2.8. Результати анкетного опитування щодо можливості рекомендації готелю

Результати анкетного опитування даного запитання є надто важливими, адже є показником ступеня задоволеності якістю обслуговуванням в готелі в цілому. Отже, 93 особи зі 110 опитаних відповіли позитивно, 17 – не готові рекомендувати готель своїм колегам та друзям. Таке співвідношення є втішним, хоча необхідно звернути увагу на 17 негативних відповідей, що у гіршому випадку можуть стати анти-рекламою для потенційних клієнтів готелю «Континент Карт».

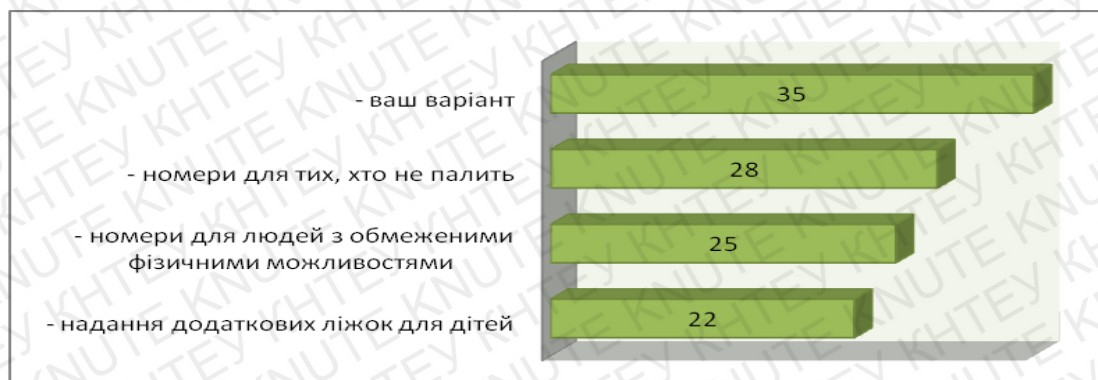


Рис. 2.9. Результати анкетного опитування щодо розширення асортименту додаткових послуг

Більшість респондентів, а саме 35 осіб зі 110 зазначили власний варіант. Недоліком анкети розробленої підприємством є те, що споживачами не



вказується власний варіант, а отже підприємство не може прийняти відповідних рішень. 28 осіб відзначають нестачу номерів для тих, хто не палить, що давно стало нормою у готельному бізнесі закордоном, 25 респондентів – нестачу номерів для людей з обмеженими фізичними можливостями та 22 вважають за необхідне надання додаткових ліжок для дітей. Тут відповіді розподілились відносно рівномірно по кожному варіанту, а отже потребують уваги з боку управлінської компанії.

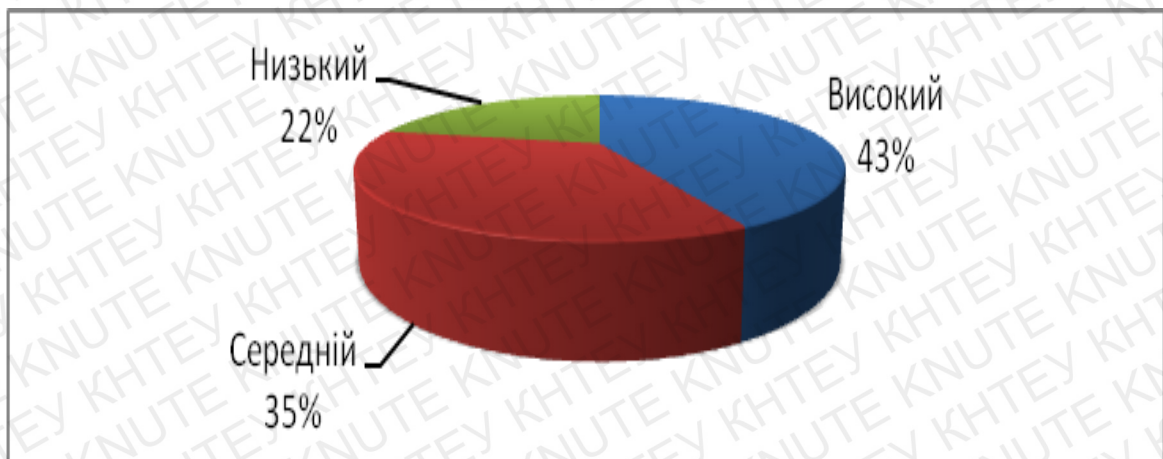


Рис. 2.11. Результати анкетного опитування щодо рівня професійності обслуговуючого персоналу готелю

За результатами оброблених відповідей, отримуємо наступні дані: 43%, а отже більшість, оцінили рівень професійності обслуговуючого персоналу як високий, 35% - як середній, 22% - як низький. На мою думку, таке співвідношення є досить невтішним, адже 22% - високий відсоток невдоволення, незважаючи на те, що переважна більшість надала високу оцінку (рис.2.11).

Аналізуючи отримані результати, можна зазначити, що переважна більшість споживачів оцінює ціни на готельні послуги як середні, а саме 43 особи, 34 опитаних вважають, що ціни зависокі, але відповідають рівню якості обслуговування, 17 осіб вважають навпаки. Найменша кількість опитаних вважають ціни низькими, що свідчить про високий рівень сервісу, який вони отримали і були приємно здивовані цінами, порівнюючи з цінами конкурентів. Це висока оцінка якості, адже клієнт готовий платити більше (рис.2.12).



Рис. 2.12. Результати опитування щодо ефективності цінової політики

Так як, переважна більшість респондентів, а саме 73 особи регулярно користуються додатковими послугами готелю «Континент Карт», доцільно оцінити ступінь задоволеності ними.

Отже, найбільш якісними послугами, за оцінками споживачів, виявилися послуги пральні та хімчистки, які отримали середній бал 9,6, послуги консьержа – 9,5 балів та салону краси та СПА «Aldo Coppola» - 9,3 бали. Це додаткові послуги, якістю та процесом надання яких споживачі залишилися найбільш задоволеними.

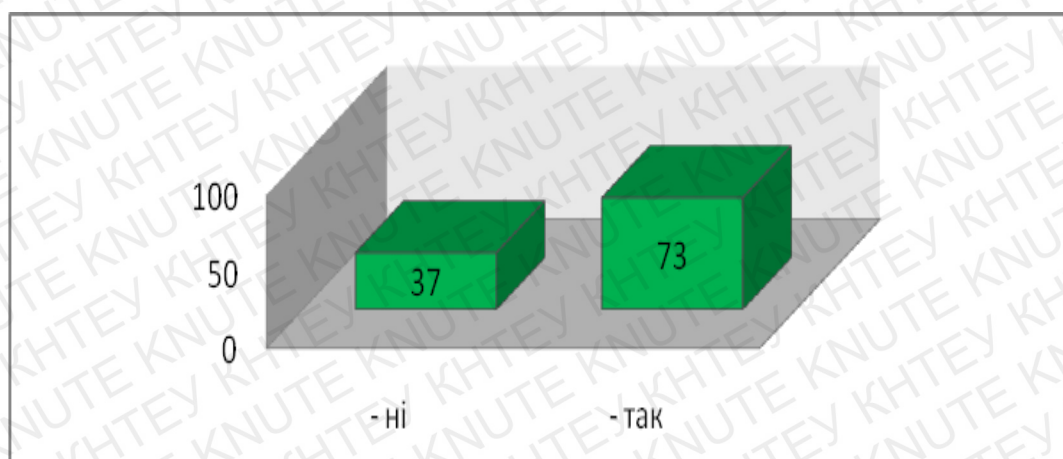


Рис. 2.13. Результати анкетного опитування щодо рівня користування додатковими послугами

Далі за рейтингом якості слідує послуги транспортного обслуговування, які отримали середній бал 8,7 та послуги бізнес-центру - 8,6 балів. Найменше визнання за кількість балів одержали ресторани та бари готелю та фітнес-клуб з середнім балом 8. Отже, загалом додаткові послуги



«Континент Карт» потребують неабиякого вдосконалення, адже середній бал за оціненими категоріями послуг дорівнює 8,8 з 10 можливих.

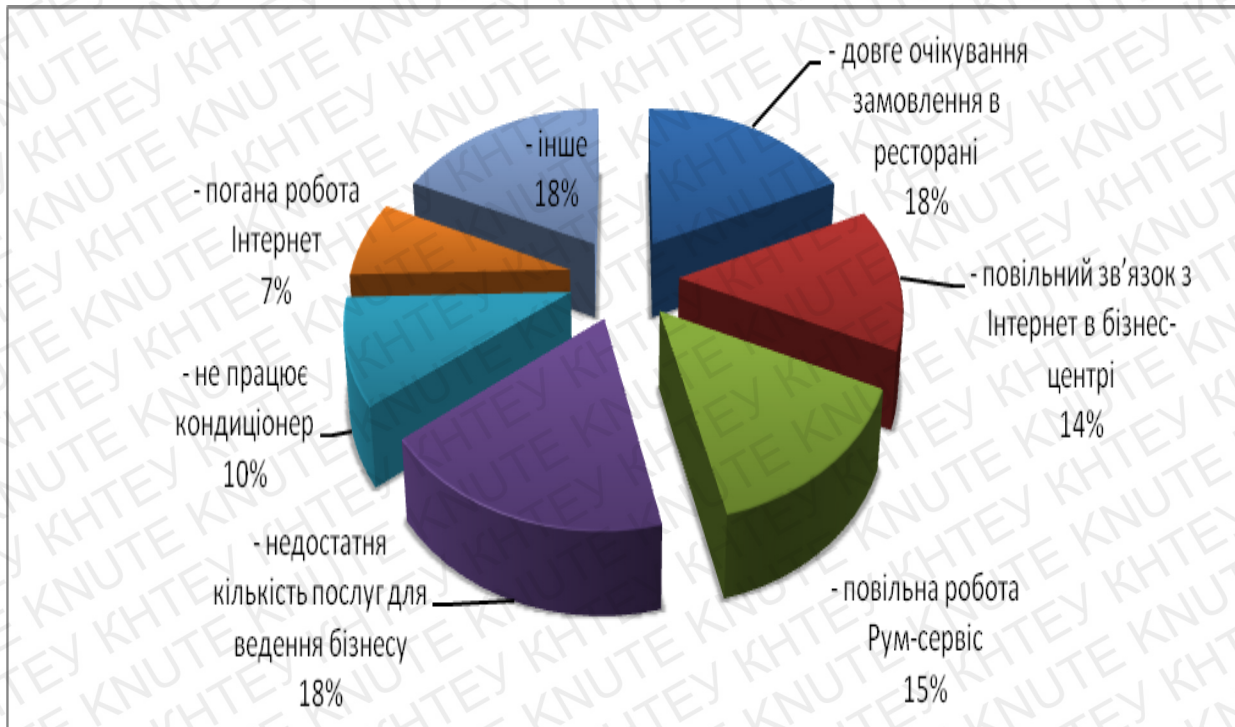


Рис. 2.14. Результати анкетного опитування щодо визначення недоліків у обслуговування в підприємстві

Отже, найбільше незадоволення у споживачів викликає довге очікування замовлення в ресторані – 18%, недостатня кількість послуг для ведення бізнесу – 18%, повільна робота служби Room Service – 15% та повільний зв'язок з Інтернет в бізнес-центрі – 14%.

На базі 110 опитаних споживачів послуг готелю «Континент Карт», були отримані наступні результати, посилаючись на які необхідно прийняти зважені управлінські рішення з метою покращення якості послуг та залучення більшої кількості клієнтів. Отже, проведені дослідження показали, що готелю слід переглянути якість надання додаткових послуг, а саме:

- пришвидшити роботу рум-сервісу, так як 15% респондентів відзначили її повільність;
- пришвидшити обслуговування в ресторані «Теракота», так як середня тривалість очікування замовлення не має перевищувати 15 хвилин;



- надавати додаткові ліжка для дітей, так як велика кількість бізнес-подорожуючих, особливо іноземних, сьогодні подорожують з сім'ями;
- відвести номери для тих, хто не палить і для людей з обмеженими фізичними можливостями, що відповідатиме міжнародним стандартам якості;
- підвищувати рівень обслуговування шляхом:
  - оцінки наявних трудових ресурсів;
  - розробки програми підвищення їх професійності;
  - надання можливості їх розвитку, просування;
  - матеріального стимулювання;
  - задоволення потреб персоналу;
- удосконалення роботи бізнес-центру, так як «Континент Карт» позиціонує себе як бізнес-готель. Бізнес-центр завжди має відповідати вимогам та потребам сучасного бізнесмена, адже саме він – цільовий споживач готелю, отже до основних рекомендацій доцільно додати наступні:
  - розширення бази стаціонарних комп'ютерів (з 4-х до 6-ти), щоб гостю не доводилося очікувати;
  - пришвидшити роботу мережі Інтернет;
  - надавати послуги усного та письмового перекладу;
  - ведення ділової переписки на прохання гостя і т.д.

Всі ці заходи дозволять зробити перебування гостей у готелі більш комфортним, а це, у свою чергу зробить його більш популярним та конкурентоспроможним серед готелів аналогічної категорії на ринку. Не менш ефективним від соціологічного методу оцінки якості послуг є експертний. В цьому випадку значення показників якості послуги визначає група спеціалістів-експертів, тобто висококваліфіковані фахівці готельного господарства. Оцінка якості експертами, більш об'єктивна, проте ця послуга має високу вартість.

Таблиця 2.7

**Експертна оцінка якості послуг та сервісу на основі методології «Seven Stars and Stripes®» (7 Зірок та Смуг)**

<i>Експерт №1</i>	<b>«Seven Stars and Stripes®» («7 Зірок та Смуг») міжнародне журі</b>		
	<b>Характеристика</b>	<b>Методика оцінювання</b>	<b>Міжнародне значення</b>
	Авторитетна міжнародна організація, що спеціалізується на наданні експертної оцінки якості послуг та сервісу.	Міжнародне журі організації «Сім зірок і смуг» відвідують кращі світові готелі і ретельно досліджують якість всіх послуг, що надаються по декількох сотень параметрів: обслуговування в номері, чистота в готелі, оформлення інтер'єру, якість кухні, обслуговування в ресторани і СПА-центри і т.д.	Кожна «зоряна» категорія має певне значення: ❖ Світове визнання (World Level Perfection) – <b>7 Зірок і Смуг</b> ❖ Суспільне визнання (Society) – <b>6 Зірок і Смуг</b> ❖ Особливе визнання (Extraordinary) – <b>5 Зірок і Смуг</b> ❖ Найгідніший з гідних (Merit) – <b>4 Зірки і Смуги</b>
<b>Результати</b>	«Континент Карт» - єдиний готель України, який отримав високу оцінку організації, здійснену в результаті аудиту декількох сотень параметрів.		
<b>Оцінка</b>	<b>6 Зірок 7 Смуг</b>		
<i>Експерт №2</i>	<b>«Les Clefs d'Or» - «Золоті Ключі Конс'єржа»</b>		
	<b>Характеристика</b>	<b>Методика оцінювання</b>	<b>Міжнародне значення</b>

	Міжнародний Союз Конс'єржів Гранд Готелів	<p>Анонімне голосування високоповажного журі. Необхідно відповідати ряду критеріїв:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• кожен номінант повинен пропрацювати чотири роки в готелі, три з яких - на посаді конс'єржа.</li> <li>• високі інтелектуальні здібності</li> <li>• володіння, як мінімум, двома іноземними мовами</li> <li>• вміння знаходити спільну мову з людьми</li> <li>• здатність виходити з різноманітних життєвих ситуацій та втілювати в життя будь-які доручення клієнтів, деколи такі, які з першого погляду можуть здатися нездійсненними та багато інших.</li> </ul>	Така нагорода міжнародного значення свідчить про високий професіоналізм персоналу готелю, про його прагнення до розвитку та самовдосконалення, від чого і залежить якість послуг, що надаються.
<b>Результати</b>	Конс'єрж готелю «Континент Карт», Сергій Тихий, став першим і єдиним в Україні володарем однієї з найбільш престижних нагород у світі «Золоті Ключі Конс'єржа».		

Брати участь в огляді «Seven Stars and Stripes®» можуть готелі, рівень розкоші яких виходить за рамки п'ятизіркових стандартів, з ресторанами високої кухні і гідним набором SPA-процедур. У світі існує всього два готелі, котрі відповідають повній категорії нагороди у 7 Зірок та Смуг: «Emirates Palace» в Абу-Дабі та «Galleria» в Мілані. «Континент Карт» став першим, і поки єдиним готелем України, який отримав високу оцінку організації, здійснену в результаті аудиту декількох сотень параметрів. Таке міжнародне визнання говорить лише про високу якість послуг, що надаються, престижність та стабільність даного підприємства готельного господарства на ринку.



Таблиця 2.8

## Оцінка якості послуг готелю «Континент Карт» диференційованим методом

Показники якості	Ступінь задоволеності наданими готельними послугами					Рівень якості послуг
	Високий ступінь задоволеності=10	Середній ступінь задоволеності=5	Нейтральне сприйняття=0	Розчарування=-5	Високий ступінь незадоволеності=-10	
<b>Основні показники якості</b>						
Чистота в готелі	10					1
Чистота номеру	10					1
Температура в номері		5				0,5
Освітленість			0			0
Оснащеність меблями	10					1
Справність апаратури в номері		5				0,5
Міні – бар	10					1
Організація сніданку	10					1
Точність та швидкість поселення		5				0,5
Розрахунок за проживання		5				0,5
<b>Показники очікуваної якості</b>						
Обслуговування в номері (робота Рум-сервісу)			0			0
Комфортність номеру	10					1
Оформлення інтер'єру	10					1
Якість кухні	10					1

Продовження таблиці 2.8

Показники якості	Високий ступінь задоволеності=10	Середній ступінь задоволеності=5	Нейтральне сприйняття=0	Розчарування=-5	Високий ступінь незадоволеності=-10	Рівень якості послуг
Якість обслуговування в ресторанах				-5		-0,5
Якість обслуговування в бізнес-центрі		5				0,5
Якість обслуговування в СПА-центрі	10					1
Якість послуг фітнес-центру		5				0,5
Якість обслуговування в барах		5				0,5
Асортимент страв та напоїв в барах та ресторанах	10					1
Рівень кваліфікації персоналу	10					1
Гостинність персоналу		5				0,5
<b>Бажані показники якості</b>						
Рівень нововведень у готелі			0			0
Постійне поліпшення якості		5				0,5
Програма лояльності (знижок, акцій)	10					1
Впровадження додаткових послуг		5				0,5
Відносний рівень якості послуг ПАТ «Прем'єрПалац»			0,63			

У таблиці 2.11 представлене оцінювання показників якості середньостатистичного гостя готелю, чоловіка 35 років, який вже 3-й раз зупиняється в готелі «Континент Карт» з діловою метою з середнім терміном перебування 2 тижні, а тому є активним користувачем більшості основних та додаткових послуг готелю. Оцінювання переведене у бали, обґрунтовані вище, але гостю ж необхідно було поставити лише певну відмітку навпроти обраного ступеня задоволеності.

Оцінка якості послуг готелю «Континент Карт» проведена диференційованим методом (Таблиця 2.11), за формулою [13]:

$$A_i = P_i / P_0, \quad (2; 1)$$

де  $A_i$  - відносний показник якості;

$P_i$  - одиничний показник якості послуги, що оцінюється;

$P_0$  – базовий одиничний показник якості послуги.

За диференційованим методом рівень якості послуги оцінюють як вищий, нижчий або такий, що дорівнює базовому показникові. Спочатку розраховуємо рівень якості по кожному окремому показникові якості (26 показників). Найвищим показником є рівень якості, що дорівнює одиниці, так як, високий ступінь задоволеності відповідає балові 10, який одночасно і виступає базовим показником. Отже, найвищий рівень якості за окремим показником =  $10/10=1$ . Далі методом середнього арифметичного знаходимо відносний рівень якості послуг готелю «Континент Карт», який склав 0,63. Отже, межа у 0,37 одиниці між якісними та неякісними послугами є припустимою часткою браку в обслуговуванні. Але, задачею кожного готельного підприємства є робота над зменшенням цієї припустимої частки браку в обслуговуванні, тому, в першу чергу, менеджменту готелю необхідно викорінювати моменти, які викликають розчарування в гостя, а саме звернути увагу на якість обслуговування в ресторанах, а вже потім на роботу рум-сервісу та рівень нововведень у готелі.



### 2.3. Аналіз впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища на реалізацію політики у сфері якості

*Чинники внутрішнього середовища* – це сукупність факторів, які діють на політику готельного підприємства в сфері інтеграції в межах підприємства і які можна контролювати, наприклад, стимулювання та організація праці, стан номерного фонду тощо. Вони впливають з наявних та невикористаних резервів покращення діяльності готелю виступають передумовами активізації інтеграційної діяльності (рис.2.15).

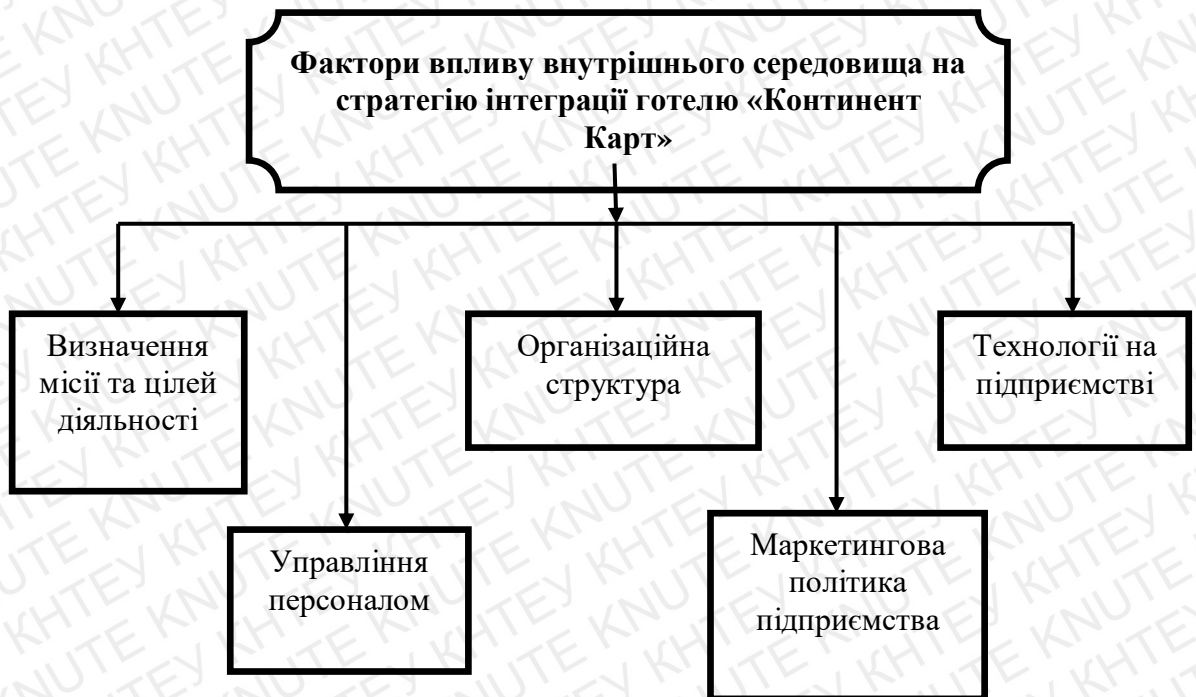


Рис. 2.15. Фактори впливу внутрішнього середовища на передумови впровадження системи управління якістю в готелі «Континент Карт»

Місією готелю «Континент Карт» є: створення комфорту та шире піклування про гостей.

Головними цілями готельного підприємства є:

- Задоволення суспільних та особистих потреб вітчизняних та іноземних громадян і юридичних осіб у якісному готельному продукту
- Максимізація та покращення добробуту акціонерів у вигляді зростання ринкової вартості акцій Товариства
- Реклама українського національного туристичного продукту на внутрішньому та світовому ринках

- Підвищення рівня якості обслуговування та оптимізація співвідношення ціна/якість

- Впровадження інтеграційної стратегії розвитку
- Підвищення кваліфікаційного рівня персоналу
- Впровадження нових технологій і т.д.

Таке формулювання місії є свідченням глибокого розуміння поняття «гостинності» та великої відповідальності перед споживачами, які обирають готель «Континент Карт», адже передбачає не лише задоволення потреб шляхом забезпечення комфортного перебування, але й надання визначального значення такому людському фактору, як щирість, що, на мою думку, заслуговує на високу оцінку та направляє діяльність підприємства у напрямку формування власної мережі підприємств.

Для комплексної оцінки впливу внутрішніх факторів у межах системи управління якістю використаємо метод RADAR, який, на відміну від традиційних методів, дозволяє співставити витрати з результатами, що дозволяє враховувати можливості та результати діяльності готелю. Такий підхід до оцінки ефективності було запропоновано у зв'язку з складністю обрахування витрат пов'язаних із формуванням та реалізацією політики підприємства у сфері якості.

Результати проведеної оцінки ефективності системи менеджменту якості готельного комплексу «Континент Карт» за критеріями «Можливості» наведено в таблиці 2.13.

Отже, можливості підприємства були оцінені по п'яти критеріям:

1. Лідерство – 48.
2. Політика і Стратегія – 45.
3. Персонал – 52.
4. Партнерство і Ресурси – 51.
5. Процеси – 60.

Таблиця 2.9

**Оцінка внутрішнього середовища готелю «Континент Карт»»,  
м. Київ за критеріями «Можливості»**

Показники	Оцінка
<b>Критерій 1. Лідерство</b>	
1.1. Лідери розробляють місію, цінності, політику, основні цілі та завдання в сфері якості.	45
1.2. Лідери особисто гарантують розробку, впровадження і безперервне вдосконалення СЯ на підприємстві.	40
1.3. Лідери взаємодіють з споживачами, партнерами і постачальниками.	50
1.4. Лідери доступні для персоналу	50
1.5. Лідери визначають та проводять зміни в організації	55
Сума по критерію 1	240
<i>Кількість балів по критерію 1</i>	48
<b>Критерій 2. Політика і Стратегія</b>	
2.1. Політика і Стратегія базуються на теперішніх і майбутніх потребах та очікуваннях зацікавлених осіб	45
2.2. Політика і Стратегія базуються на інформації отриманій із результатів діяльності, досліджень тощо	40
2.3. Політика і Стратегія розробляються, переглядаються і актуалізуються	45
2.4. Політика і Стратегія погоджені та розгортаються через систему ключових процесів	50
Сума по критерію 2	180
<i>Кількість балів по критерію 2</i>	45
<b>Критерій 3. Персонал</b>	
3.1. Кадрова політика	65
3.2. Підвищення кваліфікації персоналу	60
3.3. Залучення персоналу в діяльність готелю та його мотивація	50
3.4. Зворотній зв'язок персоналу з керівництвом	45
3.5. Робоча атмосфера та соціальний захист працівників	60
Сума по критерію 3	260
<i>Кількість балів по критерію 3</i>	52
<b>Критерій 4. Партнерство і Ресурси</b>	
4.1. Взаємодія з партнерами	45
4.2. Управління фінансовими ресурсами	60
4.3. Управління матеріально-технічною базою	65
4.4. Управління технологіями надання послуг	45
4.5. Управління інформаційними ресурсами	40
Сума по критерію 4	255
<i>Кількість балів по критерію 4</i>	51
<b>Критерій 5. Процеси</b>	
5.1. Процеси СМЯ	55
5.2. Основні робочі процеси	65
5.3. Допоміжні процеси підприємства	60
Сума по критерію 5	180
<i>Кількість балів по критерію 5</i>	60



Дані результати свідчать про недостатнє використання можливостей підприємства. Найнижчими були оцінені «Політика і Стратегія» - 45 балів. Готель «Континент Карт» не має чіткої стратегії, що була б орієнтована на потреби зацікавлених сторін, котра враховувала б запити ринку та сектору в якому він працює. Тому політика, плани та цілі не слугують для реалізації стратегії підприємства.

Також в 48 балів було оцінено «Лідерство». Це свідчить про відсутність серед менеджменту готелю осіб, що розробляли б місію та бачення і забезпечували їх реалізацію. Керівники підприємства не в змозі змінювати напрями розвитку організації та надихати персонал на прийняття цих змін.

Більше балів підприємство отримало за «Персонал», «Партнерство і Ресурси» - 52 та 51 бали відповідно. В готелі «Континент Карт» недостатньо приділяють увагу персоналу як ключовому елементу забезпечення якості готельних послуг. Працівники рідко залучаються до процесу прийняття рішень та недостатньо розвиваються на індивідуальному, командному та організаційному рівні.

Оцінка критерію «Партнерство і Ресурси» показала, що підприємство управляє зовнішніми партнерськими відносинами, постачальниками та внутрішніми ресурсами з метою реалізації політики і стратегії та забезпечення ефективності процесів. Проте при плануванні і управлінні партнерськими відносинами і ресурсами підприємство узгоджує існуючі та майбутні потреби організації, суспільства та зовнішнього середовища.

Найвище було оцінено «Процеси» - 60 балів. Це свідчить про те, що організація розробляє та управляє процесами з ціллю повного задоволення і створення додаткової цінності для споживачів та інших зацікавлених сторін. Однак, готель приділяє мало уваги вдосконаленню цих процесів, впровадженню новітніх технологій обслуговування споживачів та інновацій у готельному бізнесі.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ СТАНДАРТІВ ЯКОСТІ МЕРЕЖІ ГОТЕЛІВ «КОНТИНЕНТ КАРТ»

#### 3.1. Напрями удосконалення управління якістю послуг

Зважаючи на сучасні умови господарювання, лише системний підхід до управління якістю послуг у готельному господарстві може забезпечити його ефективність. Саме тому для досягнення високої якості послуг у «Континент Карт» потрібно створити систему управління якістю послуг, яку слід розглядати як сукупність організаційних структур, методів, методик та ресурсів, необхідних для керування технологією створення послуг певної якості. Дотримуючись концепції загального управління якістю, була розроблена програма удосконалення управління якістю готельних послуг у «Континент Карт», що включає багатопланове управління процесами, ресурсами та персоналом на рівні підприємства (див. Таблиця 3.1).

*Таблиця 3.1*

#### Програма удосконалення управління якістю готельних послуг готелю «Континент Карт», м. Київ

№	Напрями удосконалення	Заходи на підприємстві	Термін виконання	Центр відповідальності
1.	<i>Удосконалення організаційного забезпечення якості</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Введення посади менеджера з якості</li> <li>• Розробка комплексного навчання персоналу (тренінги для вивчення стандартів та технічної інформації; нові форми контролю знань)</li> <li>• Впровадження системи комплексної мотивації персоналу</li> <li>• Створення сервіс-орієнтованого середовища шляхом розвитку внутрішнього PR-сервісу</li> <li>• Впровадження програми 5-ти рівневого системного підходу до управління якістю</li> </ul>	01.07.2020 -01.09.2020	- Керівник відділу кадрів  - PR-менеджер

## Продовження таблиці 3.1

№	Напрями удосконалення	Заходи на підприємстві	Строк виконання	Центр відповідальності
2.	Удосконалення економічного забезпечення якості	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Впровадження єдиної методики розрахунку величини премії</li> <li>• Індивідуалізація оплати праці</li> <li>• Чітка ідентифікація витрат на якість</li> <li>• Регулярне визначення економічної ефективності від запропонованих заходів</li> </ul>	01.07.2020-01.08.2020	- Замісник генерального директора по доходам - Фінансовий контролер
3.	Удосконалення правового забезпечення якості	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розроблення стандарту з дослідження ринку та впливу чинників зовнішнього середовища на діяльність підприємства</li> <li>• Розроблення стандарту функціонування системи управління якістю на підприємстві</li> <li>• Розроблення стандарту оцінки якості готельних послуг на підприємстві</li> </ul>	01.08.2020-01.10.2020	- Координатор з маркетингу - Менеджер з якості -/-
4.	Удосконалення науково-технічного забезпечення якості	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Впровадження сучасного інструментарію управління якістю готельних послуг з використанням інформаційних технологій</li> <li>• Налагодження ефективної внутрішньої та зовнішньої системи комунікації</li> </ul>	01.09.2020-01.11.2020	- Керівник відділу комп'ютерних технологій - Менеджер з якості
Відповідальний за виконання програми				Перший замісник Генерального директора

Отже, вдосконалення механізму управління якістю готелю «Континент Карт» повинне передбачати розроблення концепції управління якістю з врахуванням вимог зарубіжного досвіду (концепції загального управління якістю) спрямованої на всебічне скоординоване використання систем та методів управління якістю в усіх підрозділах готелю та на всіх етапах



життєвого циклу послуги: від проведення досліджень до розширення ринку споживачів та оцінки якості послуг.

Важливим соціально-економічним аспектом вдосконалення управління якістю є розроблення дієвої системи мотивації працівників, яка б стимулювала працівників підвищувати якість своєї роботи. З цією метою у готелі доцільно визначити розмір премії з врахуванням участі кожного співробітника у виявленні та вирішенні проблем, а також наданні якісного сервісу. Провідні науковці, що займалися дослідженням управління якістю у готельному господарстві, запропонували ввести коефіцієнт оригінальності ( $K_{орг.}$ ), який визначається за даними таблиці 3.2.

Розрахунок величини винагороди за виявлені проблеми ( $V_{п}$ ) слід здійснювати за формулою:

$$V_{п} = K_{орг.} * P_{мп}, \quad (3; 1)$$

де  $P_{мп}$  – мінімальний розмір премії, встановлений підприємством (якщо  $K_{орг.} = 0$ , то і  $P_{мп} = 0$ ).

Таблиця 3.2

### Рекомендації щодо впровадження та методики розрахунку коефіцієнта оригінальності

Заходи	Значення коефіцієнта оригінальності			
	Дуже високий	Високий	Середній	Низький
Виявлення проблем	5	2	1,5	0
Вирішення проблем	10	6	4	2

На мою думку, такий інструмент є досить ефективним у заохоченні працівників готелю не лише надавати якісний сервіс, але й працювати на перспективу та результативність, адже кожен гість, якого не лише почули, але й допомогли у вирішенні проблеми, залишиться вдячним, задоволеним та порекомендує готель своїм колегам, партнерам і т.д. У готелі «Континент

Карт» існує спеціальна картка коментарів гостя, складена на 2-х мовах – російською та англійською.

Такі картки розповсюджені по всіх службах готелю – прийому та розміщення, ресторанного сервісу, бізнес-центрі і т.д. Отже, гість, таким, здавалось би, доволі простим методом, виконує надзвичайно важливе завдання – оцінює роботу персоналу, а точніше кожного працівника окремо. На мою думку, було б доцільним встановити систему преміювання, посилаючись на обробку даних карток коментарів. Така програма може неабияк стимулювати працівників до якісного виконання своїх обов'язків, дотримання стандартів обслуговування та етикету спілкування.

Одним з важливих елементів правового забезпечення управління якістю послуг на рівні підприємства є розроблення внутрішніх стандартів системи якості (див. Рис. 3.2).

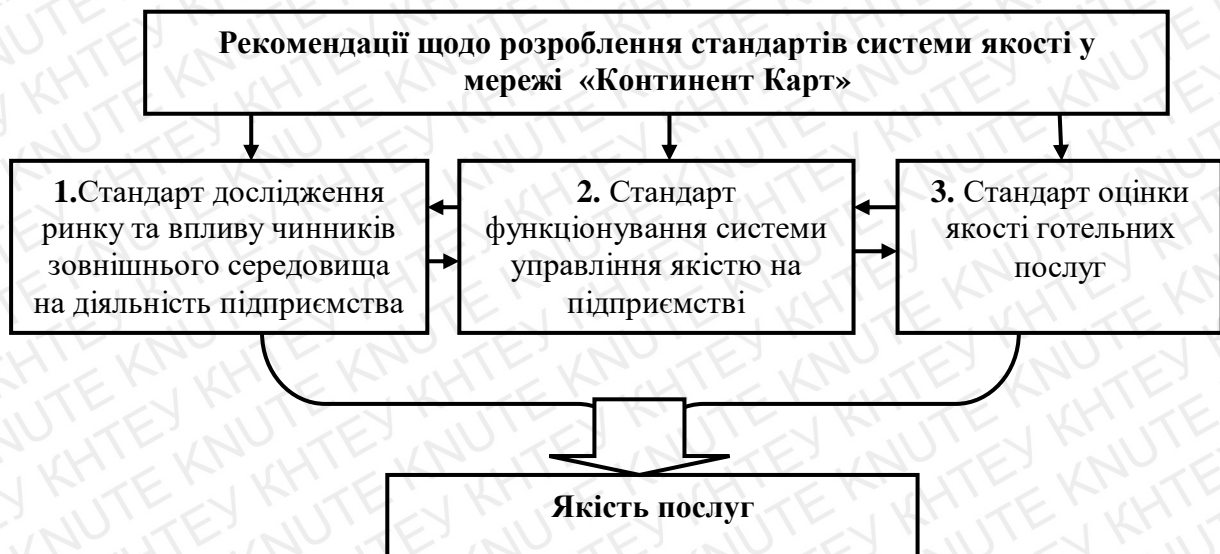


Рис.3.2. Рекомендації щодо удосконалення правового забезпечення управління якістю послуг у «Континент Карт»

Впровадження у діяльність підприємства розроблених стандартів надасть змогу ефективніше:

- здійснювати дослідження ринку, дотримуючись розроблених принципів та використовуючи сучасні та ефективні методики;

- порівнювати отримані результати дослідження, на основі яких робити висновки та приймати зважені управлінські рішення;
- відслідковувати рейтинг підприємства на ринку;
- централізувати систему управління якістю на підприємстві;
- здійснювати оцінку якості послуг підприємства відповідно до розроблених стандартів.

Безперечно, в основу управління якістю має бути покладена і галузева стандартизація. Нині переважна більшість нормативних документів, які регулюють діяльність у сфері готельного господарства – ГОСТи – стандарти, які дісталися нам «у спадщину» від СРСР. Вони морально застаріли та не відповідають сучасним принципам загального управління якістю, положенням стандартів ISO та вимогам часу. Відповідно до пропозиції ВТО, досвіду роботи Міжнародного туристичного альянсу, Міжнародної асоціації готелів, Міжнародної асоціації працівників готельного господарства, Німецького інституту стандартизації, можна зазначити основні напрями, за якими повинна розвиватись стандартизація в галузі послуг:

- розроблення національних стандартів на конкретні види послуг, стандартизація термінології, єдиних вимог до якості та безпеки певного виду послуги, стандартизованих мінімальних кількісних та якісних вимог до всіх категорій готельних підприємств;
- розроблення стандартизованих правил та процедур сертифікації послуг та атестація готельних підприємств міжнародними організаціями;
- розроблення стандартів на системи якості в сфері послуг, що забезпечить якість надання послуг;
- розроблення стандартів підприємств, які регламентують взаємодію споживача з виробником послуг.

У «Континент Карт» вирішальний вплив на якість послуг та їх конкурентоспроможність має також науково-технічне забезпечення якості, від рівня впровадження якого залежить якість системи управління на



підприємстві, рішення щодо планування, дослідження ринку готельних послуг, підготовки кадрів, матеріально-технічної бази та виробничо-експлуатаційного процесу.

### **3.2. Розробка перспективної програми забезпечення якості послуг**

Якість сервісу у «Континент Карт» можна поліпшити тільки в рамках єдиної системи керування сервісом у компанії - системи сервіс-менеджменту. Для цього необхідно створити центр відповідальності системи сервіс-менеджменту, що координує роботу в рамках наступних компонентів (див. рис.3.3):

- Стандартизація обслуговування
- Програма контролю (Mystery Shopping)
- Навчання персоналу
- Система мотивації
- Корпоративна культура и PR сервісу

*Центр відповідальності* за впровадження системи сервіс-менеджменту - це один чи кілька співробітників підприємства, що мають повноваження для прийняття рішень і впровадження змін, можуть контролювати виконання всіх процесів у рамках упровадження системи сервіс-менеджменту і відповідати за ефективність упровадження системи. Часто центр відповідальності представлений керівником роздробу і менеджером по персоналу. Іноді в групу включені PR менеджер, маркетолог, фахівець з контролю/аудиту виконання стандартів компанії. Центр відповідальності повинний зробити зміни в якості обслуговування незворотними, а також протистояти первісному опору персоналу, повинний працювати з претензіями і запереченнями і виконувати інші функції керування

впровадженням змін. Центр відповідальності - головний компонент системи.

Без лідера процесу жоден, навіть найкращий процес, не буде впроваджений.

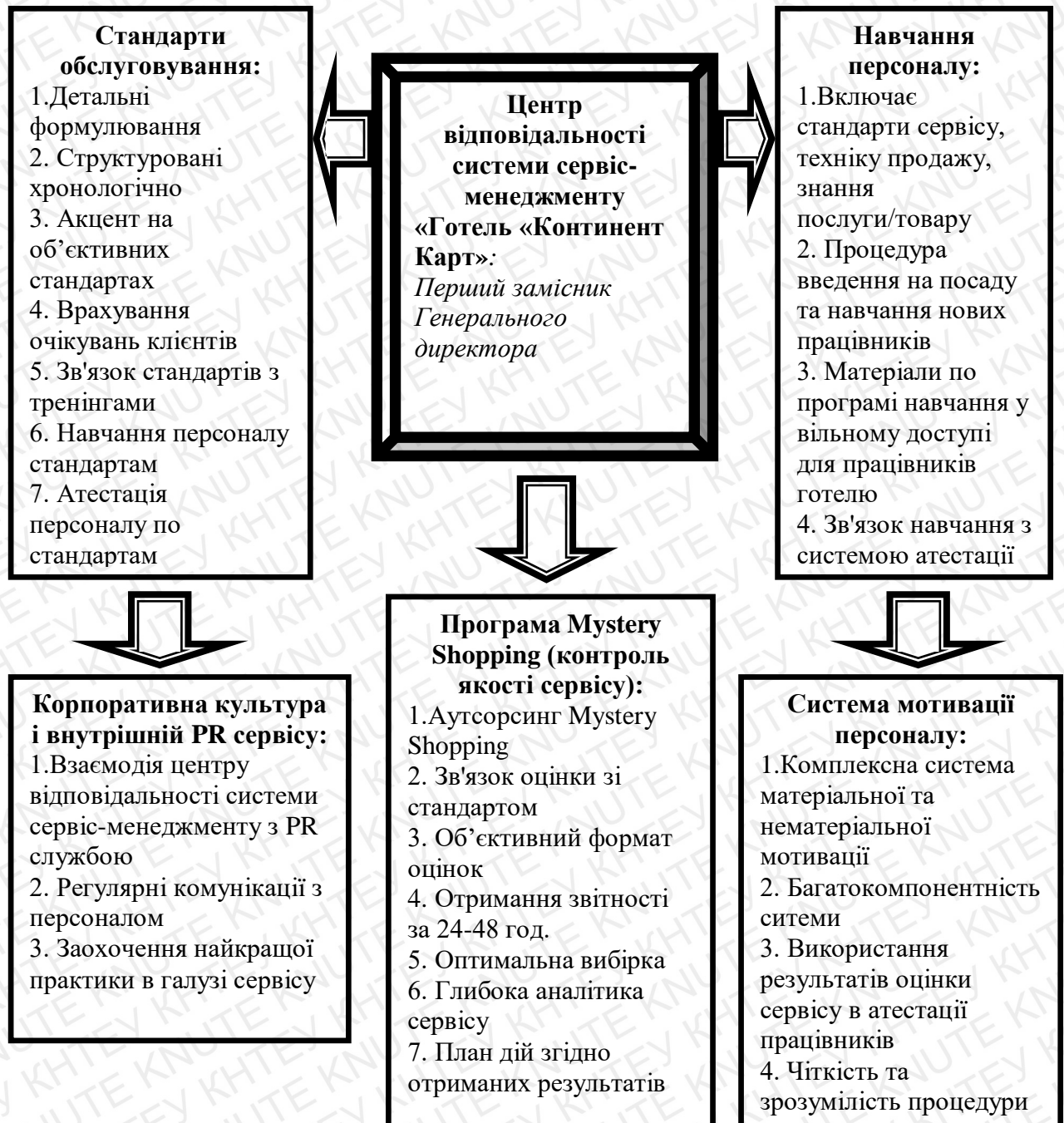


Рис.3.3. Пропозиції щодо створення системи сервіс-менеджменту у готелі «Континент Карт»

*Стандартизація обслуговування* - стандарти обслуговування є фундаментом, на якому будуються система навчання персоналу і програма Mystery Shopping. Зміст стандартів кладеться в основу програми навчання, і навіть форми навчання можна підбирати виходячи зі змісту стандартів. Наприклад, навчання техніці продажів успішно проходить у тренінгу, а

стандарти мерчендайзинга краще засвоюються при роботі з фотоматеріалами. Інструменти контролю якості сервісу розробляються на основі стандартів: анкета Таємничого Покупця містить перелік основних стандартів сервісу, виконання чи невиконання яких він повинний зафіксувати. Головна вимога при поліпшенні якості обслуговування - це створення єдиних стандартів, що виключають двояке тлумачення.

*Навчання персоналу* - система навчання персоналу повинна бути комплексною, тобто, містити не тільки навчання персоналу стандартам обслуговування клієнтів, але і навчання технічним знанням про товар/послугу, правилам надання послуг у галузі, визначеним законодавчо, правилам роботи на підприємстві. Вибирати форму навчання потрібно адекватно змісту. Так, навчальному центру підприємства можна запропонувати використовувати:

- Для вивчення стандартів - тренінги по стандартах обслуговування для новачків, майстри-класи з використанням відеоматеріалів для досвідчених співробітників, індивідуальне наставництво для відстаючих співробітників;
- Для вивчення технічної інформації про товар/послугу - лекції по основних групах товару з використанням каталогів, регулярні доповіді бренд-менеджерів компанії для презентації новинок, залучення навчальних ресурсів виробників/постачальників.

Система навчання повинна передбачати оцінку результатів вивченого. Наприклад, якщо формою вивчення стандартів був обраний тренінг навичок, то оцінити результат можна за допомогою практичних завдань і рольових ігор, якщо асортимент вивчався самостійно по каталозі (приклад для роздрібною торгівлі), то доречною формою контролю буде письмове тестування. Система навчання тісно зв'язана з програмою контролю - головна оцінка знань і навичок персоналу проходить саме в ході контролю співробітника на робочому місці, у реальній ситуації. Комплексне навчання персоналу має також мотивуюче значення. На будь-якому



підприємстві знайдеться співробітник, що показує низькі результати і демотивований - через відсутність знань і навичок виконання тієї чи іншої роботи. Комплексне навчання приведе до підвищення мотивації таких працівників. Навчання персоналу в ході впровадження системи сервіс-менеджменту відбувається в декілька кроків:

- Одноразово для всіх співробітників на етапі впровадження;
- Повторно для співробітників у рамках підвищення кваліфікації або роботи з відстаючими співробітниками;
- У рамках програми адаптації для нових працівників компанії.

*Система комплексної мотивації*. Не всі підприємства в ході поліпшення якості обслуговування включають цей компонент у план дій. І дарма, тому що значимість системи мотивації в забезпеченні високого і стійкого результату у сервісі досить висока. Коли розроблені стандарти сервісу, навчений персонал і проводиться регулярний контроль, саме система мотивації стає двигуном змін, і цементує результат.

Доцільніше паралельно використовувати матеріальну і нематеріальну складові системи мотивації. У ході розробки матеріальної частини системи мотивації необхідно чітко збалансувати усі складові винагороди відповідно до цілей підприємства. Компонент «якість обслуговування» повинний визначати 20-40% відсотків змінної частини винагороди «сервісного» співробітника, нарівні з його фінансовими результатами (індивідуальними продажами), виконанням стандартів внутрішніх бізнесів-процесів підприємства (робота з товаром, інформацією, документацією). Формула розрахунку заробітної плати повинна бути прозора і відома співробітнику, інакше лівова частка мотивуючого ефекту буде упущена. Тому система нарахування винагороди повинна будуватися на результатах контролю, що відомі і відкриті для персоналу.

*Корпоративна культура і внутрішній PR сервісу*. Важливо, щоб кожен співробітник, відповідальний за обслуговування клієнтів, від «переднього краю» до топ-менеджменту, вірив у значимість сервісу як стратегічного

пріоритету компанії, причому вірив щиро і на практиці. Вирішити цю задачу покликаний «п'ятий елемент» системи сервіс-менеджменту-внутрішній PR якості обслуговування і формування корпоративної культури, орієнтованої на сервіс.

Цей напрямок розвивається разом з ростом підприємства. Спочатку на першому етапі, в області «розкручування» якісного сервісу це презентації, збори, роз'яснення персоналу значимості сервісу. Потім більш систематичні комунікації з персоналом із приводу якості обслуговування, формалізація каналів комунікацій - корпоративні газети, листи співробітникам, внутрішній сайт, тематичні збори і конференції, система заохочень і номінацій за успіхи в сервісі і багато чого іншого. У результаті, згодом, у компанії зароджується особливий корпоративний дух, де кожен співробітник вірить у необхідність якісного сервісу і ставить пріоритетом своєї роботи відмінне обслуговування кожного клієнта.

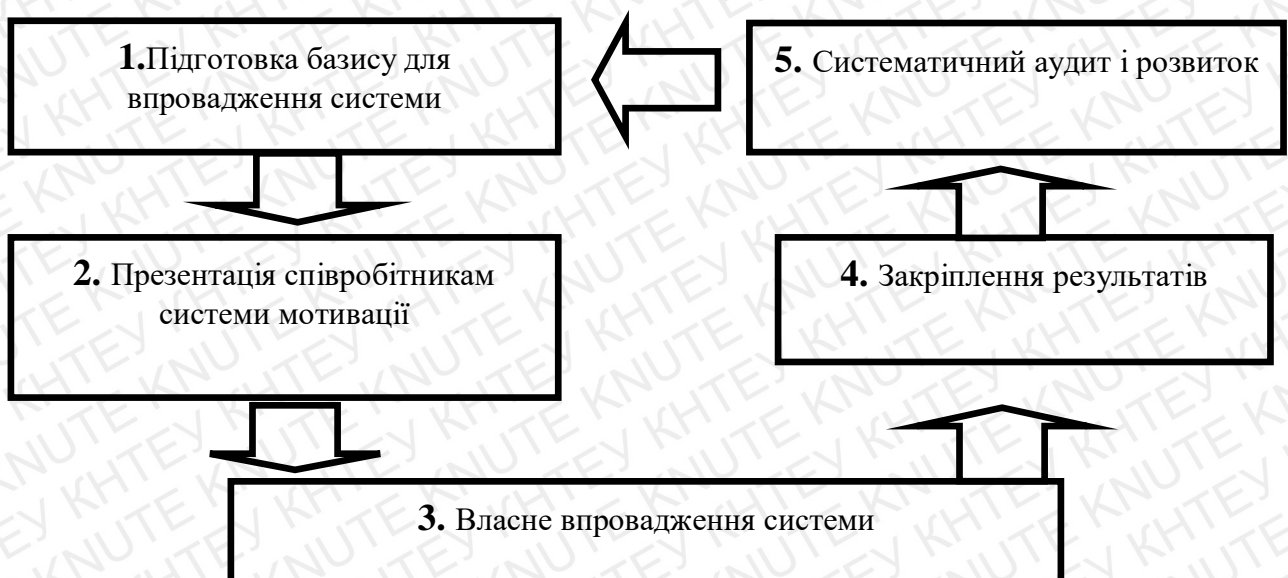


Рис.3.4. Етапи впровадження системи сервіс-менеджменту у готелі «Континент Карт»

*Програма контролю (Mystery Shopping).* Навіть самий навчений персонал і досконалі стандарти сервісу не гарантують якісного обслуговування клієнтів - без програми контролю виконання стандартів і

надання зворотного зв'язку персоналу. Контроль, як одна з основних функцій менеджменту, повинний бути системним і об'єктивним.

Регулярний контроль якості обслуговування стає необхідний за таких умов:

- Мережа лінійних підрозділів компанії велика і продовжує рости (наприклад, у готелі «Континент Карт» ресторанів, барів, бутиків стає більше, не кажучи про мережу готелів «Premier Hotels», яка поступово розширюється)
- Процес обслуговування нескладний - потреби клієнтів і сценарії обслуговування досить стандартні
- Послуги надаються масово, великий потік клієнтів
- Компанія декларує сервіс своєю перевагою
- Конкуренція компаній в області цін, тарифів, покриття територій чи асортименту зміщується в сферу якості обслуговування

Забезпечення поліпшення якості обслуговування - досить трудомісткий і тривалий проект. Його успішність залежить від зрілості менеджменту і фахівців компанії, залучення професіоналів до виконання вузьких специфічних задач, а також ретельного планування зусиль. При плануванні можна виділити наступні етапи впровадження системи сервіс-менеджменту у «Континент Карт» (рис. 3.4):

П'ять етапів побудовані в хронологічному порядку. Кожен етап має вагоме значення в кінцевому результаті, ігнорування його загрожує збоями у впровадженні системи.

Так як послуги готелю, мабуть, мають найбільш складну і багатопланову структуру серед усіх сервісних галузей. Величезна кількість візуальних і операційних аспектів сервісу, різні категорії обслуговуючого персоналу, з якими зіштовхується клієнт (порт'є, покоївки, адміністратори), час, який він проводить в готелі, додаткові сервіси (ресторан, конференц-зал) - усе це виділяє послуги готелю в особливий, складний клас у керуванні якістю обслуговування. І якість персональної взаємодії співробітників



готелю з клієнтом-єдиний інструмент створення в клієнта відчуття гостинності й уваги в обраному ним готелі. Крім персонального обслуговування, у готельному бізнесі значну роль відіграють і «операційні» стандарти, пов'язані з чистотою, охайністю, комплектацією номерів, освітленням, зовнішнім і внутрішнім дизайном готелю, функціонуванням устаткування. При цьому підтримка операційної частини сервісу в ідеальному стані ніколи не компенсує байдужого і недоброзичливого відношення з боку персоналу. Клієнти не стануть повертатися навіть у самий чудовий і сучасний готель, що виблискує чистотою й оздобленням номерів, якщо персонал у ньому грубий і негостинний.

Саме тому у забезпеченні сервісу у «Континент Карт» важлива ретельна стандартизація послуг, контроль виконання стандартів, мотивація персоналу до якісного обслуговування клієнтів, система навчання персоналу і комунікацій з персоналом у контексті якості сервісу, тобто усе, що позначається як «система сервіс-менеджменту». На мою думку, саме моніторинг виконання стандартів сервісу - є ключовою частиною цієї системи.

Одним з сучасних методів такого контролю виконання стандартів обслуговування, використання якого запропоновано у «Континент Карт» є Mystery Shopping - дослідницький метод, спрямований на збір фактичної інформації про якість обслуговування в сервісних організаціях. Оцінка сервісу виконується за допомогою людей, підготовлених, які відвідують роздрібну точку в ролі звичайних клієнтів. Після відвідування сервісних закладів - філії банку, роздрібною магазину, ресторану, АЗС, супермаркету, бутику, готелю, Таємничий Покупець заносить інформацію про якість обслуговування в структуровану форму, відзначаючи виконання чи невиконання конкретних стандартів сервісу.

Метод Mystery Shopping розглядається як сучасний інструмент поліпшення якості сервісу. Зібрана інформація використовується для виміру рівня виконання стандартів обслуговування, виявлення недоліків в

обслуговуванні для наступного поліпшення. Mystery Shopping використовується в мотиваційних системах front-line персоналу, прив'язуючи винагороду персоналу до рівня виконання стандартів сервісу, який вимірюється за допомогою Mystery Shopping.

Програми Mystery Shopping застосовуються в західному готельному бізнесі повсюдно. Їхньою особливістю є невелика частота візитів (звичайно 1-3 відвідування Таємничим Покупцем готелю на місяць), висока вартість оцінки, воістину величезна кількість вимірюваних стандартів сервісу і складний поетапний сценарій, адже, оцінити готельний сервіс можливо лише під час проживання в готелі, і користуванні його послугами.

Класична структура стандартів сервісу в готельній галузі така:

- Бронювання номера
- Паркування біля готелю
- Рецепція
- Поселення в номер
- Комплектація/чистота номера
- Послуги покоївки
- Сервіс у ресторані

Зовнішній вигляд співробітників

. Кількість стандартів для готелю складає 250-400, приблизно 50% яких регламентує правила персонального обслуговування клієнтів, і 50% - візуальні й операційні аспекти, і всі необхідно регулярно оцінювати в рамках програми Mystery Shopping. Фрагмент структури стандартів сервісу для готелю.

У Європі і США практично всі готелі використовують Mystery Shopping на регулярній основі, від транснаціональних мереж до локальних одиничних готелів. Отже, на шляху поліпшення якості послуг, програма Mystery Shopping стане найважливішим інструментом поліпшення сервісу для операторів готельного бізнесу і в Україні.

**Можливості методу Mystery Shopping як сучасного інструменту  
поліпшення якості сервісу**

№	Використання результатів методу Mystery Shopping	Характеристика
1.	Мотивація і навчання персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Нагородження співробітників різних категорій</li> <li>• оцінка ефективності керівників підрозділів</li> <li>• діагностика проблемних зон у сервісі для навчання персоналу</li> <li>• оцінки ефективності керівників готелів</li> <li>• прийнятті рішень про просування керівників по кар'єрним сходам - менеджер, яким краще інших удалося забезпечити якісний сервіс у довіреному йому готелі, має шанси повторити результат для всієї мережі</li> <li>• ревізія діючих операційних стандартів та ін.</li> </ul>
2.	Використання результатів контролю в системі оплати праці персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• визначає 10-20% заробітної плати персоналу (як рядових працівників, так і лінійних керівників)</li> <li>• слугує основою індивідуалізованої системи оплати праці персоналу</li> </ul>
3.	Діагностика недоліків у роботі персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• виявляє недоліки у процесі надання послуг</li> <li>• дозволяє «сфокусувати» навчання персоналу у правильне русло</li> </ul>
4.	Стратегічний аналіз і визначення напрямків для внутрішніх інвестицій	<ul style="list-style-type: none"> <li>• допомагає керівництву компанії вирішувати, чи достатня динаміка поліпшення сервісу для досягнення цілей компанії</li> <li>• допомагає визначити чи стратегія компанії по сервісному диференціюванню зазнає невдачі</li> <li>• дозволяє приймати рішення про розширення чи скорочення штату і т.д.</li> </ul>
5.	Вивчення конкурентів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• короткочасне дослідження, ініційоване відділом маркетингу, що дозволяє виявити основні недоліки обслуговування та перейняти позитивний досвід у конкурентів</li> </ul>

Підготовка і впровадження програми Mystery Shopping у «Континент Карт» має пройти кілька характерних етапів, що представлені нижче у табл.

3.4.



### Етапи підготовки і впровадження методу Mystery Shopping у готелі «Континент Карт»

Етап	Пояснення до впровадження
Аудит стандартів обслуговування	Оцінювати потрібно тільки те, що є стандартом, що повинно виконуватися в компанії і за виконання якого відповідають співробітники на місцях. Часто, якщо стандарти відсутні або недостатньо детальні, запуску програми Mystery Shopping буде передувати розробка і впровадження корпоративних стандартів обслуговування.
Визначення параметрів програми	Які готелі чи підрозділи будуть охоплені оцінкою, як часто варто відвідувати кожен підрозділ, чи потрібно Таємничим Покупцям виконувати покупки/підписувати договір в рамках оцінки сервісу, чи використовувати таємно аудіо/фото/відео запис і ін.
Розробка інструментарію	Критерії оцінки, оцінні аркуші, сценарії Mystery Shoppers, інструкції з таємного використання диктофона, маршрутні аркуші й ін.
Розробка WEB-платформи	Передача всіх даних відбувається через Інтернет, за допомогою спеціального програмного забезпечення провайдера Mystery Shopping (наприклад, програма Shopmetrics ( <a href="http://www.shopmetrics.com">www.shopmetrics.com</a> ), що розподіляє всю інформацію про сервіс через спеціальний сайт. Важливим етапом є створення ієрархії користувачів з боку Замовника - різні співробітники клієнта мають право на різний обсяг інформації, наприклад, керівник відділу бачить менше інформації, ніж HR-директор компанії.
Визначення профілю/підбор Mystery Shoppers	На базі профілю цільової аудиторії компанії, що перевіряється, формується профіль Таємничих Покупців, що будуть обрані для участі в проекті. Це т.зв. принцип matching, чи "приведення у відповідність" - усі люди, що виконують оцінку, повинні бути максимально близькі по своїх характеристиках до дійсних клієнтів компанії, що перевіряється. Звичайно добір відбувається автоматично за заданими критеріями з бази Таємничих Покупців, що мається в агентства.
Визначення процедур використання інформації замовником	Важливо, щоб у Замовника була чітка система використання результатів контролю, формалізована у виді календарного плану.
Навчання Mystery Shoppers	Необхідно підготувати людей, що будуть виконувати оцінку. Існує специфічна проектна підготовка, де Таємничим Покупцям роз'яснюють особливості даного проекту, і кваліфікаційні тренінги, де вони одержують загальні навички оцінки сервісу. Також перед допуском покупців до проекту, необхідно прийняти в кожного іспит на знання специфіки проекту.
Презентація програми front-line персоналу	Презентація програми Mystery Shopping обслуговуючому персоналу компанії. Необхідно побудувати правильний імідж Mystery Shopping і зняти напругу співробітників, що виникає в зв'язку з зміною існуючого порядку.

## Продовження табл. 3.4

Етап	Пояснення до впровадження
Старт моніторингу - повсякденне використання інформації від Mystery Shoppers у роботі компанії	В ідеальному випадку Mystery Shopping - постійний процес, що супроводжує і використовується у повсякденній роботі компанії.
Регулярне підведення підсумків, зустрічі з провайдером Mystery Shopping, мотиваційні заходи, корекція програми	Періодично компанія повинна підводити підсумки програми, ставити нові цілі по сервісу, повідомляти про результати, мету і нагородження персоналу, вносити корективи в програму.

Таблиця 3.5

**Кошторис витрат на дослідження якості послуг «Континент Карт» за методом Mystery Shopping**

№	Найменування	Сума, дол	Примітка
1.	Підготовчі роботи – включає розробку оціночної форми та анкети, графіків та сценаріїв поведінки Таємних Покупців під час візитів	2500	одноразово
2.	Гонорар Таємного Покупця за візит	350	за оцінку
3.	Підбір, інструктаж ТП	150	за оцінку
4.	Персоналізовані оцінки онлайн	150	за оцінку
5.	Аналіз сервісу онлайн	150	за оцінку
6.	Аудіо онлайн	150	за оцінку
7.	Фото онлайн	50	за оцінку
8.	Відео онлайн	150	за оцінку
9.	Аналітичний звіт з консалтинговими послугами	200	за оцінку
10.	Додаткові витрати	мін. 500	
11.	Комісія (вартість координації дослідження)	500	
<b>Повна вартість оцінки</b>		4850	
<b>Вартість наступних оцінок без підготовчих робіт</b>		2350	

Отже, для готелю «Континент Карт» економічно доцільним буде укласти договір з консалтинговою компанією «4Service» на один календарний рік. Отже, загалом за рік буде здійснено 60 оцінок, тобто 5 на місяць або 15 на

квартал. Структура оцінки, зважаючи на виявлені недоліки у обслуговуванні, повинна включати: бронювання номеру; паркування біля готелю ; рецепція; поселення в номер; комплектація/чистота номера; послуги покоївки; послуги бізнес-центру; сервіс у ресторанах та барах; зовнішній вигляд співробітників.

При виборі методів оцінки слід обрати комплексну звітність в рамках програми Mystery Shopping, тобто персоналізовані оцінки онлайн, аналіз сервісу онлайн, аудіо онлайн, фото онлайн та відео онлайн, що, дійсно, забезпечить високу ефективність оцінки.

Так як на рік планується здійснити 2 таких оцінок за визначеною структурою (9 компонентів), сукупна вартість програми Mystery Shopping становитиме приблизно 143500 грн. за один календарний рік.

Отже, поліпшити сервіс без контролю його якості неможливо. Потребу контролювати сервіс можна порівняти з необхідністю контролю і виявлення бракованих товарів на виробництві - з тією лише різницею, що сервіс нематеріальний, неоднорідний, підданий впливу людського фактора, недовговічний - ним не можна затоварити склад в запас - і, нарешті, акт "виробництва" сервісу невіддільний від акта його споживання. У результаті, виміряти якість сервісу суужніше, ніж якість товару. Але робити це потрібно, тому що те, що не вимірюється - не поліпшується. Фундаментальна умова успішності програми Mystery Shopping у «Континент Карт» - усвідомлення топ-менеджментом компанії необхідності поліпшувати обслуговування і розуміння, що поліпшити сервіс без контролю його якості неможливо. Якщо якісний сервіс є цінністю для "носіїв бачення" компанії, то сприймати сервіс як корпоративну цінність і вірити в його необхідність рано чи пізно стане й обслуговуючий персонал.

Отже, після усіх запропонованих заходів удосконалення управління якістю у «Континент Карт», можна розрахувати сукупну суму витрат на якість на один календарний рік (табл..3.6).



Таблиця 3.6

**Витрати на удосконалення управління якістю у «Континент Карт» на плановий рік**

№	Заходи	Сума, грн.	Строк окупності	Питома вага у загальній структурі витрат на УЯ
1.	Оплата праці менеджера з якості	3500 грн.*12 міс.= <b>42000 грн.</b>	6 місяців	22%
2.	Забезпечення функціонування системи сервіс-менеджменту	<b>5000 грн.</b>	6 місяців	2,6%
3.	Дослідження якості сервісу методом Mystery Shopping з використанням інформаційних технологій	<b>143500 грн.</b>	2 роки	75,2%
4.	Роздруківка 500 розроблених формулярів-оцінювання якості послуг	<b>250 грн.</b>	-/-	0,1%
5.	Впровадження 5-рівневого системного підходу до управління якістю послуг	-/-	-/-	-/-
	<b>Разом</b>	<b>190750 грн.</b>		100%

Нижче представлені розрахунки рентабельності витрат на запропоновані заходи удосконалення управління якістю у «Континент Карт», беручи за основу прогнозні показники фінансової діяльності готелю на 2020 рік.

Екстраполяція — це метод статистичного аналізу, який дозволяє переносити тенденції та зв'язки, що склались у минулому, на поточний період та на перспективу. Він базується на припущенні про незмінність або відносну стабільність наявних тенденцій розвитку, а також на статистичному спостереженні динаміки певного чинника, визначенні тенденції його розвитку та продовженні цієї тенденції на майбутній період.

Провівши відповідні розрахунки, можна визначити, що прогнозований дохід на 2019 рік становить 237734000 грн. без врахування доходу від запропонованих заходів. На 2020 рік цей показник також зросте і буде становити 254033000 грн.

Обсяг реалізації = Доход (виручка) від реалізації продукції + дохід від оренди квартир (3.2)

Обсяг реалізації за 2019р. (плановий) = 237734000 + 14212005 = 251946005 грн. (3.3)

Обсяг реалізації за 2020р. (плановий) = 254033000 + 14212005 = 268245005 грн. (3.4)

За допомогою запропонованих заходів планується додаткове збільшення обсягів продажу за 2020 рік на 13,78%, а на 2017 рік – 6,47% порівняно з попереднім.

Таблиця 3.14

### Прогноз доходу готелю «Континент Карт» на 2020р., грн.

Показники	2020 рік	2021 рік
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	251946005	268245005
Інші операційні доходи	573000	573000
Інші фінансові доходи	421000	421000
Інші доходи	22324000	22324000
Всього	275264005	291563005

Отже, задоволеність споживача може бути досягнута лише за наявності гармонії між структурою системи якості, відповідальним керівництвом, людськими та матеріальними ресурсами. Безумовно, підвищення якості обслуговування запропонованим методом пов'язане з витратами. Проте вони окупляться завдяки одержаному прибутку. Заняття лідируючого положення на ринку неможливе без розробки і освоєння нових готельних послуг (модифікованих, поліпшених). Значення підвищення якісного обслуговування достатньо багатообразне. Вирішення цієї проблеми на мікрорівні важливо і для економіки в цілому, оскільки дозволить встановити нові та прогресивні пропорції усередині готельної індустрії. Забезпечення пропорцій може бути здійснено шляхом вдосконалення технології управління наданням якісних готельних послуг і підвищення її економічності.

## ВИСНОВКИ

У випускній кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та розроблені нові наукові підходи до управління якістю послуг у «Континент Карт», що забезпечить підвищення якості обслуговування споживачів, ефективність реалізації політики якості та конкурентоспроможність готелю на внутрішньому та зовнішньому ринках. Основні науково-практичні результати випускного дослідження дозволили зробити наступні висновки:

1. Дослідження теоретико-методичних аспектів управління якістю послуг підприємств готельного господарства в Україні знаходяться в процесі становлення та розвитку, набувають особливого значення в умовах загострення конкурентної боротьби на ринку готельних послуг та постійного зростання потреб і очікувань споживачів. У зв'язку з цим систематизовано вітчизняний та зарубіжний досвід у сфері управління якістю, розглянуто основні концептуальні підходи до визначення якості, а також сучасні методи управління якістю, одним з яких є методологія TQM (Total Quality Management) – загальний (всеосяжний, тотальний) менеджментом якості, на принципі функціонування якого опирається кваліфікаційне дослідження.

2. Проведено аналіз термінологічної бази, а саме змісту наступних понять: «якість», «система управління якістю», «менеджмент якості», «механізм управління якістю послуг». Зокрема, система управління якістю розглядається у випускній роботі як сукупність управлінських органів і об'єктів управління, заходів, методів і засобів, спрямованих на встановлення, забезпечення і підтримку високого рівня якості послуг. Уточнення та аналіз термінологічної бази сприятиме поглибленню теоретичних основ управління якістю та кращому розумінню актуальності його впровадження на підприємствах готельного господарства.



3. Загальний ефект управління якістю готельних послуг у «Континент Карт» здійснено на основі дослідження трьох складових: соціального ефекту, економічного ефекту та технічного ефекту.

4. У процесі дослідження соціальної, економічної та технічної складових якості були виявлені наступні недоліки в системі управління якістю «Континент Карт»:

- недосконалість настанови з якості;
- невизначена специфіка та склад витрат готелю на якість;
- нецентралізована організація роботи з якості;
- відсутність єдиної програми впровадження комплексної системи управління якістю;
- слабкий контроль якості;
- неповноцінна оцінка показників якості;
- відсутність стандартів перевірки системи якості, аналізу та оцінювання ефективності її функціонування.

5. Проведено оцінку рівня якості послуг «Континент Карт» методами експертних оцінок, соціологічних опитувань, анкетування споживачів та керівників відділів за запропонованими показниками, які, на мою думку, найповніше характеризують систему управління якістю на підприємстві. Беручи за основу оцінку рівня якості послуг «Континент Карт», здійснену постійним клієнтом, визначено відносний рівень якості послуг, що дорівнює 0,63 за диференційованим методом. Методом статистичного аналізу визначено середній бал якості додаткових послуг «Континент Карт», що склав 8,8 з 10-ти можливих.

6. Досліджено вплив факторів внутрішнього та зовнішнього середовища на діяльність підприємства. Здійснено СВОТ-аналіз, аналіз конкурентів готелю, складено портрет споживача, на якого повинне орієнтуватися «Континент Карт».

7. Для удосконалення якості послуг у «Континент Карт» запропоновано впровадження єдиної системи керування сервісом у компанії

- системи сервіс-менеджменту, що координує роботу в рамках наступних компонентів:

- Стандартизація обслуговування
- Програма контролю (Mystery Shopping)
- Навчання персоналу
- Система мотивації
- Корпоративна культура и PR сервісу

**8.** Обґрунтовано доцільність проведення програми контролю якості Mystery Shopping з використанням інформаційних технологій. Запропоновано укласти однорічний контракт з консалтинговою компанією «4 Service», що коштуватиме готелю 143500 грн. зі строком окупності 2 роки.

**9.** Для забезпечення ефективності впровадження запропонованих заходів та усвідомлення персоналом готелю якісних змін в організації роботи з якості, запропоновано ввести посаду менеджера з якості та впровадити програму 5-рівневого системного підходу до управління якістю готельних послуг, на основі філософії якої проводитиметься реорганізація та удосконалення управління якістю у «Континент Карт».

**10.** Витрати на запропоновані заходи складають 190750 грн. Вже у 2020 році прогнозується чистий прибуток у розмірі 10093,5 тис.грн., що планується досягти, збільшивши обсяг наданих послуг за рахунок удосконалення якості сервісу, що надається.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України // Відомості Верховної Ради. – 2003. – № 18. Редакція станом на 06.11. 2019. Режим доступу: zakon.rada.gov.ua/go/436-15
2. Про захист прав споживачів: Закон України зі змінами. Редакція від 10.06.2019 р. Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1023-12>
3. Про затвердження Концепції державної політики у сфері управління якістю продукції (товарів, робіт, послуг): Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 серпня 2002 року № 447-р. Редакція станом на 29.04.2017р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>.
4. Про технічні регламенти та оцінку відповідності: Закон України від 15.01.2017 № 124-VIII // Відомості Верховної Ради України. – 2017. – № 14. – Ст. 96. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/124-19>
5. Про стандартизацію: Закон України, зі змінами від 10.02.2018 № 124-19 // Відомості Верховної Ради. – 2014. – № 31. – Ст. 1058. Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1315-18>
6. Анастасиади Г.П. Введение в проблему качества / Г.П. Анастасиади, М.В. Сильников. – К.: Конверсія, 2011. – с.346 с.
7. Байлик С.И. Гостиничное хозяйство. Проблемы, перспективы, сертификация. / С.И. Байлик. – К.: ВИРА-Р, 2011. – 208 с.
8. Бичківський Р. Управління якістю : навч. посіб. / Р. Бичківський. – Л. : Львів. політехніка, 2014. – 560 с.
9. Бойко М.Г. Ціннісно орієнтоване управління в туризмі: монографія / М.Г. Бойко. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. – 524 с.
10. Богаченко О.П. Теорія і практика оцінювання ефективності використання системи менеджменту якості: монографія / О.П. Богаченко –Запоріжжя: ЗНТУ, 2014. –246с.
11. Бурчакова М.А. Управление качеством: учеб. пособие / М.А. Бурчакова, М.Ф. Мизинцева – М. : Изд-во дружбы народов, 2004. – 200 с.
12. Виноградський М. Д. та ін. Менеджмент в організації: навч. посіб. для студ. екон. спец. вузів / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. – К.: Кондор” - 2002. – 654 с.



13. Волков Ю.Ф. Экономика гостиничного бизнеса / Ю.Ф. Волков.: Феникс, 2013. – 384 с.
14. Галанина А.А. О сертификации услуг / Галанина А.А. // Автоматизация и современные технологии. – 2020. – № 1. – С. 12.
15. Деминг Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми и процессами / Э. Деминг. Пер.с. англ. - 2-е изд.– М. : Альпина Бизнес Бук, 2009. – 419 с.
16. Дехтярь Г.М. Лицензирование, стандартизация и сертификация в туризме : учебник / Г.М. Дехтярь. – М. : ИНФО, 2002. – 248 с.
17. Джордж С. Всеобщее управление качеством: стратегии и технологии, применяемые сегодня в успешных компаниях / С. Джордж. – СПб. : Виктория плюс, 2002. – 256 с.
18. Джуран Д. Все о качестве: зарубежный опыт / Д. Джуран. – Вып. 2. Высший уровень руководства и качество. – М. : Изд-во стандартов, 2003. – 232 с.
19. ДСТУ ISO 9001:2017 (ISO 9001:2017, IDT) Національний стандарт України. Системи управління якістю. Вимоги [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://metrology.com.ua/download/iso-iec-ohsas-i-dr/61-iso/1316-dstu-iso-9001-2017>
20. ДСТУ ISO 9000:2017 (ISO 9000:2017, IDT) Національний стандарт України. Системи управління якістю. Основні положення і словник [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://online.budstandart.com/catalog/doc-page?id\\_doc=64030](http://online.budstandart.com/catalog/doc-page?id_doc=64030)
21. ДСТУ ISO 9004:2012 (ISO 9004:2009, IDT) Національний стандарт України. Управління задля досягнення сталого успіху організації. Підхід на основі управління якістю [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.praxiom.com/iso-9004-toc.htm>.
22. Ефимов В.В. Средства и методы управления качеством / В.В. Ефимов. – Мн. : Кно, 2014. – 232 с.
23. Иванов Ю.Б. и др. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия / Ю.Б. Иванов, А.Н. Тищенко, Н.А. Дробитько, О.С. Абрамова. – Х. : ХНЭУ, 2004. – 255 с.
24. Ильенкова С.Д. Управление качеством : учебник для вузов / под ред. С.Д. Ильенковой - 2-е изд. ,перераб.и доп. – М. : Юнити-Дана, 2012. – 334 с.

- 25.Кубайчук О. О. Исследование рынка туристических услуг методами многомерного статистического анализа / О. О. Кубайчук., С. С. Бритов, Н. М. Федорюк // Економіка і управління. – 2009. –№4 (44). – С. 114 -118.
- 26.Кудин А.В. Управление качеством услуг и конкурентоспособность / А.В. Кудин // Управление качеством. – 2018. - № 5. – С. 17-21.
27. Курочкина А.Ю. Стандартизация и сертификация туристских и социально-культурных услуг: теоретический аспект: учеб. пособие / А.Ю. Курочкина –: Из-во СПбГУЭФ, 2009. – 100 с.
- 28.Курочкина А.Ю. Управление качеством в организациях сферы услуг: учеб. пособие / А.Ю. Курочкина – СПб : Из-во СПбГУЭФ, 2009. – 200 с.
- 29.Лapidус В.А. Концепция всеобщего качества (TQM) как национальная идея России / В.А. Лапидус. [Электронный ресурс ]– Режим доступа: [http://www.iteam.ru/publications/quality/section\\_61/article\\_2759/](http://www.iteam.ru/publications/quality/section_61/article_2759/).
- 30.Лапина И.Ю. Организация и технология гостиничного обслуживания: учеб. для нач. проф. образования /А.Ю. Лапина.- М.: ПрофОбрИздат, 2001. – 208 с.
31. Лифиц И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг / И.М. Лифиц. – М. : Юрайт-М, 2001. – 224 с.
- 32.Лук'янова Л.Г. Уніфіковані технології готельних послуг: навч. посіб. / Л.Г. Лук'янова. – К.: Вища шк., 2007. – 237 с.
- 33.Ладиченко К.І. Роль управління якістю у формуванні позитивного іміджу підприємства готельного господарства / К.І. Ладиченко //Інвестиції: практика та досвід: Київ, 2017. - № 11. – С. 35.
- 34.Ланциські Є. та ін. Основи комплексного управління якістю (TQM): пер. з пол. / Є. Ланциські, Х. Мрук, Х. Янушек, Я. Личак / за ред. Н.В. Мережко. –К. : КНТЕУ, 2006 . – 288 с.
- 35.Мазаракі А.А. Модель Кано в системах управління якістю / А.А. Мазаракі, Г. М. Пугачеський // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2004. – №3. – С.55 – 58.
36. Мазаракі А.А, Мошек Г.Є., Гомба Л.А., Семенчик А.В. Менеджмент: теорія і практика: навч. посіб. / А.А. Мазаракі, Г.Є. Мошек, Л.А. Гомба, А.В. Семенчик. – К.: Атака, 2007. - 584 с
37. Максанов А.Б. Качество управления фирмой / А.Б.Максанов // Стандарты и качество. – 2003. - № 5. – С. 56.

38. Мельниченко С.В., Інноваційні підходи до оцінки якості готельних послуг/ Мельниченко С.В., Босовська М.В. // Современная экономика: анализ состояния и перспективы развития: Коллективная монография Ставрополь: Центр научного знания «Логос», 2018. – с. 143-156.
39. Михайлова Л.І. Управління персоналом: навч. посіб. / Л.І. Михайлова. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.
40. Момот О.І. Менеджмент якості та елементи ситеми якості.: навч. посіб./ О.І. Момот. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 368 с.
41. Нагимова З. Управление персоналом на предприятиях гостиничного бизнеса / З.Нагимова. –Питер, 2017. – 206 с.
42. Никифоров А.Д. Управление качеством / А.Д. Никифоров. – М.: Дрофа, 2014. – 720 с.
43. Новицкий Н.И. Управление качеством продукции: учеб. пособие / Н.И. Новицкий, В.Н. Олексик. – М.: Новое знание, 2011. – 238 с.
44. Огвоздин В.Ю. Управление качеством: основы теории и практики: учебное пособие / В.Ю. Огвоздин. – 4-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство „Дело и Сервис”, 2002. – 160 с.
45. Окрепилов В.В. Перспективы создания многоуровневой системы управления качеством / В.В. Окрепилов // Стандарты и качество. – 2017. - №1. – С. 58.
46. Окрепилов В.В. Управление качеством : учебник / В.В. Окрепилов. – М. : Экономика, 2009. – 639 с.
47. Орлов П.А. Менеджмент качества и сертификация продукции: учебное пособие / П.А. Орлов. – Х.: Издательский Дом „ИНЖЭК”, 2004. – 304 с.
48. Ортинська В.В. Маркетингові дослідження: підручник / В.В. Ортинська, О.М. Мельникович. – К. : Київ. нац. торг. – екон. ун-т, 2007. – 376 с.
49. Осовська Г. В. Менеджмент організацій (Текст) : Для самостійного вивчення : навч. посібник (для студентів вищих навчальних закладів)/ Г. В. Осовська, О. А. Косовський. – Київ : Кондор, 2017. - 376 с.
50. Папирян Г.А. Менеджмент в индустрии гостепреимства: (отели и рестораны) / Г.А. Папирян. – М.: ОАО „НПО „Изд-во „Экономика”, 2000. – 207 с.
51. Пинаев Д. и др. Новая эпоха в управлении качеством / Д. Пинаев, И.Лоцилина // Станадарты и качество. – 2010. - № 10. – С.74.



52. Полховская Т.М. и др. Система менеджмента качества организации: почему она не дает отдачи? / Т.М. Полховская, Ю.П. Адлер, И.Г. Назарова, Е.И. Хенузиди, В.Л. Шпер // Стандарты и качество: 2044. - № 5.
53. Роглев Х.Й. основы готельного менеджменту :навч. посіб. / Х.Й. Роглев. – К.: Кондор, 2005. – 408 с.
54. Ремеслова О.Л. Основные направления развития стратегического управления в деятельности предприятий гостиничного хозяйства / О.Л. Ремеслова // Вісник донецького університету. – 2007. – Вип.1. – С. 248-255.
55. Решетняк Е.И. Современные методы управления предприятием сферы услуг / Е.И. Решетняк. – Х. : Фактор, 2010. – 544 с
56. Руководство по применению стандарта ISO 9001-2000 в сфере услуг: пер. С англ. А.Л. Раскина. – М.: РИА „Стандарты и качество”, 2011. – 120 с.
57. Скібітська Л.І., Скібітський О.М. Менеджмент. навч. посіб. / Л.І. Скібітська, О.М. Скібітський. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 416 с.
58. Скобкин С. С. Как создать систему качества услуг в гостинице? / С.С. Скобкин // Парад отелей: Москва, 2005. - №5 (17).
59. Скобкин С.С. Маркетинг и продажи в гостиничном бизнесе: учебно-практич. пособие / С.С. Скобкин. – М.: Юристь, 2017. – 224 с.
60. Скрипко Л. Экономика качества: тенденции и перспективы развития / Л. Скрипко // Стандарты и качество. – 2019. - № 1. – С.68.
61. Спицнадель В.Н. Система качества: разработка, внедрение, сертификация: учеб. пособие / В.Н. Спицнадель. –Бизнес-пресса, 2000.
62. Сторінка готелю „Континент Карт”, м. Київ. [Електронний ресурс ] – Режим доступу: /[www.radissonblu.com/uk](http://www.radissonblu.com/uk)
63. Ткаченко Т.І. Управління якістю послуг: методологія та практика готелів. Монографія. / Ткаченко Т.І., Мельниченко С.В., Босовська М.В., Полтавська О.В.К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т -2012,- 728 с.
64. Фатхудинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: учеб. пособие / Р.А. Фатхудинов. – М.: ЭКСМО, 2004. – 544 с.
65. Федулова Л.І. та ін. Сучасні концепції менеджменту : навч. посіб. для студентів вищих навч. закладів / Л.І. Федулова, Н.І. Гавловська, О.В. Декалюк, С.В. Ковальчук / за ред. Л. І. Федулової/ - К. : Центр учбової літератури, 2007. - 533 с.

66. Филипповский Е.Е. Экономика и организация гостиничного хозяйства / Е.Е. Филипповский, Л.В.Шмарова. – Финансы и статистика, 2013. – 176с.
67. Фомичев С.К. и др. Основы управления качеством: учеб. пособие / С.К. Фомичев, А.А. Старостина, Н.И. Скрыбина. – К.: МАУП, 2010. – 196 с.: ил. – Библиогр.: с.187-191.
68. Чижов Н.А. Проблемы качества обслуживания клиентов (потребителей) / Н.А. Чижов // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2013. - №6. – С.46.
69. Шадрин А. О путях повышения эффективности менеджмента качества / А.Шадрин // Стандарты и качество. – 2017. - № 10. – С. 60.
70. Шаповал М.І. Менеджмент якості: підручник / М.І.Шаповал. – К.: Знання, 2008. – 471 с.
71. Шарипов С.В. Система менеджмента качества / С.В. Шапиров, Ю.В. Толстовка. – Питер, 2014. – 457 с.
72. Шестаков А. Менеджеры об управлении качеством / А.Шестаков // Стандарты и качество. – 2013. - № 7. – С.69.
73. Янгмен К. Менеджмент качества: цель и необходимые условия. Опыт Северной Америки и Японии / К.Янгмен // Управление качеством. – 2018. - № 6. – С. 22-25.
74. Fifield P., Gilligan C. Strategic Marketing Management. Planning and Control, Analysis and Decisions. — Englewood Cliffs, Prentice Hall, 2005.
75. Hitt M. A. Strategic Management: Competitiveness and Globalization: Concepts. / M. A. Hitt, R. D. Ireland, R. E. Hoskisson. — South-Western College Pub, 2010. — 448 p.
76. Johnson G. Exploring Corporate Strategy / G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington. — Financial Times, 2007. — 622 p.
77. Kotler P., Turner R. E. Marketing Management, — Prentice Hall Canada inc. Ontario, 2005.
78. Marketing Communications. From Fundamentals to Strategy Perspectives — IRWIN, 2007.

# ДОДАТКИ