

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:
Менеджмент якості послуг готелю «Україна»,
м. Луцьк

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

Семенюк Олександр
Леонідівни

*підпис
студента*

Науковий керівник
д.е.н., проф.

Босовська Мирослава
Веліксівна

*підпис
керівника*

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

Ведмідь Надія
Іванівна

*підпис
гаранта*

Київ 2020

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

спеціальність 073 «Менеджмент»

спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

«_____» М. Г. Бойко
2019 р.

Завдання

на випускнй кваліфікаційнй роботу студентові
Семенюк Олександрі Леонідівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускнй кваліфікаційнй роботи: Менеджмент якості послуг готелю «Україна», м. Луцьк.
Затверджена наказом ректора від «28» грудня 2019 р. № 4509.
2. Строк здачі студентом закінченй роботи: 20 листопада 2020 року
3. Цільова установка та вихідні дані до випускнй кваліфікаційнй роботи:
Мета роботи – дослідження теоретичних засад формування і реалізації менеджменту якості послуг та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність суб'єкта готельного бізнесу
Об'єкт дослідження – процес формування і реалізації менеджменту якості послуг суб'єкта готельного бізнесу
Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації менеджменту якості послуг суб'єкта готельного бізнесу
4. Зміст випускнй кваліфікаційнй роботи (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

Розділ 1. Теоретичні засади формування системи менеджменту якості послуг суб'єкта готельного бізнесу

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

1.2. Методологічні засади формування системи менеджменту якості послуг

Розділ 2. Діагностика ефективності менеджменту якості послуг готелю «Україна», м. Луцьк

2.1. Оцінка рівня якості послуг готелю

2.2. Оцінка елементів системи менеджменту якості послуг

2.3. Оцінка результативності діючої стратегії менеджменту якості послуг

Розділ 3. Удосконалення менеджменту якості послуг готелю «Україна», м. Луцьк

3.1. Обґрунтування програми заходів з удосконалення стратегії менеджменту якості послуг

3.2. Прогнозування результативності реалізації програми менеджменту якості послуг

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

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

У випускній кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні, методичні та практичні основи менеджменту якості послуг в готельному бізнесі. Проведено дослідження діючої стратегії менеджменту та впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища на ефективність її реалізації в готелі «Україна», м. Луцьк.

На основі отриманих результатів економічно обґрунтовано напрями удосконалення стратегії менеджменту якості послуг досліджуваного підприємства за рахунок обґрунтування програми заходів щодо реалізації стратегії менеджменту якості; ефективних методів управління; розроблено чіткі дії підвищення якості послуг; запропоновано формування корпоративної культури та стимулювання праці, обґрунтовано та апробовано методика визначення якості послуг шляхом анкетування; здійснено оцінку ефективності запропонованих заходів. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає вимогам.

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи Босовська М.В.
(підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота є завершеною наукою працею, виконана самостійно, рекомендується до захисту в ЕК.

Робота рекомендується до захисту у ЕК.

Випускна кваліфікаційна робота студента Семенюк О.Л.
(прізвище, ініціали)
може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми С.В. Мельниченко
(підпис, прізвище, ініціали)

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

«___» _____ 2020 р.

ЗМІСТ

ВСТУП

Розділ 1. Теоретичні засади формування системи менеджменту якості послуг суб'єкта готельного бізнесу

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

1.2. Методологічні засади формування системи менеджменту якості послуг

Розділ 2. Діагностика ефективності менеджменту якості послуг готелю «Україна», м. Луцьк

2.1. Оцінка рівня якості послуг готелю

2.2. Оцінка елементів системи менеджменту якості послуг

2.3. Оцінка результативності діючої стратегії менеджменту якості послуг

Розділ 3. Удосконалення менеджменту якості послуг готелю «Україна», м. Луцьк

3.1. Обґрунтування програми заходів з удосконалення стратегії менеджменту якості послуг

3.2. Прогнозування результативності реалізації програми менеджменту якості послуг

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

ВСТУП

Актуальність випускної кваліфікаційної роботи. Відомо, що в ринкових умовах господарювання зростає значення менеджменту якості послуг. Готельний бізнес перебуває під впливом зовнішніх та внутрішніх змін, які змушують підприємства готельного бізнесу шукати нові стратегії, інструменти і методи управління, засновані на системних і комплексних підходах. В сучасних умовах будь-яке підприємство зацікавлене в якісному і ефективному управлінні своїх наданих послуг.

Готельні підприємства стикаються з проблемами прибутковості бізнесу, проблемами підвищення ефективності управління та конкурентоспроможності в сфері готельного бізнесу на національному та міжнародному ринках. Саме тому, підприємства повинні систематично підвищувати рівень якості послуг, досягати поставлених цілей та забезпечувати потреби споживачів.

Якість готельних послуг повинна гарантувати споживачеві задоволення його потреб. Ці властивості формуються в процесі обслуговування в готелі, на всіх його етапах перебування. Разом з тим утворюється вартісна величина готельних послуг, що характеризує витрати на їх надання, планування і розробку нових видів послуг, що значною мірою визначає їхню ціну, а отже і їхню конкурентоздатність.

Ступінь розробленості проблеми. В економічній літературі різноманітним аспектам проблеми формування та реалізації менеджменту якості з боку вчених приділяється значна увага. Серед вітчизняних вчених цією проблематикою займались: С.І. Байлик, М.П. Мальська, Л.Г. Агафонова, Л.І. Нечаюк, М.І. Шаповал. Серед іноземних класиків слід виділити: Дж. Уокера, Ф. Котлера, А. Шреплера, Дж. Мейкенза, Р. Броймера, Ед. Коена та інших. Питанням з організації діяльності готельних підприємств присвячені праці: І.М. Ляпіної, Л.І. Нечаюка, Н.О. Пятницької, Х.Й. Роглева. Окремі теоретичні і прикладні аспекти функціонування готельного бізнесу досліджені в працях: Л.Г. Лук'янової, О.П. Мельника, І.М. Мініча, С.С. Скобка, Л.П. Шматько та інших.

У той же час, незважаючи на всебічну освітленість в працях вищеназваних авторів щодо питань менеджменту підприємства готельного господарства недостатня увага приділяється вивченню проблем якості надаваних готельних послуг, не в повній мірі враховуються особливості функціонування господарюючих суб'єктів і їх специфіка. У зв'язку з чим, виникає необхідність пошуку і розробки нових форм, методів і систем управління якістю готельних послуг. Потреба у вирішенні даних проблем і визначає актуальність теми магістерської роботи, її мету та завдання.

Мета і завдання дослідження. Мета кваліфікаційної роботи полягає в розробці комплексу науково-методичних і практичних рекомендацій щодо вдосконалення систем менеджменту якості готельних послуг, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності та ефективності функціонування господарюючого суб'єкта.

Для досягнення даної мети були поставлені і вирішені такі основні **завдання:**

- визначити сутність і методологічні підходи якості послуг;
- уточнити зміст поняття «якість готельних послуг» та обґрунтувати підходи до формування системи менеджменту якості послуг на підприємствах готельного бізнесу;
- провести аналіз стану готельного господарства, виявити проблеми та специфічні особливості управління на сучасному етапі розвитку економіки;
- проаналізувати нормативно-правову базу і практику стандартизації готельних послуг і сертифікації засобів розміщення;
- розробити комплекс заходів, спрямованих на підвищення якості обслуговування споживачів послуг готельного бізнесу.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації стратегії менеджменту якості послуг суб'єкта готельного бізнесу.

Предметом дослідження є комплекс теоретичних і практичних аспектів управління якістю послуг підприємств готельного господарства.

Методи дослідження. Методичними засадами магістерської роботи є положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, які стосуються проблематики менеджменту якістю послуг. У роботі використано наступні методи дослідження: логічно-теоретичний (при дослідженні сутності якості послуг); статистичні, прогностичні та економіко-математичні методи (при дослідженні характеристики готельного підприємства); системного аналізу і синтезу, узагальнення (при дослідженні проблемних аспектів та використання вітчизняного та зарубіжного досвіду в практиці управління якістю послуг).

Інформаційним забезпеченням дослідження є статистична, економічна, бухгалтерська інформація досліджуваного підприємства, нормативно-правові акти та статистичні матеріали України, звіти й аналітичні публікації організацій у сфері ресторанного бізнесу, довідково-інформаційні видання, вітчизняні та зарубіжні періодичні видання, наукова література, інформаційні ресурси мережі Інтернет. У роботі використано законодавчі та нормативні документи, що безпосередньо стосуються підприємств ресторанного бізнесу, зокрема Закони України, Укази Президента, Постанови Кабінету Міністрів, інструкції та положення.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у дослідженні теоретичних аспектів менеджменту якості послуг підприємств готельного господарства, поняття готельних послуг та визначення завдань, принципів менеджменту якості послуг в готельному підприємстві.

До основних результатів дослідження, що становлять наукову новизну, можна віднести наступні:

- виявлено основні проблеми управління якістю послуг на підприємствах готельного бізнесу, необхідність і пріоритетність вирішення яких лежить в основі визначення напрямків вдосконалення форм і методів управління даним видом бізнесу;

- уточнено зміст поняття «якості послуг» готельного бізнесу з позицій споживача послуг і ступеня задоволення його потреб, суб'єкта надання послуг і самого процесу надання послуг;
- досліджені й узагальнені фактори, що впливають на якість послуг готельного бізнесу;
- надані ефективні методи поліпшення менеджменту якості послуг готелю, що сприятиме підвищенню ефективності функціонування готельного підприємства;
- проведено порівняльний аналіз, виявлено переваги та недоліки організації менеджменту підприємства готельного бізнесу, а також досліджені інформаційні потоки, що забезпечують їх функціонування і запропоновано комплексний підхід до підвищення якості готельних послуг на основі використання прогресивних організаційних форм і сучасних інформаційних технологій.

Практичне значення одержаних результатів. Одержані результати виступають в ролі пропозицій щодо структурних трансформацій підприємств готельного господарства відповідно до вимог індустрії гостинності, активізації розвитку готельного бізнесу, розширення готельних послуг і підвищення їх якості в умовах глобалізації і прискореного розвитку туристичного бізнесу.

Використання результатів дослідження в практичній діяльності підприємств готельного господарства дозволить підвищити якість послуг, конкурентоспроможність і ефективність готельного бізнесу в цілому.

Публікації. Основні положення та результати випускної кваліфікаційної роботи викладені у науковій статті, яку опубліковано у збірнику наукових статей магістрів КНТЕУ (додаток А).

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

РОЗДІЛ 1 Теоретичні засади формування системи менеджменту якості послуг суб'єкта готельного бізнесу

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

Значення сфери послуг у сучасній економіці постійно зростає. Перш за все, більшість розвинених країн сприймають сферу послуг як домінуючу. Більше того, потреби клієнтів постійно змінюються, і необхідність адаптації до них постає як єдиний спосіб забезпечити підприємства стабільно функціонувати на ринку із змінним середовищем, зазначають у своїй роботі науковці Роберт Новацький, Томаш Шопінський та Катарзіна Башнік [1].

Що таке якість? Якість – це ступінь, якому товар чи послуга відповідає вимогам споживача з початку свого життя.

Американський гуру управління Пітер Ф. Друкер сказав: «Споживачі можуть судити про якість за своїм сприйняттям, але думка споживачів - це не є визначенням, що таке якість. Задоволеність клієнтів - є наслідком якості». А науковець Майк Сондаліні сказав: «Оскільки споживачі не можуть чітко вказати в вимірюваних технічних значеннях те, що робить їх задоволеними, поліпшення якості стає процесом випробування, тестування та зворотнього зв'язку про продуктивність при використанні послуги споживачем» [2].

Серед фахівців існує безліч трактувань і термінологічних підходів до визначення поняття «якість». Ще в 1968 році було виявлено понад 100 різних трактувань, і з тих пір їх число не зменшилася. Ця різноманітність у першу чергу пов'язана з багатоаспектністю категорії якості. У таблиці 1.1 наведений аналітичний огляд визначень якості серед фахівців.

Таблиця 1.1

Аналітичний огляд категорії «якість»

Джерело	Трактування
Один з засновників теорії управління якістю Філіпп Кросбі	Визначив якість як: «Відповідність вимогам» [3].
Джозеф Дуран	Визначив як: «Відповідність призначенню»[4].

Джерело	Трактування
Джеймс Харрінгтон	Визначив якість як: «Задоволення або перевищення вимог споживача за прийнятною для нього ціною»[5].
Міжнародна організація зі стандартизації (ISO)	Визначає якість як: «Сукупність характеристик об'єкта, що відносяться до його здатності задовольняти обумовлені чи передбачувані потреби»[6].
Койфман Юрій І.	Визначив, що: «Якість – ступінь, з яким сукупність власних характеристик виконує вимоги споживача»[7].

Отже, якість - поняття суб'єктивне. У побуті поняття «якість» часто використовується для позначення відповідності продукції або послуг певним вимогам. У сучасному менеджменті в поняття «якість» повинні бути включені справжні запити споживача - поточні та перспективні. При цьому потрібно розуміти, що одне з найбільш поширених визначень якості як «задоволення потреб споживача» не обмежується функціональними характеристиками продукту або послуги. Якість послуг, як складне і всеосяжне питання є результатом теоретичних оглядів якості продукції адаптованої до специфікації послуги - зазначила науковець Олександра Гульк [8].

Менеджмент якості – це аспекти виконання функцій управління, що 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.

Міжнародний стандарт управління якістю (ISO 9001: 2015) має низку принципів управління, які можуть застосовуватися вищим керівництвом для спрямування своїх організацій на покращення ефективності роботи, принципи наведені у таблиці 1.2.

Принципи менеджменту якості

Принцип	Обґрунтування
Фокус на клієнті. Основна увага управління якістю - задоволення потреб споживачів та прагнення перевищити їх очікування.	Постійний успіх досягається тоді, коли організація повертає та зберігає довіру клієнтів та інших зацікавлених сторін, від яких це залежить. Розуміння поточних та майбутніх потреб клієнтів та інших зацікавлених сторін сприяє стійкому успіху організації [9].
Роль керівництва.	Керівники визначають єдність мети, напрямку та внутрішнього середовища організації.
Системний підхід до менеджменту.	Розуміння й управління системою взаємозалежних процесів сприяють підвищенню результативності й ефективності організації.
Залучення персоналу. Компетентний та уповноважений персонал на всіх рівнях в організації має важливе значення для підвищення можливостей створення та надання послуги високої якості.	Для ефективного управління організацією важливо залучати всіх працівників на всіх рівнях та поважати їх як особистостей. Визнання, розширення прав і можливостей та підвищення компетентності сприяють ефективній роботі для досягнення поставлених цілей.
Процесний підхід. Управління ресурсами та діяльністю як процесами	Система управління якістю складається з взаємопов'язаних процесів. Розуміння того, як досягаються результати за допомогою цієї системи, дозволяє організації оптимізувати систему та її ефективність [10].
Постійне вдосконалення. Повинне стати головною метою організації.	Вдосконалення має важливе значення для організації, щоб підтримувати поточний рівень діяльності, реагувати на зміни у внутрішніх та зовнішніх умовах та створювати нові можливості.
Прийняття рішень на основі фактів. Ефективні рішення ґрунтуються на базі аналізу даних й інформації.	Прийняття рішень може бути складним процесом, і це завжди передбачає певну невизначеність . Важливо розуміти причинно-наслідкові зв'язки та потенційні непередбачувані наслідки . Факти, докази та аналіз даних призводять до більшої об'єктивності та впевненості у прийнятті рішень.

Принцип	Обґрунтування
Управління відносинами. Для стійкого успіху організація керує своїми відносинами із зацікавленими сторонами, такими як постачальники, роздрібні торговці.	Зацікавлені сторони впливають на результати роботи підприємства. Стійкого успіху швидше досягти, коли підприємство керує відносинами з усіма зацікавленими сторонами, щоб оптимізувати їх вплив на її результативність. Управління відносинами з постачальниками та партнерськими мережами має особливе значення [11].

Управління якістю готельних послуг має свої особливості, пов'язані, по-перше, з характерними рисами, що притаманні взагалі виробництву послуг, а по-друге, з особливостями індустрії гостинності. Процес надання послуги передбачає безпосередню взаємодію виконавця та споживача й особисту працю виконавця, спрямовану на задоволення потреб споживача.

Фактори, що впливають на формування якості обслуговування в готелі, можна побачити на рис. 1.1.

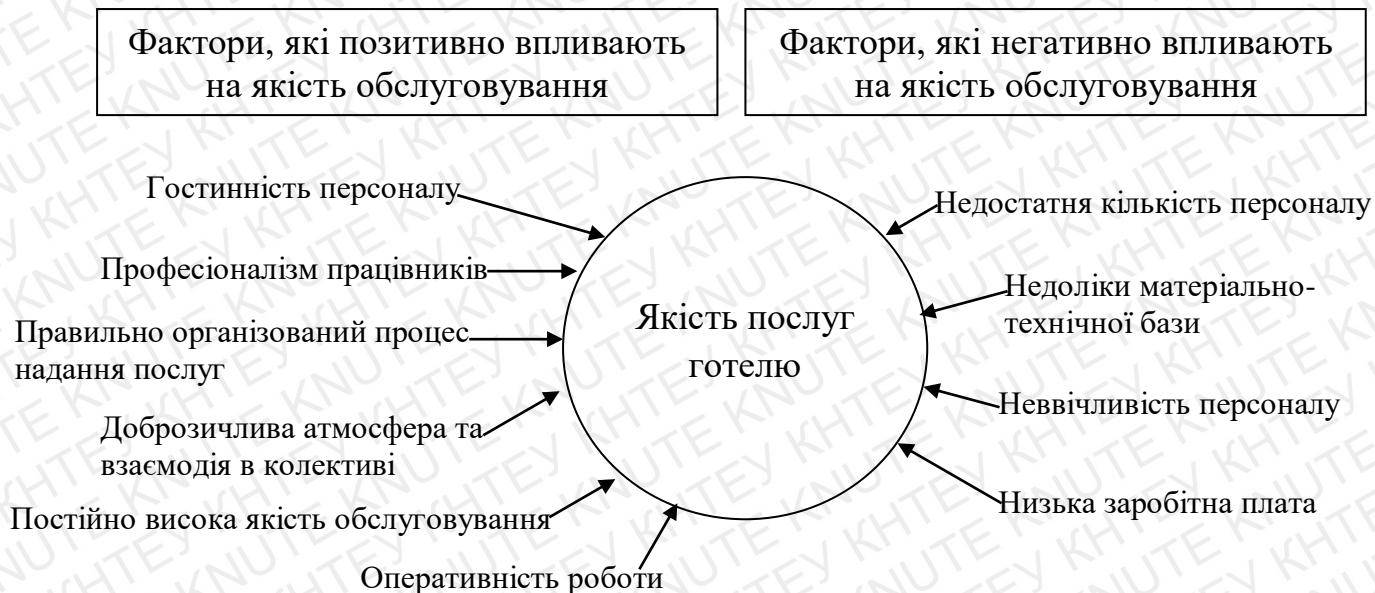


Рис.1.1 Основні фактори, які впливають формування якості послуг

Управління якістю обслуговування здійснюється за допомогою системи заходів, що включають підбір і навчання персоналу, підтримку і задоволеність працівників, соціально-економічне стимулювання персоналу, контроль якості та

стандартизацію процесу надання ними послуг, контроль продуктивності праці, контроль ступеня задоволеності гостей обслуговуванням за допомогою системи аналізу скарг і пропозицій, вивчення клієнтури, порівняння якості послуг конкурентів з якістю надання власних послуг [12].

Система менеджменту якості (quality management system) - це система менеджменту для керівництва та управління готелем щодо якості, яка неможлива без розробки політики в області якості, під якою розуміються загальні наміри і напрямки діяльності готелю в області якості, офіційно сформульовані вищим керівництвом. Це сукупність бізнес-процесів, орієнтованих на послідовне задоволення потреб клієнтів та підвищення їх задоволеності. Він узгоджується з метою та стратегічним напрямком організації [13].

Споживачам потрібні готельні послуги, характеристики яких задовольняють їх потребам і очікуванням. Ці потреби та очікування, як правило, відображаються в специфікації готельних послуг і зазвичай вважаються вимогами споживачів. Вимоги можуть бути встановлені споживачем в контракті або визначені самим готелем. У будь-якому випадку прийнятність готельної послуги, в кінцевому рахунку, встановлює відвідувач. Оскільки потреби і очікування споживачів змінюються, а готель, крім цього, відчуває конкурентний тиск на ринку готельних послуг і технічним прогресом, вона повинна постійно вдосконалювати свої послуги та процеси обслуговування відвідувачів.

1.2. Методологічні засади формування системи менеджменту якості послуг

Загальне управління якістю (англ. Total Quality Management, TQM) - загальноорганізаційний метод безперервного підвищення якості всіх організаційних процесів.

Загальне управління якістю - це підхід до ведення бізнесу, який намагається досягти максимальної конкурентоспроможності організації шляхом постійного вдосконалення якості її продукції, послуг, людей, процесів та оточення [15].

Total Quality Management - філософія загального управління якістю, успішно стартувала багато років тому в Японії і США з практики присудження нагород компаніям, які досягли найвищої якості виробленої продукції.

Головна ідея TQM полягає в тому, що компанія повинна працювати не тільки над якістю продукції, але й над якістю організації роботи в компанії, включаючи роботу персоналу. Постійне паралельне удосконалення 3-х складових:

1. якості продукції;
2. якості організації процесів;
3. рівня кваліфікації персоналу.

Принцип дії TQM можна порівняти з утриманням м'яча на похилій площині. Для того щоб м'яч не скочувався, його потрібно або підпирати знизу, або тягнути зверху.

TQM включає 2 механізми:

- Quality Assurance (QA) - контроль якості - підтримує необхідний рівень якості і полягає в наданні компанією певних гарантій, що дають клієнтові впевненість у якості даного товару або послуги.

- Quality Improvements (QI) - підвищення якості - передбачає, що рівень якості необхідно не тільки підтримувати, але й підвищувати, відповідно піднімаючи і рівень гарантій.

Два механізми: контроль якості і підвищення якості - дозволяють «утримувати м'яч у грі», тобто постійно вдосконалювати, розвивати бізнес. Ідеологія TQM доступно викладена в статті відомого канадського фахівця з якості Джорджа Лазло.

На рис.1.2 представлений один з можливих варіантів переліку принципів TQM, який можна розглядати як загальне ядро визнаної моделі TQM. Число цих принципів за різними джерелами коливається від 4-х до 14-ти і регулярно розширюється за рахунок додатково висунутих в літературі принципів TQM.



Рис.1.2 Основні принципи TQM

У таблиці 1.3 зазначені усі основні методи менеджменту, які класифікують наступним чином:

Таблиця 1.3

Методи менеджменту якості

Метод	Обґрунтування
Класичні методи:	
1. Методи статистичного управління якістю	Статистичні методи можуть дати змогу краще використати доступні дані, щоб допомогти прийняти рішення і цим самим сприяти постійному поліпшуванню якості продукції та процесів для досягнення задоволеності замовника. Ці методи застосовні до широкого спектра видів робіт, зокрема досліджування ринку, розробку, виготовлення, перевірку, монтування та обслуговування.

Метод	Обґрунтування
2. Цикл PDCA (Plan – Do – Check – Act)	<p>Цикл Шухарта-Демінга, який складається з:</p> <ul style="list-style-type: none"> - планування (встановлення цілей і процесів, необхідних для досягнення цілей, планування робіт по досягненню цілей процесу і задоволення споживача, планування виділення, розподілу ресурсів); - виконання (виконання запланованих робіт); - перевірки (збір інформації та контроль результату на основі ключових показників ефективності (KPI), що вийшло в ході виконання процесу, виявлення та аналіз відхилень, встановлення причин відхилень); - впливу (управління, вжиття заходів щодо усунення причин відхилень від запланованого результату, зміни в плануванні та розподілі ресурсів).
3. Концепція статистичного управління якістю (TQC - Total Quality Control)	<p>Системи TQC розвивалися в Японії з великим акцентом на застосування статистичних методів і залучення персоналу в роботу. Системи мотивації стали зміщатися у бік людського фактора. Матеріальне стимулювання зменшувалося, моральне збільшувалося. Головними мотивами якісної праці стали робота в колективі, визнання досягнень колегами і керівництвом, турбота фірми про майбутнє працівника, його страхування і підтримка його родини. Усе більша увага приділяється навчанню.</p>
4. Концепція постійного поліпшення якості Дж. Джурана (AQI - Annual Quality Improvement)	<p>Концепції щорічного поліпшення якості. На думку Джурана, поліпшення якості - це перевищення вже досягнутих результатів роботи в області якості, пов'язане з прагненням людини встановити новий рекорд. Концепція спрямована і зосереджена на стратегічні рішення, конкурентоспроможність і довгострокові результати, які будуть давати ефект.</p>

Метод	Обґрунтування
5. Методи Геніті Тагуті	Комплекс підходів до управління якістю, спрямованих на реалізацію ідеї підвищення якості в разі планування продукції з урахуванням варіацій і невизначеності. Під час застосування даних методів акцент робиться на так зване невиробниче регулювання якості (у процесі планування експерименту) та використання «функції втрат Тагуті», за допомогою якої можливо розрахувати величину втрат якості у вартісному вигляді за відхилення від цільового значення показників якості.
6. Бенчмаркінг (benchmarking)	Це альтернативний метод стратегічному плануванню, у якому завдання визначаються не від досягнутого, а на основі аналізу показників конкурентів. Технологія бенчмаркінгу об'єднує в єдину систему розробку стратегії, галузевий аналіз і аналіз конкурентів.
Нові методи	
7. Концепція постійного поліпшення Кайзен (KAIZEN)	«Безперервне вдосконалення» японська філософія або практика, яка фокусується на безперервному вдосконаленні процесів виробництва, розробки, допоміжних бізнес-процесів і управління, а також всіх аспектів життя організації.
8. Метод структурування функції якості QFD (Quality Function Development)	Це систематизований курс вивчення вимог і бажань покупців для забезпечення якості на кожній стадії життєвого циклу виробленого продукту, котрий зміг би гарантувати одержання фінального результату, що відповідав би очікуванням покупців. Головною задачею QFD є гарантувати якість з початкового етапу виготовлення і розвитку нового продукту.
9. Концепція «Будинку якості» (Quality House)	Підхід, що забезпечує очікувану споживачем цінність продукту чи послуги при найменшій його початковій вартості. Використовується за допомогою методів та інструментів, спрямованих на дослідження потреб споживачів і трансформацію їх у реальні властивості

Метод	Обґрунтування
10. Методологія «шість сигм» (6- δ)	Використовується у корпоративному менеджменті для вдосконалення виробництва та усунення дефектів. Стратегічний підхід до вдосконалення бізнесу, в рамках якого проводяться заходи зі знаходження і виключення причин помилок або дефектів у бізнес-процесах, шляхом зосередження на тих вихідних параметрах, які є критично важливими для споживача.

Саме якість обслуговування є одним з основних моментів створення ефективного менеджменту якості послуг та забезпечує задоволеність споживачів. Напрямки якісного обслуговування зазначені у табл.1.4.

Таблиця 1.4

Менеджмент якісного обслуговування включає два напрямки:

Якісне обслуговування кожного гостя, що досягається через:	Гість повинен отримати максимальне задоволення під час перебування в готелі, що передбачає:
Внутрішню систему інформації - брифінги, збори персоналу, PR;	Виконання бажань гостя - дослідження ринку та відгуків гостей;
Навчання - єдність персоналу, професійну майстерність, навчання творчому підходу;	Розгляд набору послуг - введення нових послуг, усунення недоліків, пов'язаних з обслуговуванням, підвищення якості існуючих послуг;
Визнання і винагороди – моральне стимулювання, премії тощо.	Визнання і винагороди - задоволення запитів гостей, формування бази даних постійних відвідувачів, прийом гостей по вищому класу.
Визначення повноважень обслуговуючого персоналу - визначення завдань персоналу, розгляд претензій гостей, усунення недоліків в роботі.	Інновації, вдосконалення надаваних послуг.

Отже, потрібно пам'ятати, що система якості має два основних взаємопов'язаних напрями функціонування: задоволення потреб і очікувань споживачів послуг та забезпечення інтересів готелю та його працівників. Для забезпечення виконання цих завдань готельне підприємство повинне забезпечити комплексну та взаємоузгоджену систему менеджменту.

РОЗДІЛ 2 Діагностика ефективності менеджменту якості послуг готелю «Україна», м. Луцьк

2.1. Оцінка рівня якості послуг готелю

Загальна оцінка якості послуг готельного підприємства спрямоване на з'ясування його сильних і слабких сторін. Сильні сторони є тією базою, на яку підприємство спирається у конкурентній боротьбі та яку воно повинне розширювати й укріплювати. Слабкі сторони мають бути предметом пильної уваги керівництва, щоб їх позбутися.

Готель "Україна" розташований в самому центрі Луцька, в 3 км від залізничного вокзалу та за 1 км від замку Любарта. Готель розміщений за 350 метрів від Свято-Троїцького собору. Персонал стійки реєстрації заїзду може організувати для гостей трансфер до Міжнародного аеропорту «Львів», відстань до якого становить 150 км. Адреса готелю: 43025, Україна, м. Луцьк, вул. Словацького 2.

Готель «Україна» є самостійним суб'єктом. Є також юридичною особою, керується у своїй діяльності законодавством України. Підприємство має самостійний баланс, свій фірмовий бланк, печатку з повним найменуванням державною мовою, необхідні штампи, діє на принципах господарського розрахунку.

Готель має досить велику кількість приміщень різного функціонального призначення:

- блок приймально-допоміжних приміщень;
- блок приміщень житлової групи;
- блок приміщень харчування;
- блок приміщень адміністрації;
- блок побутових, підсобних і господарських приміщень;
- приміщення культурно-масового призначення;
- блок спортивно-оздоровчого призначення;
- блок ділового призначення.

Основний елемент житлової частини готелю - номер. Якість номерного фонду впливає на комфорт проживання в готелі, визначається типами номерів (по кількості кімнат і кількості клієнтів), процентним співвідношенням у готелі різноманітних типів номерів, їх архітектурно-планувальним рішенням, площею, параметрами, санітарно-технічним благоустроєм, устаткуванням, меблюванням.

Номерний фонд готелю складається з 124 сучасних номерів категорій «Люкс», «Напівлюкс» та «Стандарт», кожен з яких пропонує одномісне або двомісне розміщення (додаток Б).

Послуги, що надаються в готелі, поділяються на основні і додаткові. Вони можуть бути безкоштовними і платними. До основної послуги готелю відноситься проживання. У таблиці 2.1 зазначені всі послуги, які надаються в готелі «Україна».

Таблиця 2.1

Послуги готелю «Україна»

Сегмент	Послуга
Стійка реєстрації	- індивідуальна реєстрація заїзду/виїзду - банкомат на території готелю - камера зберігання багажу - цілодобова стійка реєстрації гостей
Послуги прибирання	- щоденне прибирання - чистка взуття - прасування одягу (оплачується окремо)
Харчування	- кав'ярня на території готелю - ресторан - шведський стіл з вибором страв для дітей - сніданок у номері (додаток В)
Інтернет	Бездротовий доступ до Інтернету надається на всій території готелю безкоштовно.
Загальні послуги	- місця для куріння. На всій території готельного об'єкта і в номерах куріння заборонено - опалення - запаковані ланчі - сувенірний магазин - ліфт - люкс для молодят - номери для некурців - доставка преси

Продовження табл. 2.1

Сегмент	Послуга
Безпека	- відеоспостереження в зонах загального користування - сейф
Паркування	- безкоштовна громадська автостоянка розміщена поблизу готелю (попереднє резервування місця не потрібне).
Конференц-послуги	- факс/ксерокопіювання - конференц-зал/бенкетний зал (оплачується окремо) (додаток Г)
Оздоровчі послуги	(оплачується окремо): - пакети послуг спа / велнес - спа-лаунж/зона для релаксації - спа-процедури - світлолікування - обгортання - пілінг тіла - догляд за тілом - педикюр - манікюр - косметичні послуги - гідромасажна ванна/джакузі - масаж - солярій - сауна
Заходи безпеки	- доступна аптечка першої допомоги - діє процедура перевірки здоров'я гостей - антисептик для рук у помешканні та зоні отримання ключів - вилучено предмети спільного користування, такі як роздруковане меню, журнали, газети та ручки - персонал дотримується всіх протоколів безпеки, прийнятих місцевими органами влади

Основними завданнями аналізу фінансових результатів діяльності готелю

«Україна» є:

- вивчення можливостей одержання прибутку відповідно до наявного ресурсного потенціалу підприємства і кон'юнктури ринку;
- визначення впливу як зовнішніх, так і внутрішніх факторів на фінансові результати й оцінювання якості прибутку;

- виявлення резервів збільшення суми прибутку і підвищення рівня прибутковості бізнесу;
- оцінювання роботи підприємства з використання можливостей збільшення прибутку і рентабельності;
- вироблення рекомендацій з підвищення ефективності системи керування прибутком.

Для узагальнення інформації про фінансово-господарську діяльність готелю «Україна», проведемо аналіз його фінансових результатів. Основним джерелом для аналізу є форма № 1 Баланс (Звіт про фінансовий стан) та форма № 2 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) (додаток Е,Є).

Аналіз фінансових результатів готелю «Україна» за 2017-2019 рр. показаний в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Основні показники фінансових результатів діяльності готелю
«Україна» за 2017-2019 рр., тис. грн.**

Показник	Період			Відхилення 2019/2018	
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Абс. (тис.грн.)	Відн. %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт послуг)	150374	106342	168922	62580	58,85
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	171709	124568	144287	19719	15,83
Валовий прибуток (збиток)	-21335	-18226	24635	42861	-235,16
Інші операційні доходи	7774	10538	514710	503945	4784,32
Адміністративні витрати	16213	10765	15867	5102	47,39
Витрати на збут	8921	5491	12541	7050	128,39
Інші операційні витрати	24710	228954	684326	455372	198,89
Фінансовий результат від операційної діяльності	-63405	-252898	-173389	79509	-31,44
Інші фінансові доходи	38	25	31	6	24
Інші доходи	118741	98396	144562	46166	46,91
Фінансові витрати	36779	75348	40647	-34701	-46,05
Інші витрати	126893	32659	101791	69132	211,68
Чистий фінансовий результат	-108298	-262484	-171234	91250	-34,76

Як помітно з таблиці 2.2, протягом 2017-2019 рр. показники діяльності готелю «Україна» зазнали змін. Чиста виручка від реалізації товарів та послуг зросла в 2019 році порівняно з 2018 роком на 62580 тис. грн. (58,85%), собівартість від реалізації товарів та послуг за цей період також зросла на 19719 тис. грн. (15,83%). Готель одержав 24635 тис. грн. прибутку проти 18226 тис. грн. збитку в 2018 році.

Збільшення адміністративних витрат на 5102 тис. грн. (47,39%) та витрат на збут 7050 тис. грн. (128,39%) негативно вплинуло на фінансовий результат від операційної діяльності. Інші операційні доходи підприємства в 2019 році зросли на 503945 тис. грн. (4784,32%), а операційні витрати на 455372 тис. грн. (198,89%). Фінансовий результат від операційної діяльності склав 173389 тис. грн. збитку, що менше ніж в 2018 році на 79509 тис. грн. (31,44%).

Інші доходи готелю в 2019 році зросли проти 2018 року на 46166 тис. грн. (46,91%). Фінансові витрати зменшились на 34701 тис. грн. (46,05%) проти 2018 року, а інші витрати зросли на 69132 тис. грн. (211,68%).

Збиток готелю «Україна» в 2019 році зменшився на 91250 тис. грн. (34,76%) порівняно з 2018 роком, підприємство одержало збиток в сумі 171234 тис. грн. проти 262484 тис. грн. збитку в 2018 році.

Отже, як показує проведений аналіз показників фінансово-господарської діяльності та фінансового стану готелю за 2017-2019 роки зазнали негативних змін. Керівництву готелю «Україна» потрібно надалі краще проводити внутрішню політику, завданнями якої є пошук резервів економії витрат, впроваджувати заходи для підвищення доходів, підвищувати оборотність активів, вводити додаткові пільги та послуги для споживачів.

Персонал. В готельному підприємстві «Україна» в 2019 році працює 106 осіб, з яких 83 жінки. Більшість співробітників готелю мають досвід роботи більше 7 - 10 років. Середній вік персоналу 35 - 45 років.

Аналіз якісного та кількісного складу працівників готелю «Україна» є необхідним для виявлення резервів підвищення ефективності діяльності підприємства.

Рівень якісного складу персоналу визначає рівень ефективності діяльності усього товариства, що від особистих якостей працівників, від їх освітнього та кваліфікаційного рівня залежить не тільки належне надання послуг, але й якість прийняття управлінських рішень та результати їх реалізації. Трудовий потенціал підприємства характеризується системою показників: кваліфікаційний склад працівників підприємства, плинність та стабільність складу, показник змінності. В табл. 2.3 представлено основні показники кількісного та якісного складу працівників готелю «Україна» за 2018-2019 роки.

Таблиця 2.3

**Кількісний та якісний склад працівників готелю «Україна»
за 2018-2019 роки**

Показник	Період		Відхилення 2018-2019 рр.	
	2018 р.	2019 р.	Абсол.	Відносне
Облікова кількість штатних працівників	143	106	-37	-35
Кількість працюючих у віці (років):				
18-29	28	33	5	17,8
30-44	79	54	-25	-46,2
45-54	36	19	-17	-89,4
Кількість працівників, які мають вищу освіту за освітніми рівнями:				
Неповна та базова вища освіта:	15	18	3	2
Повна вища освіта:	128	88	-40	-45,4

З таблиці помітно, що протягом 2018-2019 років показники кількісного та якісного складу працівників готелю «Україна» зазнали змін. Облікова кількість штатних працівників зменшилась на 37 осіб (35%). Кількість осіб, які мають неповну та базову вищу освіту збільшилась на 3 особи (2%). Найбільшу кількість в структурі персоналу становлять жінки - 83 особи або 77% до загальної чисельності працюючих.

Кількісний та якісний склад працівників готелю «Україна» за 2018-2019 роки зображено на рис. 2.1.

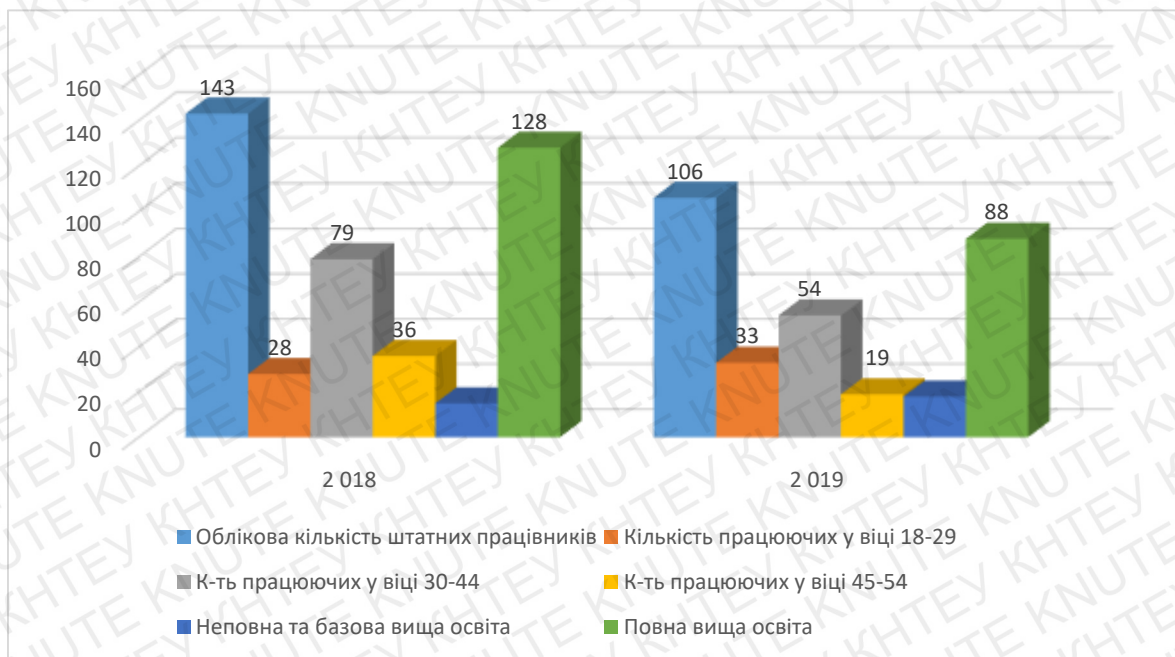


Рис 2.1 Кількісний та якісний склад готелю «Україна» за 2018-2019 роки.

Діяльність готелю супроводжується складанням різних типів документів:

- організаційні документи (структурна й штатна чисельність, штатний розклад, посадові інструкції й ін.);
- розпорядницькі документи (рішення, розпорядження, накази по основній діяльності);
- документи по особовому складу (колективний договір, накази по особовому складу, трудові книжки, особисті справи, особові рахунки);
- фінансово-бухгалтерські документи (річний звіт, головна книга, рахунки прибутку й збитків, рентабельність, товарообіг, акти, ревізії і т.д.);
- інформаційно-довідкові документи (листи, довідки, доповідні записки);
- нормативні документи від вищих органів;
- комерційні документи (контракти і договори).

Процес управління та виконання робіт в готельному бізнесі відбувається в рамках організаційної структури готелю. Структура визначає схему розпоряджень і наказів, за допомогою яких діяльність компанії планується, організовується,

спрямовується і контролюється. Організаційна структура менеджменту готелю «Україна» наведена на схемі (рис.2.2).

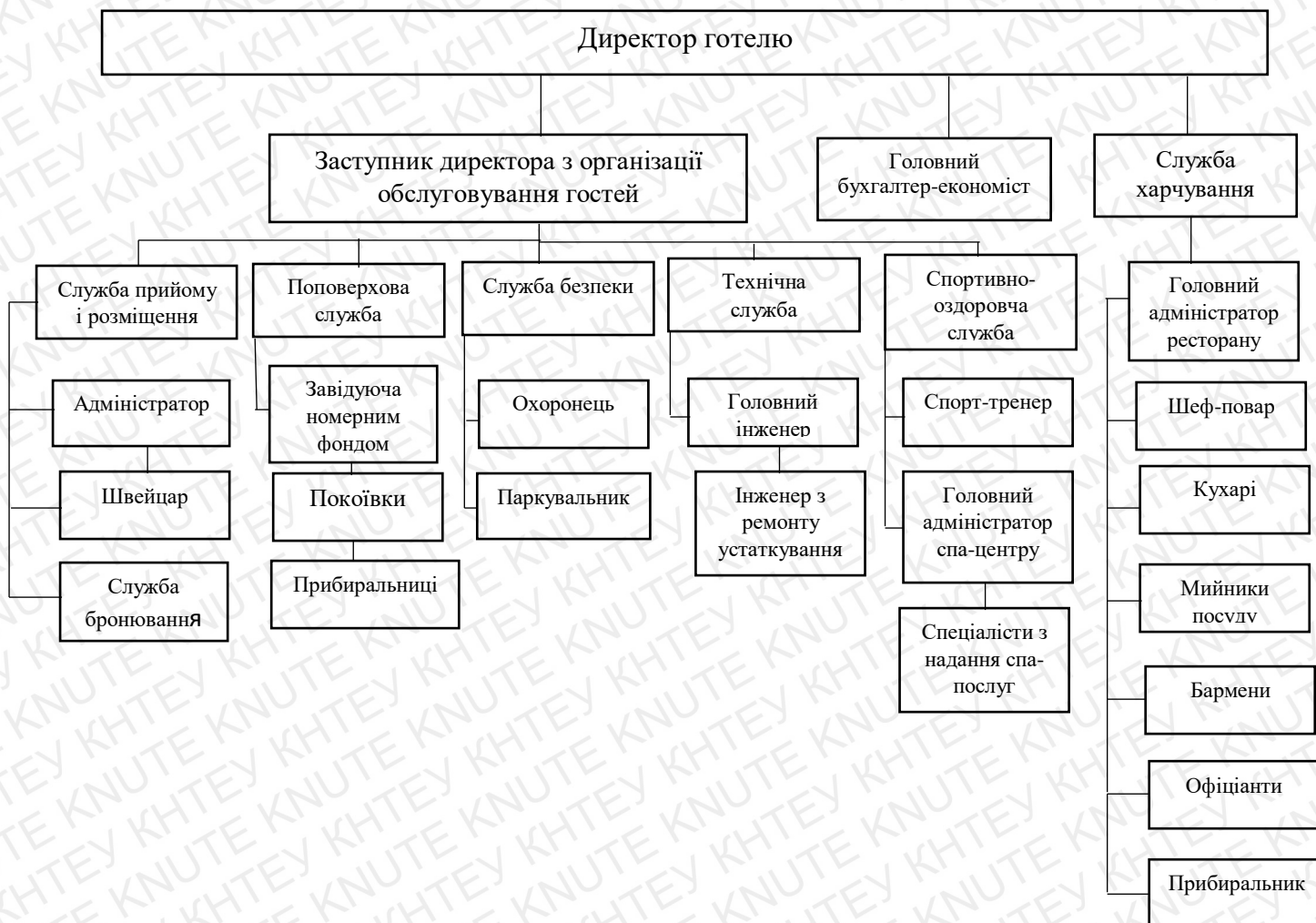


Рис.2.2 Організаційна структура готелю «Україна»

Наведена схема організаційної структури управління підприємством вказує на обов'язки та повноваження структурних підрозділів та посадових осіб.

2.2. Оцінка елементів системи менеджменту якості послуг готелю

Підтримка якості обслуговування на належному рівні, своєчасне усунення недоліків у наданні послуг, розробка стратегії удосконалення обслуговування є основними завданнями готелю «Україна».

Для аналізу внутрішнього середовища готелю «Україна» проведемо **SNW-аналіз** за яким оцінюється стан внутрішнього середовища підприємства за низкою позицій. Кожна позиція отримує одну з із трьох оцінок:

- Сильна (Strength);

- Нейтральна (Neutral);

- Слабка (Weakness);

Головне завдання SNW-аналізу - виявлення «активу» (S) і «пасиву» (W) підприємства. Завдання нової стратегії розвитку - використання активу для нейтралізації і усунення пасиву. SNW-аналіз готельного підприємства «Україна» наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

SNW-аналіз готельного підприємства «Україна»

№ з/п	Ключові параметри діяльності готельного підприємства	S	N	W
1	2	3	4	5
1.	Навчання персоналу		5	
2.	Умови праці	8		
3.	Мотивація і стимулювання персоналу		6	
4.	Плинність кадрів		5	
5.	Кваліфікація персоналу	7		
6.	Оцінка якості роботи персоналу			3
7.	Соціальний пакет		5	
8.	Організація планування			4
9.	Рівень технічної оснащеності			1
10.	Інформаційне забезпечення		6	
11.	Якість послуг, що надаються	10		
12.	Організація маркетингу на підприємстві		5	
13.	Обсяги реалізації			2
14.	Асортимент продукції, що випускається		7	
15.	Чисельність персоналу	8		
16.	Заробітна плата		6	
17.	Імідж (ділова репутація) підприємства	9		
18.	Психологічний клімат в колективі			4
19.	Фінансова стійкість підприємства			3
20.	Територіальне розташування	10		
21.	Цінова політика	9		
22.	Обсяги продажів		5	
23.	Орієнтація на споживача	8		
24.	Стратегія розвитку підприємства			2

Ступінь вагомості параметрів внутрішнього середовища діяльності готельного підприємства було оцінено експертами за 10-ти бальною шкалою.

Дані таблиці 2.4. свідчать про те, що найбільш сильними сторонами підприємства є якість послуг, що надаються, територіальне розташування, цінова політика, репутація підприємства та умови праці. Слабкими сторонами є: рівень технічної оснащеності, обсяги реалізації послуг та стратегія підприємства.

В таблиці 2.5. зазначена документація готелю «Україна», яка ведеться для забезпечення якості надання послуг і ефективності менеджменту.

Таблиця 2.5

Документація готелю «Україна» із забезпечення якості надання послуг

Документація	Аналіз
Посадова інструкція працівника	Приклад наведений в додатку И . Посадова інструкція є важливим елементом організації праці в трудовому колективі і регламентує виконання працівником своїх функцій. В готелі «Україна» цей документ складається для кожного працівника і включає в себе короткий виклад основних обов'язків, повноважень і необхідних навичок, що відносяться до окремої посади на підприємстві.
Законодавче регулювання надання готельних послуг	<ul style="list-style-type: none"> - ЗУ «Про туризм», ЗУ «Про захист прав споживачів», - Про затвердження Правил користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг від 16 березня 2004 року N 19; - Про затвердження Порядку встановлення категорій готелям та іншим об'єктам, що призначаються для надання послуг з тимчасового розміщення (проживання) від 29 липня 2009 року; - Про затвердження Правил обов'язкової сертифікації послуг з тимчасового розміщення (проживання) та Правил обов'язкової сертифікації послуг харчування від 27.01.1999 року №37 - ДСТУ 4268:2003 «Послуги туристичні. Засоби розміщення. Загальні вимоги»; ДСТУ 4269:2003 «Послуги туристичні. Класифікація готелів»; ДСТУ 4527:2006 «Послуги туристичні. Засоби розміщення».

Продовження табл. 2.5

Документація	Аналіз
Стандартизація та сертифікати, ліцензії	2007р. готелю «Україна» був виданий сертифікат відповідності про послуги з тимчасового розміщення з рестораном, що відповідає категорії (***)зірки та ліцензії про надання готельних послуг та продаж алкогольних напоїв.
Внутрішня документація: відомості та журнали обліку гостей готелю	Уся необхідна документація ведеться для більш чіткого та організованого обслуговування гостей, щоб уникнути непорозумінь і плутанини. Такі документи як: журнал обліку громадян, які проживають в готелі, журнал реєстрації заявок на бронювання номерів, анкета проживаючого, відомості руху номерів в готелі.

Варто зазначити, що готель «Україна» має всю необхідну документацію для ефективної роботи підприємства. Проте, дуже важливий регулярний контроль з боку керівництва усіх процесів ведення документів та дотримання всіх аспектів надання послуги, на це нажаль, керівництво готелю «Україна» не зважає, що значно може вплинути на якість надання послуг.

Основні елементи діючої системи менеджменту якості послуг готелю «Україна»:

- «Персонал готелю «Україна» знає, що значить перебувати далеко від рідної домівки, і робить усе можливе, щоб був забезпечений індивідуальний підхід до кожного гостя. Після втомливого дня, проведеного в метушні дороги, Ви відчуєте умиротворення та спокій, відпочиваючи у номерах готелю» - це є основним завданням для працівників готелю та головною установою від керівництва.
- Лідерство керівництва. Завдання керівника в тому, щоб керуючі дії повинні виконуватись не стільки у вигляді організаційно-розпорядчої документації, скільки у вигляді конкретних слів та вчинків, що однозначно передають позицію керівництва. Керівники встановлюють єдність мети та напрямків

діяльності готельного підприємства. Вони мають створювати та підтримувати внутрішнє середовище, в якому можливе повне залучення працівників до діяльності, спрямованої на досягнення цілей готельного підприємства.

- Увага до гостей. Адже готель прямо залежить від своїх відвідувачів і тому потрібно розуміти їхні поточні та майбутні потреби, виконувати їхні вимоги і прагнути до перевищення їхніх очікувань. «Це повинно стати не лозунгом, а повсякденною роботою» - запевняє директор готелю. Працівники часто проводять різні анкетування гостей (додаток Г), опитування, також кожні пів року проводять дослідження ринку послуг гостинності та здійснюють аналіз конкурентних переваг.
- Підготовка та підвищення кваліфікації персоналу. Керівництво готелю намагається створювати всі необхідні умови для підвищення кваліфікації працівників та залучує найбільш кваліфікованих до роботи на різних рівнях та службах готелю. Визначено основні вимоги до працівників:
 - кваліфікація (весь обслуговуючий персонал та керівники проходять професійну підготовку)
 - знання мови (так як це готель «3 зірки» всьому персоналу, який має контакти з проживаючими, необхідне знання в достатньому обсязі як мінімум двох мов міжнародного спілкування або інших мов)
 - поведінка (персонал усіх категорій готелів повинен вміти створювати на підприємстві атмосферу гостинності, бути готовим доброзичливо виконувати прохання проживаючих, проявляти терпіння і стриманість)
 - медичні вимоги (персонал періодично проходить медичний огляд для одержання відповідного сертифіката)
 - уніформа (персонал, що вступає в контакт з проживаючими, повинен носити уніформу, у деяких працівників уніформа включає особистий значок із вказівкою імені та прізвища, форма повинна бути завжди чистою і в хорошому стані)

- Взаємовигідні стосунки з постачальниками (готель та його постачальники та субпідрядники є взаємозалежними, і взаємовигідні стосунки підвищують здатність обох сторін створювати цінності, тому керівництво намагається дотримуватись цього правила завжди).

2.3. Оцінка результативності діючої стратегії менеджменту якості послуг

SWOT - аналіз готельного підприємства «Україна»

SWOT-аналіз - це факторний аналіз сильних і слабких сторін організації, можливостей і загроз, результати якого можуть використовуватися при оцінці конкурентоспроможності, конкурентного потенціалу і при визначенні кола стратегічних питань, що стоять перед організацією.

Для оцінювання всіх означених критеріїв використано бальний метод на основі оцінок. Оцінювання проведене за 5-бальною шкалою, де: 5 балів - максимально значна сила дії фактору; 4 бали - значна сила дії фактору; 3 бали - відчутна сила дії фактору; 2 бали - помірна сила дії фактору; 1 бал - незначна сила дії фактору. Загальна оцінка сили дії кожної групи факторів визначається сумою балів. SWOT - аналіз готельного підприємства «Україна» представлено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз готелю «Україна»

Сильні сторони:	Бал	Слабкі сторони:	Бал
- висока кваліфікація персоналу готелю;	5	- незадовільний стан матеріально-технічної бази;	4
- хороша репутація у відвідувачів;	5	- фінансові ресурси;	3
- прийнятні ціни;	4	- неучасть персоналу у прийнятті рішень;	2
- готельні послуги відповідають стандартам;	4	- нестача професійних кадрів;	3
- налагоджена збутова мережа;	3	- погана мотивація працівників;	2
- достовірний моніторинг ринку;	3	- відсутність автоматизації робочих процесів.	4
- наявність реклами.	5		
Сума балів:	29	Сума балів:	18

Продовження табл. 2.6.

Можливості:	Бал	Загрози:	Бал
- впровадження інформаційних технологій в діяльність готелю;	5	- несприятлива політика уряду;	5
- використання Інтернет ресурсів;	5	- зростаючий конкурентний тиск;	3
- зростання числа в'їзних туристів в Луцьку і області;	5	- зміна потреб і смаків споживачів;	3
- зміна рекламних технологій;	5	- відсутність фінансування;	5
- удосконалення менеджменту;	5	- несприятливі демографічні зміни;	2
- зниження безробіття;	5	- зростання забруднення середовища;	2
- удосконалення технології обслуговування;	5	- зміна рівня цін;	2
		- зростання податків;	5
		- націоналізація бізнесу.	4
Сума балів:	35	Сума балів:	31

Загальна оцінка сили дії кожної групи факторів, визначена сумою балів, така: сила дії сильних сторін - 29 балів, слабких сторін - 18 балів, сила дії можливостей - 35 балів, загроз - 31 бал.

Отже, за результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

- для поліпшення рівня обслуговування гостей необхідно впровадження інформаційних технологій, так як в даний час готель, що не використовує в своїй діяльності автоматизовану систему менеджменту, не зможе довго залишатися конкурентоспроможним. Впровадження програми по автоматизації дозволить прискорити процес обслуговування гостей, що сприятливо відіб'ється на іміджі готелю;

- покращення діяльності готелю та його місця на ринку послуг регіону, стимулюватиме стабільність у кадровій політиці підприємства;

- кадрова політика в готелі «Україна» повинна бути орієнтована на системний підхід, в основі якого лежить довгостроковий розвиток трудового

потенціалу працівників. Це пов'язано з тим, що перехід до ринкових відносин, пріоритетність питань якості і забезпечення конкурентоспроможності змінили вимоги до адміністративно-управлінських працівників, підвищили значимість їх творчого ставлення до праці і високого професіоналізму.

Недоліком в управлінні персоналом можна вважати недостатній рівень стимулювання і мотивації та поганий стан матеріально-технологічної бази.

Оцінити результативність та систематизований шлях вивчення потреб і побажань споживачів можна через розгортання функцій та операцій у діяльності компанії із забезпеченням якості на кожному етапі життєвого циклу створюваного продукту, який би гарантував отримання кінцевого результату, що відповідає очікуванням споживачів. Слід розуміти, що між властивостями споживача (фактичні показники якості) і загальними характеристиками роботи готельного підприємства (допоміжні показники якості) існує велика різниця. Допоміжні показники необхідні для самого готельного бізнесу, але в свою чергу не є важливими для споживачів. Саме для узгодження цих показників і застосовують концепцію «**Будинок якості**».

Застосуванню методу передуює процес визначення вимог споживача та цілей компанії, що передбачає:

- визначення передбачуваного споживача;
- визначення рейтингу споживача для виробника;
- збирання побажань споживача;
- організація оброблення зібраних побажань;
- визначення рейтингу параметрів якості продукту для споживача.

Першим етапом для побудови «Будинка якості» готельних послуг підприємства є з'ясування вимог гостей. Для цього застосовується опитування і після отримання результатів визначають їх вагу (значимість) по п'ятибальній шкалі в порядку збільшення (рис 2.3).

Наступний етап - складання даху «Будинку якості», який являє собою кореляційну матрицю можливих взаємозв'язків між характеристиками якості роботи підприємства (різноспрямовані (-) та однаково спрямовані (+)). Ці

характеристики визначають, в який спосіб та за яких умов слід вести процес надання готельних послуг, щоб в результаті послуги повністю відповідали вимогам споживачів. Кореляційна матриця, що нагадує своєю формою дах, заповнюється символами, що вказують на позитивний чи негативний зв'язок між відповідними технічними характеристиками продукту з позиції інтересів споживачів.

У веранді «Будинку якості» по п'ятибальній шкалі на основі експертних оцінок визначають ступінь виконання вимог клієнтів співробітниками готелю двох її найближчих конкурентів через побудову порівнювальних графіків: послуги досліджуваного готелю (—), першого конкурента (〰), другого конкурента (〰). Таким чином, з рис. 2.3 видно, що оцінки дотримання вимог гостей нижчі за оцінки конкурентів за такими вимогами як: надання інформації у повному обсязі, використання різних видів зв'язку, безпечність проживання. Основні принципи будинку якості застосовні для досягнення ясних уявлень про залежності між функціями організації і вимогами споживачів, які нелегко зробити наочними.

У підвалі «Будинку якості» визначають цілі підприємства, встановивши абсолютну важливість (суму всіх оцінок значущості зв'язків з урахуванням ваги кожної характеристики якості) характеристик якості надання туристичних послуг. На поданому прикладі готельні послуги однієї компанії уступають за якістю своїм конкурентам, а саме у відповідності до вимог роботи готельних підприємств.

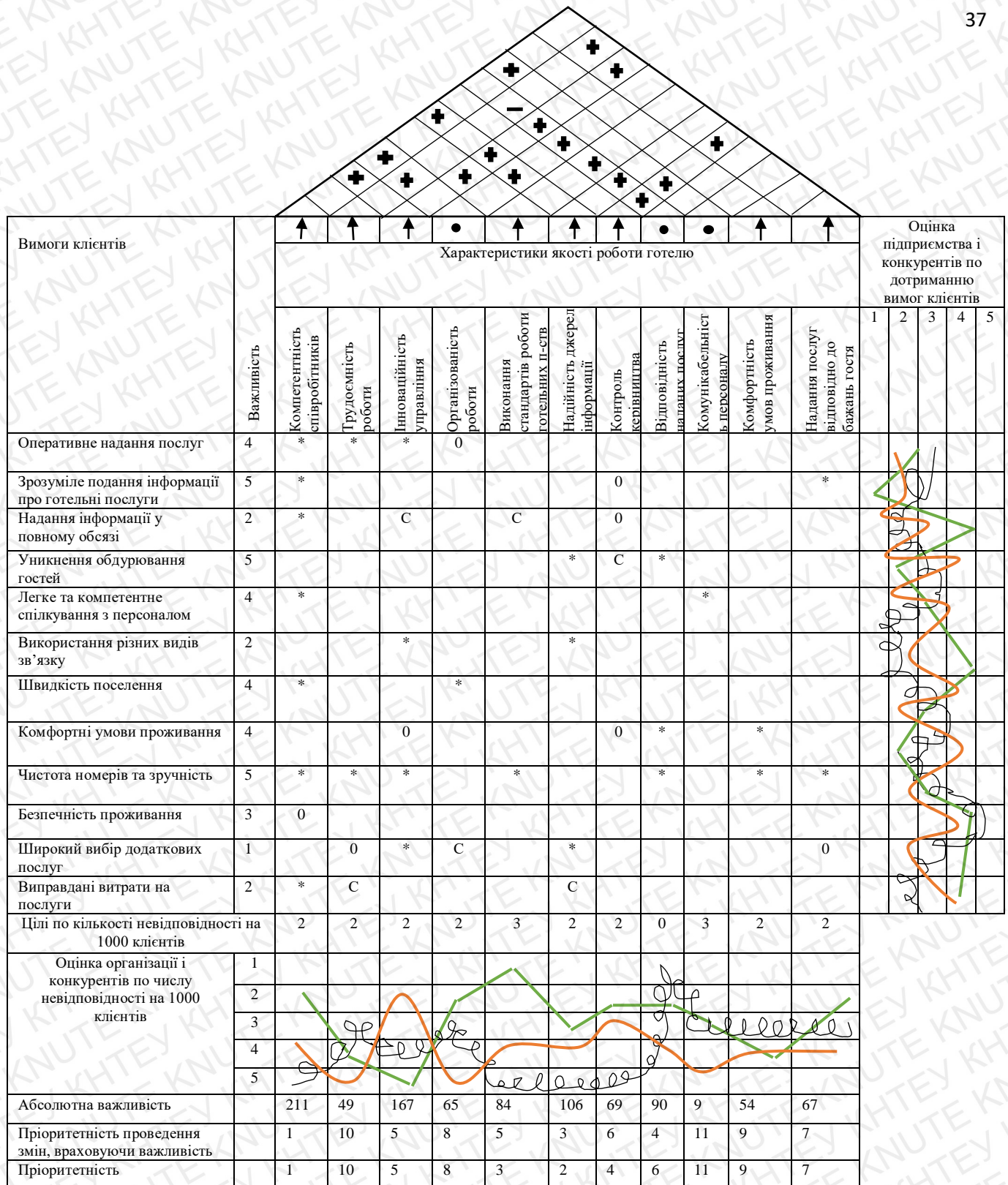


Рис.2.3 Матриця «Будинок якості» для вдосконалення послуг готелю

Показники якості та проблеми, пов'язані з випуском якісної продукції специфічні для кожної галузі, в тому числі і для готельної сфери. Здатність керівників готелю оцінити відповідність послуг, що пропонуються окремими працівниками різних відділів готелю, вимогам, уподобанням, очікуванням і сприйняттю якості з боку гостей є невід'ємною умовою ефективного

функціонування як категорії якості, яка визначається стандартами. При цьому простежується слабкість у достовірності джерел інформації, а також у контролі з боку керівництва.

Отже, використання поданої концепції показало, що проведення модернізації готельних послуг підприємства з урахуванням діяльності конкурентів необхідно розпочинати з підвищення рівня компетентності співробітників, далі збільшити рівень надійності і достовірності джерел інформації, подбати про безпеку гостей та забезпечити більш суворий контроль керівництва. Так, виходячи з даного прикладу доцільно провести:

- врахування специфіки закладу в його інтер'єрі, дотримання чистоти, дотримання смаку і стриманості в одязі (формі) працівників;
- досконале управління персоналом і розвиток у всіх працівників, орієнтованого на гостя;
- створення надійної служби безпеки готелю, щоб створити певну довіру гостей під час проживання;
- створити автоматизовану систему керування, придбати інноваційні засоби, які значно покращать і пришвидшать роботу усіх працівників готелю.

Після проведення коригувальних заходів матрицю можна знову побудувати для наочного зображення умов, які змінилися в результаті корекції, і перевірити ефективність проведених поліпшень.

Також для визначення результативності діючої стратегії менеджменту якості послуг було проведено декілька анкетувань гостей готелю «Україна» (додаток Д). Анкети знаходились у кожному номері готелю, проживаючі по бажанню могли заповнити і записати свій відгук.

Зробивши дослідження 22 заповнених анкет, було визначено рівень якості готелю «Україна» за декількома категоріями: служба прийому та розміщення (рис. 2.4), проживання та обслуговування (рис. 2.5), ресторан (рис. 2.6), спа-центр (рис.2.7).

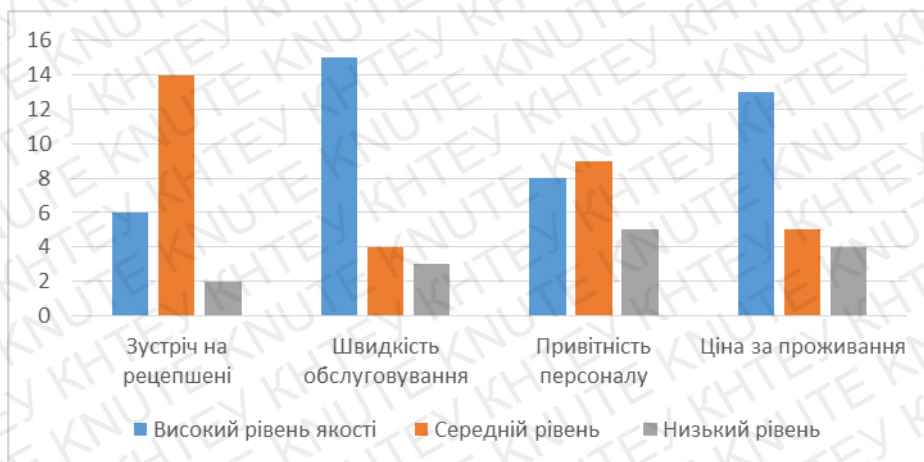


Рис. 2.4 Рівень якості служби прийому та розміщення готелю «Україна»

За поданими результатами аналізу відгуків гостей, можна визначити, що високий рівень якості проявляється в швидкості обслуговування на рецепшені; ціні за проживання, а точніше відповідності ціна-якість. Середній рівень - привітність персоналу і його кваліфікація.

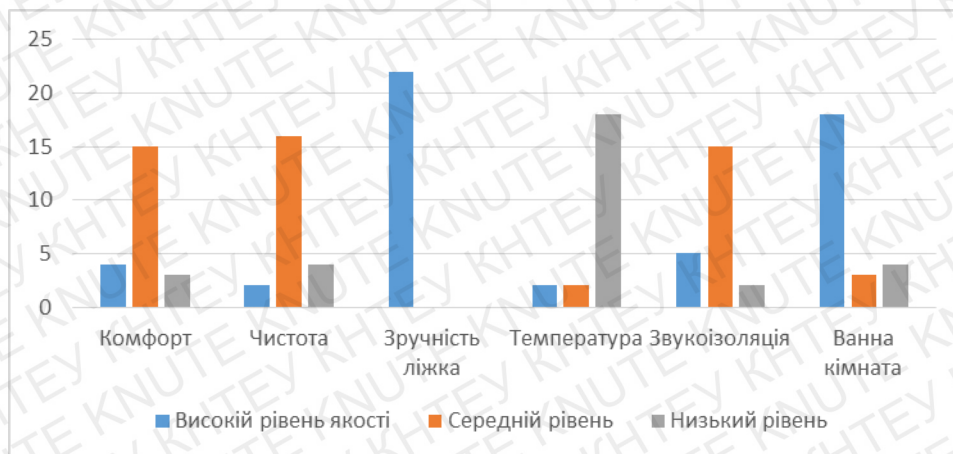


Рис. 2.5 Рівень якості проживання і обслуговування в номері готелю «Україна»

Отже, рівень якості номерного фонду готелю є середнім. До високого рівня гості відносять: зручність ліжка та нову сантехніку і чистоту в ванній кімнаті. Низький рівень якості проявляється у відсутності кондиціонерів в більшості номерів готелю та фенів для волосся; середній рівень звукоізоляції та чистоти в номерах.

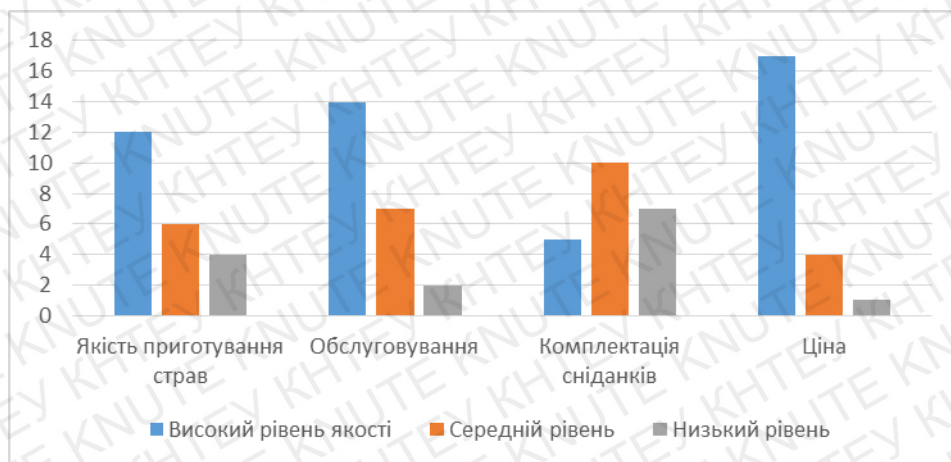


Рис. 2.6 Рівень якості ресторану і обслуговування готелю «Україна»

Високий рівень якості гості зазначають в ціні на меню, якості приготування страв та в обслуговуванні. Велика кількість гостей зазначила, що комплектація сніданків не велика (так як сніданок-шведський стіл) і це викликає незадоволення.

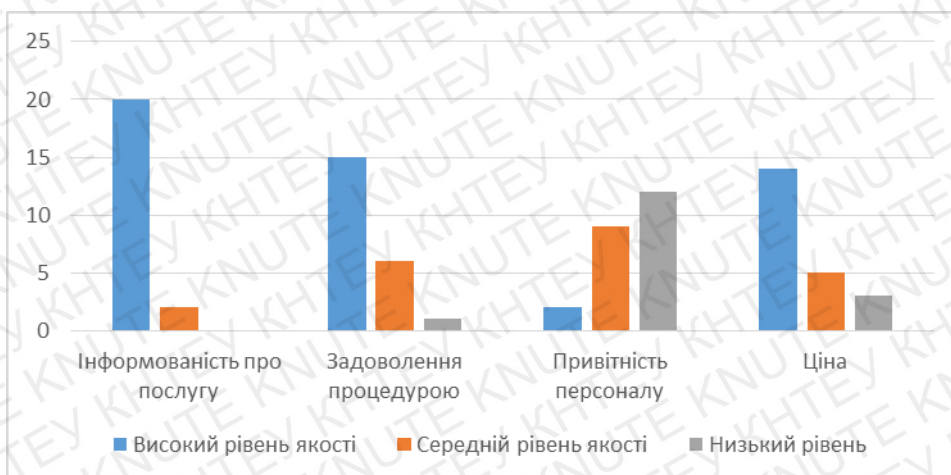


Рис. 2.7 Рівень якості надання послуг спа-центру готелю «Україна»

Інформованість про послуги спа-центру, рекламні брошури знаходяться у кожному номері та на рецепшені готелю - це дуже гарний рекламний хід, після якого гість дізнається більше про всі можливості і додаткові послуги готелю. Також, кваліфікований персонал в спа-центрі забезпечує гостям високій рівень якості і задоволеність процедурою. Про те, більшість гостей скаржаться на грубість та неввічливість працівників рецепшену спа-центру, це зазначається і в анкетах гостей.

Для того щоб конкретизувати розриви в сприйнятті і очікуванні гостей, виявити недоліки в сервісному обслуговуванні, звернемося до методики **SERVQUAL**.

За допомогою методики SERVQUAL оцінимо якість сервісного обслуговування в готелі «Україна». Обсяг цільової вибірки - 52 людини. Споживачам пропонувалося анкетування, яке складається з двох базових частин. Перша частина анкети з 5-бальною шкалою Лайкерта «повністю не згоден - повністю згоден» фіксувало очікування споживачів щодо п'яти критеріїв якості послуги і передбачало висловлювання своїх очікувань щодо кращого надання послуг за 17 позиціями. Отже, друга частина також складалася з 17 питань, з допомогою аналогічної шкали фіксувала споживче сприйняття якості готелю «Україна».

При оцінці якості в сфері послуг використовувалися наступні основні критерії: матеріальність, надійність, чуйність, переконаність, співчуття. Критерій «матеріальність» представлений трьома питаннями (М1-М3), «надійність» - чотирма питаннями (Н4-Н7), «чуйність» - трьома питаннями (Ч8-Ч10), «переконаність» - трьома питаннями (П11-П13), «співчуття» - чотирма питаннями (С14-С17).

Далі проводилася оцінка якості надання послуг готелю «Україна». У додатку Ж наведено форму анкети, на питання якої пропонувалося відповісти респондентам.

Далі результати анкетування оброблялися за допомогою рейтингової оцінки (середній бал) і представлені у вигляді таблиці (Додаток З). Одиницею вимірювання служив коефіцієнт / індекс якості Q, який є цифровим виразом стану якості за п'ятьма критеріями. Коефіцієнт якості Q розраховується як різниця рейтингів сприйняття і очікування по кожному з 17 підкритеріїв:

$$Q_n = P_n - E_n$$

де Q_n - коефіцієнт якості за критерієм n; P_n – споживче сприйняття якості за критерієм n (друга анкета); E_n – споживче очікування якості за критерієм n (перша анкета).

На основі отриманих 17 коефіцієнтів якості розраховане, як п'ять загальних коефіцієнтів якості по кожному з п'яти критеріїв (середні значення суми підкритеріїв по кожному з п'яти критеріїв), так і глобальний коефіцієнт якості

(середні значення суми всіх 17 коефіцієнтів якості). Задовільним результатом вважаються коефіцієнти якості, що максимально наближаються до нульового значення (рис 2.8).

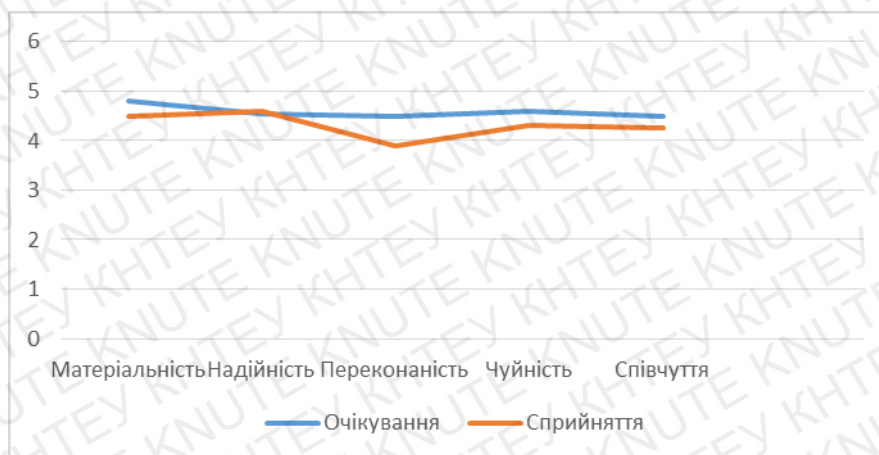


Рис.2.8 Критерії оцінки якості

При аналізі коефіцієнтів якості, було виявлено за критерієм «матеріальність» - середній індекс якості -1 показує, що матеріально-технічна оснащеність готелю «Україна» значно не відповідає очікуванням гостей, а зовнішній вигляд співробітників влаштовує постояльців. Критерій «надійність», за показниками Н4 і Н6, повністю задовольняє очікування гостей, це стосується виконання всіх зобов'язань готелю перед гостем і престижу готелю в цілому. Критерій Н5, має розрив в коефіцієнті якості в 0,25, цей розрив не критичний, показує участь персоналу готелю «Україна». Критерій Н7 однозначно відповідає очікуванням гостей в коефіцієнті якості – 0,75, цей критерій відповідає за попередження гостей про можливі проблемні ситуації.

Коефіцієнти якості «чуйність» варіюються від 0 до -0,75, в цілому, даний показник говорить про те, що співробітники не демонструють професіоналізм в повній мірі, хоч і допомагають гостям в виборі послуг.

За критерієм «переконаність» в цілому, середній коефіцієнт за даним критерієм -0,8. Керівництво готелю не завжди надає всіляку підтримку співробітникам при обслуговуванні гостей. Критерій «співчуття» - емпатія, індивідуальний підхід до споживача, розуміння його потреб і прояв турботи про

нього, за даним критерієм серед показників C14-C17 в середньому коефіцієнт якості 0,4, що говорить про достатній рівень індивідуального підходу до гостей.

Отже, на основі отриманих коефіцієнтів якості був виявлений середній коефіцієнт якості за методикою SERVQUAL для всіх 5 критеріїв: -0,54. Даний індекс якості вказує на невеликі розбіжності між очікуваннями і сприйняттям гостей сервісного обслуговування. Були виявлені розбіжності за критерієм «матеріальність», адже відсутність зручностей в готелі та достатньої матеріально-технічної оснащеності гостей засмучують. У критерії «чуйність» згідно з отриманими даними виявлені наступні недоліки в роботі персоналу: співробітники не завжди поведуться професійно (відзначалася недисциплінованість персоналу та незнання іноземних мов). Критерій «переконаність» - персонал не завжди поводить тактовно та керівництво готелю недостатньо дбає про працівників. Критерій «співчуття» демонструє наявність індивідуального підходу. Показники критерію оцінки якості «надійність» в готелі «Україна» відповідають очікуванням гостей, і в деяких випадках навіть перевершують їх.

Проаналізувавши усю діючу систему менеджменту в готелі «Україна», можна сформулювати результативність діючої стратегії менеджменту якості послуг готелю у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

**Результативність діючої стратегії менеджменту якості послуг готелю
«Україна»**

Основні функції	Оцінка
Планування якості	<p>Готель «Україна» має встановлені цілі та вимоги до якості, що частково відповідає вимогам споживачів.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Щодо продукції, яка надається: проведена ідентифікація, класифікація та оцінка характеристик якості продукції, а також встановлений перелік вимог до якості; - Планування управлінської і виконавської діяльності: виражена у підготовці до застосування системи якості, у тому числі організаційної діяльності і складання календарного графіка;

Основні функції	Оцінка
	<p>- Відсутність чіткої ієрархії менеджменту та переважаність роботи на одного працівника значно впливає на чітке та якісне планування якості, що буде ефективно працювати в даному підприємстві.</p>
Забезпечення	<p>Забезпечення якості в готелі «Україна» здійснюється через перевірку і підтримання в робочому стані технологічного обладнання та контрольно-вимірювальних приладів; контролю якості покупних виробів, сировини і матеріалів; перевірку зберігання та обслуговування продукції; реєстрацію даних про якість.</p> <p>- Співвідношення ціни та якості головне завдання керівництва, цей процес контролюється та аналізується, щоб не виходити за межі підвищення ціни чи зниження якості.</p> <p>- Використання активної реклами (реклама готелю та його послуг розміщена на білбордах та флаєрах по всьому місту та навіть в сусідніх містах, рекламна брошура спа-центру та його послуг в номерах).</p> <p>- Постійність постачальників, що забезпечує надійність та якість продукції, яка надходить в готельне підприємство.</p> <p>- Відсутність мотивації та стимулювання праці працівників та навчання психології та навичок поведінки із гостем, цей аспект значно погіршує внутрішній клімат в колективі та впливає на забезпечення високої якості послуги споживачеві.</p>
Контроль на аудит	<p>- Зовнішній контроль готелю «Україна» відображається у законодавчій, нормативно-технічній базі та стандартах щодо діяльності у сфері готельного бізнесу, процесом реалізації стандартів у формі сертифікації, ліцензування, а також здійснюється недержавними профільними організаціями, підприємствами, що співпрацюють з готелями у створенні готельного і туристичного продукту. Також контроль здійснюється споживачами готельного продукту, що проявляється в аналізі відгуків, анкетуванні та опитуванні гостей готелю.</p> <p>- Ведення та аналіз усіх даних готелю, порівняння результатів з минулими роками для ефективної роботи над помилками</p>

Основні функції	Оцінка
	<p>- Внутрішній контроль здійснюється керівництвом готельного підприємства і пов'язується з управлінням якістю організації, технології, функціональної взаємодії, матеріально-технічного забезпечення, загальним рівнем комфорту, цей процес відбувається не регулярно, що відображається на подальшій не ефективній роботі працівників.</p>
Вдосконалення	<p>Вдосконалення в готелі «Україна» не відбувається. Готель працює на встановлених засадах та не має можливості для розвитку. Основні аспекти, які потребують вдосконалення:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Комплектація номерів не достатня. Це викликає незручності для гостей, що значно впливає на їх задоволеність (в деяких номерах відсутні фени та кондиціонери). - Створення автоматизованої системи управління для спрощеної та ефективнішої роботи готелю. Це дозволить підтримувати належну якість надання послуг, створить регулярний контроль та аудит всіх процесів та продукції і значно полегшить роботу працівників.

Отже, за результатами проведених аналізів готельного підприємства «Україна» в контексті дослідження управління якістю готельних послуг дали підставу зробити наступні висновки:

- як показує аналіз показників фінансово-господарської діяльності та фінансового стану готелю за 2017-2019 роки зазнали негативних змін. Тому, керівництву готелю «Україна» потрібно надалі краще проводити внутрішню політику, завданнями якої є пошук резервів економії витрат, впроваджувати заходи для підвищення доходів, підвищувати оборотність активів, вводити додаткові пільги та послуги для споживачів.

- для виявлення резервів підвищення ефективності діяльності підприємства був проведений аналіз якісного та кількісного складу працівників готелю

«Україна». Загалом облікова кількість штатних працівників зменшилась на 37 осіб, про чисельність кваліфікованих працівників збільшилась.

- для аналізу внутрішнього середовища готелю «Україна» було проведено SNW-аналіз за яким оцінюється стан внутрішнього середовища підприємства за низкою позицій. Було визначено, що найбільш сильними сторонами підприємства є якість послуг, що надаються, територіальне розташування, цінова політика, репутація підприємства та умови праці. Слабкими сторонами є: рівень технічної оснащеності, обсяги реалізації послуг та стратегія підприємства.

- провівши SWOT-аналіз та концепцію «Будинок якості», можна зробити висновок, що проведення модернізації готельних послуг підприємства з урахуванням діяльності конкурентів необхідно розпочинати з підвищення рівня компетентності співробітників, далі збільшити рівень надійності і достовірності джерел інформації, подбати про безпеку гостей, автоматизувати процес управління та забезпечити більш суворий контроль керівництва.

- для того, щоб виявити недоліки в сервісному обслуговуванні, була проведена методика SERVQUAL. Отриманий індекс якості вказує на невеликі розбіжності між очікуваннями і сприйняттям гостей сервісного обслуговування. Були виявлені розбіжності за критерієм «матеріальність», в критерії «чуйність» згідно з отриманими даними виявлені недоліки в роботі персоналу, за критерієм «переконаність» персонал не завжди поводить тактовно та керівництво готелю недостатньо дбає про працівників, проте працівники демонструють наявність індивідуального підходу.

Таким чином, виконані аналізи дають підстави стверджувати, що готель «Україна» займає достатньо сильні ринкові позиції і має гарні перспективи подальшого розвитку. У поточній ситуації готелю «Україна» необхідно дотримуватись конкурентної стратегії: використовувати свої можливості для мінімізації своїх «слабких сторін».

РОЗДІЛ 3 Удосконалення менеджменту якості послуг готелю «Україна», м. Луцьк

3.1. Обґрунтування програми заходів з удосконалення стратегії менеджменту якості послуг

Загальний менеджмент якості являє собою концепцію, яка передбачає всебічне цілеспрямоване і добре скоординоване застосування систем і методів управління якістю у всіх сферах діяльності за участю керівництва і службовців усіх рівнів і за раціонального використання технічних можливостей.

Таким чином, головна ідея полягає в тому, що підприємство повинне працювати не лише над якістю продукції чи послуги, але й над якістю підприємства в цілому, включаючи роботу персоналу. Постійне одночасне удосконалення цих трьох складових - продукції, підприємства, персоналу - дозволяє досягти найбільш швидкого і ефективного розвитку бізнесу. Якість визначається досягненням задоволеності клієнтів, покращенням фінансових результатів і ростом задоволеності службовців своєю роботою на підприємстві.

В результаті досліджень та аналізу функціонування менеджменту якості послуг в готелі «Україна» було визначено всі недоліки діючої стратегії:

- низький рівень фінансової забезпеченості;
- недостатня кількість кваліфікованих кадрів;
- низька мотивація співробітників; відсутність психологічних тренінгів, навчання персоналу;
- низький рівень технічної оснащеності та відсутність автоматизації процесів обслуговування;
- низький рівень надійності та служби безпеки готелю;
- поганий контроль з боку керівництва.

Програма заходів з удосконалення стратегії менеджменту якості послуг готелю «Україна» зображена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Програма заходів з удосконалення стратегії менеджменту якості послуг в готелі «Україна»

Заходи	Зміст	Термін виконання	Відповідальний за організацію
Оновлення організаційної структури підприємства, складання штатного розкладу, розроблення	<ul style="list-style-type: none"> - Розроблення внутрішніх стандартів та спеціальних документів та контроль за дотриманням їх; - Колективний підхід до управління, залучення персоналу до ухвалення управлінських рішень; - Зміна організаційної структури шляхом упровадження посад, пов'язаних з управлінням якістю. 	1 місяць	Власник (керівництво)
Розробка критеріїв ефективності праці, положення про атестацію кадрів	<ul style="list-style-type: none"> - Визначення службової відповідності працівника займаній посаді; - Виявлення перспективи використання потенційних здібностей і можливостей працівника; - Стимулювання росту професійної компетенції працівника; визначення напрямів підвищення кваліфікації, професійної підготовки або перепідготовки працівника; - Внесення пропозицій про переміщення кадрів, звільнення працівника з посади, а також переведення на більш (чи менш) кваліфіковану роботу. 	1-2 місяці	Керівник HR-департаменту
Підвищення кваліфікації кадрів та навчання	<ul style="list-style-type: none"> - Підвищення кваліфікації персоналу, посилення його вмотивованості шляхом застосування тренінгів, навчання та підтримки з боку керівництва 	1-2 місяці	Керівник HR-департаменту

Продовження табл. 3.1

Заходи	Зміст	Термін виконання	Відповідальний за організацію
Формування корпоративної культури	- Створення системи цінностей і переконань, що поділяється між всіма співробітниками; - Відображення колективної свідомості і менталітету організації.	Протягом 1 року	Керівник HR-департаменту
Внутрішній аудит	Впровадження системи регулярних перевірок згідно із затвердженим планом	2 місяці	Керівники департаментів
Створення системи мотивації та стимулювання праці	Цей процес включає підвищення якості виконання своїх професійних обов'язків, підвищення кваліфікації, впровадження нових, інноваційних технологій та методів роботи, впровадження інформаційних технологій; - Оцінка працівників через матеріальне заохочення, премії та інші заохочувальні заходи.	1 місяць	Керівник HR-департаменту
Інформаційна (автоматизована) система управління	- Оперативний обмін управлінською інформацією, її обробка, надійне зберігання та підтримка в актуальному стані; - Створення ефективного середовища взаємодії співробітників, клієнтів і ділових партнерів туристичних агентств, корпоративних клієнтів і туроператорів.	1 місяць	Керівництво (власник) готелю
Бенчмаркінг	- Визначення та використання кращого досвіду інших вітчизняних та закордонних підприємств готельної індустрії.	3 місяці	Керівники департаментів
Планування витрат на забезпечення якості послуг	- Регулярна підтримка якості послуг на заданому рівні.	Щорічно протягом 2 тижнів	Керівництво (власник) готелю

Отже, заходи щодо поліпшення менеджменту якості послуг в готелі, що пропонуються, можна обґрунтувати більш детально:

1) Створити досконалу організаційну структуру готелю, для того щоб уникнути перезавантаження роботою на одного працівника. Для цього потрібно розподілити обов'язки на кожного працівника та детально їх обґрунтувати.

2) Лідерська роль керівництва готелю. Керуючі дії повинні виконуватись не стільки у вигляді організаційно-розпорядчої документації, яка присутня в готелі в достатньому обсязі, а скільки у вигляді конкретних слів та вчинків, що однозначно передають позицію керівництва. Керівники встановлюють єдність мети та напрямків діяльності готельного підприємства. Вони мають створювати та підтримувати внутрішнє середовище, в якому можливе повне залучення працівників до діяльності, спрямованої на досягнення цілей готельного підприємства. Керівництво повинне виступати ініціатором інноваційних змін та підтримувати їх на всіх рівнях.

3) Надання можливості залучення всіх працівників. В системі менеджменту передбачається делегування відповідальності на нижні рівні управління. За умови збільшення відповідальності співробітників зростає роль зворотного зв'язку та самоконтролю. Працівники на усіх рівнях становлять основу готельного підприємства і їх повне залучення дає змогу використовувати свої здібності на користь готелю.

Відомо, що від ступеня залученості персоналу в бізнес-процеси компанії багато в чому залежить прибуток підприємства. Для підвищення продуктивності праці і скорочення плинності кадрів необхідно регулярно проводити перевірки «настрою» в колективі. Для того, щоб оцінити залученість персоналу необхідно провести соціологічне дослідження серед працівників організації. Найрозповсюдженішим і найдієвішим способом у оцінюванні залученості співробітників є опитування. Фактори впливу на рівень залученості працівників (рис.3.1).

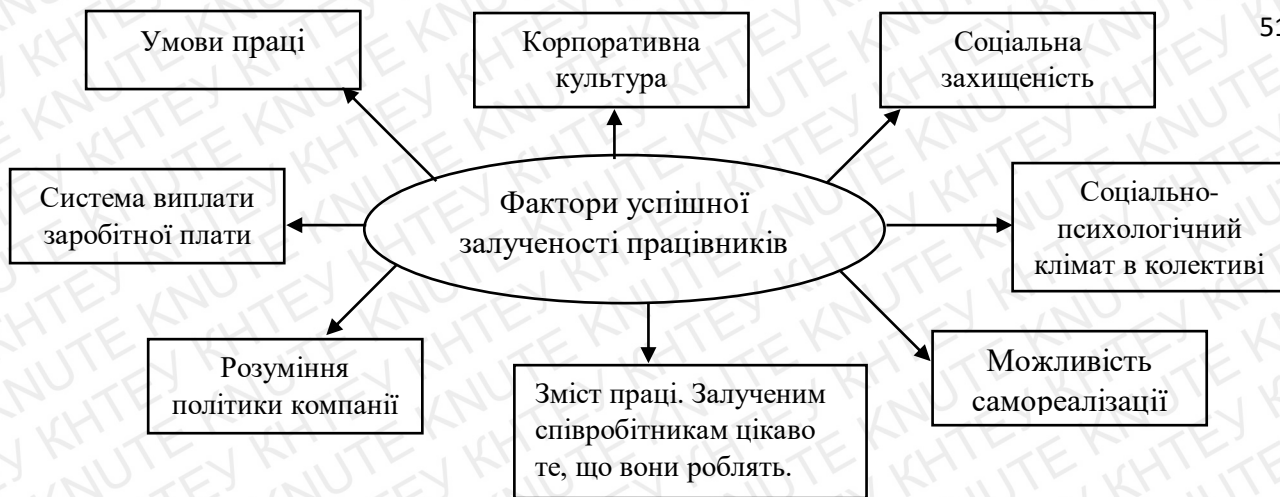


Рис. 3.1 Фактори впливу на рівень залученості працівників

Правильне донесення цілей і пріоритетів підприємства працівникам допоможе налагодити атмосферу в середині колективу, що буде стимулювати їх до плідної роботи та надання послуг високої якості. За це відповідають керівники готелю та керівники HR-департаменту.

4) Нагороди та визнання. Задля того, щоб нова система менеджменту якості працювала, необхідно, щоб вона була закріплена в системі мотивації та стимулювання праці, що спрямована на підвищення якості виконання своїх професійних обов'язків, підвищення кваліфікації, впровадження нових, інноваційних технологій та методів роботи, впровадження інформаційних технологій де це має доцільність у повсякденну роботу. Це пов'язано з об'єктивною оцінкою особистого вкладу працівника та підрозділів у створення та підвищення загальної якості послуги. Конкретні результати роботи працівників та підрозділів повинні відбиватися у матеріальному заохоченні, преміях та інших заохочувальних заходах.

5) Інформаційна (автоматизована) система. Для нормального функціонування менеджменту якості необхідно розробити та впровадити інформаційну систему, що дозволяє збирати, накопичувати, зберігати та використовувати дані, інформацію та знання.

Автоматизована система управління (АСУ) для готелів є комплексом інтегрованих підсистем, що створюють ефективне середовище взаємодії співробітників, клієнтів і ділових партнерів-туристичних агентств, корпоративних

клієнтів і туроператорів. Основою будь-якої готельної автоматизованої системи є PMS, або система управління номерним фондом. Вона зосереджує в собі інформацію про його поточний стан, проживання, очікуваних гостей і їх рахунки. На сьогоднішній день найбільш поширені автоматизовані готельні системи, що застосовуються в світовій практиці відображені в таблиці (додаток І).

Готель «Україна» на сьогоднішній день користується системою фінансово-бухгалтерського обліку (1С), системою телефонного сервісу (Panasonic) та системою обробки кредитних карт. Створення загальної системи управління готелем, управління рестораном, системи електронних ключів, системи бронювання та системи безпеки забезпечить ефективне управління, контроль та аудит, надання послуг високої якості та забезпечення безпеки проживання гостей готелю.

б) Аналіз та переймання кращого досвіду. Одним з дійових інструментів підвищення якості та покращення системи менеджменту готелю є визначення та використання кращого досвіду інших вітчизняних та закордонних підприємств готельної індустрії (бенчмаркінг).

У центрі уваги бенчмаркінгу - запитання: чому інші працюють успішніше, ніж ми? Основний зміст та мета бенчмаркінгу полягає в ідентифікації відмінностей з порівнюваним аналогом (еталоном), визначення причин цих відмінностей та виявлення можливостей щодо вдосконалення об'єктів бенчмаркінгу.

Об'єктами бенчмаркінгу можуть бути: методи, процеси, технології, якісні параметри продукції, показники фінансово-господарської діяльності підприємств (структурних підрозділів). Досліджуючи виробничі процеси, методи чи технології виробництва і збуту продукції, головну увагу приділяють пошуку резервів зниження витрат виробництва та підвищенню конкурентоспроможності продукції (рис 3.2).

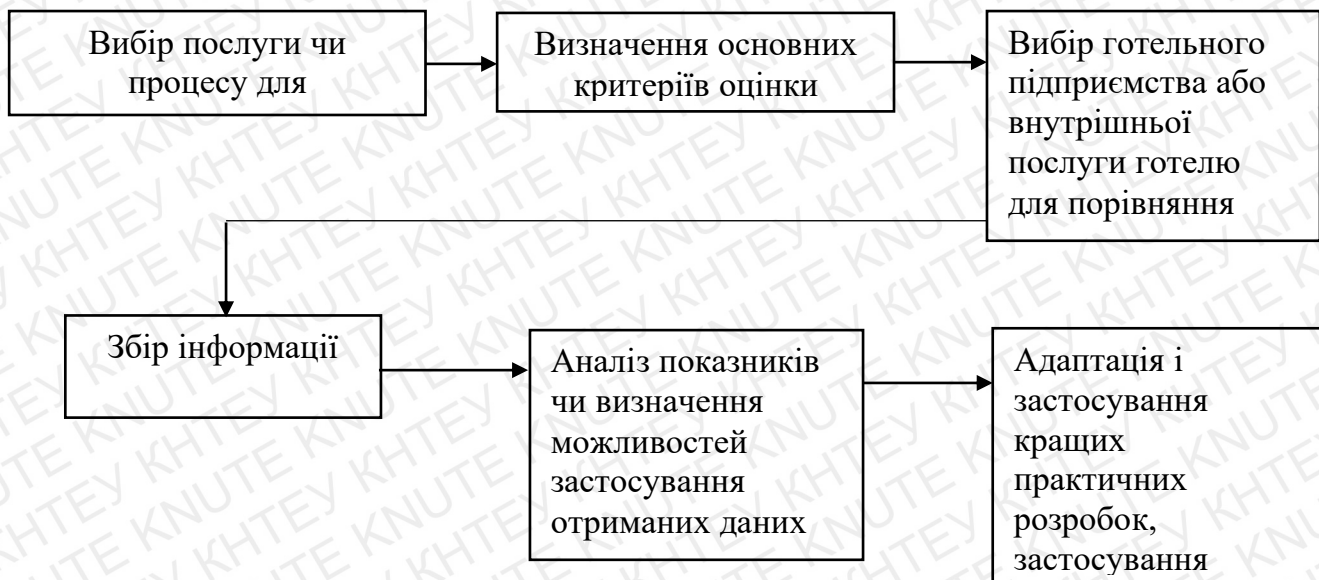


Рис. 3.2 Основні етапи бенчмаркінгу

7) Створення корпоративної культури. Під корпоративною культурою розуміється система цінностей і переконань, що поділяється між всіма співробітниками, колективна свідомість і менталітет організації. Корпоративна культура визначає поведінку між працівниками готелю, їх взаємини з гостями, керівництвом, посередниками та постачальниками. Вона дає працівникам почуття мети і формує відданість до своєї організації. Створення корпоративного або внутрішнього стандарту завжди асоціюється з торговельною маркою, яка ідентифікує готельний об'єкт і сприяє його ефективному позиціонуванню на відповідному сегменті ринку.

8) Навчання персоналу. Мотиваційні можливості розкриваються перед працівниками через систему навчання. Навчання всіх співробітників стає обов'язковим елементом діяльності організації. Процес навчання працівників готелю повинен іти постійно. Безперервність процесу навчання досягається плануванням навчання працівників на кожне півріччя і щотижневим проведенням занять із працівниками кожного відділу. Існує велика кількість уроків, тренінгів та програм для навчання персоналу в готельно-ресторанному бізнесі (табл. 3.2).

Таблиця 3.2.

Види тренінг-програм, за якими повинне відбуватися навчання персоналу готелю

Навчальна програма	Застосування
Тренінг-програми для керівників готелю, менеджерів з персоналу і працівників кадрових служб	Спрямовані на стратегічне управління конкурентоздатністю готелю, що пов'язана зі стратегічним плануванням, аналізом місії, цілями і пріоритетами готелю.
Тренінг-програми, які спрямовані на процесну концепцію управління готелем	Розглядаються методи аналізу та оптимізації бізнес-процесів готелю; основна увага приділяється технологіям удосконалення, реінжинірингу та автоматизації бізнес-процесів, а також застосування даних технологій при калькуляції собівартості, впровадженні систем бюджетування.
Тренінг-програми, в яких приділяється увага проектам удосконалення і розвитку діяльності готелю, а також технологіям побудови ефективної проектної команди і управління змінами при впровадженні результатів проектування.	Розвиток творчого потенціалу службовців готелю, розвиток професійної рефлексії, оволодіння ефективними способами і методами роботи.
Тренінг-програми з системи управління персоналом	Новітні методи проведення управлінських процедур при створенні систем атестації і моніторингу і тестування при підборі працівника до колективу, методика проведення кадрового аудиту з проактивними психологічними методиками в діагностиці персоналу і механізми колективної та організаційної мотивації.
Тренінг-програми, в яких розглядаються принципи антикризового управління	Проведення діагностики стану та оцінки перспектив готелю, розробки стратегії виходу з кризи і шляхів санації готелю.
Тренінг-програми, в яких розглядаються сучасні психотехнології в кадровій роботі	Системи діагностики персоналу, пов'язані із застосуванням методів оцінки людського капіталу, системи точної психологічної діагностики для побудови мотиваційних карт і моделювання.
Тренінг-програми для керівників і фахівців відділів маркетингу, реклами, PR	Управління маркетингом готелю, кількісний опис ринку через поведінку споживачів, концепція 4P, сегментація ринку для визначення споживчих переваг при виборі способу позиціонування, медіа-планування, створення унікальної пропозиції засобами реклами і PR, складання бюджету комунікацій.
Тренінг-програми, що розглядають управління відносинами з клієнтом	Способи залучення нових і утримання старих клієнтів, методи підтримки контактів з клієнтами і високої лояльності до клієнтів.

Варто зазначити, що регулярне проведення навчання, тренінгів для працівників дозволить забезпечити гарантоване надання послуги високої якості та навчить персонал психологічних навичок поведінки з споживачем і правил поведінки виходу із конфліктних ситуацій з гостем. На даний час поведінка працівників є достатньо великою проблемою в готелі «Україна».

9) Забезпечення чіткого плану витрат на якість послуг. Категорія неминучих витрат, розмір яких може бути визначений і які являють собою постійну складову видаткової частини бюджету готелю - це витрати на функціонування системи якості, обслуговування обладнання, контроль якості послуг та інші. Вони необхідні для підтримки якості послуг на заданому рівні і можуть складати від 5% до 25% сумарних витрат на надання послуг.

10) Як рекомендація, для готелю «Україна» пропонується проявляти активність в інтернет просторі. А саме, читати та відповідати на негативні і позитивні відгуки відвідувачів готелю, не бути байдужим до думки гостей та виправляти свої помилки. Цей зворотній зв'язок добре відобразиться на репутації готелю, дасть можливість гостям довіряти готельним послугам, а готель буде точно знати про те, як задовольнити потреби споживача.

3.2. Прогнозування результативності реалізації програми менеджменту якості послуг

Економічна оцінка програми заходів з удосконалення стратегії менеджменту якості послуг в готелі «Україна» наведена в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Економічна оцінка програми заходів з удосконалення стратегії менеджменту якості послуг в готелі «Україна»

Заходи	Орієнтована вартість (витрати на здійснення)	Вигоди (ефект)
Оновлення організаційної структури підприємства, складання штатного розкладу	Суттєвих витрат не потрібно. Має здійснюватися на основі внутрішніх організаційно-нормативних документів (чинна структура і чисельність, положення з оплати праці) та з	-Єдність і чіткість розпорядництва. -Оперативне прийняття рішень. -Відсутність перезавантаження працівників, що позитивно

Продовження табл. 3.3

Заходи	Орієнтована вартість (витрати на здійснення)	Вигоди (ефект)
	урахованням вимог нормативно-правових актів, зокрема Класифікатора професій ДК 003-2010 (назви посад і професій мають відповідати назвам у Класифікаторі).	відобразиться на продуктивності праці та на надання якісної послуги. - Можливість детальнішого контролю результатів
Розробка критеріїв ефективності праці, положення про атестацію кадрів, підвищення кваліфікації кадрів та навчання	Від 425-16000 грн на 1 людину.	-Атестаційна комісія, аналізуючи рівень знань, умінь і практичних навичок працівників, виявляє прогалини в їх професійно-кваліфікаційному рівні та на цій основі визначає найбільш раціональні форми та методи подальшого навчання фахівців і керівників. -В результаті навчання (тренінгу) співробітники ознайомляться з поняттям «Ідеального сервісу» в готелі і його складовими, розвинуть навички задоволення і передбачення потреб гостей, дізнаються, як вести себе в позаштатних ситуаціях, контролювати конфлікти і вирішувати їх.
Формування корпоративної культури	145-8000 грн.	Заохочення співробітників до виконання поставлених цілей дозволить їм краще оцінити свою причетність і посилить їх відповідальність за передбачувані зміни.
Створення системи мотивації та стимулювання праці	Періодичне виділення коштів на преміювання, страхування та надбавки, подарунки та корпоративні святкування	-Підвищення результативності роботи персоналу; -Оперативне досягнення цілей підприємства; -Зв'язок результативності роботи співробітників з оплатою та нематеріальним стимулюванням; -Прозорість системи заохочування; - Зниження плинності кадрів; -Покращення психологічного

Продовження табл. 3.3

Заходи	Орієнтована вартість (витрати на здійснення)	Вигоди (ефект)
		клімату; -Покращення командної роботи
Інформаційна (автоматизована) система управління	Від 35000 грн.	-Досягнення конкурентної переваги; - Підвищення продуктивності роботи; - Максимальне використання наявних ресурсів готелю
Бенчмаркінг	Від 1000-20000 грн.	-Безперервність самовдосконалення; - Дослідження практики роботи власних підрозділів та інших підприємств із оцінюванням результатів; -Визначення об'єкта дослідження за світовими стандартами; - Адаптація виявлених ідей для покращення бізнесу; -Зниження ризику та скорочення витрат, пов'язаних із набуттям власного досвіду шляхом проведення експериментів.
Планування витрат на забезпечення якості послуг	Сам процес планування відбувається щорічно. Визначається 5-10 % від сумарних витрат підприємства	- Ефективна і безперервна робота готелю із забезпеченням високої якості послуг.

Отже, положення про атестацію кадрів, підвищення кваліфікації та навчання потребує значних витрат з боку керівництва. Атестація працівників відбувається безпосередньо в середині колективу. Кошти витрачаються на оформлення бланків та надбавок для експертів атестації (керівників підрозділів готелю). Для проведення тренінгів керівництву потрібно залучати спікерів, професіоналів з готельно-ресторанної сфери, з сфери психології, тайм-менеджменту та інших спеціалістів. Це можуть бути люди як з інших міст, так і з закордону. Тобто, потрібно враховувати витрати на дорогу, проживання та харчування спікера, його промову та надання залу для проведення тренінгу.

Необхідне встановлення конкретних дій та економічного заохочення для мотивації та стимулювання праці працівників. Матеріальні винагороди:

- ставка заробітної плати, оклади, премії;
- додаткові стимули:
- плата за навчання;
- гарантія на одержання кредиту на придбання великої покупки (квартира);
- медичне обслуговування;
- страхування;
- відпочинок за містом.

Нематеріальна мотивація: подарунки; соціальний пакет; навчання; корпоративні святкування; відкритість і постійний діалог керівництва з персоналом.

Витрати на автоматизацію управління готелем є різною, залежно від фірми та окремих модулів, які підприємство бажає встановити. Ціни на встановлення програм від 35000 грн.

Аналіз змісту бенчмаркінгу показує, що його можна розглядати як напрямок маркетингових досліджень. Користь бенчмаркінгу полягає в тому, що виробничі і маркетингові функції стають найбільш керованими, коли на своєму підприємстві досліджуються і впроваджуються кращі методи і технології інших (невласних) підприємств або галузей.

За допомогою бенчмаркінгу можна проаналізувати процес надання послуг готелів-конкурентів та готелів міжнародного рівня. Визначити систему менеджменту та застосувати визначені методи у своєму підприємстві, що буде тільки поліпшувати якість послуг.

З метою оптимізації системи менеджменту готелю «Україна» в цілому, володіння реальною інформацією про всі фактори, що впливають на вартісні величини послуг на всіх етапах їх надання і реалізації, усі витрати на забезпечення якості послуг повинні бути виявлені, оброблені та проаналізовані.

Тільки в цьому випадку керівництво готелю отримує ефективний менеджмент і контроль за витратами.

Розподілення витрат готелю «Україна» на забезпечення якості послуг в 2020 році може складатись таким чином, тис. грн.:

Тип витрат	Тис. грн	Співвідношення, %
Витрати на попереджувальні заходи	10,0	15
Витрати на надання послуг та усунення дефектів	52,0	60
Витрати на контроль якості	18,0	25
Всього	80,0	100

Ці витрати на забезпечення якості послуг у 2020 році, що плануються зображено на рис 3.3.



Рис.3.3 Прогнозування витрат на функціонування системи якості в 2020 році

Отже, потрібно рухатись у напрямі збільшення частки витрат на попереджувальні заходи, що покликане знизити кількість недочетів і дати істотну економію загальних витрат на забезпечення якості послуг. Правильне розподілення витрат на роботи пов'язані із наданням послуг позитивно відіб'ється на результатах як самого надання послуг, так і на фінансово-господарській діяльності готелю «Україна».

Для узагальнення інформації про фінансово-господарську діяльність готелю «Україна», проведено прогнозований аналіз його фінансових результатів. Основним джерелом для аналізу є форма № 2 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Прогноз фінансово-господарської діяльності готелю «Україна»
на 2020 рік**

Показник	Період		Відхилення 2020/2019	
	2019 р.	2020 р.	Абс. (тис.грн.)	Відн. %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт послуг)	168922	185600	16678	9,87
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	144287	168978	24691	17,11
Валовий прибуток (збиток)	24635	16622	8013	48,2
Інші операційні доходи	514710	734710	220000	42,74
Адміністративні витрати	15867	25978	10111	63,72
Витрати на збут	12541	15541	3000	23,92
Інші операційні витрати	684326	763456	79130	11,56
Фінансовий результат від операційної діяльності	-173389	-53655	119734	-223,15
Інші фінансові доходи	31	54	23	74,19
Інші доходи	144562	179562	35000	24,21
Фінансові витрати	40647	60658	20011	49,23
Інші витрати	101791	97534	-4257	-4,36
Чистий фінансовий результат	-171234	-32231	-139003	-431,27

Отже, прогноз діяльності готелю «Україна» спрямований в покращення становища фінансових результатів підприємства за 2020 рік. Готель потребує чималих вкладень в функціонування в цілому та на успішне вдосконалення якості послуг. Проте, ці вкладення будуть виправдані підвищенням попиту на надані послуги з боку гостей готелю.

З таблиці можна відмітити, що чиста виручка від реалізації товарів та послуг зростає в 2020 році порівняно з 2019 роком на 16678 тис. грн. (9,87%), собівартість реалізованих послуг збільшиться на 24691 тис. грн. (17,11%), але разом з тим планується збільшення і чистого доходу від реалізації цих послуг шляхом підвищення цін та попиту через вдосконалення та модернізації надання

послуг. Планується, що готель одержить 16622 тис. грн. прибутку проти 24635 тис. грн. прибутку в 2019 році.

Також планується збільшення адміністративних витрат 10111 тис. грн. (63,72%) та витрат на збут 3000 тис. грн. (23,92%), так як програма менеджменту якості потребує навчання та мотивацію персоналу, застосування тренінгів, створення корпоративної культури та амортизацію. Враховано також встановлення автоматизованої системи управління готелем.

Збиток готелю «Україна» в 2020 році зменшився на 139003 тис. грн. (431,27%) порівняно з 2019 роком, підприємство одержало збиток в сумі 32231 тис. грн. проти 171234 тис. грн. збитку в 2019 році.

Отже, загалом за 2020 рік прогнозується поступове зменшення збитків і перетворення їх у прибутки для підприємства.

Із застосуванням змін готелю «Україна» в таблиці 3.5. наведено прогнозування результативності запропонованої програми менеджменту якості послуг в 2020 році.

Таблиця 3.5

Прогнозування результативності реалізації програми менеджменту якості послуг готелю «Україна» на 2020 рік

Основні функції	Оцінка
Планування якості	<p>Готель «Україна» має встановлені цілі та вимоги до якості, що повністю відповідає вимогам споживачів.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Наявність чіткої ієрархії менеджменту; - Чітке визначення цілей та вимог до якості послуг та самого підприємства в цілому; - Визначення обсягу цільових витрат на основі планування нових послуг і планування прибутку; - Розробка корпоративної культури; - Введення нормативів праці; - Планування навчання працівників; - Планування вдосконалення якості послуг через навчання працівників та автоматизацію процесів.

Основні функції	Оцінка
Забезпечення	<p>Забезпечення якості в готелі «Україна» здійснюється через перевірку і підтримання в робочому стані технологічного обладнання та контрольно-вимірвальних приладів; контролю якості покупних виробів, сировини і матеріалів; перевірку зберігання та обслуговування продукції; реєстрацію даних про якість.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Забезпечення мотивації та стимулювання праці працівників; - Навчання психології та навичок поведінки із гостем, введення тренінгів. <p>Цей аспект значно покращує внутрішній клімат в колективі та впливає на забезпечення високої якості послуги споживачеві;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Поділ витрат на вдосконалення якості послуг; - Забезпечення автоматизації системи управління, технологічних приладів для покращення робочого процесу;
Контроль та аудит	<ul style="list-style-type: none"> - Зовнішній контроль готелю відображається у законодавчій, нормативно-технічній базі та стандартах щодо діяльності у сфері готельного бізнесу, процесом реалізації стандартів у формі сертифікації, ліцензування, а також здійснюється недержавними профільними організаціями, підприємствами, що співпрацюють з готелями у створенні готельного і туристичного продукту. - Порівняння досягнутих параметрів робіт з встановленими стандартами та нормами; - Контроль здійснюється споживачами готельного продукту, що проявляється в аналізі відгуків, анкетуванні та опитуванні гостей готелю. - Ведення контрольних листків; - Внутрішній контроль здійснюється керівництвом готельного підприємства і пов'язується з управлінням якістю організації, технології, функціональної взаємодії, комфорту.

Основні функції	Оцінка
Вдосконалення	<ul style="list-style-type: none"> - Докомплектація номерів, виділення коштів на вдосконалення та комфорт. - Створення автоматизованої системи управління для спрощеної та ефективнішої роботи готелю. Це дозволяє підтримувати належну якість надання послуг, створить регулярний контроль та аудит всіх процесів та продукції і значно полегшить роботу працівників. - Покращення обслуговування гостей готелю, після проведених тренінгів для працівників, вдосконалення комунікативних навичок та навичок виходів з конфліктних ситуацій. - Забезпечення безпеки як гостей, так і працівників готелю.

Таким чином, за дотриманням визначених цілей і завдань щодо покращення якості надання послуг, готель вийде на новий рівень і значно покращить свої позиції серед конкурентів.

ВИСНОВКИ

Отже, потрібно пам'ятати, що потреби гостей постійно змінюються, і необхідність адаптації до них постає як єдиний спосіб забезпечити підприємству стабільно функціонувати на ринку із змінним середовищем. Результати проведених теоретичних і практичних досліджень менеджменту якості дали підставу зробити наступні висновки:

1. Якість - це правильно визначені потреби споживачів. Тут береться до уваги концепція, згідно з якою необхідно надавати продукти або послуги, що відповідають потребам гостей. Роль і значення якості постійно зростає під впливом розвитку технологій і потреб людини. Основне завдання підприємств, що надають послуги, складається в тому, щоб дати споживачам матеріальні докази високої якості і переваги даної послуги, а також вигоди, які отримає споживач, якщо послугою скористається.

Достатньо визначити, що менеджмент якісного надання послуг включає два напрямки:

- 1) Якісне надання послуг для кожного гостя, що досягається через:
 - внутрішню систему інформації підприємства - брифінги, збори персоналу, PR;
 - навчання - єдність персоналу, професійну майстерність, навчання творчому підходу;
 - визнання і винагороду - введення номінацій «Службовець року», моральне стимулювання, премії;
 - визначення повноважень обслуговуючого персоналу - визначення завдань персоналу, розгляд претензій гостей, усунення недоліків в роботі.
- 2) Гість повинен отримати максимальне задоволення від перебування в готелі, що передбачає:
 - виконання бажань гостя - дослідження ринку та відгуків гостей;
 - розгляд набору послуг - введення нових послуг, усунення недоліків, пов'язаних з обслуговуванням, підвищення якості існуючих послуг;

- визнання і винагороду - задоволення запитів гостей, формування бази даних постійних клієнтів, прийом гостей по вищому класу.

2. Якість у сфері послуг, до якої належать і готельні підприємства, істотно відрізняється від якості на підприємствах матеріального виробництва. Послуга готельного підприємства виробляється і споживається одночасно, що не дає можливості виправити фактичні недоліки обслуговування до стадії споживання, тому досягнення якості у сфері обслуговування - найважливіше завдання, рішення якого забезпечує успішний розвиток бізнесу.

В 1 розділі роботи було визначено методологічні засади формування системи менеджменту якості послуг. Існує безліч методів менеджменту, які можна застосовувати в управлінні готелем. Це класичні методи:

- методи статистичного управління якістю;
- Цикл PDCA (Plan – Do – Check – Act);
- Концепція статистичного управління якістю (TQC - Total Quality Control);
- Концепція постійного поліпшення якості Дж. Джурана (AQI - Annual Quality Improvement);
- Методи Геніті Тагуті;
- Бенчмаркінг (benchmarking).

Нові методи:

- Концепція постійного поліпшення Кайзен (KAIZEN);
- Метод структурування функції якості QFD (Quality Function Development);
- Концепція «Будинку якості» (Quality House);
- Методологія «шість сигм» (6- δ).

Потрібно пам'ятати, що система якості має два основних взаємопов'язаних напрями функціонування: задоволення потреб і очікувань споживачів послуг та забезпечення інтересів готелю та його працівників.

3. В випускній кваліфікаційній роботі були вивчені теоретичні та методологічні основи якості послуг в готелі. Вивчено методологічні засади формування системи менеджменту якості послуг та стратегії менеджменту якості

послуг, що надаються. У процесі дослідження буда виявлена специфіка діяльності готелю «Україна», що є юридичною особою, керується у своїй діяльності законодавством України та має самостійний баланс.

Номерний фонд готелю складається з 124 сучасних номерів категорій «Люкс», «Напівлюкс» та «Стандарт», кожен з яких пропонує одномісне або двомісне розміщення.

4. Було проведено ряд досліджень, які дали змогу оцінити якість надаваних послуг в готелі «Україна». Джерелом для визначення фінансового стану готелю стали форми № 1 Баланс (Звіт про фінансовий стан) та форма № 2 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід). Аналіз проведений за деякими показниками : чистий дохід, собівартість реалізованих послуг, валовий прибуток (збиток), інші операційні доходи, адміністративні витрати, витрати на збут, інші фінансові витрати та доходи, фінансовий результат. В процесі досліджень проаналізовано 3 роки функціонування та було виявлено, що фінансовий стан готелю за три роки зазнав негативних змін. Це спонукає керівництво готелю краще проводити внутрішню політику та займатися пошуком резервів економії витрат. Адже, утримання та вдосконалення якості є постійною складовою видаткової частини бюджету готелю, тобто це витрати на функціонування системи якості, обслуговування обладнання, контроль якості послуг та інше.

5. Аналіз кількісного та якісного складу працівників готелю «Україна» був проведений для виявлення резервів підвищення ефективності діяльності підприємства. Рівень якісного складу персоналу саме тому визначає рівень ефективності діяльності усього товариства, що від особистих якостей працівників, від їх освітнього та кваліфікаційного рівня залежить не тільки належне надання послуг, але й якість прийняття управлінських рішень та результати їх реалізації. Трудовий потенціал підприємства характеризується системою показників: кваліфікаційний склад працівників підприємства, плинність та стабільність складу, показник змінності.

За два роки кількісний та якісний склад працівників готелю «Україна» зазнали змін, у розділі 2 було зображено графік змін трудового складу. Облікова

кількість штатних працівників зменшилась на 37 осіб. Кількість осіб, які мають неповну та базову вищу освіту збільшилась на 3 особи.

6. Дослідження внутрішнього середовища готелю «Україна» було зроблене за допомогою SNW-аналізу за якими визначили сильні, нейтральні та слабкі сторони підприємства. Ступінь вагомості параметрів внутрішнього середовища діяльності готельного підприємства було оцінено експертами за 10-ти бальною шкалою.

Визначено, що слабкими сторонами готелю «Україна» є: рівень технічної оснащеності, обсяги реалізації послуг та стратегія підприємства. Сильними сторонами підприємства є якість послуг, що надаються, територіальне розташування, цінова політика, репутація підприємства та умови праці.

7. Готель «Україна» забезпечує своє функціонування відповідною документацією щодо надання якості послуг. Було опрацьовано такі документи:

- посадові інструкції працівників;
- законодавче регулювання надання готельних послуг (ЗУ, ДСТУ та ін.)
- стандартизація та сертифікати, ліцензії;
- внутрішня документація: відомості та журнали обліку гостей готелю.

Про те, потрібно зазначити, що важливий регулярний контроль з боку керівництва усіх процесів ведення документів та дотримання всіх аспектів надання послуги, на це нажаль, керівництво готелю «Україна» не зважає, що значно впливає на якість надання послуг.

8. У розділі 2 роботи також зазначено усі основні елементи діючої системи менеджменту якості послуг готелю «Україна». Це елементи: персонал, який повинен робити усе можливе для комфортного перебування гостя в готелі; лідерство керівництва; увага до гостей та прагнення перевищити їх очікування; підготовка та підвищення кваліфікації персоналу, визначення вимог; прийняття рішень на основі фактів; взаємовигідні стосунки з постачальниками.

Факторний аналіз у випускній кваліфікаційній роботі був проведений для виявлення не тільки сильних і слабких сторін, але і для визначення можливостей і загроз підприємства. За результатами цього аналізу було виявлено, що готель

потребує покращення матеріально-технологічного оснащення, автоматизації, що прискорить процес обслуговування; недоліки в управлінні персоналом.

9. Анкетування гостей готелю допомогло створити діаграми, що показують рівень якості на кожному етапі обслуговування та виявити всі недоліки готелю. Для вдосконалення якості послуг готелю «Україна» було створено матрицю «Будинок якості», що визначає вимоги споживача та цілі компанії. За результатами матриці було визначено, що проведення модернізації готельних послуг підприємства з урахуванням діяльності конкурентів необхідно розпочинати з підвищення рівня компетентності співробітників, далі збільшити рівень надійності і достовірності джерел інформації, подбати про безпеку гостей, автоматизувати процес управління та забезпечити більш суворий контроль керівництва.

10. Методика SERVQUAL допомогла з'ясувати, що існують невеликі розбіжності між очікуваннями і сприйняттям гостей сервісного обслуговування. Були виявлені розбіжності за критерієм «матеріальність», виявлені недоліки в роботі персоналу, персонал не завжди поводить себе тактовно та керівництво готелю недостатньо дбає про працівників.

На сьогодні діюча стратегія менеджменту в готелі «Україна» привела до таких проблем:

- низький рівень фінансової забезпеченості;
- недостатня кількість кваліфікованих кадрів;
- низька мотивація співробітників; відсутність психологічних тренінгів, навчання персоналу;
- низький рівень технічної оснащеності та відсутність автоматизації процесів обслуговування;
- низький рівень надійності та служби безпеки готелю;
- поганий контроль з боку керівництва.

11. Після аналізу підприємства була запропонована стратегія менеджменту якості послуг для готелю «Україна». Програма заходів включає в себе: оновлення організаційної структури підприємства; підвищення кваліфікації кадрів та

навчання; формування корпоративної культури; створення системи мотивації та стимулювання праці; застосування автоматизованої системи управління; використання системи бенчмаркінгу та раціональне виділення витрат на вдосконалення якості послуг.

Адміністративні дії з боку керівництва не потребують значних витрат, проте правильний розподіл праці, формування спільних цілей готелю, корпоративної культури допоможе згрупувати колектив та налаштувати кожного працівника на плідну роботу.

12. Навчання персоналу та застосування тренінгів спрямованих на комунікацію в готельному бізнесі, психологічні тренінги є затратними для керівництва, проте значно підвищиться обізнаність персоналу, його комунікативні навички та стійкість до стресових ситуацій. Адже, на надання послуг високої якості найбільше впливає комунікація, обізнаність та відкритість працівника до гостя готелю.

13. Інформаційна (автоматизована) система управління готелем також потребує значних витрат. Встановлення автоматичних систем на кожному процесі обслуговування значно полегшить і пришвидшить процес надання послуги, допоможе вести чіткий контроль та аудит і підсилить безпеку перебування в готелі.

14. За допомогою бенчмаркінгу можна проаналізувати процес надання послуг готелів-конкурентів та готелів міжнародного рівня. Досліджуючи виробничі процеси, методи чи технології виробництва і збуту продукції, головну увагу приділяють пошуку резервів зниження витрат виробництва та підвищенню конкурентоспроможності продукції. Цей метод допоможе готелю вийти на новий рівень та працювати на міжнародних стандартах.

15. Також, в цій роботі був проведений прогноз фінансово-господарської діяльності готелю «Україна» на 2020 рік. Тенденція розвитку спрямована на поступове зменшення збитків і перетворення їх у прибутки для підприємства.

Прогнозування результативності поданої стратегії менеджменту якості послуг для готелю «Україна» проведено за такими критеріями: планування якості;

забезпечення; контроль та аудит; вдосконалення. Всі ці аспекти значно покращені в порівнянні з минулою стратегією функціонування та допоможуть готелю вийти на новий рівень.

Отже, проведені дослідження, аналіз та спостереження допомогли в створенні ефективної стратегії менеджменту якості та дозволяють сформулювати основні цілі та завдання готельного підприємства. Впровадження запропонованої системи менеджменту якості послуг на підприємстві дозволить:

- почати процес формування корпоративної культури, заснованої на принципах управління якістю;
- привести діяльність підприємства у відповідність з чинним українським законодавством, стандартами та рекомендаціями міжнародних організацій;
- диференціювати послуги, що надаються, на основі якості, тобто відповідності вимогам споживачів і тим самим створити передумови збільшення частки ринку організації;
- підвищити рентабельність підприємства шляхом зниження виробничих витрат, що досягається за рахунок підвищення рівня відповідності послуги вимогам споживачів, розробки процедур здійснення діяльності на основі вибраного стандарту, вдосконалення управління процесами, залучення всього персоналу до процесу контролю й забезпечення якості;
- підсилити репутацію підприємства, яке відповідає світовим стандартам якості підприємства і прагне до постійного підвищення рівня задоволеності споживачів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Novacki R., Szopinski T.S., Bachnik. K. «Determinants of assessing the quality of advertising services - The perspective of enterprises active and inactive in advertising» - 2017.
2. Mike Sondalini «Lifetime Reliability Solutions HQ» – 2017
3. Філіпп Кросбі «Роздуми Філіппа Кросбі про якість». Макгроу-Хілл. ISBN - 1999.
4. Dr. Joseph M. Juran «Architect of Quality. The autobiography of Dr. Joseph M. Juran». McGraw-Hill - 2004.
5. James Harrington «How America's Leading Companies Improve Quality». McGraw-Hill – 1987.
6. ISO 9000: 2015 «Системи управління якістю».
7. Койфман Ю. І. «Міжнародна стандартизація та сертифікація систем якості» : довідник / Ю. І. Койфман, О. В. Герус, Т. М. Кисельова та ін. - К., 2006.
8. Oleksanda Gulc «Models and methods of Measuring the Quality of Logistic Service, Procedia Engineering» - 2017.
9. "Customer focus" Quality management principles. ISO quality. Archived from the original on 26 June 2016. Retrieved 29 June 2016.
10. "Process approach" (PDF). Quality management principles. ISO quality. Archived (PDF) from the original on 26 June 2016. Retrieved 29 June 2016.
11. О. В. Нанка, Р. В. Антощенко, В. М. Кісь, І. О. Листопад, Н. І. Моїсеєва, І. В. Галич, А. О. Никифоров «Загальне управління якістю» -Харків. 2019
12. Лансков Д.П. Анализ качества услуг как необходимое условие повышения конкурентоспособности организаций сервиса // Экономические науки. – 2011. – № 1 (74). – С. 138–140.
13. Kamilla Kovalyuk, Klimetska-Tatar «Process management of service safety, W: Legal and Intangible Aspects of Safety» - 2017.

14. Боженко Л. І. Управління якістю, основи стандартизації та сертифікації продукції. Навчальний посібник / Л. І. Боженко, О. Й. Гутта. — Львів, 2005. — 204 с
15. David L. Goetsch, Stanley Davis «Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality, 8th Edition» - 2016.
16. Dębkowska K. «The value of customer service as a fundamental dimension of the business model of companies in the TFL sector, focused on sales revenue». 9th International Scientific Conference “Business and Management 2016”: Conference Proceedings - 2016.
17. Randall Lacle «Management perception of service quality in the hospitality industry». Bachelour’s Thesis Degree Program in Hotel Management – 2013.
18. Ala`a Nimer AbuKhalifeh1 & Ahmad Puad Mat Som1 «Service Quality Management in Hotel Industry: A Conceptual Framework for Food and Beverage Departments» International Journal of Business and Manegement; Vol. 7, No. 14; - 2012.
19. Менеджмент туристичної індустрії /Школа І.М., Ореховська Т.М., Козьменко І.Д.та ін. – Чернівці: Книги-XXI, 2015. – 596 с.
20. Мельниченко С. В., Ведмідь Н. І. Менеджмент підприємства туристичної індустрії.- К.: КНТЕУ, 2014. - 217 с.
21. Шупік Б. В. Зарубіжний досвід у регулюванні туризму / Б. В. Шупік // Держава та регіони. - 2015. - № 1. - С. 200-207.
22. Michael L. George «LEAN SIX SIGMA FOR SERVICE» McGraw-Hill Companies, Inc., - 2003
23. Гонтарь Т.Н. Построение системы качества предоставления услуг на предприятиях туристической сферы / Т.Н. Гонтарь // Ученые записки Таврического национального университета им. В.И. Вернадского. Серия «Экономика и управление». – 2014. – Том 22 (61). – № 2. – С. 121-126.
24. Готелі та інші місця для тимчасового проживання [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/tyr/tyr_u/hotel_05u.html.

25. Готельне господарство м. Києва. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://ua.kyivconvention.com>
26. Державна служба статистики України: офіційний сайт [Електронний ресурс] – Режим доступа: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
27. Київ туристичний. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://visitkyiv.com.ua/ua/index/tourism/tours/tou>
28. Коваленко І. І., Дубовий О. М., Бідюк П. І. Методи аналізу якості. — Миколаїв: НУК, 2013. — 208 с.
29. Мельник А. О. Перспективи розвитку вітчизняного туризму в умовах євроатлантичної інтеграції / А. О. Мельник, І. А. Чапліч // Вісник Хмельницького національного університету : [науковий журнал]. – Хмельницький, 2015. – № 1. – С. 76-80.
30. Міжнародний туристичний портал TripAdvisor. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.tripadvisor.com>.
31. Напрями розвитку туристичної галузі на регіональному та місцевому рівнях / Ю. О. Непорожній, Р. В. Корнеєва // Економічний простір. – 2015. - №11. – С. 42-50.
32. Національний стандарт України. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. ISO 9000:2005, IDT. ДСТУ ISO 9000:2007// К.: Держспоживстандарт.- 2008.- 29 с.
33. Носенко В. О. Тенденції розвитку готельного господарства України в умовах побудови інформаційного середовища / В. О. Носенко, Р. С. Ладиженська // Комунальне господарство міст – 2015 - № 102 – С.541-546
34. ISO 9004:2018 Managing for the sustained success of an organization. A quality management approach. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.iso.org/standard/70397.html>



**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

***NORECA –
НОВІ ФОРМАТИ***

**Збірник
наукових статей
студентів
Частина 1**

Київ 2020

КУЛИША А. Теоретичні основи управління якістю послуг суб'єкта ресторанного бізнесу.....	191
ЛЕЩИНСЬКА О. Система оцінювання фахових компетентностей персоналу.....	197
ЛЯХ А. Методичний інструментарій стратегічного управління готелем	202
МАЛЬЦЕВА О. Методичні основи стратегічного планування у ресторанному бізнесі.....	208
МОРОЗОВА (ШИТОВА) А. Система мотивації персоналу суб'єктів готельного бізнесу	212
НОЗДРИНА В. Стратегія інтеграційного розвитку ресторану	220
ОРЛОВА Д. Інтернет-маркетинг підприємства ресторанного бізнесу.....	225
ОРЛОВА М. Сервісна стратегія підприємств ресторанного бізнесу	230
СЕМЕНЮК О. Менеджмент якості послуг суб'єкта готельного бізнесу.....	237
СТІНСЬКА В. Роль та місце цифрового маркетингу у готельному бізнесі	243
СТОЛЯРЧУК М. Особливості формування системи управління лояльністю споживачів у ресторані	247
СТУПАК (ЛЕГОНЬКОВА) О. Управління бізнес-процесами в готельному бізнесі.....	251
ХМЕЛЄВСЬКА А. Управління персоналом суб'єктів готельного бізнесу.....	257
ШУМИЛО Н. Диверсифікація як конкурентна перевага суб'єкта готельного бізнесу	261
БЛОУС О. Методичний інструментарій стратегічного аналізу суб'єктів готельного бізнесу	265
ДАНКЕВИЧ І. Інтегровані маркетингові комунікації підприємств ресторанного бізнесу	270
ЗАГРЕБЕЛЬНА (ОВСІЄНКО) В. Особливості ревеню-менеджменту готелю	276

МЕНЕДЖМЕНТ ЯКОСТІ ПОСЛУГ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

СЕМЕНЮК О., 2 курс, ФРГТБ КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент»,
спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»

Обґрунтовано сутність, зміст та доцільність менеджменту якості послуг готелю. Сформовано методологічні засади розроблення та реалізації менеджменту якості послуг. Уточнено цілі та завдання менеджменту якості послуг діяльності суб'єктів готельного бізнесу.

Ключові слова: менеджмент, доцільність, якість, реалізація, готельний бізнес

The essence, substance and appropriateness of service management. Formed methodological bases of development implementation of service quality management. Specified goals and objectives of service management of hotel business.

Keywords: management, quality, appropriateness, implementation, hotel business.

Постановка проблеми і її зв'язок із найважливішими науковими та практичними завданнями. Актуальність обраної теми полягає в тому, що в ринкових умовах господарювання зростає значення менеджменту якості послуг. В сучасних умовах будь-яке підприємство зацікавлене в якісному і ефективному управлінні своїх наданих послуг. Готельні підприємства стикаються з проблемами прибутковості бізнесу, проблемами підвищення ефективності управління та конкурентоспроможності в сфері готельного бізнесу на національному та міжнародному ринках. Тому, підприємства повинні систематично підвищувати рівень якості послуг, досягати поставлених цілей та забезпечувати потреби споживачів.

Якість готельних послуг повинна гарантувати споживачеві задоволення його потреб. Ці властивості формуються в процесі обслуговування в готелі, на всіх його етапах перебування. Разом з тим утворюється вартісна величина готельних послуг, що характеризує витрати на їх надання, планування і розробку нових видів послуг, що значною мірою визначає їхню ціну, а отже і їхню конкурентоздатність.

Теоретичну базу дослідження діяльності, розвитку готельного господарства та менеджменту якості готельних послуг і обслуговування становлять праці вітчизняних фахівців зокрема: Байлика С.І., Мальської, Р.А., Агафонові Л.Г., Нечаюка Л.І., Роглєва Х.Й., Лук'янова Л.Г., Шаповала М.І. та зарубіжних фахівців Дж. Уокера, Ф.Котлера, А.Шреплера, Дж.Мейкенза, Р.Броймера, Ед.Коена, тощо. Узагальнення проведених досліджень, показало, що в теорії та на практиці розроблені, адаптовані різноманітні моделі менеджменту якості послуг, які можна застосовувати у готельному господарстві з урахуванням особливостей технології обслуговування та специфіки готельних послуг як продукту праці.

Метою статті є дослідження теоретичних засад формування і реалізації менеджменту якості послуг у підприємствах готельного бізнесу.

Для досягнення мети у статті вирішено такі завдання:

- визначено сутність і методологічні підходи якості послуг;
- розглянуто особливості формування менеджменту якості послуг в готельному бізнесі.

Об'єкт дослідження - процес формування і реалізації менеджменту якості послуг суб'єкта готельного бізнесу.

Виклад основного матеріалу досліджень.

В сучасній літературі існують різні трактування поняття якості. Якість - це комплексне поняття, що характеризує ефективність всіх сторін діяльності готелю: розробка стратегії, організація управління надання якісних готельних послуг, маркетинг тощо» [1].

Згідно до міжнародного стандарту ISO 9000, якість - це сукупність властивостей і характеристик послуг, які додають їм здатність задовольняти обумовлені або передбачувані потреби. Також, в роботі [2] автор характеризує поняття якості як відповідність наданих послуг очікуваним або встановленим стандартам та потребам споживачів.

Тому, узагальнюючи поняття якості, можна сказати, що якість обслуговування – це оцінка корисних властивостей і характерних особливостей процесу надання послуг, які викликають задоволення попиту споживачів та відсутність недоліків у процесі обслуговування, що визначає ступінь задоволення попиту споживачів [3].

Якість є різностороннім поняттям, що характеризує ефективність діяльності готелю, стиль управління, стратегію, маркетинг і організацію надання послуг, а тому ефективний менеджмент якості наданих послуг є одним із найбільш актуальних проблем для готелю. Якість послуг впливає на кінцеві результати діяльності готелю (прибуток) і збільшує обсяг продажів. Зібравши думки фахівців, визначено п'ять важливих вимог до якості послуг (рис. 1).



Рис. 1. Вимоги до якості послуг

Оцінити якість послуги набагато складніше, ніж якість товарів, з урахуванням того, що товар є результатом діяльності виробника, а послуга надається споживачеві в прямій взаємодії з ним. Споживач (гість) сплачує не за абстрактну послугу, а за конкретний процес її надання. Процес надання послуги залежить як від умінь і професіоналізму виконавця, так і від його знань мотивів і переваг споживача. Також процес надання послуги має передбачити відповідний термін часу.

Отже, за статтею [4] варто зазначити, що споживач не лише сприймає результат послуги, але й виступає співучасником її надання. Сприймана споживачем відносна цінність послуги є основним чинником, що визначає довгострокову частку ринку і прибутковість конкуруючого готельного підприємства.

Проаналізувавши очікування і вимоги споживачів до послуг зарубіжних і вітчизняних вчених, визначено, що серед основних причин, які зумовлюють незадоволеність споживачів послуг, є: неякісне обслуговування, повільне обслуговування, недбале ставлення, помилки під час виконання послуги, незадовільна якість, обраховування (неправильно визначена вартість наданої послуги). Авторське узагальнення розглянутих поглядів на дослідження вимог до послуг надано в (табл. 1).

Таким чином, узагальнюючи всі вимоги до послуг зі сторони споживачів, можна зробити висновок, що забезпечення якості послуг залежить від ступеня виконання та дотримання регламентованих вимог, а їх поліпшення - від виявлення додаткових вимог споживачів до якості послуг. Враховуючи сьогоденні умови діяльності готельних підприємств, визначення та виконання додаткових вимог є необхідними заходами поліпшення якості послуг та задоволеності споживачів.

Таблиця 1

Характеристика потреб та очікувань споживачів до готельної послуги

Вимоги споживачів до послуг (потреби і очікування)	Характеристика потреб очікувань
Надійність	- стабільне виконання операцій незалежно від зміни виконавця та умов - відшкодування збитків у випадку невідповідності вимог
Доступність	- безперешкодне отримання послуг - можливість вільного користування всіма можливими послугами готелю
Інформаційність	- більш повне інформування всіх можливих послуг готелю (ціни, харчування та додаткових послуг) - інформування по телефону, Інтернету
Культура обслуговування	- привітне ставлення персоналу до гостя - компетентні відповіді щодо конкретики надання будь-якої послуги та щодо екскурсійних питань - швидкість та техніка виконання обслуговування
Якість послуг	- комфорт і безпечність - естетичний вигляд інтер'єру - дотримання вимог і стандартів - повна інформація щодо користування наданими послугами
Номенклатура додаткових послуг	- перелік додаткових послуг (з організації конференцій, спа-послуг, тренажерний зал, перукарні та екскурсійні замовлення в залежності від рівня готелю)

Управління якістю готельної послуги підлягає базовим закономірностям менеджменту якості. Воно розглядається разом із менеджментом якості, тому що це тісно пов'язані та доповнюють одна одну сфери діяльності, що створюють управління якістю у масштабі компанії. На (рис. 2) відтворено аналіз двох значень керування якістю послуг.

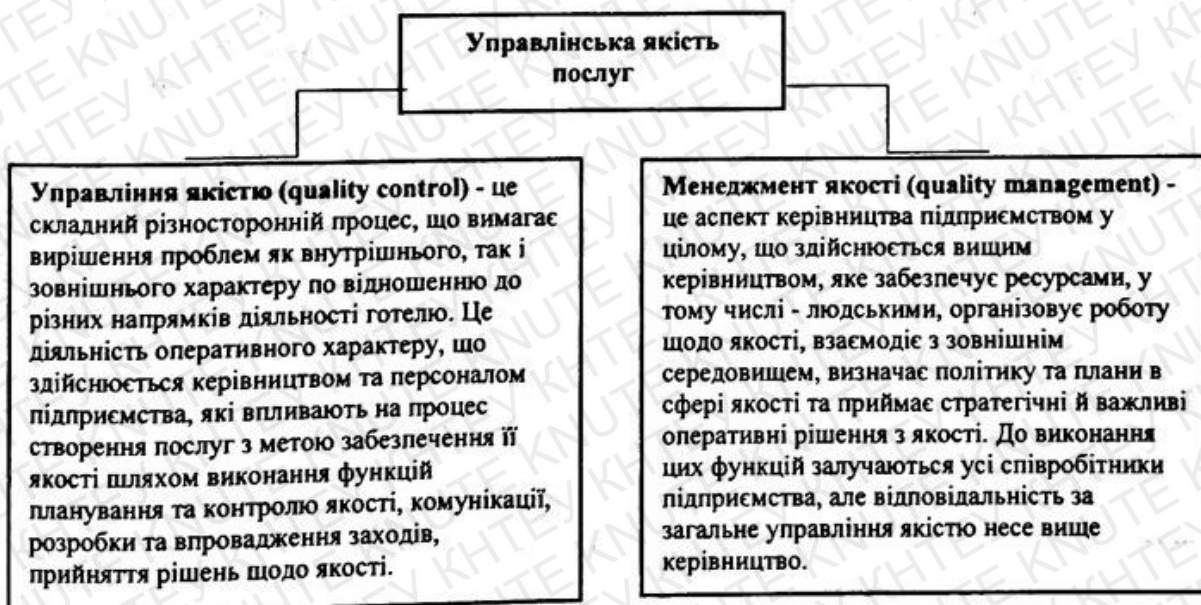


Рис. 2 Структура управління якістю на засадах TQM

Вчені і практики за кордоном пов'язують сучасні методи управління якістю з методологією TQM (total quality management) - загальним (всеосяжним, тотальним) менеджментом якості. В світі використовуються різні концепції менеджменту якості та методи управління якістю для вирішення проблем, пов'язаних з наданням якісних послуг і підвищення конкурентоздатності готелів.

Система визначення рівня якості готельних послуг в Україні базується на стандарті ДСТУ ISO 9000:2015 з урахуванням вимог ДСТУ ISO 9001:2015. В 1999 р. була введена обов'язкова сертифікація якості готельних послуг відповідно до цих стандартів. Сертифікат відповідності якості видається на термін не більше п'яти років.

Глобальна концепція законодавчого забезпечення якості послуг на європейському ринку спирається в основному на три фундаментальних положення [7]:

1) Систему управління якістю в готелі.

2) Контроль якості готельних послуг.

3) Єдину оцінку відповідності якості (сертифікацію) послуг. Перш ніж надавати послуги, готель повинний надати доказ того, що вони відповідають основним європейським вимогам. При цьому сам доказ може виглядати по-різному, оскільки вибір необхідного методу оцінки відповідності нормі за можливістю здійснюють самі готелі. У цьому плані ЄС розробило так звану модульну концепцію, відповідно до якої готелі певною мірою вільні у виборі різних модулів для отримання аналогічного або навіть ідентичного результату.

Одним із сучасних підходів до оцінки факторів якості є їхнє групування, що полегшує управління [8]. Воно має такий вигляд:

- стратегія готелю (системи управління якістю мають особливості при реалізації стратегій диференціації, цінового лідерства і фокусування);
- роботи з проектування нових послуг;
- оснащення (технічний стан оснащення, його якісні параметри, ступінь зносу, відповідність певним вимогам щодо рівня якості послуг);
- персонал (відповідність кваліфікаційним вимогам);
- товарно-матеріальне забезпечення (своєчасність, якість, надійність систем постачання).

Стандарти ISO серії 9000 встановили єдиний визнаний у світі підхід до договірних умов щодо оцінки систем якості та одночасно регламентували відносини між виробниками і споживачами послуг. Стандарт ISO 9001 містить перелік вимог до систем менеджменту якості організацій, його актуальна версія «ISO 9001:2015 Системи менеджменту якості. Вимоги», що містить інструкцію щодо досягнення сталого успіху будь-якою організацією у складному, вимогливому середовищі, що постійно змінюється з позицій менеджменту якості, його актуальна версія – «ISO 9004:2009 Менеджмент для досягнення сталого успіху організації. Підхід на основі менеджменту якості».

Таким чином, можна зазначити, що управління якістю готельних послуг – загальний процес, що охоплює організаційну, економічну, соціальну підсистеми готельного підприємства. Якість можна представити у вигляді піраміди (рис. 3).

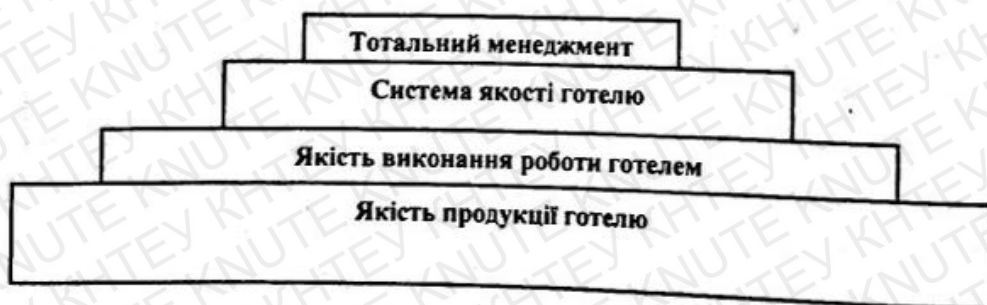


Рис. 3. Блок-схема моделі управління якістю «піраміда якості»

Наверху піраміди TQM (тотального менеджменту якості) знаходиться всеохоплюючий, тотальний менеджмент якості, що має на меті високу якість всієї роботи для досягнення необхідної якості послуг. Насамперед ця робота пов'язана з забезпеченням високого організаційно-технічного рівня надання послуг, необхідних умов праці. Якість роботи включає обґрунтованість прийнятих управлінських рішень, систему планування.

Особливе значення має якість роботи, безпосередньо пов'язаної з наданням послуг (контроль якості технологічних процесів, своєчасне виявлення випадків неякісного обслуговування). Якість послуг є складовою і наслідком якості роботи. На цьому етапі безпосередньо оцінюється якість надання послуг, думка споживача, аналізуються скарги [10].

Якість роботи безпосередньо пов'язана із забезпеченням функціонування готелю. Це - якість керівництва і управління (планування, аналіз, контроль). Від якості планування (розробки стратегії, системи планів тощо) залежать досягнення поставлених цілей і якість готельних послуг.

На сучасному етапі розвитку менеджменту якості TQM сформувалися універсальні моделі, які визначають основні елементи управління якістю послуг (товарів та робіт), методи ефективного досягнення цілей. Дані моделі можна використовувати і в готельному підприємстві із врахуванням особливостей технології обслуговування, специфіки готельних послуг як продукту праці. Серед них слід виділити дві:

- модель «П'ять М», що розроблена відомим вченим Ф. Котлером;
- модель «Петля якості», Е.Демінга.

Модель управління «П'ять М» передбачає, що якість послуг досягається через ефективне управління усіма складовими обслуговування в готелі: персоналом (MEN), обладнанням (MACHINE), матеріалами (MATERIAL), методами (METHOD) і навколишнім середовищем, мікрокліматом (MILIEU).

Інша відома модель - «петля якості» прийнята за основу в міжнародних стандартах ISO 9000-9004 і характеризує етапи життєвого циклу послуги, серед яких маркетинг, проектування послуги; матеріально-технічне забезпечення; підготовка розроблення технологічного процесу обслуговування; надання готельного продукту; контроль якості; реконструкція та експлуатація готельного фонду; інфраструктура готелю; технічна допомога в обслуговуванні; підвищення кваліфікації персоналу [13].



Рис. 4. Основні цілі менеджменту якості послуг готельного бізнесу

Отже, за основу TQM можна виділити такі принципи:

- орієнтація на споживача. Готельне підприємство повинно передбачити поточні і перспективні потреби своїх клієнтів, виконувати їхні побажання і намагатись перевершити їхні очікування;
- лідерство керівника. Керівники забезпечують єдність цілей і напрямку діяльності організації. Вони повинні створювати і підтримувати внутрішню культуру.
- залучення працівників. Персонал усіх рівнів становить основу організації, повне залучення зумовлює найповніше використання їхніх здібностей;
- підхід до системи якості як процесу. Цілі готельного підприємства досягаються значно швидше тоді, коли діяльність і управління ресурсами здійснюється як процесом;

- системний підхід до управління. Управління якістю ефективно у випадку всебічного розуміння проблем і ефективного менеджменту взаємопов'язаних процесів як системи підвищення ефективності організації при досягненні її цілей;

- постійне підвищення результатів діяльності організації - в цілому необхідно розглядати як головну, незмінну ціль готельного підприємства.

Для ефективної роботи над менеджментом якості послуг, необхідно визначити основні цілі управління для готельного підприємства та оцінити всі подальші перспективи. На (рис. 4) визначено основні цілі менеджменту якості послуг.

Висновки. Отже, від якості менеджменту залежать досягнення поставлених цілей і якість готельних послуг. Якість роботи безпосередньо пов'язана із забезпеченням функціонування готелю. Це - якість керівництва і управління. Тобто це сукупність управлінських органів і об'єктів управління, взаємопов'язаних методів і засобів менеджменту готельного підприємства, що спрямовані на встановлення, забезпечення і підтримку високого рівня якості послуг. Якість послуг, як комплексне поняття, відбиває ефективність усіх сторін діяльності готелю. І як результат, це сприятиме забезпеченню конкурентоспроможності й прибутковості готельного підприємства.

Список використаних джерел

1. Управління якістю: навчальний посібник / Г. І. Капінос, І. В. Грабовська. – К. : Кондор-Видавництво, 2016.
2. Mohammed Youssef Abu Sharar «Measurement and Evaluation of Hotel Services. Quality in the Light of International SERVQUAL. Model and Ways for its Development.» стаття. – 2017.
3. Агафонова Л.Г. «Туризм, готельний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання»: Навч. посібник для студ. вищ. навч. закладів/ Л. Агафонова, О. Агафонова; Київський ун-т туризму, економіки і права. – К.: Знання України - 2015.
4. Котвицька А.А., Вороніна О.Н. «Дослідження маркетингових аспектів якості послуг як головного чинника конкурентоспроможності підприємств сфери послуг» - 2016.
5. ДСТУ ISO 9004:2018 «Управління якістю. Якість організації. Настанови щодо досягнення сталого успіху»
6. Національний стандарт України. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. ISO 9000:2005, IDT. ДСТУ ISO 9000:2007// К.: Держспоживстандарт.
7. Дикан В., Гречана О. «Методичні підходи до оцінки якості послуг» - 2017.
8. Іванків О.Я. «Сучасні підходи до оцінки якості послуг» стаття. – 2015.
9. Меркулова Н.І. «Стандарти систем менеджменту: сучасний стан, шляхи розвитку, проблеми використання» - 2016.
10. Бабенко Д.О. «Сучасний контроль якості роботи персоналу як одна з основних функцій менеджменту» стаття. – 2018.
11. Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку: збірник тез Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції присвяченої 66 річниці від дня народження д.е.н., професора Петра Степановича Березівського. – Дубляни, 2017.
12. Clare Naden. ISO management system standards continue growth trend, according to ISO Survey [електронний ресурс] / Naden Clare. – 2018.
13. Уокер Дж. «Управління готелем» - М. Юніті-Дана - 2012.
14. Котлер Ф., Боуен Д., Мейкенз Д. «Маркетинг. Гостинність. Туризм» М.: Юніті-Дана - 2010.
15. MKG Hospitality: Bilan Mondial de l'activité hôtelière.[Electronic resource] - 2015.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора
БОСОВСЬКОЇ М. В.

Додаток Б

Номерний фонд готелю складається з 124 сучасних номерів категорій «Люкс», «Напівлюкс» та «Стандарт», кожен з яких пропонує одномісне або двомісне розміщення. Порядок проживання у готелі наведено у таблиці.

Порядок проживання у готелі «Україна»	
Дані правила проживання в готелі є загальними і можуть змінюватись у залежності від типу номеру.	
Реєстрація	Реєстрація заїзду: з 14:00-15:00 годин. Реєстрація від'їзду: до 12:00 - 13:00 годин.
Розміщення дітей та надання додаткових ліжок	Діти до 5-ти років розміщуються безкоштовно. За додаткову плату можливе надання додаткового місця. Від 5 - 14 років: - Додаткове ліжко (за запитом) 300 грн. за дитину за ніч.
Без вікових обмежень	Немає вікових обмежень для реєстрації заїзду
Домашні тварини	Розміщення з домашніми тваринами заборонено.

Детальний опис номерів готелю «Україна»

Номерний фонд готелю «Україна»	
«Одномісний стандарт»	Розмір номера: 15 м² Номер включає: кондиціонер, телефон, холодильник, телевізор (кабельне ТБ), робоче місце, доступ до мережі Інтернет. До послуг гостей ванна кімната з душем і безкоштовними туалетно-косметичними засобами.
«Двомісний напівлюкс»	Розмір номера: 32 м² Напівлюкс із кондиціонером, зоною відпочинку з телевізором, холодильником і письмовим столом. Ванна кімната устаткована душем. До послуг гостей тапочки й безкоштовні туалетно-косметичні засоби. Цей люкс має додатковий простір.
«Люкс»	Розмір номера: 40 м²

Двокімнатний люкс із балконом та кондиціонером.
До послуг гостей вітальня з міні-баром і телевізором з плоским екраном, робочий стіл та електричний чайник з набором чаїв. У ванній кімнаті з душем надаються халати, тапочки і безкоштовні туалетно-косметичні засоби.

Ціни за проживання у готелі:

- за номер «Одномісний стандарт»: 600 грн. / доба;
- за номер «Двомісний стандарт»: 960 грн. / доба;
- за номер «Одномісний напівлюкс»: 860 грн. / доба;
- за номер «Двомісний напівлюкс»: 1110 грн. / доба;
- за номер «Люкс»: 1960 грн. / доба.

*Вартість сніданку 100 грн на особу (не входить в вартість номеру)

Додаток ВРесторан та бар:

Ресторан готелю «Україна» спеціалізується на європейській і українській кухні з акцентом на м'ясних стравах.

Ресторан розділений на два зали, які оформлені у різних стилях:

- Великий зал: сучасний європейський інтер'єр основного залу з величезним екраном на всю стіну, дає можливість перенестись в будь яку точку світу.

Кількість місць за столиками – 50; фуршетних – 100; бенкетних – 70.

- Бенкетний зал: Бенкетна зала оформлена унікальним розписом стін в українському стилі, прекрасно поєднується з подачею страв національної кухні.

Кількість місць за столиками – 27; фуршетних – 40; бенкетних – 30.

Також в теплу пору року працює літня тераса, для поціновувачів відпочинку на свіжому повітрі.

Ресторан пропонує:

- Європейську кухню за класичними рецептами
- Українські страви з оригінальною подачею
- Проведення бенкетів
- Організація бізнес-заходів
- Кейтерингове обслуговування

Години роботи: ресторан: 7:30 - 23:00. Бар: 11:00 - 23:00. Сніданок: 7:30 - 10:00 (за системою шведського стола). Перерва: 10:00 - 11:00.

Також готель надає послуги спа центру: оздоровчі процедури, сауну, солярій, а також замовити сеанс масажу.

Конференц – сервіс готелю «Україна»:

Широким попитом користуються коференц-послуги. Готель пропонує 3 багатофункціональні конференц-зали:

- Конференц-Зал №1 (великий зал 85 м²) на 80 посадкових місць (включно 6 - в президії). Це оптимальне місце для проведення презентацій, симпозіумів, семінарів, зборів та тренінгів.
- Конференц-зал №2 (малий зал 72 м²) з овальним столом на 50 посадкових місць (30 - за столом, 20 по периметру залу). Це зручне місце для проведення ділових заходів: круглих столів, бізнес-зустрічей, ділових переговорів, нарад та прес-конференцій за участю представників ЗМІ.
- Конференц-зал №3 (кімната для переговорів 32 м²) з круглим столом на 15 посадкових місць.

Конференц-зали оснащені презентаційним обладнанням: проекційним екраном, мультимедійним проектором (не включено у тариф оренди), фліп-чартом, провідним та Wi-Fi Інтернетом, трибуною для виступів (великий зал).

Ціна оренди конференц-залу – 400 грн/год.

Додаток Д

Приклад анкети оцінки якості наданих послуг в готелі «Україна»

Анкета гостя (нам важлива ваша думка)			
Ваше ім'я			
Номер кімнати:			
Дата проживання:			
<i>Будь ласка поставте галочку нашим послугам:</i>			
	Добре	Задовільно	Погано
Служба прийому:			
Зустріч на рецепшені		✓	
Швидкість обслуговування	✓		
Доброчинність	✓		
Номер:			
Комфорт		✓	
Чистота		✓	
Зручність ліжка	✓		
Температура			✓
Звукоізоляція		✓	
Ванна кімната	✓		
Ціна	✓		
Ресторан:			
Якість приготування		✓	
Обслуговування	✓		
Комплектація сніданку		✓	
Ціна	✓		
Спа-центр:			
Інформованість про послугу	✓		
Задоволеність процедурою	✓		
Привітність персоналу			✓
Ціна	✓		

Анкета може охоплювати як основні послуги, такі як номер, сніданок, реєстрація у адміністратора, так і додаткові - СПА-процедури, тренажерний зал, замовлення квитків, послуги аніматорів, обслуговування в ресторані і т.д. Проте така анкета не повинна бути об'ємною і складною щоб людина не відмовилась витратити на неї свій час, але й містити всі важливі пункти для керівництва готелю для виявлення високого чи низького рівня обслуговування, та усунення конкретних недоліків.

Додаток Е

Підприємство ПрАТ «Готель Україна»
(найменування)

Дата (рік, місяць, число) 2019|01|01

за ЄДРПОУ 20123093

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2018**

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	106342	150374
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(124568)	(171709)
Валовий: прибуток	2090	0	0
збиток	2095	(18226)	(21335)
Інші операційні доходи	2120	10538	7774
Адміністративні витрати	2130	(10765)	(16213)
Витрати на збут	2150	(5491)	(8921)
Інші операційні витрати	2180	(228954)	(24710)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0	0
збиток	2195	(252898)	(63405)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	25	38
Інші доходи	2240	98396	118741
Фінансові витрати	2250	(75348)	(36779)

Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(32659)	(126893)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	0
збиток	2295	(262484)	(108298)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	0
збиток	2355	(262484)	(108298)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	262484	108298

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
--------------	-----------	-------------------	---

1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	18361	11757
Витрати на оплату праці	2505	23498	29466
Відрахування на соціальні заходи	2510	8512	10968
Амортизація	2515	63778	64915
Інші операційні витрати	2520	395683	98507
Разом	2550	509832	215613

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	1466800000	1466800000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	1466800000	1466800000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-0,4	-0,14
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-0,4	-0,14
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Керівник

Головний бухгалтер

Додаток Є

Підприємство ПрАТ «Готель Україна»
(найменування)

Дата (рік, місяць, число) 2020 01 01

за ЄДРПОУ 20123093

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2019**

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	168922	106342
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(144287)	(124568)
Валовий: прибуток	2090	24635	0
збиток	2095	(0)	(18226)
Інші операційні доходи	2120	514710	10538
Адміністративні витрати	2130	(15867)	(10765)
Витрати на збут	2150	(12541)	(5491)
Інші операційні витрати	2180	(684326)	(228954)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0	0
збиток	2195	(173389)	(252898)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	31	25
Інші доходи	2240	144562	98396
Фінансові витрати	2250	(40647)	(75348)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)

Інші витрати	2270	(101791)	(32659)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	0
збиток	2295	(171234)	(262484)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	0
збиток	2355	(171234)	(262484)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	171234	262484

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4

Матеріальні затрати	2500	25899	18361
Витрати на оплату праці	2505	28342	23498
Відрахування на соціальні заходи	2510	7327	8512
Амортизація	2515	63458	63778
Інші операційні витрати	2520	988367	395683
Разом	2550	1113393	509832

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	1466800000	1466800000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	1466800000	1466800000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-0,4	-0,4
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-0,4	-0,4
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Керівник

Головний бухгалтер

Анкета SERVQUAL

<i>Частина 1.</i>					
Просимо висловити Вашу думку щодо тих критеріїв, яким має відповідати ідеальне готельне підприємство.					
Для оцінки використовуйте шкалу, наведену нижче. Якщо Ви повністю згодні з представленим твердженням, то обведіть цифру 5 навпроти нього. Якщо Ви повністю не згодні з цим твердженням, то обведіть цифру 1. Останні значення (2, 3 і 4) відображають ступінь Вашого наближення до тієї чи іншої крайньої точки зору.					
Просимо Вас відповісти на кожне питання					
1. В готелі повинен бути широкий спектр надаваних послуг	5	4	3	2	1
2. Інтер'єри приміщень повинні бути у відмінному стані	5	4	3	2	1
3. Персонал повинен бути приємної зовнішності і охайним	5	4	3	2	1
4. Готель повинен виконувати зобов'язання по наданню заявлених послуг до призначеного терміну	5	4	3	2	1
5. Персонал і керівництво готелю повинні надавати всіляке сприяння у вирішенні проблемних ситуацій гостей готелю	5	4	3	2	1
6. Готель повинен мати хорошу репутацію	5	4	3	2	1
7. Співробітники повинні попереджати гостей про можливі проблеми	5	4	3	2	1
8. Персонал повинен бути дисциплінованим	5	4	3	2	1
9. Працівники готелю повинні бути висококваліфіковані	5	4	3	2	1
10. Персонал готелю повинен допомагати гостям з вибором послуги	5	4	3	2	1
11. Між персоналом готелю та гостями повинна існувати атмосфера довіри і взаєморозуміння	5	4	3	2	1
12. Персонал повинен бути ввічливим по відношенню до гостей	5	4	3	2	1
13. Керівництво повинно надавати всіляку підтримку співробітникам для ефективної роботи з гостями	5	4	3	2	1
14. До гостей повинен проявлятися індивідуальний підхід	5	4	3	2	1
15. Персонал повинен проявляти особисту участь у виборі комплексу послуг гостем	5	4	3	2	1
16. Співробітники повинні орієнтуватися на інтереси споживачів	5	4	3	2	1
17. Розклад роботи повинен бути зручним для споживачів готельних послуг	5	4	3	2	1
<i>Частина 2.</i>					
Просимо висловити Вашу думку щодо відповідності готелю «Україна» перерахованим нижче критеріям.					
1. Готель «Україна» має широкий спектр надаваних послуг	5	4	3	2	1
2. Інтер'єр приміщень готелю «Україна» в бездоганному стані	5	4	3	2	1
3. Персонал готелю «Україна» приємної зовнішності та охайні	5	4	3	2	1
4. Готель «Україна» виконує зобов'язання з надання заявлених послуг до призначеного терміну	5	4	3	2	1
5. Якщо у споживачів трапляються проблеми, то керівництво і персонал готелю «Україна» допомагають у їх вирішенні	5	4	3	2	1
6. Готель «Україна» має гарну репутацію	5	4	3	2	1
7. Персонал попереджає гостей про можливі проблеми	5	4	3	2	1
8. Персонал готелю «Україна» дисциплінований	5	4	3	2	1
9. Співробітники готелю висококваліфікований	5	4	3	2	1

10. Співробітники допомагають гостям «Україна» з вибором послуг	5	4	3	2	1
11. Між персоналом і гостями існує атмосфера довіри і взаєморозуміння	5	4	3	2	1
12. Співробітники ввічливі по відношенню до гостей	5	4	3	2	1
13. Керівництво надає всіляку підтримку співробітникам для ефективної роботи зі споживачем	5	4	3	2	1
14. До гостей проявляється індивідуальний підхід	5	4	3	2	1
15. Персонал готелю проявляє особисту участь у виборі комплексу послуг споживачем	5	4	3	2	1
16. Співробітники орієнтуються на інтереси гостей	5	4	3	2	1
17. Розклад роботи готелю «Україна» зручний для гостей	5	4	3	2	1

Додаток 3

Результати анкетування SERVQUAL

№ і тип	Експертні оцінки	Рейтинг очікування	Рейтинг сприйняття	Коефіцієнт якості
M1	В готелі повинен бути широкий спектр послуг, що надаються	5	5	0
M2	Інтер'єр приміщень повинен бути в відмінному стані	4,75	3,75	-1
M3	Персонал повинен бути приємної зовнішності і їх зовнішній вигляд повинен бути охайним	4,75	4,75	0
H4	Готель повинен виконувати зобов'язання з надання заявлених послуг до призначеного терміну	5	5	0
H5	Персонал і керівництво готелю повинні надавати всіляке сприяння у вирішенні проблемних ситуацій гостей	5	4,75	-0,25
H6	Готель повинен мати хорошу репутацію	4,5	4,5	0
H7	Співробітники повинні попереджати гостей про можливі проблеми	3,75	4,5	0,75
Ч8	Співробітники готелю повинні бути дисциплінованими	4,5	4,5	0
Ч9	Персонал повинен бути високопрофесійним	4,75	4	-0,75
Ч10	Персонал готелю повинен допомагати споживачам з вибором послуги	4,75	4,5	-0,25
П11	Між персоналом готелю та гостями повинна існувати атмосфера довіри і взаєморозуміння	4,25	4,25	0
П12	Персонал повинен бути ввічливим по відношенню до гостей	5	4,5	-0,5
П13	Керівництво повинно надавати всіляку підтримку співробітникам для ефективної роботи зі споживачем	4	3	-1
С14	До гостей повинен проявлятися індивідуальний підхід	4,75	4,75	0
С15	Персонал повинен проявляти особисту участь у виборі комплексу послуг споживачем	3,75	3,5	-0,25
С16	Співробітники повинні орієнтуватися на інтереси гостей	4,5	4,5	0
С17	Розклад роботи готелю повинен бути зручний для гостей	5	4,25	-0,75

Додаток И**Передмова до посадової інструкції**

- 0.1. Документ набирає в чинності з моменту затвердження.
- 0.2. Розробник документу: _____.
- 0.3. Документ узгоджений: _____.
- 0.4. Періодична перевірка даного документу здійснюється з інтервалом, що не перевищує 3 роки.

1. Загальні положення

- 1.1. Посада "Покоївка 1-го розряду" відноситься до категорії "Робітники".
- 1.2. Кваліфікаційні вимоги - базова або неповна базова загальна середня освіта. Короткострокове виробниче навчання або інструктаж. Без вимог до стажу роботи.
- 1.3. Знає та застосовує у діяльності:
 - Правила користування готелями та надання готельних послуг;
 - правила внутрішнього розпорядку в готелі, технологію і періодичність прибирання номерів і приміщень загального користування готелю;
 - розташування місцевої запірної арматури і протипожежного обладнання;
 - правила і норми охорони праці і виробничої санітарії.
- 1.4. Покоївка 1-го розряду призначається на посаду та звільняється з посади наказом по організації (підприємству/організації).
- 1.5. Покоївка 1-го розряду підпорядковується безпосередньо _____.
- 1.6. Покоївка 1-го розряду керує роботою _____.
- 1.7. Покоївка 1-го розряду під час відсутності, заміщається особою, призначеною в установленому порядку, яка набуває відповідних прав і несе відповідальність за належне виконання покладених на нього обов'язків.

2. Характеристика робіт, завдання та посадові обов'язки

- 2.1. Прибирає та утримує в чистоті номери готелю, санвузли та інші закріплені за нею приміщення.
- 2.2. Змінює постільну білизну, рушники і туалетні речі після кожного виїзду мешканця, а в разі тривалого проживання у терміни, які передбачено Правилами користування готелями та надання готельних послуг, прибирає ліжка.
- 2.3. Здійснює генеральне прибирання номерів і приміщень згідно з прийнятою технологією та періодичністю.
- 2.4. Приймає замовлення від мешканців на побутові послуги та забезпечує їх своєчасне виконання.
- 2.5. У разі виявлення зіпсованого мешканцями майна та обладнання готелю, інформує про це чергового на поверсі.
- 2.6. Стежить за своєю зовнішністю.
- 2.7. Додержується правил безпечного виконання робіт із застосуванням електроприладів, драбини тощо.
- 2.8. Знає, розуміє і застосовує діючі нормативні документи, що стосуються його діяльності.
- 2.9. Знає і виконує вимоги нормативних актів про охорону праці та навколишнього середовища, дотримується норм, методів і прийомів безпечного виконання робіт.

3. Права

- 3.1. Покоївка 1-го розряду має право вживати дії для запобігання та усунення випадків будь-яких порушень або невідповідностей.
- 3.2. Покоївка 1-го розряду має право отримувати всі передбачені законодавством соціальні гарантії.
- 3.3. Покоївка 1-го розряду має право вимагати сприяння у виконанні своїх посадових обов'язків і здійсненні прав.
- 3.4. Покоївка 1-го розряду має право вимагати створення організаційно-технічних умов, необхідних для виконання посадових обов'язків та надання необхідного обладнання та інвентарю.
- 3.5. Покоївка 1-го розряду має право знайомитися з проектами документів, що стосуються його діяльності.
- 3.6. Покоївка 1-го розряду має право запитувати і отримувати документи, матеріали та інформацію, необхідні для виконання своїх посадових обов'язків і розпоряджень керівництва.
- 3.7. Покоївка 1-го розряду має право підвищувати свою професійну кваліфікацію.
- 3.8. Покоївка 1-го розряду має право повідомляти про виявлені в процесі своєї діяльності порушення і невідповідності і вносити пропозиції щодо їх усунення.
- 3.9. Покоївка 1-го розряду має право ознайомлюватися з документами, що визначають права та обов'язки

4. Відповідальність

- 4.1. Покоївка 1-го розряду несе відповідальність за невиконання або несвоєчасне виконання покладених цією посадовою інструкцією обов'язків та (або) невикористання наданих прав.
- 4.2. Покоївка 1-го розряду несе відповідальність за недотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, охорони праці, техніки безпеки, виробничої санітарії та протипожежного захисту.
- 4.3. Покоївка 1-го розряду несе відповідальність за розголошення інформації про організацію (підприємство/установу), що відноситься до комерційної таємниці.
- 4.4. Покоївка 1-го розряду несе відповідальність за невиконання або неналежне виконання вимог внутрішніх нормативних документів організації (підприємства/установи) та законних розпоряджень керівництва.
- 4.5. Покоївка 1-го розряду несе відповідальність за правопорушення, скоєні в процесі своєї діяльності, в межах, встановлених чинним адміністративним, кримінальним та цивільним законодавством.
- 4.6. Покоївка 1-го розряду несе відповідальність за завдання матеріального збитку організації (підприємству/установі) в межах, встановлених чинним адміністративним, кримінальним та цивільним законодавством.
- 4.7. Покоївка 1-го розряду несе відповідальність за неправомірне використання наданих службових повноважень, а також використання їх в особистих цілях.

Дата _____ / готель «Україна»

Додаток І

АСУ готельних підприємств	Англомовний аналог	Основні представники
Система управління готелем	Property Management System (PMS)	Micros Fidelio, Lodging Touch LIBICA, Epitome PMS, Amadeus PMS, OPERA, Optima, Cenium, Nimeta, Едельвейс, Готель3, KEI Hotel, UCS Shelter, Парус-Готель, Галактика
Система управління рестораном	Point Of Sales (POS)	Epitome POS, InfoGenesis POS, Rkeeper, Micros, Парус-Ресторан, 1С: Підприємство8. Ресторан
Система управління заходами	Sales & Catering (S&C)	Skyware Hospitality Solutions Sales and Catering, OPERA Sales & Catering Full Service
Система телефонного сервісу	Telephone Management System (TMS)	Alcatel, Ericsson, Siemens, NEC, Definity, Meridian, GDX, Bosch, Panasonic
Система електронних ключів	Alcatel, Ericsson, Siemens, NEC, Definity, Meridian, GDX, Bosch, Panasonic	VingCard, Timelox, TESA, CISA, Salto, Onity, Messerschmitt, Saflok, Inhova
Система електронних мінібарів	Mini bar System (MBS)	Fidelio Suite8, Opera Property Interfaces
Система інтерактивного телебачення	Video Services System (VSS)	General Satellite, GuestLink
Система енергозбереження	Energy Management System (EMS)	StruxureWare software, Powerstar, Hotelstar
Система обробки кредитних карт	Credit Card Authorization System (CCAS)	Mercury Payment Systems, Tsys Acquiring Solutions, Heartland Payment Systems
Система складського обліку та калькуляції	Food & Beverage (F&B)	Quintiq, Libra F&B
Система фінансово-бухгалтерського обліку	Accounting System (AS)	Scala, Navision, 1C
Система центрального бронювання	Central Reservation System (CRS)	Amadeus, Sabre, Apollo, Galileo, Worldspan, Abacus, Infini, Core CRO
Система інтернет бронювання	Web Reservation System (WRS)	Genares, Pegasus IDS Systems
Система кадрового обліку	Human Resource System (HRS)	Faraon, mySAP HR, Scala HR, E-Staff, 1C
Система безпеки	Security System (SS)	Access Control Systems, 2-WAY 9000 Remote Star