

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«КОРПОРАТИВНА СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ МІЖНАРОДНОГО ГОТЕЛЬНОГО ОПЕРАТОРА «RAMADA ENCORE»»

Студента 2 курсу, 7м групи
спеціальності 241
«Готельно-ресторанна справа»
спеціалізації
«Міжнародний готельний бізнес»

Асатрян Лаура
Амазаспівна

*підпис
студента*

Науковий керівник
д.е.н., проф.

Босовська Мирослава
Веліксівна

*підпис
керівника*

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

Бойко Маргарита
Григорівна

*підпис
гаранта*

Київ 2021

**Київський національний торговельно-економічний
університет**

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

Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»
Спеціалізація «Міжнародний готельний бізнес»

Затверджую

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу
проф. Бойко М.Г.
“ ” 2020 р.

Завдання

на випускову кваліфікаційну роботу студентів

Асатрян Лаурі Амазаспівні

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Корпоративна система менеджменту якості міжнародного готельного оператора «Ramada Encore»

Затверджена наказом ректора від «28» грудня 2020 р. № 3917.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи 20 листопада 2021 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи:

Мета випускної кваліфікаційної роботи – дослідження теоретичних положень, розроблення методичних та практичних рекомендацій щодо формування та реалізації корпоративної системи менеджменту якості міжнародного готельного оператора

Об’єкт дослідження – процес формування та реалізації корпоративної системи менеджменту якості міжнародного готельного оператора

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні засади формування та реалізації корпоративної системи менеджменту якості міжнародного готельного оператора

Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

Вступ

Розділ 1. Теоретичні основи дослідження

1.1. Аналітичний огляд літератури

1.2. Методичні підходи до формування корпоративної системи менеджменту якості міжнародного готельного оператора

Розділ 2. Діагностика корпоративної системи менеджменту якості міжнародного готельного оператора «Ramada Encore»

2.1. Моніторинг діяльності міжнародного готельного оператора на ринку послуг

2.2. Аналіз якості послуг готельного оператора

2.3. Діагностика дієвості системи менеджменту якості готельного оператора

Розділ 3. Напрями формування та реалізації корпоративної системи менеджменту якості міжнародного готельного оператора «Ramada Encore»

3.1. Програма підвищення якості послуг готельного оператора

3.2. Напрями реалізації системи менеджменту якості готельного оператора

Висновки

5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2020 р.- 31.10. 2020р.	01.09.2020 р.- 31.10. 2020р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускню кваліфікаційну роботу</i>	01.11. 2020 р.- 31.12. 2020 р.	01.11. 2020 р.- 31.12. 2020 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.01.2021 р.- 11.05.2021 р.	02.01.2021 р.- 11.05.2021 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	14.05.2021 р.- 18.05.2021 р.	14.05.2021 р.- 18.05.2021 р.
5	<i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2021 р.	до 18.05.2021 р.
6	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	18.05.2021 р.- 07. 09. 2021 р.	18.05.2021 р.- 07. 09. 2021 р.
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.09.2021 р.- 10. 09. 2021р.	07.09.2021 р.- 10. 09. 2021р.
8	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.09.2021 р. - 28.10.2021 р.	11.09.2021 р. - 28.10.2021 р.
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	29.10.2021 р.- 31.10.2021 р.	29.10.2021 р.- 31.10.2021 р.
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедрі</i>	20.11.2021 р	20.11.2021 р
11	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	16.11.2021 р. 18.11.2021 р	16.11.2021 р. 18.11.2021 р
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	18.11.2021 р.- 01.12.2021 р.	18.11.2021 р.- 01.12.2021 р.
13	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>

6. Дата видачі завдання «28» грудня 2020 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Босовська М.В.*(прізвище, ініціали, підпис)*

8. Гарант освітньої програми

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

9. Завдання прийняв до виконання студент

Асатрян Л.А.*(підпис студента)*

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Асатрян Лаура Амазаспівна виконала випускну кваліфікаційну роботу у визначений термін згідно календарного плану. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає вимогам вищої школи, має наукову новизну та практичне значення. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

У роботі розглянуто теоретичні та методичні основи побудови корпоративної системи менеджменту якості суб'єкта готельного бізнесу. Проведено моніторинг елементів діючої системи менеджменту якості, досліджено ефективність функціонування системи менеджменту якості готельного оператора «Ramada Encore» та проведено оцінку ефективності реалізації його політики у сфері забезпечення управління якістю. На основі аналітичних досліджень економічно обґрунтовано напрями удосконалення менеджменту якості готельного оператора «Ramada Encore», обґрунтовано програму удосконалення елементів системи менеджменту якості.

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

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

_____ (підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Асатрян Л.А.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

М.Г. Бойко

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

М.Г. Бойко

(підпис, прізвище, ініціали)

«___» _____ 2021 р.

ЗМІСТ

	ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1.	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ МІЖНАРОДНОГО ГОТЕЛЬНОГО ОПЕРАТОРА	10
	1.1. Аналітичний огляд літератури.....	10
	1.2. Методичні підходи до формування корпоративної системи менеджменту якості міжнародного готельного оператора	15
РОЗДІЛ 2.	ДІАГНОСТИКА КОРПОРАТИВНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ МІЖНАРОДНОГО ГОТЕЛЬНОГО ОПЕРАТОРА «RAMADA ENCORE»	
	2.1. Моніторинг діяльності міжнародного готельного оператора на ринку послуг.....	19
	2.2. Аналіз якості послуг готельного оператора.....	30
	2.3. Діагностика дієвості системи менеджменту якості готельного оператора.....	34
РОЗДІЛ 3.	НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ МІЖНАРОДНОГО ГОТЕЛЬНОГО ОПЕРАТОРА «RAMADA ENCORE»	
	3.1. Програма підвищення якості послуг готельного оператора.....	39
	3.2. Напрями реалізації системи менеджменту якості готельного оператора	42
	ВИСНОВКИ	51
	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	54
	ДОДАТКИ.....	59

ВСТУП

Актуальність теми. В адаптивних умовах постковідного відновлення міжнародної економіки, трансформації міжнародного бізнесу найбільш ефективним засобом подолання кризових явищ на рівні світових корпорацій стає саме якість послуг, а менеджмент якості виступає одним із важливих інструментів, який дозволяє збалансувати діяльність, сформувати ключові конкурентні переваги, задовольняти потреби споживачів, оптимально використовувати ресурсний потенціал, забезпечувати колаборацію всіх учасників економічних взаємовідносин: держави, готельних операторів та споживачів, а також безперервно вдосконалювати процес створення та реалізації послуг.

Для забезпечення якості у готельному бізнесі необхідна наявність не лише матеріальної бази та кваліфікованого персоналу, але й системного підходу до менеджменту. Корпорації повинні створити дієву систему менеджменту, яка спрямовує зусилля команди на забезпечення як операційних, так і управлінських процесів, що забезпечить досягнення якісного результату (створення готельного продукту). Отже, сучасний менеджмент якості спрямовано не лише на забезпечення якості готельних послуг, він охоплює всю систему менеджменту компанії, спираючись на комплексний підхід до якості управління організацією та широке застосування менеджменту якості як стратегії корпоративного розвитку.

Питанням теорії та практики формування системи менеджменту якості в готельному бізнесі присвячені праці таких учених, як: Г. Антонова, І. Будищева, В. Версана, О.Момота, В. Окрепилова, І. Тушканової, Л. Толстовок, М.Шаповала та інших. У сфері менеджменту якості послуг слід відзначити В. Антілогова, В. Беседіна, Г. Бондаренка, І. Гресьєву, П. Каліту, Т. Кісельову, К. Коляду, С. Мельниченко, Босовську, Т. Ткаченко, В. Топольник, В. Пилу, Д. Стеценка, О. Чмир, О. Чубукову, Н. Чуніхіну, М. Шаповала та ін. Науковцями висвітлені теоретичні аспекти засади менеджменту якості, особливості формування систем менеджменту якості на засадах стандартів ІСО серії 9000, розглянуто проблему забезпечення якості готельних послуг. В той же час недостатньо уваги приділено розкриттю механізмів управління якістю

готельних послуг, потребує конкретизації методологія менеджменту якості на рівні корпорацій, не сформовано прикладні вимоги до систем менеджменту якості готельних операторів, які б кореспондувались із передовим світовим досвідом. На сучасному етапі необхідні дослідження щодо розробки єдиної корпоративної системи менеджменту якості, орієнтованої на задоволення прогнозованих потреб споживачів; мінімізації витрат, яка б враховувала специфіку міжнародного готельного бізнесу.

Актуальність вказаних проблем та об'єктивна необхідність адаптації теоретичних, методичних і практичних основ формування систем менеджменту якості в готельних корпораціях зумовили вибір теми випускної кваліфікаційної роботи.

Мета і задачі дослідження. Метою роботи є дослідження теоретичних і методичних засад, розроблення науково-методичних, праксеологічних та практичних рекомендацій з менеджменту якості послуг готельного оператора.

Досягнення цієї мети зумовило необхідність вирішення наступних **задач**:

- здійснити аналітичний огляд літератури у сфері менеджменту якості;
- сформувати методичні підходи до формування корпоративної системи менеджменту якості міжнародного готельного оператора;
- провести моніторинг діяльності міжнародного готельного оператора на ринку послуг;
- проаналізувати рівень якості послуг готельного оператора;
- здійснити діагностику дієвості системи менеджменту якості готельного оператора;
- розробити програму підвищення якості послуг готельного оператора;
- обґрунтувати напрями реалізації системи менеджменту якості готельного оператора.

Об'єкт дослідження – процес формування та реалізації корпоративної системи менеджменту якості міжнародного готельного оператора

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні засади формування та реалізації корпоративної системи менеджменту якості міжнародного готельного оператора

Методи дослідження. При написанні випускної кваліфікаційної роботи були використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Методи

дослідження базуються на загальних економічних положеннях щодо сутності та принципів управління якістю у готельному бізнесі. Історичний, бібліографічний методи, компонування, аналіз стали підґрунтям для дослідження сутності менеджменту якості, змісту концепції тотального управління якістю, визначення іманентних структурних елементів систем менеджменту якості. Методи соціологічних опитування, експертних оцінок та економіко-статистичні використано для оцінки якості послуг готельного оператора. З метою обґрунтування заходів щодо вдосконалення менеджменту якості та розробки методичних підходів до формування та впровадження систем менеджменту якості застосовано логічні методи, методи форсайту та прогнозування дослідження. Інформацію оброблено за допомогою сучасних програмно-технічних засобів та інформаційних технологій.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає в теоретичній ідентифікації процесів формування та реалізації корпоративної системи менеджменту якості міжнародного готельного оператора:

- удосконалено систему менеджменту якості готельного оператора на основі концепції TQM через конкретизацію її компонентів, принципів.

Публікації. У збірнику статей магістрантів КНТЕУ було опубліковано статтю за темою випускної кваліфікаційної роботи (*Додаток А*).

Практичне значення. Розроблення концептуальних положень і методичних основ системи менеджменту якості готельного оператора дало змогу отримати наукові результати, які мають прикладне значення і можуть бути використані на практиці у формі запропонованих методик, методичних підходів і інструментарію з оцінювання якості, розробки внутрішніх документів системи менеджменту якості, розробки програм удосконалення якості послуг.

Практичне значення результатів дослідження полягає в тому, що впровадження запропонованих напрямів дозволить підвищити результативність управління готельним оператором та надасть нові конкурентні переваги йому на світовому ринку послуг.

Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи. Випускна кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки до розділів, висновки та пропозиції, список використаних джерел, додатки. Повний обсяг випускної роботи викладено на 75 сторінках.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ МІЖНАРОДНОГО ГОТЕЛЬНОГО ОПЕРАТОРА

1.1. Аналітичний огляд літератури

3-тє тисячоліття світовою спільнотою по праву визначено століттям якості. Якості у всіх її проявах — якості продукції, послуг, процесів, діяльності; якості бізнесу, дестинацій, кластерів, підприємств та управління; якості освіти, відпочинку та праці; якості навколишнього середовища і, в цілому, якості життя. В широкому розумінні якість визначається як фундаментальна категорія, що визначає рівень життя, соціальну, економічну та екологічну основу для успішного, гармонічного та збалансованого розвитку людини та суспільства.

Якість являє собою складну та мультиаспектну категорію, що має безліч аспектів, особливостей а, отже, трактувань. Сьогодні існує понад 200 визначень та підходів до сутнісно-змістовного наповнення якості, основні з яких представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Групування підходів до інтерпретації поняття «якість»

Автор	Визначення «якості»
Аристотель (III ст. до н.е.)	Диференціація за ознакою «гарний—поганий»; різниця між предметами
Гегель (XIX ст. н.е.)	Якість є ототожненою з буттям визначеністю в тому розумінні, що дещо перестає бути тим, чим воно є, коли воно втрачає свою якість
Ісікава К. (1950 р.)	Якість — властивість, котра реально задовольняє споживачів
Джуран Дж.	Якість є придатність для використання (відповідність призначенню); суб'єктивна реальність: ступінь задоволення споживачів (для реалізації якості виробник повинен вивчити потреби споживача і зробити свою продукцію такою, щоб вона їх задовольнила
ГОСТ 15467-79	Сукупність властивостей продукції, що зумовлюють її придатність задовольнити певні потреби у відповідності з її призначенням
Міжнародний стандарт ISO 8402-1986	Сукупність властивостей і характеристик продукції або послуги, що надають їм можливість задовольняти обумовлені або передбачувані потреби споживачів
Міжнародний стандарт ISO 9000-1994	Сукупність характеристик об'єкту, які відносяться до його спроможності задовольняти встановлені або передбачувані потреби

Продовження табл. 1.1

Автор	Визначення «якості»
Міжнародний стандарт ISO 9000-2000	Ступінь, до якого сукупність власних характеристик задовольняє сформульовані потреби або очікування загальнозрозумілі чи обов'язкові
Українська асоціація якості	Якість — це процес безперервного вдосконалення, спосіб ведення бізнесу, коли необхідно бути краще, досконаліше інших, а не просто мати продукцію кращої якості
Економічний енциклопедичний словник під ред. С.В.Мочерного (2006 р.)	Якість – сукупність технічних, економічних, експлуатаційних, соціальних та інших властивостей речей і процесів, які характеризують їх корисність, один з головних показників ефективності виробництва, науково-технічного, економічного і соціального прогресу
ДСТУ ISO 9000-2015	Якість – це ступінь, до якого сукупність власних характеристик задовольняє вимоги
Т.Ткаченко С.Мельниченко М.Босовська, 2019 р.	Якість – це сукупність (симбіоз) характеристик, властивостей, ознак та функцій об'єкта (продукції, послуги, процесу), рівень яких формується виробником з метою задоволення установлених або передбачуваних потреб та очікувань, визначається цінністю, корисністю, здатністю задовольнити споживача, впливом на інші зацікавлені сторони

Складено за: 27,38, 42

Отже, якість слід розуміти та забезпечувати з позиції поєднання 2-х підходів:

Універсального підходу, який орієнтує нас на системне, цілісне розуміння якості, яка охоплює продукцію, послуги, процеси; функціонування організацій; розвиток суспільства; досягається через постійне удосконалення діяльності (процесів) на всіх рівнях з метою забезпечення перевищення очікувань споживачів. З цих позицій, якість є динамічним явищем, продуктом еволюційного процесу, результатом розвитку суспільства, організації, потреб.

Холістичного підходу – який базується на інтегруванні зусиль всіх зацікавлених сторін на забезпечення високої якості послуг. Кожен із стейкхолдерів має власні потреби та інтереси (споживач, персонал, власник бізнесу, туристична дестинація, регіон, туристична система; національна економіка, міжнародна економіка). Забезпечення якості відбувається через збалансування цих інтересів.

Отже, поняття «якість», яке, хоча і використовується досить широко, має різні конотації і варіанти використання (при цьому, всі вони вірні і доповнюють

один одного) в результаті процесу, в якому взаємодіють об'єктивні, а також суб'єктивні елементи якості. Світова практика менеджменту якості показує, що тільки при гармонійному погодженні інтересів усіх учасників (холістичний принцип) та постійній, всеохоплюючій за змістом, системній діяльності у сфері якості (універсальний принцип) можливо досягти сталий довгостроковий успіх.

Лише при гармонійному погодженні інтересів усіх учасників (холістичний принцип) та постійній, всеохоплюючій за змістом, системній діяльності у сфері якості (універсальний принцип) можливо досягти сталий довгостроковий успіх у сфері туризму.

Сучасна філософія якості, яка й отримала TQM (*Всезагальний менеджмент якості*). *Всезагальний менеджмент якості* - це концепція, яка передбачає загальне, цілеспрямоване та добре скоординоване застосування систем і методів управління якістю в усіх сферах діяльності - від ринкових досліджень до післяпродажного сервісу - за участі керівництва та співробітників усіх рівнів та за раціонального використання можливостей та ресурсів. Зміст TQM представлено у табл. 1.2.

Таблиця 1.1

Систематизація наукових підходів до інтерпретації поняття «TQM (Всезагальний менеджмент якості)»

Автор	Зміст методології
Міжнародний стандарт ISO 8402	підхід до керівництва організацією, спрямований на якість, заснований на участі всіх її членів і націлений на досягнення довгострокового успіху шляхом задоволення споживача і вигоди для всіх членів організації і суспільства
Бове С. і Тілл К.	філософія організації, яка заснована на прагненні до якості і практики управління, яка приводить до загальної якості, звідси якість - це не те, що Вам доводиться відстежувати або додавати на якомусь етапі виробничого процесу, це сама сутність організації
Американська наукова школа якості	постійне вдосконалення всіх аспектів діяльності підприємства, залучення персоналу до більш активної діяльності (враховуючи його потреби та потреби акціонерів), забезпечення партнерських стосунків із постачальниками, вивчення конкурентів, їх досвіду, переваг, допомога у розв'язанні проблем суспільства, використання новітніх технологій в галузі екології, зокрема, стосовно мінімізації шкідливого впливу виробництва на довкілля

П.А.Орлов	система дій, спрямованих на досягнення задоволення і захоплення споживачів (клієнтів), зростання можливостей працівників, більш високі, довготривалі доходи і менші витрати
-----------	---

Продовження табл. 1.2.

Автор	Зміст методології
Эванс. Джеймс Р.	всебічні зусилля, що здійснюються в масштабах всієї організації, які спрямовані на підвищення якості товарів і послуг
В.В.Окрепілов	концепція, яка передбачає загальне, цілеспрямоване та добре скоординоване застосування систем і методів управління якістю в усіх сферах діяльності — від досліджень до післяпродажного обслуговування — за участі керівництва та співробітників усіх рівнів та за раціонального використання технічних можливостей
В.Є. Швець	відкрита система, що розглянута в єдності її основних частин, які нерозривно пов'язані з зовнішнім оточенням, і соціальним типом управління – орієнтованим на людський підхід і використання його принципів
Kanyl Gopal K.	система дій, спрямованих на досягнення задоволення і залучення споживачів (клієнтів), зріст можливостей працівників, більш високі, довгострокові доходи і менші витрати
Рамперсад Хьюберт	процес перетворення організації, націлений на якість і оснований на ідеї безупинного поліпшення усього, що ми робимо...комплексний метод поступового і систематичного поліпшення всіх аспектів діяльності організації, що припускає напружену роботу, дисципліну, інтенсивне навчання і послідовне використання визначених інструментів і ресурсів
О.П., Г.Р. Кремнева, В.А. Лапідуса	принципово новий підхід до управління будь-якою організацією, націленою на якість, оснований на участі усіх її членів (персоналу у всіх підрозділах і на всіх рівнях організаційної структури) і спрямований на досягнення довгострокового успіху через задоволення вимог споживача і вигоди як для членів організації, так і суспільства (тобто виконання вимог суспільства)”

Складено за: [22,27, 29, 37, 42, 50]

Метою TQM є досягнення довгострокового успіху шляхом максимального задоволення запитів усіх груп, зацікавлених у діяльності компанії: споживачів, працівників організації та керівництва, DESTИНАЦІЙ та суспільства [42]:

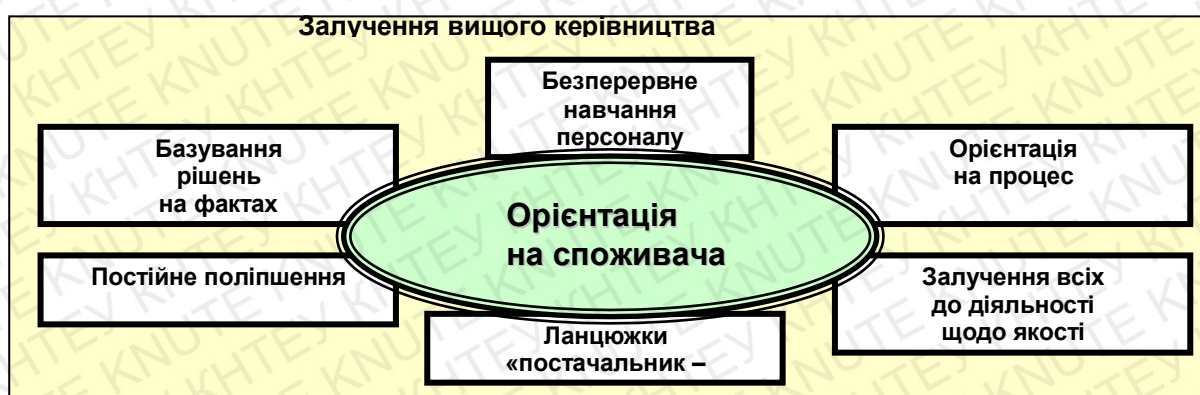
Завданнями TQM є постійне поліпшення якості шляхом регулярного аналізу результатів та коригування діяльності, повна відсутність недоліків та втрат, забезпечення конкурентоспроможності та завоювання довіри всіх зацікавлених груп за рахунок використання передових технологій, гнучкості,

своєчасності, енергії колективу та високої корпоративної культури, соціальної відповідальності бізнесу. [50]:

Тактикою TQM є усунення причин недоліків та помилок; залучення всіх співробітників до діяльності з поліпшення якості; якісне та економічно обгрунтоване стратегічне управління; планування, оперативне управління, забезпечення, покращання якості через використання організаційних ресурсів задля досягнення цілей організації, неперервне вдосконалення якості продукції, послуг та процесів; використання наукових підходів до вирішення задач; регулярне самооцінювання.

Система управління якістю у межах *TQM*, являє собою цикл безперервного поліпшення всіх показників діяльності та включає *три ключові аспекти* [42]:

- 1) *планування вдосконалення* (аналіз потреб споживачів, суспільства, співробітників та організації, що постійно змінюються; аналіз внутрішніх можливостей організації з поліпшення якості; розрахунок перспективних витрат на якість);
- 2) *реалізація вдосконалення* (визначення пріоритетів серед процесів, що піддаються коригувальним діям; створення команди з удосконалення процесу; уточнення завдань; збирання даних; причинно-наслідковий аналіз; планування та впровадження рішень, документування; оцінка результатів; стандартизація);
- 3) *самооцінювання* (національні та міжнародні премії з якості; внутрішньофірмова система балів) .



Привабливість для інших стейкхолдерів

Рис. 1.1. Принципи Всезагального менеджменту якості

Всезагальний менеджмент якості (TQM) — це концепція, яка передбачає загальне, цілеспрямоване та добре скоординоване застосування комплексу систем і методів управління якістю в усіх сферах діяльності — від досліджень ринку до післяпродажного сервісу — за участі керівництва та співробітників усіх рівнів з метою задоволення потреб споживачів, працівників організації та суспільства в цілому за умови раціонального використання усіх видів ресурсів (людських, технічних, матеріальних і ін.) [42]:

Успішне застосування організаціями цих принципів (рис. 1.1) надасть змогу зацікавленим сторонам отримати низку переваг, зокрема таких, як зростання прибутків, створення цінностей, посилення конкурентоспроможних позицій.

1.2. Методичні підходи до формування корпоративної системи менеджменту якості міжнародного готельного оператора

Організація робіт з управління якістю послуг на підприємствах готельного бізнесу передбачає створення систем менеджменту якості та використання необхідних заходів щодо забезпечення їх ефективного функціонування, що відповідають рекомендаціям міжнародних стандартів у сфері якості серії ISO 9000.

Система якості – це сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для здійснення управління якістю [11]:.

Структура СУЯ визначається як система процесів відповідно до положень стандарту ISO 9001:2015. Таким чином, підприємство, що впроваджує систему менеджменту якості, повинне спершу опрацювати механізм застосування і реалізації процесного підходу у своїй діяльності. Для цього необхідно:

- ідентифікувати всі ключові процеси підприємства;
- встановити послідовність і взаємодію між цими процесами;
- встановити критерії і методи контролю параметрів процесів;
- забезпечити наявність інформації, необхідної для реалізації та моніторинга процесів;

- вимірювати та аналізувати інформацію про процеси і використання дії, необхідні для досягнення встановлених результатів і безперервного поліпшення.

Найбільш узагальнена дорожня карта робіт з формування СУЯ являє 3 етапи (рис.1.2.):

Типова дорожня карта робіт з впровадження системи управління якістю

1) Підготовка до розроблення системи – створення координаційно-робочої групи, підготовка і затвердження робочого плану розроблення і впровадження системи, складання технічного завдання, розроблення і затвердження стандартів підприємства, оформлення технологічної карти навчання працівників і поетапного впровадження системи

2) Розроблення проекту системи – підготовка технічного завдання, технічного проекту, робочого проекту системи управління якістю

3) Впровадження системи – створення наказів про введення в дію затверджених стандартів, апробація стандартів

Рис.1.2. Типова дорожня карта робіт суб'єкта окремого бізнесу щодо впровадження системи управління якістю

Складено за [42]:

1. Підготовка до розроблення системи – створення координаційно-робочої групи, підготовка і затвердження робочого плану розроблення і впровадження системи, складання технічного завдання, розроблення і затвердження стандартів підприємства, оформлення технологічної карти навчання працівників і поетапного впровадження системи.

2. Розроблення проекту системи – підготовка технічного завдання, технічного проекту, робочого проекту системи управління якістю.

3. Впровадження системи – створення наказів про введення в дію затверджених стандартів, апробація стандартів. [42]:

Український науковець Лapidус В.А. вважає доцільним **створювати систему менеджменту** якості в такій послідовності [22, с. 160]:

- проведення інформаційної наради;
- ухвалення рішення про створення;
- розробка плану-графіка про створення системи якості;
- визначення функцій і завдань системи якості;

- визначення складу структурних підрозділів систем якості;
- розробка структурної схеми системи якості;
- розробка функціональної схеми керування якістю;
- визначення складу і стану документації системи якості;
- розробка нормативних документів та „Настанови з якості”;
- доробка існуючих систем якості;
- впровадження систем якості.

У матеріалах RW TUV [27] запропоновано такі етапи розробки та впровадження системи якості:

старт – менеджмент – керівництво і відповідальність; основна інформація – навчання; створення проектної організації, управління проектом; планування в загальних рисах;

аналіз фактичного стану – збір інформації і документів: організаційна структура, організація процесів, вказівки, внутрішні та зовнішні регламенти; підхід: інтерв'ю, вивчення, впорядкування документації;

аналіз слабких сторін – опис слабких сторін, можливих наслідків; оцінка необхідності заходів щодо поліпшення, пропозиція заходів щодо поліпшення;

перелік заходів і цілей – перехід від плану в загальних рисах до конкретного плану – плану проекту, аналіз і обмеження цілей; залучення співробітників; визначення цілей, проектних етапів у загальних рисах; оцінка користі/зусиль, витрат;

розроблення та впровадження – здійснення запланованих заходів; надання допоміжних засобів; проведення навчання; розроблення документації;

аудит; сертифікація; наступний аудит, підтримка, доопрацювання після сертифікації.

В економічній літературі зустрічається висвітлення організації процесу формування систем якості з позиції деталізації. Так, Шаповал М.І. виділив 21 етап розробки системи якості [50] :

- Визнання вищим керівництвом організації якості як життєво важливого елементу його діяльності;
- Усвідомлення того, що розроблення системи якості є дуже важливим фактором для зростання та довгострокової рентабельності організації;

- Розгляд значення системи якості для організації на раді керівників і рішення про вкладення необхідних коштів у її реалізацію;
- Консультації із представниками персоналу для пояснення концепції стандартів на системи якості, їх ролі для організації та персоналу;
- Створення підготовчого комітету та робочої групи для виконання проекту;
- Підготовка членів робочої групи щодо різних аспектів системи якості та методики її реалізації;
- Дослідження існуючої в організації системи якості для визначення недоліків чи відхилень у методиках забезпечення якості в порівнянні з вимогами стандартів на системи якості;
- Визначення процесів, необхідних у системі якості;
- Визначення послідовності та взаємодії процесів;
- Визначення критеріїв і методів, необхідних для забезпечення ефективного виконання і контролю процесів;
- Забезпечення інформації, необхідної для виконання і моніторингу процесів;
- Розроблення Настанови з якості;
- Навчання персоналу методам і методикам системи якості;
- Роз'яснення політики організації у сфері якості та видання вказівок щодо реалізації системи якості;
- Визначення дати впровадження нової системи та випуск виконавчих інструкцій щодо її реалізації;
- Випробування нової системи протягом декількох місяців та проведення внутрішніх перевірок для оцінювання її відповідності стандартам на системи якості;
- Виконання коригувальних дій щодо невідповідностей, які виявлені в ході перевірок;
- Здійснення додаткових, повторних перевірок і коригувальних дій, з метою усунення допущених помилок, які були виявлені в процесі внутрішньої перевірки, доки система якості не досягне необхідного стану функціонування;
- Організація попередньої перевірки (аудиту) зовнішніми органами;
- Виконання коригувальних дій за результатами зовнішньої перевірки;
- Організація офіційного оцінювання та сертифікація системи органом сертифікації[50].

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА КОРПОРАТИВНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ МІЖНАРОДНОГО ГОТЕЛЬНОГО ОПЕРАТОРА «RAMADA ENCORE»

2.1. Моніторинг діяльності міжнародного готельного оператора на ринку послуг

Ramada Encore - це світова мережа готелів, якою володіє і управляє міжнародний готельний оператор Wyndham Worldwide. Мережа була заснована в 1954 році чиказьким ресторатором Маріоном В. Ісбелл та інвестором Майклом Робінсоном з міста Макаллен (Техас), згодом у 1960 рр. компанія трансформувалась в Rodeway Inn. Рамада відкрила свій перший готель в місті Флагстафф (Арізона) в 1954 році і створила свою штаб-квартиру в місті Фініксі; в 1956 році компанія побудувала готель Сахара в (отримала ребрендинг назви на Рамада Інн Даунтаун); в 1958 році - Рамада Інн. Концепція бізнесу - будівництво та розвиток ланцюга придорожніх готелів, які надавали б ночівлю та зручності (додатковий сервіс) [39].

У перші роки свого існування аж до початку 1970-х років, типовий готель Рамада Інн будувався в стилі архітектури колоніального Вільямсбург і відрізнявся від своїх сучасників-конкурентів, таких як Holiday Inn і Howard Johnson's. Мережа готелів виконує різні функції, включаючи готельне адміністрування, франчайзинг, купівлю-продаж нерухомості і закупівлю обладнання. Під керівництвом Ісбелл, Рамада перетворилася в одну з найбільших мереж країни в період з 1960 по 1970 рр., Почавши зі 100 готелів в 1964 році, розширивши до 250 в 1970 році і майже до 650 в 1976 році. До кінця 70-х, Рамада розцінювалася як друга за величиною готельна мережа в США після лідируючої мережі Holiday Inn. Також протягом 1970-х років, Рамада вийшла на міжнародний ринок, відкриваючи нові готелі в різних європейських країнах і на інших континентах [39]. Концепція готелю візуалізована у табл.2.1. Готель Ramada Encore Kiev |- міжнародний 5-ти зірковий готель в Києві, який має 264 номери і 58 апартаментів. Особливості номерног фонду представлено у табл. 2.2.

Характеристика готельного підприємства «RAMADA Encore»

Пункт	Характеристика
Назва юридичної особи	«Хотел Менеджмент Груп ЛЛС» (Код ЄДРПОУ 37101111)
Форма юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю
Входить до мережі	Wyndham Hotel Group
Місцезнаходження штаб-квартири мережі	Парсіпіні-Трой Хіллс, Нью-Джерсі, США
Форма власності	Недержавна власність
Дата реєстрації	На ринку України функціонує більше 10 років, з 29.04.2010р.
Види діяльності	<p>Основним видом діяльності готельного підприємства «RAMADA Encore» є 55.10 Готелі та інші місця проживання. До інших видів діяльності відносяться:</p> <p>86.10 Діяльність лікарняних закладів</p> <p>86.90 Інша діяльність з охорони здоров'я</p> <p>96.01 Прання та (хімічна) чистка текстильних виробів та виробів з хутра</p> <p>47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважна продуктами харчування, включаючи напої, та тютюновими виробами</p> <p>56.10 Ресторани та послуги з доставки продуктів харчування</p> <p>56.30 Подача напоїв</p> <p>35.30 Системи подачі пару та кондиціонування повітря.[52]</p>
Директор	Ніколаєнко Тамара Георгіївна з 01.08.2018р.
Кінцевий бенефіціарний власник	Wyndham Hotel Group
Розмір статутного капіталу	2 000 000,00 грн.
Засновники юридичної особи	ПАТ «Закритий недиференсифікований венчурний корпоративний інвестиційний фонд «Авераж» - 10%
	ТОВ «Інвестмент менеджмент груп» - 90%

**Кількість та структура номерного фонду готелю «Ramada Encore
Київ» станом на 01.1.2020 р.**

Категорія номеру	Кількість номерів
Стандартний	257
Покращений стандарт	7
Апартаменти	58
<i>Всього</i>	<i>322</i>

На рис. 1.1. зображено співвідношення номерного фонду досліджуваного готелю до загального номерного фонду та номерного фонду 4*-х готельних підприємств міста Києва.

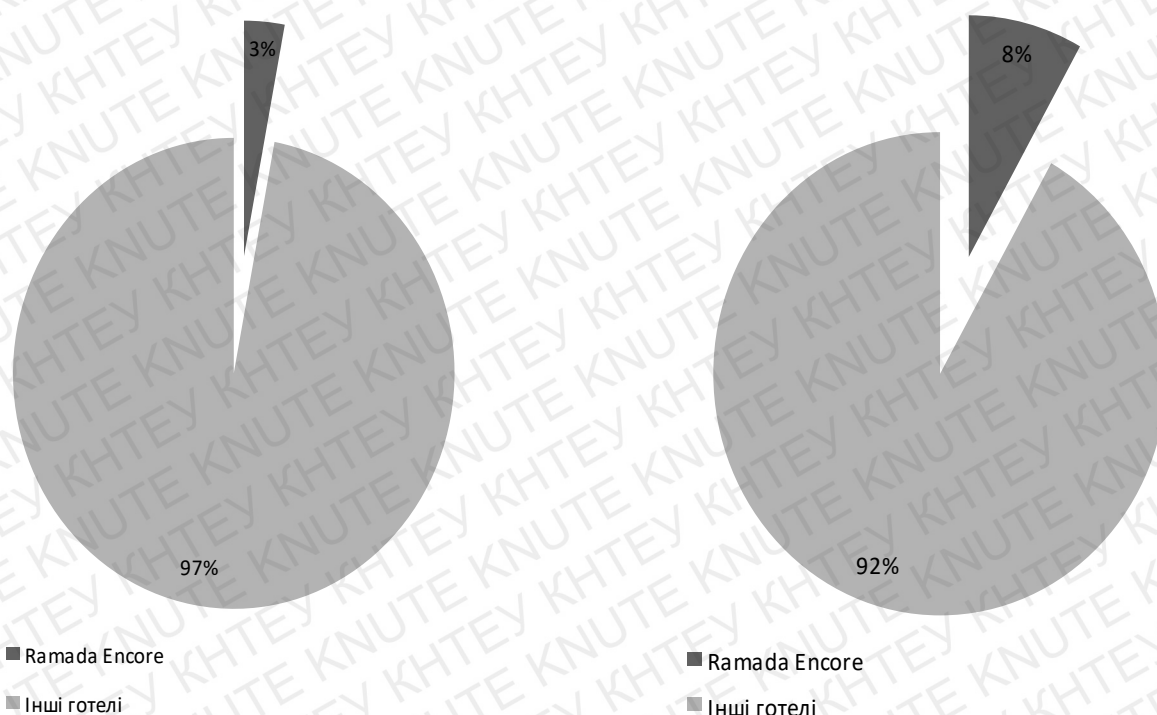


Рис. 2.1. Частка номерного фонду готельного підприємства «RAMADA Encore» серед загального номерного фонду та номерного фонду 4-х готельних підприємств міста Києва [37]*

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

Стан матеріально - технічної бази (табл.2.3) високого рівня комфортності, а саме: зручне планування та якісна обробка приміщень готелю, оснащення її громадських приміщень і житлових номерів комфортабельними меблями та обладнанням, повні комплекти високоякісної білизни, сучасне високопродуктивне кухонне обладнання, зручне ліфтове господарство, є одним із факторів забезпечення якісного обслуговування в готельному підприємстві.

Таблиця 2.3

Параметри матеріально-технічної база готелю готелю «Ramada Encore Kiev» станом на 01.1.2020 р.

Назва приміщення	Кількість та опис	Розміщення приміщень
Адміністративні приміщення	Більше 10 кабінетів та приміщень для нарад по всьому готелю	З нульового по четвертий поверхи
Приміщення вестибюльної групи :	Вестибюль	Знаходиться на першому поверсі в зоні фронт-офісу
	3 зони гардеробу	Один знаходиться на першому поверсі готелю, інші два на території торговельного центру
	Близько 10 санітарних вузлів	На кожному поверсі, де проходять конференції чи збори компанії
	6 пунктів охорони готелю	На першому поверсі готелю
Номерний фонд	322 номера	Починаючи з четвертого, закінчуючи 20-м
Приміщення масового обслуговування	23 конференц-зали	На території готелю та ТРЦ «Атмосфера»
Приміщення ресторанного господарства	Ресторан «TheHub» Ресторан «DK»	На першому поверсі готелю
Складські приміщення	Приміщення для зберігання їжі та напоїв	Перший та другий поверхи готелю

Матеріально-технічна база готелю включає в себе:

- ✓ адміністративні приміщення (кабінети, контори, приміщення для нарад);
- ✓ приміщення вестибюльної групи (вестибюль, гардероб, санітарні вузли, пункт охорони громадського порядку);
- ✓ приміщення житлової групи (номери, коридори, холи, вітальні, приміщення побутового обслуговування на поверсі);
- ✓ приміщення бізнес-обслуговування – конференц – зали;
- ✓ приміщення додаткового сервісу (басейн, СПА-комплекс);
- ✓ приміщення ресторанного господарства.
- ✓ Складські приміщення.

Готель "Ramada Encore Kyiv" надає послуги ділового туризму (таблиця 2.4)

Таблиця 2.4

**Склад конференц-залів готелю готелю «Ramada Encore Kiev»
станом на 01.1.2020 р.**

Рік	Кількість конференц-залів	Відкрито нових залів	Місткість нових залів
2015 рік	5	*	320 місць
2016 рік	9	4	160 місць
2017 рік	13	4	800 місць
2018 рік	18	5	200 місць
2019 рік	20	3	180 місць
2020 рік	23	3	700 місць

Готель " Ramada Encore Kiev " за рівнем комфортності являється чотирьох-зірковим готелем. Готель оснащений інженерними системами й обладнанням, які забезпечують:

- цілодобове електропостачання;
- цілодобове гаряче та холодне водопостачання (цілодобово);
- опалення, що забезпечує температуру в межах 18-22° С у житлових

приміщеннях;

- вентиляція (природну або штучну), що забезпечує нормальну циркуляцію повітря і запобігає проникненню сторонніх запахів в номери і громадські приміщення:

- багатоканальне телебачення в усіх номерах;

- телефонний зв'язок;

- освітлення в номерах: природне (не менше одного вікна), штучне, що забезпечує освітленість при лампах розжарювання - 100 кВт: при люмінесцентних лампах - 200 кВт; у коридорах - цілодобове освітлення.

Для автоматизації робочого місця адміністратора в готелі використовують власну інформаційну систему автоматизації. Дана програма складається з наступних модулів:

- модуль бронювання – призначений для оформлення бронювання споживачів (Керівник)(рис. 2.2) ;
- модуль управління – призначений для поселення споживачів готельних послуг, які раніше забронювали місця (Ст. Адміністратор).

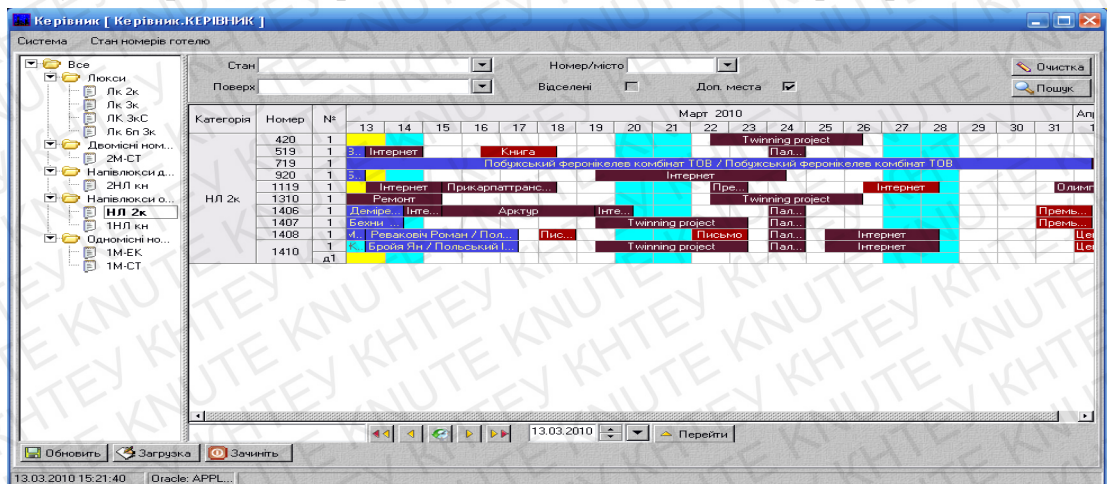


Рис. 2.2. Фрагмент інформаційної системи готелю «Ramada Encore Kiev»

Дана програма дозволяє здійснювати бронювання номерів, поселення, управління номерним фондом, розроблення управлінських рішень у сфері використання номерів та планування доходів, а також управляти роботою зі споживачами, здійснювати маркетингову та фінансову діяльність та вести бази даних споживачів.

При оцінці господарської діяльності готелю систематизовано дані звіту про фінансові результати (табл. 2.5., рис.2.3)

Таблиця 2.5

Динаміка фінансово-господарських показників функціонування готелю «Ramada Encore Kyiv» за 2018-2020 рр., млн. грн.

Найменування показника	2018р.	2019р.	2020р.
Дохід від реалізації продукції	75,2	112,1	92,8
Податок на додану вартість	12,5	18,7	15,5
Собівартість реалізації продукції	30,1	49,2	39,1
Чистий дохід від реалізації продукції	62,7	93,4	77,3
Валовий прибуток	32,6	44,2	38,2
Адміністративні витрати	2,9	3,3	3,5
Витрати на збут	1,2	1,7	1,9
Фінансові результати від операційної діяльності	15,4	19,4	16,8
Чистий прибуток/збиток	10,2	10,7	7,6

Основну частку витрат готелю «Ramada Encore Kiev» складають заробітна плата і пов'язані з нею виплати (17-22 %), оскільки готельне господарство вимагає великої кількості обслуговуючого персоналу від дуже висококваліфікованих і високооплачуваних менеджерів і маркетологів до великої кількості низько кваліфікованих, але проте добре оплачуваних працівників, зайнятих в контактній і допоміжній службах, оскільки вони безпосередньо стикаються з гостем і створюють необхідний комфорт і середовище гостинності. Готель Ramada Encore Kyiv орієнтований на обслуговування корпоративних туристів, які формують основну масу доходу (рис. 2.2)



Рис. 2.3. Динаміка чистого доходу готелю
«Ramada Encore Kyiv» за 2018-2020 рр.

Щодо обсягу та структури елементів операційних витрат готелю «Ramada Encore Kyiv», то слід відмітити загальне зростання витрат у 2020 році (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Операційні витрати готелю « Ramada EncoreKyiv» у динаміці
за 2018-2020 рр., тис. грн.**

Найменування показника	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Матеріальні затрати	18201	24141	29029
Витрати на оплату праці	17601	23002	27972
Відрахування на соціальні заходи	4442	6577	8329
Амортизація	23379	24455	24346
Інші операційні витрати	36408	426482	84788
Разом	100031	504657	174464

Коефіцієнт завантаженості готелю - показник, що визначає частку номерів, зайнятих більш як однією особою. Співвідношення загальної кількості місць, номерів, що знаходяться в експлуатації, і кількості місць, проданих клієнтам в даному готелі протягом певного тимчасового інтервалу [46] Коефіцієнт завантаження готелю є показником використання номерного фонду готелю і свідчить про ступінь ефективності її комерційної роботи (рис.2.4).

Організаційний дизайн готелю представлено на рис. 2.6.

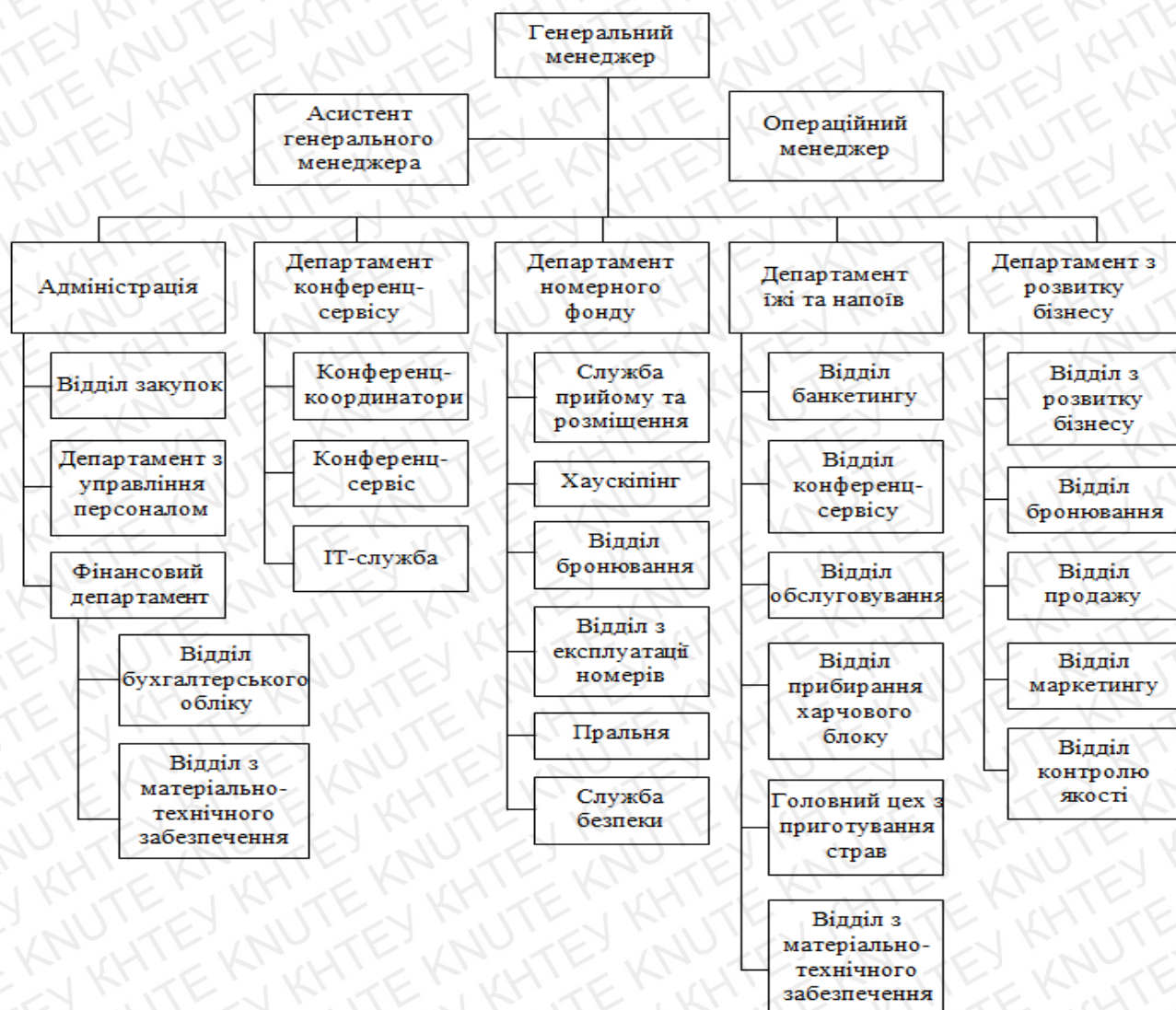


Рис. 2.5. Організаційна структура готельного підприємства «RAMADA Encore»

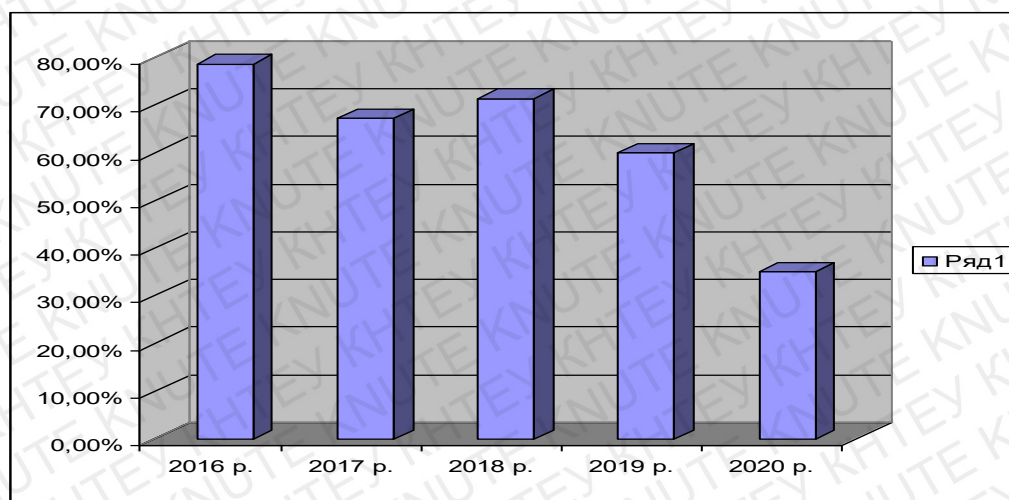


Рис. 2.6. Динаміка коефіцієнта завантаженості готелю «Ramada Encore Київ» за 2016-2020 рр.

Важливою умовою для аналізування внутрішнього середовища гтелю є визначення сильних, нейтральних та слабких сторін (SNW-аналіз), можливостей та загроз (SWOT-аналіз). Сильні сторони – це конкурентні переваги підприємства, що виділяє даний готель з-поміж інших на ринку готельних послуг України та міста Києва. Нейтральні сторони – середньо ринковий стан. Слабкі сторони – це те, на що варто звернути уваги, задля підвищення конкурентоспроможності. Можливості та загрози окреслюють сприятливі та несприятливі чинники, що можуть загрожувати роботі підприємства, стримувати розвиток або являтися фактором для його зростання та процвітання. SNW-аналіз представлений у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

SNW -аналіз готелю «Ramada Encore Kiev» станом на 01.1.2020 р.

№ п/п	Параметри діяльності	S	N	W
Господарська діяльність підприємства				
1.	Організація планування	8		
2.	Рівень технічної оснащеності	6		
3.	Асортимент продукції та послуг	6		
4.	Стратегія розвитку підприємства		3	
Маркетингова діяльність				
5.	Організація маркетингу на підприємстві		3	
6.	Імідж підприємства		5	
7.	Інформаційне забезпечення		6	
8.	Територіальне розташування			3
9.	Орієнтація на споживача	2		
Фінансова діяльність				
10.	Фінансова стійкість підприємства	4		
11.	Обсяги реалізації		4	
12.	Цінова політика		8	
Кадрове забезпечення				
13.	Чисельність персоналу	3		
14.	Кваліфікація персоналу	4		
15.	Навчання персоналу	9		
16.	Мотивація і стимулювання персоналу	9		
17.	Оцінка якості роботи персоналу	6		
18.	Плинність кадрів		5	
Умови праці				
19.	Психологічний клімат у колективі		6	
20.	Заробітна плата	7		
21.	Соціальний пакет	7		

Згідно таблиці 2.7. можна зробити висновок, що підприємство в цілому, функціонує успішно, і єдиною слабкою стороною є його розташування, в стороні від центру міста та видатних пам'яток, а серед сильних сторін – кадрове забезпечення та організаційна діяльність.

Таблиця 2.8

Діагностика впливу зовнішнього середовища на управління готелем «Ramada Encore Kiev» станом на 01.1.2020 р.

Можливості	Ступінь впливу	Загрози	Ступінь впливу
Споживачі			
Зростання попиту	5	Зміна смаків, потреб та вимог споживачів, а також віяння моди	4
Виникання прихильності	5	Реагування на коливання цін	4
Позитивний відклик на розширення асортименту послуг	3	Неможливість відслідкувати та задовольнити потреби споживачів	3
Вплив на споживачів шляхом реклами	4		
Посередник			
Заклучення довгострокових відносин співпраці	5	Несприятливі умови співпраці зі сторони посередників	5
Сприятливі умови співпраці	5	Скорочення кількості посередників, які надають необхідні для підприємства товари та послуги	4
Напрацювання бази посередників та створення довгострокових відносин	4	Збільшення кількості посередників на шляху від виробника до підприємства	4
Конкуренти			
Поява нових готельних підприємств стимулює постійний розвиток ринку	3	Поява нових конкурентів призводить до порушення стійкості підприємства на ринку готельних послуг	4
Поява нових конкурентів стимулює постійний розвиток та вдосконалення готельного підприємства	4	Поява нових конкурентів призводить до постійної боротьби та може загрожувати репутації готельного підприємства чи задоволенню споживачів	3

Задля ефективного аналізу переваг і недоліків та визначення можливостей та проблем готелю, ми використали технологію SWOT-аналізу . У табл.. 2.8.

проаналізований та оцінений за 5-ти бальною шкалою вплив зовнішнього середовища (споживачів, посередників та конкурентів) на готель.

2.2. Аналіз якості послуг готельного оператора

Визначимо рівень якості послуг з точки зору споживачів на основі маркетингового дослідження. Як відомо, маркетингові дослідження — систематичне збирання, опрацювання й аналіз інформації та можливостей, розроблення рекомендацій на підставі цих даних [48]. У готелі „Ramada Encore Kiev” було проведено дослідження серед постійних клієнтів з метою підвищення етичної якості. Для цього було розроблено анкету, яка містить 6 питань. В процесі маркетингового дослідження, було опитано 50 респондентів. Дана анкета та оброблені дані анкети наведено в . Так, в табл. 2.9 показано оброблення результатів анкетування із зазначенням частки кожного коефіцієнта у загальній структурі.

Таблиця 2.9

Оцінка рівня якості послуг готелю „Ramada Encore Kiev”, м.Київ станом на 01.10.2016 р.

Питання	Частка коефіцієнта у загальній структурі				
	5 балів	4 бали	3 бали	2 бали	1 бал
1. Оцініть за 5-ти бальною шкалою імідж підприємства:					
- задоволеність клієнтів отриманими послугами в готелі порівняно з конкурентами	6%	30%	60%	4%	0%
- ступінь популярності на ринку	20%	70%	10%	0%	0%
- загальний стиль готелю, концепція загального оформлення	30%	40%	20%	10%	0%
<i>Середнє значення по балам</i>	23,86%	52,86%	45,56%	8,29%	0,00%
<i>Середнє значення оцінки іміджу фірми</i>	43,17%				
2. Оцініть за 5-ти бальною шкалою активність маркетингової діяльності:					
- маркетингова цінова політика	50%	30%	12%	8%	0%
- маркетингова збутова діяльність	20%	20%	50%	10%	0%
- маркетингова товарна політика	10%	50%	30%	10%	0%
- маркетингова рекламна політика	20%	50%	30%	0%	0%
<i>Середнє значення оцінки по балам</i>	34,00%	42,00%	36,43%	9,43%	0,00%
<i>Середнє значення оцінки активності маркетингової політики</i>	36,02%				
3. Оцініть за 5-ти бальною шкалою рекламні засоби готелю:					
	5 балів	4 бали	3 бали	2 бали	1 бал

- реклама по телебаченню	0%	10%	80%	10%	0%
- аудіовізуальна реклама	50%	40%	10%	0%	0%
- реклама в пресі	20%	20%	60%	0%	0%
- рекламні сувеніри	60%	30%	10%	0%	0%
<i>Середнє значення оцінки по балам</i>	50,00%	30,00%	63,75%	10,00%	0,00%
<i>Середнє значення оцінки рекламних засобів</i>	<u>49,5%</u>				
4. Оцініть за 5-ти бальною шкалою широту асортименту послуг:	5 балів	4 бали	3 бали	2 бали	1 бал
- бізнес-послуги	50%	30%	20%	0%	0%
- спортивно--рекреаційні послуги	10%	20%	70%	0%	0%
- культурно-масові послуги	10%	20%	50%	20%	0%
- транспортні послуги	20%	20%	60%	0%	0%
<i>Середнє значення оцінки по балам</i>	34,44%	23,33%	57,00%	20,00%	0,00%
<i>Середнє значення оцінки широти асортименту послуг</i>	<u>42,5%</u>				

Як бачимо з табл. 2.9 в процесі опитування постійних клієнтів готелю, споживачі оцінювали імідж підприємства, активність маркетингової діяльності, рекламні засоби в готелі та широту асортименту послуг. На рис. 2.7. відображено оцінку етичної якості послуг готелю „Ramada Encore Kiev” соціологічним методом.

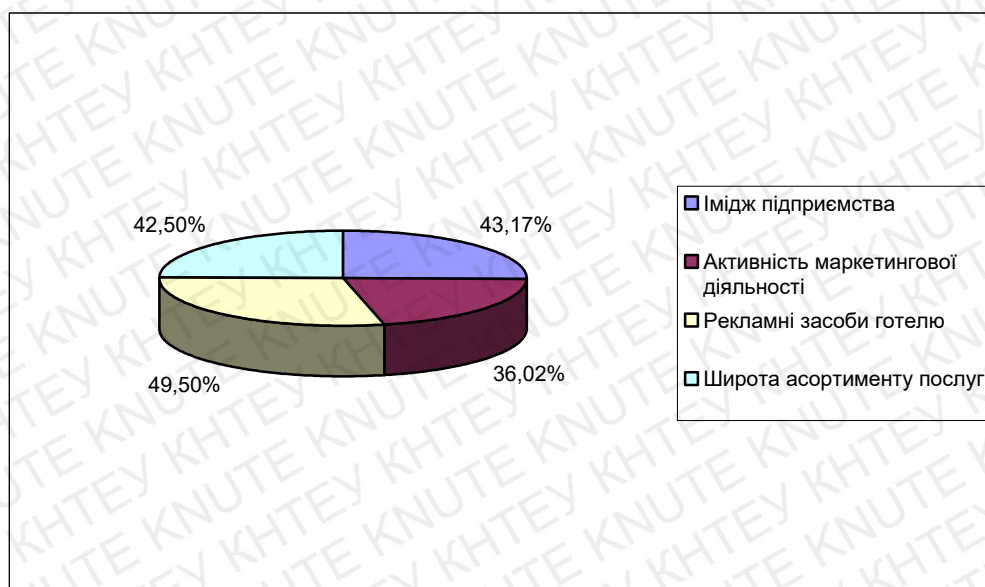


Рис. 2.7. Оцінка основних параметрів якості послуг в готелі „Ramada Encore Kiev”, м. Київ станом на 01.01.2020 р.

Як видно з рис. 2.7., споживачі оцінюють імідж підприємства на 43,17%, активність маркетингової політики – 36,02%, рекламні засоби готелю – 49,5%

та широту асортименту послуг – 42,50%. Отже, за словами споживачів, рівень етичної якості послуг у готелі „Ramada Encore Kiev” знаходиться на середньому рівні.

У Додатку, наведено результати опитування споживачів послуг готелю „Ramada Encore Kiev” про важливість готельних послуг для задоволення запитів і потреб споживачів. Згідно даного опитування, середнє значення оцінки якості роботи складає відповідно 3,46, це свідчить про те, що якість надаваних послуг у готелі знаходиться на середньому рівні, тобто між оцінками задовільно та добре.

Найбільш важливою складовою готельної послуги є привітний прийом, саме тому споживачі даному компоненту поставили оцінку „відмінно”. Практично таку ж важливість в очах споживача мають такі компоненти дерева якості, як чистота в номері, організація харчування та географічне розташування готелю (рис. 2.8).

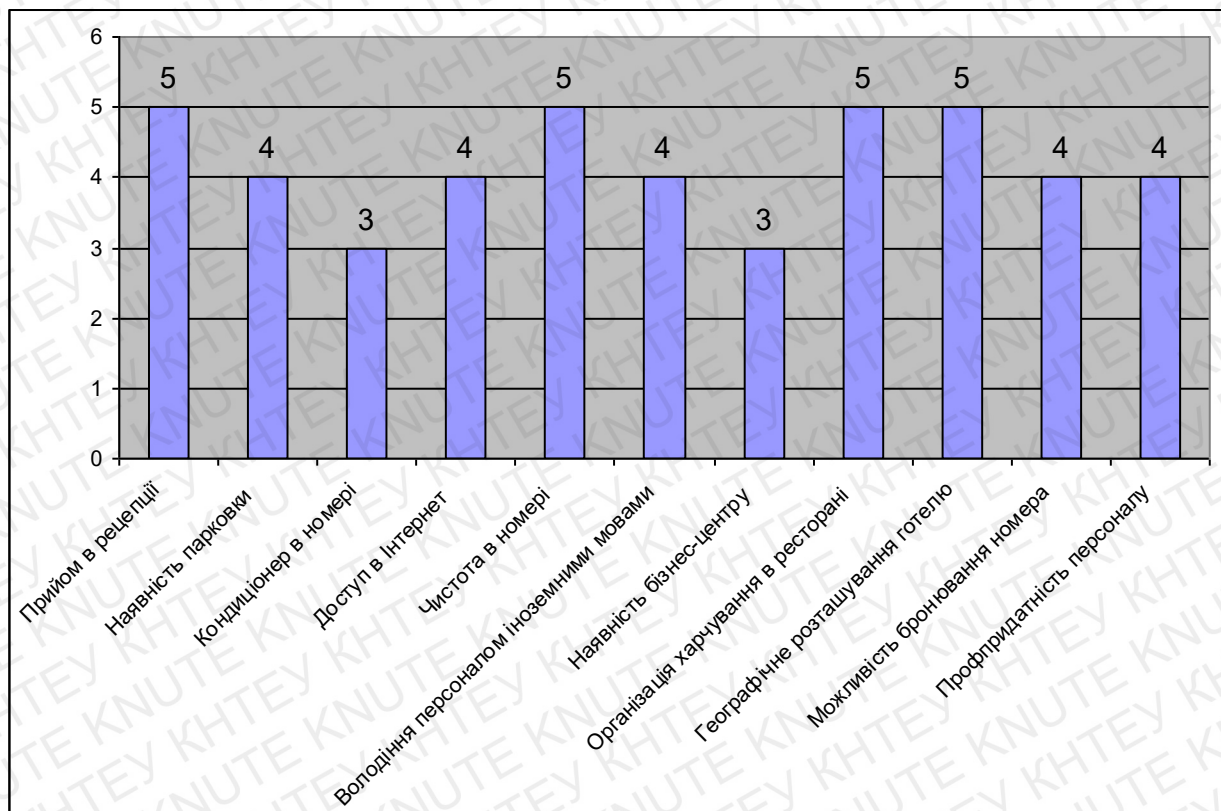


Рис. 2.8. Важливість для споживачів готелю „Ramada Encore Kiev”, м. Київ компонентів задоволеності готельними послугами

Треба відмітити, що з кожним роком важливість надання якісного доступу в Інтернет зростає й буде зростати. Стає очевидним той факт, що цей

напрямок готелю варто розвивати. Для оцінки рівня якості експертами було проаналізовано діяльність роботи відділу маркетингу, роботу відділу постачання, систему безпеки, надання послуг та ін. (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Оцінка бізнес- процесів управління якістю послуг готелю „Ramada Encore
Київ”, м. Київ**

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

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

На підставі отриманої інформації, оцінимо рівень системи якості послуг:

$$Z = \frac{\sum K_j}{N}, \quad (2.1)$$

де Z - загальний рівень якості послуг;

K_j - округлена середня кількість балів;

N - максимальна кількість балів за всіма критеріями.

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

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

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

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

2.3. Діагностика дієвості системи менеджменту якості готельного оператора

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

В результаті такого дослідження порівнюють коефіцієнт ефективності із запропонованою шкалою оцінки ефективності [64, с.178]. Готель „ Ramada

Encore Kiev a” оцінювало 5 експертів. Було досліджено наступні функції управління:

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

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

$$K_c = (\sum_{i=1}^N \hat{E}_{\delta^3}) / n \quad (2.3)$$

$$K_{\delta^3} = (\sum_{i=1}^N D_{\delta^3}) / NA \quad (2.4)$$

де K_c - коефіцієнт ефективності;

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

n – кількість функцій управління якістю;

A – максимально допустима оцінка функції в балах;

N – кількість експертів;

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

Нижче в табл. 2.11 розраховано зведену оцінку ефективності управління якістю послуг в готелі „ Ramada Encore Kiev ”.

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

виконання завдань із якісного виробництва готельних послуг. Також в результаті дослідження було виявлено наступні причини невиконання функцій:

Таблиця 2.11

**Зведена оцінка ефективності управління якістю послуг в готелі „
Ramada Encore Kiev”, м. Київ станом на 01.01.220 р.**

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

- недостатнє формування та проведення політики галузі якості;
- недостатнє використання принципів механізму управління якістю;
- недоцільний розподіл функцій управління якістю між керівниками, спеціалістами та підрозділами;
- невідповідність організаційної структури готелю вимогам ринку, порушення вертикальних та горизонтальних зв'язків у системі управління;
- недостатня підготовка керівництва та персоналу в галузі.

В готелі „Ramada Encore Kiev” не впроваджується досвід кращих зарубіжних готельних ланцюгів у галузі якості, не виконуються вимоги стандартів ISO серії 9001 щодо розробки, впровадження, документування

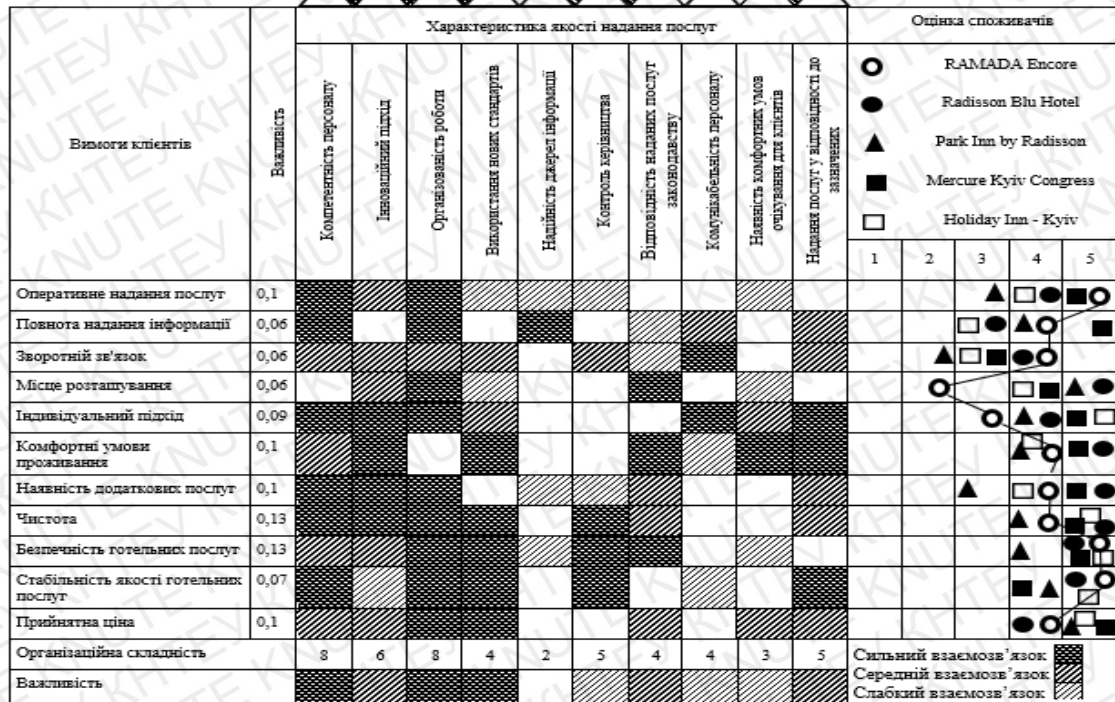


Рис. 2.9. «Будинок якості» готелю

системи якості, створення служб управління якістю, проведення аудиту якості тощо.

Саме тому, першочерговим завданням для керівництва готелю „ Ramada Encore Київ ” є створення служби управління якістю, введення до штатного розкладу посади менеджера з якості, а також створення системи менеджменту якості, котра буде включати в себе внутрішні стандарти якості, настанови та програми з якості. Наступним етапом розглянемо можливі шляхи підвищення якості послуг в готелі „ Ramada Encore Київ ”.

На основі анкетування споживачів та експертних оцінювань було розроблено «Будинок якості», який демонструє взаємозв'язок вимог споживачів з факторами якості, а також порівнює якість надання готельних послуг в порівнянні з основними конкурентами. Дана концепція застосовується переважно для моніторингу та покращення внутрішніх та зовнішніх процесів

виробництва та надання послуг та діагностики комплексного рівня якості самої послуги.

Головною перевагою даної концепції являється пошук невідповідностей між вимогами споживачів та можливостями підприємства, обґрунтування невикористаних резервів у сфері якості що важливо в умовах сервісної та споживчої орієнтації.

«Будинок якості» для готелю розроблений та зображений на рисунку 2.9.

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

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

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ МІЖНАРОДНОГО ГОТЕЛЬНОГО ОПЕРАТОРА «RAMADA ENCORE»

3.1. Програма підвищення якості послуг готельного оператора

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

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

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

Таблиця 3.1.

Програма вдосконалення системи менеджменту якості готелю «Ramada Encore Kiev»

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

№ п/п	Заходи	Відповідальний	Терміни виконання
II. Виконавчий етап			
4	Проведення навчання персоналу в області якості	Залучення третьої сторони, Представник керівництва, Начальник відділу контролю якості	3 місяці
5	Проведення навчання персоналу відповідно до Цілей та Політики підприємства в області якості	Представник керівництва, Начальник відділу контролю якості	1 місяць
6	Визначення відповідальних осіб у підрозділах	Керівники підрозділів	1 тиждень
7	Формування вимог та обов'язків відповідальних осіб та навчання їх згідно даних вимог	Представник керівництва, Начальник відділу контролю якості	2 тижні
8	Розробка цілей для кожного окремого підрозділу та плану їх виконання	Керівники підрозділів, вище керівництво, Представник керівництва, Начальник відділу контролю якості	2 тижні
9	Проведення внутрішніх аудитів для встановлення відповідності роботи змін в системі менеджменту якості підприємства	Начальник відділу контролю якості, внутрішні аудитори, представник керівництва	2 місяці
10	Робота з невідповідностями	Начальник відділу контролю якості, представник керівництва, відповідальні особи, керівники підрозділів	2 тижні
III. Заключний етап			
11	Впровадження системи управління бізнес-процесами менеджменту якості „ <i>Business Studio 5.0</i> ”	Начальник відділу контролю якості, керівництво	2 тижні
12	Оцінка ефективності роботи системи менеджменту якості підприємства	Начальник відділу контролю якості, представник керівництва	2 тижні

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

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

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

Після проведення підрозділами реорганізації відповідно до вимог, доречним буде провести аудит на відповідність роботи реорганізованої системи

до вимог стандарту. Якщо в ході проведення внутрішнього аудиту будуть виявлені невідповідності, то необхідно буде виконаних коригувальні дії та провести повторний аудит. Так має відбуватися до тих пір, поки система не буде повністю відповідати вимогам стандарту.

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

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

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

3.2. Напрями реалізації системи менеджменту якості готельного оператора

Одним з найкращих програмних продуктів, який можна запропонувати для управління бізнес-процесами системи менеджменту якості в готелі „Ramada Encore Kiev” є програма „*Business Studio 5.0*”. Існує перелік переваг застосування даного програмного продукту:

1. Достатньо невисока ціна в порівнянні з іншими програмами.
2. Можливість комплексного управління якістю, а саме створення та впровадження системи менеджменту якості на основі концепції TQM та стандартів ISO.
3. Можливість проектування бізнес-процесів.

Отже після вибору програмного продукту, доцільним є детальний розгляд його можливостей. У результаті закупівлі системи бізнес-моделювання „*Business Studio 3.0*”, працівники готелю „Ramada Encore Kiev”, матимуть змогу:

- ✓ здійснювати опис процесів підприємства;
- ✓ розробляти документацію СМЯ;
- ✓ здійснювати контроль процесів за показниками результативності та ефективності;
- ✓ планувати та проводити внутрішній аудит;

Процес розробки та впровадження СМЯ в даній програмі декомповований на чотири підпроцеси: планування розробки та впровадження СМЯ, розробка СМЯ, впровадження СМЯ та підготовка до сертифікації та сертифікація.

Можливості щодо впровадження в готелі „Ramada Encore Kiev” системи „Business Studio 5.0” для автоматизації найбільш трудомістких етапів розробки, впровадження СМЯ:

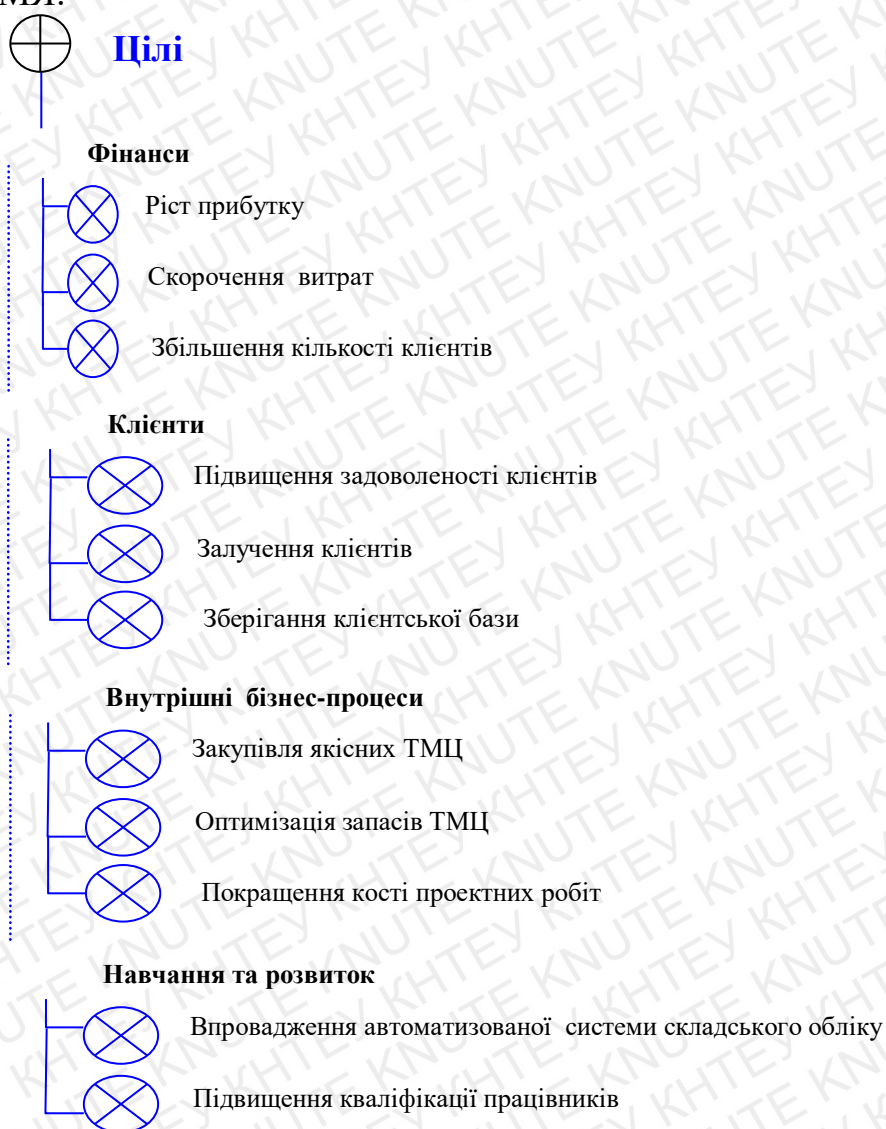


Рис. 3.1. Фрагмент програмного продукту „Business Studio 5.0” - „Довідник „Цілі”

Розробка цілей в області якості. При проектуванні системи управління якістю необхідно встановити цілі в області якості для кожного виду діяльності і для всіх рівнів організаційної структури.

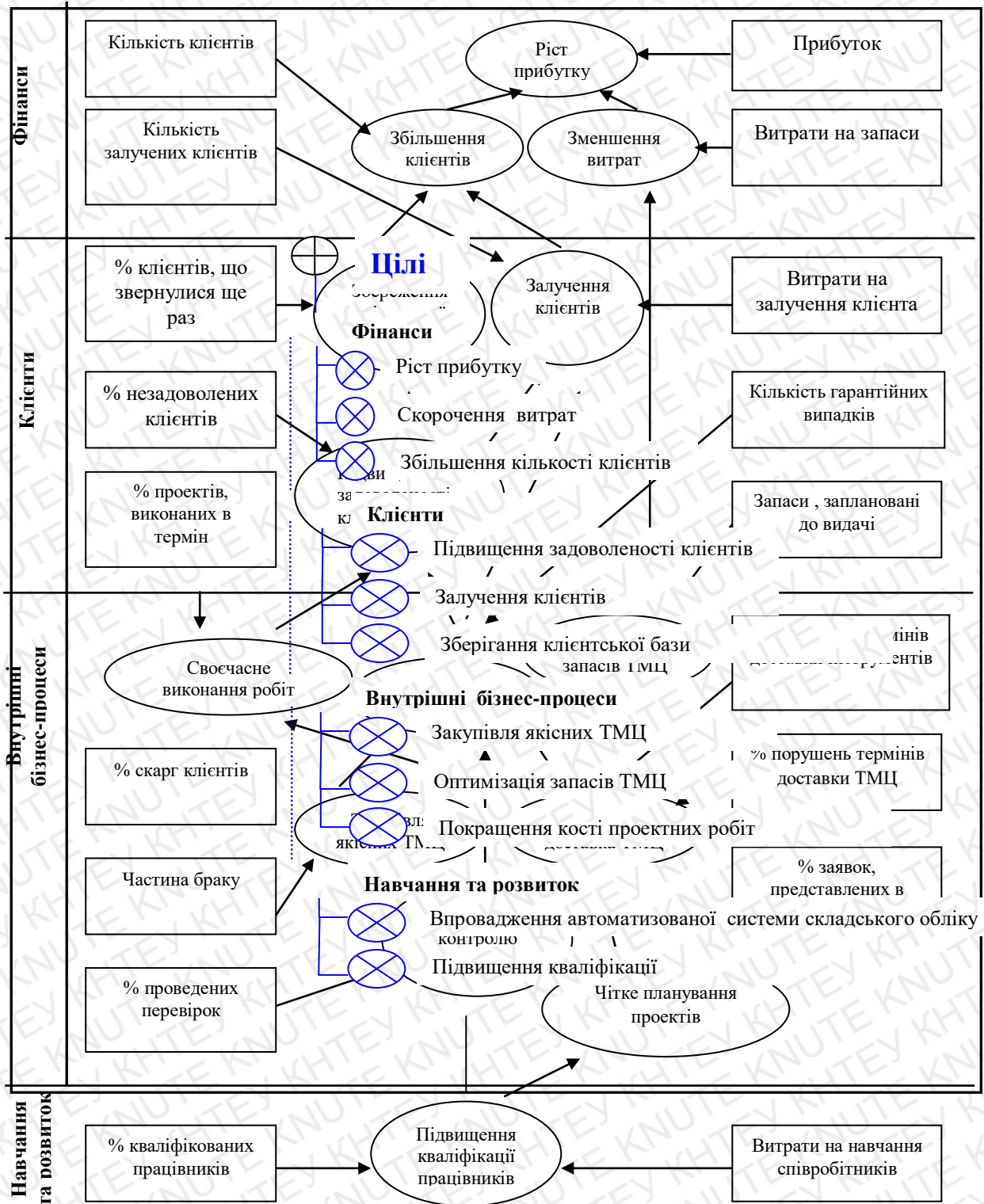


Рис. 3.14. Фрагмент програмного продукту „Business Studio 5.0 – „Причинно-наслідкові зв'язки цілей”

Для виділення цілей в області якості в „Business Studio 5.0” призначений підрозділ „Цілі та показники” розділу „Управління”, де представлені 4 ієрархічні довідники: перспективи стратегічної карти, цілі, показники та стратегічні карти. Ієрархічний довідник „Цілі” дозволяє ввести цілі, при цьому їх можна згрупувати за темами, наприклад, за назвами перспектив (рис. 3.2). Цілі в області якості не повинні бути ізольованими, а формалізація всіх цілей компанії повинна здійснюватися одночасно в рамках загальної стратегії. В програмі „Business Studio 5.0” для цього використовуються стратегічні карти (рис. 3.2).

Опис основних і допоміжних процесів. При розробці діяльності системи менеджменту якості необхідно описати сукупність взаємопов’язаних процесів, пов’язаних з виконанням цілей в області якості.

Розробка показників процесів. Система дозволяє спроектувати оптимальну систему показників, пов’язати їх з цілями та закріпити за визначеними процесами.

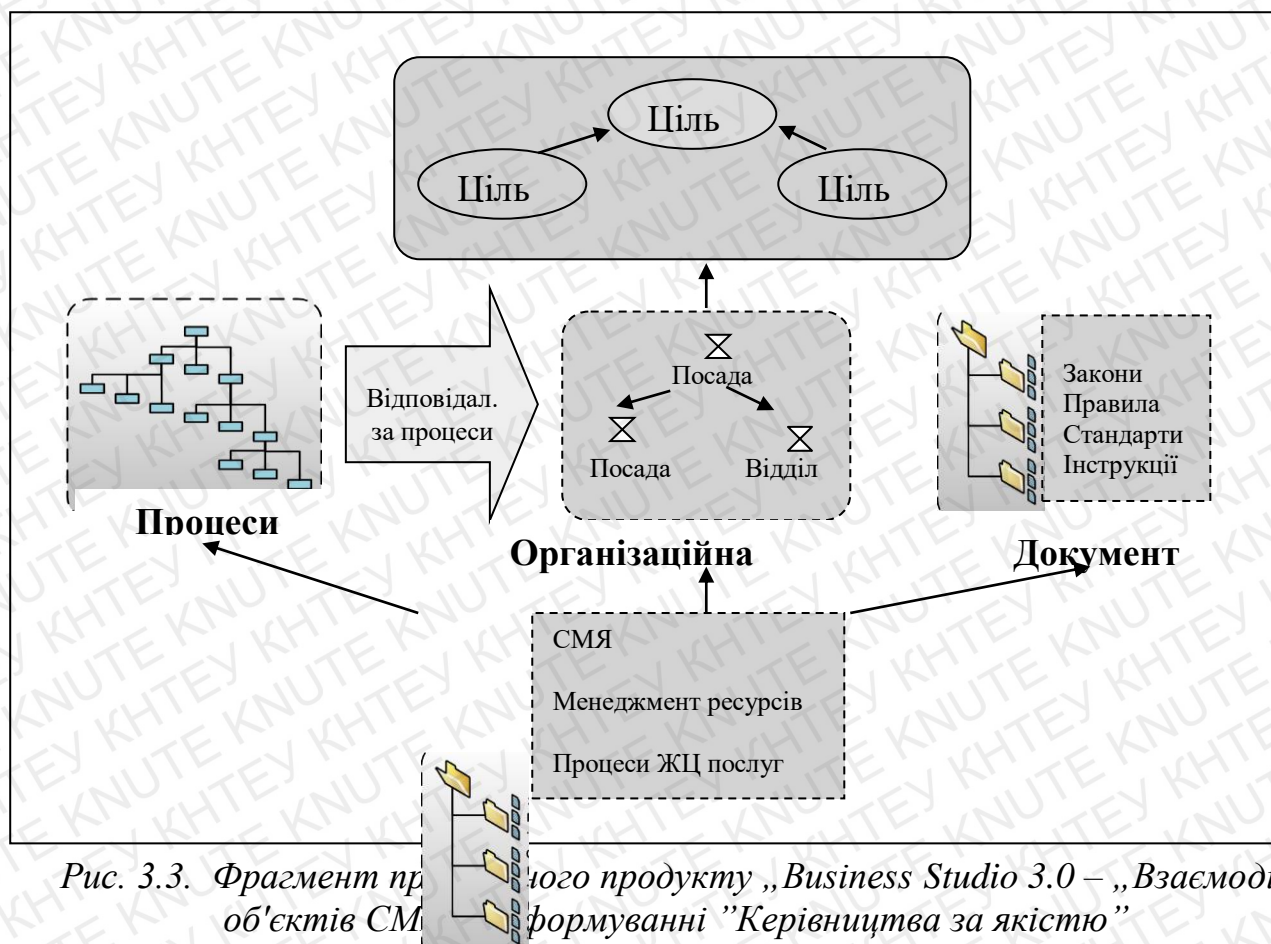


Рис. 3.3. Фрагмент цього продукту „Business Studio 3.0 – „Взаємодія об’єктів СМЯ” у формуванні ”Керівництва за якістю”

Розробка документації СМЯ. Відповідно до вимог стандарту ISO 9001:2015, готель повинен розробляти і підтримувати в актуальному стані документи, що дозволяють ефективно планувати діяльність і управляти процесами. Дана програма дозволяє ефективно здійснювати документацію системи менеджменту якості. Так, на рис. 3.3. відображена взаємодія об'єктів СМЯ при формуванні „Керівництва за якістю”.

У Business Studio представлені приклади процедур, які є обов'язковими для документування в рамках стандарту ISO 9001:2015: управління документацією, управління записами, внутрішні аудити, управління невідповідною продукцією, дії, що коректують, застережливі дії.

Ознайомлення персоналу з документацією та підтримання її в актуальному стані. Дана програма дозволяє сформувати документи в MS Word для друку та ознайомлення працівників готелю. При внесенні будь-яких змін в модель процесів або в організаційну структуру внутрішня документація автоматично оновлюється.

Збір результатів вимірів. Система „Business Studio 5.0” дозволяє збирати інформацію про значення показників процесів та виявлених невідповідностей. Будь-який співробітник готелю має змогу оперативно вносити повідомлення щодо виявлених невідповідностей.

Планування та проведення аудиту. У системі „Business Studio 5.0” можна планувати аудити, отримувати графік аудитів на основі складеного плану, фіксувати результати проведених аудитів та формувати звіти по цих результатах.

Аналіз даних. По мірі накопичення матеріалу, працівники готелю отримують можливість аналізувати як планові значення показника, так і динаміку їх змін. Кольорові шкали, символи та гістограми допомагають відслідковувати стан процесів у часі.

Для аналізу причин та наслідків за допомогою даної програми можливо побудувати причинно-наслідкову діаграму Ісікави та проаналізувати вірогідність проблем, що виникають.

Розробка корегуючих та застережливих дій, усунення невідповідностей.

Система „Business Studio 5.0” допомагає робочій групі прийняти рішення щодо усунення невідповідностей. Дані щодо запланованих заходів фіксуються в базі даних даної програми.

Цикл поліпшення системи управління якістю дозволяє постійно покращувати результативність СМЯ.

Підготовка до сертифікації. Використання системи „Business Studio 5.0” дозволяє спростити підготовку до сертифікації і її проходження за рахунок легкості випуску і актуалізації регламентуючої документації, можливості швидко знайти будь-який необхідний документ або встановити потрібний взаємозв'язок.

Зазначимо наступні переваги використання даної системи в готелі „Ramada Encore Kiev”:

- ✓ інформаційна підтримка прийняття рішень за рахунок автоматизації складання звітів з якості;
- ✓ зниження тривалості операційного циклу;
- ✓ поліпшення якості послуг, виконуваних робіт;
- ✓ зниження ризиків щодо здійснення помилок при розробці документів з якості;
- ✓ можливість швидкого впровадження СМЯ;
- ✓ можливість аналізу та контролю за процесами, пов'язаними з якістю;
- ✓ зниження ймовірності помилок персоналу за рахунок надійного оперативного інформаційного забезпечення та автоматизації рутинних операцій на різних етапах роботи.

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

У таблиці 3.2. розраховані витрати на реалізацію та описаний очікуваний ефект від впровадження запропонованих заходів вдосконалення системи менеджменту якості послуг готельного підприємства «Ramada Encore Kiev».

Таблиця 3.2

Витрати та очікуваний ефект від реалізації запланованих заходів з вдосконалення системи менеджменту якості послуг готелю «Ramada Encore Kiev»

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

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

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

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

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

Таблиця 3.3.

Витрати на забезпечення якості послуг готелю «Ramada Encore Kiev»

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

На рисунку 3.4. зображено співвідношення витрат на забезпечення якості готельних послуг.



Рис. 3.4. Співвідношення витрат на забезпечення якості готельних послуг готелю «Ramada Encore Kiev»

З таблиці 3.3. та рисунку 3.4. видно, що найбільше витрат йде на коригувальні дії, тобто на виправлення невідповідностей (компенсація коштів споживачів, надання безкоштовних послуг, покриття збитків і т.д.). Якщо порахувати, то навчання персоналу складатиме лише 3,1% від загальних витрат на забезпечення якості послуг готельним підприємством «Ramada Encore Kiev» за 2020 рік, і 22,3% від витрат на запобіжні дії.

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

ВИСНОВКИ

В результаті проведення аналізування та дослідження корпоративної система менеджменту якості міжнародного готельного оператора «Ramada Encore» було сформовано висновки теоретичного та прикладного характеру:

1. Проаналізувавши різні підходи до розуміння змісту поняття «якість» було визначено, що чітке формулювання даного поняття відсутнє. ДСТУ ISO 9000:2015 «Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів» визначає якість, як «ступінь, до якого сукупність власних характеристик об'єкта задовольняє вимоги». В роботі доведено, що при гармонійному погодженні інтересів усіх учасників у сфері якості (холістичний принцип) та постійній, всеохоплюючій за змістом, системній діяльності у сфері якості (універсальний принцип) можливо досягти сталий довгостроковий успіх у сфері готельного бізнесу.

2. Сучасною парадигмою менеджменту якості визначено *всезагальний менеджмент якості* – як концептуальні та методологічні засади, які забезпечують загальне, цілеспрямоване та добре скоординоване застосування систем і методів управління якістю в усіх сферах діяльності - від ринкових досліджень до післяпродажного сервісу - за участі керівництва та співробітників усіх рівнів та за раціонального використання можливостей та ресурсів.

3. Організація робіт з управління якістю послуг в корпоративних суб'єктах готельного бізнесу передбачає створення систем менеджменту якості, що відповідають рекомендаціям міжнародних стандартів у сфері якості серії ISO 9000 та визначається як сукупність основних та забезпечуючих процесів. Система менеджменту якості – це сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для здійснення управління якістю. Впровадження системи менеджменту якості передбачає виконання процесів: ідентифікувати всі ключові процеси підприємства; встановити послідовність і взаємодію між цими процесами; встановити критерії і методи контролю параметрів процесів; забезпечити наявність інформації, необхідної для реалізації та моніторингу процесів; вимірювати та аналізувати інформацію про

процеси і використання дії, необхідні для досягнення встановлених результатів і безперервного поліпшення. Субсистемами Є: система якості (Quality Management System), система забезпечення якості (Quality Assurance System), управління якістю (Quality Control), повне тотальне управління якістю та продуктивністю (Total Quality and Productivity Management), менеджмент системи якості (Quality System Management) тощо.

4. Дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища готельного підприємства «Ramada Encore Kiev» шляхом аналізу конкурентного середовища, результатів фінансово-господарської діяльності та аналітичних звітів, методологій та методик SNW та SWOT-аналізів показали, що готель володіє 3% від загального номерного фонду, та 8% від номерного фонду 4*-х готелів Києва, що майже 10%. Основними конкурентами готельного підприємства «RAMADA Encore» являються Radisson Blu Hotel, Kyiv City Centre, Radisson Blu Hotel, Kyiv Podil City Center, Park Inn by Radisson Kyiv Troyitska, Mercure Kyiv Congress та Holiday Inn – Kyiv.

Найбільш впливовими факторами впливу зовнішнього середовища на готелю «RAMADA Encore» є зростання попиту та виникання прихильності споживачів до готельних послуг, довгострокові відносини з посередниками та напрацювання бази постійних посередників, а також несприятливі умови співпраці з ними. Підприємство в цілому, функціонує успішно, постійно працює в напрямку оптимізації витрат, і єдиною слабкою стороною є його відсутність сертифікованої системи менеджменту якості, а серед сильних сторін – кадрове забезпечення та організаційна діяльність. Конкурентний аналіз позиції готелю на ринку міста Києва оцінив його позицію 4 бали, в той час як його конкуренти: Radisson Blu Hotel – 4,4 бали, Park Inn by Radisson – 3,8 балів, Mercure Kyiv Congress Hotel – 4,6 балів, Holiday Inn – Kyiv – 4,2 бали.

5. Проведена діагностика елементів менеджменту якості, дозволила виявити такі невідповідності: Політика та Настанова в області якості, а також записи системи менеджменту розроблені та діють з урахуванням не усіх вимог системи і потребують перегляду та доопрацювання; в більшості підрозділів лише частково виконані такі функції системи менеджменту, як планування та прогнозування діяльності та оцінка й аналіз діяльності, що є важливим для

ефективної та результативної роботи системи; недостатність матеріальних ресурсів для виконання Політики та Цілей в області якості, а також низький рівень підтримання та підвищення рівня якості готельних послуг та заходів щодо реалізації менеджменту якості; низька обізнаність персоналу в області якості.

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

7. Для автоматизації процесів менеджменту якості запропоновано Можливості впровадження системи управління бізнес-процесами в сфері якості „Business Studio 5.0”, що забезпечить автоматизацію найбільш трудомістких етапів розробки, впровадження систем менеджменту якості. Процес розробки та впровадження систем менеджменту якості в даній програмі декомпозований на чотири підпроцеси: планування розробки та розроблення, реалізація, впровадження, підготовка до сертифікації та сертифікація. Це дозволить здійснювати опис процесів підприємства; розробляти документацію; здійснювати контроль процесів за показниками результативності та ефективності; планувати та проводити внутрішній аудит.

8. Серед очікуваних позитивних ефектів від вдосконалення системи менеджменту якості послуг досліджуваного готелю обгрунтовано: злагоджену роботу усіх процесів на підприємстві та підвищення рівня якості послуг; оптимізація витрат за рахунок зменшення витрат на коригувальні та запобіжні дії; збільшення попиту споживачів за рахунок надання більш якісних послуг та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України // Відомості Верховної Ради. – 2003. – № 18. Редакція станом на 06.11. 2020. Режим доступу: zakon.rada.gov.ua/go/436-15
2. Про захист прав споживачів: Закон України зі змінами. Редакція від 10.06.2020 р. Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1023-12>
3. Про затвердження Концепції державної політики у сфері управління якістю продукції (товарів, робіт, послуг): Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 серпня 2002 року № 447-р. Редакція станом на 29.04.2015р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>.
4. Про технічні регламенти та оцінку відповідності: Закон України від 15.01.2015 № 124-VIII // Відомості Верховної Ради України. – 2015. – № 14. – Ст. 96. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/124-19>
5. Адлер Ю.П. До економіки якості / Ю.П. Адлер // Стандарти та якість. – 2013. - № 4. - С.68.
6. Бичківський Р. Управління якістю : навч. посіб. / Р. Бичківський. – Л. : Львів. політехніка, 2009. – 560 с.
7. Бойко М.Г. Організація готельного господарства: підручник / М.Г. Бойко, Л.М. Гопкало. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 448 с.
8. Богаченко О.П. Теорія і практика оцінювання ефективності використання систем менеджменту якості: монографія / О.П. Богаченко –Запоріжжя: ЗНТУ, 2013. –246с.
9. Глудкин О.П. и др. Всеобщее управление качеством: учебник для вузов / О.П.Глудкин, М.Н.Горбунов, А.И. Гуров, Ю.В.Зорин / за ред. О. П. Глудкина. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/qm/qm059.html>.
10. Джордж С. Всеобщее управление качеством: стратегии и технологии : учебник / С. Джордж. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/qm/qm048.html>.
11. ДСТУ ISO 9000-2015. Системи управління якістю. Основні положення і словник – К. : Держстандарт України, 2015. – 27 с.

12. ДСТУ ISO 9001-2015. Системи управління якістю. Вимоги : – К. : Держстандарт України, 2015. – 23 с.
13. Ильенкова С.Д. Управление качеством : учебник для вузов / под ред. С.Д. Ильенковой - 2-е изд., перераб. и доп. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/qm/qm011.html>.
14. Исикава К. Японские методы управления качеством / К. Исикава. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/qm/qm0009.html>.
15. Калита П. Качество-путь к процветанию Украины / П. Калита // Стандарты и качество. – 2011. - № 12. – С. 76.
16. Качалов В.А. Всезагальний менеджмент якості – стратегія 21 ст. / В.А. Качалов // Стандартизація. Сертифікація. Якість. – 2017. - № 9. – С.56.
- 17.. Кирилюк І.М. Розвиток нормативних підходів до формування систем управління якістю продукції тваринництва. Агросвіт. 2019. № 23. С. 32—41
18. Котлер Ф. Маркетинг. Гостеприимство и туризм : учеб. для вузов, пер. с англ. / Ф. Котлер / под ред. Р.Б. Ноздровой. 2015, 787 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/qm/qm023.html>.
19. Кудин А.В. Управление качеством та конкурентоспроможністю / А.В. Кудин // Управление качеством. – 2015. - № 5. – С. 17-21.
20. Кузнецов В. Концепция работы в системе управления качеством / В. Кузнецов // Стандарты та якість. – 2016. - № 7. – С.69.
21. Ланциські Є. та ін. Основи комплексного управління якістю (TQM): пер. з пол. / Є. Ланциські, Х. Мрук, Х. Янушек, Я. Личак / за ред. Н.В. Мережко. – К. : КНТЕУ, 2006. – 288 с.
22. Лapidус В.А. Концепция всеобщего качества (TQM) как национальная идея / В.А. Лапмидус. – Режим доступу: http://www.iteam.com/publications/quality/section_61/article_2759/.
23. Лучко Г. Й., Когут І. В. Лідерські якості в проектному менеджменті. Бізнес Інформ. 2021. №6. С. 240–245.
24. Мазаракі А.А., Бай С. І., Брич В. В., Гавриш О. А. та ін. Основи менеджменту: підручник – Харків : Фоліо, 2014. – 846 с.

- 25.Максанов А.Б. Документи для впровадження стандартів ІСО 9000 / А.Б. Максанов // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2015. – № 12. – С. 18.
- 26.Максанов А.Б. Якість управління фірмою / А.Б. Максанов // Стандарти та якість. – 2013. – № 5. – С. 56.
27. Окрепилов В.В. Управление качеством : учебник / В.В. Окрепилов. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/qm/qm012128>
28. Окрепилов В.В. Перспективы создания многоуровневой системы управления качеством / В.В. Окрепилов – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/qm/qm01249>
29. Орлов П. Впровадження системи управління якістю: стан, проблеми, перспективи / П.Орлов// Стандартизація, сертифікація, якість. – 2014. – №6. – С.59-64..
- 30.Ортинська В.В. Маркетингові дослідження: підручник / В.В. Ортинська, О.М. Мельникович. – К. : Київ. нац. торг. – екон. ун-т, 2007. – 376 с.
- 31.Осовська Г. В. Менеджмент організацій (Текст) : Для самостійного вивчення : навч. посібник (для студентів вищих навчальних закладів)/ Г. В. Осовська, О. А. Косовський. – Київ : Кондор, 2009. - 376 с.
- 32.Перчук О.В. Економічні методи управління якістю / О.В. Перчук // Фінанси України. – 2015. – №4. – С.74-79.
- 33.Пінаєв Д. и др. Нова епоха в управлінні якістю / Д. Пінаєв // Стандарти та якість. – 2011. - № 10. – С.74.
- 34.Сініцина Т.А. Проблема оцінки ефективності системи управління – результати, невирішені питання / Т.А. Сініцина // Вісник ЖДТУ. – 2013. – № 3(25). – С. 260-266.
- 35.Слободяник А.М., Плотник П.А., Зазим& ко С. А. Проблема впровадження сучасного управління агрохолдингом в умовах діджиталізації. Ефективна економіка. 2020. № 4.
36. Спицнадель В.Н. Система качества: разработка, внедрение, сертификация: учеб. пособие / В.Н. Спицнадель. – – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/qm/qm01241>

37. Сторінка Головного управління статистики у місті Києві [Режим доступу: <http://kiev.ukrstat.gov.ua/>]
38. Сторінка енциклопедії Вікіпедія. – Режим доступу: <http://ru.wikipedia.org/wiki/>.
39. Сторінка. Офіційний сайт Ramada Encore Kyiv. [Режим доступу: <http://ramadaencorekiev.com/rus/>]
40. Сторінка компанії StatSoft. – Режим доступу: <http://www.spc-consulting.com/standart/tqm.htm#top>.
41. Тарасюк Г.М. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. / Г.М. Тарасюк, Л.І. Шваб. – К.: Каравела, 2013.
42. Управління якістю послуг готелів : теорія та практика: монографія / Т.І. Ткаченко, С.В. Мельниченко, М.В. Босовська. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. – 734 с.
43. Траченко Л.А. Важливі аспекти формування систем управління якістю в контексті вимог міжнародного стандарту iso 9001:2015. Ефективна економіка. 2018. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6239>
44. Федулова Л.І. та ін. Сучасні концепції менеджменту : навч. посіб. для студентів вищих навч. закладів / Л.І. Федулова, Н.І. Гавловська, О.В. Декалюк, С.В. Ковальчук / за ред. Л. І. Федулової/ - К. : Центр учбової літератури, 2007. - 533 с.
45. Харингтон Дж. Управление качеством в американских корпорациях / Дж. Харингтон. // Интернет-портал для управлінців Менеджмент.com.ua. - Режим доступу: <http://www.management.com.ua/qm/qm023.html>.
46. Хміль Ф. І. Діагностика якості туристичного продукту / Ф. І. Хміль, О. О. Ланда // Вісник Львівської комерційної академії / [ред. кол. : Башнянин Г. І., Апопій В. В., Вовчак О. Д. та ін.]. – Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2015. – Вип. 33. – 260с. – (Серія економічна). – С. 123-126.
47. Христенко Л. М. Оцінка внутрішньої ефективності управління підприємством / Л.М. Христенко. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuiv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Emp/2015_21/11Khris.htm.

- 48.Христенко Л.М. Система показників оцінки ефективності управління підприємством / Л.М. Христинко. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
http://eme.ucoz.ua/publ/zbirniki/23_i_2011/khristenko_1_m_sistema_pokaznik_iv_ocinki_efektivnosti_upravlinnja_pidpriemstvov/29-1-0-185.
- 49.Шашина М.В. Застосування концепції Кайдзен менеджменту для підвищення ефективності діяльності вітчизняних підприємств [Текст]/ М.В. Шашина, О.Ю.Федотов.//Агросвіт – К: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2018. - №7. – с. 26-30.
- 50.Шаповал М.І. Менеджмент якості : підручник / М.І. Шаповал. – К. : КОО Т-ва «Знання», 2007 – 457 с.
- 51.Янгмен К. Менеджмент качества: цель и необходимые условия. Опыт Северной Америки и Японии / К.Янгмен // Стандартизация. Сертификация. якість. – 2015. - № 6. – С. 22-25.
- 52.Garvin D. Managing Quality / D. Garvin. – New York : Macmillan., 2008. – 362 p.
- 53.Grenroos C.Service Management and Marketing: Customer Relationship Management Approach, 2 nd Edition. – Thomos learning, 2008. – 394 p.
- 54.James R. Evans. The management and control of quality / Evans James R., Lindsay William M. – 5th ed. – South-Western, a division of Tomson Learning, 2002. – P. 838
- 55.Quality certification, performance and size in hotel chains. Jorge Pereira-Moliner and Juan José Tarí. - Tourism Economics, 2015, №21 (2) – p.307-324.
- 56.Nadadur G., Raschke U, Parkinson M.B., 2016, A quantile-based anthropometry synthesis technique for global user populations, International Journal of Industrial Ergonomics 53 (2016) 167-178