

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

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**Стратегія управління якістю VIP-послуг готелю «Holiday Inn»,
м. Київ**

Студента 6-го курсу, 2М групи,
Спеціальності 073
«Менеджмент»
спеціалізації «Лакшері
менеджмент»

підпис студента

Магденко Маріна
Ігорівна

Науковий керівник
д.е.н., професор

підпис керівника

Мельниченко Світлана
Володимирівна

Гарант освітньої програми
д.е.н., професор

підпис керівника

Мельниченко Світлана
Володимирівна

КИЇВ – 2021

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Кафедра готельно-ресторанного бізнесу
спеціальність 073 «Менеджмент»
спеціалізація «Лакшері менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

_____ М. Г. Бойко

« ____ » _____ 2021 р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентіві

Магденко Марині Ігорівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Стратегія управління якістю VIP-послуг готелю «Holiday Inn», м. Київ.

Затверджена наказом ректора від «28» грудня 2020 р. № 3918.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 19 листопада 2021 року.

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

Мета роботи – дослідження теоретичних засад формування і реалізації стратегії управління якістю VIP-послуг та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність підприємства готельного господарства.

Об'єкт дослідження – процес формування і реалізації стратегії управління якістю VIP-послуг підприємства готельного господарства.

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення і реалізації стратегії управління якістю VIP-послуг готелю «Aloft Kiev», м. Київ.

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

Вступ

Розділ 1. Теоретичні засади формування стратегії управління якістю VIP-послуг підприємства готельного господарства

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел.

1.2. Методологічні засади формування стратегії управління якістю VIP-послуг готелю.

Розділ 2. Оцінка діяльності готелю «Holiday Inn», м. Київ

2.1. Стратегічний аналіз діяльності готелю.

2.2. Аналіз результативності діючої стратегії управління якістю VIP-послуг підприємства.

2.3. Дослідження впливу чинників на реалізацію стратегії управління якістю VIP-послуг готелю.

Розділ 3. Формування стратегії управління якістю VIP-послуг готелю «Holiday Inn», м. Київ

3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації стратегії управління якістю VIP-послуг готелю.

3.2. Прогнозування результативності реалізації стратегії управління якістю VIP-послуг підприємства.

Висновки та рекомендації

Список використаних джерел

Додатки

5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.10.2020 р.- 31.11. 2020 р.	31.11. 2020 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	01.12.2020 р.- 10.01.2021 р.	10.01.2021 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.01.2021 р.- 14.05.2021 р.	14.05.2021 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	17.05.2021 р.- 19.05.2021 р.	19.05.2021 р.
5	<i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>	до 20.05.2021 р.	20.05.2021 р.
6	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	20.05.2021 р.- 07.09.2021 р.	07.09.2021 р.
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.09.2021 р.- 10.09.2021 р.	10.09.2021 р.
8	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.09.2021 р. - 22.10.2021 р.	22.10.2021 р.
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	25.10.2021 р.- 27.10.2021 р.	27.10.2021 р.
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедрі</i>	19.11.2021 р.	19.11.2021 р.
11	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	22.11.2021 р. 23.11.2021 р.	23.11.2021 р.
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	24.11.2021 р.- 26.11.2021 р.	26.11.2021 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 «10» січня 2021 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____ С.В. Мельниченко

8. Гарант освітньої

програми

_____ М. В. Босовська

9. Завдання прийняв до виконання

_____ М. І. Магденко

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студенткою у результаті вивчення вітчизняної та зарубіжної літератури визначено методологічні засади формування стратегії управління якістю VIP-послуг готелю. Проведено аналіз результатів діяльності готелю «Holiday Inn», м. Київ. У процесі проведеного аналізу допущено помилки у розрахунку темпів росту (табл. 2.1). Розроблено та обґрунтовано рекомендації щодо стратегії управління якістю VIP-послуг готелю «Holiday Inn», м. Київ.

Випускна кваліфікаційна робота рекомендується до захисту в екзаменаційній комісії.

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____

(підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

Магденко М. І.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми _____

М. В. Босовська

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри _____

М.Г. Бойко

(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 2021 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ VIP-ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА	9
1.1. Аналітичний огляд літературних джерел.	9
1.2. ...Методологічні засади формування стратегії управління якістю VIP-послуг готелю	11
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «HOLIDAY INN», М. КИЇВ.....	21
2.1. Стратегічний аналіз діяльності готелю	21
2.2. Аналіз результативності діючої стратегії управління якістю VIP-послуг підприємства	27
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ VIP-ПОСЛУГ ГОТЕЛЮ «HOLIDAY INN», М. КИЇВ	34
3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації стратегії управління якістю VIP-послуг готелю	34
3.2. Прогнозування результативності реалізації стратегії управління якістю VIP-послуг підприємства.....	41
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	47
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Останні роки готельний бізнес стрімко розвивається: з'являються нові готелі та послуги, через що конкуренція на ринку посилюється. Особливо велика конкуренція у готелів від чотирьох зірок, так як саме такі місця вибирають заможні гості для відпочинку. Вони вибирають для себе не просто найдорожчий готель, а найкращий, тобто той, який буде задовольняти усі їх потреби та пропонувати виключні послуги.

За для того, щоб витримувати велику конкуренцію, дуже важливо мати правильну та нову стратегію управління якості послуг, так як час не стоїть на місці і щодня з'являються нові технології та можливості. Контроль якості послуг дозволяє швидко виправляти помилки, вдосконалювати пропозиції та витримувати велику конкуренцію, так як гості вимагають для себе найкращого, і саме тому потрібно вміти швидко оцінювати ситуацію та виправляти можливі недоліки.

На жаль, у готельному бізнесі гості, які вкладають у готель найбільшу кількість грошей, часто одержують найбільше визнання від закладу. Наприклад, президент країни або представник аристократії, які зупинилися в пентхаусі готелю і не мають обмеженого бюджету, отримає більше уваги з боку готелю, ніж гість, який зупинився зі знижкою у звичайному номері. Незважаючи на те, що до всіх гостей необхідно ставитись за вищим стандартом, готель має визнати особливі вимоги високопосадовців. Такі високопосадовці вважаються VIP-персонами готелю, і вони отримують всі особливі умови, перераховані в їхньому резюме, а також особливе визнання з боку готелю, наприклад, нічне освіження.

В індустрії гостинності до кожного гостя слід ставитися як до VIP-персони, тому що саме гості є причиною успіху та існування компанії. Хоча хороше обслуговування клієнтів є важливим у кожному бізнесі, індустрія гостинності відрізняється від них тим, що продукт фактично складається з послуг. Незважаючи на те, що всі гості повинні отримувати відмінне обслуговування, для деяких з них

готель має використовувати всі можливі ресурси, щоб задовольнити їхні потреби та очікування. До цієї групи гостей, природно, відносяться гості, які мають тривалу історію співпраці з компанією, наприклад, через програму лояльності та гості, які забезпечують компанії значні фінансові вкладення.

Стратегія управління якості послуг грає одну із найважливіших ролей у системі готелю. За наявності якісної стратегії можливо миттєво зреагувати на проблему та нейтралізувати її. Це робиться для того, щоб гості залишалися задоволеними відпочинком, а також бачили, що готель одразу виправляє помилки та вдосконалюється, таким чином це залишає після себе гарне враження. Особливо це стосується готелів, які надають VIP-послуги та обслуговують VIP-гостей. Важливою функцією готелів є надання послуг для дуже важливої категорії гостей - осіб VIP. Це перш за все постійні споживачі і відомі люди.

VIP-послуги – це спеціальні, найкращі послуги, які надаються для гостей VIP-класу.

Дуже важливо знати та вміти правильно обслуговувати гостей такого класу, так як для готельного бізнесу це є одним із найбільш важливих і прибуткових напрямків в діяльності служби маркетингу і хороша основа для економічної стабільності готелю. і саме тому потрібно мати правильну та ефективну стратегію управління якістю VIP-послуг.

VIP-гості також мають відмінності, тому навіть їх поділяють на різні категорії за статусом. Таке зустрічається зазвичай у висококласних готелях.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Стратегія управління якістю послуг завжди була і залишиться актуальною темою, так як час плине і технології, завдяки яким можна покращити послуги, вдосконалюються. Зараз на ринку стрімко розвивається лакшері менеджмент, який націлений саме на VIP-гостей, які отримують безпосередньо VIP-послуги, тому потрібно вміти надати правильну характеристику таким гостям та послугам за для того, щоб створити ефективну

стратегію управління якістю та витримати конкуренцію. Питання такої стратегії розглядали такі науковці: Н. Ю. Балацька[1], А.В. Дубоделова[5], О.В. Бурса[2], І.М. Школа[10], Н.І. Данько[4] та інші.

VIP-послуги та VIP-гостей розглядали у своїх роботах Ю.Л. Труш, М. Г. Соломон[15], М.С. Парикшат[17] та інші.

Метою роботи є дослідження теоретичних засад формування і реалізації стратегії управління якістю VIP-послуг та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність підприємства готельного господарства.

Для досягнення цієї мети було вирішено наступні **завдання**:

- дослідити нові літературні джерела;
- розкрити поняття VIP-послуг та VIP-гостей;
- здійснити оцінку діяльності готелю «Holiday Inn», м. Київ;
- сформуванати стратегію управління якістю VIP-послуг готелю «Holiday Inn», м. Київ.

Об'єктом дослідження є процес формування і реалізації стратегії управління якістю VIP-послуг підприємства готельного господарства.

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення і реалізації стратегії управління якістю VIP-послуг готелю «Holiday Inn», м. Київ.

У роботі було розглянуто поняття VIP, визначення типів таких гостей, стратегії управління якістю VIP-послуг та шляхи її покращення, а також проведений повний аналіз діяльності підприємства «Holiday Inn», запропонована нова стратегія управління якості послуг та додання до спектру нових обов'язкових послуг, які потребують для себе VIP-гості.

Результати дослідження опубліковані у статті **Методи управління якістю послуг на підприємстві ресторанного господарства у збірнику наукових праць магістрів (Додаток А)**.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ VIP-ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел.

VIP-послуги – це особлива концепція luxury відпочинку, призначена для респектабельного гостя. Ці послуги мають високі вимоги не тільки до комфорту і якості, але і до ексклюзивності обслуговування.

Це зумовлено великою конкуренцією на ринку. Неодмінними атрибутами таких послуг є розкіш, престиж, елітарність[1].

Часто людей, які користуються VIP-послугами в готелі називають VIP-гостями.



Рис. 1.1. Основні постулати надання VIP-послуг

На рисунку 1.1. можна побачити все те, що включають у себе слова «VIP-послуги»: висока якість продукції та ціна, досвідчений та навчений персонал, сертифікація, елітні умови та навколишнє середовище та швидке надання послуг.

Обслуговування VIP-гостей в готелі вищого класу підпорядковується спеціально розробленою процедурою. Всі вимоги гостей повинні бути повністю задоволені під час їх перебування в готелі. Не тільки послуги, але і найменші дрібниці повинні відповідати високому міжнародному стандарту. Незважаючи на складності в роботі з VIP-гостями, є фінансова та брендингова вигода. Вони приносять дохід і сприяють позитивному сприйняттю готелю. Існує індивідуальний підхід до кожного VIP-клієнта, в результаті чого підвищується лояльність гостя. Важливо зберігати необхідну інформацію про особисті уподобання, смаки, звички клієнта і додаткові послуги, які часто замовляються. Іноді слід передбачити виключення з правил (наприклад, отримання послуги без передплати, особливі прохання або побажання, що не входять в перелік стандартних послуг). Для спілкування з VIP-клієнтами направляються досвідчені менеджери, які пройшли спеціальну підготовку. Персонал готелю повинен вести себе професійно, підкреслюючи статус гостя.

Також, такий статус відносяться до постійних гостей, які вступили у програму лояльності готелю, та мають такі самі знижки та подарунки.

До характерних особливостей VIP-обслуговування зазвичай відносять:

- індивідуальний трансфер на таксі до готелю в день приїзду та до аеропорту в день від'їзду;
- невеликий презент в номері у вигляді пляшки вина (шампанського) та кошики фруктів в день приїзду;
- безкоштовна оглядова екскурсія;
- індивідуальні екскурсії на замовлення клієнта та деякі індивідуальні зручності в готелі і інше[12].

VIP-сервіс передбачає індивідуальний підхід до гостя, деякі готельні номери (суперлюкси, "президентські" кімнати, пентхауси) обладнані спеціальним чином для обслуговування клієнтів, які бажають мати більш комфортний відпочинок і

готові за це заплатити. Підвищений рівень комфорту виражається завдяки відповідному дизайну приміщення, оснащенню телевізором, відео та іншими приладами, наявності живих квітів, шоколаду, шампанського тощо.

Зарубіжна практика показує, що періодичне перебування будь-якої важливої особи в готелі автоматично піднімає його престиж, робить його відомим і популярним

Майкл Хопф [14], генеральний директор п'ятизіркового готелю The Westin Warsaw (Варшава, Польща) підкреслює, що VIP-гості дуже цінують швидкі check-in і check-out. В деяких готелях не так давно з'явилася послуга "моментальний check-out" - виїзд гостя без перевірки накопичених рахунків: якщо будь-яка послуга залишилася несплаченою, компанія, що відповідає за VIP-гостя, оплачує її постфактум по карткою.

Те, що звичайні готелі виносять в свої особливості і переваги перед конкурентами, для люкс-готелів з VIP-послугами – це сервіси з категорії must have: відкритий цілодобово фітнес центр з особистим тренером і з захоплюючим видом місто, басейн, послуги консьєржа, няні, особистого дворецького або співробітника, який із задоволенням погуляє з вихованцем гостя, замовлення вишуканої вечері в номер, гольф-машини, шатли по території готелю (особливо на пляжних курортах, де готелі займають великі території) і багато іншого[17].

Та за для того, щоб мати багато гостей такого класу та навіть клієнтську базу потрібно відповідати усім критеріям якості послуг та мати гарну стратегію їх якості [9].

1.2. Методологічні засади формування стратегії управління якістю VIP-послуг готелю

Стратегія управління якістю – це спосіб досягнення цілей підприємства за допомогою контролю та підвищення якості підприємства за для виживання в

умовах ринкових відносин та покращення у майбутньому бренду та фінансового стану.

Без якісного обслуговування та стратегії готель не зможе досягнути поставлених цілей, так як вони відіграють ключові ролі у розвитку підприємства[3].

Як вказує М. Бруна [8], заходи щодо поліпшення якості можуть вимагати істотних витрат на їх реалізацію. З цього випливає, що оцінка економічної ефективності стратегії - необхідний елемент в процесі її розробки. Він пропонує методичні аспекти розробки та вибору стратегії управління якістю, які повинні включати чотири основні етапи:

- виявлення на основі аналізу причин фактичних і потенційних невідповідностей якості продукції;
- факторів, які найбільшою мірою впливають на досягнення стратегічних цілей у сфері якості;
- визначення методів і засобів управління якістю як способу впливу на якість;
- розробка стратегії управління якістю;
- оцінка варіантів і вибір стратеги управління якістю;
- розробка політики в сфері якості, що підтримує реалізацію стратегії управління якістю.

В процесі розробки стратегії проводиться:

- Оцінка потенціалу фірми, її можливостей і ресурсів для досягнення загальних цілей;
- Аналіз внутрішніх чинників, що забезпечують зростання і зміцнення позицій фірми: комерційних, технологічних, соціальних;
- Аналіз зовнішніх факторів, що вимагають прийняття заходів, спрямованих на пристосування до нових умов і виникли ситуацій;
- Оцінка альтернативних напрямків діяльності фірми і вибір оптимальних

варіантів для досягнення поставлених цілей;

- Прийняття рішень, узятих за основу при розробці довгострокових планів функціонування і розвитку фірми.

За словами Школа І.М. [10], для українських готелів методологічною основою формування системи управління якістю послуг для українських готельних підприємств повинна стати концепція всезагального, тотального управління якістю (TQM).

TQM – це загальноорганізаційний метод безперервного підвищення якості всіх організаційних процесів [18]. Цей підхід припускає безперервне поліпшення якості в різних сферах діяльності - виробництві, закупівлях, збуті, організації роботи та ін. В сучасному розумінні TQM розглядають як філософію управління організацією.

Яскравим прикладом компанії, яка допомагає підприємствам із управлінням якістю є QMS. Вони співпрацюють із такими відомими готелями як Hayatt, Vero Beach, Rosen Hotels and Resort, The Claridge та інші.

Hotel QMS (HOTEL QUALITY MANAGEMENT SYSTEM) – це підрозділ компанії Differential Web Solutions, Inc [14], який пропонує економічно ефективні рішення для бренду готелю і допомагає менеджерам вирішувати питання сервісу і якості продукції.

На сьогоднішній день вони пропонують такі послуги:

Опитування по електронній пошті. Рішення для електронного опитування по електронній пошті розроблено у вигляді електронного опитування або картки з коментарями, яку можна надіслати електронною поштою всім гостям, які залишили свої дані. Як тільки гість відправляє заповнену анкету, дані автоматично обробляються і миттєво генеруються звіти.

Рішення Web Survey Solution. Кожен гість, який не видає свою адресу електронної пошти, може отримати паперове запрошення з проханням пройти

опитування через Інтернет. Ці гості заповнюють опитування на веб-сторінці. Незадовго до цього дані обробляються і оновлюються автоматично. Потім звіти стають доступними для керівництва для негайного вжиття заходів [14].

Картки з коментарями використовуються всередині готелю, розміщуються їх в номері, вестибюлі або в іншому місці, щоб гостям було зручно їх заповнювати. Заповнені карти забираються з номерів під час виїзду з готелю гостя або з ящиків, розташованих на стійці реєстрації [13]. Нічний аудитор або призначений персонал готелю відправляє картки по факсу на спеціальний номер факсу для введення даних в систему QMS (див. рис. 2.2.). Звіти відновлюються автоматично і стають доступними для керівництва для вжиття заходів [11].

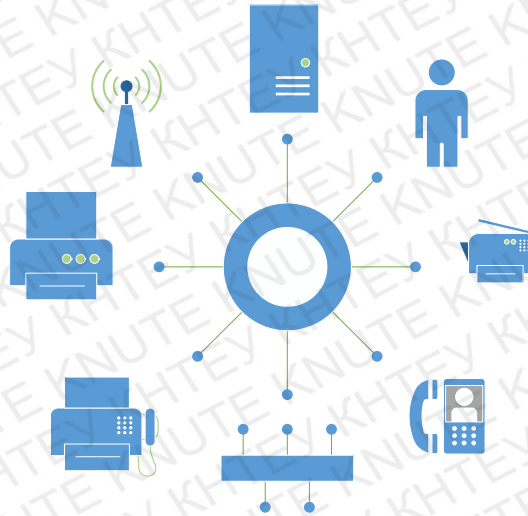


Рис. 2.2. Схематично зображена система передачі даних

Така система допомагає дізнатися про усі можливі мінуси самого готелю, якості послуг та обслуговуванні і швидко виправити їх.

На сьогоднішній день TQM сформував моделі, завдяки яким можна визначити основні елементи управління якістю послуг, методи ефективного досягнення цілей, із них виділяють дві основні (таблиця 1.1).

Як зазначили А.В. Дубоделова [5], Л.С. Лісовська [5], А.О. Нищота [5], завданням стратегії управління якістю є:

- Освоєння нових послуг.

- Безпосереднє дотримання та покращення показників якості послуг.
- Моніторинг і попередження надання неякісних послуг.
- Покращення економічного стану готелю.
- Розвиток сервісу.
- Розширення ринку збуту послуг.

Таблиця 1.1

Методи ефективного досягнення цілей

Назва методу	Винахідник	Опис
Петля якості	Ф.Котлер [2]	Це здійснення взаємозв'язка виробника послуг із споживачем, з усією системою, що забезпечує управління якістю послуг, конкретизація експлуатаційних вимог для усіх процесів, які відносяться до процесу надання послуги (маркетинг, підвищення кваліфікації, контроль якості, розробка готельного продукту, надання готельних послуг, технічна допомога в обслуговуванні, реконструкція та експлуатація готельних фондів, матеріально-технічне забезпечення)
П'ять «М»	Е.Демінг [2]	П'ять М, тобто: метод (method), персонал (man), матеріал (material), обладнання (machine), навколишнє середовище (milieu). Якість послуг досягається завдяки правильної організації та ефективним управлінням обслуговування. Метод: організація, технологія та стиль керівництва. Персонал: кваліфікація, досвід роботи, навчання, мотивація, навички; Матеріал: продукція готелю; Обладнання: Інженерно-технічна служба, пристрої; Навколишнє середовище: умови праці.

Як зазначили А.В. Дубоделова [5], Л.С. Лісовська [5], А.О. Нищота [5], завданням стратегії управління якості є:

- Освоєння нових послуг.
- Безпосереднє дотримання та покращення показників якості послуг.
- Моніторинг і попередження надання неякісних послуг.
- Покращення економічного стану готелю.
- Розвиток сервісу.

- Розширення ринку збуту послуг.
- Орієнтація на задоволення вимог ринкових сегментів.
- Досягнення міжнародного рівня надання послуг.

Об'єктами та суб'єктами стратегії є персонал, навколишнє середовище, мікроклімат, обладнання, метод та матеріал.

В. Зайтамль [7], А. Парамурман [7] і Л. Бери [7] виділили десять критеріїв, за допомогою яких споживачі судять про послуги: ввічливість, доступність, компетентність, оперативність, довіра, безпека, надійність, комунікативність, безпека, розуміння, чуйність.

Стратегія управління якістю розробляється, оформлюється та впроваджується згідно з певними вимогами до підприємств, як надають послуги. М.П. Мальська [4] наголошувала, що основою формування стратегії управління якістю послуг є законодавча та нормативно-технічна база у сфері стандартизації та сертифікації.

У державному стандарті України ISO Системи управління якістю 9000-2001 [19] зазначені основні принципи, що будують менеджмент системи якості (рис. 1.3.).



Рис. 1.3. Основні принципи стандарту якості

Н.І. Данько [4] стверджувала, що на цих стандартах була побудована TQM (стандарти серії 9000 і 10000, розроблені Міжнародною організацією стандартизації) і переформулювала їх відносно готельного підприємства (таблиця 1.2.). Тобто воно працює не лише на стандарти якості продукту, а повністю на підприємство (робота персоналу, продукція, організація). Отже, початок формування стратегії базується на державному стандарті України.

Таблиця 1.2

Принципи якості стандарту якості готелю

Принцип	Опис
Лідерство керівництва	У будь-якому підприємстві відіграють важливу роль, так як саме керівники напряду впливають на внутрішнє середовище готелю, його прогрес та інноваційні зміни, мотивацію співробітників
Залучення співробітників	Розподіл повноважень між вищими та нижчими рівнями управління, що покращує рівень роботи підприємства.
Орієнтація на споживача	Готель не може існувати без споживачів, так як залежить від них і мусить вдовольняти усі їх потреби та перевершувати очікування за для подальшого розвитку.
Підготовка та підвищення кваліфікації персоналу	Підготовка нових кадрів, місяць стажування, перевірка медичних вимог, ретельний підбір нового персоналу. Підвищення кваліфікації персоналу допомагає покращити роботу, що надалі позитивно відображається на роботі самого підприємства.
Нагороди та визнання	За для ефективної роботи нової системи управління якості вона закріплюється системою мотивації. Тобто заохочення співробітника у підвищенні кваліфікації та якості праці шляхом винагород та бонусів.

Продовження таблиці 1.2.

Управління процесом	Вдосконалення конкретних процесів, що безпосередньо впливають на якість послуг, та управління ними як системою, що допомагає ефективно досягати цілей і постійно покращувати показники діяльності готелю.
Інформаційна система	Оперативний обмін управлінською інформацією, автоматизування бухгалтерії, фінансових розрахунків тощо. Надання доступу до Інтернету гостям та персоналу.
Аналіз та перенаймання кращого досвіду	За для покращення діяльності готелю необхідно аналізувати роботи інших підприємств.

Принципи TQM дозволяють виділити чотири основні напрямки впровадження системи управління якістю (VIP) послуг в готельне підприємство:

1. Прописані в офіційному документі пункти з покращення якості послуг;
2. Взаємовідносини із постачальником;
3. Взаємовідносини із споживачем;
4. Обов'язкова мотивація співробітників до покращення якості (підвищення кваліфікації, покращення ефективності праці)[2];

Для реалізації використовують один із двох методів ефективного досягнення цілей: «П'ять «М»» або «Петля якості».

Особливостями вироблення стратегії є те, що вона здійснюється на вищому рівні управління і заснована на вирішенні наступних завдань: розробка стратегічних цілей компанії; оцінка її можливостей і ресурсів; аналіз тенденцій в області маркетингової діяльності; оцінка альтернативних шляхів діяльності; визначення стратегії на перспективу; підготовка детальних оперативних планів, програм і бюджетів; оцінка діяльності підприємства на основі певних критеріїв з урахуванням намічених цілей і планів.

Стратегія управління якістю VIP-послуг включає в себе такі самі пункти, так як на сам перед покращується саме надання послуг готелем, а в офіційному наказі

(документі) прописані усі потрібні пункти [6].

Також, для розвитку підприємства та росту якості потрібно обов'язково вести статистику та аналіз за для того, щоб розуміти, чого не вистачає гостю, чи сподобався йому сервіс, що його не влаштувало.

У такому випадку дуже допомагають певні моделі, інструменти для виявлення якості послуг. Найбільш відомою з них є модель. SERVQUAL (аббревіатура від Service Quality). Якість сервісу він визначає шляхом заповнювання гостем анкети з простими запитаннями щодо готелю.

SERVQUAL дозволяє реально оцінити якість обслуговування, шляхом обчислення різниці між очікуваннями і буттям в цілому по наріжним питанням, розподіленими по 5 пунктам:

1. Tangibles (Матеріальність) - зовнішній вигляд будівлі і приміщень, обладнання готелю і обслуговуючого персоналу, реалізація комунікаційних можливостей з цільовою аудиторією.
2. Assurance (Переконаність) - знання і навички персоналу готелю, їх компетентність і ввічливість, здатність висловити довіру і впевненість.
3. Empathy (Співчуття) - надання турботи і індивідуальної уваги до кожного гостя готелю.
4. Responsiveness (Чуйність) - готовність допомогти гостям готелю і забезпечити оперативне обслуговування.
5. Reliability (Надійність) - здатність надавати послуги надійно і точно відповідно до обіцянок і діючими стандартами [16].

Тобто, після заповнення гостем анкети із відповідями на прості запитання стосовно якості обслуговування потрібно розрахувати середній бал Величини розриву GAP (використовується для оцінки відсоткового ризику на короткострокових інтервалах) для кожного з 5 вимірів якості обслуговування, потім скласти обчислені середні значення і розділити їх на 5, щоб отримати середнє

значення показника SERVQUAL (див. додаток Б). Для проставлення оцінок прийнято використовувати семи бальну систему, коли кожен респондент виставляє від 1 до 7 на кожне питання анкети. Один бал відповідає оцінці «Дуже погано», сім балів - «Дуже добре».

Приклад питань анкети для гостей за моделлю SERVQUAL:

1. Чистота і порядок в готелі.
2. Сучасне обладнання.
3. Достатня площа для паркування автомобілів постояльців.
4. Простий і легкий спосіб доїхати до готелю.
5. Готель пропонує різноманітні послуги.
6. Якість готелю відповідає встановленій зірковості.
7. Персонал готелю ввічливий.
8. Зручний час роботи всіх служб готелю[15].

Отже, за для того, щоб створити ефективну стратегію якості, потрібно не тільки продумати план дій, але і обов'язково постійно проводити аналіз роботи підприємства, поважно відноситися до гостей а слідкувати за їх враженням. Особливо важливо швидко виправляти помилки – гість буде бачити, що сервіс якості стрімко розвивається та персонал робить усе можливе за для того, щоб задовольнити потреби гостя. Вклад в якісні послуги буде мати добрі наслідки у майбутньому для готелю: покращить його репутацію та збільшить кількість постійних гостей.

Готелі в усьому світі надають великого значення якості послуг, так як воно відображає їх стандарт і створює позитивний імідж їхнього продукту і послуг.

РОЗДІЛ 2.

ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «HOLIDAY INN», М. КИЇВ

2.1. Стратегічний аналіз діяльності готелю

Holiday Inn Kyiv належить до ПрАТ Торонто-Київ. Офіційна назва підприємства Приватне акціонерне товариство "Українсько-канадське спільне товариство "Торонто-Київ". Він пропонує 208 номерів. Holiday Inn Kyiv є частиною системи IHG Green Engage - програми, ініційованої для зменшення негативного впливу готелів на навколишнє середовище та заснованої на міжнародно визнаних принципах LEED. Головою товариства на стан 2021 року є Петров Геннадій Анатолійович.

Основні характеристики, які описують цільовий сегмент туристами Holiday Inn є:

1. вікова група 30-45 років;
2. середній або високий рівень доходу;
3. туристи з сім'ями від 2 до 4 осіб;
4. спосіб життя - енергійна, активна людина, зайнята торговою або управлінською діяльністю. Згідно з інформацією надаю YouControl [20], статутний капітал підприємства Торонто-Київ на момент 2020 року досягає 23 189 350 грн.

З таблиці 2.1. можна побачити, що компанія у 2020 році знаходилася у скрутному фінансовому становищі. Чистий прибуток знаходився у мінусі і компанія має великі забор'язання, кредити у банках.

Найважливішими показниками, що характеризують платоспроможність організації, є коефіцієнти ліквідності. Згідно таблиці 2.1. можна дійти висновку про нестабільному становищі підприємства, значення коефіцієнта ліквідності (110%) відповідає нормі. При цьому слід відзначити невелику позитивну динаміку, що мала

місце – порівняно з 2019 р. коефіцієнт ліквідності зріс на 0,4%. Що ж до коефіцієнта абсолютної ліквідності, то спостерігається досить великий розкид значення. При цьому підприємство у 2018 році могло забезпечити 3,8% своїх зобов'язань, у 2019 році відбувається зменшення та становить 0,7%, а у 2020 році значення коефіцієнта підвищилося до 1,2%.

Таблиця 2.1

Економічний стан підприємства

Показники	Рік			Темпи росту, %		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Ліквідність	132,4	106,2	110,0	103	80	104
Абсолютна ліквідність	3,8	0,7	1,2	-	-	-
Коефіцієнт автономії	10,0	19,4	21,1	118	194	109
NPM	-5,9	1,9	2,4	98	-32	126
Рентабельність активів	12,06	39,44	-102,5	110	327	-260
Чиста маржа	32,97	126,22	- 388,61	118	383	-308
Заборгованість	373,17	345,79	488,06	144	93	141
Коефіцієнт покриття	18,42	17,26	8,74	102	94	51
Робочий капітал	- 140,93	- 137,59	- 218,22	113	98	159

Коефіцієнт автономії організації за 2020 р. становив 21,1%. Отримане значення свідчить про значну залежність Holiday Inn Kyiv від зовнішніх кредиторів через брак власного капіталу. за аналізований період коефіцієнт автономії зріс

порівняно з 2018р. на 11%, а порівняно з 2019-м на 1,7%.

Тобто, платоспроможність підприємства знаходиться в не дуже хорошому стані, опускаючись нижче за мінімальне значення.

Загальний показник покриття показує здатність підприємства погашати поточні зобов'язання з допомогою лише оборотних активів. Чим вище значення коефіцієнта, тим краще платоспроможність підприємства. Судячи з того, що спостерігається зниження даного коефіцієнта з року в рік – у 2018 – 18,42%, у 2019 – 17,26%, а вже у 2020 – значне зниження до 8,74%. Що свідчить про високий фінансовий ризик-компанія неспроможна стабільно оплачувати поточні рахунки. Рентабельність активів - індикатор прибутковості та ефективності діяльності компанії, очищений від впливу обсягу позикових коштів. І якщо рентабельність активів, що показує дохідність майна, що використовується в 2019 р. (39,44%)р. збільшилася порівняно з 2018 р. (12,06%) на майже 17%, то вже у 2020р. цей показник став негативним(102,5%), що свідчить про збиткову діяльність. Це підтверджує і чиста маржа-2020р. вона має негативний показник -388,61%, хоча за 2019р.(126,22%) спостерігалось значне зростання порівняно з 2018р.(32,97%). Щоб підвищити прибутковість, компанія може: або збільшити виручку за збереження колишнього рівня витрат і податкової ставки, або оптимізувати та скоротити статті витрат, якщо не вдається збільшити продажі.

Чистий робочий капітал показує, яка сума оборотних коштів фінансується з допомогою власні кошти організації, яка – з допомогою банківських кредитів. У роках компанія має негативний оборотний капітал. У 2020 році показник збільшився до 288,22%, тобто поточні зобов'язання компанії перевищують її активи. Дефіцит чистого оборотного капіталу свідчить про нездатність компанії погасити свої короткострокові зобов'язання у встановлені терміни, що може спричинити її банкрутство.

З таблиці 2.2. можна зробити висновок, що протягом періоду від 2018 до 2020

років, прибуток від продажів коливається, так у 2019 році порівняно з 2018 роком прибуток зріс на 21,7 тис. грн. (12%), а 2020. прибуток знизився на 91 тис. грн.(45%) порівняно з 2019р. При цьому собівартість продукції вдалося знизити, так у 2019 році, порівняно з 2018 роком, вона збільшилася на 22 117 грн., або на 29,3%, а в 2020р. вона знизилася до 34858 тис. грн., що на 62777 грн. нижче, ніж у 2019 р. (на 64,3%).

Таблиця 2.2

Динаміка основних економічних показників

Доходи	Рік			Темпи росту,%		Абсолютне відхилення,%		
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2018	2019	2020
Чистий дохід від реалізації продукту	179690	201382	110293	112.07	54.76	6	12	-45
Собівартість реалізованого продукту	75518	97635	34858	129	35	5	29	-65
Валовий прибуток	104172	103747	-75435	99	-72	3	0	-173
Адміністративні витрати	32906	41966	-	127	-	15	28	-
Витрати на збут	17374	201732	-	1161	-	6	1061	-
Фінансовий результат до оподаткування	225011	279098	-	124	-	17	24	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	225011	279098	-	124		20	24	-

Темпи росту — це показник, що відображає відношення значення певного показника економіки чи статистики за відповідний період часу до його початкового значення, тобто до значення, прийнятого за основу (базу) довідника.

Згідно з таблиці 2.2., можна побачити, що позитивні темпи росту спостерігалися лише до 2019 року. Також, компанія витратила на збут велику кількість ресурсів на збут, на підтримку критичної інфраструктури у стабільному стані, а у 2020 році відбулося погіршення матеріального становища підприємства у наслідку ситуації в країні та впровадження карантинних обмежень.

За даними можна зробити висновок, що діяльність підприємства значно погіршилася порівнюючи ситуації станом на 2019 р. та 2020 р. Це може бути обумовлено ситуацією в країні – карантин. У 2019 році вперше Україна потрапила у червону зону через COVID-19, і діяльність багатьох підприємств значно погіршилися. Holiday Inn не був зачинений, але потік гостей був призупинений, тому сталася тимчасова криза.

За даними компанія брала участь у багатьох державних тендерах.

Переможні лоти: загальна кількість лотів 10, очікувана вартість 540 533 грн.

Переможні лоти складають 51,04%, що дорівнює – 275 873 грн. Інші лоти – 48,96% складає 264 660 грн.

Неконкурентні лоти: загальна кількість лотів складає 3, їх сума складає усього 264 660 грн. Конкурентні – 49% - 264 660 грн, неконкурентні 51% - 275 873 грн.

Інші договори: кількість договорів складає 2, їх сума 70 725 грн.

Не дивлячись на те, що компанія позиціонує себе, як конкурентноспроможну, вона намагається брати участь у тендерах по тим лотам, де немає конкурентів. Така стратегія дозволяє їм диктувати найбільш вигіднішу для себе ціну.

У половині всіх випадків навіть по виграним лотів вони відмовляються від виконання своїх обов'язань по тим чи іншим обставинам, так як сума виконаних

договір є половиною від суми перемог по всім лотам.

Також судячи по пункту виконаних договорів компанія заключає довготривалі договори, які надають їй довгострокове партнерство на вигідних для неї умовах.

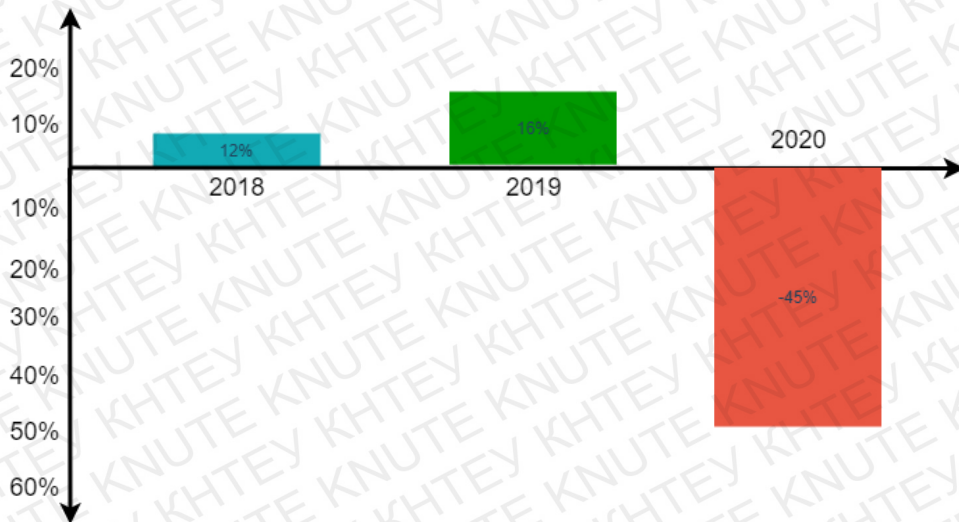


Рис.2.1. Абсолютне відхилення чистого прибутку

Фінансово-майновий стан за 2020 рік. За даним YouControl [20], підприємство на кінець 2020 року мала довготривалий кредит у банку на суму 1 024 034 млн. грн, який на кінець 2020 року збільшився на 198 371 тис. грн. Така сама ситуація із короткостроковими кредитами: станом на початок 2020 року сума короткострокового кредиту складала 592 155 тис. грн, а на кінець року сума збільшилася на 114 710 тис. грн.

Отже, компанія знаходиться у поганому фінансовому становищі і має заборгованості. Причиною погіршення фінансової ситуації є ситуація з COVID-19, яка понизила рівень туризму та готельно-ресторанного бізнесу в Україні. Готель Holiday Inn працював навіть у період красної зони карантину, але усе одно компанія переживає занепад, має велику кількість заборгованостей та нестабільне фінансове становище, яке погіршується із кожним роком. Компанія не витримує конкуренцію, через що бере участь у тендерах, де немає інших конкурентів.

2.2. Аналіз результативності діючої стратегії управління якістю VIP-послуг підприємства

Готель Holiday Inn пропонує багато стандартних послуг. Із них більшість є платними навіть для тих, хто зупинився у найдорожчому номеру (таблиця 2.3). Зменшити ціну може лише знижка, яку надає програма лояльності готелю, тобто це можливо лише для постійних гостей мережі IHG.

VIP послуги в готелі Holiday Inn – це швидкість обслуговування, кращий номер, відсутність графіку, відсутність графіка харчування та можливість замовлення з ресторану страву в будь-який час та знижки, які надаються програмою лояльності для постійних клієнтів.

Стратегія управління VIP-послугами в готелі Holiday Inn досить стандартна: підготовка найкращого номеру на верхньому поверсі із панорамним видом на місто, ідеальне прибирання, у подарунок квіти та фрукти у номері, зустріч гостя адміністратором готелю при вході та супровід його до номеру. По дорозі швейцар несе багаж гостя, а адміністратор дізнається про побажання гостя, та розповідає про готель та його інфраструктуру. У номері показує карту з номером, за яким гість може телефонувати та замовляти їжу, чи напої у номер, або запросити додаткову ковдру, подушки та інше – будь-яке його побажання.

Таблиця 2.3

Послуги готелю Holiday Inn

Послуга	За додаткову плату	Безкоштовно
Сніданок (номер стандарт)	✓	
Бар	✓	
Послуги ресторану (обід та вечеря)	✓	
Фітнес-центр		✓
Паркування	✓	

Трансфер	✓	
Оздоровчі послуги:		
Прибирання (кожен день)		✓
Послуги з прасування одягу	✓	
Хімчистка	✓	
Прання	✓	
Бізнес-послуги:		
Факс/ксерокопіювання		✓
Бізнес центр	✓	
Конференц-зал/банкетний зал	✓	

Досить звичайна програма обслуговування VIP-гостей, без надання якихось незвичайних послуг, які б дійсно могли здивувати гостя. Тобто із цього можна зробити висновок, що готель не має висококласної стратегії обслуговування VIP-гостя, лише пропонує йому більше ввічливості та уваги зі своєї сторони, обіцяючи виконати усі його забаганки.

Не має певної результативності такого обслуговування, так як готель сам по собі не має тих самих VIP-послуг, які міг би запропонувати гостю. Тобто немає результату із нічого.

До будь-якого гостя персонал мусить відноситися уважно, та робити усе для його комфортного відпочинку.

Проблемою відсутності певної стратегії може бути те, що у числі гостей готелю дуже рідко буває той самий VIP.

Згідно з дослідженням, більшість гостей, які становлять саме середній клас, залишилися задоволеними відпочинком у готелі, так як не дивлячись на відсутність гарної стратегії управління якістю VIP-послуг, персонал дотримується стандартних правил та вимог.

Таблиця 2.4.

Прайс-ліст готелю Holiday Inn

Кількість гостей	Тип номеру	Ціна/добу, грн	
		Мінімальна ціна	Максимальна ціна
2+1 (дитина)	Стандартний номер	1989	2918
2+1 (дитина)	Стандартний номер із ліжком розміру «king-size»	2125	3069
2+1 (дитина)	Представницький номер	2366	3279
2+1 (дитина)	Представницький номер із ліжком розміру «king-size»	2314	3279
4+2 (дитини)	Сімейний люкс - Для некурців	2585	4286
2+1 (дитина)	Номер з ліжком розміру "queen-size" для некурців	1989	2 918
2+1 (дитина)	Двомісний номер з двома окремими ліжками	1989	2918
2+1 (дитина)	Люкс із видом на місто	4697	5927

Таблиця 2.4. була зроблена завдяки наданим даним Booking.com [22]. Завдяки цій таблиці можна побачити мінімальну та максимальну ціну за проживання у номері готелю Holiday Inn. Такий розкид цін одного типу номера обумовлений вибраним гостем тарифом, на який впливають наступні фактори:

1. Кількість гостей;
2. Включений сніданок;
3. Сніданок за доплату зі знижкою;

4. Термін дії можливості безкоштовно відмінити бронювання;
5. Наявність передлати.

Найдорожчим номером є Люкс із видом на місто, саме його вибирають VIP-гості. Він вважається найкращим у готелі, має гарний вид із вікна, велику площу, та є найбільш комфортабельним для відпочинку.

Згідно із дослідженням, проведеним на сайті Booking [22], середньою ціною для готелів які мають 4-ри зірки є 2000 грн/добу за проживання. Це середня ціна для стандартного номера, тобто Holiday Inn має стабільні ринкові ціни, але не дивлячись на це знаходиться у скрутному фінансовому становищі.

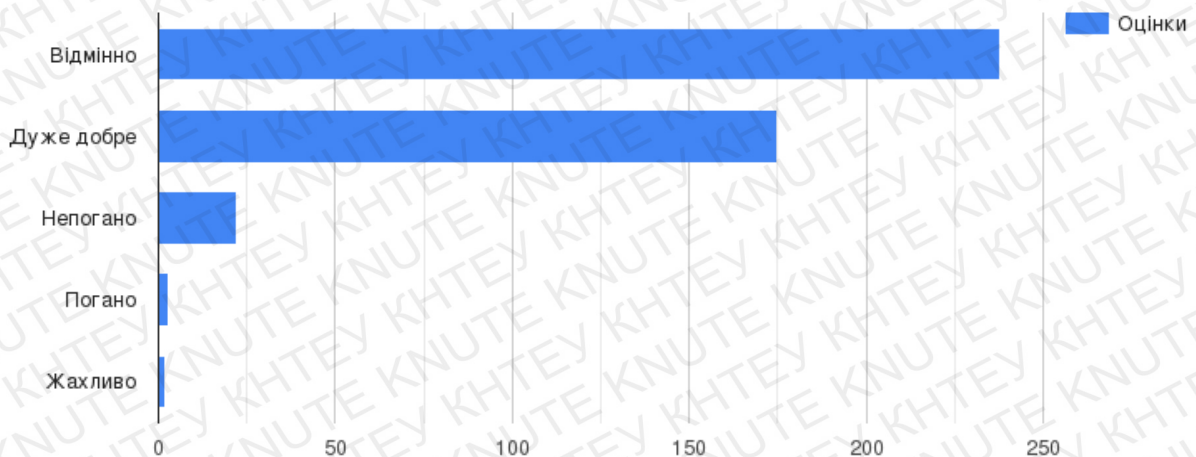


Рис.2.2. Оцінки гостей за даними Tripadvisor [21]

Проаналізувавши більш детально самі відгуки, можна дійти висновку, що усі гості задоволені чистотою у номерах, а більше негативних відгуків було у сторону кухні, обслуговування в ресторані, а також не досить задоволеними лишилися бізнесмени.

Також, мережа Holiday Inn має свою програму лояльності. IHG Rewards Club – це програма заохочення відвідувачів готелів, що входять до мережі IHG. Члени куба IHG отримують знижки під час оплати послуг та користуються

ексклюзивними пропозиціями. Накопичені бали можна обмінювати на безкоштовні ночі в готелях та інші бонуси. Програма IHG Rewards Club поділяється на чотири рівні: Club, Golden Elite, Platinum Elite, Spire Elite [23].

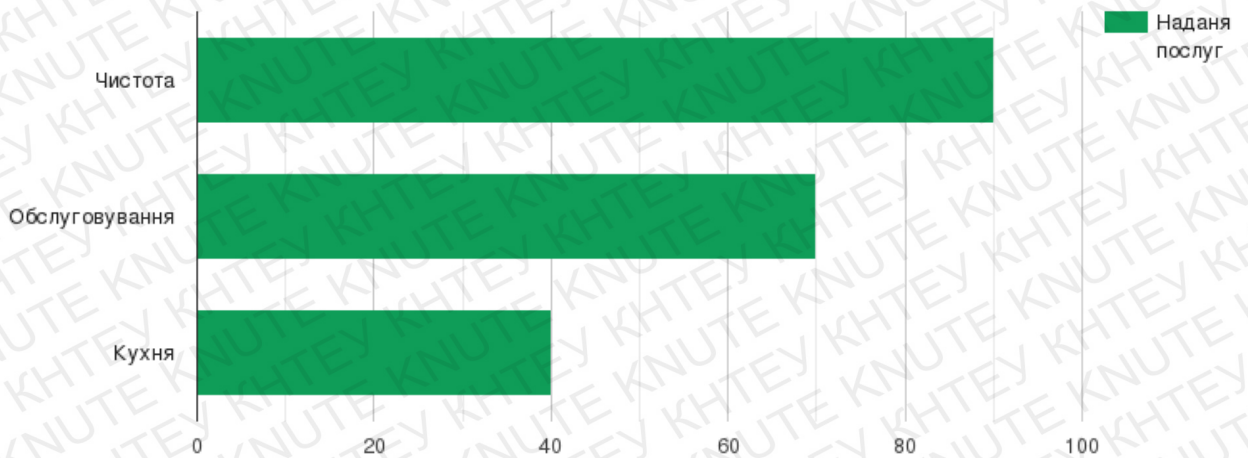


Рис.2.3. Відгуки про надання послуг

Програму включені беруть участь такі готелі: Six Senses Hotels Resorts Spas, Regent® Hotels & Resorts, InterContinental®, Kimpton® Hotels & Restaurants, HUALUXE® Hotels & Resorts, Crowne Plaza®, Hotel Indigo®, EVEN® Hotels, voco™ hotels, Holiday Inn®, Holiday Inn Express®, Holiday Inn Resort®, Holiday Inn Club Vacations®, Staybridge Suites®, Candlewood Suites®, avid® та Atwell Suites™ (які називаються готелі IHG) [23].

Саме програма лояльності робить із постійних гостей VIP, мотивуючи їх накопичувати бонуси та відвідувати готелі, які залучені до цієї програми. Це є як плюсом, так і мінусом, так як гості можуть віддавати переваги зовсім іншому готелю, який більш відповідає їхнім вимогам.

Згідно цієї програми, 10 накопичених балів = 1 долару, можливо отримати до 6 000 доларів за проживання в готелі.

Отже, згідно із дослідженням відгуків можна побачити, що більшість гостей залишилися задоволеними відпочинком, але всі вони становлять середній клас. Не

було жодного відгуку про надання особливих VIP-послуг, лише стандартні вимоги до чистоти, кухні, обслуговування та ресторану.

Таблиця 2.5

Програма IHG Rewards Club

Рівень	Привілеї
Club	Накопичення балів, ексклюзивні тарифи, безкоштовний інтернет
Golden Elite	Привілеї рівня Club + продовження часу виїзду з готелю до 14:00, необмежений термін дії накопичених балів, першочергова реєстрація у готелі, 10% бонус до накопичених балів.
Platinum Elite	Привілеї рівнів Club, Golden Elite + 50% бонус до накопичених базових балів (замість 10% Golden Elite), безкоштовне надання номера покращеної категорії при реєстрації в готелі за наявності можливості, гарантоване надання гостьового номера.
Spire Elite	Привілеї рівнів Club, Golden Elite, Spire Elite + 100% бонус до накопичених балів, привілеї на вибір учасника, статус Five Star у програмі Hertz Gold Plus Rewards.

Отже, готель не має стратегію обслуговування VIP, лише за винятком двох пунктів: надання найкращого номеру та подарунка.

Двома чинниками, які впливають на відсутність певних VIP-послуг можна назвати досить рідке появлення VIP-персон у цьому готелі, та ситуація із COVID-19 у країні. Рівень туризму різко знизився, із-за чого стало мало гостей і багато готелів опинилися у скрутному становищі. Сьогодні готелі витрачають усі сили на однаково якісне обслуговування усіх гостей та заходів у боротьбі з вірусом.

У Holiday Inn є лише два засоби застереження – маски та рукавиці. Вони не перевіряють гостей на наявність вірусу, або навіть своїх співробітників. Усіх гостей зазвичай обслуговують однаково, лише за одним виключенням – якщо гість має статус VIP, то обслуговувати його бути лише добре навчена людина з великим досвідом праці.

Таким чином можна побачити, що готель сам не пропонує якісну стратегію обслуговування VIP-гостя, через що вони не відвідують цей готель і віддають перевагу іншим.

Можна зробити висновок, що сам готель почав визначати свою цільову аудиторію як середній клас гостей і має стратегію монітизації послуг шляхом обслуговування більшої кількості гостей саме такого класу. Виходячи з такої концепції, можна сказати, що персону VIP обере цей готель, якщо поблизу не буде іншого закладу, який зможе надати йому послуги необхідного рівня. Таким чином, VIP послуги не є основним доходом і тому їхній спектр не є широким.

Готелю потрібно вживати усі заходи за для того, щоб налагодити попит та пропозицію, тобто зберігати готельний продукт, який не має строку зберігання.

РОЗДІЛ 3.

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ VIP-ПОСЛУГ ГОТЕЛЮ «HOLIDAY INN», М. КИЇВ

3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації стратегії управління якістю VIP-послуг готелю

Хоча загальні процедури та стандарти залишаються незмінними для всіх категорій гостей, VIP гості готелю все одно потребують особливої уваги. Дуже важливі особи (Very Important Person) – це можуть бути великі політичні діячі або бізнесмени, відомі артисти та інші впливові люди. Крім того, з часом до цієї категорії можуть входити постійні клієнти, які приносять готелі чималий дохід. Спільним для цієї категорії клієнтів є підвищений попит на якісне обслуговування, потреба в додаткових, часто дорожчих послугах, висока платоспроможність.

Робота з VIP-гостями дає бізнесу великі можливості разом з великими ризиками — будь-яка помилка веде до втрати іміджу, а успішно складені відносини можуть принести додатковий прибуток на перспективу. Тому готелі, які приймають VIP-гостей, знають, що підготовка до їх заїзду та проведення обслуговування потребує високого рівня уваги та особливого вміння в управлінні стратегію якості та персоналом.

У пункті 2.1. було проаналізовано діяльність підприємство «Holiday Inn». Завдяки цьому можна було побачити, що готель знаходиться у скрутному фінансовому становищі, не може витримувати конкуренцію та має багато кредитів. Також, було зазначено, що готель не має певної стратегії управління якістю -послуг, так як в них вони відсутні. Тобто, готель не може запропонувати саме ті послуги, які хоче отримати VIP-гість.

Роблячи висновок із проведеного аналізу, можна запропонувати додати нову стратегію, яка зможе задовольнити VIP-гостя та усі його потреби.

VIP-послуги – суперечлива тема. Кожен гість має особливі потреби та хоче отримати щось таке, що буде приємним саме для нього. Одна людина не стане пити подарункове шампанське, так як їй не подобається фірма-виробник, інша має алергію на фрукти, які були у номері як комплімент. Так як готель може зробити на даний момент лише такі подарунки для особливого гостя, то можна спочатку вдосконалити саме їх.

Спочатку потрібно звернути увагу на QMS (HOTEL QUALITY MANAGEMENT SYSTEM), тобто використати послуги, які вони пропонуються для покращення якості послуг. Опитування по електронній пошті – гостю надсилають лист з привітанням та анкету, він її заповнює анкету зі своїми даними, завдяки цьому можна одразу дізнатися про індивідуальні побажання гостя. Цю анкету особисто перевіряє адміністратор, після дані автоматично обробляються і миттєво генеруються звіти.

Зазвичай, спочатку у готелі заповнюється бланк замовлення на обслуговування VIP клієнтів (Amenity Order). Це документ, який містить інформацію:

1. ім'я гостя;
2. назва компанії/контактна інформація;
3. кількість осіб;
4. категорії/тип номера;
5. термін перебування в готелі;
6. тариф проживання;
7. дата, час прильоту/вильоту, номер рейсу та ін.;
8. трансфер з аеропорту;
9. номер кімнати;
10. дата заїзду та виїзду;
11. VIP статус;

12. особливі побажання.

Потім цей документ подається на підпис керівникам усіх відділів, відповідальних за обслуговування VIP-клієнтів. На інформаційних стендах служб, що займаються обслуговуванням, має бути повна інформація про особливості та нюанси обслуговування конкретного важливого гостя. Повна інформація про прибуття VIP-персон у готель стосується, в першу чергу, таких підрозділів, як обслуговування розміщення, адміністративне та побутове обслуговування, обслуговування номерів, кухня та служба охорони.

Таким чином можна побачити, що обслуговування гостя починається ще до його приїзду в готель.

Загалом, процес обслуговування VIP-гостей розпочинається вже в аеропорту. За VIP-гостем надсилається автомобіль VIP-класу. Клієнта зустрічає представник керівництва готелю та супроводжує його до самого номера.

Номер VIP-гостя має бути найкращий із номерів необхідної категорії. Він має бути бездоганно чистим та усе обладнання мусить працювати без перебоїв, також його потрібно забезпечити предметами особливої уваги до гостя. Зробивши певні висновки із відповіді гостя на лист-вітання, буде легше зробити «комплімент». Стандартним залишаються фрукти, дороге шампанське та сувеніри із символікою готелю. Також часто додають фірмові подарункові комплекти одягу (краще запропонувати лазневі приналежності), канцелярське приладдя, ілюстровані альбоми, книги про місто або країну прибуття та парфумерні, косметичні набори.

Оскільки VIP-персона є першочерговими гостями, вони мають отримати номер раніше за всіх. VIP-персона, як правило, проводять значну частину свого часу в роз'їздах, тому вони все більше знають про свої потреби та вимоги до готелю. Наприклад, спортивні команди мають особливі вимоги щодо вибору готелю. Необхідно правильно вибрати місце розташування, готель повинен виконувати умови договору, а гравці мають бути усамітнені, захищені та ізольовані від інших

постояльців. Щоб відповідати таким вимогам, готелям необхідно встановити послідовні процеси, які відповідають цим вимогам. Якщо в готелі немає відповідних процедур, він може порушити контракт і втратити важливого гостя або, більше, заплатити за будь-які наслідки. Якість обслуговування означає задоволення та перевищення очікувань клієнтів.

Також, так як VIP-гість отримує найдорожчий і комфортабельний номер, можна завжди зробити додатковий бонус-комплімент – знижка на певні послуги, наприклад, на замовлення їжі або напоїв з бару.



Рис. 3.1. Структура обслуговування VIP-гостей

Особливу увагу потрібно завжди приділяти VIP гостям жінкам. У багатьох сучасних готелях є спеціальні кімнати для жінок. У таких кімнатах є додаткове дзеркало над столом, дзеркало для макіяжу у ванній, а також більш широкий

асортимент парфумерно-косметичних засобів. Колірна гамма таких кімнат оформлена в білих, жовтих і рожевих тонах. Якщо вона не потребує такого номеру або сам готель не має такого потрібно підготувати найкращий VIP-номер для гості із урахуванням усіх цих деталей: парфумерія, дзеркало із гарним світлом, у номері обов'язково мають бути присутні глянцеві журнали і живі квіти.

При виїзді VIP-гостя необхідно детально перевірити оплату проживання з урахуванням усіх існуючих знижок та уточнити час його виїзду з готелю, щоб вчасно забезпечити транспорт. Необхідно заздалегідь подбати про те, щоб багаж гостя був знесений. Під час від'їзду необхідно подякувати гостя за перебування в готелі.

Також, слід приділяти увагу датам – якщо у клієнта День народження, то слід також дуже ретельно підготуватися до цього дня (якщо він припадає на період його проживання в готелі) працівники приділяють йому максимум уваги. Як правило, ця подія супроводжується привітаннями та врученням подарунків керівництвом готелю (квіти, пиріг, торт зі свічками, набір шоколадних цукерок, сувеніри тощо), а також можливе надання знижки на послуги. Також, потрібно пам'ятати про професійні свята.

Для більше дуже підходить метод ефективного досягнення цілей «Петля якості» Ф. Котлера [2] (рисунок 3.2.). Holiday Inn є досить відомим готелем, але кожному підприємству потрібна гарна реклама, маркетингова стратегія, особливо якщо готель планує вийти на новий рівень. Простіше кажучи, поінформованість про бренд - це показник того, наскільки запам'ятовується бренд для цільової аудиторії. Підвищення впізнаваності бренду – це потужна маркетингова стратегія, завдяки якій у споживачів формується інстинктивна перевага до бренду та його продукції.

Підвищення кваліфікації співробітників допоможе підготувати їх о прийому VIP-персон. Це допоможе готелю вийти на новий рівень, та не буде проблеми, якщо досвідчені працівники за будь-якої причини не зможуть прийти у цей день на

роботу. Усі будуть підготовлені до такого.

Матеріально-технічне забезпечення – одна із візиток лакшері готелів, так як VIP-гості хочуть почувати себе у комфорті та не відмовляти собі ні у чому, тому модерне технічне оснащення стане лише плюсом, а також допоможе довести системні технології до ідеалу, що буде сприяти покращенню роботи в усіх сферах готельного господарства і допоможе із контролем якості. Тобто, всі відповіді на гостей будуть одразу вноситися у базу даних та оброблятися, що допоможе у покращенні обслуговування.



Рис. 3.2. Петля якості

Можна зробити висновок, що обслуговування VIP-гостя починається ще до його приїзду, потрібно слідкувати за якістю обслуговування, зробити комплімент (подарунок у номері) та ніколи не забувати про індивідуальні побажання гостя. Їх забаганки можуть бути різними: дороге шампанське кожного вечора у номері, або кожного ранку у нього мусить стояти букет свіжих нових квітів, або навіть

екзотичні фрукти замість сніданку - це може бути усе що завгодно, але для готелю це не мусить стати проблемою. Персонал має виконувати усі його побажання.

Також потрібно використати картки з коментарями, які будуть розміщені по усьому готелі. Завдяки цим карткам гості зможуть залишати відгуки, та одразу вказувати на мінуси та плюси готелю, а також проаналізувати рівень наданих послуг для оцінки (використовуючи систему SERVQUAL). В ідеалі методика SERVQUAL є системою раннього попередження негативних змін, яка забезпечує відомостями про реальні довгострокові тенденції всередині компанії. Методика SERVQUAL дозволяє оцінити ефективність та продуктивність сервісу.

Як вже було зазначено, VIP-гостями можуть стати не тільки відомі люди, а й постійні клієнти. Їм також потрібно приділяти увагу, так як близько 80% прибутку будь-якої компанії надходить від 20% клієнтів. Тому з погляду управління бізнесом необхідно визнати ті 20% клієнтів, які забезпечують компанії такий винятковий дохід. Хоча ці програми пов'язані з грошима, які гість вкладає в готель, вони також дають готелю інструмент для надання виняткового сервісу та задоволення потреб гостя. Завдяки програмам лояльності компанія може отримати конкретну інформацію про переваги та запити гостей та, отже, забезпечити найкраще обслуговування гостей. На додаток до визнання переваг гість отримує винагороду.

Також, для VIP-гостей потрібно ввести моментальний check-in and check-out, тобто у гостя не буде обмежень в плані чекати заїзду чи виїзду із готелю. Це збереже час гостя, особливо бізнес-гостей.

Ще одним бонусом для представників бізнес сегменту може стати внутрішня бонусна програма для оренди кімнати для переговорів або для проведення корпоративних зустрічей. У готелю є в наявності приміщення для таких заходів, і така внутрішня бонусна система допоможе залучати таких клієнтів.

Завдяки такій бонусній системі гості будуть більше замотивовані проводити зустрічі саме у готелі, а не шукати інше приміщення, або ресторан.

Таблиця 3.1

Система знижок для бізнес-гостей

Назва титулу	Вимоги	Знижка, %
Junior	Проведення від 3 бізнес-зустрічей у готелі	5
Silver	Проведення від 5 бізнес зустрічей у готелі	10
	від 5 днів проживання	+1,5 до знижки
Gold	Проведення більше ніж 7 зустрічей на території готелі	12
	від 7 днів проживання	+3 до знижки

Отже, не дивлячись на те, що «Holiday Inn» не часто приймає гостей VIP-класу, кожен готель високого рівня мусить мати стратегію управління якості обслуговування VIP-послуг, так як потрібно бути готовим до такого візиту. Без належної стратегії персонал не зможе добре підготуватися до приїзду гостя, навіть якщо вони мають декілька тижнів, так як усі сили повинні бути витрачені на індивідуальні побажання гостя, а не формування з нуля цілої стратегії управління.

3.2. Прогнозування результативності реалізації стратегії управління якістю VIP-послуг підприємства

Завдяки QMS готель зможе швидко покращити рівень обслуговування, та дізнатися про мінуси своєї роботи завдяки карткам, які будуть заповнювати гості. Також, приємним бонусом буде саме лист до гостя із вітанням та питанням про його особисті побажання ще перед його приїздом. Таким чином готель сформує гарне перше враження та потурбується про те, щоб його мінуси були виправлені.

Доведено, що якість послуг веде до зниження витрат, підвищення рентабельності, покращення роботи організації та позитивної репутації. Тобто, будь-які витрати згодом будуть окупатися, тому вклад у формування стратегії

управління якістю VIP-послуг та розширювати асортимент цих саме послуг буде вигідним вкладенням (див. рис. 3.3.).

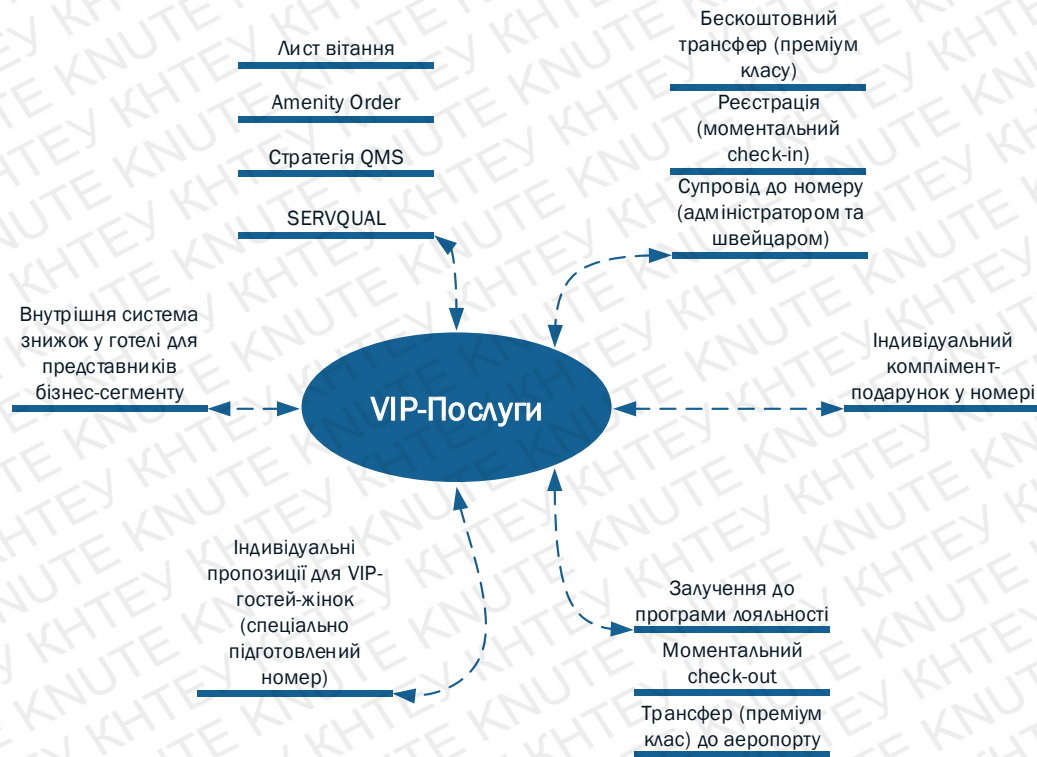


Рис. 3.3. Запропоновані VIP послуги та стратегія

Надання іменної карти лояльності для гостя, яка одразу включає в себе певну систему знижок на номер, ресторан або бар, може позитивно вплинути на рішення клієнта відвідати готель знову, так як до нього знайшли індивідуальний підхід та залучили до програми лояльності, яка пропонує велику кількість знижок та бонусів. Надана карта обов'язково мусить бути іменною, для того об підкреслити високий статус гостя.

Отже, можна стверджувати, що якість обслуговування пов'язана зі сприйняттям гостем готелю та його наміром повернутися до готелю. Існує значний зв'язок між постійними гостями та якістю обслуговування. Програми лояльності, яким слідує кілька постійних гостей та VIP-гості, зрештою припиняться, якщо

якість обслуговування не буде досягати потрібного рівня. Щоб спонукати клієнтів віддати перевагу певному бізнесу іншому, рівень якості обслуговування повинен бути на високому рівні з точки зору клієнта, і якість обслуговування має бути стабільно високою. Якщо гостю сподобався відпочинок у готелі, особливо якщо це буде представник VIP, то він сам стане живою рекламою. Тобто гарна стратегія якості буде гарантом найкращої реклами, і як наслідок, буде збільшуватися потік клієнтів (див. рис. 3.4.).

Найбільш важливими показниками підвищення якості в готелях є: інвестиції в навчання та підготовку співробітників, вимірювання та оцінка задоволеності гостей, дослідження ринку, певні правила та процедури діяльності готельного підприємства, система заохочення найкращих співробітників, прийом та розгляд скарг клієнтів, а також порівняння з конкуруючими готелями, система командної роботи, система рейтингів постачальників, вимірювання та оцінка задоволеності співробітників, участь співробітників у визначенні цілей своїх відділів. З усього перерахованого вище у всіх глобальних готельних корпораціях найважливіший показник пов'язаний зі співробітниками.

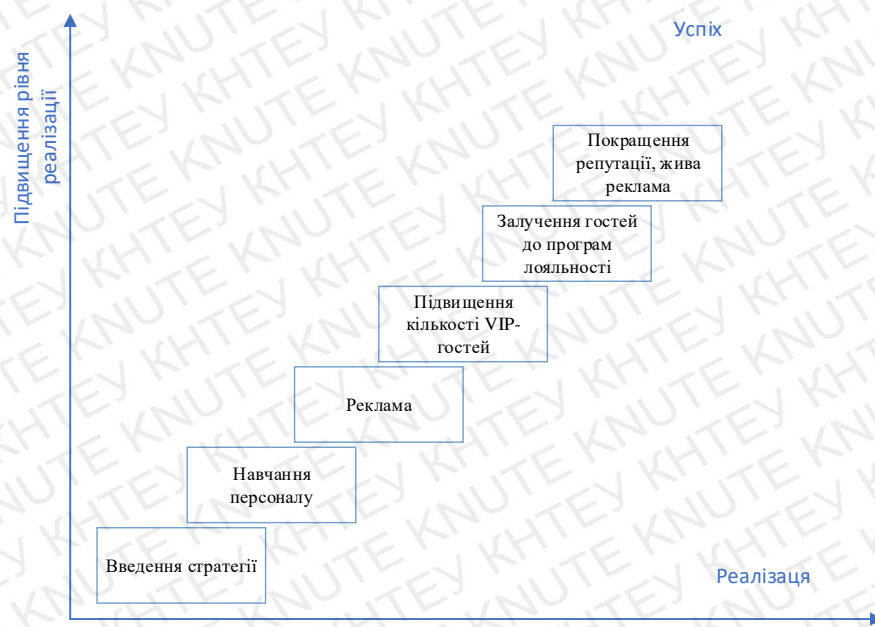


Рис. 3.4. Схема вірогідності реалізації стратегії

Таблиця 3.2

**Очікувана динаміка основних економічних показників в результаті
впровадження стратегії контролю за VIP-послугами**

Показники	Роки			Темпи росту,%		Абсолютне відхилення,%		
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації продукту	114705	121587	138609	106	114	3.8	6.3	14
Собівартість реалізованого продукту	36252.3	38427.5	43038.8	98	114	4.2	5.8	12.1
Валовий прибуток	72417.6	76762.7	85974.2	105	113	4.4	6.4	12.2
Адміністративні витрати	43644.6	46263.3	51814.9	109	120	3.8	6.2	12.1
Витрати на збут	209801	222389	249076	104	111	4.1	5.9	11.9
Фінансовий результат до оподаткування	290262	307678	344599	105	112	3.9	6	11.9
Чистий фінансовий результат: прибуток	290262	307678	344599	106	112	4	6	12

Для оцінки ефективності розробленої стратегії управління якістю VIP-послуг, було вираховано очікувані тенденції зміни основних економічних показників на наступні три роки (таблиця 3.2.).

Судячи з динаміки розвитку валового прибутку в перший рік після впровадження нових послуг та нової стратегії, спостерігається невеликий приріст у

районі 4% навіть у карантинних умовах. Також, подібний приріст відзначається в інших економічних показниках, які напряму пов'язані з валовим доходом, тобто стратегія підвищила економічний стан підприємства.

Так як дані пропозиції та стратегія є рішенням у довгостроковій перспективі, потрібно декілька років для того, щоб дана система запрацювала на повну потужність. Що досить яскраво можна спостерігати в таблиці 3.2. Починаючи з другого року впровадження нової стратегії темпи росту збільшуються в середньому на 6-8% та відхилення в районі 4%.

Отже, за для реалізації стратегії потрібно провести підвищення кваліфікації персоналу, підготувати їх до прийому VIP-гостей, за допомогою систем TQM та SERVQUAL, також доповнити асортимент послуг новими VIP-пропозиціями та ввести внутрішню бонусу систему для представників бізнес-сегменту. Ця система зможе оновити асортимент готелю, також у певних випадках підкреслити поважливе індивідуальне ставлення до гостя (лист-вітання та подарунків, обраний основуючись на вподобаннях клієнта).

VIP-гості повинні залишатися задоволені перебуванням у обраному готелі, так як від їх враження у подальшому може залежати репутація закладу – або вона буде зруйнована, або ж готель набере більшу популярність та більше клієнтів.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У роботі було проаналізовано діяльність готелю Holiday Inn, проведено економічний аналіз підприємства та досліджено їх послуги. Розглянуто наявні методи розробки стратегії управління якості VIP-послуг, шляхи покращення надання послуг та методи ефективності досягнення цілей. Була оцінена здатність готелю обслуговувати VIP-гостей, а потім запропонована нова стратегія управління якості VIP-послуг, яка допоможе покращити репутацію та фінансовий стан.

Визначено, що обслуговування VIP-гостей продовжує впливати на індустрію гостинності, на яку у свою чергу значною мірою впливають програми лояльності. Тому доходи підприємства залежать від рівня VIP-послуг. Щоб зберегти існуючі відносини з VIP-персонами, готель має досягати високих результатів у своїй роботі без винятків. Як уже говорилося, до VIP-гостей входять високопоставлені особи з усього світу, тому в готельному бізнесі дуже важливо справити гарне перше позитивне про готель, яке вплине на репутацію та доходи готелю. У майбутньому послуги для VIP-гостей можуть бути досліджені за допомогою об'єктів, які більшою мірою працюють із тимчасовими гостями, або об'єктів, розташованих в інших країнах. Це може дати несподівану інформацію про VIP-гостей. Хоча VIP-персони в різних культурах та місцях можуть мати різні запити та уподобання, той факт, що готель, тим не менш, повинен надавати гостю нероздільну увагу та діяти відповідно до уподобань та запитів, на мою думку, не змінюється.

Запропоновано комплексну програму навчання співробітників, які надають послуги. Забезпечуючи професійне обслуговування клієнтів, готель може продемонструвати, що кожен гість однаково важливий і що гість – причина існування готелю. На мою думку, основа для відмінного VIP-обслуговування починається з підбору персоналу та продовжується в процесі навчання. Це у поєднанні з добре спланованими процесами VIP-обслуговування призводить до високоякісного обслуговування клієнтів та вражених гостей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балацька Н.Ю. Репринцева В.М. Особливості та перспективи розвитку готельного бізнесу в Україні – Молодий вчений, 2016. – 13с.
2. Бурса О.В. Сучасні Моделі Управління Якістю Та Особливості Їх Застосування В Готельному Господарстві – Львівський інститут економіки та туризму, 2016. – 17 с.
3. Гуцуляк Н. П. Сучасні методи підбора персоналу / Н. П. Гуцуляк. – Київ: Кондор-Видав., 2015. – 72 с.
4. Данько Н.І. Управління якістю готельних підприємств в Україні. – Проблеми економіки, 2015. – 71 с.
5. Дубоделова А.В. Юринець О.В. Кулиняк І.Я. Теоретичні та прикладні засади формування конкурентної стратегії підприємства: монографія – Львів: Растр-7, 2015. – 210 с.
6. Полчанінова І.Л., Становихіна С.В., Чередніченко А.П. Характерні особливості та економічна стійкість готельних послуг: «Молодий вчений» № 1 (41), 2017 р. – 681 с.
7. Розробка стратегії управління підприємствами готельного господарства та впровадження принципів всезагального управління якістю. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://buklib.net/books/32533/>
8. Сухінін Д.В. Концепція управління якістю TQM – Державне управління та місцеве самоврядування, 2015. – 239 с.
9. Труш Ю.Л. Стратегія управління якістю продукції: Економіка та управління – «Молодий вчений», 2015. – 440 с.
10. Школа І.М. Трансформації в глобальній економіці та Україна – Монографія, – Чернівці : Друк Арт, 2014. – 416 с.
11. HANDLING VIP's IN HOTELS. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.linkedin.com/pulse/handling-vips-hotels-japs-munywoki>

12. Hotel Quality Management System. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.hotelqms.com/test/GAPS/Home/Home.asp>
13. Ishmael Mensah – Management of Tourism and Hospitality Services – Publisher: Xlibris, 2015. – 104 с.
14. Kohl, Herfried. Standards for Management Systems – Springer Nature Switzerland AG, 2020. – 275 с.
15. Michael G. Solomon. Fundamentals of Communications and Networking – World Headquarters, 2019 – 47 с.
16. Michael N. Chibili, Latifa Benhadda, Shane de Bruyn, Conrad Lashley, Saskia Penninga, Bill Rowson. Modern Hotel Operations Management – Routledge, 2017. – 134 с.
17. Parikshat Singh Manhas. CUSTOMER PERCEPTIONS OF SERVICE QUALITY IN HOSPITALITY INDUSTRY: IMPORTANCE PERFORMANCE ANALYSIS [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://jotr.eu/>
18. TQM – TQM SYSTEM – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://tqm.com.ua/>
19. ISO – ДСТУ – [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://dnaop.com/html/34108/doc-%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3_ISO_9000-2001
20. Youcontrol – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://youcontrol.com.ua/ru/dashboard/>
21. Tripadvisor – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.tripadvisor.ru/#>
22. Booking – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.booking.com/index.ru.html>
23. Holiday Inn – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.ihg.com/holidayinn/hotels/ru/ru/reservation>

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ VIP-ПОСЛУГ ГОТЕЛЮ «HOLIDAY INN»

МАГДЕНКО М., 2 курс 2м група ФРГТБ КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент», спеціалізація «Лакшері менеджмент»

У статті зазначено теоретичні засади застосування різних методів управління якістю послуг. Розглянуто поняття та класифікацію VIP гостей; проаналізовано систему, яку використовує Hotel QMS (HOTEL QUALITY MANAGEMENT SYSTEM), розглянуто державний стандарт системи якості.

Ключові слова: менеджмент, управління якістю, готельний бізнес, послуги, готель, гості, методи управління якістю, прийоми управління якістю.

This article contains a theoretical basis for the use of different methods of service quality management. The notion and classification of VIP guests is examined; the system used by Hotel QMS (HOTEL QUALITY MANAGEMENT SYSTEM) is analyzed, the state standard of the quality system is examined.

Key words: management, quality management, hotel business, services, hotel, guests, methods of quality management, methods of quality management.

Актуальність. Готельний бізнес зараз стрімко розвивається і з кожним роком все більше з'являється організацій, які надають послуги класу «VIP» для гостей відповідного рівня. Послуги цього сегменту включають у себе високоякісне обслуговування, дорогий номер, вичурні вечери, індивідуальні екскурсійні маршрути, готелі та номери класу «люкс», тематичні вечори та інше. Багато з цього можна спробувати і в інших готелях, але статус «VIP» підіймає відпочинок на значно вищий та дорожчий рівень [3]. Рівень конкуренції на ринку лише росте, тому потрібно вміти чітко будувати плани та формувати стратегію управління якості послуг.

VIP-послуги надзвичайно важливі для готельного бізнесу через великий вплив на дохід, так як гість такого рівня приносить значно більше грошей, ніж середньостатистичний. VIP гості є і в економ класі, і преміум класі, так як всюди різний фінансовий поріг входження в VIP, отже і рівень обслуговування має бути відповідним [2]. Гість має бути задоволеним відпочинком та залишити гарне враження про готель, саме тому потрібно ретельно продумати стратегію управління якості обслуговування.

Мета написання статті полягає у визначенні дієвих методів управління якістю VIP-послуг на підприємствах готельного господарства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання**: визначити поняття VIP-послуг і розглянути класифікацію та правила обслуговування VIP-гостей, прийоми та методи управління якістю та стратегії формування якості VIP-послуг готелю [6].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У процесі дослідження було розглянуто велику кількість робіт таких науковців та відомих людей: Н. Гуцуляк [2], Балацька Д. [1], Мунувокі [9], І. Полчанінова [5], І. Школа [9], А. Дубоделова [4].

Результати дослідження. Історично склалося так, що готелі взяли на себе багато властивостей, виконуючи функції центрів спілкування, місць громадських зборів і дискусій, декоративних вітрин, політичних штабів, місць відпочинку, ділових зустрічей, розваг. Готель, як установа, і, як індустрія, змінили подорожі, прискорили заселення континентів і розширили вплив міської культури [1]. Саме тому вона дуже швидко розвивається і увесь час пропонує щось нове для потенціальних гостей.

Незважаючи на те, що всі гості повинні отримувати відмінне обслуговування, для деяких з них готель повинен використовувати всі можливі ресурси для задоволення потреб і очікувань [4]. Звичайно, ця група людей складається з гостей, які мають довгу історію співпраці з компанією, наприклад, у рамках програми лояльності, або ті, які забезпечують компанії значні фінансові вкладення.

Критерії віднесення гостей до категорії VIP можуть відрізнятися, це залежить від конкретного готелю [1]. Декілька прикладів для порівняння:

VIP: Особи, які приймають рішення в компаніях, туристичні агенти, сімейні пари високого достатку, журналісти, організатори подій, керівник компанії і т.д.

VVIP: Рада директорів, власники, партнери, знаменитості, члени правління, глави держав, Вищі урядовці і т.д.

TVIP – цей статус отримують світові лідери, у тому числі світові релігійні лідери, багаті підприємці, актори, спортсмени і суперзірки.

Підготовка до VIP і VVIP-приїзду починається вже на етапі бронювання; для ефективної VIP-процедури всі відділи повинні ефективно і ретельно координуватися [10].

Отже, надання VIP-послуг починається вже від моменту бронювання. Гостей у залежності від категорії VIP особисто зустрічає в готелі генеральний директор, його заступник, менеджер по роботі з гостями або черговий менеджер і проводить їх в номер. На гостя оформлюється заявка VIP, а потім вже у номер відправляється листівка з вітанням від директору [5].

Ще до прибуття гостя йому обирають номер найвищої категорії, який затверджується керівництвом, і менеджер зобов'язаний перевірити, чи були враховані всі особливі запити гостя. Також, у номері на гостя має очікувати VIP-пакет [1]. Він може мати такий мінімальний склад: свіжі нарізані фрукти; квіти, повний бар; шампанське або вино, вода [13].

Та за для того, щоб мати багато гостей такого класу та навіть клієнтську базу потрібно відповідати усім критеріям якості послуг та мати гарну стратегію їх якості.

Стратегія управління якістю – це спосіб досягнення цілей підприємства за допомогою контролю та підвищення якості підприємства за для виживання в умовах ринкових відносин та покращення у майбутньому бренду та фінансового стану.

Без якісного обслуговування та стратегії готель не зможе досягнути поставлених цілей, так як вони відіграють ключові ролі у розвитку підприємства [1].

Школа І.М. [9] зазначив, що для українських готелів методологічною основою формування системи управління якістю послуг для українських готельних підприємств повинна стати концепція всезагального, тотального управління якістю (TQM).

TQM – це загальноорганізаційний метод безперервного підвищення якості всіх організаційних процесів [7].

Цей підхід припускає безперервне поліпшення якості в різних сферах діяльності – виробництві, закупівлях, збуті, організації роботи та ін. В сучасному розумінні TQM розглядають як філософію управління організацією.

Яскравим прикладом компанії, яка допомагає підприємствам із управлінням якістю є QMS. Вони співпрацюють із такими відомими готелями як Hayatt, Vero Beach, Rosen Hotels and Resort, The Claridge та інші.

Hotel QMS (HOTEL QUALITY MANAGEMENT SYSTEM) – це підрозділ компанії Differential Web Solutions, Inc [11], який пропонує економічно ефективні рішення для бренду готелю і допомагає менеджерам вирішувати питання сервісу і якості продукції.

На сьогоднішній день вони пропонують такі послуги (таблиця 1).

Така система допомагає дізнатися про усі можливі мінуси самого готелю, якості послуг та обслуговуванні і швидко виправити їх.

Стратегія управління якістю розробляється, оформлюється та впроваджується згідно з певними вимогами до підприємств, як надають послуги. У державному стандарті України ISO Системи управління якістю 9000-2001 зазначені основні принципи, що будують менеджмент системи якості. Саме на цих стандартах була побудована TQM. Н.І. Данько [3] переформулювала їх відносно готельного підприємства:

1. Лідерство керівництва.
2. Залучення співробітників.
3. Орієнтація на споживача.
4. Підготовка та підвищення кваліфікації персоналу.

5. Нагороди та визнання.
6. Управління процесом.
7. Аналіз та перенаймання кращого досвіду.
8. Інформаційна система.

Таблиця 1

Послуги QMS

Послуга	Опис
Опитування по електронній пошті	Рішення для електронного опитування по електронній пошті розроблено у вигляді електронного опитування або картки з коментарями, яку можна надіслати електронною поштою всім гостям, які залишили свої дані. Як тільки гість відправляє заповнену анкету, дані автоматично обробляються і миттєво генеруються звіти
Рішення Web Survey Solution.	Кожен гість, який не видає свою адресу електронної пошти, може отримати паперове запрошення з проханням пройти опитування через Інтернет. Ці гості заповнять опитування на веб-сторінці. Незадовго до цього дані обробляються і оновлюються автоматично. Потім звіти стають доступними для керівництва для негайного вжиття заходів [11]
Картки з коментарями	Використовуються всередині готелю, розміщуються їх в номері, вестибюлі або в іншому місці, щоб гостям було зручно їх заповнювати. Заповнені карти забираються з номерів під час виїзду з готелю гостя або з ящиків, розташованих на стійці реєстрації [14]. Нічний аудитор або призначений персонал готелю відправляє картки по факсу на спеціальний номер факсу для введення даних в систему QMS. Звіти відновлюються автоматично і стають доступними для керівництва для вжиття заходів [12]

Завдяки TQM були сформовані моделі, за якими можна визначити основні елементи управління якістю послуг. Із цих методів виділяють два: «Петля якості» та «Метод «П'ять М». «Петля якості» здійснює взаємозв'язок між виробником послуг та споживачем, а «Метод «П'ять М»» включає в себе метод (method), персонал (man), матеріал (material), обладнання (machine), навколишнє середовище (milieu).

Труш Ю. [8] пропонує методичні аспекти розробки та вибору стратегії управління якістю, які повинні включати чотири основні етапи:

- виявлення на основі аналізу причин фактичних і потенційних невідповідностей якості продукції;
- факторів, які найбільшою мірою впливають на досягнення стратегічних цілей у сфері якості;
- визначення методів і засобів управління якістю як способу впливу на якість;
- розробка стратегії управління якістю;
- оцінка варіантів і вибір стратегії управління якістю;
- розробка політики в сфері якості, що підтримує реалізацію стратегії управління якістю.

Також, за для того, щоб мати ефективну стратегію управління якістю необхідно ретельно аналізувати діяльність готелю, проводити анкетування, опитування гостей та таким чином дізнаватися, чи відповідає готель усім його вимогам. У цьому допомагають певні моделі, інструменти для виявлення якості послуг. Найбільш відомою з них є модель SERVQUAL (Service Quality). Якість сервісу визначається шляхом заповнення гостем анкети з простими запитаннями щодо готелю [15].

SERVQUAL дозволяє реально оцінити якість обслуговування, шляхом обчислення різниці між очікуваннями і буттям в цілому по наріжним питанням, розподіленими по 5 пунктам (рис. 1).

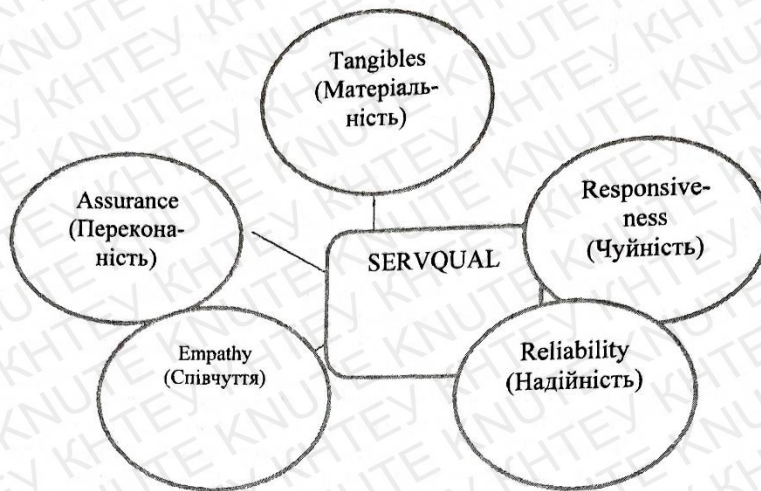


Рис. 1. П'ять пунктів SERVQUAL

Висновки. Отже, не дивлячись на те, що всі гості мають право відчувати себе VIP на відпочинку, люди високого статусу звичайно мають більші переваги та краще (дорожче) обслуговування, але навіть VIP-гості поділяються на декілька підкатегорій. Система управління якістю послуг повинна розвиватися, так як від неї у подальшому буде залежати рівень обслуговування та відгуки гостей. Вона дозволить покращити всі сфери діяльності готелю, підняти його рейтинг та позитивно вплинути на економіку. Фінанси також у подальшому дозволять розширювати асортимент послуг, особливо для VIP-гостей, та впровадити нові сучасні технології, незвичайні розваги, які будуть виділяти готель серед інших.

Управління якістю є одним з найбільш важливих і критичних питань, тому підприємства туристичної розглядають і надають пріоритет та велике значення якості послуг, тому що це допомагає їм створювати високі стандарти і формувати свій імідж в сучасному конкурентному середовищі. Завдяки цьому поліпшується імідж бренду пропозиції і підвищується сприйняття клієнтами таких брендів.

Список використаних джерел

1. Балацька Н.Ю. Репринцева В.М. Особливості та перспективи розвитку готельного бізнесу в Україні – Молодий вчений, 2016. – 13с.
2. Гуцуляк Н. П. Сучасні методи підбору персоналу / Н. П. Гуцуляк. – Київ: Кондор-Видав., 2015. – 72 с.
3. Данько Н.І. Управління якістю готельних підприємств в Україні. – Проблеми економіки, 2015. – 71 с.
4. Дубоделова А.В. Юринець О.В. Кулиняк І.Я. Теоретичні та прикладні засади формування конкурентної стратегії підприємства: монографія – Львів: Растр-7, 2015. – 210 с.
5. Полчанінова І.Л., Становихіна С.В., Чередніченко А.П. Характерні особливості та економічна стійкість готельних послуг – Молодий вчений. – № 1 (41), 2017 р. – 681 с.
6. Розробка стратегії управління підприємствами готельного господарства та впровадження принципів всезагального управління якістю. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://buklib.net/books/32533/>
7. Сухінін Д.В. Концепція управління якістю TQM – Державне управління та місцеве самоврядування, 2015. – 239 с.

8. Труш Ю.Л. Стратегія управління якістю продукції: Економіка та управління – Молодий вчений, 2015. – 440 с.
9. Школа І.М. Трансформації в глобальній економіці та Україна – Монографія, – Чернівці : Друк Арт, 2014. – 416 с.
10. HANDLING VIP's IN HOTELS. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.linkedin.com/pulse/handling-vips-hotels-japs-munywoki>
11. Hotel Quality Management System. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.hotelqms.com/test/GAPS/Home/Home.asp>
12. Kohl, Herfried. Standards for Management Systems – Springer Nature Switzerland AG, 2020. – 275 с.
13. Michael G. Solomon. Fundamentals of Communications and Networking – World Headquarters, 2019 – 47 с.
14. Michael N. Chibili, Latifa Benhadda, Shane de Bruyn, Conrad Lashley, Saskia Penninga, Bill Rowson. Modern Hotel Operations Management – Routledge, 2017. – 134 с.
15. Parikshat Singh Manhas. CUSTOMER PERCEPTIONS OF SERVICE QUALITY IN HOSPITALITY INDUSTRY: IMPORTANCE PERFORMANCE ANALYSIS [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://jotr.eu/>

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора МЕЛЬНИЧЕНКО С. В.

Додаток Б

	Expectation Survey	Perception Survey	E	P	Gap
Tangibility	Excellent _____ will have modern looking equipment	"XYZ company" has modern looking equipment			
	The physical facilities at Excellent _____ will be visually appealing	"XYZ company"'s physical facilities are visually appealing			
	Employees at Excellent _____ will be neat appearing	ABC hotel's reception desk employees are neat appearing			
	Materials associated with the service (such as welcome, no smoking statements) will be visually appealing at an Excellent _____	Materials associated with the service (such as welcome, no smoking statements) are visually appealing at "XYZ company"			
Reliability	When Excellent _____ promise to do something by a certain time, they do	When "XYZ company" promises to do something by a certain time, it does so			
	When a customer has a problem, excellent _____ hotels will show a sincere interest in solving it	When you have a problem, "XYZ company" shows a sincere interest in solving it			
	Excellent _____ will perform the service right the first time	"XYZ company" performs the service right the first time			
	Excellent _____ will provide the service at the time they promise to do so	"XYZ company" provides its service at the time it promises to do so			
Responsiveness	Excellent _____ will insist on error free records	"XYZ company" insists on error free records			
	Employees of Excellent _____ will tell customers exactly when services will be performed	Employees in "XYZ company" tell you exactly when services will be performed			
	Employees of Excellent _____ will give prompt service to customers	Employees in "XYZ company" give you prompt service			
	Employees of Excellent _____ will always be willing to help customers	Employees in "XYZ company" are always willing to help you			
Assurance	Employees of Excellent _____ will never be too busy to respond to customers' requests	Employees in "XYZ company" are never too busy to respond to your request			
	The behavior of employees in Excellent _____ will instill confidence in customers	The behavior of employees in "XYZ company" instills confidence in you			
	Customers of Excellent _____ will feel safe in transactions	You feel safe in your transactions with "XYZ company"			
	Employees of Excellent _____ will be consistently courteous with customers	Employees in "XYZ company" are consistently courteous with you			
Empathy	Employees of Excellent _____ will have the knowledge to answer customers' questions	Employees in "XYZ company" have the knowledge to answer your questions			
	Excellent _____ will give customers individual attention	"XYZ company" gives you individual attention			
	Excellent _____ will have operating hours convenient to all their customers	"XYZ company" has operating hours convenient to all its customers			
	Excellent _____ have employees who give customers personal attention	"XYZ company" has employees who give you personal attention			
Total	Excellent _____ will have their customer's best interests at heart	"XYZ company" has your best interest at heart			
	The employees of excellent _____ will understand the specific needs of their customers	The employees of "XYZ company" understand your specific needs			

Please refer to the article on [SERVQUAL Questionnaire](https://www.managementweekly.org) on Managementweekly.org to learn how to use this template. Survey adopted from Parasuraman et al, 1988