

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

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:

**МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ СИСТЕМИ
УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ГОТЕЛЬНИМ
ОПЕРАТОРОМ "RADISSON"**

Студента 2 курсу, 8м групи
спеціальності 241
«Готельно-ресторанна справа»
спеціалізації
«Міжнародний готельний
бізнес»

Атамасенко
Сергій Вадимович

*підпис
студента*

Науковий керівник
д.е.н., проф.

Полтавська Оксана
Володимирівна

*підпис
керівника*

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

Бойко Маргарита
Григорівна

*підпис
гаранта*

Київ 2019

Факультет	ресторанно-готельного та туристичного бізнесу	Кафедра	готельно-ресторанного бізнесу
Освітній ступінь	Магістр		
Спеціальність	241 «Готельно-ресторанна справа»		
Спеціалізація	«Міжнародний готельний бізнес»		

“ ” 2018 p.

(прізвище, ім'я, по батькові)

- Рисунки: Структура клієнтів Radisson Blu Hotel; Розподіл клієнтів Radisson Blu Hotel, Київ за програмними цілями поїздок в вересні та жовтні 2019 року; Структура виручки Radisson Blu Hotel, Київ за видами клієнтів з точки зору замовлення послуг; Оцінка якості обслуговування в Radisson Blu Hotel; Причини, за якими клієнти знову будуть звертатися до послуг Radisson BluHotel, Київ; Основний підхід до контролю якості в Radisson BluHotel, Київ; Модель СМЯ Radisson BluHotel, Київ

Таблиці: Обсяг послуг, що надаються Radisson Blu Hotel; SWOT-аналіз Radisson Blu Hotel; План проведення Mystery Guest для Radisson Blu Hotel, Kyiv на 2020 р.

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

Вступ

Розділ 1. Теоретичні основи системи управління якістю на ринку готельних послуг

- 1.1. Теоретичні концепції управління якістю готельних послуг
- 1.2. Міжнародні стандарти системи управління якістю у готельному бізнесі

Розділ 2. Діагностика системи управління якістю готельним оператором "Radisson".

- 2.1. Оцінка системи управління якістю готельним оператором
- 2.2. Оцінка впливу чинників на процес управління якістю готельного оператора
- 2.3. Технології використання міжнародних стандартів системи управління якістю готельним оператором

РОЗДІЛ 3. Стратегічні пріоритети використання міжнародних стандартів системи управління якістю готельним оператором "Radisson".

- 3.1. Формування програми використання міжнародних стандартів системи управління якістю готельним оператором
- 3.2. Моделі системи управління якістю готельним оператором

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

6. Календарний план виконання роботи

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2018 р.- 20.12. 2018 р.	01.09.2018 р.- 20.12. 2018 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускної кваліфікаційної роботи</i>	27.12.2018 р.- 30.12. 2018 р.	27.12.2018 р.- 30.12. 2018 р.
3	<i>Написання та передзахист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	30.01.2019 р.- 31.05.2019 р.	30.01.2019 р.- 31.05.2019 р.
4	<i>Написання та оформлення наукової статті</i>	до 02.06.2019 р.	02.06.2019 р.
5	<i>Написання та передзахист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.06.2019 р.- 03. 09. 2019р.	02.06.2019 р.- 03. 09. 2019р.
6	<i>Написання та передзахист 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	04.09.2019 р. - 11.11.2019р.	04.09.2019 р. - 11.11.2019р.
7	<i>Оформлення випускної кваліфікаційної роботи та реферату для попереднього захисту у комісіях</i>	12.11.2019 р.- 15.11.2019 р.	12.11.2019 р.- 15.11.2019 р.
8	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	16.11.2019 р.	16.11.2019 р.
9	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	17.11.2019р. 22.11.2019 р	17.11.2019р. 22.11.2019 р
9	<i>Підготовка матеріалів до захисту випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	25.11.2019 р.- 29.11.2019 р.	25.11.2019 р.- 29.11.2019 р.
10	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	Згідно розкладу	Згідно розкладу

7. Дата видачі завдання: 29.12.2018 р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи Полтавська О.В.
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми Бойко М.Г.
(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання
Студент

Атамасенко С.В.
(прізвище, ініціали, підпис)

11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студента Атамасенко Сергій Вадимович

Випускна робота є кваліфікованою випусковою працею і рекомендується до захисту в ЕК.

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи

Полтавська О.В.

(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист

12. Висновок про випускню кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Атамасенко Сергій Вадимович

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

Бойко М.Г.

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

Бойко М.Г.

(підпис, прізвище, ініціали)

“ ”

2019 р.

ЗМІСТ

<u>ВСТУП</u>	7
<u>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА РИНКУ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ</u>	16
<u>1.1 Теоретичні концепції управління якістю готельних послуг</u>	16
<u>1.2 Міжнародні стандарти системи управління якістю у готельному бізнесі</u>	25
<u>РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ГОТЕЛЬНИМ ОПЕРАТОРОМ "RADISSON"</u>	29
<u>2.1 Оцінка системи управління якістю готельним оператором</u>	29
<u>2.2 Оцінка впливу чинників на процес управління якістю готельного оператора</u>	37
<u>2.3 Технології використання міжнародних стандартів системи управління якістю готельним оператором</u>	42
<u>РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ВИКОРИСТАННЯ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ГОТЕЛЬНИМ ОПЕРАТОРОМ "RADISSON"</u>	45
<u>3.1 Формування програми використання міжнародних стандартів системи управління якістю готельним оператором</u>	45
<u>3.2 Моделі системи управління якістю готельним оператором</u>	52
<u>ВИСНОВКИ</u>	56
<u>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</u>	60
<u>ДОДАТОК А. ПОЛОЖЕННЯ ПРО ВІДДІЛ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ</u>	64

ВСТУП

Стрімкий розвиток міжнародного, внутрішнього, ділового туризму в усьому світі висуває підвищені вимоги до якості готельного бізнесу, що прямо залежить від ефективності інноваційно-інвестиційних процесів. Аналіз розвитку економічної ситуації на українському ринку іміжнародний досвід свідчать про стійкий характер посилення конкуренції в готельному бізнесі в великих містах. Незважаючи на прискорене введення в експлуатацію нових і реконструкцію існуючих готелів, попит на якісні готельні послуги постійно зростає. У цих умовах істотно зростає роль управління готельними організаціями, яке повинно забезпечувати розвиток соціальної інфраструктури ринку, високу ефективність функціонування, конкурентоспроможність і стійке положення на ринку.

Проблема управління якістю готельних послуг на територіальному рівні ще недостатньо розроблена. У даних умовах виникає необхідність пошуку і розробки нових форм і методів управління якістю готельних послуг, подолання безсистемності управління, формування систем управління якістю готельних послуг.

У вітчизняній і зарубіжній економічній літературі приділяється значна увага дослідженням управління якістю обслуговування в готельній індустрії. Дослідженню теоретичних і прикладних проблем розвитку та управління сфери сервісу і гостинності, менеджменту і маркетингу готельної індустрії присвячені роботи Абчука Г. А., Анісімова О. С., Арбузової Н. Ю., Балашової В. А., Барчукова І. С., Брашнова Д. Г., Велединського В. Г., Виноградової М. В., Віхнанського О. С., Волкова Ю. Ф., Волошина Н. А., Гаврільчака І. М., Глухова С. Г., Гольдштейна Г. Я., Горенбургова М. А., Гуляєва В. Г., Джанджугазовой Е. А., Дурович А. П., Жукової М. А., Кабушкин Н. І., Квартальнова В. А., Клеймана А. А., Ковальова С. М., Лісника А. П., Ломова В. К., Музура І. І., Папирян І. Г., Саака А. Е., Смолкіна А. М., Чуднівського А. Л., Браймера Р. А., Бріггса С.,

Ван Дер Вагена, Виссема Х., Єджейчик І. І., Інграма Х., Котлера Ф., Малінза Л., Медліка С., Мескона М., Паркінсона С., Приса Д., Рустомжі М. та ін.

Обґрунтуванню необхідності впровадження систем менеджменту якості в готельних підприємствах присвячені роботи Гулієва Н. А., Дехтяр Г. М., Еланцева О. П., Іванова К. Ю., Ильенковой С. Д., Кобяк М. В., Маркової О. П., Ракова А. В., Романова В. А., Салімова Т. А., Сеніна В. С., Слівкової Ю. В., Сониной О. В., Сорокіної А. В. та ін.

Актуальність даного дослідження в області аналізу якості позначається необхідністю в нинішніх умовах переходу до ринкових відносин пошуку кращих управлінських рішень, удосконалення управління у сфері гостинності. Розгляд способів аналізу якості готельних послуг спрямовано на підвищення рівня обслуговування і ефективності виробництва готельних послуг. Розвиток ринкових відносин призводить до появи нових завдань, що викликає необхідність удосконалення управління.

Мета роботи: дослідження теоретичних і методологічних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо управління якістю готельного оператора.

Для досягнення поставленої мети в випускній кваліфікаційній роботі визначено такі завдання:

- вивчити теоретичні аспекти управління якістю обслуговування в готельному бізнесі;
- проаналізувати використання міжнародних стандартів системи управління якістю (СМЯ) у готельному бізнесі;
- оцінити систему управління якістю готельним оператором Radisson;
- здійснити оцінювання СМЯ готельним оператором;
- здійснити оцінювання впливу чинників на процес управління якістю готельного оператора;

- розробити програму використання міжнародних стандартів СМЯ Radisson Blu Hotel, Kyiv.

Об'єкт дослідження: процес управління якістю готельного оператора.

Предмет дослідження: теоретичні, методологічні та практичні засади управління якістю готельного оператора.

Методи дослідження. Теоретичним і методологічним підґрунтям випускної кваліфікаційної роботи є класичні і сучасні теорії управління, законодавчі та нормативні документи, які регламентують систему управління якістю на підприємстві, в тому числі готельного бізнесу. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: аналітичних, історичних та логічних узагальнень, індукції та дедукції, систематизації, конкретизації, аналізу та синтезу – для уточнення понятійного апарату та визначення ключових ознак окремих дефініцій; економіко-статистичних методів (вибіркового спостереження, порівняльного та техніко-економічного аналізу, групування на основі використання програмних продуктів MS EXCEL) – з метою візуального представлення результатів досліджень, встановлення динаміки змін основних показників СМЯ Radisson Blu Hotel, Kyiv, для дослідження стану матеріального стимулювання персоналу; графічного аналізу (Microsoft Office) – для наочного відображення матеріалів аналітичного дослідження.

Інформаційною базою дослідження є статистична інформація Державної служби статистики України, дані фінансової звітності та результати анкетних досліджень, що були отримані автором у результаті комплексного обстеження Radisson Blu Hotel, Kyiv.

У роботі використано наукові матеріали періодичних видань, праці вітчизняних та зарубіжних вчених, дані інформаційно-аналітичних збірників, монографічну і довідкову літературу.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вирішенні важливого наукового завдання щодо поглиблення та розвитку теоретичних

положень і практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення СМЯ готельним оператором.

Структура випускної кваліфікаційної роботи побудована відповідно до завдання і складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій та списку використаних літературних джерел.

Одержані в процесі дослідження наукові результати в сукупності вирішують важливу наукову проблему – вдосконалення СМЯ готельним оператором.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА РИНКУ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ

1.1 Теоретичні концепції управління якістю готельних послуг

Підвищення рівня відкритості ринку послуг і загострення конкуренції на ринку готельних послуг ставлять перед готелями завдання постійного підвищення якості послуг і їх привабливості для клієнтів. Фактор мінливого споживання і споживача, зростання його досвідченості висувають питання підвищення якості на передній план.

У готельній індустрії під якістю насамперед розуміється ступінь задоволеності клієнта, а рівень якості залежить від ступеня збігу уявлень клієнта про бажане обслуговування в готельному підприємстві. Під забезпеченням якості розуміється процес формування необхідних властивостей і характеристик послуги, здатних задовольняти або перевищувати очікування споживача.

Проблемі підвищення якості обслуговування і готельних послуг присвятили такі вчені і практики, як Лайко М. Ю., Попов Л. А., Скобкин С. С., Кобяк М. В., Микільська Е. Ю., Чернишов А. В., Лісник А. Л., Чудновський А. Д., а також зарубіжні вчені: Р. Браймер, Ф. Котлер, Дж. Уокер. В даний час, однією з актуальних проблем в готельній індустрії є пошук сучасних методів оцінки та підвищення якості готельних послуг (ЯГП), з метою забезпечення конкурентної переваги підприємству індустрії гостинності.

В даний час велика увага приділяється маркетингу на підприємствах готельного бізнесу. Маркетинг дозволяє визначити схожі потреби групи споживачів; забезпечує створення послуг, які задовольняють ці потреби, а також методи просування і продажів. Ефективною діяльністю з управління якістю вважається діяльність в ході виробництва продукції, а не тоді, коли продукція вже проведена. В 1970-80 роках відбувся перехід від тотального

управління якістю (з англ. – Total Quality Control - TQC), до тотального менеджменту якості (з англ. – Total Quality Management, TQM), що призвело до зміни технологічного укладу економік різних країн. Якщо Total Quality Control - це управління якістю з метою виконання встановлених вимог, то Total Quality Management - це ще й управління цілями і самими вимогами.

На основі загальних підходів і критеріїв (TQM) кожна держава, національна економіка розробляють свій власний підхід до досягнення високого рівня продукції. Специфіка і можливості конкретного підприємства, організації вносять свої коригування в його реалізацію. Однак впровадження універсальних підходів, вже апробованих світовою спільнотою методів і засобів, і надалі залишатиметься запорукою успішного вирішення завдань щодо підвищення якості продукції. В розвиток теорії управління якістю внесли свій внесок такі фахівці в галузі управління якістю, як Е. Демінг, Дж. Джуран, Р. Косбі, І. Ішикава, Т. Тагути.

Слід виділити кілька інструментів відділу контролю якості на основі функцій втрат Тагути, які можна застосовувати при управлінні якістю обслуговування в сфері сервісу. Процес аналізу договору є одним з найважливіших підпроцесів при управлінні замовленнями у готельній сфері, згідно з яким визначаються необхідні для виробництва якісної продукції ресурси, споживчі переваги в рамках надання послуг, пропозиції продукції. Тільки після ретельного аналізу комплексу ресурсів приймається остаточне рішення про оформлення договору і приведення замовлення до виконання або про відмову від нього до оформлення. Непрофесійний підхід до оцінки можливостей приймання замовлення неминуче призводить до економічних втрат. У разі прийняття до виконання замовлення, не забезпеченого необхідними ресурсами, підприємство втрачає в прибутку через високу собівартість продукції, напруженість роботи більшості підрозділів, і можливих неустойок клієнту за незадовільну якість продукції і послуг, пов'язаних, наприклад, з порушенням термінів їх реалізації. У разі необґрунтованої відмови від замовлення підприємство несе фінансові втрати

і в результаті відтоку клієнтів [1, с. 73-74]. В результаті оформлення договору з клієнтом оформляється так званий «Будиночок якості», який включає в себе споживчі переваги, пов'язані з функціонально-технічною якістю сервісу, а також позначення завдань на проектування готельно-ресторанного продукту, що враховує результати порівняння значень характеристик послуг, продукції і побажань клієнтів [3, с. 6].

Під час проведення досліджень управління якістю Тагутою висунутий ряд доречних ідей, які можна застосувати і в сфері сервісу.

Якісною продукція і послуга вважається тільки тоді, коли її характеристики збігаються з номінальним значенням. Кожне відхилення призводить до втрат вартості виразів, яке пропорційно квадрату цього відхилення.

При проектуванні, виробництві та технолого-обслуговуючому процесі готельно-ресторанного продукту за допомогою методу автоматизації слід зробити дану продукцію стійкою до різних перешкод при експлуатації, технології.

Характерним показником правильності проектування є передбачуваність моделі готельно-ресторанного продукту, послуги.

Проектування і технолого-обслуговуючий процес в готельній індустрії слід проводити поетапно: системне проектування; параметричне (оптимальне) проектування; проектування допусків.

Для того, щоб ідентифікувати параметри продукції, послуг та технології слід провести статистичне планування експериментів.

Японський дослідник Г. Тагути запропонував розрахувати функцію втрат якості, згідно з якою якісними можуть вважатися тільки ті показники, значення яких повністю збігається за величиною з номінальними значеннями цих показників, а будь-яке відхилення від номіналу є втратою якості продукції [1, с. 75]. Для кращої вартісної оцінки втрат виробника і споживача при відхиленні від цільового значення Г. Тагути запропонував, «квадратичну функцію втрат якості» (рис. 1.1) [3, с. 6]

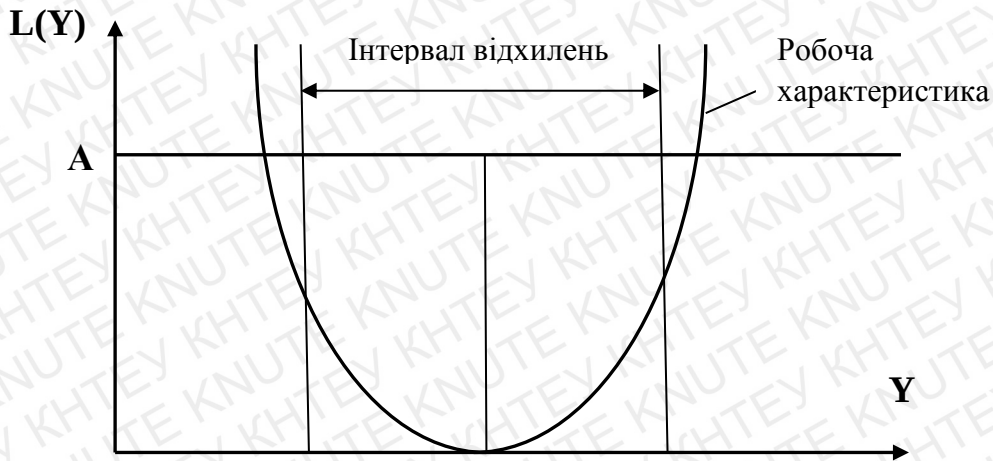


Рис. 1.1. Квадратична функція втрат якості Тагути [3]

Стосовно до якості готельно-ресторанної продукції функція втрат означає, що будь-яке відхилення від робочої характеристики продукту, послуги, сервісу від заданого значення, стандарту, еталону може привести до втрати клієнтів, а також обернутися для підприємства фінансовим або фізичним збитком. На рис.1.1 Y - це робоча характеристика, яка вимірюється безперервно (в цьому випадку задане значення $Y \in d$); $L(Y)$ - це функція втрат (в гривнях) певного замовника в виробничий момент часу в процесі експлуатації при невідпрацьованому ресурсі внаслідок відхилення Y від d . Чим більше відхилення Y від d , тим більше втрати замовника $L(Y)$.

Демінг в своєму методі закликав менеджерів сконцентруватися на проблемах варіабельності у виробництві і їх причин, а також на ідентифікацію та відділення «спеціальних причин» мінливості від «загальних» норм. Як правило, спеціальні причини мінливості продукції і послуг в сфері сервісу пов'язані з людським фактором (наприклад, з диспетчерами, операторами, які обслуговують інфраструктуру ринку послуг і сервісу, тощо), в той час, як до загальних причин швидше за все відносяться системні причини. Основним статистичним інструментом виділення спеціальних причин є контрольні карти. У рішенні проблем якості Демінг запропонував застосовувати системний підхід, інакше він носить назву «цикл

Демінга», або PDCA, що означає: «Plan (план), Do (здійснення), Check (перевірка), Action (дія)», його модель представлена на рис.1.2 [9, с. 27].

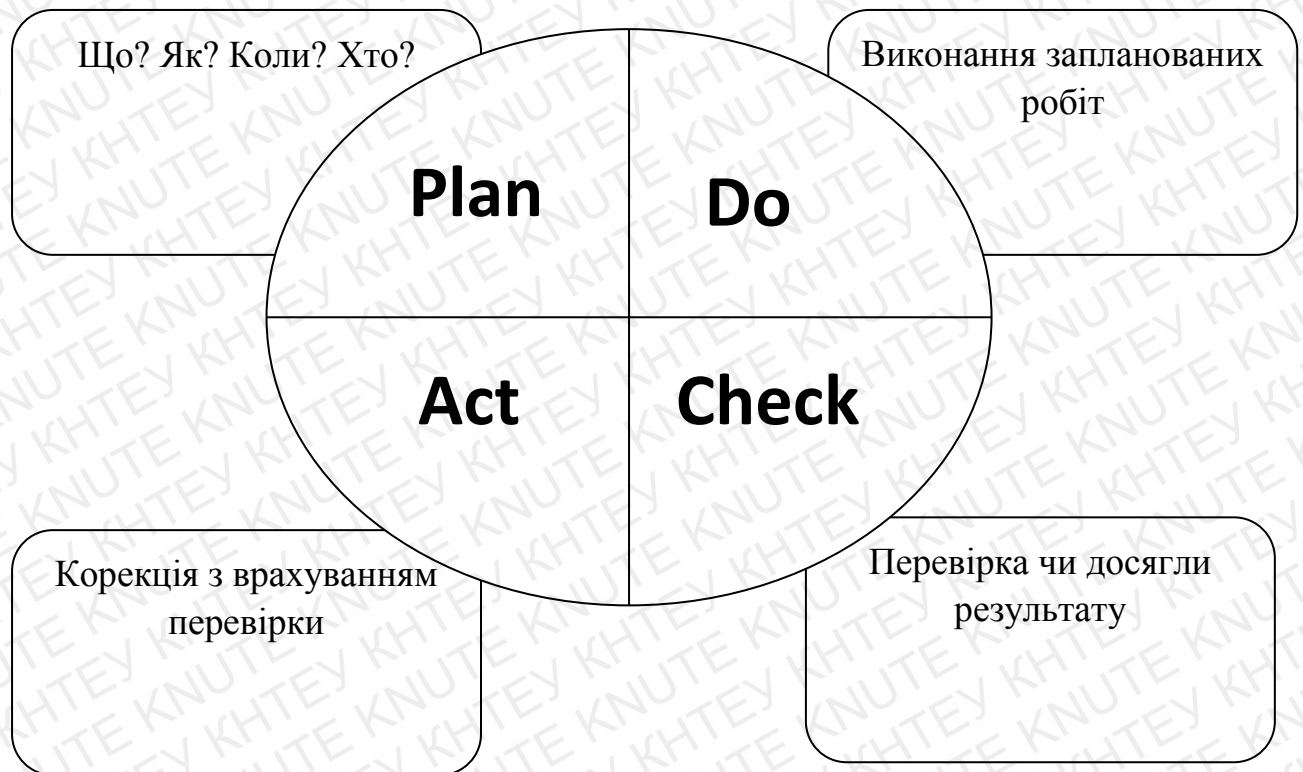
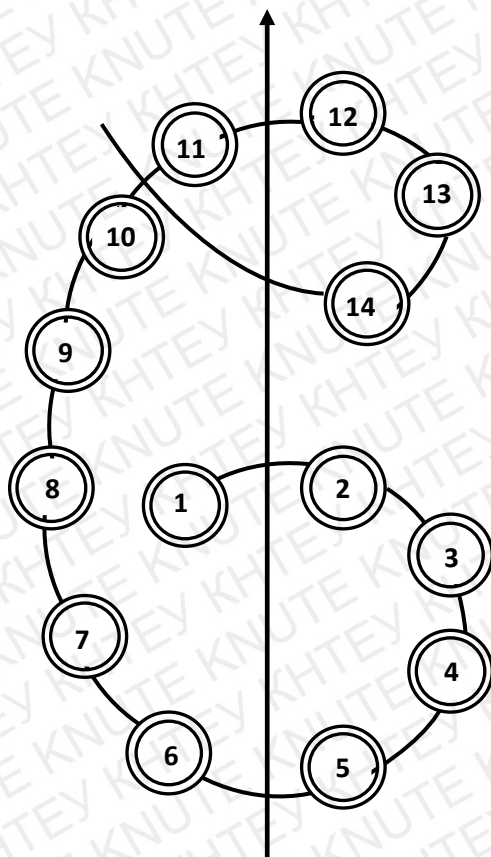


Рис. 1.2. Цикл Демінга при оцінці якості готельних послуг [9]

«Цикл Демінга» (PDCA) - це послідовний цикл, який застосовується в кожному процесі організації, а також в системі управління якістю. Основне завдання PDCA - це показати керівництву і співробітникам взаємозв'язок між якістю праці, ефективністю виробництва і стабільністю положення співробітників.

Не менш знаменитим ученим в галузі управління якістю вважається Джозеф М. Джуран, який обґрунтував перехід від контролю якості до управління якістю та запропонував «Спіраль якості» («Спіраль Джурана»), яка представлена на рис.1.3 [9].



- 1 – дослідження ринку
- 2 – розробка проектного завдання
- 3.– НДОКР
- 4 – складання ТЗ
- 5 – технологічна підготовка виробництва
- 6 – матеріально-технічне обладнання
- 7 – виготовлення інструменту
- 8 – виробництво
- 9 – контроль виробничого процесу
- 10 – контроль готової продукції
- 11 – випробування продукції
- 12 – збут
- 13 – технічне обслуговування
- 14 – дослідження ринку

Рис. 1.3. Спіраль Джурана [9]

«Спіраль Джурана» - це позачасова просторова модель, котра визначила основні стадії робіт з управління якістю, що безперервно розвиваються. Вона дозволяє поліпшувати якість щорічно. У концепції AQI «якість» трактується, що перевищення вже досягнутих результатів робіт в області якості, відбувається, коли підприємство змінює свою політику з стабільності, на політику змін. Головним завданням, реалізації концепції AQI - це вирішення стратегічних завдань, досягнення високої конкурентоспроможності та отримання довгострокових результатів [6, с. 77].

І. Ішикава пропагував наступні сім методів контролю якості:

- 1) діаграми Парето - виділення пріоритетів дій;
- 2) діаграма причин і результатів - виявлення причин виникнення проблем (причинно-наслідкова діаграма І. Ішикава);
- 3) стратифікація - поділ причин по групах;
- 4) контрольні листки - збір даних;
- 5) гістограми - уявлення варіацій;

- 6) діаграми розкиду - дослідження взаємозв'язку двох факторів;
- 7) контрольні карти - регулювання варіацій процесу, визначення верхньої і нижньої межі зони допуску величин.

Аналізуючи перераховані вище постулати і принципи підвищення ефективності та якості товарів/послуг, процесів, запропонованих основоположниками TQM, можна виділити п'ять основних висновків, яких повинні дотримуватися готельні підприємства, щоб досягти успіху в своєму бізнесі:

- 1) акцент на споживача послуги;
- 2) безперервне поліпшення якості виробничого процесу, створення і надання послуги;
- 3) прийняття рішень на основі факту;
- 4) залучення до процесу прийняття рішень всіх, починаючи від службовця до генерального директора;
- 5) сприймати нову філософію управління якістю як єдину на даний момент продуктивну теорію менеджменту.

На сучасному етапі розроблено безліч методів оцінки якості послуг, серед яких: анкетування; центри якості; SERQUAL, метод Дельфи, метод таємного покупця.

Таємний покупець - ефективний вид маркетингового дослідження, що застосовується для оцінки процесу обслуговування клієнтів з використанням спеціально навчених людей (Таємних покупців). Таємний покупець здійснює перевірку, виступаючи в ролі реального покупця, детально фіксує процес відвідування.

Даний метод використовується не тільки для перевірки товарів особисто, а й за допомогою телефонних дзвінків або інтернету. Метод «Таємний покупець» дозволяє оцінити якість обслуговування клієнтів; ступінь виконання стандартів, норм і правил; дотримання інструкцій і правил з надання послуг; оцінки зовнішнього вигляду; поведінки персоналу при виникненні конфліктних ситуацій; встановлення часу очікування відповіді на

телефонний дзвінок або часу очікування відповіді на питання; оцінки ввічливості; оцінки чистоти приміщення і обладнання; з'ясування графіка роботи; з метою конкурентної розвідки.

Анкетування. Один з методів письмового опитування, який служить отриманню інформації про типовість тих чи інших явищ. Метод анкетування поділяється на кілька видів за різними критеріями: за кількістю респондентів (індивідуальне анкетування; групове анкетування; аудиторне анкетування; масове анкетування (на практиці робота трудовістка, а результати менш коректні).

Необхідність створення більш формалізованих методів оцінки якості сервісу в порівнянні з методів критичних випадків визначила появу методу SERVQUAL, який отримав назву від скорочення двох англійських слів: SERV від service («сервіс») і QUAL від quality («якість»). Він був розроблений В.А. Зейтгамлом, А. Парасураманом і Л. Л. Беррі в 80-і роки XX століття шляхом емпіричних досліджень, проведених авторами шляхом аналізу опитувань фокус-груп на основі розробленої ними моделі розбіжності (GAP-модель). Метод ґрунтується на опитуванні споживачів, в рамках якого респонденти повинні вказати рейтинг декількох характеристик (або атрибутів) сервісу, згрупованих за основними вимірами сервісу.

Метод Дельфи дозволяє вибрати з запропонованої серії альтернатив найбільш прийнятну, кращу. Члени групи споживачів в певній послідовності дають оцінку кожній альтернативі. На перше місце кожен ставить ту альтернативу, яку вважає найголовнішою і так далі. Потім кожна оцінюється за 10-бальною шкалою в залежності від витрат, пов'язаних з тим чи іншим характером дефектів. При цьому за вищий бал приймається одиниця. У підсумку обидва результату по кожній альтернативі множаться між собою, і знаходиться сума творів. Найменша сума і виявить першорядну, основну причину.

Надання готельних послуг високої якості є основним завданням адміністрації готелю незалежно від форм власності. Діяльність в сфері

гостинності передбачає високий ступінь координації між персоналом і споживачами. Однак координація може відбуватися в різній формі (у виробничій і в сфері послуг), порівняння яких зазначено в таблиці 1.1 [7].

Таблиця 1.1

**Порівняльна характеристика виробничого аспекту і сфери послуг
в рамках управління якістю [7]**

Найменування	Виробництво	Сфера послуг
Управління якістю	Оперативні методи і види діяльності, які включають контроль якості, збір і розподіл інформації про якість, прийняття рішення по їх реалізації на всіх етапах виробництва	Здійснюється за допомогою взаємопов'язаних управлінських функцій - планування, мотивації, організації, контролю, інформації про розробку заходів, прийняття рішень щодо впровадження заходів
Якість	Сукупність характеристик об'єкта, що відноситься до його здатності задовольнити встановлені і передбачувані потреби	Ступінь задоволеності споживчих переваг
Якість послуги	Здатність комунікацій системи забезпечувати ту чи іншу якість послуг в залежності від виду переданих даних, тобто розподіл внутрішніх мережевих ресурсів таким чином, щоб дані могли передаватися точно за призначенням, швидко і надійно	Сукупність характеристик послуги, які надають їй здатність задовольнити обумовлені або передбачувані споживчі переваги
Забезпечення якості	Всі планування і регулярно здійснювані види діяльності, пов'язані з системою якості і по підтвердженню впевненості в тому, що об'єкт буде виконувати вимоги до якості	Вимоги до якості не відображають повністю споживчі переваги, а забезпечення якості може не створювати достатньої впевненості
Оцінка якості	Регулярна перевірка об'єкта на його здатність виконувати встановлені вимоги	Проводиться з метою визначення можливості постачальника в області якості

Серед послуг важливим є поліпшення контролю якості, за такими видами послуг, як підтримання температурного режиму, температура води в номері, кількість рушників, умови приготування їжі тощо. Однак контроль якості послуг, яких надає готель полягає не тільки в техніко-технологічних проблемах. Дані підприємства спрямовані на залучення клієнтів, на задоволення всіх споживчих переваг, на довіру до фірми. Саме тому готелі, розробляючи стратегії розвитку ставлять перед собою пріоритетом поліпшення взаємодії між клієнтами і персоналом готелю. Систематичне підвищення якості - це довгострокові вкладення підприємства, які засновані на забезпеченні сталості клієнтури шляхом задоволення споживчих переваг. Якість надання готелем послуг в більшості своїй залежить від людського фактору, від професіоналізму і гостинності персоналу фірми, від його творчих здібностей, уміння освоювати нові технології в області сервісу, а також використовувати нові організаційні процеси і форми для обслуговування клієнтів матеріальної бази. Якість надання готелем послуг - це рівень того, наскільки послуга задовольняє очікування споживачів.

Таким чином, розглянуті методи оцінки ЯГП дозволяють значно підвищити ЯГП за рахунок запобігання виявлених проблем і недоліків, а також зниження витрат на усунення недоліків. Для комплексного підходу до управління і контролю якості необхідно дотримуватися міжнародних стандартів управління якістю у готельному бізнесі.

1.2 Міжнародні стандарти системи управління якістю у готельному бізнесі

Система визначення рівня ЯГП в Україні ґрунтується на стандарті ДСТУ-ISO 9002 з урахуванням вимог ДСТУ-ISO 9004-2, що зареєстровані в Мінюсті України 15.04.1999 р., та інших нормативних документах.

Стандарти визначають порядок і методи планування підвищення якості обслуговування на всіх етапах життєвого циклу, встановлюють вимоги до засобів і методів контролю і оцінки якості обслуговування. Управління ЯГП

здійснюється на основі: державних, міжнародних, галузевих стандартів і стандартів окремих підприємств готельної індустрії.

У взаємовідносини готельних підприємств і їх постояльців суттєво включилася сертифікація систем якісного обслуговування на відповідність стандартам ISO 9000.

Вимоги до якості на міжнародному рівні визначені стандартами ISO серії 9000. Стандарти серії ISO 9000 стали робочим інструментом фірм і підприємств сфери послуг, державних органів і установ науки і освіти при побудові системи якості та її сертифікації. Одним із завдань реалізації будь-якої системи якості є досягнення впевненості керівництва підприємства, його клієнтів і субпідрядників в здатності постачати продукцію заданої якості в точно встановлені контрактом терміни. У зв'язку з цим стандарти ISO 9000 часто застосовуються при укладанні контрактів між фірмами в якості основи для оцінки відповідності якості продукції та послуг умовам договору. При цьому наявність сертифікованої системи якості та використання її елементів в опрацюванні проекту вважається однією з умов мінімізації ризику втрат від невиконання умов контракту [7].

Основний пакет міжнародних стандартів, пов'язаних з управлінням якістю, був прийнятий ISO в березні 1987 року і потім періодично оновлювався. Він містив стандарти ISO 9000-9004, а також словник термінів і визначень ISO 8402. 00.

Міжнародні стандарти ISO 9000 встановлюють єдиний, визнаний увсьому світі підхід до договірних умов щодо оцінювання системи якості та одночасно регламентації взаємовідносин між виробниками і споживачами готельних послуг. В усіх західних країнах багато готелів використовують низку концепцій менеджменту якості, серед яких: система якості (Quality Management System), загальне управління якістю (Total Quality Management), 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.

Міжнародні стандарти ISO увібрали в себе все найбільш раціональне з того, що було накопичено в цій області знань і практичної діяльності. Стандарти не тільки усувають технічні бар'єри у співпраці, встановлюючи уніфіковані підходи щодо управління якістю і методів її оцінки, але є цінним джерелом світового досвіду ефективних організаційних рішень в області забезпечення якості. Головне в стандартах ISO, що вони виступають засобом регулювання інтересів виробника товарів і послуг, їх споживачів і суспільства.

Система якості створюється і впроваджується на підприємстві як засіб, що забезпечує проведення певної політики і досягнення поставлених цілей в області якості. Первинним є формування та документальне оформлення керівництвом підприємства політики в області якості, яке дає можливість працівникам підприємства, а також його постачальникам і споживачам отримати чітке уявлення про офіційне ставлення керівників підприємства до якості.

Сертифікація систем якісного обслуговування на відповідність стандартам ISO 14000 стає не менш популярною, ніж на відповідність стандартам ISO 9000. Істотно зріс вплив гуманістичної складової якісного обслуговування. Посилюється увага керівників готельних підприємств до задоволення потреб свого персоналу.

Впровадження стандартів ISO 14000 і ISO 9000, а також методів самооцінки по моделями Європейської премії за якість - це головне досягнення етапу, що характеризується п'ятою зіркою.

У Державні стандарти України включені наступні положення:

- вимоги до ЯГП, що забезпечують безпеку для життя, здоров'я і майна клієнтів, охорону навколишнього середовища, обов'язкові вимоги до методів і технології обслуговування, безпеки і обслуговуючої сфери санітарії;
- вимоги сумісності та взаємозамінюваності готельних послуг;

- методи контролю вимог до ЯГП, що забезпечує їх безпеку для життя, здоров'я людей і майна, охорону навколишнього середовища, сумісність і взаємозамінюваність готельних послуг;
- основні споживчі властивості готельних послуг, вимоги до дизайну;
- положення, що забезпечують технічну єдність при створенні і наданні готельних послуг, правила здійснення якісного обслуговування, збереження й раціональне використання всіх видів ресурсів, терміни, визначення і позначення та інші правила і норми.

Для будь-якого готельного бізнесу важливо дотримуватись встановлених стандартів і підтримувати на відповідному рівні систему якісного обслуговування.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ГОТЕЛЬНИМ ОПЕРАТОРОМ "RADISSON"

2.1 Оцінка системи управління якістю готельним оператором

В даній дипломній роботі проведемо діагностику системи управління якістю готельним рестораном Radisson.

Radisson Hotel Group - одна з найбільших готельних компаній, портфель якої налічує вісім різних брендів і більше 1400 діючих і споруджуваних готелів в 114 країнах світу; один з найбільших гравців в сфері готельного бізнесу.

Компанія сформована в 2012 році після початку стратегічного партнерства між американською компанією Carlson Hotels (в даний час - Radisson Hospitality Inc.), засновано Кертісом Карлсоном, і бельгійською Rezidor Hotel Group (в даний час - Radisson Hospitality AB).

Портфоліо Radisson Hotel Group включає бренди Radisson Collection, Radisson Blu, Radisson, Radisson RED, Park Plaza, Park Inn by Radisson, Country Inn and Suites by Radisson. Також під управлінням групи компаній знаходяться програма лояльності Radisson Rewards і програма по організації і проведенню заходів та зустрічей Radisson Meetings. З 2016 року Rezidor (в даний час - Radisson Hospitality AB) також придбала 49% акцій німецької готельної мережі prizeotel.

В Києві працюють чотири готелі Radisson Blu. Більш детальніше розглянемо один з них.

Radisson Blu Hotel, Kyiv розташований в самому серці Києва, в районі Шевченківський. Номери в 7-поверховому готелі оформлені в старовинному стилі і мають сучасні зручності. У готелі працює приватний басейн з зоною відпочинку і сауною. Нещодавно в готелі зробили реновацію номерного фонду, лобі.

Готель знаходиться на відстані 2 км від Національного художнього музею України і в 6 км від аеропорту Жуляни. Прогулянка до центру Києва займе 10 хвилин.

Поселення відвідувачів здійснюється о 15-00

Виїзд відвідувачів здійснюється о 12-00.

Кожна кімната має всі атрибути, що відрізняють номери люкс-класу. Серед них - електронний замок, індивідуальний сейф, сучасна сантехніка і підлоги з підігрівом, герметичні вікна і двері, а також індивідуально контрольовані системи опалення і кондиціонування повітря, супутникове телебачення і міні-бар, телефон у ванній кімнаті і доступ до Інтернету. Можна прекрасно поспати на просторому ліжку і попрацювати за зручним письмовим столом. Для страждаючих алергією передбачені особливі подушки, ковдри і матраци, а також дерев'яні підлоги без ковроліну. В номерах готелю не дозволено палити.

До основних послуг, що надаються в готелі "Radisson Blu" відносяться харчування, проживання і розвага.

Харчування здійснюється в ресторані, який розташований на першому поверсі корпусу. Для гостей готелю пропонуються наступні варіанти харчування: шведський стіл і харчування по замовній системі. Ресторанний комплекс може надати східну, російську і європейську кухню, багату винну і пивну карти, страви від шеф-кухаря.

Проживання надається в одномісних однокімнатних, двомісних однокімнатних номерах, а так само в номерах категорії "люкс" - одно - і двокімнатних.

Надалі проведено фінансовий результат готельного підприємства за останні 3 роки. Основним показником діяльності готелю є прибуток. Як ми бачимо з таблиці 2.1 прибуток з кожним роком зростає. У таблиці 2.1 представлені усі види фінансових показників, що існують в Radisson Blu Hotel, Kyiv: чистий дохід від реалізації продукції, собівартість реалізованої продукції, валовий прибуток, адміністративні витрати, витрати на збут,

фінансовий результат від операційної діяльності, фінансовий результат до оподаткування (прибуток), витрати (дохід) з податку на прибуток, чистий фінансовий результат (прибуток).[15]

Таблиця 2.1

**Динаміка фінансових результатів готелю Radisson Blu, Kyiv за
2016-2018 роки, тис. грн.[15]**

Показники тис. грн.	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
				2016 2017	2017 2018	2016 2017	2017 2018
Чистий дохід від реалізації продукції	234561	287645	328828	53084	41183	22,6	14,3
Собівартість реалізованої продукції	168884	215733	230179	46849	14446	27,7	6,7
Валовий прибуток	65677	71912	98649	6235	26737	9,5	37,2
Інші операційні доходи	32130	76542	98764	44412	22222	138,2	29,0
Адміністративні витрати	35087	55452	76589	20365	21137	58,0	38,1
Витрати на збут	30567	42765	56347	12198	13582	39,9	31,8
Інші операційні витрати	17652	21459	23498	3807	2039	21,6	9,5
Фінансовий результат від операційної діяльності	14501	28778	40979	14277	12201	98,5	42,4
Інші фінансові доходи	2763	3876	4537	1113	661	40,3	17,1
Інші витрати	1653	6542	8765	4889	2223	295,8	34,0
Фінансовий результат до оподаткування (прибуток)	15611	26112	36751	10501	10639	67,3	40,7

Продовження таблиці 2.1

Витрати (дохід) з податку на прибуток	2810	4700	6615	1890	1915	67,3	40,7
Чистий фінансовий результат (прибуток)	12801	21412	30136	8611	8724	67,3	40,7

Аналіз фінансової діяльності заснований, перш за все, на аналізі господарської діяльності підприємства. З огляду на специфіку діяльності організації, основною характеристикою є динаміка доходів. У таблиці 2.2 представлені доходи за всіма видами діяльності, що здійснюються Radisson Blu Hotel, Kyiv: послуги (дохід від основної діяльності, побутові послуги, продаж на поверхах, камера зберігання, прання білизни і ремонт одягу, факс, ксерокс, телефонні переговори, автостоянка, оренда конференц-холу, прибуток ресторану, закусочної, кулінарії, магазину-бару, кафе, перукарні)[15].

Таблиця 2.2

Обсяг послуг, що надаються Radisson Blu Hotel, Kyiv, тис. грн.[15]

Послуги	01.19	02.19	03.19	04.19	05.19	06.19	07.19	08.19	09.19	10.19	11.19	12.19	2018р.
1. Дохід від основної діяльності	691,66	731,68	962,14	1059,87	971,46	1035,51	1123,21	1344,63	1285,87	1411,58	1084,61	1052,18	12754,392
Побутові послуги	37,4	44,7	54	50,1	84,4	80,7	73,2	80,7	69,6	88,9	65,6	59	788,3
Продаж на поверхах	35,1	40,5	50,1	45,1	54,8	49,2	57,2	64,1	58,2	78,8	59,9	53,8	646,8
Камера зберігання	0,7	0,6	0,5	0,5	1,6	1,7	1,1	1,3	1,6	2,2	0,9	0,7	13,4
Прання білизни	0,9	2,5	1,9	2,5	25,8	27,5	12,7	13,1	7,2	5,4	4,6	3	107,1
Ремонт одягу	0,7	1,1	1,5	2	2,2	2,3	2,2	2,2	2,6	2,5	0,2	1,5	21
2. Додаткові види послуг	182,24	259,27	230,27	345,02	365,48	448,68	507,62	557,22	557,04	639,82	448,75	441,40	4982,82
Баня-сауна	30,6	31,672	34,152	39,512	35,576	33,908	37,772	44,884	44,64	49,84	41,144	44,276	467,976
Солярій	31,3	55,5	40,9	74,6	88,8	114,1	127	141	144,2	168,6	114,1	111,1	1211,2

Продовження таблиці 2.2

Автостоянка	9,12	9,72	11,6	13	10,2	11,68	14,28	14,4	12,92	13,68	10,56	10,32	141,48
Перукарня	18,24	19,44	23,2	26	20,4	23,36	28,56	28,8	25,84	27,36	21,12	20,64	282,96
Тренажерний зал	27,544	48,84	35,992	65,648	78,144	100,408	111,76	124,08	126,896	148,36	100,40	97,76	1065,856
3. Служба харчування	1298,3	1329	1465,8	1640,3	1454,1	1368,2	1521,1	1840,6	1793,7	2001	1642,1	1773,8	19128
Ресторан	765	791,8	853,8	987,8	889,4	847,7	944,3	1 122,1	1 116,0	1 246,0	1 028,6	1 106,9	11699,4
Бар	361	363,9	422,9	436,9	341,9	304,5	372	464,9	428,8	475,9	380,7	442	4795,4
Буфет	172,3	173,3	189,1	215,6	222,8	216	204,8	253,6	248,9	279,1	232,8	224,9	2633,2
Разом по готелю	1475,2	1563,2	1694,6	1941,6	1797,1	1761,5	1949,3	2310,4	2250	2531,9	2021,3	2142,7	36193,8

З таблиці 2.2 видно, що в структурі джерел доходів основну частину 50,8% складають послуги громадського харчування, причому ресторани приносять більше 30% доходів. Доходи від основного виду діяльності складають 33,87% і від додаткових послуг - 13,23%. Таким чином, розвиток системи громадського харчування є перспективним напрямком діяльності, тому що воно дозволить залучати не тільки іногородніх громадян, а й жителів міста.

Найбільший дохід готель отримує у вересні-листопаді, що пов'язано з настанням сезону ділової активності, також високий дохід від основної діяльності припадає на серпень, що обумовлюється туристичною активністю, деякий незначний підйом спостерігається в квітні року. В кінці і на початку року спостерігається деякий спад активності, що обумовлено новорічними святами. В цілому доходи можна вважати стабільними, протягом року немає значних і різких коливань. При цьому розвиток мережі громадського харчування та проведенні свят дозволить скоротити ці коливання за рахунок збільшення попиту з боку міського населення.

Аналіз динаміки додаткових доходів показав, що збільшення доходів від таких напрямків як солярій, тренажерний зал припадає на вересень-

жовтень, що обумовлено сезонними коливаннями, а саме з тим, що в Києві закінчується теплий період і сфера дозвілля переміщується в приміщення.

Для виявлення сильних і слабких сторін Radisson Blu Hotel, Kyiv був проведений SWOT-аналіз (таблиця 2.3).

Застосований для аналізу метод SWOT є широко визнаним підходом. Застосовуючи метод SWOT, нам вдасться встановити лінії зв'язку між силою і слабкістю, які притаманні готелю, і зовнішніми загрозами і можливостями, розглянути прийнятні альтернативи стратегій Radisson Blu Hotel, Kyiv

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз Radisson Blu Hotel, Kyiv (власна розробка)

Сильні сторони: Вигідне розташування готелю; Відомий лідер ринку готельних послуг; Своє коло постійних клієнтів	Можливості: Розширення кола додаткових послуг; Лідерство на ринку серед конкурентів; Зростання ділової активності, збільшення потоку, яке призводить до збільшення попиту на ринку; Обладнана невелика кількість номерів для людей з обмеженими можливостями
Слабкі сторони: Заборона домашніх тварин; Пізній заїзд; Завищені ціни	Загрози: Зростаючий конкурентний тиск; Можливість появи нових конкурентів; Зростання плати на ресурси (енергія, трафік)

Важливим фактором успішного ведення готельного бізнесу є застосування в діяльності підприємств принципів менеджменту якості, першим з яких є рівень задоволеності замовника. Проведено анкетування клієнтів Radisson Blu Hotel, Kyiv для оцінки їх задоволеності якості сервісу в даному готелі. Переважає кількість клієнтів, які прибули в готель індивідуально (рис. 2.1).

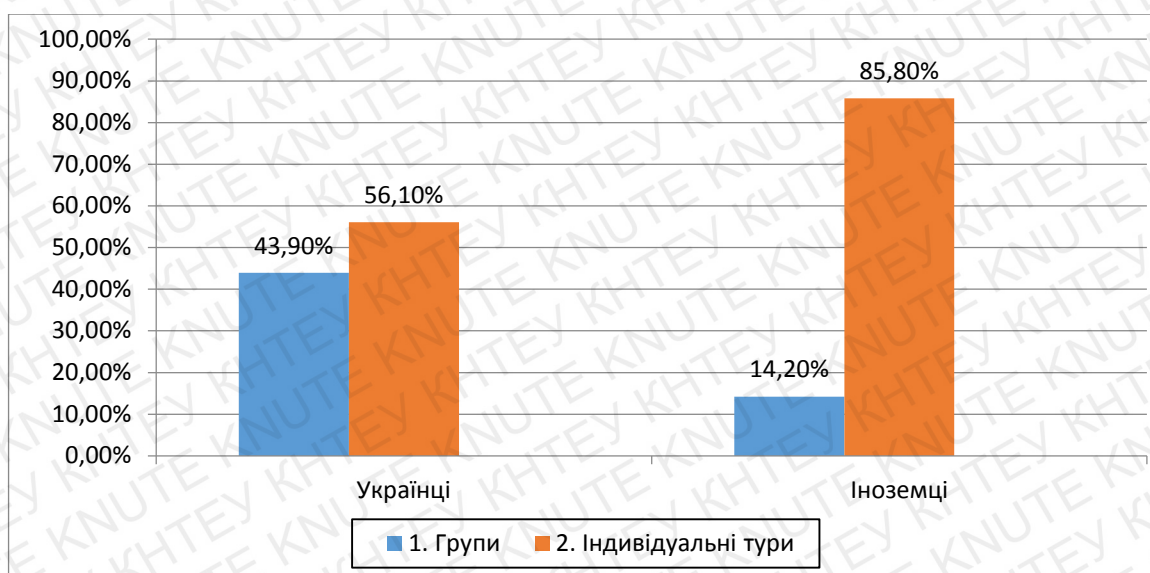


Рис. 2.1. Структура клієнтів Radisson Blu Hotel, Kyiv по розміщенню індивідуально або в групі в вересні та жовтні 2019 року (власна розробка)

При цьому потрібно зазначити, що кількість клієнтів із-за кордону вища з точки зору індивідуальних туристів, що багато в чому обумовлено тим, що ці туристи вважають за краще відпочивати не в групах, а по одному чи маленькими групами. Розподіл клієнтів готелю за програмними цілями поїздок в вересні та жовтні 2019 року представлені на рис. 2.2.

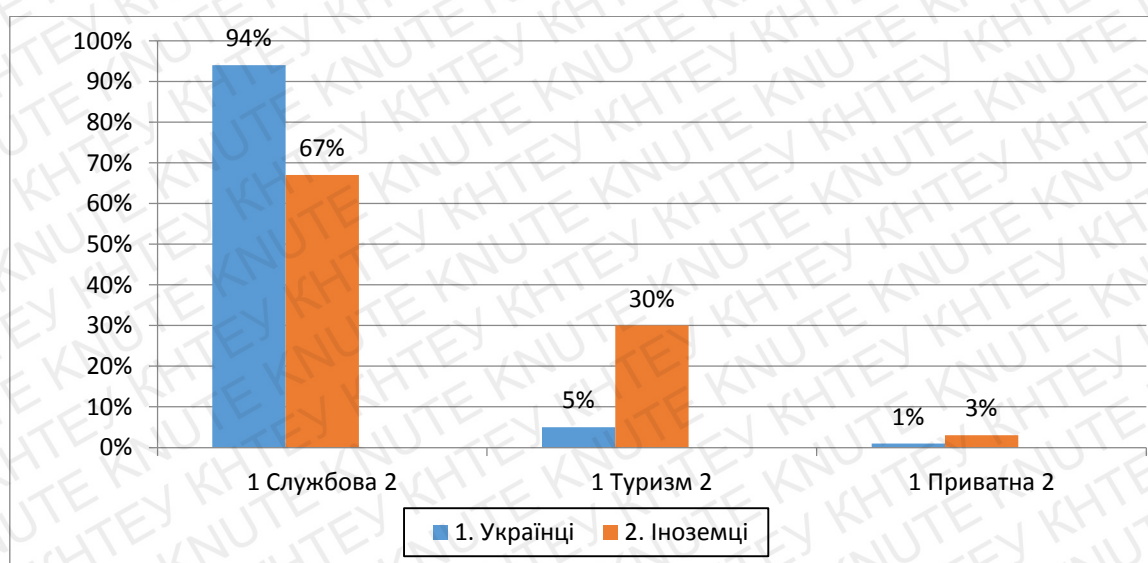


Рис. 2.2. Розподіл клієнтів Radisson Blu Hotel, Kyiv за програмними цілями поїздок в вересні та жовтні 2019 року (власна розробка)

Таким чином, можна говорити про те, що основна частина клієнтів приїжджає з ділових причин (діловий туризм), при цьому частка клієнтів, які приїжджають з метою туризму значно менше у українців. Структура виручки Radisson Blu Hotel, Kyiv в вересні та жовтні 2019 року за видами клієнтів з точки зору замовлення послуг представлена на рис. 2.3. Отже, можна говорити про те, що зростає частка виручки, яка припадає на туристичні фірми і корпоративних клієнтів, що обумовлена активною роботою по їх залученню.

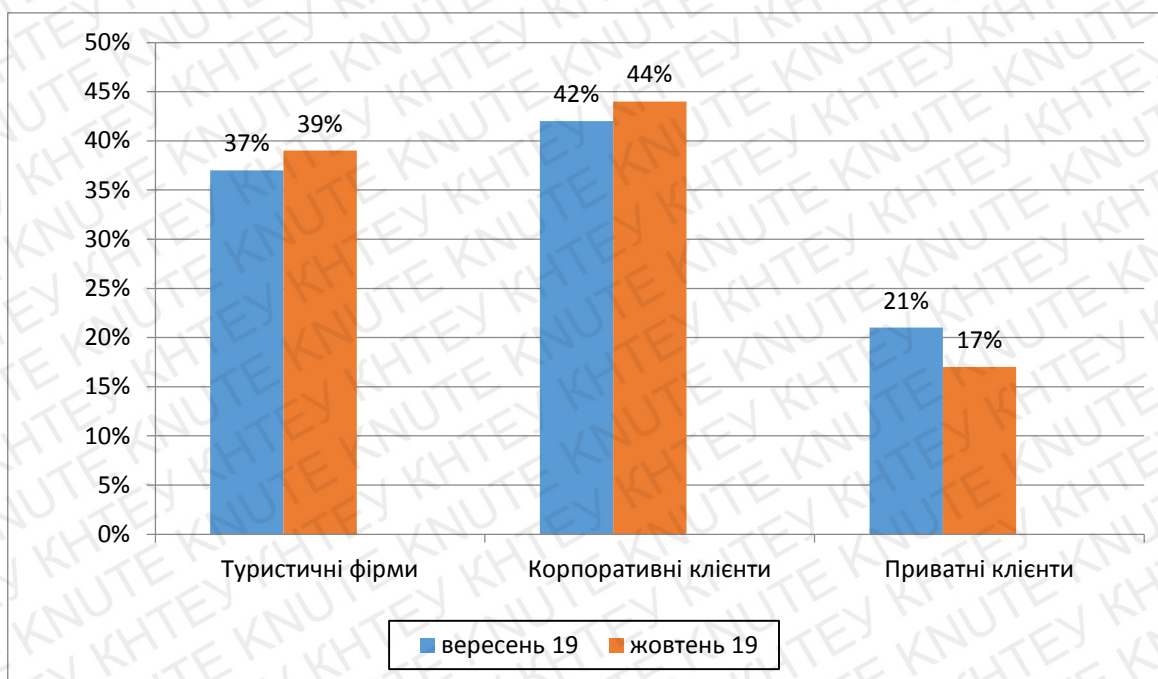


Рис. 2.3. Структура виручки Radisson Blu Hotel, Kyiv за видами клієнтів з точки зору замовлення послуг (власна розробка)

Заявки на розміщення клієнтів в готелі надходять від туристичних фірм, корпоративних клієнтів або приватних осіб за допомогою Інтернет-ресурсів (e-mail, бронювання через веб-сайт), телефонних дзвінків, факсимільного зв'язку.

Порівняння тривалості перебування клієнтів в Radisson Blu Hotel, Kyiv в залежності від направляючого ринку представлено в таблиці 2.4. Як видно, в жовтні розподіл клієнтів був типовим для готельного ринку Києва в цілому

- найбільша кількість гостей проживали в Radisson Blu Hotel, Kyiv 3 дні і менше, при цьому зростання тривалості проживання в сторону більш тривалого відзначено відносно гостей з далекого зарубіжжя, що обумовлено більш тривалими туристичними поїздками і діловими поїздками в Україну.

Таблиця 2.4

**Тривалість перебування клієнтів в Radisson Blu Hotel, Kyiv в
жовтні 2019 року, в % (власна розробка)**

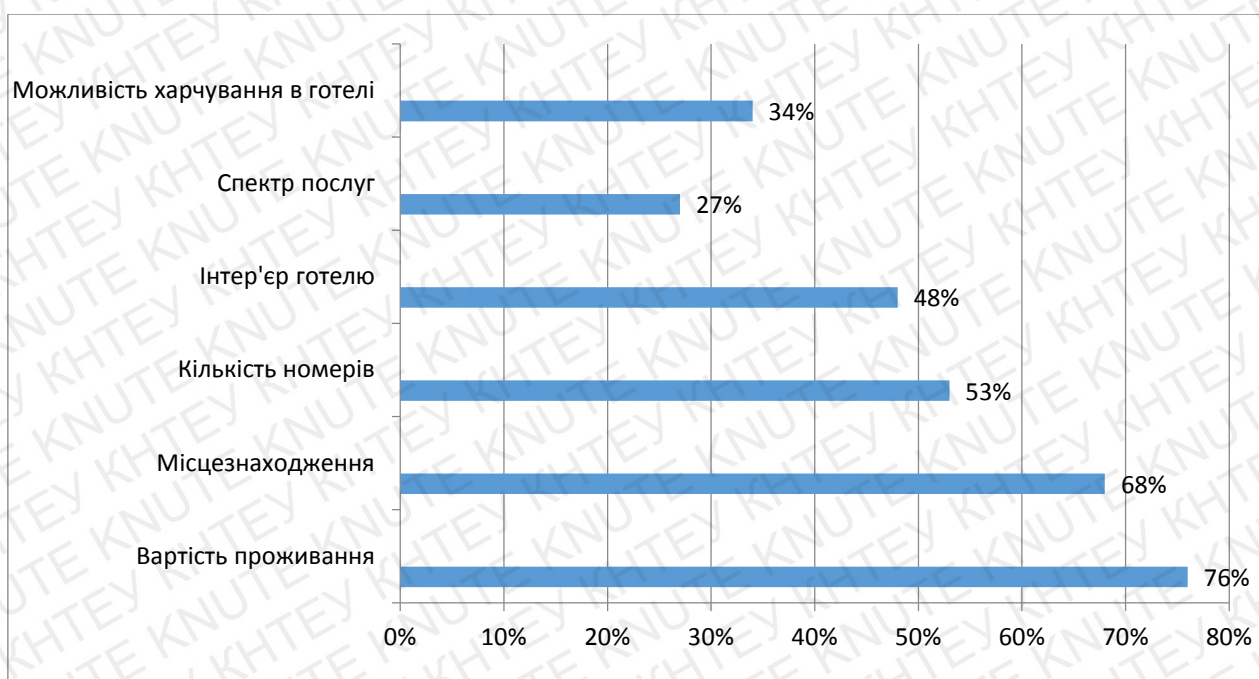
Відпочиваючі в готелі	Україна	СНД	Далеке зарубіжжя	Разом
3 дня та менше	83	77	73	81
Більше 3 днів	14	16	21	15
Більше 10 днів	3	7	6	4
Разом	100	100	100	100

Виділимо найбільш прибуткову категорію клієнтів для Radisson Blu Hotel, Kyiv. Це жителі України, які проживають в готелі близько трьох днів, які приїжджають індивідуально з діловими (службовими) цілями.

2.2 Оцінка впливу чинників на процес управління якістю готельного оператора

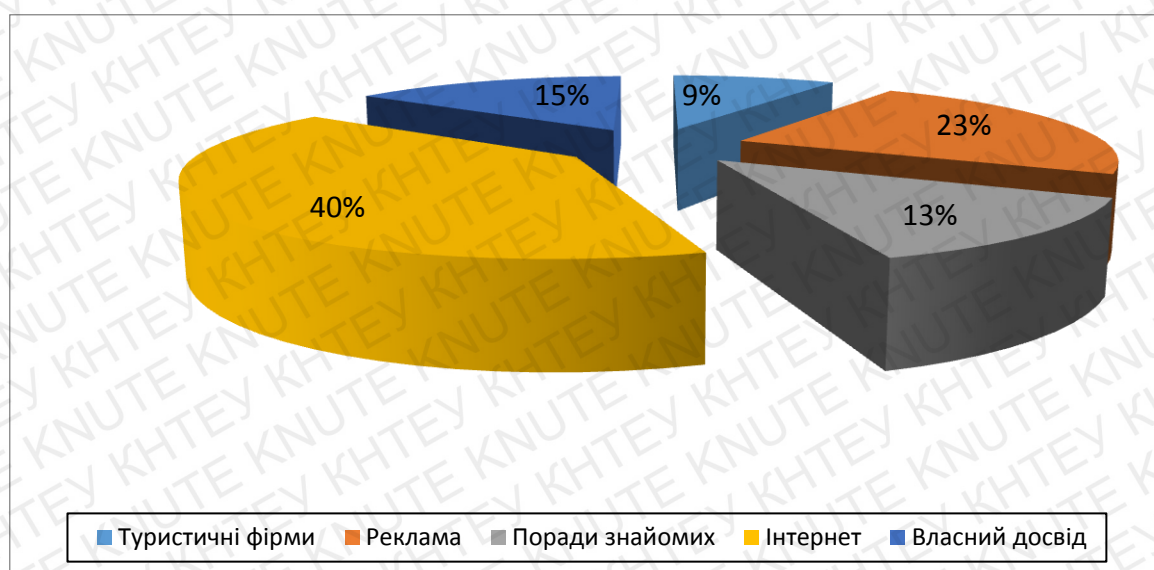
Проведемо оцінку впливу чинників на процес управління якістю Radisson Blu Hotel, Kyiv.

В даній дипломній роботі було виявлено критерії вибору готелю клієнтами в Києві. Було опитано всього 100 чоловік, які проживали в вересні-жовтні 2019 року в готелях Києва (рис. 2.4). При цьому враховувалося, що вибір здійснювався до відвідування готелю, тобто не було попереднього досвіду звернення до послуг цих готелів. Могли бути вказані кілька критеріїв вибору готелів.



**Рис. 2.4. Розподіл респондентів за критеріями вибору готелів
(власна розробка)**

Як видно з рисунку, найбільш значущими для вибору готелю є вартість проживання і місце розташування. Також були виявлені джерела інформації про готелі (рис. 2.5).



**Рис. 2.5. Розподіл респондентів за джерелами інформації про готелі
(власна розробка)**

Як видно, основні джерела інформації про готелі - це Інтернет і реклама, тому Radisson Blu Hotel, Kyiv велике значення потрібно приділяти саме цим напрямкам поширення реклами.

Як показало опитування гостей Radisson Blu Hotel, Kyiv, робота служби прийому і розміщення в цілому може бути оцінена як добра, однак, 13% опитаних дали її діяльності оцінку середню і нижче.

Спостереження, проведене в процесі написання дипломної роботи, дозволило виявити можливі причини невдоволення:

- люди, які приїхали в готель без попереднього бронювання під час проведення заходів до Києва не змогли отримати номер і були змушені шукати нове місце проживання;
- адміністратори не завжди коректні в розмовах з гостями;
- номери, в які розміщували нових гостей (при бронюванні), до часу їх приїзду ще не були готові;
- не всі заявки на бронювання оброблялися з першого разу, від замовника потрібно повторне направлення запиту.

Зазначені недоліки в роботі не є критичними, але впливають на задоволеність гостей роботою служби прийому і розміщення, так і Radisson Blu Hotel, Kyiv в цілому. Потрібно вдосконалення роботи служби і підвищення контролю за діяльністю персоналу, бажано навчання персоналу (адміністратори і порт'є).

Можна говорити про те, що в цілому задоволеність клієнтів Radisson Blu Hotel, Kyiv досить висока, але потрібно її підвищення, в зв'язку з чим можна рекомендувати розширення спектра пропонованих послуг і підвищення якості обслуговування клієнтів.

Дослідження дозволило виявити, що якістю обслуговування були незадоволені близько 21% опитаних - оцінка 3 бали і нижче (рис. 2.6).

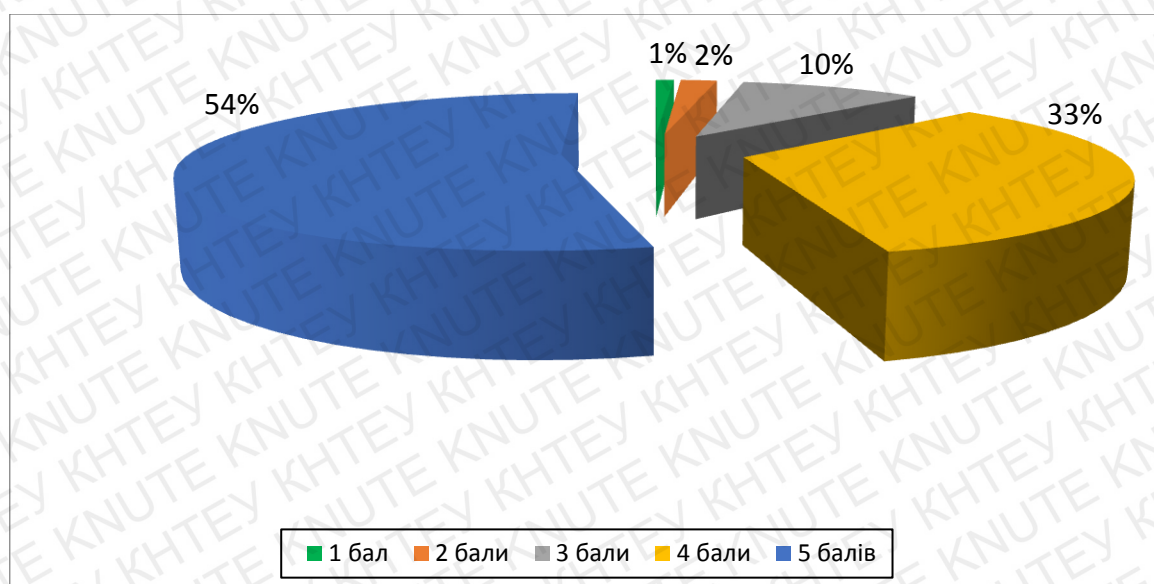


Рис. 2.6. Оцінка якості обслуговування в Radisson Blu Hotel, Kyiv (власна розробка)

З тих клієнтів, які були задоволені якістю обслуговування в Radisson Blu Hotel, Kyiv, 85% будуть знову звертатися до її послуг з наступних причин (рис. 2.7) (можливі кілька варіантів відповідей).

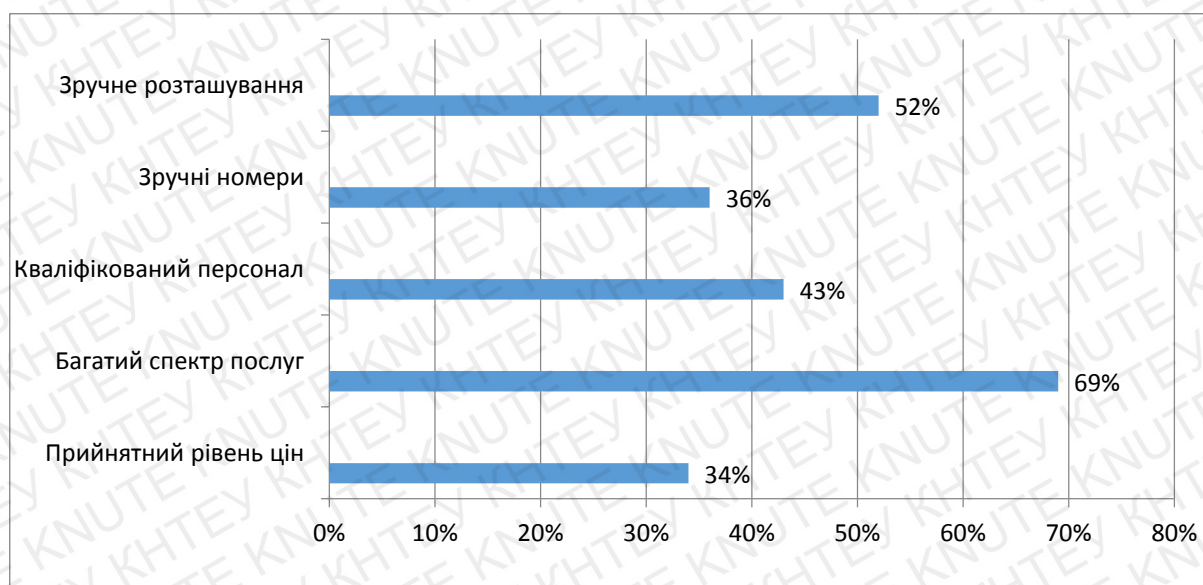


Рис. 2.7. Причини, за якими клієнти знову будуть звертатися до послуг Radisson Blu Hotel, Kyiv (власна розробка)

Як видно з рисунку, для клієнтів велике значення багатий спектр послуг готелю, а також зручність номерів і кваліфікований персонал.

Таким чином, можна стверджувати, що в цілому якість діяльності Radisson Blu Hotel, Kyiv є задовільною.

Одним з недоліків, за яким клієнти відмовились ще відвідати Radisson Blu Hotel, Kyiv, відзначено невисокий рівень сервісу в готелі. Відсутність служби, що займається моніторингом якості надаваних послуг, і відсутність внутрішніх стандартів значно знижують рівень сервісу в готелі. Тому першочерговим завданням бачиться вирішення організаційних питань щодо введення в організаційну структуру нового підрозділу, проведення моніторингу якості послуг в готелі, виявлення слабких місць у внутрішній системі управління на тлі конкурентів.

25% з задоволених клієнтів не будуть знову звертатися до послуг Radisson Blu Hotel, Kyiv, це обумовлено наступними причинами (рис. 2.8) (можливі кілька варіантів відповідей).



Рис. 2.8. Причини, за якими клієнти не будуть повторно звертатися до послуг Radisson Blu Hotel, Kyiv, незважаючи на те, що задоволені її послугами (власна розробка)

В умовах високої конкуренції на ринку готельних послуг Києва необхідно розвивати направлення додаткових послуг. Цей фактор один з головних при виборі клієнтів готелю. Як показало дослідження - основний контингент відвідувачів - це бізнес-туристи. Потрібно розвивати додаткові напрямки послуг виходячи з переваг цієї цільової групи.

Проведений аналіз стану ЯГП дозволив виявити наступні проблеми:

- немає спеціалізованого структурного підрозділу з оцінки рівня якості надаваних готельних послуг;
- підвищений рівень цін.

2.3 Технології використання міжнародних стандартів системи управління якістю готельним оператором

У міжнародній практиці нині існують найпопулярніші два підходи до визначення якості обслуговування, які доцільно застосувати до оцінки якості обслуговування Radisson Blu Hotel, Kyiv:

- визначення якості обслуговування на основі оцінки корисних властивостей і характерних особливостей процесу надання послуг;
- оцінка недоліків в процесі обслуговування клієнтів.

На думку провідних спеціалістів Radisson Blu Hotel, Kyiv якість — це ключ до комерційного успіху.

Фахівці Radisson Blu Hotel, Kyiv розглядають якість послуг на основі трьох категорій:

- технічна якість, яка складається з якості зовнішнього та внутрішнього оснащення будівлі, а саме техніки безпеки, якості меблів, предметів гігієни, постачання тепла, енергії, водопостачання, інформаційних технологій тощо;
- функціональна якість, суть якої полягає в здатності персоналу якісно виконувати свої обов'язки, що залежить від кваліфікації та професійних навичок працівників;

- соціальна якість є порівняльною якістю та полягає в визначенні конкретними показниками анкетних опитувань клієнтів та незалежних експертів, громадської думки.

На сучасному етапі якість обслуговування Radisson Blu Hotel, Kyiv, що буде відповідати міжнародним стандартам, є об'єктом вивчення й аналізу, планування та управління. Одним з основних методів контролю якості послуг є їх стандартизація та сертифікація. Остання являє собою систему заходів, які засвідчують і документально підтверджують відповідність послуг встановленим стандартам.

Radisson Blu Hotel, Kyiv усвідомлює необхідність орієнтації на споживачів. Підприємство підвищує шанси досягти своїх цілей, якщо воно буде скеровувати себе на більш ефективне задоволення існуючих і потенційних потреб споживачів.

Проводячи аналіз мікросередовища, фірма повинна глибоко і всебічно вивчити потреби своїх реальних і потенційних споживачів, визначити основні тенденції їхнього розвитку і знайти можливості задовольнити споживчі потреби краще, ніж конкуренти.

У контексті розробки стратегії сегментування - це визначення груп споживачів, щодо яких необхідно застосувати різні конкурентні стратегії. Кожна група може по-різному реагувати на обрану фірмою стратегію. Тому керівництво повинно піклуватися про те, щоб для кожного сектора споживачів розробити конкурентоспроможні пропозиції.

Керівництво Radisson Blu Hotel, Kyiv шукає відповіді на такі питання:

- Хто замовляє послуги готелю?
- Хто замовляє більше за всіх?
- Хто є потенційним споживачем?
- Як сегментувати ринок і розробляти стратегію бізнесу при унікальних потребах окремих груп споживачів?

Основна складність при сегментуванні полягає в тому, що в конкретній ситуації існує відносно велика кількість способів виділення сегментів,

оскільки вибір змінних сегментування не завжди очевидний. Найбільш часто використовують такі змінні: характеристики покупців - стать, вік, рівень зарплати, стиль життя.

Аналіз сегментів ринку, на якому працює Radisson Blu Hotel, Kyiv, дозволяє володіти масою цінної і необхідної інформації відносно минулого і теперішнього, а також зробити прогнози на майбутнє.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ВИКОРИСТАННЯ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ГОТЕЛЬНИМ ОПЕРАТОРОМ "RADISSON"

3.1 Формування програми використання міжнародних стандартів системи управління якістю готельним оператором

Система менеджменту якості ISO 9001 дозволить значно підвищити якість роботи Radisson Blu Hotel, Kyiv, поліпшити культуру надання послуг. При цьому контроль якості буде проводитися в процесі самої роботи (а не по результату - коли незадоволений клієнт назавжди покине стіни готелю), і це ж дозволить не допустити в ній «браку».

Практика показує, що стандарти роблять серйозний вплив на вибір постійних партнерів і постояльців готелів і готельних комплексів. Рекомендується пройти підтвердження органом по сертифікації відповідності реалізованих споживачеві послуг вимогам законодавчих та нормативних документів з обслуговування туристів.

Сертифікація послуг Radisson Blu Hotel, Kyiv є одним з найважливіших механізмів управління якістю обслуговування, що дають можливість об'єктивно оцінити рівень послуг, підтвердити їх безпеку для споживача. В умовах ринкової економіки в рамках індустрії туризму споживач (турист) є ключовою фігурою при реалізації вимог стандартів на надану йому якість туристичних послуг в залежності, від якого і знаходиться ціна.

Цілями стандартизації у сфері готельних послуг є підтвердження і забезпечення підтримки заявленого рівня якості і безпеки споживання послуг, захист інтересів споживачів від недобросовісної конкуренції на ринку.

Як відомо, для забезпечення якості відповідно до міжнародного стандарту ISO 9000 потрібно:

- необхідна матеріальна база (засоби розміщення);

- кваліфікований персонал, зацікавлений в гарній роботі (людський фактор);
- глибоко продумана організаційна структура і чітке управління підприємством в цілому і управління якістю - зокрема.

Два з цих факторів - активний, мотивований, кваліфікований персонал і матеріальна база - визначають необхідну основу для надання високоякісних послуг. Тому ці фактори можна вважати фундаментом або базою якості. Третій необхідний фактор якості - організація і управління підприємством - доповнює цей фундамент, дозволяє реалізувати можливості, які створюються матеріальною базою і людським фактором. Бо не можна надавати послуги, маючи тільки обладнання, матеріали та людей. Потрібно ще організувати роботу, тобто створити необхідні структури і налагодити управління.

Система якості повинна включати наступні елементи:

- ефективне управління підприємством на основі маркетингу;
- впровадження галузевого стандарту якості;
- розробку технології (нормативний опис) виробничих процесів;
- наявність корпоративної культури;
- застосування кваліфікаційних вимог до працівників (кваліфікаційний стандарт);
- введення нормування праці (нормативи виробітку);
- справедливую оцінку і мотивацію праці.

У готелі пропонується організувати відділ менеджменту ЯГП, який розробить програму використання міжнародних стандартів СМЯ готельним оператором. Розроблене положення про роботу цього відділу наведено в додатку.

Служба за якістю готельного підприємства одночасно може виконувати функції по стандартизації, тобто по розробці власних готельних стандартів і інструкцій. Стандарти якості обслуговування повинні відображати потреби клієнтів, в тому числі потенційних, тому їх вивчення є вимогою, обумовленою сучасним ринком і зростаючою конкуренцією.

Розробка програми використання міжнародних стандартів СМЯ для Radisson Blu Hotel, Kyiv передбачає визначення цілей, на досягнення яких будуть спрямовані заходи змістовної частини цієї програми. Структурно подібну програму можна представити у вигляді схеми, наведеної на рис. 3.1.

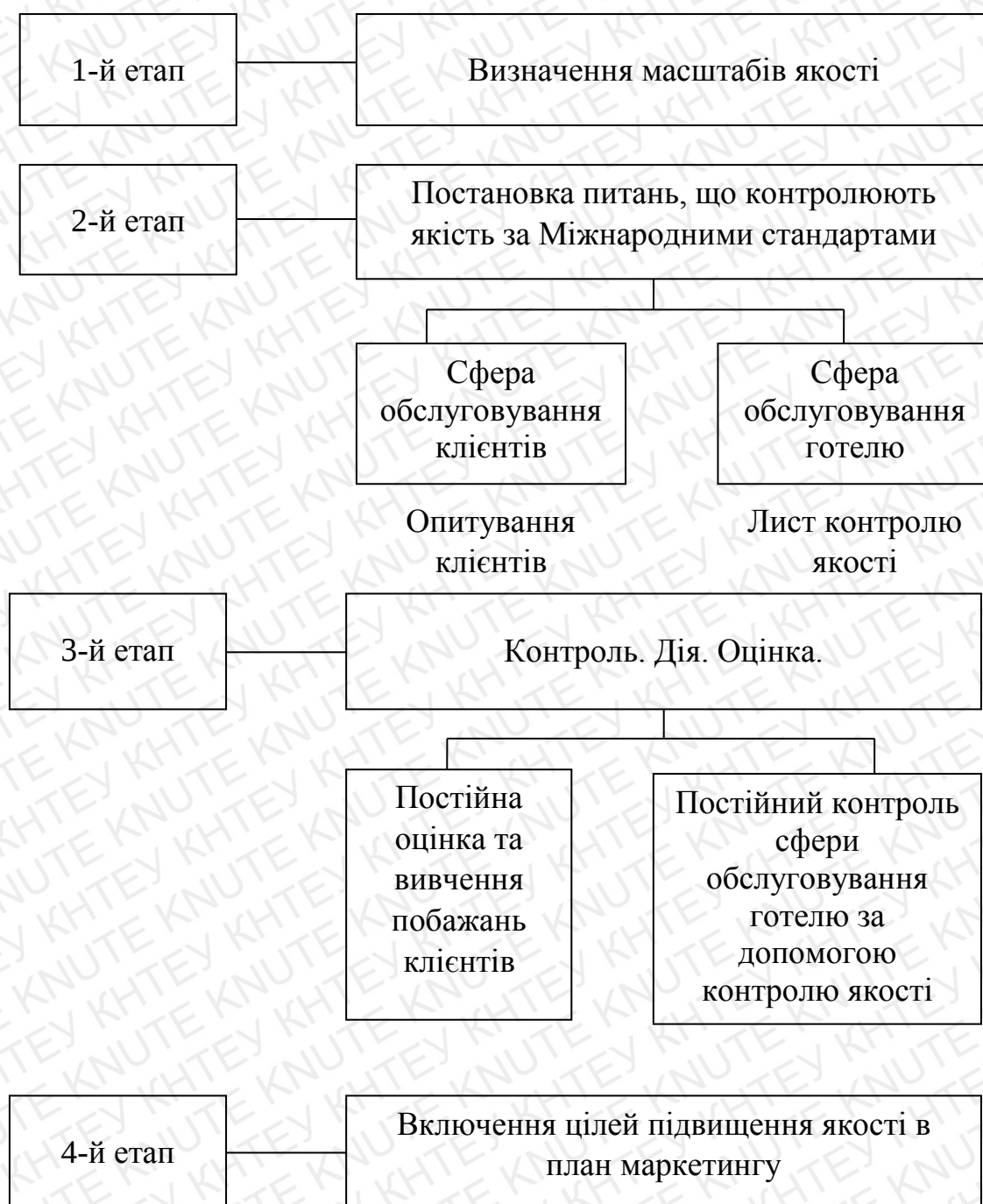


Рис. 3.1. Основний підхід до контролю якості в Radisson Blu Hotel, Kyiv (власна розробка)

Реалізація цілей, зазначених вище, передбачає певні тимчасові рамки. Отже, процес розробки програми використання міжнародних стандартів СМЯ розпадається на декілька етапів.

I етап. Визначення масштабів вимірювання якості в Radisson Blu Hotel, Kyiv.

Для того щоб зробити перший крок - визначити масштаби якості - необхідно використовувати всі форми стандартизації, зараховують до якості, відповідно до міжнародного стандарту ISO 9000. Чітко визначені масштаби якості, які пов'язані з умовами роботи, її обсягом та рівнем підготовки персоналу, необхідно обирати досяжними, щоб вони стали основою всіх наступних удосконалень та відповідали стандарту ISO 9000.

II етап. Постановка питань, перевіряючих рівень якості.

На цьому етапі необхідно відокремити відрізнятися сферу, яка контактує з клієнтами, і службу заднього плану, або сферу управління і обслуговування готельного підприємства. Думка клієнтів про якість обслуговування має вивчатися на основі внутрішньо готельних листів-опитувальників, які будуть створюватися співробітниками Radisson Blu Hotel, Kyiv.

III етап. Контроль. Дія. Оцінка.

Опитувальники і листи перевірки якості повинні бути фундаментом для розробки програм використання міжнародної програми. Робота персоналу готелю необхідно сфокусуватися на підвищенні якості з точки зору гостя. З іншого боку, програма перевірки якості допомагає взаємодіяти підрозділи Radisson Blu Hotel, Kyiv між собою. У будь-якому випадку, вищому менеджменту підприємства слід рекомендувати розглядати проблему якості з позиції "чому це сталося", а не з позиції "хто винен".

IV етап. Постановка цілей якості в маркетинговому плані.

В річному плані по маркетингу разом з аналізом ринкової кон'юнктури необхідно відображати стан якості обслуговування в Radisson Blu Hotel,

Київ. Для цього необхідно створити стандарти якості роботи готелю, які будуть відповідати міжнародним стандартам.

Отже, для забезпечення переваги перед конкурентами Radisson Blu Hotel, Київ необхідно періодично проводити аудит якості. Аналіз ЯГП дозволить створити передумови для подальшого управління якістю. Необхідно рекомендувати Radisson Blu Hotel, Київ проводити комплексні перевірки якості щоквартально. На підставі результатів перевірок за рік розробити і впровадити програму контролю якості.

Розглянемо основні рекомендовані підходи до аудиту якості в Radisson Blu Hotel, Київ. При проведенні аналізу якості в Radisson Blu Hotel, Київ необхідно використовувати принцип: думка клієнта про якість наданих послуг готелю є головною. Отже, головний метод збору даних повинен бути анкетний метод. Необхідно ретельно підходити до розробки листа з питаннями. В першу чергу питання анкети повинні робити акцент на перелік істотних властивостей готельного обслуговування Radisson Blu Hotel, Київ.

З метою підвищення показників ЯГП Radisson Blu Hotel, Київ слід також систематично проводити самооцінку обслуговування - анкетування персоналу з приводу їх взаємодії зі споживачами обслуговування, яка дозволяє керівництву підприємства формувати і документально оформляти політику у сфері якості.

Зі зрозумілих причин постійний клієнт, який не вперше проживає в готелі, представляє більший інтерес для встановлення зворотного зв'язку, ніж гість, що оселився на один день.

Для з'ясування потреб цільових споживачів раз в квартал доцільно запрошувати таких гостей на чашку кави для з'ясування проблем ЯГП. Постійним клієнтам Radisson Blu Hotel, Київ також можна організувати розсилання анкет поштою, так як при реєстрації в готелі вони залишають електронні адреси. Для гостей, які прожили три і більше днів, слід розробити більш детальну анкету, в порівнянні зі стандартною анкетою. Для оцінки сфера обслуговування готелю Radisson Blu Hotel, Київ в позиції відповідності

стандартам доцільно звернутися до використання методики Mystery Guest, яка:

- контролює і вимірює якість обслуговування;
- інформує співробітників про те, що важливо в обслуговуванні клієнтів;
- стимулює необхідний образ дій співробітників за допомогою мотивуючих систем винагороди;
- забезпечує зворотний зв'язок з "переднього краю";
- підтримує програми просування;
- здійснює аудит відповідності стандартам обслуговування;
- дозволяє аналізувати конкурентів;
- розкриває необхідність додаткового навчання і можливості для зростання завантаження;
- підтримує чесність працівників.

Етапи реалізації методики Mystery Guest.

Етап 1. Визначення поточних і бажаних показників роботи співробітників готелю Radisson Blu Hotel, Kyiv, а також ключових факторів, що впливають на ці показники.

Етап 2. Компанією, яка проводить діагностику, Radisson Blu Hotel, Kyiv представляється анкета, яка містить докладний опис критеріїв якості, що перевіряються.

Етап 3. Експерти здійснюють візити за заздалегідь визначеними технологіями. В Radisson Blu Hotel, Kyiv перевіряючи, діють як звичайні гості: спілкуються зі співробітниками, просять надати додаткові послуги, пред'являють претензії тощо.

Етап 4. Зібрана інформація заноситься в анкету безпосередньо під час візиту в Radisson Blu Hotel, Kyiv. При необхідності, експерт виконує прихований аудіо- та відеозапис свого візиту. Дані зводяться до звіту, який аналізується співробітниками компанії-експерта. Інформація вводиться в

електронну базу даних, аналізується і виводиться об'єктивна оцінка рівня якості.

Етап 5. Отримані результати аналізуються співробітниками компанії-експерта (при необхідності за участю експертів, які брали участь в перевірці).

Наведемо план проведення оцінки у вигляді таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

План проведення Mystery Guest для Radisson Blu Hotel, Kyiv на 2020 р. (власна розробка)

Етап	Конкуренти	Radisson Blu Hotel, Kyiv
Кількість відвідувань в готелі (з проживанням)	7	3
Бронювання по телефону, разів	7	4
Бронювання через сайт готелю, разів	14	5
Вартість однієї оцінки, тис. грн.	8	12
Вартість розробки стандарту, тис. грн.	10	12
Вартість навчання, тис. грн.	14	16
Разом витрат, тис. грн	32	40

Одночасно з виявленням проблем слід провести навчання персоналу з метою докладного роз'яснення помилок і недоліків, які можуть виникнути при використанні положень стандарту. Навчання персоналу в рамках проведення дослідження якості обслуговування і розробки стандарту не можна розглядати окремо від зазначених заходів, тому що це єдиний комплекс послуг, що передбачає ознайомлення персоналу з новим стандартом, який буде розроблений відповідно до нового стандарту ISO 9000. Можна відмовитися від навчання, проте, його проведення дозволить

скоротити терміни вивчення і ознайомлення персоналу зі стандартом, а також роз'яснити всі необхідні моменти.

Таким чином, сумарні витрати на проведення дослідження, розробку стандарту і навчання складе 120 тис. грн.

3.2 Моделі системи управління якістю готельним оператором

Зарубіжний і вітчизняний досвід свідчать, що управління якістю послуг – складний процес, який охоплює організаційний, економічний, соціальний напрями діяльності готельного підприємства. За системним підходом управління якістю готельних послуг – це сукупність взаємопов'язаних суб'єктів, об'єктів, принципів, методів і функцій управління, орієнтованих на розроблення та задоволення вимог до якості та зниження витрат на нього. В такий спосіб управління якістю готельних послуг означає забезпечення оптимального співвідношення його складових. При тому зусилля спрямовуються на досягнення пріоритетних цілей, серед яких – підвищення рівня якості, зниження операційних витрат, забезпечення оперативності обслуговування, отримання оптимального прибутку.

Radisson Blu Hotel, Kyiv можна запропонувати використання моделі якості обслуговування, загальновідомою як концептуальна, яка визначає якість обслуговування з точки зору задоволення очікувань клієнта.

Особливе значення в наданні послуг має дотримання сталості. Розкішний готель повинен надавати обслуговування, навіть якщо в ньому проживає один клієнт. Треба бути готовим оплатити ціну ризику і залишатися висококласним готелем. Треба також мати на увазі, що надання послуг і політика обслуговування єдині. Тут не може бути подвійних стандартів. Наприклад, при поселенні відмовили приймати оплату у гостя по кредитній картці без мотивації своїх дій. Вона запропонувала оплатити готівкою, хоча місяць тому у цього ж гостя брала оплату за тією ж карткою.

Radisson Blu Hotel, Kyiv можна запропонувати наступну модель СМЯ послуг гостинності (рис. 3.2).

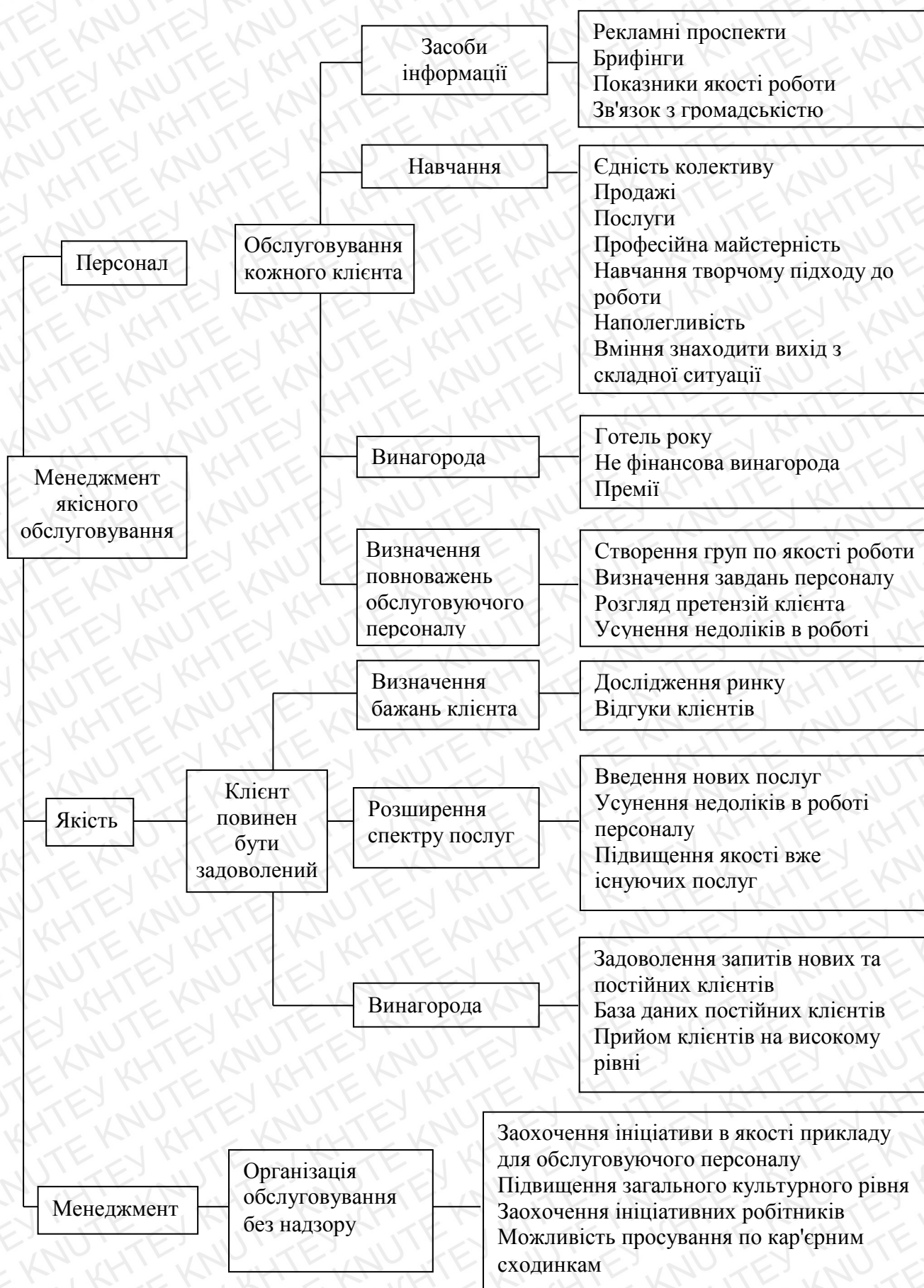


Рис. 3.2. Модель СМЯ Radisson Blu Hotel, Kyiv (власна розробка)

При створенні СМЯ Radisson Blu Hotel, Kyiv необхідно використовувати рекомендації стандарту ISO 9004-2. Отже, керівник відділу за якістю згідно розробленої моделі повинен знати та дотримуватись:

- законодавчі та нормативні правові акти;
- діяльність в області менеджменту якості;
- міжнародні та міждержавні стандарти, європейські правила;
- директиви і норми, що встановлюють вимоги в галузі забезпечення якості;
- методичні та інші керівні документи підприємства з планування і контролю якості, аналізу витрат на якість;
- систему менеджменту якості, перспективи розвитку підприємства;
- порядок розробки довгострокових і короткострокових планів в області;
- управління якістю, планів НДДКР по підвищенню якості продукції, що виробляється;
- методологію мотивації якісної праці;
- основи економіки, організації виробництва, праці та управління;
- передовий вітчизняний і зарубіжний досвід щодо досягнення високих показників якості;
- основи трудового законодавства;
- правила і норми охорони праці та техніки безпеки.

Згідно з моделлю СМЯ Radisson Blu Hotel, Kyiv: необхідно постійно:

- здійснювати організацію робіт з менеджменту якості на підприємстві;
- керувати діяльністю підрозділів підприємства по виконанню вимог СМЯ;
- організовувати розробку довгострокових і короткострокових планів розвитку підприємства в галузі управління роботами по забезпеченню і поліпшенню якості науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР), спрямованих на підвищення якості та конкурентоспроможності продукції, що виробляється;

- здійснювати керівництво роботами з аналізу причин виникнення дефектів, порушень технологічних процесів, погіршення якості робіт, випуску неякісної продукції та розробці пропозицій щодо їх усунення;
- організовувати розробку заходів щодо підвищення якості виробленої продукції і контролювати їх виконання;
- прислухатися побажань клієнтів;
- розширювати спектр послуг;
- розробляти систему винагород для персоналу та постійних клієнтів.

Розробка системи якості в основному полягає в тому, щоб спочатку визначити, які процеси і структури слід включити в систему якості і які функції вони повинні виконувати, щоб забезпечити необхідну якість продукції чи послуг, а потім розробити всі необхідні нормативні документи для виконання цих функцій.

Система якості повинна включати наступні елементи:

- ефективне управління підприємством на основі маркетингу;
- впровадження галузевого стандарту якості;
- розробку технології (нормативний опис) виробничих процесів;
- наявність корпоративної культури;
- застосування кваліфікаційних вимог до працівників (кваліфікаційний стандарт);
- введення нормування праці (нормативи виробітку);
- справедливую оцінку і мотивацію праці.

ВИСНОВКИ

В сучасних умовах готельна індустрія є галуззю, яка має високий рівень конкуренції. Наразі кожен місяць відкривається новий ресторан або готель, що мають концепцію максимально повного задоволення потреб певних груп споживачів.

Проблеми готельного господарства (управління, фінансування, дизайн) є основними для економічного аналізу туризму. Економічний аналіз готельного сектора, у свою чергу, заснований на аналізі ефективності вкладених інвестицій.

Якість місць проживання й обслуговування клієнтів забезпечується персоналом, а його ефективна діяльність є визначальною для успіхів в галузі туризму. З приходом масового туризму було створено багато різновидів нічлігу. Вони різні в різних країнах навіть у межах одного регіону.

На частку туризму припадає близько 10% валового продукту нашої планети, приблизно 30% світової торгівлі послугами і близько 70% світових капіталовкладень.

Radisson Blu Hotel, Kyiv – унікальний готель у самому серці древньої столиці України, який цілком відповідає вимогам часу і світовим стандартам.

Radisson Blu Hotel, Kyiv – це не просто готель, а дійсний готельний комплекс. Він включає бізнес-центр і кімнати для переговорів, оснащені по останньому слову техніки. Готель славиться одним із кращих у місті ресторанів.

Незважаючи на великий штат персоналу, співробітники Radisson Blu Hotel, Kyiv досить добре навчені і свою роботу з обслуговування гостей виконують з дуже високим професіоналізмом. Що ж стосується керівництва Radisson Blu Hotel, Kyiv, то воно прагне максимально використовувати сучасну технологію, знижуючи експлуатаційні витрати і, отже, ціни, дотримуючись середнього рівня цін по Києву.

Особливістю забезпечення якості роботи Radisson Blu Hotel, Kyiv є висококласне обслуговування відвідувачів. У даному готелі забезпечений високий рівень комфортності за рахунок обладнання його зручними меблями, створення належного мікроклімату. А якщо додати до цього високий рівень професіоналізму працівників готелю, то можна з впевненістю стверджувати, що дане підприємство надає відвідувачам послуги на дуже високому рівні.

Radisson Blu Hotel, Kyiv повинен проходити обов'язкову сертифікацію, що забезпечить дотримання відповідного рівня якості послуг.

Якість готельних послуг стало визначальним фактором її конкурентоспроможності; тому сертифікація послуг як об'єктивна оцінка їх якості знайшла досить широке застосування в сфері гостинності. Застосування стандартів на системи якості стало одним з найбільш ефективних шляхів вирішення проблеми забезпечення якості послуг в організаціях.

Головна мета міжнародних стандартів серії ISO 9000 - встановлення єдиного, визнаного у всьому світі підходу до договірних умов по оцінці систем забезпечення якості і регламентація відносин між покупцем продукції та її постачальником з питань забезпечення якості продукції. При цьому основною залишається орієнтація на вимоги споживача і їх задоволення.

В рамках поставлених завдань було дано визначення основних понять в області якості; розглянуті Міжнародні Стандарти ISO серії 9000 на системи якості, проаналізовано їх склад.

Можна зробити висновок, що дана тема є актуальною через все більш наростаючу конкуренцію, лідируючі позиції в якій можна займати, лише надаючи послуги найвищої якості на основі Міжнародних стандартів ISO 9000.

Пропозиції, щодо удосконалення якості готельного обслуговування в Radisson Blu Hotel, Kyiv приведуть, на мою думку, до значного поліпшення стану готелю, збільшать приплив туристів і, відповідно, зростуть доходи готельного комплексу.

В даній кваліфікаційній роботі розібрані основні теоретичний та науково-методичний підходи до таких визначень, як модель якості послуг та показники якості послуги, проаналізовані загальні форми і методи оцінки якості товарів і послуг, вивчені міжнародні стандарти ISO 9000.

В процесі виконання роботи проведено комплексний аналіз господарської діяльності готельного оператора Radisson, а саме Radisson Blu Hotel, Kyiv. Завданнями аналізу є:

- 1) оцінка результатів господарської діяльності;
- 2) встановлення сильних і слабких сторін готелю;
- 3) виявлення причин зниження рівня заселення готелю.

Проведено SWOT-аналіз, в результаті якого визначено індекс споживчої задоволеності. Ґрунтуючись на результатах проведеного аналізу запропоновані заходи щодо вдосконалення СМЯ в Radisson Blu Hotel, Kyiv.

У процесі аналізу на підставі опитування клієнтів в готелі один зі слабких моментів вказано невисокий рівень обслуговуючого персоналу. Відсутність служби, яка займається моніторингом якості надаваних послуг і відсутність внутрішніх стандартів значно знижують рівень сервісу в готелі. Отже, першочерговим завданням бачиться вирішення організаційних питань щодо введення в організаційну структуру нового підрозділу, проведення моніторингу якості у слуг в готелі, виявлення слабких місць у внутрішній системі управління на тлі конкурентів. В роботі розроблено положення роботи цього відділу.

В якості заходів щодо вдосконалення системи управління підвищення ЯГП запропонована наступна програма використання міжнародних стандартів:

1. Створення Відділу менеджменту ЯГП.
2. Проведення із залученням стороннього агентства дослідження "Таємний гість".
3. Проведення навчання за напрямом "Якість готельних послуг" адміністративно - управлінського персоналу.

3. Впровадження стандарту за оцінкою якості прибирання номерів.
4. Проведення періодичного анкетування клієнтів з питань якості сервісу,
5. Організація на сайті гостьової книги з відгуками.

Запропоновано модель СМЯ готельним оператором Radisson.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Давидова О.Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві : навч. посібн. / О.Ю. Давидова, І.М. Писаревський, Р.С. Ладиженська ; Харків нац. акад. міськ. гос-ва. – Харків : ХНАМГ, 2012. – 414 с.
2. Ткаченко Т.І., Мельниченко С.В., Босовська М.В., Полтавська О.В. Управління якістю послуг готелів: методологія та практика : монографія / Т.І. Ткаченко, С.В. Мельниченко, М.В. Босовська, О.В. Полтавська. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т., 2012. – 727 с.
3. Кудла Н.Є. Управління якістю в туризмі: підручник / Н.Є. Кудла -К.: «Центр учбової літератури», 2014. - 328 с.
4. Никольская Е.Ю. Современные проблемы и перспективы развития гостиничного бизнеса. / Е.Ю. Никольская // Путь науки. – 2015. – 1(11). – С. 65-68.
5. Никольская Е.Ю. Качество обслуживания: современные подходы к оценке и совершенствованию на предприятиях индустрии гостеприимства. / Е.Ю. Никольская, К.А. Харебова // Научные труды SWORLD. – 2015. – 12, № 1 (38). - С. 47-55.
6. Безродна С.М. Управління якістю :навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей / С.М.Безродна. – Чернівці: ПБКФ «Технодрук», 2017. – 174 с.
7. Ковешніков В.С. Організація готельно-ресторанної справи: навч. посіб. / В.С. Ковешніков, М.П. Мальська, Х.Й. Роглев. - К.: Кондор, 2015. – 752 с.
8. Дубодєлова А.В. Система управління якістю обслуговування клієнтів готельного підприємства: стаття / А.В. Дубодєлова, Л.С. Лісовська, А.О. Нищота // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. – 2013. – № 754. – С. 159-165.
9. ISO 9000 quality management - ISO. – Режим доступу: www.iso.org/iso/home/standards/managemen

10. Мунін Г.Б. Управління сучасним готельним комплексом: навч. посіб. / Г.Б. Мунін, А.О. Змійов, Є.В. Самарцев. - К.: Ліра, 2012. - 520 с.
11. Ганич Н.М. Сучасні підходи до вдосконалення якості готельних послуг в Україні: журнал / Н.М. Ганич // Географія та туризм. – 2012. – Вип. 10. – С. 118-122.
12. Панченко М. Характеристики управління якістю: теорія та практика. Навчальний посібник/ М. Панченко. - К.: Центр навчальної літератури, 2018. - 228 с.
13. Статистичний бюллетень Колективні засоби розміщування в Україні у 2019 році [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://ukrstat.gov.ua/>
14. Тарасюк Г.М. Розвиток вітчизняного туризму в контексті світових туристичних тенденцій / Г.М. Тарасюк, О.В. Мілінчук // Науковий вісник Ужгородського національного університету. — 2016. — Вип. 7. Ч. 3. — С. 27—131.
15. Зеленко О.О. Сучасні тенденції розвитку готельного господарства в Україні / О.О. Зеленко, К.Р. Габараєва // Наукові вісті Дніпровського університету. – 2013. – № 10. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvdu_2013_10_6
16. Польова Л.В. Сучасний стан і перспективи розвитку готельного господарства України / Польова Л.В. // Карпатський край : Івано-Франківськ – 2012. – № 2 – С. 70–75.
17. Оцінка та напрямки удосконалення конкурентоспроможності туристичних підприємств / Лужанська Т.Ю., Костенко С.А., Катц Е.Б., Будкевич Г.Б. // Економічний форум. – 2015. – С. 258–267.
18. Нечаюк Л.І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: навч. посібник / Л.І. Нечаюк, Н.О. Нечаюк. — 3-е видання. — К.: Центр учбової літератури, 2017. — 344 с.
19. Менеджмент ресторанного господарства: навч. посібник / Л.М. Яцун, О.В. Новікова, Л.Д. Льовшина та ін. — Х.: Світ книг, 2017. — 486 с.

20. Давидова О.Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві : навч. посібн. / О.Ю. Давидова, І.М. Писаревський, Р.С. Ладиженська ; Харків нац. акад. міськ. гос-ва. – Харків : ХНАМГ, 2012. – 414 с.
21. Дусенко С.В. Проблемы качественного обслуживания в туристско-гостиничных комплексах: навч. посібник / С.В. Дусенко. – 2016. – С. 19-23.
22. Бойко М.Г., Гопкало Л.М. Організація готельного господарства : ел. Підручник. – Київ : Київ. нац. торг. – екон. ун-т., 2015. – 501 с.
23. Босовська М.Г. Інтеграційні процеси в туризмі : монографія / – Київ : Київ. нац. торг. – екон. ун-т., 2015. – 831с.
24. Ведмідь Н.І. Санаторно-курортний комплекс : монографія / Н.І. Ведмідь – Київ : Київ. нац. торг. – екон. ун-т., 2013. – 448 с.
25. Калита П. Суспільне стимулювання підприємств до вдосконалення / П. Калита // Світ якості України. – 2012. – № 4. – С. 123-126.
26. Калита П. Сходження до європейської досконалості / П. Калита // Світ якості. – 2012. – № 6-7. – С. 140-143.
27. Мальська М.П. Готельний бізнес: теорія та практика : навч. посібн. / М.П. Мальська, І.Г. Пандяк. – Київ : ЦУЛ, 2014. – 472 с.
28. HoReCa : навч. посіб. у 3 т. Т. 1 Готелі / А.А. Мазаракі, С.Л. Шаповал, С.В. Мельниченко, Л.М. Гопкало та ін. ; за ред. А.А. Мазаракі. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т., 2016. – 348 с.
29. Завідна Л.Д. Діагностика фінансового стану підприємства готельного господарства : стаття / Л.Д.Завідна. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т., 2018. – С. 99-103.
30. Завідна Л.Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку: монографія / Л.Д.Завідна. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т., 2017. – 600 с.
31. Бланк І.О. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник / І.О. Бланк. — К.: Ніка-Центр, 2013. — 528 с.
32. Ткачук Г.Ю. Антикризове управління підприємством: методичні вказівки / Г.Ю. Ткачук. — Житомир: ЖДТУ, 2014. — 45 с.

33. Капліна А.С. Організаційно-економічний механізм управління розвитком підприємств готельного господарства: дисертація / А.С. Капліна. — Полтава: ПУЕТ, 2016. — 247 с.
34. Проектування готелів : навч. посіб. [для студ. вищ. навч.закл.] / А.А. Мазаракі, М.І. Пересічний, С.Л. Шаповал та ін. ; за ред. А.А. Мазаракі. - К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. -340 с.
35. Левицька І.В. Готельна справа: навч. посібн. / І.В.Левицька, Н.В. Корж, Н.В. Онишук – Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, Вінниця: Едельвейс і К, 2015. - 580 с.
36. Розметова О.Г. Організація готельного господарства : підручник /О.Г. Розметова, Т.Л. Мостенська, Т.В. Влодарчик. – Кам'янець Подільський : Абетка, 2014. – 432 с.
37. M, Humler H. The Heart of Hospitality: Great Hotel and Restaurant Leaders Share Their Secrets : Kindle Edition, 2016, – 192 p.

ПОЛОЖЕННЯ ПРО ВІДДІЛ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Відділ менеджменту якості (далі ВМЯ) є структурним підрозділом Radisson Blu Hotel, Kyiv, основними функціями якого є безпосередня розробка, впровадження, підготовка до сертифікації та вдосконалення системи менеджменту якості (СМЯ) і її документації вимогам ВМЯ; внесення змін в усі документи СМЯ за результатами контролю та інспекційних контролів органів з сертифікації (ОС) ВМЯ; сертифікація ВМЯ; переробка документів СМЯ на основі нових нормативних документів; участь в презентації ВМЯ для всіх зацікавлених сторін діяльності Radisson Blu Hotel, Kyiv на всіх рівнях управління.

1.2. У складі відділу якості є наступні посади:

- керівник відділу якості - 1,0;
- менеджер - 2,0.

1.3. Безпосереднє керівництво відділом якості здійснюється начальником відділу якості, який призначається на посаду і звільняється з неї наказом Генерального менеджера готелю в установленому порядку, і безпосередньо підлеглим менеджером за якістю.

1.4. У своїй діяльності відділ якості керується такими документами:

- ДСТУ ISO 9000, 9001, 9004, ГОСТ Р 52614.2 - 2006, іншими вимогами і міжнародними стандартами;
- законодавством України;
- статутом Radisson Blu Hotel, Kyiv;
- наказами та розпорядженнями генерального менеджера Radisson Blu Hotel, Kyiv;
- керівництвом за якістю Radisson Blu Hotel, Kyiv;
- політикою і цілями у сфері якості;
- цим положенням.

1.5. Відділ менеджменту якості вирішує покладені на нього завдання у взаємодії з керівництвом Radisson Blu Hotel, Kyiv, службами Готелю, включеними в організаційну структуру системи якості (далі СЯ).

2. ОСНОВНІ ЗАВДАННЯ

Основним завданням відділу менеджменту якості є розробка, впровадження та вдосконалення СЯ Radisson Blu Hotel, Kyiv за такими етапами:

2.1. Розробка політики керівництва Готелю в області якості.

2.2. Розробка організаційної структури СЯ.

2.3. Розробка функціональної схеми надання готельної діяльності (ГД) із зазначенням обов'язків і завдань усіх підрозділів, що входять в СЯ, а також інших підрозділів, які безпосередньо або опосередковано впливають на якість послуг.

2.4. Організація, планування і проведення всіх видів контролю ВМЯ готелю і його структурних підрозділів та підготовка звіту керівництву.

2.5. Розробка пропозицій керівництву щодо вдосконалення ВМЯ і її документації відповідно до вимог стандартів.

2.6. Впорядкування робочих процесів в готелі, визначення вимірюваних параметрів і характеристик їх якості, методів їх вимірювання та збору інформації.

2.7. Підготовка до сертифікації СМЯ і до інспекційного контролю готелю ВМЯ.

2.8. Підтримка зв'язку з усіма зацікавленими сторонами з питань якості.

3. ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ

Основними функціями відділу якості є:

3.1. Реалізація політики в області якості.

3.2. Розробка, коригування та актуалізація настанови з якості.

3.3. Розробка, коригування та актуалізація обов'язкових стандартів підприємства:

- "Управління документацією і записами";

- "Внутрішній аудит";
- "Контроль невідповідної продукції";
- "Попереджувальні та коригувальні дії" і всіх інших документів СМЯ із залученням відповідальних за процесами.

3.4. Організація робіт по поліпшенню якості.

3.5. Остаточне редагування розробленої документації та надання її на затвердження керівництву.

3.6. Випуск, зберігання і внесення змін в документацію СМЯ і розподіл документів по підрозділах готелю.

3.7. Організація збору даних про функціонування СМЯ і надання їх вищому керівництву для аналізу.

3.8. Методична та консультаційна підтримка робіт з упровадження методів управління якістю та розробки документації в структурних підрозділах Radisson Blu Hotel, Kyiv.

3.9. Вивчення передового вітчизняного та зарубіжного досвіду з розробки та впровадження СУЯ.

3.10. Виявлення невідповідностей, участь в розробці коригувальних і запобіжних дій, надання їх керівництву готелю.

3.11. Вирішення організаційних питань по сертифікації ВМЯ, проведення інспекційних контролів і продовженню сертифіката, робота з органами з сертифікації.

3.12. Підтримка зв'язку з усіма зацікавленими сторонами з питань якості.

3.13. Участь в науково-практичних конференціях і нарадах за темами якості і презентація ВМЯ готелю.

3.14. Розробка рекомендацій керівництву готелю по мотивації співробітників за роботу в області менеджменту якості.

4. ПРАВА

Відділ якості має право:

4.1. Вносити пропозиції керівництву щодо виділення необхідних ресурсів для розвитку ВМЯ і мотивації робіт за якістю.

4.2. Отримувати від керівників структурних підрозділів готелю звіти про виконання заходів, наказів щодо функціонування ВМЯ.

4.3. Давати пропозиції керівникам структурних підрозділів по тематиці проведених "заходів якості".

4.4. Залучати для проведення внутрішніх і зовнішніх перевірок фахівців інших підрозділів (за погодженням з керівником даним підрозділом).

4.5. Надавати необхідну інформацію структурним підрозділам Готелю, що стосується діяльності ВМЯ.

4.6. Представляти Готелю в сторонніх організаціях з питань, віднесених до компетенції відділу.

4.7. Успішне проведення сертифікації і розробки нового ВМЯ.

5. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

Відділ якості несе відповідальність за:

5.1. Своєчасне виконання основних завдань і функцій, а також за підтримку встановленого для результатів роботи рівня якості.

5.2. Своєчасну розробку документації СМЯ, закріпленої за відділом якості.

5.3. Правильність, повноту інформації за результатами перевірок та функціонування СУЯ.

5.4. Дотримання належної трудової дисципліни, встановлених правил внутрішнього трудового розпорядку, правил техніки безпеки.

5.5. Дотримання чинного законодавства, виконання наказів і розпоряджень генерального менеджера Radisson Blu Hotel, Kyiv і вказівок менеджера за якістю.

5.6. Доведення і роз'яснення вимог СМЯ на всіх рівнях і у всіх підрозділах готелю.

6. ВЗАЄМОВІДНОСИНИ ТА ЗВ'ЯЗКИ

Відділ якості знаходиться у взаємодії з:

6.1. усіма структурними підрозділами Radisson Blu Hotel, Kyiv з питань функціонування СУЯ.

6.2. Зовнішніми організаціями з питань функціонування та розвитку ВМЯ.

7. КОНТРОЛЬ, ПЕРЕВІРКА І РЕВІЗІЯ ДІЯЛЬНОСТІ

7.1. З метою забезпечення відповідності СМЯ і безперервного її вдосконалення відділ якості організовує і бере участь у проведенні оцінки діяльності підрозділів готелю, включаючи:

- внутрішні аудити, самоперевірки, аналіз з боку керівництва (порядок проведення встановлений відповідними стандартами Radisson Blu Hotel, Kyiv);

- моніторинг та вимірювання процесів;

- моніторинг та вимірювання продукції.

7.2. Контроль діяльності відділу якості здійснюється менеджером за якістю щоквартально шляхом перевірки своєчасного та якісного виконання планів робіт відділу.

8. ПОКАЗНИКИ ОЦІНКИ РОБОТИ

8.1. Своєчасна розробка та актуалізація документації СМЯ, закріпленої за відділом якості, згідно з планами, затвердженими ректором Radisson Blu Hotel, Kyiv.

8.2. Своєчасне надання керівництву Готелю достовірної та повної інформації за результатами внутрішніх аудитів та функціонування системи якості відповідно до стандарту "Внутрішній аудит" та Посібника з якості.

8.3. Забезпечення документами СМЯ всіх підрозділів Готелю.