

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
Інститут управління та права
Факультет міжнародного туризму та економіки
Кафедра туристичного, готельного та ресторанного бізнесу

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної дипломної роботи
другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему СТАНДАРТИ ТА ЯКІСТЬ ОБСЛУГОВУВАННЯ В СУЧАСНІЙ
ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

Виконала: студент II курсу, групи МТЕ-411м
Спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма Готельно-ресторанна справа
ДЯЧКОВА Л.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник ЖУРАВЛЬОВА С.М.

(прізвище та ініціали)

Рецензент _____

(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет Міжнародного туризму та економіки

Кафедра Туристичного, готельного та ресторанного бізнесу

Ступінь вищої освіти Другий (магістерський) рівень

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа
(шифр і назва)

Освітня програма (спеціалізація) Готельно-ресторанна справа
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ТГРБ

Валентина ЗАЙЦЕВА

«01» вересня 2022 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТА

ДЯЧКОВОЇ Лесі Володимирівни
(прізвище, ім'я по батькові)

1. Тема роботи (проекту) Стандарти та якість обслуговування в сучасній індустрії гостинності

керівник роботи (проекту) ЖУРАВЛЬОВА С.М., к.е.н., доц.

затверджені наказом вищого навчального закладу від 09 вересня 2022 року № 287

2. Строк подання студентом роботи (проекту) 09.12.2022 р.

3. Вихідні дані до роботи (проекту) в роботі використанні результати наукових праць вітчизняних та зарубіжних дослідників, навчальні посібники, підручники, статті наукових видань, Інтернет-джерела, матеріали міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій, монографії, законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні звіти

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1) Поняття та сутність якості обслуговування в готельній галузі.

2) Аналітична характеристика якості готелю «Reikartz Запоріжжя».

3) Шляхи вдосконалення якості обслуговування готелю «Reikartz Запоріжжя»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Графічний матеріал кваліфікаційної дипломної роботи має бути: 15 таблиць і 6 рисунків.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної дипломної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	ЖУРАВЛЬОВА С.М., доцент каф. ТГРБ	01.09.2022	02.09.2022
2	ЖУРАВЛЬОВА С.М., доцент каф. ТГРБ	03.09.2022	15.10.2022
3	ЖУРАВЛЬОВА С.М., доцент каф. ТГРБ	16.10.2022	01.11.2022
Нормоконтроль	МАМОТЕНКО Д.Ю., доцент каф. ТГРБ	30.11.2022	30.11.2022

7. Дата видачі завдання 1 вересня 2022 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	01-20.09.2022	виконано
2	Вивчення літературних джерел	21.09-10.11.2022	виконано
3	Збір матеріалу на кваліфікаційну дипломну роботу	11.11-31.12.2022	виконано
4	Групування та аналіз зібраного матеріалу	01.01-20.05.2022	виконано
5	Виконання першого розділу	21.05-02.09.2022	виконано
6	Виконання другого розділу	03.09-15.10.2022	виконано
7	Виконання третього розділу	16.10-01.11.2022	виконано
8	Формування висновків та рекомендацій	02-12.11.2022	виконано
9	Оформлення кваліфікаційної дипломної роботи	13-15.11.2022	виконано
10	Перевірка роботи керівником	16-20.11.2022	виконано
11	Одержання відгуку та рецензії	21-23.11.2022	виконано
12	Попередній захист кваліфікаційної дипломної роботи	24-28.11.2022	виконано
13	Подання роботи на кафедру	09.12.2022	виконано
14	Захист кваліфікаційної дипломної роботи		виконано

Студент

_____ (підпис)

ДЯЧКОВА Л.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи (проекту)

_____ (підпис)

ЖУРАВЛЬОВА С.М.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Актуальність теми. Розгляд способів аналізу якості готельних послуг направлених на підвищення рівня обслуговування та ефективності виробництва готельних послуг. Розвиток ринкових стосунків викликає появу нових завдань, що викликає необхідність вдосконалення управління. Важливе розуміння керівників готелів необхідності постійно покращувати управління якістю обслуговування, приділяти увагу його розширенню, реконструкції приміщень, впровадженню новітніх технологій і тощо.

Метою кваліфікаційної дипломної роботи є аналіз стандартів та якості обслуговування в сучасній індустрії гостинності. Виходячи з поставленої мети, виконано такі **завдання**: охарактеризовано поняття якості обслуговування в індустрії гостинності; розглянуто сутність стандартів в готельному господарстві; проаналізовано якість послуг в готелі «Reikartz Запоріжжя»; розроблено рекомендації щодо удосконалення якості обслуговування у готелі «Reikartz Запоріжжя».

Об'єктом наукового дослідження є стандарти та якість в індустрії гостинності.

Предметом дослідження є якість обслуговування готельного підприємства «Reikartz Запоріжжя».

Методи дослідження: метод накопичення інформації, дозволив розкрити теоретичні аспекти готельного господарства та готельних послуг, визначити системи їх формування; використання методу статистичного аналізу, дозволило визначити тенденції розвитку якості готельних послуг, оцінити їх динаміку, прогнозувати їх подальший розвиток.

Інформаційну базу дослідження становлять офіційні видання Верховної Ради України та органів виконавчої влади, статистичні дані Державної служби статистики України, міжнародних економічних організацій, державні стандарти та норми, монографії, наукові публікації, Інтернет-ресурси, власні обстеження.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у виявленні недоліків у якості обслуговування готелю «Reikartz Запоріжжя» та пошук шляхів удосконалення якості обслуговування цього готелю.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що виявлені недоліки в якості обслуговування готелю «Reikartz Запоріжжя» сприятимуть визначенню шляхів усунення проблем, пов'язаних з якістю обслуговування готелю, які, в свою чергу, дозволять виявити перспективи розвитку готелю та визначити головні стратегічні цілі готелю, виконання яких дасть змогу підвищити ефективність його роботи та поліпшити фінансово-економічні результати діяльності. (довідка № 289 від 18.12.2022 р.).

Апробація результатів кваліфікаційної дипломної роботи. Основні результати, викладені в кваліфікаційній дипломній роботі, доповідалися й обговорювалися на III Міжнародній науково-практичній он-лайн-конференції «Актуальні проблеми, пріоритетні напрямки та стратегії розвитку України» (м. Київ 2021) та Міжнародній науково-практичній конференції «Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства» (м. Запоріжжя 2022), за результатами якої опубліковано тези доповіді.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (50 найменувань) та додатків. Загальний обсяг роботи становить сторінок комп'ютерного тексту, основний зміст роботи викладено на 85 сторінках. Робота містить 15 таблиць та 6 рисунків.

АНОТАЦІЯ

Дячкова Л.В. Стандарти та якість обслуговування в сучасній індустрії гостинності – Кваліфікаційна дипломна робота

У роботі розглянуті вплив якості обслуговування на розвиток готельного підприємства. Стандарти та класифікаційні вимоги до обслуговування в готельних підприємствах світу. Проаналізована характеристика якості готелю «Reikartz Запоріжжя». Виявлені недоліки у роботі готелю «Reikartz Запоріжжя». Розроблено шляхи вдосконалення якості обслуговування готелю «Reikartz Запоріжжя».

Ключові слова: стандарт, якість, класифікація, готельні послуги, індустрія гостинності, персонал готельного підприємства, якість обслуговування, готельне підприємство.

ANNOTATION

Diachkova L.V. Standards and Quality of Service in the Modern Hospitality Industry – Qualifying work.

The work examines the influence of service quality on the development of a hotel enterprise. Standards and classification requirements for service in hotel enterprises of the world. The quality characteristics of the «Reikartz Zaporizhzhia» hotel were analyzed. Deficiencies in the operation of the hotel «Reikartz Zaporizhzhia» were revealed. Ways to improve the quality of service at the «Reikartz Zaporizhzhia» hotel have been developed.

Keywords: standard, quality, classification, hotel services, hospitality industry, hotel company staff, service quality, hotel company.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

грн. — гривня

див. — дивись

дол. — долар

ін. — інше

м. — місто

млн. — мільйон

од. — одиниця

р., рр. — рік, роки

рис. — рисунок

т.д. — так далі

т.ін. — таке інше

т.п. — тому подібне

т.ч. — тому числі

табл. — таблиця

тис. — тисяча

% — відсоток

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1. ПОНЯТТЯ ТА СУТНІСТЬ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ В ГОТЕЛЬНІЙ ГАЛУЗІ	12
1.1. Характеристика та особливості якості обслуговування	12
1.2. Вплив якості обслуговування на розвиток готельного підприємства	24
1.3. Стандарти та класифікаційні вимоги до обслуговування в готельних підприємствах світу	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ЯКОСТІ ГОТЕЛЮ «REIKARTZ ЗАПОРІЖЖЯ»	44
2.1. Визначення недоліків у роботі готелю «Reikartz Запоріжжя»	44
2.2. Аналіз якості основних і додаткових послуг готелю «Reikartz Запоріжжя»	53
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ ГОТЕЛЮ «REIKARTZ ЗАПОРІЖЖЯ»	68
ВИСНОВКИ	83
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	86
ДОДАТКИ	91
Додаток А	92

ВСТУП

Готельна галузь швидко розвивається та інвестується як важлива складова туристичної індустрії та національного господарства, яка здатна приносити високий прибуток та сприяти економічному розвитку суспільства. У період зростання кількості туристів готельні підприємства стикаються з проблемами підвищення ефективності управління, прибутковості бізнесу та конкурентоспроможності даного виду послуг на національному та міжнародному ринках. Ефективне управління якістю послуг надає пріоритет споживачам і спонукає підприємства готельного господарства розробляти комплексну політику якості, яка охоплює соціальні, економічні, технічні, правові аспекти.

Актуальність даної теми обумовлена необхідністю аналізу якості в нинішніх умовах переходу до ринкових стосунків, пошуку кращих управлінських рішень, вдосконалення управління у сфері гостинності. Розгляд способів аналізу якості готельних послуг направлених на підвищення рівня обслуговування та ефективності виробництва готельних послуг. Розвиток ринкових стосунків викликає появу нових завдань, що викликає необхідність вдосконалення управління. Важливе розуміння керівників готелів необхідності постійно покращувати управління якістю обслуговування, приділяти увагу його розширенню, реконструкції приміщень, впровадженню новітніх технологій і тощо.

Крім того, на систему управління якістю послуг дедалі суттєвіше впливають чинники зовнішнього середовища: це в свою чергу обумовлює необхідність розгляду класичних концепцій та методів управління якістю через призму їх галузевої адаптації з урахуванням національних особливостей ведення бізнесу.

У комплексі заходів забезпечення конкурентоспроможності й утримання лідируючих позицій готельних підприємств на ринку пріоритетного значення набуває необхідність наукового пошуку дієвих

механізмів управління якістю: розроблення та реалізації національної політики у сфері якості, гармонізації вітчизняного законодавства та нормативно-технічної документації з міжнародною, імплементація передового світового досвіду з виробництва та надання готельних послуг високої якості.

Питання управління якістю розкриваються у науково-практичних дослідженнях з менеджменту, маркетингу, економіки як вітчизняних науковців: Балабанова Л.В., Круль Г.Я., Кучера В.А., Лук'янової В.О., Мальської М.П., Роглева Х.Й., Чорненької Н.В., Ткаченко Т.І., також викладачів кафедри Зайцевої В.М., Журавльової С.М., Віндюка А.В., Кукліної Т.С., так і зарубіжних учених Р.А. Браймера, Е. Демінга, Дж. М. Джурана, К. Ісікава, Ф. Корсбі, Ф. Котлера, М. Мескона, та ін.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз стандартів та якості обслуговування в сучасній індустрії гостинності.

Досягнення поставленої мети зумовило вирішення наступних завдань:

- охарактеризувати поняття якості обслуговування в індустрії гостинності.
- розглянути сутність стандартів в готельному господарстві;
- проаналізувати якість послуг в готелі «Reikartz Запоріжжя»;
- розробити рекомендації щодо удосконалення якості обслуговування у готелі «Reikartz Запоріжжя»;

Об'єктом дослідження є стандарти та якість в індустрії гостинності.

Предметом дослідження є якість обслуговування готельного підприємства «Reikartz Запоріжжя».

У роботі використано наступні методи дослідження: абстрактно-логічний метод, системно-структурний, статистичного аналізу, порівняльний.

Наукова новизна полягає у виявленні недоліків у якості обслуговування готелю «Reikartz Запоріжжя» та пошук шляхів удосконалення якості обслуговування цього готелю.

Практична значимість отриманих результатів. Виявлені недоліки в

якості обслуговування готелю «Reikartz Запоріжжя» сприятимуть визначенню шляхів усунення проблем, пов'язаних з якістю обслуговування готелю, які, в свою чергу, дозволять виявити перспективи розвитку готелю та визначити головні стратегічні цілі готелю, виконання яких дасть змогу підвищити ефективність його роботи та поліпшити фінансово-економічні результати діяльності.

Структура, зміст та обсяг роботи. Робота складається зі вступу трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи 85 сторінки друкованого тексту, включаючи 15 таблиць, 6 рисунків. Перелік посилань містить 50 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ПОНЯТТЯ ТА СУТНІСТЬ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ В ГОТЕЛЬНІЙ ГАЛУЗІ

1.1. Характеристика та особливості якості обслуговування

В готельних послугах найважливішу роль відіграють питання якості. Без якісного обслуговування готель не здатний досягти своїх головних цілей. Історія розвитку різних готельних корпорацій і ланцюгів, як правило, свідчить, що отримання прибутку є результатом якості. Перед готелем стоїть завдання надання і підтримки якості обслуговування на належному рівні, своєчасного усунення недоліків у наданні послуг, розробки стратегії поліпшення обслуговування.

Якість – це сукупність властивостей і характеристик послуг, які здатні задовольняти обумовлені або передбачувані потреби споживачів. Якість спонукає клієнта обрати той або інший продукт (якщо не брати до уваги фактор ціни), у деяких сегментах ринку, якість впливає на рішення клієнта скористатись послугами певного готелю, а не готелю-конкурента. Між якістю і успішною реалізацією готельних послуг існує прямо пропорційна залежність, тому погіршення якості зумовлює втрату клієнта [1].

Послуги готелів, якими користується незначна частка суспільства, загалом прийнято вважати послугами вищого стандарту, незалежно від їхньої реальної ціни і якості, це послуги, якими населення користується епізодично. У кожному випадку гість обирає готельні послуги, які оптимально відповідають його критеріям якості. Найбільші можливості реалізувати послуги має готельне підприємство, яке:

- спроможне згідно попиту клієнта задовольнити у найбільш повному обсязі їхні потреби;
- пропонує послуги в оптимальному співвідношенні ціна-якість;
- реалізує новий рівень якості, що стає вагомою мотивацією для прибуття постійних і залучення нових клієнтів [4].

Незалежно від зусиль готельного підприємства, для підтримування високої якості послуг провідна ідея управління якістю пов'язується з орієнтуванням на клієнта, повне забезпечення його вимог. Механізм управління якістю готельних послуг повинен спрямовуватись на вироблення управлінських рішень і здійснення комплексу управлінських дій щодо планування, надання та реалізації послуг високого рівня якості.

Механізм управління якістю готельних послуг повинен спрямовуватись на вироблення управлінських рішень і здійснення комплексу управлінських дій щодо планування, надання та реалізації послуг високого рівня якості [7].

У міждержавному досвіді щодо визначення якості обслуговування виділяється два підходи:

- якість обслуговування визначається на основі оцінки корисних характеристик процесу надання послуг;
- оцінка недоліків в процесі обслуговування клієнтів. Згідно першого підходу критерієм високої оцінки якості.

Обслуговування у готелях є наявність корисних властивостей і особливостей процесу надання послуг, які зумовлюють задоволення у клієнтів.

Сутність другого підходу пов'язується з відсутністю недоліків обслуговування, що сприяє досягненню високого рівня якості обслуговування.

Щодо визначення структури якості обслуговування насамперед виділяється японський і американський підходи [12].

Японські фахівці виділяють п'ять структурних категорій якості обслуговування:

- внутрішню якість (непомітна для споживачів) – виявляється у якості організації послуг, технології обслуговування, функціональній взаємодії підрозділів;
- матеріальна якість (помітна для споживачів) – відображається в особливостях оформлення інтер'єру-дизайні, у меблюванні, білизні, якості

посуду, використовуваних матеріалах та ін.;

- нематеріальна якість – представлена рівнем загального комфорту, естетичним оформленням, наявністю музичного оформлення, реклами;
- психологічна якість – проявляється у дотримванні принципів гостинності обслуговуючим персоналом;
- тривалість обслуговування – охоплює час очікування, оперативність та швидкість обслуговування [3].

Американські фахівці якість обслуговування розглядають у складі трьох категорій:

- технічної якості – дотримання готельним підприємством стандартних вимог щодо матеріально-технічної бази: архітектури і планування будівлі, оформлення інтер'єру, забезпечення якісними меблями, необхідним обладнанням для водопостачання, постачання тепла, енергії, забезпечення інформаційними комунікаціями та ін.;
- функціональна якість пов'язується із здатністю персоналу якісно виконувати професійні обов'язки, відображає ефектні елементи в процесі обслуговування клієнтів – оперативність процесу бронювання, реєстрації і поселення, обслуговування у номерах та ін.;
- етична (соціальна) якість – це позиції підприємства на ринку, визначені на основі моніторингу ринку серед клієнтів, незалежних експертів, проведення соціологічних досліджень [8].

Якість готельних послуг відповідає загальним особливостям нематеріального виробництва і характеризується такими рисами: невідчутність, нездатність до зберігання, мінливість у дотриманні якісних показників. Готельні послуги головним чином невідчутні, оскільки не зумовлюють отримання матеріальних благ, вони не існують до їхнього надання. Невідчутність послуг унеможливорює оцінку якості до споживання, якість можна порівняти лише після отримання вигоди. Якості готельних послуг властива висока невизначеність, яка утруднює їхнє споживання клієнтами та просування послуг на ринок (див. рис. 1.1). Надання готельних

послуг високої якості є складовою частиною постійної уваги адміністрації готелю незалежно від форми власності. Досягнення якості в сфері обслуговування – важливе завдання, вирішення якого забезпечує підприємницький успіх [4].

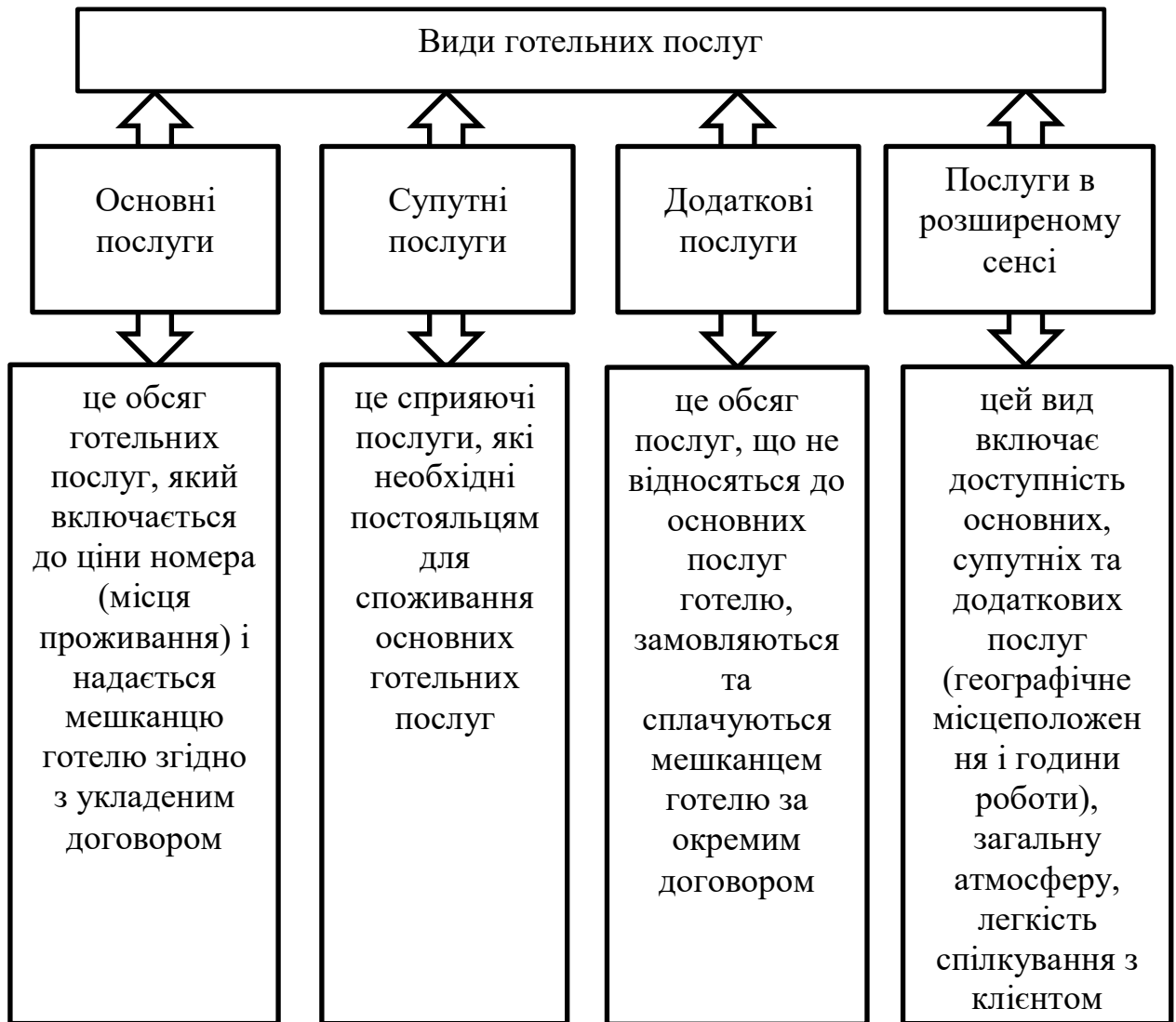


Рис. 1.1 – Види послуг підприємств готельного господарства

Процес надання готельних послуг складається з таких етапів [21]:

- зустріч гостя при вході в готель;
- реєстрація, оформлення документів і розміщення гостя;
- обслуговування в номері;
- обслуговування при наданні послуг харчування;
- задоволення культурних запитів, спортивне, оздоровче і фітнес-

обслуговування;

- оформлення виїзду, проведення при від'їзді.

Характеристики якості готельних послуг [4]:

- компетентність (готель володіє необхідними навичками і знаннями, щоб надати послугу);

- надійність (стабільність роботи готелю);

- чуйність (система не виходить з ладу при незвичних запитах);

- доступність (легкість контакту з співробітниками готелю);

- розуміння (розуміння специфічних потреб клієнтів);

- комунікація (своєчасне і дохідливе інформування клієнтів);

- довіра (репутація готелю);

- безпека (захист від ризику: фізичного і морального);

- ввічливість (ввічливість, уважність, дружелюбність);

- відчутність (матеріальна привабливість приміщень і форми персоналу).

За видами якості готельних послуг яку використовують в Україні можна розділити на соціальну, технічну, правову, економічну та функціональну (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Види якості послуг підприємств готельного господарства

Види якості	Сутність
Соціальна якість	Відповідність готельних послуг рівню благополуччя людей, національним та регіональним традиціям та особливостям; етика, естетика, високий рівень культури персоналу готелю
Технічна якість	Забезпечення належної матеріально-технічної бази, при наданні послуг виконання принципів комплексності, своєчасності; впровадження засобів механізації та автоматизації роботи
Правова якість	Відповідність послуг вимогам законодавчих актів, нормативно-технічної документації, технології обслуговування та виконання робіт, вивчення та задоволення вимог споживачів

Продовження таблиці 1.1

Економічна	Готельна послуга повинна мати корисний ефект як для споживача (задовольняти його потреби, очікування), так і для готельного підприємства (одержання прибутку)
Функціональна	Якість процесу надання готельних послуг

Форми якості послуг дозволяють виокремити ще: проектну, потенційну, реалізовану та споживчу якість (див. рис. 1.2).

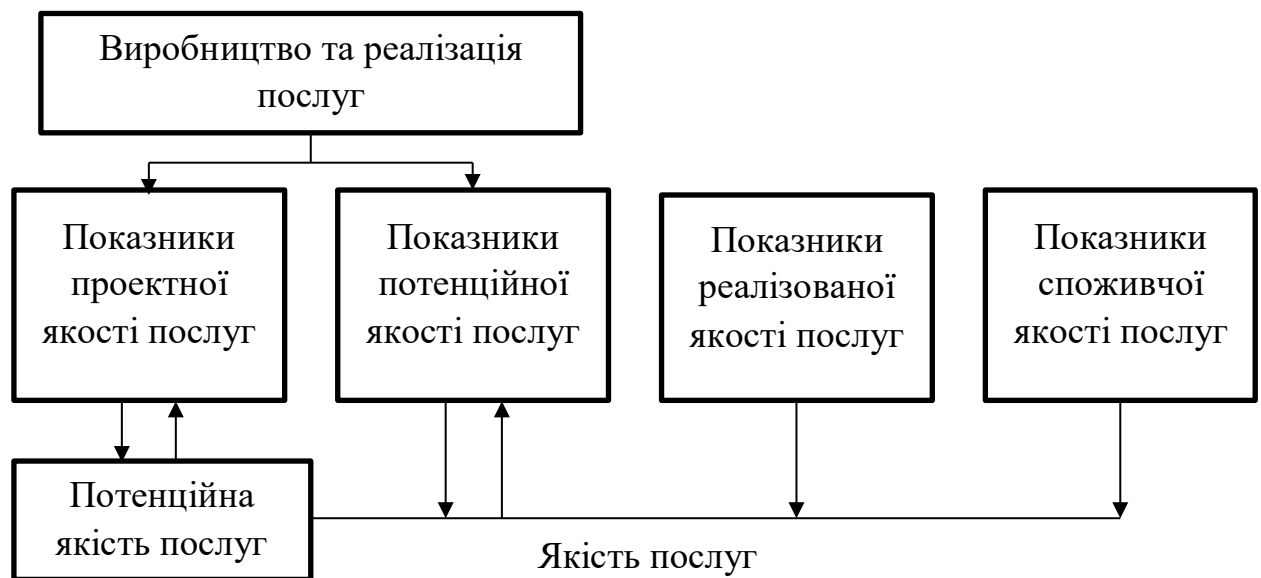


Рис. 1.2 – Система формування якості готельних послуг

У проектній якості враховуються параметри та властивості, рівень яких максимально відтворює запити споживачів. Оцінка даної форми передбачає теоретичний висновок про плановий рівень якості готельних послуг, який буде запропоновано найближчим часом, з урахуванням конкретних специфічних особливостей розвитку регіону, контингенту споживачів та їх побажань, а також розрахунок ефективності надання послуги.

Потенційна якість фіксує реальні умови та можливості підприємства готельного господарства надати послуги певного рівня якості. Система показників, які характеризують умови обслуговування, дає уявлення про середовище, в якому передбачається в подальшому здійснювати заходи для

підвищення рівня якості послуг підприємств готельного господарства.

Реалізована якість являє собою споживчу оцінку кінцевого результату діяльності обслуговуючого персоналу.

Споживча якість вказує на побажання споживача щодо якісного змісту послуги чи комплексу послуг з метою відповідності готель них послуг у даний момент часу чи в найближчій перспективі його потребам [25].

Система управління якістю готельних послуг повинна гарантувати клієнтові задоволення його запитів під час обслуговування в готелі, на усіх його етапах і у всіх ланках. Тому особливого значення набуває проблема розроблення та практичного застосування внутрішніх стандартів готельного підприємства, які визначають загальні складові якості надання готельних послуг (див. табл. 1.2) [5].

Таблиця 1.2 – Складові якості готельних послуг

Складові якості послуг	Зміст складових якості послуг
Доступність (фізична і психологічна)	Контакт із співробітниками готелю повинен бути легким і приємним
Комунікації	Інформування клієнтів про послуги на зрозумілій мові, адаптованій до особливостей цільової групи
Компетентність	Наявність необхідних навичок і знань для надання послуги
Ввічливість	Уважність та дружелюбність персоналу
Надійність	Стабільність роботи, необхідний рівень забезпечується завжди, прийняті зобов'язання виконуються
Довіра	Репутація фірми, її чесність, гарантії серйозного відношення до клієнтів
Відповідальність	Повна відповідальність усім запитам клієнтів
Безпека	Захист від ризику фізичного, фінансового, морального
Відчутність	Матеріальне підтвердження послуг – приміщення, персонал тощо
Розуміння клієнта	Уміння розуміти специфічні потреби клієнта та пристосовуватись до них

Категорія «якість готельних послуг» свідчить про корисність і

ефективність задоволення потреб туристів у прийманні та розміщенні на ночівлю та відпочинок під час їх короткотермінового перебування поза межами постійного проживання.

Якість готельних послуг відповідає загальним особливостям нематеріального виробництва і характеризується такими рисами: невідчутність, нездатність до зберігання, мінливість у дотриманні якісних показників. Готельні послуги головним чином невідчутні, оскільки не зумовлюють отримання матеріальних благ, вони не існують до їхнього надання. Невідчутність послуг унеможлиблює оцінку якості до споживання, якість можна порівняти лише після отримання вигоди. Якості готельних послуг властива висока невизначеність, яка утруднює їхнє споживання клієнтами та просування послуг на ринок [8].

Система TQM. У 70 – 80 роки почався перехід від тотального управління якістю до тотального менеджменту якості (TQM).

Якщо TQC – це управління якістю з метою виконання встановлених вимог, то TQM – це ще і керування цілями і самими вимогами. У TQM включається також і забезпечення якості, що трактується як система мір, що забезпечує впевненість у споживача в якості продукції (див. рис. 1.3).

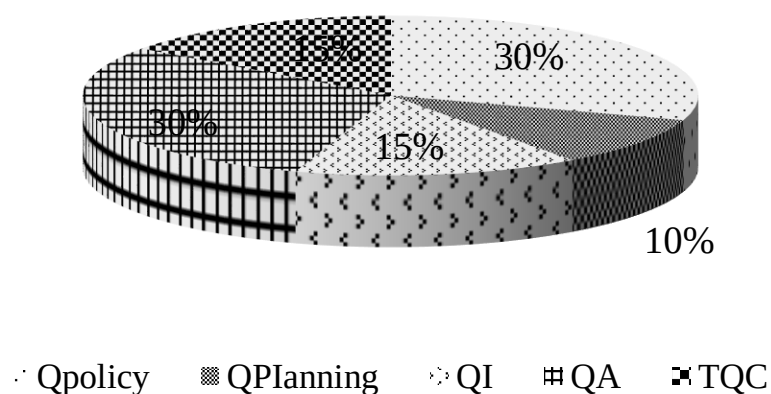


Рис. 1.3 – Основні складові TQM

Основні складові TQM:

TQC – загальне управління якістю;

QA – забезпечення якості;

QPolicy – політика якості;

QPlanning – планування якості;

QI – поліпшення якості [10].

Система TQM є комплексною системою, орієнтованою на постійне поліпшення якості, мінімізацію виробничих витрат і постачання точно в строк. Основна філософія TQM базується на принципі – поліпшенню немає межі. Стосовно до якості діє цільова настанова – прагнення до 0 дефектів, до витрат – 0 непродуктивних витрат, до постачань – точно в строк. При цьому усвідомлюється, що досягти цих меж неможливо, але до цього треба постійно прагнути і не зупинятися на досягнутих результатах [8].

Ця філософія має спеціальний термін – «постійне поліпшення якості» (quality improvement). У системі TQM використовуються адекватні цілям методи керування якістю. Однією з ключових особливостей системи є використання колективних форм і методів пошуку, аналізу і вирішення проблем, постійна участь у поліпшенні якості всього колективу.

У TQM істотно зростає роль людини і навчання персоналу. Мотивація досягає стану, коли люди настільки захоплені роботою, що відмовляються від частини відпустки, затримуються на роботі, продовжують працювати і вдома. З'явився новий тип працівників – трудоголіки. Навчання стає тотальним і безупинним, що супроводжує працівників протягом усієї їхньої трудової діяльності. Істотно змінюються форми навчання, стаючи все більш активними. Так, використовуються ділові ігри, спеціальні тести, комп'ютерні методи і т.п.

Навчання перетворюється й у частину мотивації. Бо добре навчена людина впевненіше відчуває себе в колективі, здатний на роль лідера, має переваги в кар'єрі. Розробляються і використовуються спеціальні прийоми розвитку творчих здібностей працівників [12].

Управління якістю послуг у готельних підприємствах здійснюється у

формі зовнішнього і внутрішнього контролю. Зовнішній контроль пов'язується з державними стандартами відображених у законодавчій, нормативно-технічній базі та міжнародних стандартах щодо діяльності у сфері готельного бізнесу, які в певному обсязі враховуються державними стандартами, процесом реалізації стандартів у формі сертифікації, ліцензування, а також здійснюється недержавними профільними організаціями, союзами, асоціаціями, корпораціями, підприємствами, що співпрацюють з готелями у створенні готельного і туристичного продукту. Найбільший зовнішній контроль якості здійснюється споживачами готельних послуг [14].

Внутрішній контроль здійснюється адміністрацією готельного підприємства і пов'язується з управлінням якістю організації, технології, функціональної взаємодії, матеріально-технічного забезпечення, загальним рівнем комфорту.

Зовнішній та внутрішній контроль якості послуг у готелях передбачає використання економічних, організаційних та соціально-психологічних методів. Економічні методи управління посідають найважливіше місце в системі методів менеджменту. Це зумовлене тим, то управлінські відносини визначаються насамперед економічними відносинами, в основу яких покладено об'єктивні потреби й інтереси людей. Визначення сукупності економічних важелів, за допомогою яких досягається ефект, що задовольняє вимоги колективу в цілому й кожного працівника зокрема є принциповим питанням для підприємств готельного бізнесу [12].

Система економічних методів управління поділяється на методи, передбачені державним законодавством і такі, що застосовуються безпосередньо керівництвом підприємства. До економічних методів управління, застосовуваних державою відносять: систему пільг та кредитів, систему оподаткування, цінове регулювання та економічні санкції. До методів, застосовуваних керівництвом підприємства відносять: систему матеріального стимулювання, метод госпрозрахунку та матеріальні санкції.

Конкретний набір і зміст економічних важелів визначається специфікою діяльності підприємств готельного бізнесу. В управлінській практиці підприємств цієї сфери економічні методи управління виступають у таких формах: планування, економічне стимулювання, фінансування, кредитування й ціноутворення. Ефективність використання економічних важелів і стимулів, що визначають зміст кожної форми, залежить, від умов господарської діяльності.

Удосконалення економічних методів управління тісно пов'язане із удосконаленням системи нормативів, що є особливо важливим, оскільки економічні методи є основною економічною складовою механізму управління й водночас виступають базою реалізації організаційно-адміністративних методів [16].

Основою організаційно-адміністративних методів управління є організаційні відносини, які є складовою механізму менеджменту підприємств готельного бізнесу. Оскільки через них безпосередньо реалізується одна з найважливіших функцій управління – функція організації, тому завданням організаційно-адміністративної діяльності є координація дій підлеглих. Без організаційно-адміністративного впливу не можуть реалізуватися економічні методи управління, вплив забезпечує чіткість, дисциплінованість і порядок у функціонуванні колективу.

Організаційно-адміністративні методи зумовлюють прямий вплив на об'єкт управління, при цьому використовуються накази, розпорядження, оперативні вказівки, контроль за їх виконанням, система адміністративних засобів підтримання трудової дисципліни. Найважливіша мета цих методів – локальне використання можливостей підвищення ефективності виробництва шляхом аналізу, вибору, формування та регулювання взаємодії структурних елементів [18].

Якість готельних послуг повинна відповідати встановленим стандартам. Форма і зміст стандартів є критерієм якісного обслуговування. Критерій оцінки якості готельних послуг для клієнта – це ступінь його

задоволення, тобто відповідність отриманого і очікуваного. Критерієм задоволення клієнта – є бажання повторно відвідати і порекомендувати готель і залучити у готель більше клієнтів серед знайомих і родичів.

Важливою складовою корпоративної культури є система загального управління якістю (TQM), зорієнтована на задоволення попиту клієнтів. Основу TQM формують такі принципи:

- орієнтація на споживача. Готельне підприємство повинно передбачити поточні і перспективні потреби своїх клієнтів, виконувати їхні побажання і намагатись перевершити їхні очікування;

- лідерство керівника. Керівники забезпечують єдність цілі і напрямку діяльності організації. Вони повинні створювати і підтримувати внутрішню культуру, забезпечувати повне залучення персоналу готелю у вирішення завдань організації;

- залучення працівників. Персонал усіх рівнів становить основу організації, повне залучення зумовлює найповніше використання їхніх здібностей [17];

- підхід до системи якості як процесу. Цілі готельного підприємства досягаються значно швидше тоді, коли діяльність і управління ресурсами здійснюється як процесом;

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

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

Головні вимоги якісного обслуговування щодо персоналу у готельних підприємствах:

- ввічливість – персонал повинен бути люб'язним, привітним, уважним у стосунках з клієнтами;

- компетентність – незалежно від посадових обов'язків персонал

повинен володіти необхідними знаннями і навиками здобутими в процесі професійного навчання і стажування;

- комунікабельність – швидка реакція персоналу і виконання у найкоротші терміни побажань клієнтів [21];

- розуміння темпераменту клієнта – обслуговуючий персонал готелів повинен розуміти особливості психології кожного клієнта;

- готельні підприємства та готельні послуги повинні бути безпечними для життя та здоров'я клієнта, комфортними, персонал повинен користуватись довірою клієнта;

- доступність – готельні послуги повинні бути доступними в потрібний час і потрібному місці в необхідному обсязі.

Витрати на підвищення якості обслуговування це внесок на перспективу з реалізований у залученні нових та утриманні постійних клієнтів. Це твердження підтверджується дослідженнями згідно висновків яких – залучення нового клієнта зумовлює у п'ять разів більше витрат за утримання постійного клієнта шляхом надання якісного обслуговування. Адже постійний клієнт не зумовлює витрат на маркетинг, водночас за умови задоволення від обслуговування здійснює безкоштовну рекламу готельного підприємства [22].

1.2. Вплив якості обслуговування на розвиток готельного підприємства

У наданні готельних послуг найважливішу роль відіграють питання якості. Без якісного обслуговування готель не здатний досягти своїх основних цілей. Світова практика розвитку різних готельних корпорацій і ланцюгів, як правило, свідчить, що отримання прибутку є результатом високої якості обслуговування [10].

На сьогодні однією з серйозних проблем українських готелів є створення системи якісного обслуговування, яке забезпечує надання конкурентоспроможних готельних послуг. Система якісного обслуговування

важлива при проведенні переговорів із зарубіжними інвесторами та відвідувачами, що вважають обов'язковою умовою наявність в готелі системи якісного обслуговування і сертифікату на цю систему, виданого авторитетним органом з сертифікації. Система якісного обслуговування повинна враховувати особливості готелю, забезпечувати мінімізацію витрат на розробку готельних послуг і їх впровадження. Відвідувач бажає мати впевненість, що якість готельних послуг буде стабільною і стійкою.

Лише якісні послуги відкривають експортну дорогу на платоспроможні західні ринки. Велику роль в наданні якісних послуг в українських готелях і їх успішній конкуренції на світових ринках покликані відіграти спеціальні конкурси. Різного роду конкурси з присудженням переможцям почесних винагород широко використовуються в світовій практиці. Основна мета винагород – допомогти підвищити конкурентоспроможність готелів на світовому ринку [13].

Підвищення якості послуг має важливе значення для готельного підприємства, споживача та національної економіки в цілому. Надання якісних послуг відвідувачам сприяє збільшенню обсягу їх реалізації, рентабельності підприємства, зростанню престижу готелю. Споживання послуг поліпшеної якості та більшої споживчої вартості зменшує поточні витрати споживачів та забезпечує більш повне задоволення їх вимог [25].

Якість є важливим інструментом у боротьбі за ринки просування і продажу готельних послуг. Саме якість забезпечує конкурентоспроможність. Вона складається з технічного рівня готельних послуг і їх корисності для відвідувача через функціональні, соціальні, естетичні, ергономічні, екологічні властивості. При цьому конкурентоспроможність визначається сукупністю якісних і вартісних особливостей готельних послуг, які можуть задовольняти потреби відвідувача, а також витратами на придбання і споживання відповідних готельних послуг. Слід враховувати, що серед готельних послуг аналогічного призначення більшу конкурентоспроможність має та, яка забезпечує найвищий корисний ефект стосовно сумарних витрат

відвідувача. Безумовно, підвищення якості обслуговування пов'язане з витратами. Проте вони окупляться завдяки одержаному прибутку. Стати лідером на ринку неможливо без розробки і освоєння нових готельних послуг (модифікованих, поліпшених).

Значення підвищення якісного обслуговування достатньо різноманітне. Вирішення цієї проблеми на мікрорівні важливе і для економіки в цілому, оскільки дозволить встановити нові прогресивні пропорції всередині готельної індустрії. Забезпечення пропорцій може бути забезпечено шляхом вдосконалення технології управління наданням якісних готельних послуг і підвищення її економічності [13].

Головною причиною того, що клієнт ще раз скористається послугами готелю, є якість наданого йому обслуговування. Уперше гостя можна залучити чудовою рекламою або розкішним інтер'єром, але наступного разу він скористається послугою лише завдяки професійній роботі персоналу і високій якості обслуговування, отриманого раніше. У кожного споживача є критерії якості надання послуг, відповідно до яких він обирає конкретний готель, в якому отримує ці послуги. Готельні заклади, що спроможні задовольнити сповна потреби споживачів, пропонуючи послуги в оптимальному співвідношенні ціна-якість та реалізуючи новий рівень якості, в сегментації ринку послуг займають лідируючі позиції [24].

Якщо не приділяти серйозної уваги якості, будуть потрібні значні кошти на виправлення помилок в обслуговуванні гостей. Набагато більший ефект буде досягнутий шляхом розробки довгострокових програм щодо запобігання помилок в обслуговуванні гостей.

До недавнього часу вважалося, що якістю повинні займатися спеціальні підрозділи. Перехід до ринкової економіки обумовлює необхідність вивчення досвіду провідних готелів світу у досягненні високоякісного обслуговування. Провідні готелі країн з розвинутою ринковою економікою вважають, що на досягнення якісного обслуговування повинні бути націлені всі служби. Ключову роль у підвищенні якості

обслуговування відіграють вимоги постояльців, інформація про несправності, прорахунки і помилки, оцінки постояльців. Дослідження, проведені у ряді країн, показали, що в готелях, де мало уваги приділяють якості, до 60% часу може йти на виправлення неякісного обслуговування.

Вкладання коштів в управління якістю в результаті призводить до збільшення доходів внаслідок запобігання недоліків в обслуговуванні і пред'явлення претензій, підвищення рівня задоволеності гостей і підвищення рівня ефективності управління і діяльності готелю в цілому.

Збільшення доходів відбувається завдяки таким чинникам, як [13]:

- запобігання проблемам, пов'язаним з неякісним обслуговуванням і появою претензій;
- підвищення рівня задоволеності гостей;
- підвищення рівня задоволеності персоналу;
- підвищення рівня ефективності управління і ефективності роботи готелів у цілому;
- зниження кількості внутрішніх і зовнішніх невдач.

Основним документом, що визначає взаємовідносини між адміністрацією, персоналом готельного підприємства і споживачами є «Правила надання готельних послуг», розроблені у відповідності до закону України «Про захист прав споживачів». Згідно правил надання готельних послуг, якість послуг повинна відповідати умовам договору, якщо договір відсутній або недостатньо обґрунтований, вимогам, що висуваються до цього виду послуг [20].

На якість обслуговування у готелях впливають такі чинники:

- матеріально-технічна база – зручне планування і якісне оформлення приміщень, меблювання, якість білизни, сучасні телекомунікації;
- технологія обслуговування;
- високий професіоналізм і компетентність обслуговуючого персоналу;
- управління якістю обслуговування, що передбачає розробку і впровадження стандартів якісного обслуговування, навчання персоналу,

контроль, коригування, вдосконалення обслуговування шляхом розробки ефективної організаційної структури управління [13].

Управління якістю передбачає наявність управлінських систем у готелі, що контролюють організацію і пропозицію послуг:

- систему підбору персоналу і його навчання. Адміністрація готелю повинна організувати кадрову службу, що забезпечує підбір працівників, які володіють необхідними знаннями, мають навички надання послуг високої якості, постійно контролює підвищення кваліфікації персоналу;

- систему контролю якості, стандартизацію пропонованих послуг. При розробці стандартів обслуговування у готелях власники і менеджери повинні чітко визначити ціль стандартизації. Стандарти повинні бути гнучкими, відповідати вимогам і побажанням клієнтів;

- система контролю ступеня задоволення клієнтів передбачає аналіз скарг і пропозицій клієнтів, порівняння якості послуг конкурентів з якістю власної пропозиції послуг.

Таким чином, ефективне управління якістю послуг у готелях передбачає створення системи стратегічного планування, підвищення якості послуг, дотримання норм стандартів обслуговування, системи контролю пропонованих послуг [11].

Ефективне управління якістю у готелях повинно враховувати:

- ефективні маркетингові дослідження;
- запровадження галузевого стандарту обслуговування;
- розробку технології (нормативної характеристики) виробничих процесів;

- запровадження кваліфікаційних вимог до працівників (кваліфікаційного стандарту);

- використання нормативів праці (нормативів виробітку);

- винагороду і мотивацію праці;

- наявність нормативної культури.

Маркетингові дослідження у готелях – це складна система вивчення

ринку, позицій готельного підприємства на ринку, формування попиту, виявлення шляхів задоволення потреб клієнтів.

Запровадження галузевого стандарту забезпечує контроль системи якості, постійний характер пропонованих послуг, єдиний підхід у системі оцінювання якості послуг готельними підприємствами і споживачами, безперервний процес професійної підготовки персоналу. Внутрішній стандарт у готельному підприємстві ідентифікує його торгову марку і зміцнює позиції підприємства у відповідному сегменті ринку [14].

Корпоративні стандарти відображають попередній досвід в управлінні якістю підприємством, ідентифікують спеціалізацію готелю, розвиток споживчого попиту на готельні послуги, їхні специфічні властивості і конкуренцію. Сьогодні кожен відомий міжнародний бренд має свій корпоративний стандарт, якого ретельно дотримується незалежно від країни розташування готелю, національного стандарту, системи класифікації готелів у цій країні [16].

Відомі світові готельні корпорації сьогодні мають сформовану корпоративну культуру – систему цінностей і переконань, колективну свідомість, менталітет організації, якого дотримуються всі працівники. Корпоративна культура визначає поведінку працівників готелю, їхні стосунки з клієнтами, керівниками, постачальниками, іншими задіяними у бізнесі категоріями працівників. Корпоративна культура серед працівників створює почуття відданості організації, намагання досягти поставлених цілей.

Отже, якість обслуговування дуже сильно впливає на розвиток готельного підприємства. Від якості обслуговування залежить чи повернеться гість до готелю ще раз, або наступного разу звернеться до конкурентів. Таким чином, якість обслуговування впливає на конкурентоспроможність готелю і, як результат, на його прибуток. Перед кожним готелем має стояти завдання надання і підтримки якості обслуговування на належному рівні, своєчасного усунення недоліків у

наданні послуг, розробки стратегії поліпшення обслуговування. Успішне виконання цього завдання гарантує зайняття готелем лідируючих позицій на ринку готельних послуг.

1.3. Стандарти та класифікаційні вимоги до стандартів обслуговування в світі

Незважаючи на потреби сьогодення у формуванні єдиної системи класифікації готелів, вона відсутня. Відомо понад 30 різноманітних систем класифікації. Клас готелю визначається, зазвичай, за стандартною, прийнятою в даній країні (або регіоні, економічній зоні) системою класифікації і підтверджується сертифікатом, який видається спеціальним органом, сертифікаційною або іншою палатою [15].

Варто зазначити, що відсутність єдиного підходу до категоризації готелів на практиці часто приводить до виникнення ситуації невідповідності між очікуваннями споживачів та рівнем їх витрат за послуги готелю. Дослідження свідчать, що ступінь задоволеності споживача не пов'язаний з специфічною категорією «якість» готелю, а залежить від здатності готелю задовольнити очікування споживача.

Тому виникає необхідність в уніфікації системи категоризації готелів в розрізі диференційованих національних та регіональних систем з метою визначення їх взаємовідповідності в очах споживача.

Оскільки поняття класифікації, категоризації та сертифікації готелів пов'язані з визначенням стандартів якості готельних послуг, то в умовах відсутності єдиного підходу до класифікації готелів можна виділити такі тенденції у системах класифікації готелів:

1. Комплексність програм визначення рівня якості послуг готелю, яка залежить від диверсифікованості готельного сектора з точки зору попиту і пропозиції готельних послуг[6].

2. Наявність широкого спектру програм класифікації та стандартизації

якості готельних послуг, які декларуються державними органами та приватними експертними компаніями, які не тільки ілюструють різні бачення щодо споживчого сприйняття готелю, але й часто один і той самий готель відносять до різного класу (наприклад мережа Ritz Carlton hotels, яка за різними програмами отримує 5 або 4 зірки) [17].

3. Можливість країнами і регіонами вибирати різні підходи до стандартизації якості залежно від особливостей обраної системи класифікації (за кількістю рівнів, символами, оцінками тощо) та характеру програми сертифікації (державні, приватні).

4. Зростання ролі Інтернет-ресурсів у формуванні рейтингу готелів та як способу отримання перевіреної досвідом попередніх споживачів інформації про якість готельних послуг.

5. Тенденція до формування рейтингу готелів на основі єдиного символу (критерію) якості готельних послуг у межах уніфікованої шкали (на сьогодні таким міжнародним критерієм є «зірка» – «the star» або «діамант» – «the diamond»).

6. Визначення рейтингу готелю за оцінкою впливових організацій – експертів у сфері гостинності: Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA), the Six Sigma Award у США, European Foundation for Quality Management Award (EFQM) у країнах ЄС. Оцінку таких організацій прийнято вважати достовірною, оскільки система оцінювання базується на використанні Total Quality Management (TQM) у процесі визначення рівня «сатисфакції» споживача[13].

7. Система визначення рейтингу готелю за його належністю до готельної мережі. В даному випадку до уваги береться сприйняття бренду, який синтезує такі важливі оціночні критерії: якість, додаткова цінність, лояльність споживачів. При цьому ключовим завданням є забезпечення однакових стандартів якості готельних послуг, процедур обслуговування та контролю незалежно від географії ринку з метою забезпечення високого рівня задоволеності клієнтів.

За даними міжнародної дослідницької компанії MKG Hospitality за підсумками 2019 року найбільші готельні ланцюги світу представляють компанії: Inter Continental Hotel Group, Hilton, Marriott International, Wyndham Hotel Group, Choice Hotels, Accor Group, Starwood Hotels Resorts, Starwood Hotels Resorts, Home Inns, Carlson [19].

8. Наявність великої кількості туристичних веб-сайтів, котрі публікують різноманітну інформацію про готелі та формують свої власні рейтинги якості готельного обслуговування на основі статистики відгуків споживачів. Наприклад, у 2012 р. всесвітньовідомий лідер on-line бронювання Expedia започаткував власні щорічні дослідження на предмет визначення найкращих готелів світу на основі статистичного аналізу даних бронювання готелів. Згідно проведених досліджень лідерами світового ринку готельного господарства виявились 650 готелів, що репрезентують 295 міст у 74 країнах світу, з них: 28% розташовані у США, 25% – у Європі, 19% – у Азії, 3% – у Південній Африці, 25% – у інших країнах [19].

Також дослідження засвідчили, що:

- у виборі готелю його «зірковість» не має особливого значення (тільки 35% готелів-переможців належать до категорії «Luxury»);
- зростає популярність «зелених» готелів, що впроваджують у своїй діяльності концепцію сталого розвитку туризму (17% готелів-переможців у порівнянні з 8% у 2020 р.);
- зростає частка «сімейних» готелів (117 готелів-переможців презентують сегмент організації сімейного (родинного) відпочинку).

Все це, без сумніву, ускладнює процес єдиної класифікації підприємств готельного господарства. Дослідження та аналіз світової практики дозволили виокремити найпоширеніші системами класифікації.

Так, у європейських країнах готелі, як правило класифікують за принципом «зірковості», де 5 зірок – ознака найвищої якості. Винятками є Греція (система «букв»), Велика Британія (система «корон» або «ключів»), Італія, Іспанія (система «розрядів»), де поряд з новими тенденціями до

категоризації готелів за рівнем «зірковості» використовуються наведені традиційні моделі [20].

У Індії і країнах Азії поширеною є система «балів», у Австралії, Канаді – система «зірок» та «напівзірок», у США – система «зірок» або «діамантів», у Китаї – система «зірок». Загалом у світовій практиці є два підходи до формування системи класифікації готелів: на підставі визначених органами державного управління стандартів категоризації та формування системи стандартів спеціалізованими спілками готельєрів та експертними організаціями.

Відповідно до таких підходів країни можна поділити на три групи:

1. Група країн, у яких відсутня жодна рейтингова система – це країни Скандинавії (Данія, Швеція і Норвегія), Фінляндія, Ісландія, Гренландія. У цих країнах відсутність системи класифікації мотивується принципом свободи ринку без будь-якої форми втручання і контролю з боку держави.

2. Група країн, які не мають офіційно затвердженої системи класифікації готелів, але використовують неформальну систему класифікації, яка визначається впливовими експертними агентствами (Велика Британія, Німеччина, частково Данія, США, Канада) [11].

3. Група країн, яка використовує офіційно затверджену урядом (або місцевим/регіональним органом самоврядування) систему класифікації (Франція, Італія, Іспанія, Ірландія, Нідерланди, Греція, Люксембург).

Аналіз підходів до категоризації готелів засвідчив, що для більшості країн характерним є оцінка таких критеріїв: технічних характеристик готелю, переліку послуг та цінової політики. У меншій мірі аналізуються якісні параметри асортименту послуг [19]. У цілому можна визначити такі спільні для кожного підходу критерії категоризації:

- якість послуг (пріоритетний, але на практиці реального оцінювання дуже суб'єктивний параметр);
- загальна характеристика будівлі;
- зал рецепції;

- додаткові послуги та зручності, які пропонуються за додаткову плату або вже включені в вартість розміщення;
- номерний фонд;
- туалетні та ванні кімнати, душові;
- послуги харчування;
- рівень професіоналізму персоналу.

У той же час варто зауважити, що кожна країна, базуючись на своїх географічних, соціокультурних та релігійних особливостях, самостійно визначає критерії категоризації готелів, що значно ускладнює розробку єдиної системи класифікації готелів у світі.

Згідно з класифікацією ВТО, готелі можна класифікувати:

- за місцем розташування (міські, приміські, сільські, придорожні, в аеропортах, плаваючі готелі і т.д.);
- за призначенням (готелі для постійного проживання, транзитні готелі, готелі для ділового призначення);
- за часом функціонування (сезонні, цілорічні);
- за функціональним призначенням (транзитні, цільові – бізнес-готелі, курортні та туристичні);
- за рівнем асортименту і вартістю послуг (дешеві готелі або готелі з обмеженим сервісом, готелі «люкс», готелі вищого класу, готелі середнього рівня, апарт-готелі, готелі економічного класу, мотелі, курортні готелі) [21].

За розміром (місткістю) готелі поділяються на:

- малі (до 100 – 150 номерів);
- середні (від 100 до 300 – 400 номерів);
- великі (від 300 до 600 – 1000 номерів);
- гігантські (понад 1000 номерів).

За типами готелі класифікують на:

- готелі 1-ї, 2-ї та 3-ї берегової лінії;
- клубні готелі котеджного типу;
- HV-1 (Holiday Village) – котеджі (бунгало) розміщені на великій

території, як правило, 1-а берегова лінія, послуги рівня 4 – 5 зірок готелів;

– HV-2 (Holiday Village) – 2-а або 3-а берегова лінія, послуги рівня 2 – 3 зірки готелів.

Окремі показники розвитку готельного господарства за країнами проаналізовано в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Динаміка розвитку готельного господарства у країнах світу

Показники розвитку готельного господарства		Країни
Потужність готельного фонду	3,5 млн. номерів	США
	1,65 млн. номерів	Японія
	1 млн. номерів	Італія
	0,5 млн. номерів	Франція, Іспанія, Англія, Китай, Австралія
	0,3 млн. номерів	Австрія, Мексика, Канада, Греція
	0,15 – 0,23 млн. номерів	Таїланд, Російська Федерація, Індонезія, Туреччина
	Менше 0,15 млн. номерів	Швейцарія, Бразилія, Аргентина
Типи зростання готельного фонду		Туреччина, Китай, Малайзія, Сінгапур, Марокко, Іспанія, Німеччина, Аргентина
Найбільший міжнародний туристичний обмін	Більше 3 млн. готельних місць	Італія
	Більше 2 млн. готельних місць	Німеччина, Франція, Іспанія, Англія
	900 тис. місць	Австрія, Канада, Мексика
	550 тис. місць	Греція, країни колишньої Югославії
Найбільші темпи готельного будівництва		Китай, Туреччина, Марокко, Сінгапур, Малайзія
Світові показники розвитку готельного господарства		
Кількість готелів, тис. од.		307,7
Кількість номерів у готелях, млн. од.		11,1
Темпи приросту номерного фонду готелів, %		10 – 15
Кількість працівників готельного господарства, млн. осіб		11,2
Середнє завантаження готелів у світі, %		67,7
Середній дохід у світі за номер, дол. США		84,4

В даний час світове готельне господарство нараховує близько 350 тис.

комфортабельних готелів, що мають більш, ніж 14 млн. номерів (26 млн. місць), – вказують Л.В. Овчаренко та А.В. Овчаренко. При цьому кількість номерів за останні 20 років щорічно в середньому збільшується на 3 – 4%, що свідчить про значну динаміку зростання засобів розміщення туристів [24].

Розглянемо детальніше специфіку класифікації готелів у розрізі окремих країн. Предметом дослідження обрано ті країни, які за рівнем індексу конкурентоспроможності туризму входять у першу десятку.

У Швейцарії Німеччині та Австрії категоризація готелів проводиться впливовими туристичними асоціаціями, використовуючи систему «зірок».

Категоризація готелів у Швейцарії стала першим прикладом недержавної формальної класифікації готелів (започаткована у 1979 р. Swiss Hotel Association (Асоціацією готельєрів Швейцарії)), що в подальшому стало поштовхом до аналогічних процесів у Німеччині та Австрії.

Вищий федеральний суд надав право Асоціації класифікувати готелі-члени асоціації за п'ятизірковою шкалою. З 2004 р. Асоціація здійснює продаж гарантійних товарних знаків, що відрізняються один від одного тільки кількістю зірок, готелям – не членам Асоціації [21].

Німецька система класифікації готелів «Deutsche Hotelklassifizierung» розроблена у 1996 р. Асоціацією готельєрів та рестораторів Німеччини (DEHOGA). Вона носить добровільний характер, проте є обов'язковою для використання готелями, які претендують на певний клас.

Сьогодні система категоризації охоплює 280 оціночних критеріїв, за якими кожних три роки проводиться моніторинг відповідності готелю кількості зірок. Для гостьових будинків, таверн та пансіонатів існує додаткова класифікація «GClassification», за якою не присвоюються зірки.

У Австрії класифікація готелів здійснюється Асоціацією готельєрів Австрії (Austrian Professional Hotel Association). Хоча вона є добровільною, використовується усіма готелями, які претендують на певний клас. У класифікації виділяють такі категорії підприємств розміщення: готель, гостьовий будинок («Gasthof»), пансіон, готель типу «Garni»

(ліжко+сніданок), апартаменти [18].

У Німеччині, і у Австрії готелі категоризуються на класи, яким присвоюється певна кількість зірок: туристичний клас (1 зірка), стандарт (2 зірки), комфорт (3 зірки), перший клас (у Австрії – Superior) (4 зірки), клас Luxury (5 зірок). Кожному з зазначених класів у Німеччині може бути присвоєна категорія «Superior», якщо готель пропонує більш ширший асортимент послуг, ніж цього вимагає певна «зірка», але недостатній для переходу в іншу категорію [21].

Донедавна класифікація готелів у Великій Британії (Іспанії, Італії) здійснювалась в основному за традиційною системою «корон» або «ключів» з відповідним поділом готелів на категорії. Проте, починаючи з 2006 року національний уряд спільно з професійними асоціаціями туризму Visit Britain, Visit Scotland та Wales Tourist Board розробили єдині національні стандарти якості готельних послуг (National Standards of Quality Assurance). Згідно з стандартами певна кількість «зірок» («корон» або «ключів») має в основі певну кількість балів і виражається у %.

Відповідно, якщо готель може забезпечити виконання 30 – 46% встановлених стандартом вимог, йому присвоюється 1зірка (бюджетні готелі – в центрі міста з мінімумом зручностей), 47 – 54% – 2 зірки (готелі туристичного класу – обов’язковою вимогою є наявність бару та ресторану), 55 – 69% – 3 зірки (середній клас – достатньо високий рівень обслуговування), 70 – 84% – 4 зірки (перший клас – дуже високий рівень комфорту) і 85 – 100% – 5 зірок (вища категорія – екстраклас) [21].

У класифікації виділяють такі категорії підприємств розміщення:

1. Підприємства готельного типу. До цієї категорії відносять:

– готель (Hotel) – засоби розміщення, які пропонують повний пакет готельних послуг;

– сільський будинок (Country House Hotel) – міні-готель у екологічно чистому тихому озеленому місці (як правило, сільська місцевість);

– міні-готель (Small Hotel) – невеликий готель до 20 номерів

(класичний представник малого (сімейного) підприємництва, оскільки таким готелем безпосередньо керує власник і його родина);

- міський готель (Town House Hotel) – готелі у місті (як правило, у центрі), загальною кількістю номерів до 50, без харчування (можливий сніданок), схожий за типом до апарт-готелю;

- метро-готель (Metro Hotel) – готель, який пропонує повний пакет послуг.

2. Гостьові апартаменти, котрі включають: гостьові будинки (Guest house); апартаменти типу «Bed and Breakfast»; корчму/шинок (Inn) – заклади, які пропонують нічліг, їжу та напої (розміщені у сільській місцевості та вздовж автотрас); фермерські будинки (Farmhouse); ресторан з кімнатами (Restaurant with rooms).

3. Хостели (Hostels).

Спільною рисою у практиці готельного обслуговування у зазначених країнах є не включення вартості сніданку у готельний тариф.

В Іспанії існує обов'язкова регіональна система категоризації підприємств готельного господарства. Кожна з автономних областей визначає самостійно критерії класифікації відповідно до особливостей місцевого законодавства. Практикується п'ятизіркова класифікація готелів. У деяких областях існує ще додаткова категорія «superior class» для п'ятизіркових готелів з сервісом «екстра клас» [22].

Загалом всі заклади розміщення поділяються на дві категорії: готелі та пансіони. Готелі поділяють на:

- готелі – надають послуги розміщення з обслуговуванням або без нього;

- готелі-апартаменти – надають послуги розміщення та мають відповідне обладнання для зберігання, переробки та споживання продуктів харчування;

- мотелі – готелі вздовж автомобільних трас, надають розміщення, гараж та окремий вхід.

Окремо виділяють підприємства готельного господарства державної форми власності – парадори (характерні тільки для Іспанії). Такі готелі зазвичай розташовані на околиці міста або у сільській місцевості.

У Сполучених Штатах Америки та Канаді немає єдиної офіційної системи класифікації готелів [18]. Як правило, їх класифікують за такими категоріями: рівнем комфорту, ціною, місце розташуванням, умовами користування.

За рівнем комфорту готелі поділяють на п'ять категорій. Статус готелю визначається на практиці рішенням двох впливових у готельному бізнесі організацій – American Automobile Association (AAA), яка нагороджує призом «П'ять діамантів» (станом на 2019 р. організація проінспектувала 32 тис. готелів у США, Канаді, Мексиці та Карибських островів), та Mobile Travel Guide – нагороджує призом «П'ять зірок» [21].

За рівнем цін готелі США поділяються на:

- бюджетні (вартість номера \$25 – 35);
- економічні (вартість номера \$35 – 55);
- середні (вартість номера \$55 – 95);
- першокласні (вартість номера \$95 – 195);
- апартаментні (вартість номера \$65 – 125);
- фешенебельні (вартість номера \$125 – 425).

Залежно від місця розташування готелі можуть бути:

- центральними (розташовані в центрі міста);
- курортними (в курортній місцевості);
- казино (в одному із центрів ігрового бізнесу);
- аеровокзальними (в районі аеропорту);
- автострадними (на автостраді).

За специфікою умов користування готелі можуть бути: таймшер, кондомініум, для тривалого проживання, для проведення конференцій тощо.

Загалом у практиці готельного обслуговування США, Канади, Мексики та на Карибських островах умовно виділяють три класи підприємств

готельного господарства:

- «туристичний» (від 1 зірки/діаманти до 3 зірки/діаманти): Moderate Tourist Class (1 – 2 зірки), Tourist Class (2 зірки), Superior Tourist Class (2 зірки);

- «перший» (2 – 4зірки/діаманти): Moderate First Class (2 – 3 зірки), Limited-Service First Class (2 – 3 зірки), First Class (3 зірки) Superior First Class (3 – 4 зірки);

- клас «Deluxe»(3–5зірок/діамантів): Moderate Deluxe Class (3 – 4 зірки), Deluxe Class (4 зірки), Superior Deluxe Class (5 зірок) [21].

Французька система класифікації є найстарішою у Європі, офіційно започаткована у 1942 р. Керується національною урядовою організацією (DGCCRF – General Directoratefor Competition Policy).

Основними критеріями категоризації є: площа номера, лобі, ванні кімнати і туалети, мовні навички персоналу, наявність телефону тощо [24].

Згідно з нею у стандартах категоризації виділяється три типи готелів:

- туристичні готелі (щонайменше 5 місць);
- туристичні резиденції (не менше 100 ліжок);
- хостели.

Туристичні готелі, в свою чергу, поділяють на шість категорій: від найнижчої «без зірок» до найвищої «4 + L» (de Luxe або Palace). У групі «туристична резиденція» встановлено категорії від однієї до чотирьох зірок.

Оскільки така шести-рівнева система категоризації готелів ускладнювала розуміння міжнародним туристом відмінностей між готелями, у 2009 році Франція доопрацювала існуючий стандарт і перейшла з класичної для неї 4-х зіркової класифікації (плюс «L» for Luxus) на прийняту 5-ти зіркову категоризацію готелів.

У Швеції офіційна класифікація готелів розпочалася лише у 2003 р. В її основі – приклад Данії. Категоризація готелів є добровільною і здійснюється Швецькою асоціацією готельєрів та рестораторів (Swedish Hotel and Restaurant Association). Усі заклади готельного господарства класифікують за

п'ятизірковою системою, поділяючи їх на два типи: готель та готель «Гарні» (Hotel Garni – німецький прототип англо-американського «Bed and Breakfast»). Сьогодні Швеція бере активну участь у спільному проєкті щодо усунення бар'єрів стандартизації готелів у Європі HOTREC, про яку йтиметься нижче.

У Сінгапурі, як і у інших туристичних країнах Азії (Китаї, Японії, Туреччині, ОАЕ, Індії, Таїланді) прийнятною є найпоширеніша у світі система «зірок» у класифікації готелів [19]. Високий економічний розвиток Сінгапуру та привабливість для іноземного капіталу сприяють розвитку ділового туризму та, як наслідок, розвитку готельного господарства (особливо 4 зірки готелів та готелів класу «Luxury»). Загалом готелі Сінгапуру поділяють на: дешеві готелі (Cheap Hotels – 1 – 2 зірки), 3 зірки; 4 зірки; Luxury Hotels (5 зірок) [22].

Таким чином, аналіз світової практики показав відмінності підходів до класифікації готелів. Більше того, варто зазначити, що деякі представники індустрії гостинності (для прикладу – The Burj Al Arab hotel у Дубаї, The Seven Stars Galleria у Мілані) позиціонують себе як 6 та 7 зіркові готелі. Хоча офіційно такої класифікації не існує. Порівняння систем класифікації для чіткого розуміння якості обслуговування наведено у таблиці 1.4.

Проведені дослідження підходів до категоризації та класифікації підприємств готельного господарства засвідчили також тенденцію до уніфікації цих процесів та запровадження єдиної системи «зірковості», котра була б зрозумілою для представників різних туристичних ринків.

Таблиця 1.4 – Порівняння систем класифікації готелів

1 зірка = D = 1 корона = 1 діамант
2 зірки = C = 1 корона = третя категорія = 2 діаманти
3 зірки = B = 2 корони = друга категорія = 3 діаманти
4 зірки = A = 3 корони = перша категорія = чотири діаманти
5 зірок = A = 3 корони = перша категорія = п'ять діамантів

Так, у 2010 р. засновано Міжнародне агентство категоризації готелів (WHR Agency – World Hotel Rating Agency), співзасновниками якого є європейські та американські асоціації готельєрів. У 2011 р. агентство виступило ініціатором реалізації пілотного проекту (2011 – 2015 рр.) щодо уніфікації категоризації готелів у світі з метою уникнення національних розбіжностей і вироблення спільними зусиллями єдиної глобальної класифікації готелів у індустрії [24].

Сьогодні є поки що єдиний приклад успішної спроби узгодження різних типів класифікації готелів у Європі. Європейський союз готельєрів, рестораторів та власників кафе – HOTREC (Hotels, Restaurants&Cafés in Europe), який об'єднує учасників 39 асоціацій з 24 країн Європи, у 2004 р. задекларували бажання розробки єдиної класифікації готелів. У 2007 р. узгоджено єдині вимоги до якості послуг гостинності у Європі (European Hospitality Quality – ENQ).

У 2009 р. на черговому з'їзді у Празі схвалено єдину Європейську систему класифікації готелів. Починаючи з 2010 р. дану систему успішно впровадили Австрія, Чехія, Німеччина, Угорщина, Швеція, Швейцарія.

Інші країни зобов'язались пристосувати дану систему класифікації до своїх національних систем у найближчі часи. Як уже зазначалося, у 2009 р. Франція перейшла на 5-ти зіркову категоризацію готелів.

Зазначимо, що згідно даної класифікації до уваги береться 21 кваліфікаційних критеріїв, що містять 270 ознак. На відміну від попередніх вимог до категорій готелів, обмеження у розмірі готельного номера знято, проте обов'язковим є наявність санвузла (це, для прикладу, було необов'язковим дотепер навіть у 2-х зірковому готелі у Франції). Найбільш пріоритетними сьогодні визнано якість системи управління процесом обслуговування, забезпечення безпеки та відпочинку гостя [18].

Проте, важко робити прогнози щодо успішності реалізації такого проекту, внаслідок складності пошуку єдиного знаменника якості готельного обслуговування, до якого можна було б прирівняти різні по ступеню

економічного, демографічного та соціокультурного розвитку країни у різних частинах світу. Важко не погодитись з тим, для прикладу, що готельний ринок Уганди чи Малі просто не зможе дотягнутись до північно-американських чи європейських стандартів ще кілька десятиліть. Так само як п'ятизірковий готель у густонаселеному Токіо (з постійним дефіцитом території) важко порівняти з аналогічним класом готелю у Дубаї, Парижі та Нью-Йорку [23].

З іншого боку, найважливішим залишається культурний чинник, який створює ключові відмінності у сприйнятті готелю споживачем послуг. Те, що пріоритетне для однієї культури обслуговування, нівелюється іншою і тим самим нарощує «невидимі» бар'єри у спільній категоризації. Так, якщо для грека найважливішим є наявність кондиціонера в номері, то йому байдуже до того, що для француза основним критерієм оцінки відповідності готелю задекларованим зіркам є наявність біде у туалеті. Якщо нідерландські стандарти вимагають наявності великої кількості рушників у номері, але не виконують американські стандартні вимоги наявності на поверсі машини для виробництва льоду, то американець навряд чи рушниками компенсує відсутність льоду.

Якщо для туриста з Великої Британії важливим є вранішній свіжо приготований сніданок, то португалець може не снідати, але повинен бути забезпечений хорошим вибором тютюну та сигар на рецепції. Якщо для північноєвропейського туриста першочергове значення має довжина ліжка, то для інших це взагалі не є критерієм оцінки. Таких прикладів міжкультурних відмінностей безліч. Але не враховувати їх неможливо. Тому розробка єдиної системи класифікації готелів є радше утопічною ідеєю. Більш реальною є спроба уніфікації стандартів обслуговування у розрізі «зірковості» готелю [24].

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ЯКОСТІ ГОТЕЛЮ «REIKARTZ ЗАПОРІЖЖЯ»

2.1. Визначення недоліків у роботі готелю «Reikartz Запоріжжя»

На сьогоднішній день найбільших проблем світовий туризм зазнав внаслідок закриття кордонів між країнами у зв'язку із рекомендаціями урядів щодо уникнення масових заходів, обмеження інтенсивності пересування між країнами та пов'язаним з цим зниженням попиту на авіа перельоти та неможливості здійснення туристичної діяльності внаслідок боротьби з пандемією COVID-19 і запровадженням карантину. Починаючи з 13 березня 2020 року в Україні також було введено карантин і призупинено регулярні авіа повідомлення між іншими країнами, що принесло багатомільйонні збитки і вітчизняній індустрії туризму.

Після завершення карантину готельна сфера потребувала відновлення, що визначає необхідність пошуку нових ефективних форм виходу готельних підприємств з кризи та не допущення їх банкрутства.

Але, 24 лютого 2022 року була здійснена військова агресія Росії проти України у зв'язку з цим, готельна сфера також у перші місяці війни практично повністю призупинила свою діяльність, зазнавши значних збитків. Через деякий час, готелі почали відкриватися пристосовуючись до нових умов.

Тому, далі в роботі розглядання готельної мережі Reikartz здійснюються за даними до 01.01.2020 року.

Найбільша готельна мережа України Reikartz – повністю зупинила чи скоригувала свою роботу на час карантину в країні. У всіх готелях, які ще приймали гостей, – були зачинені бари, ресторани, SPA-салони, додаткові розважальні та оздоровчі послуги.

Національна мережа готелів Reikartz Hotel Group об'єднує 40 готелів рівня 3, 4 зірки в Україні та за її межами.

Історія компанії Reikartz почалася в Україні в 2003 році, коли група бельгійських архітекторів на чолі з Франсуа Рейкарц (Francois Ryskaerts) придбала старовинний особняк в центрі Львова на Друкарської вулиці. Партнери відзначили, що в Україні практично відсутні мережеві готелі європейського рівня 3 і 4 зірки, і з'явився сміливий проект створення української мережі готелів під брендом Reikartz Hotels & Resorts. Франсуа Рейкарц залучив для роботи в проекті групу інвесторів і увійшов до ради директорів компанії Reikartz Hotel Management як головний архітектор проекту.

Компанія Reikartz Hotel Management під брендом Reikartz Hotel Group об'єднує 5 готельних брендів (див. табл. 2.1):

- Reikartz Hotels & Resorts;
- Reikartz Collection Hotel;
- Optima Hotel;
- Vita Park;
- Raziotel.

У мережі Reikartz Hotel Group діє єдина система адаптації, навчання та розвитку співробітників, яка включає [22]:

- підбір та навчання обслуговуючого персоналу і менеджерського складу готелю;
- стажування в інших готелях мережі і тренінги по впровадженню стандартів бренду, якості обслуговування у всіх службах готелю, ефективному управлінню номерним фондом, службою Хаускіпінг тощо;
- власну програму мотивації персоналу.

Готель «Reikartz Запоріжжя» це тризірковий готель, розташований в центрі міста, в мальовничому місці на березі Дніпра, поруч з центральним пляжем, островом Хортиця та виставковим центром «Козак-Палац». Поруч знаходиться парк Каскад Фонтанів Райдуга. Готель розрахований як на гостей, які приїжджають в місто у справах бізнесу, так і на туристів, які відвідують пам'ятки регіону [23].

Таблиця 2.1 – Готельні бренди Reikartz Hotel Group

Назва бренду	Характеристика
REIKARTZ HOTELS & RESORTS	Об'єднує готелі рівня 3 і 4 зірки, розташовані у великих містах і привабливих курортах України. Кожен готель мережі відрізняє високий рівень комфорту і сервісу, сувора відповідність європейським стандартам обслуговування, тепле і уважне ставлення до гостей.
REIKARTZ COLLECTION HOTEL	Reikartz Collection Hotel – бренд, який об'єднує готелі рівня 4+ зірок, розташовані у великих містах і курортах України. Це особливі готелі з підвищеним рівнем комфорту та суворою відповідністю європейським стандартам сервісу. Індивідуальний підхід до кожного гостя, розширений спектр обов'язкових послуг, від меню подушок до вишуканої шведської лінії. Елегантний текстиль, натуральне дерево, деталі з мармуру – все це, в поєднанні з центральними локаціями і особливою увагою до дрібниць, виділяє готелі нового бренду на ринку готельних послуг України.
OPTIMA HOTEL	Оптимальний готель для кожного мандрівника. Готелі під брендом Optima Hotel запропонують гостям з різних бюджетом найбільш оптимальний варіант по співвідношенню ціна / якість.
VITAPARK	Це мережа велнес-курортів в найкрасивіших і екологічно чистих місцях України. Курорти пропонують активний відпочинок для всієї сім'ї та оздоровчі процедури за допомогою найкращих природних матеріалів.
RAZIOTEL	Мережа економ-готелів «3 зірки» для бізнес аудиторії. Слоган нової мережі «Рациональний готель від Reikartz» максимально точно відображає її концепцію – гість Raziotel керується принципом: «Я плачу тільки за те, що мені дійсно потрібно».

Номерний фонд готелю складається з 69 номерів різних категорій: «Класік Double», «Класік», «Сімейний», «Стандарт Double», «Стандарт»,

«Студіо», «Суперіор». Світлі номери готелю «Reikartz Запоріжжя» оформлені в кремових і білих тонах і мають у своєму розпорядженні письмовий стіл. У ванній кімнаті надаються туалетно-косметичні приналежності і фен. В кожному номері є міні-бар, сейф, телевізор, телефон. По всій території готелю безкоштовний Wi-Fi. Для відпочинку гостей передбачений відкритий басейн. На стійці реєстрації за додаткову плату можна замовити трансфер. Персонал розмовляє англійською мовою. Для гостей в готелі функціонує електрозаправна станція для автомобілів.

Діти до 5 років включно розміщуються безкоштовно в одному номері з батьками без надання додаткового місця. Вартість розміщення дітей старше 5 років і дорослих на додатковому місці в номері – 300 грн, включаючи сніданок. Є можливість проживання з тваринами, однак, до тварин, з якими допускається проживання у всіх готелях мережі Reikartz Hotel Group, відносяться тільки не великі собаки не бійцівських порід. Готель залишає за собою право відмовити в поселенні гостя з твариною.

У вартість номерів входить проживання, сніданок «шведський стіл», басейн (в літній період), парковка, податки (крім туристичного збору). З 4 лютого 2019 року рішенням місцевої ради встановлено ставку туристичного збору, залежно від вартості проживання, в розмірі 0,05%, 0,25% або 0,5% – для резидентів (внутрішній туризм) і 0,5% або 1,5% – для нерезидентів (в'їзний туризм) від розміру мінімальної заробітної плати, встановленої законом на 1 січня звітного року для однієї особи за кожен добу тимчасового розміщення особи в готелі [22].

Компанія Reikartz піклується про комфорт гостей, тому в готелі передбачені елементи для забезпечення проживання людей з обмеженими можливостями [23].

Також доступні додаткові послуги, за які може стягуватися додаткова плата: пральня, доставка їжі та напоїв в номер.

- максимальна кількість додаткових ліжок у номері – 1.
- максимальна кількість гостей у номері – 3.

– максимальна кількість дитячих ліжечок у номері – 1.

Гості можуть замовити страви в ресторані з європейською і традиційною кухнею. У стильному ресторані Reikartz є можливість організувати святкування будь-якого рівня складності: день народження, корпоратив, сімейне свято або елегантне весілля. У ресторані є невеликий літній майданчик. Щоранку накривають сніданок «шведський стіл». У гриль-барі Riviera можна замовити різноманітні страви, приготовані на грилі і в тандирі.

Конференц-простір готелю представлено просторим конференц-залом на 80 осіб і кімнатою для переговорів на 20 осіб. Технічне оснащення залів дозволить організувати і провести заходи широкого формату на вищому рівні. Для ділових зустрічей є можливість організації фуршету, надання професійного обладнання. Доступні різні схеми розміщення столів. До послуг бізнес-центру відноситься копіювання документів, сканування, зчитування і запис flash-накопичувачів та чорно-біле друкування.

Готель «Reikartz Запоріжжя» знаходиться в 10 км від залізничного вокзалу та в 19 км від аеропорту. У 14 км знаходиться культурний заповідник острова Хортиця і Музей запорізьких козаків [22].

Реєстрація заїзду: з 14:00 до 18:30 години. Реєстрація від'їзду: з 06:30 до 12:00 години. Басейн працює щодня з 8:00 до 20:00 в літній період.

Для визначення недоліків якості основних і додаткових послуг готелю «Reikartz Запоріжжя» було проведено аналіз Маркетинг-мікс (див. табл. 2.2).

Маркетинг-мікс – це комплекс маркетингових інструментів, які безпосередньо впливають на реалізацію стратегії. При аналізі продуктової компанії використовується система 4Р, при аналізі сервісної компанії – 7Р.

Складові маркетинг-міксу:

Product – це те, що компанія пропонує ринку і споживачеві. Продуктом може бути як фізичний продукт, так і послуга.

Price – визначається на базі сприйняття цінності товару споживачем, собівартості продукту, цін конкурентів і бажаного прибутку.

Таблиця 2.2 – Визначення недоліків у роботі готелю «Reikartz Запоріжжя» за методом Маркетинг-мікс

P's	Мета	Факт	Коригувальні дії	Ранг
Product	Комфортні номери з усім необхідним оснащенням для різних сегментів гостей (номери від класу «Економ» до класу «Люкс»).	Номери класу «Економ» відсутні взагалі при тому, що в наявних номерах незадовільне оснащення номерів для готелю такого класу.	Реконструкція номерного фонду і залів готелю, що сприяє більш гнучкій ціновій політиці. Розвиток бонусної системи для постійних клієнтів, гнучке ціноутворення, надання різноманітних послуг гостям.	№5
Place	Зручне розташування для всіх потенційних гостей – як місцевих, так і приїжджих.	Не дуже зручне розташування для приїжджих гостей в порівнянні з іншими готелями міста, адже до готелю не прямує міський транспорт.	Організація безкоштовного трансферу з аеропорту та залізничного вокзалу за вимогою гостей під час бронювання.	№6
Price	Доступні ціни для всіх гостей. Зрівняння або зниження цін на номери в порівнянні з іншими готелями міста.	Серед інших тризіркових готелів міста, у готелі «Reikartz Запоріжжя» завищені ціни. Ціни на рівні чотиризіркових готелів.	Зниження цін за рахунок зниження собівартості послуг, або поліпшення номерного фонду та якості пропонованих послуг і підвищення рівня готелю до 4 зірок.	№3
Promotion	Зайняття лідируючої позиції на ринку готельних послуг Запоріжжя.	Готель має недостатньо гарний імідж в порівнянні з конкурентами та погані відгуки про якість обслуговування у готелі.	Немає кращої реклами для готелю ніж задоволені гості. Тому для готелю має бути у пріоритеті увага до гостей, задоволення їх потреб та прохань, негайне усунення всіх недоліків.	№4

Продовження таблиці 2.2

People	Уважний, привітний персонал. Мінімізація плинності кадрів.	На жаль, у готелі дуже висока плинність кадрів. Персонал недостатньо кваліфікований, на що дуже часто скаржаться гості у відгуках.	Проведення навчання існуючого персоналу. Посилення вимог для кандидатів на роботу. Підвищення рівня сервісу за рахунок мотивації персоналу. Розвиток навичок, умінь і кваліфікації персоналу готелю.	№1
Process	Швидке обслуговування на вищому рівні.	Якість обслуговування у готелі знаходиться на незадовільному рівні. Недостатній контроль за якістю обслуговування.	Зміна технологій обслуговування. Вивчення запитів споживачів послуг. Посилення контролю за якістю обслуговування.	№2
Physical Evidence	Залучення більшої кількості гостей. Створення власної клієнтської бази.	Недостатня кількість постійних клієнтів. Невміння втримати клієнтів за рахунок недостатньо гнучкої цінової політики та рівня якості обслуговування.	Залучення різних груп відвідувачів за рахунок гнучкої цінової політики. Розвиток бонусної системи для постійних клієнтів. Підвищення рівня сервісу за рахунок мотивації персоналу.	№7

Place – це місце реалізації продукту, де споживач може його купити.

Promotion – канали комунікації, які дозволяють привернути увагу споживача до товару, сформувавши знання про товар і його основні характеристики, сформувавши потребу в придбанні продукту і повторні покупки.

Process описує процес взаємодії між споживачем і брендом.

People – має на увазі всіх людей, які будь-яким чином взаємодіють з брендом.

Physical Evidence – всі фізичні речі і відчуття, які оточують споживача в момент взаємодії з брендом [19].

Виходячи з таблиці 2.2 можна констатувати, що готель «Reikartz Запоріжжя» має недоліки у роботі, такі як не дуже зручне розташування, відсутність номерів класу «Економ», неконкурентоспроможні ціни, висока плинність кадрів, невміння втримати клієнтів, що призводить до погіршення іміджу готелю серед конкурентів на ринку готельних послуг міста Запоріжжя. Однак, за допомогою коригувальних дій можна значно покращити ситуацію.

Для визначення стану внутрішнього та зовнішнього середовища готелю «Reikartz Запоріжжя» з метою удосконалення якості послуг було проведено SWOT-аналіз (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз якості послуг готелю «Reikartz Запоріжжя»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Широкий перелік послуг, що надаються. 2. Належність до національної мережі готелів. 3. Сприятливий імідж готелю. 4. Довгий термін роботи в галузі готельного бізнесу. 5. Можливість проведення виставкових заходів та конференцій, бенкетів та зустрічей	1. Недостатня кількість кваліфікованих кадрів. 2. Не дуже зручне розташування відносно аеропорту та залізничного вокзалу. 3. Незадовільне оснащення номерів для готелю такого класу. 4. Відсутність номерів економ-класу. 5. Відсутність гнучкої системи знижок та індивідуального підходу до гостя.
Можливості	Загрози
1. Зміна законодавства (зокрема, податкового). 2. Зростання ділової та туристичної активності, яке призведе до збільшення попиту на ринку. 3. Створення постійної клієнтської бази. 4. Розширення кола співпраці з різними турагенствами і туроператорами. 5. Збільшення рівня доходів більшої частини населення.	1. Нестабільність економічного середовища. 2. Нестабільність політичної ситуації в країні. 3. Посилення позицій конкурентів. 4. Зміна цін на послуги, які використовуються готелем. 5. Посилення вимог до якості послуг з боку гостей.

Абревіатура SWOT походить від англійських слів strengths (сильні сторони), weaknesses (слабкі сторони), opportunities (можливості), threats (загрози) [6].

SWOT – це ефективний інструмент бізнес-планування, який використовується в бізнесі для формування стратегій. Цей інструмент допомагає проаналізувати внутрішні фактори (сильні та слабкі сторони), які впливають, і зовнішні фактори (можливості та загрози), які можуть мати вплив на організацію [19].

До основних завдань SWOT-аналізу відносять:

- виявлення можливостей, які відповідають ресурсам фірми;
- визначення загроз і розробку заходів щодо знешкодження їх впливу;
- виявлення сильних сторін фірми й зіставлення їх із ринковими можливостями;
- визначення слабкостей фірми та розробка стратегічних напрямів їх подолання;
- виявлення конкурентних переваг фірми та формування її стратегічних пріоритетів [12].

Це легкий у використанні інструмент швидкої оцінки стратегічного стану досліджуваного об'єкта. SWOT-аналіз є широковизнаним підходом, що дає змогу здійснити спільне дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища. Він є проміжною ланкою між формулюванням місії компанії та визначенням конкретних стратегічних цілей та завдань. Конкретизація цілей і завдань неможлива без отримання чіткої оцінки потенціалу підприємства і ситуації на ринку [1].

До основних переваг SWOT-аналізу можна віднести наступні:

- систематизація знань про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного управління;
- визначення конкурентних переваг та формування стратегічних пріоритетів;
- періодична діагностика сектору ринку та ресурсів підприємства;

- діагностування як всього підприємства, так і окремих його структурних підрозділів.

Найважливіші недоліки цього методу стратегічного аналізу можна сформулювати наступним чином:

- суб'єктивізм при встановленні номенклатури стратегічних факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ, а також при визначенні значущості їх для підприємства;

- постійне відставання інформації про середовище, що аналізується, від теперішнього часу;

- невирішеність питання забезпечення знаходження єдиного правильного управлінського рішення, а орієнтація тільки на встановлення загального напрямку розвитку підприємства;

- відсутність врахування проблеми ризиків, з якими повсякденно стикається кожне підприємство [9].

З таблиці 2.3 видно, що готель «Reikartz Запоріжжя» володіє досить стійкими фінансовими ресурсами, які дозволяють йому проводити як внутрішній ремонт і реконструкцію, так і реформу внутрішнього управління персоналом. У той же час неналежна організація вищого менеджменту не дозволяє готелю швидко реагувати на мінливі запити споживачів готельних послуг і в довгостроковій перспективі це може призвести до несприятливих наслідків для організації в цілому.

Отже, готель «Reikartz Запоріжжя» має недоліки у роботі, але за допомогою коригувальних дій можна значно покращити ситуацію у майбутньому.

2.2. Аналіз якості основних і додаткових послуг готелю «Reikartz Запоріжжя»

Кількість, якість та обсяг послуг, що надаються в готельному господарстві, насамперед визначаються станом матеріально-технічної бази, а

також якістю та кваліфікацією персоналу розміщення. Треба звертати увагу на постійне розширення та різноманітність матеріально-технічної бази та структури персоналу готелю. Поряд з основними будівлями готелів створюють інші споруди – спортивні, медичні, розважальні тощо. У такий спосіб процес обслуговування туристів ускладнюється, а запропоновані послуги мають комплексний характер.

Готель надає багато різноманітних послуг, які поділяються на основні та додаткові. Додаткові послуги – обсягах готельних послуг, що не належать до основних, замовляються та сплачуються додатково. Перелік і якість надання платних додаткових послуг повинні відповідати вимогам присвоєної готелю категорії. Додаткові послуги мають дуже широкий спектр і займають при розвиненій інфраструктурі туризму до 50% від загального доходу [22].

Додаткових послуг у готелі «Reikartz Запоріжжя» небагато, але є перспектива їх подальшого розвитку та оновлення їх переліку. Готельними правилами постояльцям не дозволено тримати в номерах домашніх тварин. Надання готельних послуг високої якості є складовою постійної роботи адміністрації готелю незалежно від форми власності. Досягнення якості у сфері обслуговування – важливе завдання, яке забезпечує підприємницький успіх.

Доходи готелю «Reikartz Запоріжжя» від основної діяльності є його виробничою програмою у грошовому вимірі. Виробнича програма являє собою завдання з обсягу та асортименту послуг певної якості, яке встановлюється готелю, виходячи з його можливостей та очікуваного попиту. Виробничою програмою готелю є план використання готельного фонду. Показники виробничої програми готелю:

- кількість місць у готелі;
- кількість календарних місце-днів;
- простої у ремонтах;
- кількість місце-днів в експлуатації;
- коефіцієнт використання номерного фонду готелю;

– кількість наданих місце-діб.

Собівартість послуг, що надається готелем, становить виражену у вартісній формі сукупність поточних, матеріальних, трудових та інших витрат, пов'язаних з наданням і реалізацією цих послуг. Послуги, що надаються в готелі «Reikartz Запоріжжя» представлені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Послуги готелю «Reikartz Запоріжжя»

Основні	Додаткові
Цілодобова подача холодної та гарячої води	Трансфертні перевезення в аеропорт, Ж/Д вокзал
Система кондиціонування	Оренда автотранспорту з водієм
Щоденне прибирання номера	Послуги дитячої кімнати
Міні-сейф в номері	Міні-бар
Холодильник в номері	Послуги з прання і прасування одягу гостей
Міжміський зв'язок	Виклик лікаря-фахівця
Кабельне телебачення	—
Конференц-зал (на 50 місць)	—
Бізнес-центр	—
Термінал для обслуговування карток	—
Охорона	—
Ресторан (на 80 місць)	—
Замовлення квитків на культурні заходи	—
Камера зберігання	—
Прання і прасування	—
Щоденна зміна білизни	—
Піднос багажу	—
За викликом: лікар	—
Приставна дитяче ліжечко для немовлят	—

Постійно зростаючі вимоги гостей приводять до того, що в рамках запропонованих послуг вони очікують:

1. Доступність – послуги мають бути легкодоступними в обраному гостем місті та часі; постійна близькість та готовність виконуючих послуги осіб.

2. Компетентність – високі параметри знань, відмінний професійний досвід роботи осіб, які надають послуги.

3. Активність – активність, що кидається в очі, працівників, які працюють на користь гостей.

4. Комфорт – відмінні фізичні та психологічні умови місця, в якому надається послуга.

5. Надійність – впевненість в одержанні послуги згідно заданих кількісних та якісних параметрів.

6. Тямущість – взаєморозуміння – здатність особи, що надає послуги, порозумітися з гостем зрозумілою для нього мовою, символами та поняттями.

7. Дружнє відношення – ввічливість, повага, доброзичливість, надана гостю особою, яка виконує послугу.

8. Вірогідність – повне переконання гостя, що працюючий на його користь працівник робить все за всіма правилами готельного мистецтва, чесно та виключно з дотриманням інтересів гостя.

9. Гнучкість – особа, що надає послугу, вміє швидко та спритно пристосувати послугу до мінливих запитів гостя та умовам оточення, як у фізичному, так й у психологічному аспекті.

10. Безпека – свідомість відсутності ризику, погрози, сумнівів та непевності, як стосовно людей так і предметів.

В індустрії гостинності, ціна – це сума цінностей, яку споживач обмінює у вигляді винагороди за можливість користуватися готельної послугою.

У готелі «Reikartz Запоріжжя» для встановлення цін на послуги використовується «Стратегія престижних цін». Це надання послуг за високими цінами для залучення клієнтів, які більш стурбовані якістю готельного продукту та надаваних послуг, ніж ціною.

Збір даних про якість обслуговування проводиться за допомогою різних способів зв'язку з аудиторією, а саме: інтерв'ю за телефоном, анкети,

інтерв'ю, що розсилаються поштою, особисті, групові інтерв'ю. За допомогою анкетного методу, вважається, можна якнайповніше вивчити переваги цільової групи.

Для збору даних про рівень сервісу в готелі «Reikartz Запоріжжя» використовується ряд методів, що включають, наприклад, аналіз скарг і пропозицій, команди сервіс-аудиту тощо.

У готелі висококваліфікований персонал, хороший рівень взаємовідносин працівників з гостями, висококласне обслуговування але є недоліки у службі front office. Готель може запрошувати високі ціни за свої послуги але треба усунути де які зауваження від гостей [33].

Готель «Reikartz Запоріжжя» займається наданням послуг харчування та розміщення, працює цілорічно, господарська діяльність готелю схильна до впливу сезонності. Згідно фінансового звіту готелю він працює взимку на 10%, на весні на 30%, в літку на 40% і в осені на 20%.

Оскільки переважна кількість контактів гостей з персоналом готелю доводиться на службовців front office, то при відповідній підготовці вони можуть зробити істотний вплив на збільшення доходів готелю. Всі працівники служби прийому і обслуговування готелю «Reikartz Запоріжжя» повинні:

- розуміти і передбачати бажання й потреби наших гостей та клієнтів;
- швидко та ефективно реагувати на прохання гостей та клієнтів;
- проявляти турботу та індивідуальну увагу до кожного гостя та клієнта;
- при спілкуванні з гостями та клієнтами бути ввічливим, турботливим та доброзичливим;
- проявляти високий рівень професійної майстерності.

Операційний процес обслуговування і функції служби розміщення у готелі «Reikartz Запоріжжя» можна представити у вигляді наступних етапів:

1. Попереднє замовлення місць в готелі (бронювання).
2. Прийом, реєстрація і розміщення гостей.

3. Надання послуг проживання та харчування.

4. Надання додаткових послуг.

Серед гостей готелю «Reikartz Запоріжжя» було проведено дослідження про міру задоволеності якістю роботи служби прийому і розміщення.

Так, деяким гостям з опитаних було відмовлено в певних номерах, тоді як ці номери були вільні упродовж їх відпочинку. Були отримані результати, які зображені на рисунку 2.2.

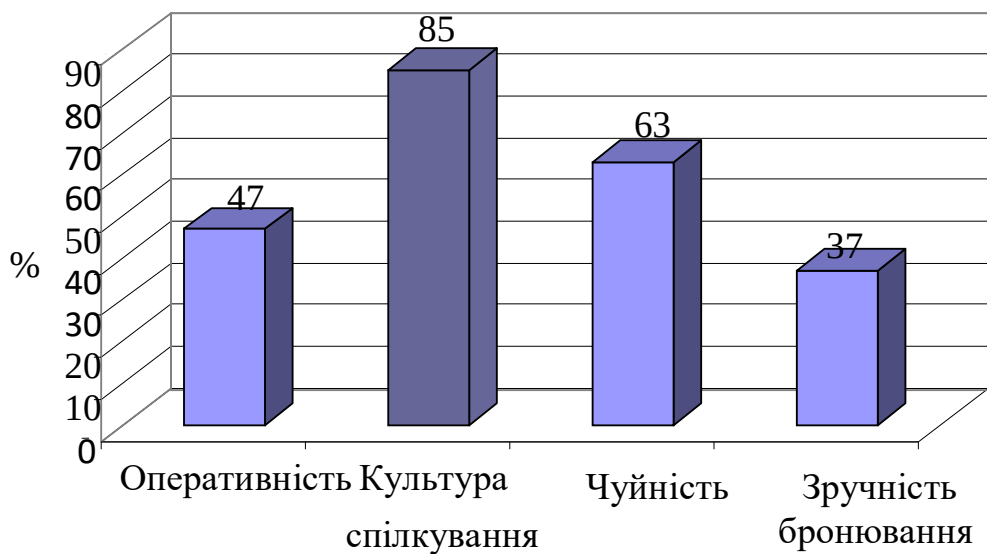


Рис. 2.2 – Міра задоволеності гостей готелю «Reikartz Запоріжжя» якістю роботи служби прийому і розміщення, %

Як видно з рисунка, організацію роботи служби прийому і розміщення готелю «Reikartz Запоріжжя» не можна назвати повністю задовільною. Гості в недостатній мірі задоволені оперативністю роботи служби, культурою спілкування співробітників, їх чуйністю і прагненням допомогти. Також клієнти готелю «Reikartz Запоріжжя» висловили невдоволення системою бронювання, яка, на їх думку, не адекватно відбиває реальну картину завантаження готелю.

Таким чином, потрібна розробка комплексу заходів по вдосконаленню організації роботи і підвищенню професійного рівня працівників служби прийому і розміщення готелю «Reikartz Запоріжжя».

Задоволеність клієнта – дзеркало роботи підприємства, тому що клієнт – єдиний, хто може дати оцінку об’єктивно. Існує необхідність у систематичному опитуванні клієнтів [5].

Нижче наведено результати опитування стосовно додаткових готельних послуг у готелі «Reikartz Запоріжжя», якими скористалися або хотіли скористатися гості готелю (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5. – Потреби респондентів в окремих видах додаткових готельних послуг і рівень задоволення цих потреб

Вид готельної послуги	Частка респондентів, що скористалися (або хотіли скористатись) послугою	Частка респондентів, що вказали на відсутність послуги	Частка респондентів, що мали потребу в отриманні послуги	Рівень задоволення потреб респондентів, %	
				щодо можливості скористатись послугою, %	щодо якості отриманої послуги (середній бал)
Камера зберігання	13,2	9,1	22,3	59,2	4,02
Хімчистка	1,5	2,4	3,9	38,5	3,64
Ресторан	39	7,4	46,4	84,1	3,87
Бар	37,9	7,6	45,5	83,3	3,86
Доставка в номер	8	7,8	15,8	50,6	4,17
Квитки на транспортні засоби	12,5	10,6	23,1	54,1	4,04
Пошта	18,2	6,9	25,1	72,5	3,98
Факс	3	5,6	8,6	34,9	4,31
Інтернет	0,5	0,8	1,3	38,5	4,33
Телефон	57	7,1	64,1	88,9	3,92
Автостоянка	18,2	11,2	29,4	61,9	3,85

Частка гостей, що мали потребу в отриманні певної послуги, була розрахована як сума частки респондентів, що фактично скористалися послугою, і частки опитаних, що вказали на відсутність потрібної послуги.

Співвідношення кількості (частки) респондентів, які фактично скористалися послугою, і кількості (частки) респондентів, які мали потребу у цій послугі, утворює показник рівня задоволення потреб гостей у розумінні можливості скористатися певною послугою. Якість додаткових послуг, що надається у готелі, можна відобразити середнім арифметичним з оцінок (за 5-бальною шкалою), виставлених респондентами за фактично отримані послуги.

З таблиці 2.5 видно, що за показником частки респондентів, яким була потрібна певна додаткова послуга, найбільш актуальними є: телефонний зв'язок – 64,1%, ресторан – 46,4%, бар – 45,5%, автостоянка – 29,4%, поштово-телеграфний зв'язок – 25,1%, продаж квитків на транспортні засоби – 23,1%, камери зберігання – 22,3%. Для цих послуг характерні і найвищі показники частки респондентів, що скористалися послугами: телефонний зв'язок – 57%, ресторан – 39%, бар – 37,9%.

За показником рівня задоволення потреб гостей готелю «Reikartz Запоріжжя» у плані можливості скористатися послугами на перших місцях ті ж самі види послуг: телефонний зв'язок – 88,9%, ресторани – 84,1%, бари – 83,3%, продаж квитків на транспортні засоби – 54,1%. Серед інших видів послуг високими показниками рівня задоволення потреб виявилися такі послуги, як доставка в номер (харчування, квитків) – 50,6% та ін. При аналізі цього показника слід зважати не тільки на частку клієнтів, потреби яких були задоволені, а й на частку респондентів, яким ця послуга взагалі була потрібна.

Середні оцінки якості отриманих гостями додаткових послуг коливаються від 3,49 до 4,50 балів. Найвищі оцінки виставлені послугам вже згаданих електронній пошті – 4,33, факсовому зв'язку – 4,31. Як бачимо, найвищі оцінки отримали чи не найменш поширені послуги. Навпаки,

найнижча оцінка – 3,64 у найбільш потрібних послуг хімчистка.

Аналізуючи дані опитування, можна зробити висновки, що для кращого функціонування готелю і більшому задоволенню потреб гостей, треба ввести ще одну додаткову послугу – це продаж квитків на екскурсії та турів по пам'яткам міста Запоріжжя. Це буде не тільки економічно вигідно для готелю, але й гарним відпочинком для гостей готелю.

Але зі збільшенням масштабів надання додаткових послуг у середньому нижчою виявляється їх якість. Цю тенденцію пояснюють тим, що при організації нового виду послуг ініціатори повинні довести ефективність і необхідність цієї послуги, завоювати певну репутацію, що викликає підвищену увагу до якості самої послуги. У подальшому уважність організаторів зменшується, ентузіазм і ініціатива виконавців згасає, внаслідок чого відбувається певне зниження якості.

Отже, керівникам готельного підприємства слід звернути увагу на цю негативну тенденцію і вживати відповідних заходів щодо збереження початкової якості послуг.

Найбільш активно гості готелю «Reikartz Запоріжжя» користувалися додатковими послугами у віці 21 – 30 і 31 – 40 років – у середньому 3,42 видами послуг. До 21 року цей показник дещо нижчий – 3,21, після 40 років також починає знижуватися: 41 – 50 років – 2,92, 51 – 60 років – 2,43, поза 60 років – 2,33.

Кількість фактично отриманих послуг залежить також від рівня платоспроможності клієнтів. У групі респондентів з високим рівнем платоспроможності цей показник у середньому становив 4,36, з середнім – 3,32, з низьким – 2,61. Середня кількість потрібних клієнтам, але відсутніх у готелі додаткових послуг виявилася рівною 1,21. У жінок цей показник був дещо меншим, ніж у чоловіків – відповідно 1,19 і 1,23. Респонденти у віці до 30 років включно в середньому вказали на відсутність 1,47 видів послуг, після 30 років – 1,01.

Отже, бажання у майбутньому зупинитись у готелі «Reikartz

Запоріжжя» щільно пов'язане з кількістю фактично отриманих і відсутніх додаткових послуг. Серед клієнтів, які фактично отримали більше шести додаткових послуг, наступного разу зупиняться у цьому ж готелі більше половини, а серед тих, що не отримували додаткових послуг взагалі, – менше третини. Клієнти, які не отримували додаткових послуг, удвічі частіше схилиються до пошуків інших готелів порівняно з тими, хто отримав шість і більше послуг.

Чітка залежність простежується і між кількістю послуг, яких бракувало клієнтові (тобто готель не надавав бажаних послуг), і часткою респондентів, які бажали б проживати у тому самому готелі у майбутньому.

Серед респондентів, яким не вистачало більше шести додаткових послуг, цей відсоток дорівнює 28,6%, від трьох до шести послуг – 32,7%, 1 – 2 послуги – 36,5%, а серед тих, кому послуг не бракувало, відсоток прихильників готелю збільшується до 51,7.

Для більш ефективного функціонування готелю було експериментально введено додаткову послугу – це продаж квитків на екскурсії та турів по пам'яткам міста Запоріжжя, адже за результатами опитування рівень задоволення потреб відвідувачів готелю, щодо можливості скористатися саме цією послугою становив – 56,3%.

На основі проведеного анкетування, щодо формування комплексу готельних послуг, можна зробити наступний висновок – на рішення клієнта про вибір готелю, а також на його бажання у майбутньому зупинятися у цьому ж готелі чи рекомендувати його своїм знайомим суттєво впливає кількість і якість додаткових послуг, які надаються готелем.

Якість надання конкретних готельних послуг в готелі «Reikartz Запоріжжя» і підтримка внутрішньо-готельної обстановки, що складається з характеру загального відношення до гостей і внутрішньовиробничих відносин, повинні розглядатися як однаково важливі та відносно незалежні напрями забезпечення якості обслуговування. Окремі зміни якості обслуговування можуть бути прив'язані до конкретних елементів

обслуговування. Тобто можна планувати структуру зміни якісного обслуговування, зокрема з урахуванням матеріальних і кадрових можливостей. Основні інструменти обслуговування такі: статистичний контроль якості обслуговування, технологічні стандарти, регламенти, інструкції, цілеспрямована підготовка і перепідготовка кадрів.

Подібний нормативний підхід до поліпшення внутрішньо-готельної обстановки неможливий. Гостинність не піддається вимірюванню, як не піддаються вимірюванню внутрішньовиробничі взаємовідносини персоналу і клієнтів готельного комплексу [48].

Обслуговування в готелі «Reikartz Запоріжжя» повинне бути високого рівня щодня, кожную хвилину. Клієнтів не цікавлять перевірки, які здійснюються періодично в готелі. Тому і контроль має бути систематичним. Багато готельних комплексів із цією метою приймають на роботу одного-двох незалежних людей, які знаходяться в безпосередньому підпорядкуванні у генерального директора. Вони здійснюють спостереження за якістю обслуговування у всіх службах готельного комплексу, записують всі порушення в обслуговуванні. Щодня надають інформацію генеральному директору. їх заробітна плата є достатньо високою, оскільки і функція, яку вони виконують, є найважливішою [52].

Консервативний стиль управління і культура ділових відносин, на жаль, звичні для готельної індустрії. При цьому консерватизм часто є стратегією готельного комплексу. На практиці це веде до того, що в готельних комплексах встановлені колись давно стандарти обслуговування визначають їх політику на довгий час. Консервативна за своєю сутністю ділова культура і її віддзеркалення в стратегії окремих готельних комплексів ось головна причина виникнення проблем з якістю обслуговування і фінансових втрат готельних комплексів.

Консервативні елементи культури управління наданням якісних послуг є головними джерелами виникнення витрат, пов'язаних із зовнішніми і внутрішніми невдачами. Зовнішні невдачі управління наданням якісних

готельних послуг включають такі обставини, як незадоволення клієнтів, негативна громадська думка, проблеми недовіри до якості послуг. Внутрішні невдачі породжують витрати на оплату трудових витрат, що виявилися непотрібними, можливих аварій, пошкоджень устаткування, неефективного управління обслуговуванням [47].

Якість в готелі «Reikartz Запоріжжя» є важливим інструментом у боротьбі за ринки просування і продажу готельних послуг. Саме якість забезпечує конкурентоспроможність готельних послуг. Вона складається з технічного рівня готельних послуг і корисності готельних послуг для відвідувача через функціональні, соціальні, естетичні, ергономічні, екологічні властивості. При цьому конкурентоспроможність визначається сукупністю якісних і вартісних особливостей готельних послуг, які можуть задовольняти потреби клієнтів, а також їх ціною.

Слід враховувати, що серед готельних послуг аналогічного призначення більшу конкурентоспроможність має та, яка забезпечує найвищий корисний ефект по відношенню до сумарних витрат відвідувача. Безумовно, підвищення якості обслуговування пов'язане з витратами. Проте вони окупляться завдяки одержаному прибутку. Заняття лідируючого положення на ринку неможливе без розробки і освоєння нових готельних послуг (модифікованих, поліпшених) [52].

Значення підвищення якісного обслуговування в готелі «Reikartz Запоріжжя» достатньо багатообразне. Вирішення цієї проблеми на мікрорівні важливо і для економіки в цілому, оскільки дозволить встановити нові та прогресивні пропорції усередині готельної індустрії. Забезпечення пропорцій може бути здійснено шляхом вдосконалення технології управління наданням якісних готельних послуг і підвищення її економічності.

Якщо не приділяти серйозної уваги якості, будуть потрібні значні кошти на виправлення помилки в обслуговуванні гостей. Набагато більший ефект буде досягнутий шляхом розробки довгострокових програм по запобіганню виправленню помилки в обслуговуванні гостей [53].

До недавнього часу вважалося, що якістю повинні займатися спеціальні підрозділи. Перехід до ринкової економіки обумовлює необхідність вивчення досвіду провідних готельних комплексів світу по досягненню високоякісного обслуговування.

Таким чином, для підвищення якості готельних послуг та ефективності використання номерного фонду у готелі «Reikartz Запоріжжя» необхідно: оцінювати якість обслуговування за наступними показниками (див. табл. 2.6). Встановлено значущість показників якості шляхом послідовного їх порівняння у ході експертного методу дослідження.

Таблиця 3.1 – Коефіцієнти вагомості показників якості обслуговування

Показники якості обслуговування	Коефіцієнт вагомості
Комплексність обслуговування	4,4
Комплекс форм і додаткових послуг, пов'язаних з організацією харчування	2,4
Послуги, пов'язані з організацією відпочинку	2
Якість праці обслуговуючого персоналу	5,4
Час очікування початку обслуговування	1,1
Техніка роботи персоналу, професійна майстерність	1
Естетика поведінки, ввічливе, привітне ставлення до клієнтів	1,1
Дотримання санітарно-гігієнічних норм	1
Дотримання правил споживачів в Україні	1,2
Якість продукції	5,8
Органолептична і лабораторна оцінка якості продукції	3
Відповідність асортименту випущеної продукції типу підприємства	2,8
Експлуатаційні якості приміщень	4,2
Відповідність приміщень естетичним вимогам	1,3
Відповідність приміщень санітарно-гігієнічним вимогам	1,5
Оснащення приміщень меблями, обладнанням, технікою	1,4
Разом	20

По загальноприйнятій практиці вимоги споживачів реалізуються в нормативній документації на послуги, що серійно робляться. Однак, саме по собі це нормування не може бути надійною гарантією того, що вимоги споживачів будуть дійсно задоволені, оскільки організаційно-технічний механізм діяльності виробника може мати недоліки в силу різних, у тому числі і непереборних на локальному рівні, причин. При цьому стандарти самі по собі не можуть забезпечити гарантовану якість послуг, що робляться. Це можна зробити тільки в рамках системного керування.

Виробник готельних послуг повинний прикласти всі можливі зусилля по створенню відносин довіри між ним і споживачем. Саме такий підхід був покладений в основу прийнятого європейським співтовариством документа – Глобальної концепції законодавчого забезпечення якості товарів і послуг на європейському ринку. У її основу закладені принципи, що передбачають сполучення внутрішнього і зовнішнього керування на усіх фазах, починаючи з розробки послуги [49].

У силу змін, що відбуваються в готельному господарстві, це створює для її суб'єктів велику мотивацію до участі не просто в системах керування якістю послуг і сертифікації засобів розміщення, скільки в інтегрованих системах керування якістю, що забезпечують реалізацію цілей не тільки окремого суб'єкта, що хазяює – спрощення процесу контролю і планування якості, податкові й інші преференції, але і загально галузевого – стабільність, і державного розвитку – єдність прав і можливостей їхньої реалізації. При цьому зацікавленість у подібному підході до керування якістю в більшому ступені властива рівневі малих і середніх підприємств, що, на думку експертів, у найближчому майбутньому стануть основними учасниками ринку готельних послуг, потіснивши позиції великих комплексів, як у нижньому і середньому сегментах ринку готельних послуг, так і на верхньому рівні [47].

Одним з головних напрямів удосконалення готельної діяльності є надання клієнтам максимально можливого асортименту додаткових послуг

(найбільш необхідними серед яких є телефонний та Інтернет зв'язок, послуги закладів харчування (буфетів, ресторанів, барів), продаж квитків на транспортні засоби, а також продаж квитків на екскурсії, автостоянок, камер зберігання).

Процес надання готельних послуг є досить складний, але добре організований і послідовний комплекс дій. Виконання кожного етапу цього комплексу має бути підпорядковано певним правилам, які встановлені законодавчими та іншими нормативно-правовими актами. За невиконання правил надання готельних послуг підприємство гостинності несе відповідальність перед клієнтом.

Для організації налагодженого процесу надання послуг, обов'язки персоналу чітко розподілені. Працівники готелю виконують свої обов'язки швидко і оперативно, щоб не доставляти клієнту зайві незручності. Для готельних працівників головне – забезпечити клієнту високий рівень якості послуг, а, отже, і високий рівень комфорту.

Високий рівень сервісу допомагає готелю зарекомендувати себе на ринку туристських послуг з кращого боку і залучити більше клієнтів.

Крім того, надаючи будь-які послуги, персонал повинен проявляти такт та коректність. Сервіс потрібно будувати не тільки за принципом попиту (що хоче гість), але і за принципом пропозиції (готель пропонує все нові і нові послуги, які може надати, а гість вибирає, треба йому це чи ні). Але не можна нав'язувати послуги (може бути, гостю не буде потрібно те, що йому нав'язують, і тому він не хоче платити більше).

Забезпечення потреб клієнта вимагає вкладення відповідних коштів, умовою покриття цих коштів має бути відповідна ціна за послуги. Надання послуги в стандарті, що перевершує потреби клієнта, може вимагати більших вкладень, які клієнт не завжди має бажання оплачувати. Тому щоб надати клієнтові якісну послугу, необхідно знати, що клієнт очікує, а не то, що керівництво бажає йому запропонувати.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ ГОТЕЛЮ «REIKARTZ ЗАПОРІЖЖЯ»

Готельний бізнес – один із найперспективніших напрямків бізнесу в Україні. Особливістю цього бізнесу є орієнтація на Європейські сервісні стандарти й стрімкий перехід до них. Як і будь-який бізнес, готельний бізнес прагне до збільшення доходу й шукає ефективні шляхи для досягнення бажаного фінансового результату [20].

Проте, на сьогоднішній день можна констатувати факт відсутності висококонкурентних позицій у цьому секторі національної економіки. Інфраструктура закладів розміщення в Україні не відповідає міжнародним нормам проживання та відпочинку: матеріально-технічна база застаріла та потребує модернізації, відсутні сучасні засоби зв'язку та інформаційних комунікацій, відсутні ефективні та надійні системи захисту, які є передумовою високого рівня якості послуг [7].

Для успішного розвитку готельного господарства необхідне удосконалення системи управління якістю на ринку готельних послуг України. Дослідження вітчизняних та закордонних вчених свідчать про те, що для сучасного ринку характерна стійка тенденція до підвищення цінових форм конкуренції і, особливо, конкуренції якості. Виходячи з цього, кожна організація, яка хоче досягнути успіху, повинна розробляти та впроваджувати ефективні системи управління якістю [17].

Гість, якому приділяється увага вищого менеджменту, може відчувати себе не просто рядовим споживачем послуг поселення, а постійним гостем, з думкою якого вважаються і вважають важливими. Постійним клієнтам готелю також можна організувати розсилку анкет поштою, оскільки при реєстрації в готелі вони залишають адресу прописки. Для гостей, що прожили три і більше доби, слід розробити детальнішу анкету, в порівнянні із стандартною анкетою [50].

Програма контролю якості.

Розробка програми контролю якості припускає визначення цільових орієнтирів, на досягнення яких будуть спрямовані заходи змістовної частини цього документу. Структурно подібний документ можна представити у вигляді схеми (див. рис. 3.1).

При розробці програми контролю якості необхідно керуватися наступними цілями:

1. Збереження наявних клієнтів і розширення їх круга за рахунок залучення нових відвідувачів.
2. Швидке рішення виникаючих проблем, пов'язаних з якістю пропозиції, завдяки встановленню зворотного зв'язку.
3. Можливість оцінити заходи, що покращують або погіршуючи якість готельної пропозиції в масштабах усього готелю.
4. Постійний контроль за заходами, що приймаються для підвищення якості (маркетинговий план).
5. Створення основи для навчання і підвищення кваліфікації персоналу підприємства процесу продажів із застосуванням традицій якості [51].

Реалізація цілей, поставлених вище, припускає певні часові рамки. Таким чином, процес контролю якості послуг розпадається на декілька етапів.

1-й етап: Визначення масштабів виміру якості. Для того, щоб зробити перший крок – визначити масштаби якості – необхідно застосувати усі форми стандартизації, які відносяться до якості. Чітко певні масштаби якості, які пов'язані з об'ємом робіт, умовами роботи, рівнем підготовки персоналу, мають бути реалістичними та досяжними, щоб стати основою усіх наступних удосконалень [52].

2-й етап: Постановка питань, перевіряючих рівень якості. Тут повинні розрізнятися сфера, що контактує з клієнтами та служби другого плану, або сфера управління та обслуговування готельного підприємства. Думка клієнтів про якість обслуговування повинна вивчатися на основі внутрішньо-готельних листів-опитувань. Сфера обслуговування готельного підприємства,

що включає склади і сховища, технічні служби і так далі, контролюється на предмет якості за допомогою спеціальних листів якості (внутрішньовиробничих стандартів).



Рис. 3.1 – Основний підхід до контролю якості в готелі

3-й етап: Контроль. Дії. Оцінка. Опитування та листи перевірки якості повинні складати основу для розробки програм професійної підготовки персоналу відділів обслуговування. Робота персоналу готелю має бути сфокусована на підвищення якості, якість повинна розглядатися з точки зору гостя. З іншого боку, програма перевірки якості сприяє кращій взаємодії підрозділів готелю між собою. У будь-якому випадку, вищому менеджменту

підприємства слід рекомендувати розглядати виниклу проблему якості з позиції «чому це сталося», а не з позиції «хто винен» [54].

4-й етап: Постановка цілей якості в маркетинговому плані. У річному маркетинговому плані, окрім аналізу ринкової кон'юнктури слід також відбивати аналіз власного виробництва, в першу чергу – стан якості обслуговування на цьому підприємстві. У рамках планування діяльності підприємства мають бути визначені стандарти якості роботи готелю, які встановлюються в маркетинговому плані як кінцева мета і контролюється найбільш строгим критиком – клієнтом.

Приведені рекомендації дозволять готелю «Reikartz Запоріжжя» забезпечити своєчасний аналіз якості і рівня споживчої задоволеності, розробити і впровадити стандарти якості на пропоновані послуги, а значить, забезпечать якісніше обслуговування споживачів в порівнянні з конкурентами. Для забезпечення подальшої успішної діяльності готелю «Reikartz Запоріжжя» необхідно виробити систему оперативного реагування на переваги споживачів, що змінюються.

Для визначення найважливіших критеріїв, які можуть вплинути на діяльність готелю «Reikartz Запоріжжя» в майбутньому було проведено аналіз за методом експертних оцінок.

Метод експертних оцінок – це науковий метод, який дозволяє отримати об'єктивну оцінку на основі сукупності індивідуальних думок експертів [18]. При застосуванні методу експертних оцінок проводиться опитування спеціальної групи експертів (5 – 7 осіб) з метою визначення певних змінних величин, необхідних для оцінки досліджуваного питання. До складу експертів слід включати людей з різними типами мислення – образне і словесно-логічне, що сприяє успішному розв'язанню проблеми [11].

Під час аналізу було створено експертну групу в кількості 5 осіб. Експерти обрали, які критерії, на їх думку, можуть вплинути на діяльність готелю «Reikartz Запоріжжя» в майбутньому і розподілили їх по місцях від 1 до 5 у порядку зниження важливості, де 5 – найбільш важливий, 1 – найменш

важливий. Було розглянуто критерії внутрішнього середовища (див. табл. 3.1) та зовнішнього середовища (див. табл. 3.2) готелю.

Таблиця 3.1 – Визначення критеріїв внутрішнього середовища, які можуть вплинути на діяльність готелю «Reikartz Запоріжжя»

Критерій	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Всього
Сильні сторони						
Широкий перелік послуг, що надаються.	5	5	4	5	4	23
Довгий термін роботи в галузі готельного бізнесу.	3	2	1	2	3	11
Належність до національної мережі готелів.	1	1	3	1	1	7
Сприятливий імідж готелю.	2	4	2	3	2	13
Можливість проведення виставкових заходів та конференцій, бенкетів та зустрічей.	4	3	5	4	5	21
Слабкі сторони						
Недостатня кількість кваліфікованих кадрів.	5	5	4	5	4	23
Не дуже зручне розташування відносно аеропорту та залізничного вокзалу.	2	1	3	2	2	10
Незадовільне оснащення номерів для готелю такого класу.	4	3	5	4	5	21

Продовження таблиці 3.1

Відсутність номерів економ-класу.	1	2	2	3	1	9
Відсутність гнучкої системи знижок та індивідуального підходу до гостя.	3	4	1	1	3	12

Групою експертів було визначено два найголовніших критерія у кожній категорії внутрішнього середовища готелю, які можуть вплинути на діяльність готелю «Reikartz Запоріжжя» в майбутньому:

– в категорії «Сильні сторони» це такі критерії як «Широкий перелік послуг, що надаються» та «Можливість проведення виставкових заходів та конференцій, бенкетів та зустрічей»;

– в категорії «Слабкі сторони» це «Недостатня кількість кваліфікованих кадрів» та «Незадовільне оснащення номерів для готелю такого класу».

Таблиця 3.2 – Визначення критеріїв зовнішнього середовища, які можуть вплинути на діяльність готелю «Reikartz Запоріжжя»

Критерій	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Всього
Можливості						
Зміна законодавства (зокрема, податкового).	2	1	3	5	1	12
Зростання ділової та туристичної активності, яке призведе до збільшення попиту на ринку.	4	3	5	3	4	19
Створення постійної клієнтської бази.	3	5	4	4	5	21

Продовження таблиці 3.2

Розширення кола співпраці з різними турагенствами і туроператорами.	1	4	2	2	3	12
Збільшення рівня доходів більшої частини населення.	5	2	1	1	2	11
Загрози						
Нестабільність економічного середовища.	2	5	2	3	2	14
Нестабільність політичної ситуації в країні.	5	2	1	2	1	11
Посилення позицій конкурентів.	3	3	4	5	4	19
Зміна цін на послуги, які використовуються готелем.	1	1	5	1	3	11
Посилення вимог до якості послуг з боку гостей.	4	4	3	4	5	20

Групою експертів було визначено два найголовніших критерія у кожній категорії у зовнішньому середовищі готелю, які можуть вплинути на діяльність готелю «Reikartz Запоріжжя» в майбутньому:

– в категорії «Можливості» це такі критерії як «Зростання ділової та туристичної активності, яке призведе до збільшення попиту на ринку» та «Створення постійної клієнтської бази»;

– у категорії «Загрози» це «Посилення позицій конкурентів» та «Посилення вимог до якості послуг з боку гостей».

Виходячи з аналізу можна розробити локальні стратегічні рішення для максимального використання існуючих можливостей та уникнення можливих загроз з боку зовнішнього середовища підприємства з метою покращення якості обслуговування готелю «Reikartz Запоріжжя»,

використовуючи його сильні сторони (див. табл. 3.3), а також наявні слабкі сторони (див. табл. 3.4). Розроблені локальні стратегії дають змогу чітко сформулювати основні напрямки діяльності готелю у майбутньому.

Таблиця 3.3 – Розробка локальних стратегічних рішень з використанням сильних сторін готелю «Reikartz Запоріжжя»

Сильні сторони	Можливості		Загрози	
	Зростання ділової та туристичної активності	Створення постійної клієнтської бази	Посилення позицій конкурентів	Посилення вимог до якості послуг з боку гостей
Широкий перелік послуг, що надаються	Залучення різних груп відвідувачів за рахунок гнучкої цінової політики та наданням додаткових послуг	Увага до гостей, задоволення їх потреб та прохань, негайне усунення всіх недоліків	Покращення якості послуг, що надаються. Збільшення ефективності роботи готелю за рахунок інноваційної діяльності	Більший асортимент та підвищення якості послуг, що надаються при зниженні їх ціни
Можливість проведення виставкових заходів	Вихід на ринок бізнес-рівня: проведення в готелі семінарів, симпозіумів, а також регіональних і міжнародних конференцій	Розвиток бонусної системи для постійних клієнтів	Реконструкція номерного фонду і залів готелю, що сприяє більш гнучкій ціновій політиці	Відстеження змін у смаках споживачів

Таким чином, за результатами аналізу таблиці 3.3 можна констатувати, що за наявних сильних сторін, підприємство має зосередити свою увагу на дослідженні смаків та побажань споживачів для швидкого реагування на їх

запити, а також удосконалити технологію обслуговування з метою максимального задоволення клієнтів.

Таблиця 3.4 – Розробка локальних стратегічних рішень з використанням слабких сторін готелю «Reikartz Запоріжжя»

Слабкі сторони	Можливості		Загрози	
	Зростання ділової та туристичної активності	Створення постійної клієнтської бази	Посилення позицій конкурентів	Посилення вимог до якості послуг з боку гостей
Недостатня кількість кваліфікованих кадрів	Проекція зарубіжного досвіду на персонал. Розвиток навичок, умінь і кваліфікації персоналу готелю	Участь персоналу в тренінгах, семінарах, навчальних програмах.	Підвищення рівня кваліфікації всього персоналу. Застосування системи мотивації роботи персоналу готелю	Посилення контролю за роботою персоналу, проведення іспитів та залучення «таємного гостя»
Незадовільне оснащення номерів для готелю такого класу	Залучення нових технологій в діяльність готелю	Оновлення технічного оснащення номерів і службових приміщень	Поліпшення номерного фонду та підвищення рівня готелю до рівня 4 зірок	Оснащення номерів згідно стандартів

За результатами аналізу таблиці 3.4 видно, що підприємству слід приділити увагу підвищенню кваліфікації персоналу та посилити контроль за якістю обслуговування та технологічними процесами обслуговування споживачів, такими як швидкість обслуговування і індивідуальний підхід до клієнтів, попрацювати над оснащенням номерів та модернізацією технічного оснащення, а також використання інноваційних технологій.

Отже, позитивні і слабкі сторони готелю, які були визначені в процесі

проведеного аналізу, дають можливість спланувати необхідні зміни. Слабкі сторони готелю за можливості необхідно мінімізувати, базуючись, насамперед, на наявних сильних сторонах. Підтримка сильних сторін, посилення позицій на ринку, дозволить не тільки поліпшити імідж готелю, а й збільшити кількість клієнтів, а отже і дозволить збільшити прибуток в майбутньому. Способи та терміни досягнення стратегічних цілей готелю «Reikartz Запоріжжя»

Для удосконалення якості обслуговування готелю «Reikartz Запоріжжя» було побудовано «Дерево цілей» (додаток А).

«Дерево цілей» – це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної (генеральної) мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії [3].

Згідно дерева цілей було виділено три основні мети, досягнення яких сприятиме удосконаленню якості обслуговування готелю «Reikartz Запоріжжя» у майбутньому:

1. Підвищення кваліфікації персоналу.
2. Посилення контролю за якістю обслуговування.
3. Зміна технологій обслуговування.

Для підвищення кваліфікації персоналу було визначено такі цілі:

– проведення навчання існуючого персоналу. Для цього необхідно організовувати тренінги та семінари з підвищення кваліфікації для персоналу готелю та проводити стажування персоналу в інших готелях мережі;

– посилення вимог для кандидатів на роботу. Для цього доцільним є впровадження обов'язкової вимоги про наявність вищої освіти у галузі готельно-ресторанної справи у кандидатів на керуючі посади та зону рецепції; а також організація випробувань кандидатів на роботу під час співбесіди.

Посилення контролю за якістю обслуговування має на увазі:

– оцінювання роботи персоналу. Це може бути проведення іспитів для персоналу готелю, а також використання методу контролю «таємний гість»;

– збір інформації про скарги та побажання гостей. Для цього варто проводити анкетування гостей після перебування у готелі. Обов'язковим є створення безкоштовної гарячої лінії для оперативної роботи зі скаргами від споживачів.

Зміна технологій обслуговування передбачає:

- вивчення запитів споживачів послуг, в чому може бути корисним аналіз скарг та побажань споживачів послуг;
- впровадження власної системи стандартизації якості, тобто ознайомлення із зарубіжним досвідом стандартизації, виявлення недоліків у технології надання послуг у готелі, розробка власної системи стандартизації якості.

Для досягнення стратегічних цілей було запропоновано ресурси, за допомогою яких будуть виконані цілі, та приблизні терміни їх досягнення (див. табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Способи та терміни досягнення стратегічних цілей

Цілі 3-го рівня	Терміни	Ресурси
Організація тренінгів та семінарів з підвищення кваліфікації для персоналу готелю	1 місяць	Пошук вже існуючих тренінгів у мережі Інтернет. Створення власних тренінгів на основі власної системи якості.
Проведення стажування персоналу в інших готелях мережі	2 місяці	Додання до стандартів готелю обов'язкового стажування персоналу в інших готелях мережі.
Впровадження обов'язкової вимоги про наявність вищої освіти у галузі готельно-ресторанної справи у кандидатів на керуючі посади та зону рецепції	1 місяць	Розробка тексту оголошення з вказанням обов'язкової вимоги про наявність вищої освіти у галузі готельно-ресторанної справи у кандидатів на керуючі посади та зону рецепції при подачі оголошення у мережі Інтернет та інших ЗМІ.
Організація випробувань кандидатів на роботу під час співбесіди	2 місяці	Складання переліку питань та ситуаційних завдань за допомогою мережі Інтернет та консультацій психолога.

Продовження таблиці 3.5

Проведення іспитів для персоналу готелю	2 місяці	Складання переліку питань та ситуаційних завдань за допомогою мережі Інтернет та консультацій психолога.
Використання методу контролю «таємний гість»	3 місяці	Підготовка спеціальної людини. Розробка критеріїв оцінювання.
Анкетування гостей після перебування у готелі	1 місяць	Розробка спеціальної анкети. Використання Google-форми.
Створення безкоштовної гарячої лінії для роботи зі скаргами від споживачів	1 місяць	Створення Call-центру для роботи зі скаргами та вирішення інших питань та непорозумінь.
Аналіз скарг споживачів послуг	3 місяці	Використання Google-форми. Формулювання висновків.
Аналіз побажань споживачів послуг	3 місяці	Використання Google-форми. Формулювання висновків.
Ознайомлення із зарубіжним досвідом стандартизації	2 місяці	Використання мережі Інтернет для моніторингу зарубіжного досвіду з питань стандартизації.
Виявлення недоліків у технології надання послуг у готелі	3 місяці	Використання Google-форми. Формулювання висновків.
Розробка власної системи стандартизації якості	3 місяці	Використання мережі Інтернет для вивчення зарубіжного досвіду з питань стандартизації.

Виходячи з аналізу таблиці 3.5 видно, що готель «Reikartz Запоріжжя» може досягти всіх зазначених стратегічних цілей за 3 місяці при використанні мінімальної кількості ресурсів. Виконання всіх пунктів дерева цілей призведе до позитивного розвитку готелю та удосконалення якості обслуговування, що у майбутньому сприятиме позитивному іміджу готелю та зміцненню конкурентних позицій на ринку готельних послуг.

Готель «Reikartz Запоріжжя» попри наявні недоліки має гарні перспективи для розвитку. Удосконалення якості обслуговування це копітка робота, яка потребує постійного прикладання зусиль, але в результаті вона повністю себе виправдовує.

Однією з найпоширеніших інновацій, що ефективно діють у готельних підприємствах є проведення тренінгів, по-перше, спрямованих на відповідність персоналу стандартам готелю 3 зірки (тренінги по винній карті для співробітників ресторанної служби, тренінги з ділового етикету і телефонних переговорах). По-друге, тренінги, мета яких – поліпшення навичок продажів, навичок презентації і т.д. Такі тренінги особливо важливі для відділів продажів, відділу бронювання та інших відділів [5].

Також для персоналу організовують курси англійської мови. У відповідності з рівнем знання, співробітники розподілені по групах і мають можливість підвищення рівня теоретичних знань і можливість розмовної практики. Тренінги для персоналу проводять запрошені тренінгові компанії.

Тренінг (періодичне підвищення кваліфікації) – це спроба поліпшити якість виконання працівниками своїх функцій. Тут важливо знати наступне:

1. Тренінг – це систематичний процес зміни поведінки працівника в цілях найкращого досягнення цілей підприємства.
2. Формальна програма тренінгу – це спроба роботодавцем надати своїм працівникам можливість вдосконалення навичок роботи, підвищення кваліфікації та знанні.
3. Навчання всьому цьому є діяльність, за допомогою якої індивід підвищує свої знання, вміння і можливості, що виражається відповідними змінами в його роботі.
4. Мета навчання – підвищення майстерності (навички спілкування, культури спілкування, підвищення загального рівня розвитку особистості).

Одним з найбільш важливих і складних питань професійного навчання персоналу є проведення роботи по створенню науково-технічної документації, яка повинна розроблятися дуже оперативно, мати можливість миттєво і гнучко перебудовуватися під нові потреби в знаннях.

Специфікація вимог до навчально-програмної документації та процесу професійного навчання працівників забезпечується переліком вимог до рівня компетентності, результатами попереднього навчання і необхідністю, у

зв'язку з цим, корекційних дій. В цілому специфікація вимог до навчально-програмної документації з професійного навчання виражається в документації, яка визначає цілі та очікувані результати навчання [45].

Цей документ повинен стати частиною навчального плану і міститиме записи про потреби і ресурси підприємства, обмеженнях і цілях, які будуть розглядатися в якості вихідних даних на етапі розробки, планування і спостереження за процесом навчання.

Специфікація вимог до навчально-програмної документації повинна включати елементи, що стосуються:

- організаційних цілей і вимог;
- навчальних вимог;
- групових і особистих цілей;
- переліку кваліфікаційних вимог;
- переліку використовуваних методів навчання;
- описи наявних матеріальних ресурсів;
- описи фінансових кордонів;
- транспортування;
- процедури спостереження за процесом навчання.

Ця інформація є базовою і дозволяє приступити до розробки навчально-тематичного плану за певним курсом. Отже, менеджер з навчання персоналу складає попередній перелік питань і тем, необхідних для вивчення з курсу професійного навчання для конкретної групи слухачів, виходячи з проведеного раніше аналізу потреб працівників. Коли виявлено та складено приблизний перелік тем курсу, менеджер повинен завершити роботу по остаточному підбору викладачів для даного курсу з числа провідних фахівців, науковців та керівників, які мають навички роботи в системі професійного навчання. Спільно з викладачами курсу здійснюється обговорення та аналіз необхідності і значущості кожної теми зі складеного переліку питань з урахуванням кваліфікаційних вимог [14].

В результаті у розробників навчально-програмної документації

з'явиться реальна можливість вичленити необхідний перелік тем з урахуванням потреб та рівня кваліфікації даної групи слухачів, сформулювати тему даного курсу, визначити методичні цілі навчання і кількість годин, необхідних для його вивчення. З'являється реальна основа для формування навчально-тематичного плану по курсу з визначенням «питомої ваги» теорії і практики по кожній темі, з урахуванням конкретних цілей і завдань підприємства і його підрозділів, а також потреб слухачів в отриманні практичних знань, умінь і навичок.

При вивченні та аналізі потреб слухачів у підвищенні кваліфікації необхідно враховувати часовий фактор, тобто різницю в часі між збиранням, обробленням інформації, розробкою навчально-тематичного плану та реальним виконанням даного навчального курсу. Цей період повинен бути скорочений до мінімуму, тому що в протилежному випадку потреби і актуальність в даному курсі, чи окремих його розділах можуть змінитися.

При плануванні професійного навчання необхідно враховувати результати і послідовну оцінку вже проведених аналогічних проектів. Аналіз якості навчання персоналу дозволить визначити ступінь застосовності тих чи інших форм і методів організації та проведення проектів по професійному навчанню на наступні роки [33].

Процес навчання є безперервним і він повинен стати частиною роботи готелю. Навчання повинне зачіпати не тільки знову прийшли працівників, але й повинно поширюватися на старий персонал для підвищення його кваліфікації.

Будь-яка програма включає назву курсу, мету навчання, його зміст, учасників навчання, місце, тривалість, координатора, вартість навчання.

ВИСНОВКИ

Удосконалення якості обслуговування має важливе значення для готельного підприємства, споживача та національної економіки в цілому. Надання якісних послуг відвідувачам сприяє збільшенню обсягу їх реалізації, рентабельності підприємства, зростанню престижу готелю. Споживання послуг високої якості та більшої споживчої вартості зменшує поточні витрати споживачів та забезпечує більш повне задоволення їх вимог.

Під час написання кваліфікаційної дипломної роботи було розглянуто поняття та сутність якості обслуговування в готельній галузі. Якість обслуговування – це комплексна категорія, один з найважливіших показників ефективності функціонування готельних підприємств, об'єкт аналізу, планування і управління. Головною складовою всієї системи якісного обслуговування є якість готельних послуг.

Якість обслуговування дуже сильно впливає на розвиток готельного підприємства. Від якості обслуговування залежить чи повернеться гість до готелю ще раз, або наступного разу звернеться до конкурентів. Таким чином, якість обслуговування впливає на конкурентоспроможність готелю і, як результат, на його прибуток. Перед кожним готелем має стояти завдання надання і підтримки якості обслуговування на належному рівні, своєчасного усунення недоліків у наданні послуг, розробки стратегії поліпшення обслуговування. Успішне виконання цього завдання гарантує зайняття готелем лідируючих позицій на ринку готельних послуг.

Категорія «якість готельних послуг» свідчить про корисність і ефективність задоволення потреб туристів у прийманні та розміщенні на ночівлю та відпочинок під час їх короткотермінового перебування поза межами постійного проживання. У визначенні структури якості обслуговування насамперед вирізняються японський і американський підходи.

Японські фахівці виокремлюють п'ять структурних категорій якості

обслуговування:

- внутрішню якість;
- матеріальну якість (помітну для споживачів);
- нематеріальну якість;
- психологічну якість;
- тривалість обслуговування.

Американські фахівці якість обслуговування розглядають у складі трьох категорій:

- технічна якість;
- функціональна якість;
- етична (соціальна) якість.

В ході дослідження було проаналізовано характеристику готелю «Reikartz Запоріжжя». Готель має недоліки у роботі, такі як не дуже зручне розташування, відсутність номерів класу «Економ», неконкурентоспроможні ціни, висока плинність кадрів, невміння втримати клієнтів, що призводить до погіршення іміджу готелю серед конкурентів на ринку готельних послуг міста Запоріжжя. Однак, попри наявні недоліки готель «Reikartz Запоріжжя» має гарні перспективи для розвитку. Він володіє досить стійкими фінансовими ресурсами, які дозволяють йому проводити як внутрішній ремонт і реконструкцію, так і реформу внутрішнього управління персоналом. У той же час неналежна організація вищого менеджменту не дозволяє готелю швидко реагувати на мінливі запити споживачів готельних послуг і в довгостроковій перспективі це може призвести до несприятливих наслідків для організації в цілому. Проте за допомогою коригувальних дій можна значно покращити ситуацію.

За результатами проведених аналізів діяльності готелю «Reikartz Запоріжжя» було надано рекомендації щодо удосконалення якості обслуговування у готелі. Слабкі сторони готелю за можливості необхідно мінімізувати, базуючись, насамперед, на наявних сильних сторонах. Підтримка сильних сторін, посилення позицій на ринку, дозволить не тільки

поліпшити імідж готелю, а й збільшити кількість клієнтів, а отже і дозволить збільшити прибуток в майбутньому. Для цього було виділено три основні мети, досягнення яких сприятиме удосконаленню якості обслуговування готелю «Reikartz Запоріжжя» у майбутньому:

1. Підвищення кваліфікації персоналу.
2. Посилення контролю за якістю обслуговування.
3. Зміна технологій обслуговування.

Для досягнення стратегічних цілей було запропоновано ресурси, за допомогою яких будуть виконані цілі, та приблизні терміни їх досягнення. Було визначено, що готель «Reikartz Запоріжжя» може досягти всіх зазначених стратегічних цілей за 3 місяці при використанні мінімальної кількості ресурсів. Виконання всіх стратегічних цілей призведе до позитивного розвитку готелю та удосконалення якості обслуговування, що у майбутньому сприятиме позитивному іміджу готелю та зміцненню конкурентних позицій на ринку готельних послуг міста Запоріжжя.

Таким чином, можна зробити висновок, що готель «Reikartz Запоріжжя» попри наявні недоліки має гарні перспективи для розвитку. Удосконалення якості обслуговування це копітка робота, яка потребує постійного прикладання зусиль, але в результаті вона повністю себе виправдовує.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. ДСТУ 4268:2003 «Послуги туристичні. Засоби розміщення. Загальні вимоги» (чинний від 01.07.2004 р.).
2. ДСТУ 4269:2003 «Послуги туристичні. Класифікація готелів» (чинний від 01.07.2004 р.).
3. Правила користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг (Наказ Держтурадміністрації України № 19 від 16.03.04 р.).
4. «Про затвердження Державної програми розвитку туризму на 2009 – 2018 роки» № 583 від 29.04.09 р.
5. Про затвердження Порядку надання послуг з тимчасового розміщення (проживання) № 297 від 15.03.2006 р.
6. Про стандартизацію № 2408-III від 17.05.2001 р.
7. Апонін В.В., Олексин І.І., Шутовська Н.О., Футало Т.В. Організація і технологія надання послуг: Навч. посібник за редакцією професора В.В. Апонія. Київ: Видавничий центр «Академія», 2006. 311 с.
8. Балабанова Л.В. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій. Навчальний посібник. Київ, 2005. 301 с.
9. Беймек С.И. Гостиничное хозяйство. Проблемы, перспективы, сертификация. Київ: ВИРА-Р «Альтерпрес», 2001. 208 с.
10. Вакуленко А.В., Гарафонова А.В., Гарбуз Н.А. Вакуленко О.І. Управління якістю : навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2010. 551с.
11. Варенко В.М. Інформаційно-аналітична діяльність : навч. посіб. Київ: Університет «Україна». 2013. 416 с.
12. Величко В.В. Організація рекреаційних послуг : навч. посіб. Харків : Харківський національний університет міського господарства ім. О.М. Бекетова, 2013. 202 с.
13. Готельна справа : Навчальний посібник. І.В. Левицька, Н.В. Онищук. Київ: ПП «ТД«Едельвейс і К» 2015. 580 с.

14. Державний комітет статистики України. URL : <<http://www.ukrstat.gov.ua>> (дата звернення 09.11.2022).
15. Дубодєлова, А.В. Система управління якістю готельних послуг: методологічні аспекти. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2008. №18 (611). С. 130 – 134.
16. Дунда С.П. Формування пріоритетних напрямків розвитку ТОВ «Слобода Ко» на основі проведення SWOT-аналізу. *Молодий вчений*. 2019. № 1 (65). С. 446 – 449.
17. Дячкова Л.В., Журавльова С.М. Вплив якості обслуговування на розвиток готельного підприємства. «Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства» : Міжнародна науково-практична конференція 25 листопада 2022 р. НУ «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна, 2022. С. 534 – 535.
18. Клапчук В.М. Світовий туризм і готельне господарство : Навчально-методичний посібник. Івано-Франківськ : Фоліант, 2012. 143 с.
19. Кобяк, М.В. Управління якістю в готелі : навч. посіб. Київ: Магістр, 2008. 511с.
20. Кривда В.І., Кривда О.В., Нараєвський С.В. Можливості удосконалення методики SWOT-аналізу. *Економіко-математичне моделювання соціально-економічних систем* : зб. наук. праць МННЦ ІТіС. 2007. № 12. С. 74 – 77.
21. Круль Г.Я. Основи готельної справи : навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 368 с.
22. Купалова Г.І. Теорія економічного аналізу : навч. посіб. Київ: Знання, 2008. 639 с.
23. Кучер В.А. Механізм стратегічного планування конкурентоспроможності промислового підприємства. *Економіка промисловості*. 2009. № 3. С. 151 – 157.
24. Лук'янов В.О., Мунін Г.Б. Організація готельно-ресторанного обслуговування : навч. посіб. Вид. 2-ге. Київ: Кондор-Видавництво, 2012.

346 с.

25. Лук'янова Л.Г., Дорошенко Т.Т., Мініч І.М. Уніфіковані технології готельних послуг: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ: Вища школа, 2001. 236 с.

26. Мальська М.П., Пандяк І.Г. Готельний бізнес: теорія та практика. навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 472 с.

27. Мальська М.П., Пандяк І.Г., Занько Ю.С. Організація готельного обслуговування: навч. посіб. Київ: Знання, 2011. 366 с.

28. Маначинська Ю.А. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2010. Випуск 4. С. 211 – 217.

29. Мельниченко С.В. Вдосконалення системи управління якістю на ринку готельних послуг України. Туризм на порозі ХХІ ст. : освіта, культура, екологія. Київ: Вид-во «КІТЕП», 2003. С. 221 – 223.

30. Мельник Н.П., Мельник О.П. Критерії оцінки якості послуг, що надаються підприємствами готельного господарства. *Проблеми якості у громадському харчуванні готельному господарстві і туризмі* : Міжнародна науково-практична конференція (28 – 29 жовтня 1998 року, Київ) Київ: 2008. С. 211 – 213.

31. Міжнародні стандарти готельного обслуговування. URL: <<http://bukvar.su/menedzhment/116434-Mezhdunarodnye-standarty-gostinichnogo-obsluzhivaniya.html>> (посилання дійсне на 23.11.2022).

32. Огірко І.В., Ясінський М.Ф., Ясінська-Дамрі Л.М., Огірко О.І. Інформаційні технології кваліметрії. *Комп'ютерні технології друкарства*. 2019. №2 (42). С. 89 – 99.

33. Он-лайн-платформа «Дія. Бізнес». URL: <<https://business.diia.gov.ua/handbook/marketing/so-take-marketing-miks>> (посилання дійсне на 23.11.2022).

34. Організація готельного господарства: навчально-методичний посібник для студентів спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа» денної та заочної форм навчання. О. Коркуна, В. Холявка, А. Демічковський,

О. Боратинський, О. Кулик, О. Піхур. Львів : Видавництво «Добра справа», 2019. 224 с.

35. Пандяк І.Г. Сучасний стан та тенденції розвитку готельної індустрії в Україні. *Наукові записки Терноп. нац. пед. ун-ту. Сер. географія*. Тернопіль. 2006. Вип. 1. С. 82 – 87.

36. Писаревський І.М. Туризм як національний пріоритет : колективна монографія. Харків: ХНАМГ, 2010. 284 с.

37. Проблеми готелів України. URL: <http://hotel/news_9_17/html> (посилання дійсне на 13.11.2022).

38. Роглев Х.Й. Основи готельного менеджменту : навч. посіб. Київ: Кондор, 2005. 408 с.

39. Роглев Х.Й., Маркелов В.М. Організація обслуговування в готельних комплексах. Київ: КУТЕП, 2004. 174 с.

40. Роговцева Л.В., Журавльова С.М. Закордонний досвід управління трудовими ресурсами підприємств готельного господарства. *Актуальні проблеми, пріоритетні напрямки та стратегії розвитку України* : тези доповідей III Міжнар. наук.-практ. он-лайн-конф. Київ, 2021. 13 жовтня 2021 р. С. 793 – 798.

41. Сайт Reikartz Hotel Group. URL: <<https://reikartz.com.ua/>> (посилання дійсне на 12.11.2022).

42. Сайт Запоріжжя Сім шляхів до пригод. URL: <<https://zaporizhzhia.city/places/otel-reikartz-zaporozhe>> (посилання дійсне на 23.10.2022).

43. Самодай В. П. Технологія готельної справи : навч. посіб. Суми : Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2012. 308 с.

44. Сокол Т.Г. Організація обслуговування в готелях і туристичних комплексах : підруч. Т.Г. Сокол. Київ: Альтерпрес, 2009. 447 с.

45. Ткаченко Т.І., Гаврилюк С.П. Економіка готельного господарства і туризму : Навч. посіб. Київ: КНТЕУ, 2005. 179 с.

46. Уніфіковані технології готельних послуг : Навч. посібник за ред.

В.К. Федорченко. Київ: Вища шк., 2001. 327 с.

47. Управління сучасним готельним комплексом : Навч. посіб. За ред. членакор. НАН України, д.е.н. проф. Дорогунцова С.І. Київ: Ліра-К, 2005. 520 с.

48. Управління сучасним готельним комплексом : Навчальний посібник Георгій Мунін, Андрій Змійов, Георгій Зінов'єв та ін. НАНУ. Київ: 2005. С. 214 – 307.

49. Чорненька Н.В. Організація туристичної індустрії: навч. посіб. Київ: Атіка, 2006. 264 с.

50. Шаповал М.І. Основи стандартизації, управління якістю і сертифікації : Підручник. 3-є вид., перероб.і доп. Київ: Вид-во Європ. Ун-ту, 2002.

ДОДАТКИ

Дерево цілей

