Форма № 24

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет міжнародного туризму та економіки

Кафедра туристичного, готельного та ресторанного бізнесу

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної дипломної роботи
другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему ВДОСКОНАЛЕННЯ ЯКОСТІ ПОСЛУГ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Виконала: студент II курсу, групи МТЕ-410м
Спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа
(код і найменування спеціальності)
Освітня програма Готельно-ресторанна справа
Волік А.О.
(прізвище та ініціали)
Керівник Журавльова С.М.
(прізвище та ініціали)
Рецензент Соколов А.В.
(прізвище та ініціали)

Запоріжжя – 2021

Форма № 25

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

В.М. Зайцева

«___» _____ 2021 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Волік Анастасії Олександрівни

(прізвище, ім'я по батькові)

1. Тема роботи (проекту) ВДОСКОНАЛЕННЯ ЯКОСТІ ПОСЛУГ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА
керівник роботи (проекту) Журавльова С.М., к.е.н., доц. ,
затверджені наказом закладу вищої освіти від 14 вересня 2021 року № 337

2. Строк подання студентом роботи (проекту) 13.12.2021 р.

3. Вихідні дані до роботи (проекту) в роботі використанні 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) розглянути основні аспекти якості готельного господарства; 2) проаналізувати системи управління якістю в готелі «Інтурист-Запоріжжя»; 3) надати рекомендації щодо удосконалення якості послуг у готелі «Інтурист-Запоріжжя».

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

Графічний матеріал кваліфікаційної дипломної роботи має бути: 14 таблиць, 8 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	01.09.2021	11.10.2021
2	Журавльова С.М., доцент каф. ТГРБ	01.09.2021	25.10.2021
3	Журавльова С.М., доцент каф. ТГРБ	01.09.2021	08.11.2021
Нормоконтроль	Цвілий С.М., доцент каф. ТГРБ	01.09.2021	19.11.2021

7. Дата видачі завдання __1 вересня 2021 року__

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	**Узгодження теми, складання змісту**	01.09.2021	виконано
2	**Вивчення літературних джерел**	01.09-10.09.2021	виконано
3	**Збір матеріалу на кваліфікаційну дипломну роботу**	01.09-01.10.2021	виконано
4	**Групування та аналіз зібраного матеріалу**	01.09-11.10.2021	виконано
5	**Виконання першого розділу**	11.10.2021	виконано
6	**Виконання другого розділу**	25.10.2021	виконано
7	**Виконання третього розділу**	08.11.2021	виконано
8	**Формування висновків та рекомендацій**	15.11.2021	виконано
9	**Оформлення кваліфікаційної дипломної роботи**	19.11.2021	виконано
10	**Перевірка роботи на плагіат**	22.11.2021	виконано
11	**Перевірка роботи керівником**	26.11.2021	виконано
12	**Одержання відгуку та рецензії**	29.11.2021	виконано
13	**Попередній захист кваліфікаційної дипломної роботи**	03.12.2021	виконано
14	**Подання роботи на кафедру**	13.12.2021	виконано
15	**Захист кваліфікаційної дипломної роботи**	20.12. 2021	виконано

Студент _____ _____Волік. А.О._____
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи (проекту) _____ _____Журавльова С.М._____
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Актуальність теми. обумовлена необхідністю аналізу якості послуг 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 у необхідності постійно покращувати управління якістю обслуговування, приділяти увагу його розширенню, реконструкції приміщень, впровадженню новітніх технологій і тощо.

Метою магістерської роботи є визначення заходів, спрямованих на підвищення якості послуг на підприємстві готельного бізнесу на прикладі готелю «Інтурист». Виходячи з поставленої мети, виконано такі **завдання**: розглянути основні аспекти якості готельного господарства; проаналізувати системи управління якістю в готелі «Інтурист-Запоріжжя»; надати рекомендації щодо удосконалення якості послуг у готелі «Інтурист-Запоріжжя».

Об'єктом роботи є якість послуг в готельному бізнесі.

Предметом роботи виступає управління системою якості в готельному господарстві.

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 є наукові праці вітчизняних та закордонних вчених із менеджменту, маркетингу, управління персоналом,

економічного аналізу, економіки готелів і ресторанів.

Наукова новизна магістерського дослідження полягає в оцінці процесу обслуговування гостей в готельному підприємстві та розробці рекомендацій з вдосконалення якості послуг у готелі.

Практичне значення: полягає в одержані результатів, які виступають в ролі пропозицій підприємствам готельного господарства щодо розширення готельних послуг і підвищення їх якості.

Апробація результатів кваліфікаційної дипломної роботи. Основні результати, викладені в кваліфікаційній дипломній роботі, доповідалися й обговорювалися на щорічній науково-практичній конференції викладачів, науковців, молодих учених, аспірантів, студентів «Тиждень науки – 2021», НУ «Запорізька політехніка» (м. Запоріжжя, 2021 р.) та Міжнародній науково-практичній конференції «Туристичний та готельно-ресторанний бізнес: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку» (м. Старобільськ, 2021 р.), за результатами якої опубліковано тези доповіді.

Структура, зміст та обсяг магістерської роботи. Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, переліку посилань. Загальний обсяг кваліфікаційної дипломної роботи магістра – 95 сторінок друкованого тексту, основний зміст викладено на 90 сторінках Робота включає 14 таблиць, 8 рисунків. Перелік посилань містить 68 найменувань.

АНОТАЦІЯ

Волік А.О. Вдосконалення якості послуг готельного підприємства. – Кваліфікаційна дипломна робота.

У роботі розглянуто основні аспекти та методи впровадження якості в готельному підприємстві. Проаналізовано роботу різних відділів готельного підприємства. Виявлено слабкі та сильні сторони готелю. Запропоновано методи для покращення якості обслуговування.

Ключові слова: якість, готель, аналіз, покращення, споживач, пропозиція.

ANNOTATION

Volik. A.O. Improving the Quality of Hotel Services. – Qualifying work.

The main aspects and methods of quality implementation in a hotel enterprise are considered in the work. The work of different departments of the hotel enterprise is analyzed. Weaknesses and strengths of the hotel were revealed. Methods for improving the quality of service are proposed.

Keywords: quality, hotel, analysis, improvement, consumer, propose.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ВАТ – відкрите акціонерне товариство

грн. – гривня

див. – дивись

ЗМІ – засоби масової інформації

ін. – інше

м. − місто

ПДВ – податок на додану вартість

рис. – рисунок

СПІР – служба прийому і розміщення

т.д. − так далі

т.п. – тому подібне

табл. – таблиця

№ − знак номеру

% − відсоток

ЗМІСТ

ВСТУП 9
РОЗДІЛ 1. ОСНОВНІ АСПЕКТИ ЯКОСТІ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА 12
1.1. Основні поняття і визначення якості в готельному господарстві 12
1.2. Управління якістю послуг готельного господарства 23
1.3. Методологія оцінки якості готельних послуг 29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ГОТЕЛІ «ІНТУРИСТ-ЗАПОРІЖЖЯ» 37
2.1. Критерії оцінки послуг у готельному підприємстві 37
2.2. Характеристика готелю «Інтурист-Запоріжжя» 43
2.3. Характеристика роботи зовнішніх та внутрішніх служб готелю «Інтурист» 49
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ В ГОТЕЛІ «ІНТУРИСТ-ЗАПОРІЖЖЯ» 62
3.1. Аналіз клієнтів готелю Інтурист 62
3.2. Сучасні підходи навчання персоналу щодо підвищення якості обслуговування у готелі 70
3.3. Розробка дій для покращення якості обслуговування 77
ВИСНОВКИ 89
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ 91

ВСТУП

У контексті економічних перетворень неминуче постає питання про необхідність підвищення якості як ключового чинника забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Для готельного господарства як найбільш вагомого сегмента туристичної індустрії це питання є актуальним навіть в умовах економічної та фінансової кризи, оскільки туристичний сектор світової та національної економіки залишається динамічним та одним із високорентабельних.

Готельні послуги все частіше постають у вигляді комплексного готельного продукту, а автономне існування готельних підприємств вже давно змінилося процесом інтеграції готелів з підприємствами транспорту, звязку, туроператорами та турагентами, екскурсійними та анімаційно-дозвільними організаціями.

Актуальність даної теми обумовлена необхідністю аналізу якості послуг 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 у необхідності постійно покращувати управління якістю обслуговування, приділяти увагу його розширенню, реконструкції приміщень, впровадженню новітніх технологій і тощо.

Питання управління якістю розкриваються у науково-практичних дослідженнях з менеджменту, маркетингу, економіки як вітчизняних науковців: О.В. Булатової, А.П. Вавілова, О.В. Геруса, В.К. Злобіна, Ю.І. Койфмана, В.О.Лапідуса, А.А. Мазаракі, С.В. Мельниченко, В.В. Окрепілова, Т.Ю. Росохи, Т.І. Ткаченко, так і зарубіжних учених Р.А. Браймера, Е. Демінга, Дж.М. Джурана, К. Ісікава, Ф. Корсбі, Ф. Котлера, та ін.

Питання підвищення якості обслуговування та використання європейських стандартів у готельному господарстві України розглядалось у працях українських вчених-економістів: Борщевського П.П., Краснової Ю.М., Фтомової Г.С.

Останнім часом питанням дослідження якості обслуговування у готельних підприємствах, в своїх працях займаються багато науковців, дослідників, практиків; серед них значну активність проявляють науковці кафедри туристичного, готельного та ресторанного бізнесу Національного університету «Запорізька політехніка»: А. Віндюк, С. Журавльова, В. Зайцева та інші.

Метою магістерської роботи є визначення заходів, спрямованих на підвищення якості послуг на підприємстві готельного бізнесу на прикладі готелю «Інтурист».

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення таких завдань:

− розглянути основні аспекти якості готельного господарства;

− проаналізувати системи управління якістю в готелі «Інтурист-Запоріжжя»;

− надати рекомендації щодо удосконалення якості послуг у готелі «Інтурист-Запоріжжя».

Об’єктом роботи є якість послуг в готельному бізнесі.

Предметом роботи виступає управління системою якості в готельному господарстві.

При написанні магістерської роботи були використані наступні 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.

Теоретичною та методологічною основою роботи є наукові праці вітчизняних та закордонних вчених із менеджменту, маркетингу, управління персоналом, економічного аналізу, економіки готелів і ресторанів.

Наукова новизна магістерського дослідження полягає в оцінці процесу обслуговування гостей в готельному підприємстві та розробці рекомендацій з вдосконалення якості послуг у готелі.

Практичне значення: полягає в одержані результатів, які виступають в ролі пропозицій підприємствам готельного господарства щодо розширення готельних послуг і підвищення їх якості.

Апробація результатів дослідження. Основні результати, викладені в кваліфікаційній дипломній роботі, доповідалися й обговорювалися на щорічній науково-практичній конференції викладачів, науковців, молодих учених, аспірантів, студентів «Тиждень науки – 2021» (НУ «Запорізька політехніка» 2021) та Міжнародній науково-практичній конференції «Туристичний та готельно- ресторанний бізнес: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку» (м. Старобільськ, 2021 р.), за результатами якої опубліковано тези доповіді.

Структура, зміст та обсяг магістерської роботи. Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, переліку посилань. Загальний обсяг кваліфікаційної дипломної роботи магістра – 95 сторінок друкованого тексту, основний зміст викладено на 90 сторінках Робота включає 14 таблиць, 8 рисунків. Перелік посилань містить 68 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ОСНОВНІ АСПЕКТИ ЯКОСТІ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Основні поняття і визначення якості в готельному господарстві

Якість відноситься до таких понять, про які всі чули не раз і мають своє уявлення. Разом з тим це уявлення лише підкреслює занадто суб'єктивне трактування змісту терміну, в який кожен вкладає щось своє, отримане на особистому досвіді.

Інше ускладнення при визначенні поняття якості виникає через занадто тісний зв'язку понять «якість» і «цінність» (під цінностями в цьому контексті мають на увазі послуги, які мають певну споживчу значимість). Те, що якісно, то одночасно і цінно, але зворотне твердження не завжди вірно, і в цьому перша істотна відмінність цих понять.

Якість, крім того, часто асоціюється з розкішшю, послугами класу «Люкс». Цей висновок дуже спірне, оскільки можна отримати якісні послуги за помірну ціну і не отримати їх за великі гроші (якість послуги − це не тільки її зміст, а й форма подання).

Таким чином, якість − це в першу чергу почуття задоволення клієнта від обслуговування, а якісна послуга − це послуга, що відповідає потребам гостя. Рівень якості, в свою чергу, залежить від ступеня збігу уявлень клієнта про реальне і бажане обслуговування в готелі [3].

Якість − сукупність мінімально допустимих вимог до продукції, що обумовлюють її придатність задовольняти певні потреби відповідно до її призначення.

Якість − комплексне поняття, що характеризує ефективність усіх сторін діяльності: розробка стратегії, організація виробництва, маркетинг і ін.

Якість − це комплексне поняття, всебічно характеризує ефективність діяльності, стиль управління, стратегії, маркетинг і організацію надання послуг, тому ефективне управління якістю є однією з найбільш актуальних

проблем для готелю. Якість впливає на кінцевий результат (прибуток) і збільшує обсяг продажів [6].

Якість готельних послуг − це правильно визначені потреби клієнтів готелю. Тут враховується концепція, згідно, якої необхідно надавати готельні послуги, що відповідають потребам гостей. Вони повинні не тільки відповідати потребам клієнтів (технічний аспект), але і вся система обслуговування повинна бути сконструйована так, щоб забезпечувати і зручність гостей, і хороші відносини персоналу. У цьому сенсі якість − це основа компетентності.

Якість готельних послуг можна охарактеризувати і як сталість. Тут мається на увазі необхідність надавати готельні послуги на одному і тому ж рівні багаторазово. Готель може надавати відвідувачам не тільки послуги проживання і харчування, але і широкий спектр таких послуг, як послуги транспорту, зв'язку, розваг, екскурсійне обслуговування, медичні, спортивні послуги та послуги салонів краси і т.д.

Фактично готелі в структурі індустрії гостинності виконують ключові функції, оскільки формують і пропонують відвідувачам комплекс послуг, у формуванні та просуванні яких беруть участь всі сектори й елементи індустрії гостинності [7].

Якість сервісу − це один з факторів, які безпосередньо впливають на бажання споживача «купити» або прийти знову. В умовах значної конкуренції практично у всіх сферах бізнесу цей фактор відіграє одну з вирішальних ролей при формуванні лояльності клієнта до компанії [8].

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 [7].

Управління якістю − скоординована діяльність, яка полягає в напрямку і контролі учасника відносин за якістю, або напрямки діяльності, для

підвищення ефективності виробництва за рахунок впровадження системи управління якістю на підприємстві готельної сфери [10].

Стандарти якості обслуговування − це критерії, необхідні для забезпечення результативності системи менеджменту якості. Під стандартами обслуговування мається на увазі сукупність процедур і щоденних операцій, що виконуються персоналом і сприяють максимальному задоволенню відвідувачів. «Знати, щоб передбачити, передбачити, щоб управляти» [11].

Міжнародна організація по стандартизації визначає якість (стандарт ICO-8402) як сукупність властивостей і характеристик продукції або послуги, які надають їм здатність задовольняти обумовлені або передбачувані потреби.

Визнані лідери руху «якості» Джозеф Мозес Джуран американський інженер і консультант з менеджменту спільно з Вільямом Едвардсом Демінгом вченим, статистом і консультантом з менеджменту виділяють два аспекти цього феномена:

− особливості, що відповідають потребам клієнта;

− відсутність недоліків.

Крістіан Гронрус в своїх дослідженнях стверджує, що якість − це відчуття гостя. Він зауважує, що менеджери вищої ланки повинні розуміти якість так само, як його розуміють клієнти.

Гронрус визначає два аспекти якості:

1. Технічний аспект характеризує продукти виробництва − все, що отримує і споживає гість, є для нього надзвичайно важливим. Непросмажений стейк або неохайний номер з несправним обладнанням формують певну думку клієнта про якість наданого обслуговування в цілому. Проте, це лише один з аспектів, що характеризує те, що отримує гість і що можна реально оцінити (виміряти).

2. Функціональний аспект характеризує аспект і відбиває спосіб, яким гість отримує послугу. Добре приготований стейк може бути поданий

похмурим офіціантом, і сприйняття якості при цьому істотно знижується. Функціональний аспект якості − це більше, ніж просто взаємодія персоналу з гостями, сюди включається також структура процесу обслуговування клієнтів.

Саме дбайливе і уважне ставлення персоналу не зможе компенсувати погано організовану систему обслуговування. Це аспект якості ще важче виміряти, так як він грунтується на суб'єктивній думці гостя про характер надання послуг і його відчуттях, що складаються від обслуговування в цілому [13].

Основними видами якості є: висока, низька, конкурентоспроможна, неконкурентноспроможна.

При високій якості товар за своїми характеристиками перевершує аналоги. Ціна на товар висока. Чим вище якість товару, тим повніше він задовольняє потреби споживачів.

При низький якість товар поступається за якісними характеристиками аналогам, ціна на товар низька. Конкурентоспроможний товар відповідає якісним характеристикам аналогів, Ціна на такий товар середня.

Якість обслуговування клієнтів можна умовно розділити на три складові:

1. Якість роботи персоналу передньої лінії: дружність, професіоналізм, зовнішній вигляд, манера спілкування і т.п.

2. Якість організації роботи підприємства і якість бізнес-процесів.

3. Якість і вартість продуктів і послуг [14].

Загальне Управління Якістю в широкому сенсі краще всього можна представити у вигляді схеми (див. рис. 1.1).

У верхній частині схеми зображена (у вигляді невеликого прямокутника) сукупність відчуттів покупця. Покупець є споживачем, як продукції, так і послуг. При цьому його відчуття можуть бути відчутні і невідчутні. Відчутні відчуття покупця пов'язані в основному з продукцією. До таких відчуттів можна віднести смак, запах, вагу, колір, шорсткість

поверхні і інші. Їх можна оцінити за допомогою органів чуття людини. Невідчутні відчуття найчастіше пов’язані з послугами.

Рис. 1.1. – Схема управління якістю

Саме відчутні відчуття як найповніше пов’язані з якісними характеристиками продукції.

Нині якість продукції визначається якістю виробничих процесів.

Тут необхідно відмітити одну особливість. Із зростанням добробуту змінюється спектр потреб, а отже, і спектр відчуттів. А це у свою чергу змінює вимоги до якості виробничих процесів, що повинне привести до зміни якісних показників продукції.

Така зміна якості процесів виробництва здійснюється на основі програми підвищення якості і супроводжується безперервним їх вдосконаленням [15].

Тому програма підвищення якості буде одним з ключових моментів в роботі підприємства з підвищення якості послуг.

В той же час якість виробничих процесів визначається п’ятьма основними компонентами (вказані нижче).

1. Людьми.
2. Устаткуванням.
3. Матеріалами.
4. Методами.
5. Довкіллям.

Однією з найголовніших компонент, що забезпечують високу якість виробничих процесів, є люди. Для того, щоб люди могли і хотіли забезпечити високу якість виробничих процесів, вони повинні мати в розпорядженні необхідну інформацію про те, що і як вони повинні робити; бути зацікавлені у високій якості своєї праці (тобто має бути мотивація їх праці); мати відповідну кваліфікацію і трудові навички; безперервно навчатися новим прийомам праці, і всі разом повинні утворювати трудовий колектив (команду), зацікавлений у високій якості продукції.

Другий компонент, що гарантує високу якість виробничих процесів, пов’язаний з використанням відповідного устаткування, пристосувань і інструментів.

Висока якість виробничих процесів не може бути досягнута без застосування високоякісних матеріалів (сировини, комплектуючих елементів і напівфабрикатів).

Важливим компонентом забезпечення якості виробничих процесів є використання методів управління, які включають системи управління, організацію управління, забезпечення або створення певного стилю керівництва, а також впровадження сучасних виробничих рішень, як в області управління, так і в області вдосконалення технології.

І останній, але не менш важливий компонент пов’язаний із створенням необхідного морального клімату, сприяючого плідній роботі як кожного працівника, так і трудового колективу в цілому.

Потім здійснюється перехід від якості одиничних виробничих процесів до якості усього підприємства.

Якість підприємства оцінюється на основі внутрішніх і зовнішніх критеріїв.

До внутрішніх критеріїв, по яких робиться оцінка якості підприємства, відносяться наступні:

– координація діяльності окремих підрозділів підприємства;

– організаційна структура, здатна забезпечити необхідний рівень якості;

– підтримка з боку адміністрації будь-яких починів і ініціатив, спрямованих на підвищення рівня якості.

До зовнішніх критеріїв, по яких здійснюється оцінка якості підприємства, відносяться:

– економічний успіх від діяльності підприємства;

– діяльність підприємства не створює екологічних проблем;

– уся діяльність підприємства створює йому позитивний імідж (надійний партнер, продукція підприємства має високі і стабільні якісні характеристики).

Тому, формування якості підприємства здійснюється на основі багаторічного формування стабільної якості виробничих процесів на цьому підприємстві і стабільної високої якості вироблюваної на цьому підприємстві продукції.

Отже, якість може бути досягнута, коли створюється рівновага між вимогами і властивостями. Тому за допомогою методів управління якістю треба уникати також і перевиконання вимог.

Якість залежатиме від різних чинників на усіх етапах життєвого циклу. Причому слід враховувати, що витрати на коригування при переході від однієї стадії до іншої зростають в десятиразовому розмірі. Ця зміна витрат на якість відома як «правило десятиразових витрат». У японських компаніях основні зміни вносять на початкових стадіях проектування і незначну частину – на подальших. У Японії говорять: «Треба не виправляти брак, а не робити браку».

А. Парасураман, В. Зейтамль та Л. Бери розробили інтервальну модель якості послуги, в якій знайшли своє віддзеркалення основні вимоги до очікуваної якості послуг. Ця модель описує п’ять розривів, які є причиною незадоволення клієнтів послугами, що надаються (див. рис. 1.2).

1. Розрив між споживчими чеканнями та їх сприйняттям керівництва компанії. Цей інтервал (розрив) виникає через те, що адміністратори не можуть собі представити, яку складову вкладають споживачі у визначення високої якості послуги [11].

Виникненню цього інтервалу, або розриву, сприяє:

− низька ефективність проведених маркетингових досліджень;

− неадекватність зворотного зв’язку між споживачами і виробниками послуги;

− ускладнена багаторівнева структура управління [15].

Знання того, що споживач хоче і чекає отримати, повинно бути сформовано на першому, одному з найважливіших, етапів визначення якості послуги. Цей етап має практичне значення. Для того, щоб забезпечити споживачеві очікуваний рівень послуг, необхідно, перш за все, знати його переваги. Оскільки послуги мають явно певні і відчутні виміри якості, розрив № 1 у сфері надання послуг зазвичай вважається важливішим, ніж у виробництві товарів.

Рис. 1.2 − Інтервальна модель якості послуг

2. Розрив між сприйняттям керівництва споживчих чекань і трансформацією цього сприйняття в специфікації якості послуг. Цей інтервал (розрив) широко поширений на практиці. Деякі чекання споживачів не

можуть бути правильно зафіксовані і реалізовані із-за наявності труднощів в правильному реагуванні на споживчі переваги і тому відсутності єдиної думки керівництва готелю відносно якості послуги. Цей розрив виникає із-за:

− неадекватного уявлення керівників про якість послуги;

− відчуття нездійсненності запрошуваної послуги;

− неадекватності етапів стандартизації завдання;

− відсутності набору цілей.

Керівництво готелю повинне дійти до єдиної думки відносно якості послуг, і цей процес має бути адекватно сприйнятий членами керованого ними колективу. Для досягнення шуканої згоди доцільно систематично використовувати два правила:

1. Споживач завжди прав.

2. Якщо він не прав, повернися до правила № 1.

Ці два принципи заслуговують на те, аби над ними задуматися. Хоча практично завжди можна посперечатися про те, чи може бути завжди має рацію споживач, але він кінець кінцем завжди буде суддею послуги [13].

3. Розрив між специфікаціями якості послуг і якістю послуг, що надаються. Цей розрив може бути викликаний багатьма чинниками. Деколи і керівники правильно розуміють те, що чекає споживач і набір характеристик послуги теоретично визначений вірно, але на практиці послуга, що надається організацією, не відповідає чеканням споживачів. Подібне положення створюється через те, що працівники готелю не здатні або не хочуть надати послугу на необхідному рівні. Важливо пам’ятати, що контакт персоналу із споживачем послуги має первинне значення. Навіть у тих випадках, коли існує стандарт на надання послуги, можливі різні зміни в розумінні персоналом своїх функцій.

Причини, що наводять до виникнення цього інтервалу, зводяться до наступного:

− неоднозначність в розподілі виробничих ролей;

− конфлікт між ролями;

− погане розуміння персоналом виконуваних функцій;

− неефективна технологія виконання роботи;

− неприйнятна система контролю і спостереження;

− неякісне навчання.

4. Розрив між наданням послуги і зовнішніми інформаційними зв'язками, що беруть участь у формуванні представлення споживачів про отримувану ними послугу [13].

Цей інтервал виникає тоді, коли утворюється розрив тим часом, що реально пропонує організація, і тим чином, який складається у споживача про асортимент і якість пропонованих нею послуг на основі поширюваної інформації. Адекватні і точні відомості про організацію, рекламна діяльність та зв'язок з громадськістю необхідні для того, щоб перебільшити, або навпаки, зменшити значущість пропонованої послуги в контексті того, що споживач сприймає як показник її високої якості.

Важливо добитися, аби чекання споживачів поширювалися через рекламу в ЗМІ і інших засобах комунікації. Оскільки проконтролювати реакцію і дії людини неможливо тими ж засобами, що застосовуються до машини, що виробляє товари, важливість і ефективність інформації і реклами важко переоцінити [16].

Причини появи четвертого розриву:

− установка неадекватних горизонтальних зв'язків між виробниками послуги і маркетологами або між рекламними агентами, торгівельними агентами і виробниками;

− схильність до переоцінки можливостей і чекань.

5. Розрив між чеканнями споживачів та їх сприйняттям отриманих послуг виникає тоді, коли має місце один або більш з попередніх розривів. Звідси стає ясно, чому виробникам послуг так важко забезпечувати очікувану клієнтом якість послуг.

У згаданій моделі не враховано два важливі моменти, а саме:

1. Необхідність визначення групи потенційних споживачів послуги. Пошук відмітних особливостей послуги не може усунути жодного з перерахованих інтервалів. В той же час вивчення споживачів, навпаки, формує людські контакти і є важливим інструментом розуміння бажань клієнта.

2. Послуги і товари все частіше розглядаються як елементи загальної мережі поширення цінностей. Тому усе більш наполегливою стає необхідність розуміння того, яким чином формується група потенційних споживачів послуги і як оцінюються їх чекання [10].

Основні напрями визначення складу і структури властивостей, що характеризуються, відображає класифікація показників, вживаних при оцінці рівня якості продукції.

За засобом вираження вони можуть бути в натуральних одиницях (кілограми, метри, бали, безрозмірні), а також у вартісних одиницях.

За оцінкою рівня якості − базові, відносні показники.

За стадією визначення − прогнозовані, проектні, виробничі, експлуатаційні показники.

За властивостями, що характеризуються, вони можуть бути одиничними і комплексними (груповими, узагальненими, інтегральними) [7].

1.2. Управління якістю послуг готельного господарства

В основу будь-якої сфери, що займається наданням послуг, покладена уніфікація дій, спрямованих на обслуговування клієнтів, отже, і в готельному бізнесі необхідний процес тиражування якості послуг з обов'язковим збереженням сталості рівня якості. Виходячи з цього, слід зазначити, що вся готельна індустрія, починаючи зі створення оптимальної організаційної структури окремого готельного підприємства та закінчуючи розробкою професійних стандартів та посадових інструкцій, заснована на стандартизації

оперативних процесів та спрямована на вирішення завдань якісного обслуговування [17].

Управління якістю як у індустрії гостинності передбачає:

− точне формулювання значення поняття якості стосовно кожного конкретного підприємства;

− розуміння управлінським персоналом різницю між поняттями якості та цінності;

− сприйняття якості як процесу, що передбачає безперервність зусиль задоволення потреб клиентов;

− розуміння зв'язків між якістю та корпоративною культурою.

Всі ці складові є ключовими елементами процесу управління якістю, оскільки впливають на постановку цілей Підприємства та роботу кожного його окремого співробітника.

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.

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 [17].

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 [10].

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.

У міждержавному досвіді по визначенню якості обслуговування виділяється два підходи:

− якість обслуговування визначається на основі оцінки корисних характеристик процесу надання послуг;

− оцінка недоліків в процесі обслуговування клієнтів.

Відповідно до першого підходу критерієм високої оцінки якості обслуговування в готелях є наявність корисних властивостей і особливостей процесу надання послуг, які зумовлюють задоволення у клієнтів.

Сутність другого підходу зв’язується з відсутністю недоліків обслуговування, що сприяє досягненню високого рівня якості обслуговування [13].

Щодо визначення структури якості обслуговування перш виділяється японський і американський підходи.

Основна концепція Японії − досконала технологія виробництва, управління або обслуговування. На підприємствах готельного підприємства широко впроваджуються обчислювальна і мікропроцесорна техніка, новітні матеріали, автоматизовані системи проектування, широко застосовуються цілком комп’ютеризовані статистичні методи аналізу і контролю.

Японські фахівці виділяють п’ять структурних категорій якості обслуговування які представлені у таблиці 1.1

Таблиця 1.1 – Японська структура категорій якості обслуговування

Внутрішня якість (непомітна для гостей)	Матеріальна якість (помітна для гостей)	Нематеріальна якість
Виявляється в якості організації послуг, технології обслуговування, функціональній взаємодії підрозділів.	Відбивається в особливостях оформлення інтер’єру − дизайні, меблювання, білизні, якості посуду, використовуваних матеріалах і ін.	Представлена рівнем загального комфорту, естетичним оформленням, наявністю музичного оформлення, рекламою.

Психологічна якість	Тривалість обслуговування
проявляється в дотриманні принципів гостинності обслуговуючим персоналом.	охоплює час очікування, оперативність та швидкість обслуговування.

Американські вчені і спеціалісти вважають, що добре організована і ефективна система управління якістю послуги може бути створена при одній неодмінній умові − цю роботу повинен очолити особисто директор підприємства. Якщо він не приділяє якості 50% свого робочого часу, то підприємство не працює.

Американська практика з підвищення якості широко використовує статистичні методи. Використовуються контрольні карти, які дозволяють систематизувати і накопичувати інформацію про помилки послуги.

Американські фахівці якість обслуговування розглядається в складі трьох категорій (див. табл. 1.2). Використовуються таблиці вибіркового контролю з поширенням результатів оцінки якості на всю сукупність послуги, використовуються методи теорії ймовірності як для оцінки надійності, так і для прогнозування змін інших показників якості [15].

Таблиця 1.2 – Американська структура категорій якості обслуговування

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	Здатності персоналу якісно виконувати професійні обов'язки, відображає ефектні елементи в процесі обслуговування клієнтів − оперативність процесу бронювання, реєстрації та поселення, обслуговування в номерах та ін.
Етична (соціальна) якість	Позиції підприємства на ринку, визначені на основі моніторингу ринку серед клієнтів, незалежних експертів, проведення соціологічних досліджень.

Система управління якістю. Управління якістю передбачає наявність управлінських систем у готельному підприємстві, що контролюють організацію та надання послуг.

Першою системою є підбір персоналу та його навчання. Компетенція персоналу має значення для управління якістю послуг. Адміністрація готелю повинна постійно дбати про те, щоб персонал мав необхідну кваліфікацію та знання для надання послуги високої якості.

Співробітники повинні мати досить високий рівень комунікації, щоб донести до споживача суть концепції послуги.

Ввічливість персоналу є важливим чинником успіху у наданні якісної послуги. Від того, наскільки співробітники ввічливі, тактовні та уважні до споживачів залежить якість послуг, що надаються.

У працівників слід виховувати реакцію у наданні послуг. Необхідно контролювати, чи виявляють співробітники бажання, інтерес і здатність швидко надавати послуги, що запитуються клієнтами.

І, нарешті, співробітників, які безпосередньо контактують з клієнтами, треба наділити повноваженнями, навіть такими, що виходять за рамки їхніх посадових обов'язків, але дозволяють швидко та ефективно вирішувати проблеми та запобігати відпливу клієнтів.

Друга – система підтримки та задоволеність персоналу.

Грамотні керівники готельних підприємств вважають, що ставлення споживачів до готелю залежить від настрою персоналу. Вони проводять внутрішній маркетинг та розробляють системи підтримки та винагороди працівників за високу якість обслуговування. Керівники служб повинні регулярно перевіряти ступінь задоволеності працівників своєю роботою.

Ступінь задоволення працівників роботою підвищується, якщо керівництво готелю надає їм допомогу у вирішенні життєвих проблем.

Третя – система контролю за якістю та стандартизація процесу надання послуг у готелі. Зазвичай адміністрація готелю розробляє перелік процедур надання послуг, який схематично відображає процес їх виробництва.

Слід, проте, пам'ятати, що надмірна стандартизація збіднює послугу. Спроби поставити послугу на промисловий конвеєр або скоротити витрати можуть підвищити рентабельність готелю на короткий термін. Разом з тим ці дії знижують здатність готелю до інновацій у довгостроковій перспективі, а також збереження високого рівня обслуговування та гнучкого реагування на потреби та бажання клієнтів, що змінюються.

Четверта – система контролю продуктивності праці.

Керівництво готелів має, зберігаючи низький рівень витрат, домагатися підвищення продуктивність праці.

Для цієї мети зазвичай використовуються такі способи (подано нижче).

1. Підвищення професійної підготовки персоналу.

2. Збільшення обсягу послуг, але не на шкоду якості.

3. Поліпшення технічного оснащення виробництва послуг.

4. Впровадження інновацій, що зменшують витрати людської праці на обслуговуванні.

5. Диференціація обслуговування − розробка вторинного набору послуг до основного, на який розраховує клієнт.

6. Заохочування клієнтів до самообслуговування (шведський стіл у ресторані).

7. Застосування нових ресурсозберігаючих технологій, що дозволяють дати поштовх до зростання продуктивності праці.

П’ята − контроль задоволеності клієнтів обслуговуванням за допомогою системи аналізу скарг та пропозицій, вивчення клієнтури, порівняння якості послуг конкурентів з якістю надання власних послуг [16].

Готелі, які використовують скарги як цінне джерело отримання переваг перед конкурентами, створюють механізм ефективної їхньої обробки, щоб не упустити цих переваг. Скарги вказують на можливі шляхи вдосконалення роботи, дозволяють задовольнити незадоволеного клієнта. Вони також дають можливість задовольнити клієнтів у майбутньому, уникнути скорочення завантаження та збільшити довіру до готелю.

1.3. Методологія оцінки якості готельних послуг

Критерій оцінки якості отриманої послуги споживача – це рівень його задоволеності, тобто відповідність отриманого та очікуваного. Критерій ступеня задоволеності клієнта − бажання повернутися ще раз і порадити це зробити своїм друзям та знайомим.

Однією з основних документів, визначальним взаємини між адміністрацією, службовцями готелю та клієнтом є «Правила надання готельних послуг». Вони розроблені у відповідність до закону України «Про захист прав споживачів». Якщо нормативними правовими актами передбачені обов'язкові вимоги до послуг, якість послуг, що надаються, повинна відповідати цим вимогам [20].

Матеріально - технічне забезпечення готелю, перелік та якість послуг, що надаються, повинні відповідати вимогам присвоєної їй категорії.

На якісне обслуговування у готельному підприємстві впливають такі чинники:

Насамперед, стан матеріально-технічної бази, а саме: зручне планування та якісне оздоблення приміщень готелю, оснащення його громадських приміщень та житлових номерів комфортабельними меблями та обладнанням, повні комплекти високоякісної білизни, сучасне високопродуктивне кухонне обладнання, зручне ліфтове господарство та ін.

Наступний чинник – прогресивна технологія обслуговування. Вона має на увазі порядок та способи прибирання громадських приміщень та житлових номерів; реєстрацію та розрахунок з клієнтами; рецептуру приготування страв та напоїв у ресторанах та барах; форми обслуговування торгових залах та інших.

Високий професіоналізм та компетентність обслуговуючого персоналу, його вміння та готовність чітко, швидко та культурно обслуговувати гостя [12].

Найважливішим фактором у сучасних готельних підприємствах є управління якістю обслуговування, що передбачає розробку та впровадження стандартів якості, навчання персоналу, контроль, коригування, вдосконалення обслуговування на всіх ділянках діяльності готелю.

Оцінка якості є усвідомлення того, якою мірою ті чи інші продукти праці можуть задовольняти певні потреби людини і суспільства. Однак якщо відірватися від змістовної сторони оцінки та розглядати її з формальних

процедурних позицій, то вона може бути визначена як сукупність операцій, що включає вибір номенклатури показників якості, визначення їх чисельних значень, а також значень базових та відносних показників з метою обґрунтування найкращих рішень, що реалізуються при управління якістю продукції.

Інакше кажучи, оцінка рівня якості буде складатися з таких операцій: вибору системи показників якості; виміри, тобто зіставлення з відомими величинами деякої шкали та отримання чисельних значень; оцінки одержаних результатів.

Як вже відомо, сприйняття споживачем якості готельного обслуговування − це формування у свідомості гостя чуттєвого образу відмінностей між очікуваним та фактично отриманим обслуговуванням з наступним переростанням цього образу (через сприйняття та оцінку суттєвих властивостей отриманого обслуговування) в емоційний настрій стосовно готелю, що характеризується силою (рівнем) та напрямком.

Коли готелі через рекламу, каталоги та у прямих контактах на етапах прийняття споживачем рішень загального та конкретного вибору обслуговування запевняють, що обслуговування відповідає побажанням гостей, це має означати наступне.

По-перше, власники та керівництво готелю точно знають про очікування кожного конкретного гостя, і вони довели це знання до персоналу готелю у вигляді певних для кожного працівника обов’язкових правил обслуговування.

По-друге, весь персонал готелю хоче і може працювати за встановленими для них правилами: бармен – за своїми, покоївка – за своїми, портьє − за своїми і так далі.

На жаль, часто трапляється так, що персонал не дотримується в роботі вимог, встановлених керівниками, так само, як встановлені вимоги не повною мірою відображають вимоги гостей щодо якості послуги [22].

При сприйнятті та оцінці якості обслуговування гість виходить зі своїх очікувань. Обслуговуючий персонал, надаючи обслуговування, виходить із вимог керівництва та своїх очікувань, які ним (персоналом) розглядаються як найімовірніша версія очікувань гостя. Власники та керівництво готелю мають свою версію очікувань гостя та, керуючись зовнішніми нормативними документами, що задають обов'язкові та встановлені вимоги, регламентують в інструкціях, стандартах, технічній документації вимоги до роботи персоналу.

Немає жодних сумнівів, що сприйняття обслуговування на тлі цього «зіткнення очікувань» супроводжується найвищими позитивними емоціями гостя і він дає якості максимальну оцінку, якщо: збігаються очікування всіх сторін, причетних до процесу обслуговування клієнта, персоналу, керівників та власників підприємства та у повній відповідності з очікуваннями персонал забезпечує обслуговування.

Оцінка споживачем якості готельного обслуговування ґрунтується на його сприйнятті та полягає у формуванні у свідомості споживача позитивного чи негативного емоційного настрою стосовно готельного підприємства, що характеризує ступінь (загальний рівень) відповідності отриманого обслуговування очікуванням споживача.

Дане поняття оцінки якості поширюється як все отримане гостем обслуговування протягом перебування у готелі весь процес, і окремий структурний елемент процесу обслуговування.

Сприйняття та оцінка якості обслуговування – єдиний процес. Елементами процесу сприйняття та оцінки якості отриманого обслуговування є локальне сприйняття та оцінка гостем якості виконання окремих елементів процесу обслуговування [23].

Вибір типології елементів обслуговування визначає конструкцію відповідної цієї типології моделі сприйняття та оцінки гостем якості обслуговування. Наявність такої моделі дає можливість прогнозувати оцінку якості новостворених продуктів гостинності, попарно зіставляти оцінки

якості обслуговування різними зацікавленими сторонами, наприклад гостем та персоналом, гостем та керівництвом, керівництвом та персоналом. Тим самим здійснюється оцінка близькості функцій якості заінтересованих сторін.

Типологія елементів обслуговування Кедотта-Терджена дозволяє побудувати гранично просту і наочну модель сприйняття та оцінки якості обслуговування. Типологія побудована на якісному (в поняттях «задоволення», «розчарування», «нейтральне сприйняття») нормуванні сприйняття та оцінки гостем окремо кожного з елементів отримуваного обслуговування, оскільки рівень задоволеності або розчарування від елемента обслуговування − критерій класифікації в даній типології є, по суті мірою його відповідності очікуванням [29].

Для кількісної оцінки рівня задоволення чи розчарування достатньо використовувати бальну оцінку зі знаком плюс чи мінус. Шкала оцінок може бути як єдина для всіх елементів, так і різна – для одних, наприклад, 3-бальна, для інших, більш значущих, елементів – 10-бальна. Питання вибору шкал вирішується самим підприємством під час встановлення пріоритетних вимог щодо забезпечення якості обслуговування.

У 1970 – 1980 роки почався перехід від тотального управління якістю до тотального управління якістю (TQM).

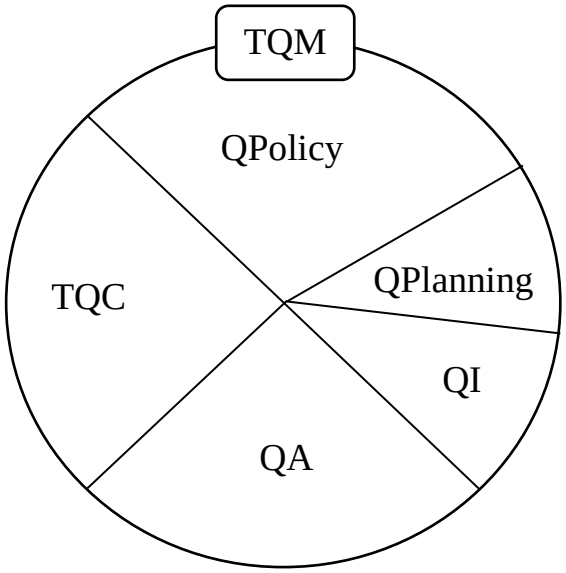
Якщо TQC − це управління якістю з метою виконання встановлених вимог, то TQM − це ще й управління цілями і самими вимогами. У TQM включається також забезпечення якості, яке трактується як система заходів, що забезпечує впевненість у споживача в якості продукції (див. рис. 1.3).

Система TQM є комплексною системою, орієнтованою на постійне поліпшення якості, мінімізацію виробничих витрат та постачання точно вчасно. Основна філософія TQM базується на принципі – покращення немає межі.

Стосовно якості діє цільова установка – прагнення до 0 дефектів, та 0 до непродуктивних витрат, до поставок – точно вчасно. При цьому усвідомлюється, що досягти цих меж неможливо, але цього треба постійно

прагнути і не зупинятися на досягнутих результатах. Ця філософія має спеціальний термін – «постійне поліпшення якості». Однією з ключових особливостей системи є використання колективних форм та методів пошуку, аналізу та вирішення проблем, постійна участь у покращенні якості всього колективу, у TQM істотно зростає роль людини та навчання персоналу [34].

Навчання стає тотальним і безперервним, що супроводжує працівників протягом усієї їхньої трудової діяльності. Істотно змінюються форми навчання, стаючи дедалі активнішими, використовуються ділові ігри, спеціальні тести, комп'ютерні методи тощо.



TQC – Загальне управління якістю;

QA – Забезпечення якості;

QPolicy – Політика якості;

QPIanning – Планування якості;

QI – Поліпшення якості.

Рис. 1.3 – Основні складові TQM

На практиці TQM є низка принципів, пов'язаних із технічними прийомами, найбільш загальними характеристиками, щоб доцільно ввести в нормативні документи, є:

– кількісні параметри матеріалів, що найбільш використовуються, а також обладнання та інструментарію;

– гігієнічні характеристики;

– тимчасові характеристики (час очікування та надання послуги, час технологічного циклу);

– організаційні характеристики (штат співробітників, система організаційного контролю за якістю);

– особистісні характеристики персоналу, що слабо формалізуються (компетентність, рівень майстерності, ввічливість, доступність персоналу для клієнтів);

– комплексні характеристики (естетика надання готельних продуктів, частота контактів, комфортність).

У системі якості особливе значення надається запобіжним діям, які дають дозволити уникнути появи проблем, не виключаючи при цьому можливості реагувати та виправляти недоліки за ступенем їх виникнення.

По-перше, на початковій стадії побудови системи управління якістю кожен етап надання готельних продуктів повинен бути проаналізований і має бути проведена оцінка вкладу в кінцевий результат, а також оцінено результативність (оцінка отриманих результатів поставленого завдання) та ефективність (співставлення витрат отриманим результатам). Все це, безумовно, дасть інформацію для оцінки загальної ефективності.

А по-друге, управління якістю завжди чітко орієнтоване на споживача і передбачає горизонтальний процес, тому що бізнес продукти або відомості про них передаються від одного функціонального підрозділу до іншого по всьому технологічному ланцюжку надання даного готельного продукту [34].

Для більшості великих готельних корпорацій удосконалення якості обслуговування є важливим фактором їхньої об’єднаної стратегії, прийом) розробка та впровадження програм якості у практику роботи готелів є живим та творчим процесом.

«Six Sigma» «Шість Сігм» – це потужний інструмент управління політикою економічного прориву, який дозволяє збільшити ринкову частку готелю, скоротити виробничі витрати та удосконалити структуру доходу готелю. На практиці «Шість Сігм» – це діловий процес, що дозволяє збільшити прибутковість готелю за рахунок гнучкості діяльності, вдосконалення якості та усунення дефектів та помилок.

Традиційні програми якості зосереджені на виявленні та усуненні дефектів, тоді як «Шість Сігм» дозволяє побудувати виробничий процес таким чином, щоб дефект або помилка були можливі лише один раз [53].

Побудова ефективної системи управління якістю на базі різних програм, включаючи «Шість Сігм» або TQM, насамперед необхідно знаходження кількісного вимірника якості обслуговування як ступеня сприйняття його відповідності очікувань споживача. Ефективна система якості дозволяє:

По-перше, прогнозувати та оцінювати фактично досягнутий рівень якості; по-друге, структурувати маркетингову діяльність фірми; по-третє, проектувати процеси обслуговування, враховуючи його головну мету, досягнення максимальної споживчої задоволеності клієнтів готелю [35].

Основною проблемою для кожного готелю є стабільність клієнтури гостей, втрата клієнтів вкрай негативно відбивається не лише на доходах готелю, а й на його іміджі.

Дані досліджень, опублікованих у «US news» та «WorldReport», свідчать про те, що основну масу клієнтів готелю втрачають через недостатню якість, зокрема через погане обслуговування готелі втрачають у п’ять разів більше клієнтів, ніж через неякісний продукт.

Аналізуючи ці дані, можна зробити висновок про те, що основні проблеми управління якістю у гостинності сконцентровані у повноті та якості обслуговування гостей. У зв’язку з цим особливої актуальності набуває концепція, що дозволяє побудувати взаємини із споживачами [20].

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ГОТЕЛІ «ІНТУРИСТ-ЗАПОРІЖЖЯ»

2.1. Критерії оцінки послуг у готельному підприємстві

Визначити якість послуги можна, вдавшись до основних критеріїв їх оцінки, а саме: чітке розуміння запитів клієнта; інформування клієнтів про послугу і її вигоди; репутація готелю відносно реалізації послуги; безпека надання і відсутність риски; надійність; зацікавленість (уважність по відношенню до клієнта); відчутність (супутній наданню послуги комфорт); професіоналізм (компетентність персоналу для реалізації послуг) [13].

Всі послуги, які готельне підприємство пропонує відвідувачам, повинні піддаватися постійному моніторингу і контролю. Істотна частина часу менеджерів середньої ланки в готелі повинна витрачатись якраз на вдосконалення якості надання послуг, формування комплексних пакетів і пошук нових форм просування. У випадку з готельним бізнесом комерційний ефект може бути лише результатом вдалого продажу якісних послуг і цілком і повністю залежить від коректно збудованих процедур їх надання.

Існує дві складові будь-якої послуги: технічна якість (що надається?); функціональна якість (як надається?). Отже якими повинні бути критерії оцінки якості послуг мешкання в номері (див. рис. 2.1).

Користуючись таблицею, можна скласти опис вимог по відношенню до будь-якої послуги, що надається в готелі. Необхідно визначити, хто несе відповідальність за виконання кожного пункту. Ця інформація знадобиться надалі для «роботи над помилками».

Наприклад, для забезпечення відмінної якості мешкання в номері необхідна спільна праця господарської служби, інженерно-експлуатаційного відділу, відділу кадрів і відділу по вченню, а також грамотна координація

взаємодії між ними, здійснювана вищим керівництвом готельного підприємства [15].

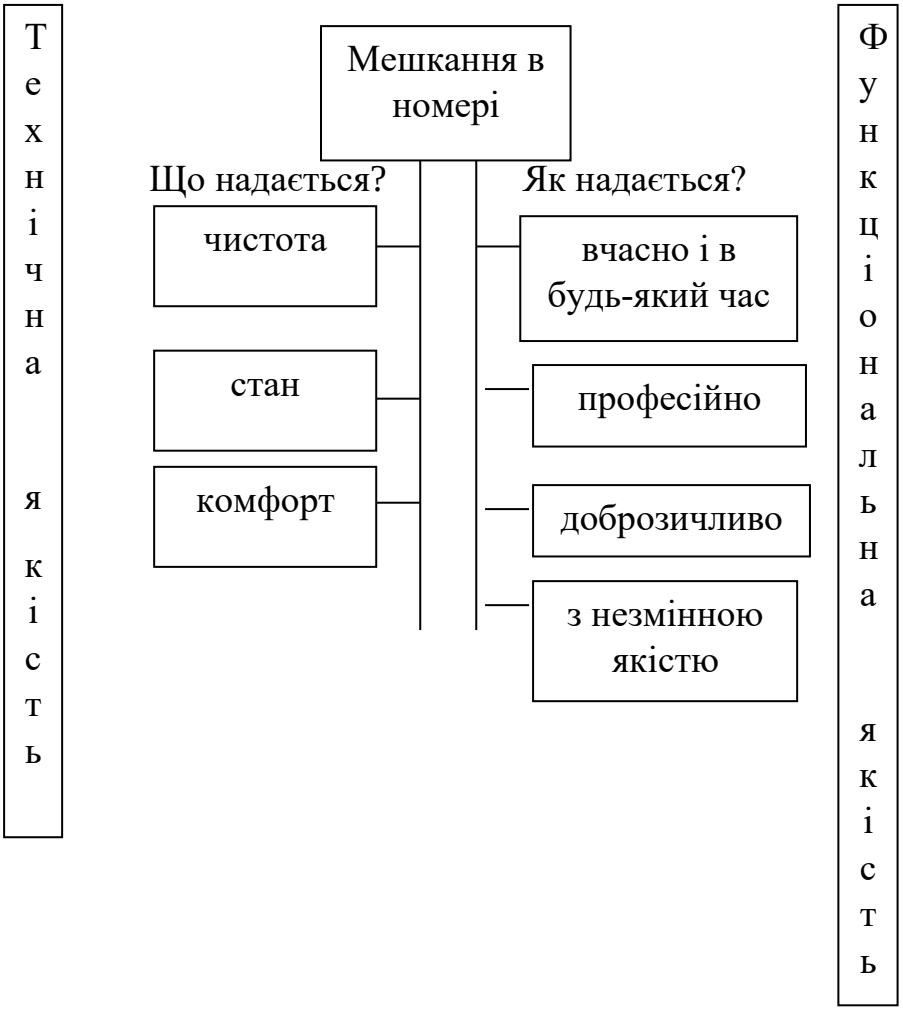


Рис. 2.1 − Критерії оцінки якості послуг мешкання в номері

Нижче наведено, що потрібно зробити, щоб провести сервісний самоаудіт готельного підприємства.

1. Перерахувати послуги, що надаються готелем.

2. Описати конкретні вимоги до ідеальної послуги. Оцінка виконання передбачає лише два варіанти: «так, виконуються» або «ні, не виконується».

3. Вказати відповідальних за виконання відділів.

4. Звести перелік послуг і вимог до них в єдиний перевірочний аркуш по готелю (угрупування можна розподілити по послугах або по відповідальності відділів).

5. Погодити та затвердити вміст перевірочного аркуша у керівництва готельного підприємства.

6. Провести первинний аудит і оцінити результати [17].

Також украй важливий вхідний контроль якості, який означає розробку системи роботи з постачальниками продукції і послуг для готельного підприємства, який включає:

– вихідний контроль продукції постачальником відповідно до вимог споживача (готелі);

– вхідний контроль споживача (готелі) і зворотний зв'язок за результатами контролю;

– інспекції і аудити з боку споживача (аудит другою стороною продукції, процесів, систем якості);

– аудит третьою стороною (сертифікація) системи якості постачальника;

– оцінку якості постачань;

– ведення рейтингу постачальників;

− створення спільних з постачальником команд по поліпшенню якості постачань і тому подібне [18].

Вихідний контроль якості передбачає як встановлення контролю над якістю послуг, що надаються, так і контроль якості роботи збутового апарату готельного підприємства. Центральне місце в установленні контролю над якістю що надаються займає розробка еталонних карт якості на послуги підприємства, що надаються. Процедури оцінки і виміру якості процесів обслуговування за допомогою опитувальних карт якості використовує поняття «дефект» та «невідповідність».

Процес обслуговування вважається дефектним, якщо один з критичних елементів обслуговування визнаний не виконаним або виконаним не вірно.

Невідповідністю процесу обслуговування вважається:

− обслуговування в опитувальній картці (при правильному в цілому виконанні цього елементу) від значення цієї оцінки в еталонній картці;

− відсутність або не вірне виконання будь-яких, не являючись критичними, елементів обслуговування, передбачених еталонною карткою якості [19].

Аналіз причин невідповідностей повинен передбачати:

− встановлення причин. Якщо однозначне встановлення причин не можливе, то необхідне виявлення альтернативних варіантів або можливих їх комбінацій;

− локалізацію (адресну прив’язку) причин в організаційній структурі по місту їх виникнення і рівню управління (служба, підрозділ, рівень ухвалення рішення).

Причини можуть бути на рівні виконавця і його робочого місця, на рівні бригади, служби готелю, на рівні готелю, на рівні взаємовідносин з постачальниками. Для кожного з цих рівнів мають бути визначені свої методи і засоби аналізу.

Готельне підприємство повинне регулярно проводити внутрішні перевірки якості, щоб контролювати ефективність і придатність різних елементів системи якості для досягнення поставлених цілей в області якості. Частота періодичних перевірок встановлюється планом внутрішніх перевірок. Внутрішній аудит необхідний як обов’язкова вимога в рамках проведення в подальшому сертифікації системи якості. Персонал, який проводить аудит повинен мати відповідну кваліфікацію і бути незалежним від того підрозділу, який він перевіряє [13].

Документування менеджменту якості є документальний опис:

− складу та змісту послуг, що надаються (специфікація послуг);

− процесів надання послуг (специфікація обслуговування);

− процесів забезпечення якості обслуговування (специфікація управління якістю обслуговування).

Документація якості включає наступні позиції (подано нижче).

«Політика в області якості» – є основним вихідним документом, в якому керівництво офіційно заявляє про свої цілі, завдання і зобов’язання в

області якості послуг, що надаються. Система якості є засобом реалізації політики в області якості.

«Паспорт готелю» – внутрішньо-готельний (корпоративний) стандарт, опис технічних характеристик готелю, на основі вжитого галузевого стандарту класифікації готелів, та терміни проведення ремонтно-відновлювальних робіт [21].

«Керівництво за якістю» – дається опис організації і процедур, використовуваних в системі якості для реалізації виробленої політики в області якості із засланням на документовані процедури.

«Робочі інструкції» – конкретні методики виконання робіт, що мають силу внутрішніх стандартів або що є такими офіційно (прибирання номера, сервіровка столу, підготовка конференц-залу і т.д.).

Одну з ключових ролей в популярності готелю грає персонал, найбільш уразлива і нестабільна складова успіху готельного бізнесу. Репутація готелю серйозно залежить від людського чинника. Без кваліфікованого обслуговуючого персоналу готель буде мертвий, яким би не був гарним її інтер'єр.

Можна влаштувати гостя в ідеально прибраному розкішному номері, але якщо при цьому його погано обслужити, він більше сюди не приїде і відрадить їхати своїм знайомим. Тому відоме гасло «Кадри вирішують все» можна назвати девізом готельного бізнесу [23].

Будь-який готель має свої власні стандарти для обслуговуючого персоналу, визначувані класом готелі, сегментом ринку, в якому вона працює, спектром додаткових послуг, чинником сезонності, конкуренцією, системою управління персоналом, що здійснює не лише підбір кадрів, але і вибір моделі управління підприємством.

Управління має бути простим і гнучким, забезпечувати ефективність і конкурентоспроможність, орієнтуватися на підбір і розставляння кадрів, розвиток трудових ресурсів підприємства.

Найбільш престижна і високооплачувана робота в готелі пов’язана з прийомом і обслуговуванням гостей. Ці співробітники − обличчя готелю, і від їх поведінки залежать перші враження гостя при перебуванні в країні, місті і самому готелі. Хорошим готелем традиційно вважається той, де весь персонал об’єднаний одним завданням – догодити гостю. І якщо його привітно зустрінуть, нададуть чистий номер, смачний обід, але раптом несподівано нагрубіянять в барі, то пропадуть всі попередні зусилля персоналу, оскільки гість виїде невдоволеним.

Тому до підбору співробітників в готелях відносяться надзвичайно відповідально. Всі готельні служби залежно від наявності контакту з гостем відносяться до одного з двох рівнів: перший рівень – служби, персонал яких має безпосередній контакт з гостем (контактні служби); другий рівень – служби, персонал яких практично не контактує з гостем (неконтактні служби) [14].

У готельній індустрії подібне розмежування служб є дуже важливим, оскільки визначає вимоги, що пред’являються до персоналу. Персонал контактних служб повинен відповідати таким найважливішим вимогам, як: бездоганна поведінка; знання етики і психології спілкування; комунікабельність; знання іноземних мов; охайний і привабливий зовнішній вигляд; обмеження віку. Найважливішими вимогами, що пред’являються до персоналу неконтактних служб, є наявність спеціальної освіти і досвід [22].

Визначити, чи підходить людина для роботи у сфері обслуговування, вельми непросто. При підборі персоналу, розмовляючи з претендентом, слід звернути увагу на уміння людини спілкуватися, на поведінку претендента, на те, як він веде бесіду, наскільки легко розуміє настрій співбесідника, чи може посміхнутися людині, як реагує на неадекватні ситуації. Уміння працівника знаходити спільну мову з відвідувачами дуже важливе для створення легкої неформальної атмосфери. Особливо це актуально для залучення постійних клієнтів.

Підбір кадрів для готелю за традицією ведеться: з використанням особистих зв'язків (по знайомству); за оголошенням (варіант з вулиці); за допомогою кадрових агентств; шляхом переманювання. Проблеми підбору персоналу вищої і середньої ланок керівники готелів зазвичай вирішують самостійно знаходять в крузі своїх знайомих або через кадрові агентства. Покоївок, офіціантів, барменів, технічних і інших лінійних працівників переважно набирають по оголошеннях або через державну службу центру зайнятості населення.

Сьогодні кадрова політика багатьох готельних компаній орієнтована більше на вчення власних кадрів, чим на залучення дослідного персоналу, що працював раніше в інших готелях. Так, при відкритті певної вакансії спочатку здійснюється внутрішній пошук і лише після невдачі зовнішній. Причому часто готелі наймають співробітників без досвіду роботи в даній сфері, оскільки вважають, що навчити людину з нуля простіше, ніж перенавчати [19].

При побудові системи вчення в готелі треба враховувати наступні чинники: прив'язка вчення до стратегії готелю, інакше воно не принесе позитивних результатів; формування у персоналу сприйняття вчення як невід'ємної частини роботи, більш того, як привілею, а не обтяжливому обов'язку; необхідність просування тренінгів усередині компанії; підтримка постійного контакту з топ-менеджментом і менеджерами відділів для здобуття своєчасної інформації про потреби у вченні; розробка якісного учбового продукту, що враховує особливості індустрії гостинності і конкретного готелю; постійний моніторинг ринку тренінгових послуг; контроль і оцінка ефективності вчення [16].

2.2. Характеристика готелю «Інтурист-Запоріжжя»

ВАТ «Інтурист-Запоріжжя» був збудований ще у 1971 році і розміщується в одинадцятиповерховій будівлі, яка не являється історико-

архітектурним пам’ятником ані державного, ані місцевого значення. Фасад споруди не обновлювався ще з дати заснування готелю, але були модернізовані перший та другий поверхи. Готель має у наявності три гостьових ліфта. Крім цього, ВАТ «Інтурист-Запоріжжя» має номери для тих, хто не палить (8 поверх), окремі входи з вулиці до ресторану, бару та кафе. Площа, зайнята ресторанами та барами дає можливість обслуговувати максимальну кількість проживаючих у готелі, а це приблизно 500 осіб [24].

Готель «Інтурист» у місті Запоріжжя – приватний готель європейського класу в місті Запоріжжя, що має чотири зірки. Готельпройшов масштабний етап реконструкції в 2008 р. Розташований за 15 кілометрів від Міжнародного аеропорту Запоріжжя (OZH) та за 79 кілометрів від міжнародного аеропорту Дніпропетровськ (DNK). В будівлі готелю розміщені: зала для проведення нарад, 4 ресторани – французька, італійська, українська та японська кухні. Лобі та лаунж-бар, літнє кафе та нічний клуб «Crowbar» – все це надає широкий вибір для відпочинку та приємного спілкування в стінах готелю.

Готель знаходиться у центрі міста поблизу площі Фестивальної та Запорізької обласної державної адміністрації. Вдале розміщення готелю дозволяє у лічені хвилини добратися до будь-якої точки міста, чи то підприємства, фінансові або державні установи, виставкові та торговельні центри, пам’ятки, парки, ресторани і кафе:

– відстань до аеропорту Запоріжжя – 15,6 км (35 хвилин на таксі);

– відстань до вокзалу «Запоріжжя-1» – 7 км (15 хвилин на таксі);

– відстань до автовокзалу Запоріжжя – 6 км (10 хвилин на таксі);

– відстань до аеропорту Дніпропетровська – 79 км (1 година 15 хвилин на таксі) [24].

Сучасні й комфортні номери оснащені міні-барами, а служба замовлення блюд і напоїв працює цілодобово (див. табл. 2.1). При обслуговуванні гостей розрахунок проводиться як готівкою, так й кредитними картками (AMERICANEXPRESS, VISA, MasterCard, Maestro).

Номер «Стандарт Double». Двоспальне ліжко з ортопедичним матрацом; шафа-гардероб, письмовий стіл, стільці і крісла; персональний санвузол - в готелі є номери і з ванною, і з душовою кабіною на вибір. Надається набір одноразового міні-косметики, фен, халат; телевізор, кабельне ТБ, Wi-Fi, телефон, кондиціонер і холодильник.

Таблиця 2.1 – Вартість проживання у готелі «Інтурист»

Категорія номеру	Площа номеру	1 ніч/1 особа (зі сніданком)
Стандарт Double	18 м^2	1410 грн.
Стандарт Twin	18 м^2	1410 грн.
Напівлюкс Double	26 м^2	1880 грн.
Напівлюкс Twin	26 м^2	1880 грн.
Люкс	50 м^2	2560 грн.

Номер «Стандарт Twin». Два окремих ліжка; шафа-гардероб, письмовий стіл, стільці і крісла; персональний санвузол в готелі є номери і з ванною, і з душовою кабіною на вибір. Надається набір одноразового міні-косметики, фен, халат; телевізор, кабельне ТБ, Wi-Fi, телефон, кондиціонер, холодильник.

Номер «Напівлюкс Double». Двоспальне ліжко; зона відпочинку з кріслами і телевізором; міні-бар; санвузол, обладнаний душовою кабіною або ванною на вибір; рушники, махрові халати, фен, а також набір одноразового міні-косметики; кондиціонер, телефон, електричний чайник, сейф, кабельне ТБ, Wi-Fi.

Номер «Напівлюкс Twin». Два окремих ліжка; зона відпочинку з кріслами і телевізором; міні-бар; санвузол, обладнаний душовою кабіною або ванною на вибір; рушники, махрові халати, фен, а також набір одноразового міні-косметики; кондиціонер, телефон, електричний чайник, сейф, кабельне ТБ, Wi-Fi.

«Люкс» двокімнатний номер. Двоспальне ліжко та розкладний диван; зона відпочинку з телевізором, м’якими меблями, кабельним ТБ і Wi-Fi; міні-

бар; у ванній кімнаті є і душова кабіна, і велика ванна з джакузі; рушники, махрові халати, фен, а також набір одноразового міні-косметики; кондиціонер, телефон, електричний чайник, сейф. Готель «Інтурист-Запоріжжя» – одне із найкращих місць проведення бізнес-заходів будь-якого формату. Для конференцій, презентацій, семінарів, тренінгів або ділових переговорів готель «Інтурист-Запоріжжя» надає в оренду багатофункціональні і комфортабельні конференц-зали (від 25 до 120 місць) (див. табл. 2.2) [24].

Таблиця 2.2 – Вартість оренди конференц-залів у готелі «Інтурист»

Конференц-зал	120 місць, 150 м²	1000 грн./годину
Конференц-зал	200 місць, 300 м²	1500 грн./годину
Конференц-зал	80 місць, 150 м²	від 1000 грн./годину
Зал для тренінгів, семінарів	35 місць, 30 м²	600 грн./годину
Зал з круглим столом	20 місць, 30 м²	600 грн./годину

Та необхідне обладнання: екран, мультимедійний проектор, ноутбук, фліп-чарт, мікрофони, лазерні указки, звукове обладнання та все, що буде потрібно для успішного проведення вашого заходу. Безкоштовне Wi-Fi з'єднання доступно у всіх конференц-залах. Обладнання для конференцій та семінарів:

– проектор – 400 грн./день;

– ноутбук – 400 грн./день;

– екран – 100 грн./день;

– фліп-чарт – 100 грн./день.

Окрім цього готель передбачає велику кількість додаткових послуг які гості можуть отримати за додаткову плату (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Додаткові послуги готелю «Інтурист-Запоріжжя»

Загальні послуги

Wi-Fi	Паркування
Зберігання багажу	24-х годинний сервіс
Харчування / Напої	Трансфер
Спа і догляд за тілом, пральня	Прибирання приміщень
Обслуговування номерів	Прокат авто
Хімчистка	Пральня (самообслуговування)
Послуги екскурсовода/Замовлення квитків	Медичне обслуговування
Доставка продуктів	Магазини / комерційні послуги

Також у вартість кожного номера входить сніданок в форматі «шведський стіл». Та є можливість замовити тариф «Напівпансіон», який передбачає і вечерю.

У меню представлений широкий вибір страв української кухні, японської, французької та італійської. Винна карта ресторанів розроблена спеціально під меню та включає, окрім міцних напоїв, великий асортимент марочних вин.

Крім ресторанів також є додаткові послуги харчування, та послуги для відпочинку і розваг (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4 − Додаткові послуги харчування та відпочинку і розваг «Інтурист-Запоріжжя»

Континентальний сніданок	Снек-бар
Бар / зона відпочинку	Упакований ланч
Казино	Нічний клуб
Сауна, джакузі	Масаж
Телевізор з плоским екраном	Кінозал

В номері є велика кількість додаткових речей які зроблять перебування в готелі більш зручним та кофортним (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Додаткові зручності в номерах

Зручності в номері	
Wi-Fi	Кондиціонер
Центральне опалення	Міні-бар
Зона для відпочинку	Вбиральня
Тераса, балкон	Набір для приготування чаю / кави
Прасувальні приналежності	Розкладні ліжка
Міні холодильник	Електрочайник
Безкоштовні туалетні приналежності, фен	Душ, ванна

Для подій різного масштабу є бенкетні зали, які вміщають від 20 до 400 запрошених. Невеликє сімейне свято або гучне корпоративний захід пройдуть з максимальним комфортом для гостей. Чотири ресторани. Два з них Intourist ресторани, Корчма і ресторан Банзай. Бенкетний зал Пори року, а також два бари: лобі бар і Mr. Churchill lounge bar.

Для виявлення сильних та слабких сторін готельного комплексу Інтурист було проведено SWOT-аналіз (див. табл. 2.6). Застосовуваний для аналізу метод SWOT є широко визнаним підходом. Застосовуючи метод SWOT, нам вдасться встановити лінії зв’язку між силою та слабкістю, що притаманні організації, та зовнішніми загрозами та можливостями, розглянути прийнятні альтернативи стратегій готелю Інтурист.

Таблиця 2.5 – SWOT-аналіз готелю «Інтурист»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1. Місцезнаходження (центр міста). 2. Великий вибір кухні. 3. Значний досвід роботи на ринку готельних послуг. 4. Можливість проведення різних заходів та конференцій, банкетів, зустрічей. 5. Наявність власного веб-сайту.	1. Погане оснащення деяких номерів для готелю такого класу. 2. Потреба в оновленні деяких об’єктів готелю. 3. Відсутність номерів для людей з обмеженими можливостями. 4. Покоївки не кваліфіковані (погане прибирання номерів)
Можливості (O)	Загрози (T)
1. Модернізація технічного оснащення номерів і службових приміщень. 2. Обладнати невелику кількість	1. Висока конкуренція на ринку готельних послуг. 2. Нестабільність економічного

номерів для людей з обмеженими можливостями. 3. Підвищення рівня кваліфікації всього персоналу.	середовища в умовах пандемії.

Висновки SWOT-аналізу. Слідчо, на основі аналізу були виявлені сильні і слабкі сторони готелю, а також можливості, дозволяючі поліпшити показники які знаходяться в не найкращії позиції, модернізація яких може прискорити процес вдосконалення готелю і уникнути втрати іміджу компанії. У свою чергу аспекти які знаходяться на належному рівні потрібно продовжувати підтримувати у гарній позиції [12].

2.3. Характеристика роботи зовнішніх та внутрішніх служб готелю «Інтурист»

Функції керівника вищої ланки управління. Генеральний директор є першою особою готелю і має всі можливі повноваження, у готелі грає роль капітана корабля.

У генерального директора дві основні завдання:

– по-перше, він повинен так керувати готелем, щоб повністю задовольняти всі побажання гостя і цим залучити його повторно відвідати готель;

– по-друге, він має виконати свої обо’вязки перед власником готелю, забезпечивши його прибутковість.

Генеральний директор здійснює щоденне оперативне керівництво персоналом готелю, контролює роботу підлеглих і вирішує всі проблеми, що виникають. Водночас він має забезпечити стратегічні завдання управління. Саме генеральний директор представляє на раду директорів фінансовий план готелю та відповідає за його виконання.

Важливими завданнями генерального директора також є розробка системи заохочень та стягнень для персоналу та контроль за її дотриманням.

Генеральний директор забезпечує нормальні умови праці та відпочинку персоналу (своєчасне забезпечення уніформою, організація харчування персоналу, кімнат відпочинку).

Другою особою в ієрархії управління готелю є контролер, людина яка поєднує в одній особі функції головного бухгалтера та фінансового директора. До функцій контролера входять розробка фінансового плану, бухгалтерський облік, аудит, всі фінансові розрахунки готелю тощо [12].

Служба прийому та розміщення.

Служба прийому та розміщення англійською мовою називається «Recepcion» і входить як підрозділ у Front office разом із службою обслуговування.

Для гостя Front office – це обличчя готелю і навіть часто все спілкування гостя з готелем обмежується спілкуванням з персоналом за стійкою служби прийому. Тому вміння спілкуватися з різними людьми найважливіша якість працівників цієї служби. Працівники цієї служби повинні вміти продавати товар, готель, створити сприятливий імідж готелю, бути представником менеджменту готелю, здатним вирішити будь-яку проблему гостя, забезпечити його безпеку та взагалі бути кращими друзями мандрівника. До функцій СПІР входить бронювання, реєстрація, розподіл номерів, стягування плати за проживання, ведення необхідної документації та підтримка в порядку бази даних.

СПІР включає працівників кількох посад:

– агент з прийому та розміщення гостей або черговий адміністратор;

– касир, який приймає оплату та виписує рахунок клієнту;

– портьє відповідальний за надання інформації гостю про функціональні підрозділи готелю, а також за збирання, підшивку та зберігання інформації;

– телефонний оператор, який підтримує зв’язок з міжміськими та міжнародними телефонними станціями, фіксує телефонні дзвінки з номерів, контролює їхню оплату;

– агент з бронювання місць у готелі;

– портьє з видачі ключів.

Клерк служби прийому має бути добрим психологом і знайти правильний шлях до спілкування з будь-яким клієнтом, миттєво оцінити, що цінує гість готелю (наприклад, тишу чи близькість до розваг). Працівники служби прийому повинні досконало володіти всією інформацією про готель (достоїнства та недоліки кожного номера, ціни, розташування та години роботи всіх служб готелю), пам’ятки міста та способи пересування по ньому, розклад роботи транспорту, театрів, музеїв тощо [12].

Основними функціями відділу прийому та розміщення є реєстрація гостей, розподіл номерів, поселення та виписка клієнтів та надання ним численних додаткових послуг. У ній здійснюється збір та зберігання інформації про клієнтів, їх смаки, уподобання, дні народження. Інформацією про гостей та безпосереднім спілкуванням з VIP-клієнтами займається менеджер з роботи з гостями, особливо важливих гостей зустрічає сам генеральний директор.

Телефонні дзвінки, що входять та вихідні, – це компетенція телефонних операторів, при цьому вони повинні контролювати своєчасну оплату розмов. У функції телефонної служби входить виклики гостей, а також відповіді на запитання клієнтів (або переключення їх на службу інформації).

З інших послуг, що надаються гостю у front office, можна відзначити фінансові послуги (обмін валюти), поштові послуги, інформацію про місто та ін.

Крім перелічених вище підрозділів у front office входить також готельна каса, що у подвійному підпорядкуванні служби прийому та бухгалтерії. Аналогічна ситуація зі службою бронювання її роботу контролює не лише front office manager, а й директор відділу маркетингу (комерційний відділ).

Служба обслуговування гостей.

Персонал цієї служби працює з клієнтами у постійному контакті та виконує функції, пов’язані з обслуговуванням. Очолює службу обслуговування менеджер, якому підпорядковані швейцари, піднощики багажу, ліфтери, консьєржі, кур’єри, водії. Робота цієї служби нескладна, але важлива [55].

Швейцар зустрічає гостя, відчиняє двері, викликає таксі, керує паркуванням, допомагає гостю розвантажитися, охороняє багаж і передає його піднощикам багажу, які вносять його в готель і далі розносять за номерами. Швейцар також допомагає гостю зорієнтуватися в місті, знати його основні визначні пам’ятки тощо. Багато важливих послуг виконують консьєржі. Їх можна побачити за спеціальним столиком у вестибюлі чи поверхах.

До найбільш типових послуг, що надаються консьєржами, належать:

– придбання та доставка квитків до театру;

– замовлення столика у міських ресторанах;

– замовлення та доставка квитків на різний транспорт;

– резервування місць у різні косметичні салони;

– надання інформації про пам’ятки та цікаві події, що відбуваються у місці перебування гостей;

– допомога в екстрених випадках;

– виконання особистих доручень клієнтів.

У Front office мають бути налагоджені контакти з такими партнерами з сервісу, як екскурсійні бюро, фірми з прокату автомобілів, туристичні агенції тощо.

Господарська служба чи служба експлуатації номерного фонду.

Керівник цього підрозділу несе відповідальність за чистоту всього готелю та його номерів. Він має кілька помічників, старших покоївок (старша покоївка відповідає за прибирання номерів на одному або двох поверхах). Господарська служба має прямий зв'язок із службою прийому та з інженерною службою.

Господарська служба щоденно звіряє свої дані про номери з даними служби прийому. Повідомлення служби прийому про витяг гостя з номера фіксуються у відповідній графі журналу господарської служби. В іншій графі журналу записується прізвище покоївки, якій доручено прибирання номера. Після закінчення збирання у журналі робиться відповідна позначка. Про готовність номера повідомляється у службу прийому. Покоївки зазвичай працюють у дві зміни: з 7.00 до 15.00 та з 15.30 до 22.00.

На прибирання номера відводиться 20 – 30 хвилин в залежності від його розміру та оснащеності. Якість збирання інструктується старшою покоївкою. Для перевіряючих також є спеціальна інструкція щодо порядку інспекції.

Крім прибирання номерів на господарську службу покладено прибирання холів, коридорів, приміщень ресторанів. Цю роботу виконує спеціальний персонал з використанням «важчої» та потужнішої техніки, ніж та, яка призначена для прибирання номерів.

Існує два стандарти чистоти для громадських приміщень готелю: нормальний (щоденне прибирання) та престижний (пил видаляється двічі на день). Крім щоденних в готелі проводять періодичні прибирання приміщень (наприклад, весняне прибирання). Періодично роблять миття стін, чищення і ремонт меблів. Метою всіх робіт є підтримка привабливого іміджу готелю. Чистота приміщень зберігає здоров’я клієнта, а турбота про меблі, килими та інші предмети оснащення готелю подовжує термін їхньої служби [56].

До господарської служби також входять пральня та бюро забутих речей.

Перед здаванням білизни в пральню та після отримання її звідти вона перераховується. Забуті у номерах речі клієнтів зберігаються протягом трьох місяців.

Інженерна служба.

Готель насичений складним інженерним обладнанням (ліфти, система кондиціювання, опалення, водопостачання та каналізації, електричне (великої потужності) і газове обладнання кухні, кабельне телебачення і т.д.).

Служба головного інженера має відносно невеликий штат співробітників, універсалів, здатних усунути нескладні несправності сантехнічного та електроустаткування та здійснювати грамотну експлуатацію всього обладнання. Інженерна служба також має службу ремонту номерів (малярні, сантехнічні роботи).Усі роботи, які виконує ця служба, реєструються у спеціальному журналі.

Важливе завдання інженерної служби забезпечення пожежної безпеки. Основні причини пожежі в готелі: курці, несправне електро та кухонне обладнання, каміни, хімікати на складі, спалах сміття. Система пожежної безпеки включає систему пожежної сигналізації у всіх приміщеннях готелю, засоби пожежогасіння (пожежні рукави, вогнегасники і т.д.), засоби евакуації (пожежні сходи), а також регулярні заходи щодо навчання персоналу.

Усі номери забезпечені схемами евакуації під час пожежі. Усі працівники готелю твердо знають свої дії у разі пожежі.

Служба безпеки. Служба безпеки створена для захисту гостей, їх майна та майна готелю від можливої шкоди з боку різноманітних кримінальних елементів. Причому до поняття майна готелю входить і такий елемент, як його репутація. До технічних засобів безпеки насамперед відносяться телевізійні камери, за допомогою яких проглядаються всі громадські та багато службових приміщень. Записи повинні зберігатись не менше 24 годин. Служба безпеки відповідає за замки з ключами, сейфи в номерах, радіозв’язок співробітників.

Завдання служби безпеки під час евакуації, забезпечити збереження майна та порядок під час евакуації (у тому числі й під час пожежі).

Вищому керівництву готелю служба безпеки періодично надає звіт з аналізом подій (найчастіші інциденти, де найчастіше вони мають місце, коли,

які прізвища асоціюються з цими інцидентами) в якому пропонуються заходи щодо усунення повторення таких інцидентів [56].

Відділ закупівлі. Функція відділу – закупівлі необхідних товарів необхідної якості за розумною ціною в потрібний час. При цьому повинен витримуватися оптимальний розмір запасів у готелі, оскільки зберігання коштує грошей, до того ж багато закуплених товарів при надмірно тривалому зберіганні можуть зіпсуватися.

Придбані для потреб готелю товари поділяються на такі основні групи:

– продукти (свіжі, морожені, консервовані, сушені), напої;

– обладнання та меблі (у міру зносу та виходу з ладу), посуд, білизна;

– витратні матеріали (в основному використовуються при прибиранні номерів та громадських приміщень).

Відділ закупівель використовує довгострокові контракти з постачальниками. Довгострокові контракти зазвичай дозволяють отримати знижку у ціні і, головне, такий контракт значно спрощує роботу відділу. Однак цей метод закупівель має свої недоліки. Обсяг періодичних поставок зафіксовано у контракті. Тому при несподіваному спаді завантаження готелю виникають надлишки, а за різкого зростання завантаження дефіцит товарів.

Закупівлі виробляються таким чином. Усі служби готелю подають до відділу закупівель заявки, форми яких можуть бути різні, але вони досить детальні: обумовлюються розмір, вага, країна поставки, кількість і, що особливо важливо, дата поставки.

Менеджер відділу закупівель, що спеціалізується на заявленому товарі, розглядає пропозиції постачальників (ціна, можливі знижки, форми оплати тощо), вибирає кращого та оформляє замовлення.

Служба харчування. Робота готельного ресторану дещо відрізняється від роботи звичайного. Час роботи ресторану має бути таким, щоб задовольняти переважну більшість постояльців. У безпосередньому підпорядкуванні директора служби харчування знаходяться шеф-кухар,

контролер служби харчування, метрдотель, банкетний менеджер, головний бармен, стюард [32].

Кадрова служба чи служба розвитку персоналу. Кадрова служба чи служба розвитку персоналу є функціонально допоміжним підрозділом готелю, оскільки його співробітники беруть участь у створенні готельного продукту не прямо, а побічно. Її співробітники виступають у ролі експертних радників лінійних керівників під час вирішення кадрових питань. Останнім часом розширюються функції кадрової служби, працівники цих підрозділів стають відповідальними не тільки за як підбір і найм працівників, а й підвищення ефективності роботи і творчої віддачі кожного з них.

Так, основні функції працівників служби розвитку персоналу є:

– формування кадрів готелю (планування, відбір та найм, аналіз плинності);

– навчання працівників (орієнтація, перепідготовка, атестація, організація просування по службі);

– вдосконалення організації праці; створення безпечних умов праці;

– стимулювання виробничої, творчої віддачі, активності персоналу;

– розробка та реалізація програми розвитку кадрів готелю [20].

Пандемія завдала нищівного удару по індустрії гостинності у всьому світі. Заборона на обслуговування гостей, закриті кордони та відмова від бронювань виявилися непростим викликом для українських готелів.

Туристична та готельна промисловості покладали надії на літо. Сезон відпусток та карантинні послаблення мали струснути ринок. Пандемія спричинила величезний дефіцит персоналу в готелях. За покоївками йдуть «цінові війни», але непрестижність професії не дозволяє поповнювати недолік.

Рівень зарплат у готельній галузі зріс за останній рік у середньому на 10 – 30%, але це не надто допомогло готельєрам. Частка витрат на персонал у готелів досить висока: для середнього чи великого засобу розміщення це 25 – 30% витрат, для маленьких готелів вона може сягати 50%. Тарифи в готелях

формуються залежно від рівня попиту та конкуренції, а про стабільний та передбачуваний попит говорити поки що не доводиться.

Після карантинних ослаблень найболючіший удар припав на п’ятизіркові та чотиризіркові готелі, їхні втрати обчислюються мільйонами гривень на день. Вони завжди були популярними серед іноземних туристів, а внутрішні мандрівники чи не єдині клієнти які віддавали перевагу демократичному житлу [21].

Є ряд першочергових необхідних заходів для порятунку та пом’якшення економічного удару від коронавірусу, яких потребує галузь.

– заборонити нарахування неустойки (штраф, пеня) або інших фінансових санкцій на період карантину та 12 місяців після;

– заборонити нараховувати відсотки та інші платежі за користування кредитними коштами;

– зобов’язати банки та/або фінансові установи надавати відстрочку зі сплати коштів;

– знизити ПДВ для підприємств готельної галузі до 10%;

– скасування чи хоча б зменшення податку на землю

Це допомогло б хоч якось упоратися із кризою, не втратити персонал та зберегти бізнес [22].

Чинники, що впливають на якість готельних послуг, доцільно розділити на 4 групи (див. табл. 2.7).

1. Чинники, що характеризують підприємство.

2. Чинники, що характеризують послугу.

3. Чинники, що характеризують обслуговування клієнтів.

4. Чинники, що характеризують маркетинг.

Таблиця 2.7 – Характеризуючи чинники готельного підприємства

Чинники, характеризуючи	Чинники, характеризуючи	Чинники, характеризуючи	Чинники, характеризуючи

підприємство	послуги	обслуговування	маркетинг
Репутація (імідж) готелів.	Ціна послуги.	Комплексність послуги.	Цінова політика.
Кадровий потенціал.	Класність послуги.	Етика і культура обслуговування.	Комунікаційна політика.
Фінансове становище гостинного підприємства.	Структура і стан номерного фонду.	Організація бронювання.	Асортиментна політика.
Організація управління.	Якість інженерно-технічного забезпечення послуг.	Організація прийому і розміщення відвідувача.	Збутова політика.
	Якість господарського забезпечення послуги.	Організація розрахунків з відвідувачами.	
Місцезнаходження.	Безпека послуги.	Відповідність стандартів обслуговування.	

Значимість і характер впливу даних груп чинників на забезпечення якісних послуг підприємства індустрії гостинності різна [32].

Кадровий потенціал – здатність персоналу навчатися, освоювати нові професії та отримувати навички, необхідні для роботи в сучасних умовах, що сприяє забезпеченню конкурентоспроможності готельних підприємств. Причому, це стосується всього персоналу починаючи від покоївки і завершуючи керівником підприємства.

Не менш важливою проблемою підприємств індустрії гостинності є плинність кадрів. часта змінюваність персоналу, з одного боку, призводить до погіршення якості обслуговування (в період адаптації новоприйнятих працівників), а з іншого, збільшує витрати підприємства (виплата вихідної допомоги, витрати на підвищення кваліфікації працівника, який не залишився працювати на підприємстві).

Для аналізу чинників які впливають на якість послуг було обрано три найбільших готеля м. Запоріжжя (див. табл. 2.8).

– готель «Інтурист» 4 зірки;

– готель «Театральний» 3 зірки;

– готель «Khortitsa Palace» 4 зірки.

Репутація (імідж) – оцінки рівня і якості обслуговування самим гостем. Дослідження показують, що якщо людину обслужили добре, він розповість про це п’ятьом.

Якщо ж людина отримала негативний досвід, він повідомить про це десятирим.

Таблиця 2.8 – Аналіз проводився по 5 бальній шкалі

5	Відмінно
4	Добре
3	Задовільно
2,1	Незадовільно

Оцінювання проводилось на основі відгуків в Інтернеті, книги скарг та пропозицій, а також спілкування з адміністрацією готелю дані на 2019 р. (див. табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Чинники характеризуючи підприємство

Чинники	Інтурист 4 зірки	Театральний 3 зірки	Khortitsa Palace 4 зірки
Репутація (імідж)	3	5	4
Кадровий потенціал	4	4	4
Завантаження готелю	35%	60%	45%
Система управління	3	4	4
Місцезнаходження	5	5	5

Відсоток завантаження готелю – співвідношення загального числа місць, номерів, які знаходяться в експлуатації, і кількості місць, номерів, проданих клієнтам в даному готелі протягом певного часового інтервалу. Коефіцієнт завантаження готелю є показником використання номерного фонду готелю і свідчить про ступінь ефективності її комерційної роботи.

Система управління – це наявність професійної підготовки керівного складу. На жаль, дослідження досвіду роботи готельних підприємств показує, що досить часто управлінський персонал не має профільної професійної підготовки, що, безумовно, може позначитися на якості управлінських рішен [16].

Місцезнаходження – ступінь затребуваності послуг гостинності, оскільки для клієнта важливо зручність користування послугами гостинності з точки зору доступності транспортних засобів для переміщення до місця проживання; нерідко при виборі місця розміщення гість одним із вимог висуває наявність відповідного виду з вікна; важлива наявність зовнішньої інфраструктури: автомобільної стоянки, необхідних установ (поштове відділення, відділення банку, торгові підприємства, установи культури, розважальні комплекси тощо).

Ціна послуги – при визначенні впливу ціни на конкурентоспроможність послуги гостинності та підприємства в цілому слід враховувати кілька важливих моментів:

1. Яке місце ціни серед інших факторів конкуренції на ринку готельних послуг.

2. Чи використовуються при формуванні цінової політики підприємства, методи, які допомагають оптимізувати розрахункові ціни на послуги.

3. Який характер цінової політики на нові види послуг.

4. Чи враховуються в ціновій політиці результати порівняльного аналізу співвідношень «витрати/прибуток» і «витрати/якість» по своєму підприємству і підприємствам конкурентам (див. табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Чинники характеризуючи послуги готельного підприємства

Чинники	Інтурист 4 зірки	Театральний 3 зірки	Khortitsa Palace 4 зірки
Ціна послуги	3	4	4
Структура і стан номерного фонду	3	4	4
Якість послуги	3	5	4
Безпека	3	4	4

Структура і стан номерного фонду – рівень класності (кількість зірок) готельного комплексу. Облік даного чинника конкурентоспроможності готельного підприємства передбачає виявлення ступеня відповідності заявленого і фактично реалізованого класу обслуговування клієнтів [24].

Якість послуги – це відповідність наданих послуг очікуваним або встановленим стандартам.

Таким чином, стандарти, їхня реальна форма і зміст є критерієм якості обслуговування у готелі.

Сама послуга формується під час обслуговування при взаємодії виконавця та замовника. Гість, ставлячи завдання перед обслуговуючою стороною, здійснює контроль за ходом її виконання та висуває при необхідності нові вимоги та побажання.

При цьому готельне підприємство має забезпечити спілкування обслуговуючого персоналу та гостей таким чином, щоб споживачі послуг, тобто гості, отримували задоволення від послуг.

Якщо уявлення про отриману послугу не відповідає очікуванням, гості втрачають будь-який інтерес до цього підприємства розміщення, якщо відповідає чи перевершувати їх очікування, вони можуть знову розміститися в цьому готелі.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ В ГОТЕЛІ ІНТУРИСТ

3.1. Аналіз клієнтів готелю Інтурист

Одним з основних напрямків формування стратегічних переваг в готельному бізнесі є надання послуг більш високої якості в порівнянні з конкурентами. Необхідною складовою якості готельної послуги є якість обслуговування, рівень якого забезпечується колективними зусиллями працівників усіх служб готелю, постійним і ефективним контролем з боку адміністрації, проведенням роботи з удосконалення форм і методів обслуговування, вивчення та впровадження передового досвіду, нової техніки і технологій, розширення номенклатури і вдосконалення якості послуг, що надаються.

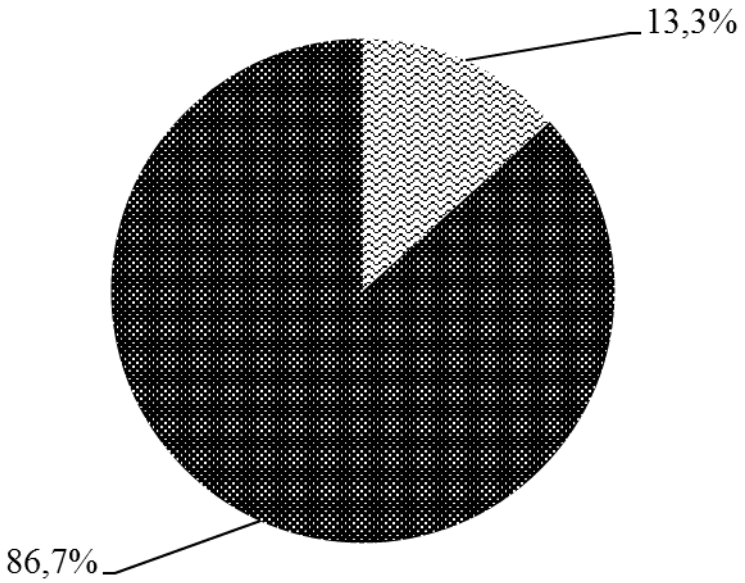
У сучасних умовах засобам розміщення вкрай складно, а часто і неможливо, адресувати свої послуги, у тому числі послуги з розміщення, всім споживачам. Споживачів багато, вони роз’єднані і сильно розрізняються по своїх потребах. Практика показує, що доцільніше виділяти групи споживачів і направляти послуги для конкретних сегментів. Така орієнтація дозволяє сфокусувати зусилля на споживачах, найбільш зацікавлених у тій чи іншій послузі.

В підприємствах готельного господарства поширеною формою експертного дослідження є визначення основних проблем обслуговування на основі анкетування гостей [53].

З метою виявлення ринкових сегментів серед споживачів готельних послуг і найбільш ефективного задоволення їх різноманітних потреб було проведено дослідження клієнтів ВАТ «Інтурист-Запоріжжя» [24].

Проведений аналіз, показав, що найбільш виразними ознаками сегментації клієнтів є соціо-демографічні.

У результаті застосування методів простого групування та класифікації були отримані такі дані: основними клієнтами готелю є чоловіки (86,7%) і тільки 13,3% жінок (див. рис. 3.1). Їх вік в основному становить від 30 до 50 років (66,7%), респондентів у віці до 30 років значно менше (26,7%), і зовсім нечисленна група старше 50 років – всього 6,6% [24].



Жінки – 13,3%

Чоловіки – 86,7%

Рис. 3.1 – Кількість клієнтів за статевою ознакою, які зупинялися у готелі «Інтурист-Запоріжжя» у 2019 р.

За родом занять клієнти готелю розподілилися наступним чином: керівники – 33,4%, службовці – 23,3%, підприємці і працівники інших сфер діяльності – по 20%, а також пенсіонери – 3,3%.

На 2019 рік готель надав послуги представникам 37 країн світу. Основний склад іноземних громадян представляють громадяни Німеччини, Білорусії, США, Китаю, Туреччини та Польші [15].

Далі за допомогою методів перехресної угруповання і типологічного аналізу встановлено взаємозв'язок між виділеними ознаками, виявлені найбільш виразні групи клієнтів.

Самою численною віковою групою є клієнти готелю у віці від 30 до 50 років – 66,7%. Серед них більше чоловіків – 85%, відповідно представниць жіночої статі – лише 15%.

Схожа пропорція характерна для молодих гостей (до 30 років): там 87,5% чоловіків і 12,5% жінок. Інша ситуація у старшій віковій групі, сегмент гостей старше 50 років представлений тільки чоловіками [15].

Аналіз зв'язку віку клієнтів готелю з їх родом діяльності показав, що вік від 30 до 50 років характерний для представників керівної ланки – 40%, кількість підприємців, службовців і представників інших професій у цій віковій групі однаково і становить по 20%. Серед респондентів старше 50 років – половина керівників і половина пенсіонерів. 37,5% клієнтів готелю у віці до 30 років займаються підприємницькою діяльністю; така ж кількість вказали види діяльності, не передбачені анкетою, і 25% – службовці.

Аналіз клієнтів готелю на основі соціо-демографічних ознак допоміг виділити групи сегментів, але не показав їх відмінності в побажаннях і перевагах. Тому наступним етапом досліджень стало встановлення особливостей попиту на готельні послуги виявлених сегментів споживачів (див. табл. 3.1) [24].

Вивчивши в сукупності психографічні та соціо-демографічні ознаки клієнтів, представляється можливим описати профілі отриманих сегментів.

1-й сегмент – «вимогливий». Рівень доходу його представників вище середнього – від 700 до 1000 $, при проживанні у готелі для них найбільш важливою послугою є організація харчування. У питанні оформлення інтер'єру в рівній мірі віддають перевагу вільному і класичного стилю.

Відмінною рисою даного сегменту є те, що вони пред'являють підвищені вимоги до комплексу послуг, вважаючи, що все у роботі готелю необхідно удосконалювати і немає такого напрямку роботи, який би їх

повністю задовольняв. Цей сегмент представлений найбільш широко (40%), в основному це чоловіки (90,9%) у віці від 30 до 50 років, що займають керівні пости, або які є підприємцями.

Таблиця 3.1 – Залежність між рівнем доходів і споживчими перевагами клієнтів готелю «Інтурист-Запоріжжя»

Споживчі переваги	Чисельність від загального обсягу виборки,%	Чисельність клієнтів, які відзначили фактори в групах з різним рівнем доходу(від чисельності груп, %)				
		до 500 $	від 500 $ до 700 $	від 700 $до 1000$	від 1000 $до 1500 $	більше 1500 $
Необхідність послуги:						
харчування	47,4	50	55,6	53,8	50	28,6
розваги	23,7	25	33,3	15,4	25	28,6
сауна, басейн	18,4	25	–	23,1	25	28,6
екскурсії	2,6	–	–	7,7	–	–
інші	7,9	–	11,1	–	–	14,2
Стиль оформлення інтер’єру:						
вільний	43,3	33,3	62,5	41,7	50	20
класичний	40	66,7	37,5	41,7	–	40
романтичний	10	–	–	16,6	50	–
екстравагантний	6,7	–	–	–	–	40
Напрями вдосконалення:						
розширити комплекс послуг	30	–	50	30	50	25
ремонт та переоснащення	26,7	–	37,5	30	50	–
система оплати готельних послуг	26,7	100	12,5	20	–	25
професіоналізм працівників	10	–	–	10	–	25
інші	6,6	–	–	10	–	25

2-й сегмент – «лояльний». Щомісячний дохід у цьому сегменті становить від 500 до 700 $. Їм важливо, щоб в готелі надавалися послуги з організації харчування і розваги гостей. Вони вважають за краще вільний стиль оформлення інтер'єру.

У числі першочергових напрямків щодо вдосконалення діяльності готелю вони назвали розширення комплексу додаткових послуг. Це досить великий сегмент (26,7%), в якому переважають чоловіки у віці від 30 до 50 років, що займаються різними видами діяльності.

3-й сегмент – «елітний» (9,4%). Представлений клієнтами з рівнем доходу більше 1500 $. В рівній мірі значущими для них є такі послуги, як сауна, басейн, організація харчування і розваги. Найбільш прийнятний для них при оформленні інтер'єру класичний і екстравагантний стилі.

Однаковою мірою необхідними напрямками вдосконалення роботи готелю вони назвали всі запропоновані напрями і тільки матеріально-технічна база їх повністю влаштовує. Чоловіки становлять тут 80%, їх середній вік більше 50 років, вони займають керівні пости.

4-й сегмент – «економний» (17,3%). Відмінною особливістю цього сегменту є те, що для нього єдиний напрямок вдосконалення діяльності готелю це розробка гнучкої системи оплати послуг. Для них важливо надання послуги з організації харчування, а в оформленні інтер'єру перевага віддається класичному стилю.

5-й сегмент – «реально оцінюючий». Цей сегмент дуже нечисленний, всього 6,6%. На думку гостей, які увійшли до цієї групи, в готелі необхідно розширювати комплекс послуг, що надаються і оновлювати матеріально-технічну базу [17].

Отже, важливим завданням для готелю є створення репутації високої якості обслуговування. Висока якість обслуговування гостей забезпечується колективними зусиллями працівників усіх служб готелю, постійним та ефективним контролем зі сторони адміністрації, проведенням роботи з удосконалення форм та методів обслуговування, вивченню та впровадженню

передового досвіду, нової техніки і технологій, розширенню асортименту та удосконаленню якості надаваних послуг [20].

Основними цілями розвитку готельного комплексу в регіоні є:

− забезпечення приїжджих послугами розміщення, якісним відпочинком, умовами для відновлення інтелектуальних і емоційних сил;

− стимулювання стійкого соціально-економічного розвитку регіону;

− підвищення рівня ефективності використання потенціалу готелів;

− підвищення якості готельного сервісу.

Були проведені експертні опитування менеджерів та експертів готельного бізнесу для співставлення оцінок споживачів та організаторів готельних послуг. Згідно з опитувальним аркушем № 1 (додаток А) запитання для 23 менеджерів та експертів готельних підприємств добиралися з метою визначити особливості цього виду бізнесу, стан управління підприємствами, галузеві характеристики, проблеми розвитку готельних підприємств. Загальний висновок менеджерів полягає в тому, що готельний бізнес є прибутковим (27% дали впевнену оцінку, ще 48% логічно підкреслили «якщо працюємо, отже користь є»). Лише 15% не вважають цю сферу серйозним бізнесом або не вбачають у ньому користі.

Щодо самооцінки свого готелю 50% їх менеджерів вважають, що це «гарний готель, і ми нормально працюємо» і 50% думають, що в інших готелях справи йдуть краще і у «себе» потрібно багато чого покращити.

У той же час, оцінюючи стан системи та методів управління готельними підприємствами, опитані експерти оцінили ситуацію за 6-бальною шкалою в середньому на 3 бали, при чому в технічній частині – на 3,64, а в економічній діяльності – на 2,64 бали (див. рис. 3.2).

Таким чином, в управлінні готельними підприємствами є як значні недоліки, так і значні резерви, що підтверджується низкою допоміжних оцінок, як з’ясувалося, фактор сезонності менш впливовий (70% запевнили, що не відчувають його впливу, або цей вплив вдається відрегулювати), лише 17% респондентів відзначили, що сезонність ускладнює діяльність готелів.

Рис. 3.2 − Середня оцінка експертами стану управління готельним підприємством

Для аналізу ставлення працівників готельних підприємств до проблем розвитку пропонувалися питання восьми проблемних характеристик. Серед негативів лідирують: загальний стан готелю (44 респонденти з 54), фінансовий стан, заповнюваність (див. рис. 3.3).

У відповідях на проблемні питання саме «заповнюваність» визначається як найгостріша. Логічно припустити, що завантаженість справді не на високому рівні (це підтверджує і статистика), тут є значний резерв, і в перспективі, шанс на зростання прибутковості.

Майже безпроблемними менеджери вважають фактори якості комунальних послуг (останнє місце в рангу проблемних чинників), зовнішнього контролю, стану номерного фонду та кваліфікації персоналу.

Стосовно розвитку сервісу в готелях з'ясовано, що є потреба в поліпшенні побутового обслуговування, харчування, туристсько-екскурсійних і додаткових послугах [49].

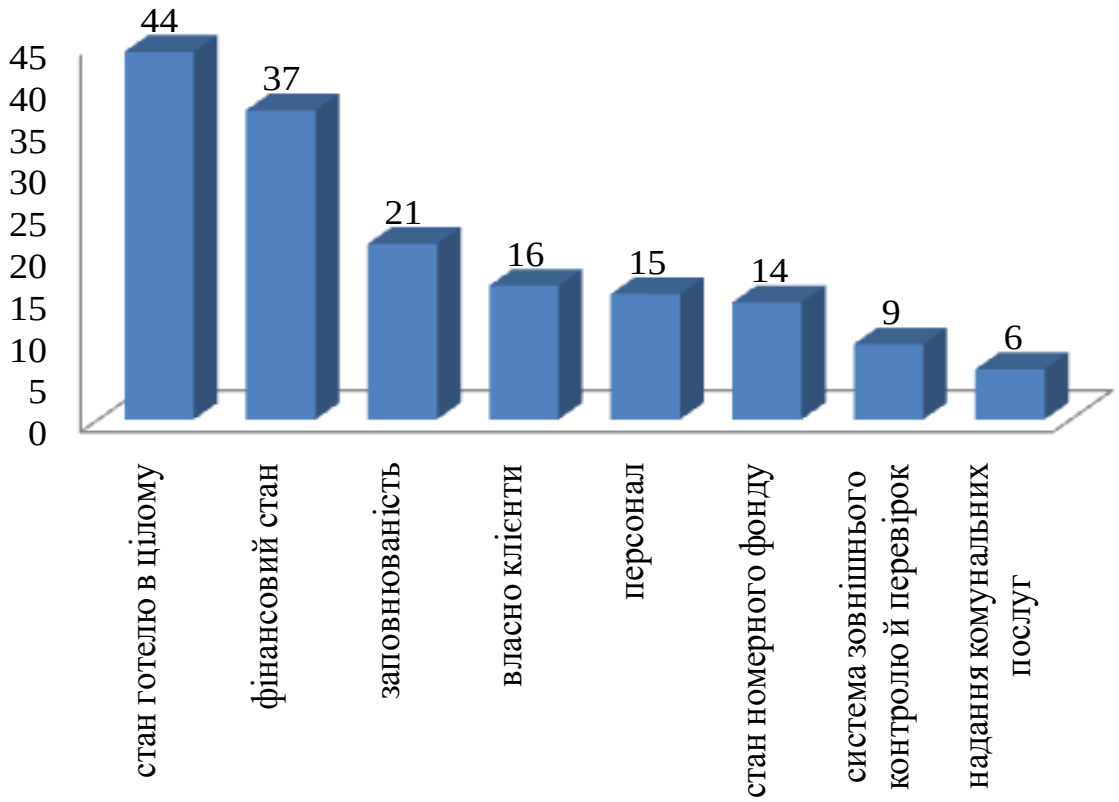


Рис. 3.3 − Проблеми управління готельними підприємствами

З метою оцінки якості готельних послуг, було опитано 50 гостей (респондентів) в готелях різних типів. Ключове питання стосувалося мотивів прибуття до готелю і водночас ставлення до готельних послуг. Отримані результати свідчать, що головним мотивом є поїздки у справах (52%). Гості здебільшого (82%) отримують добрий настрій від поїздок (8% не полюбляють їздити в інші місця). Із загального складу опитаних 57% – це контингент, який звик до поїздок і проживання в готелях, ще 34% гостей кілька разів на рік подорожує, що свідчить про достатньо високу мобільность клієнтів. Частка постійних клієнтів, потреба у готелях яких вже усталена досить висока − серед опитаних виявилось, що 91% гостей є постійними користувачами готелів і 9% інколи зупиняються у знайомих чи родичів. Що стосується цінового фактора, то 40% віддають перевагу недорогим готелям, 49% визнають ціни доступними, 11% – малодоступними (див. рис. 3.4).

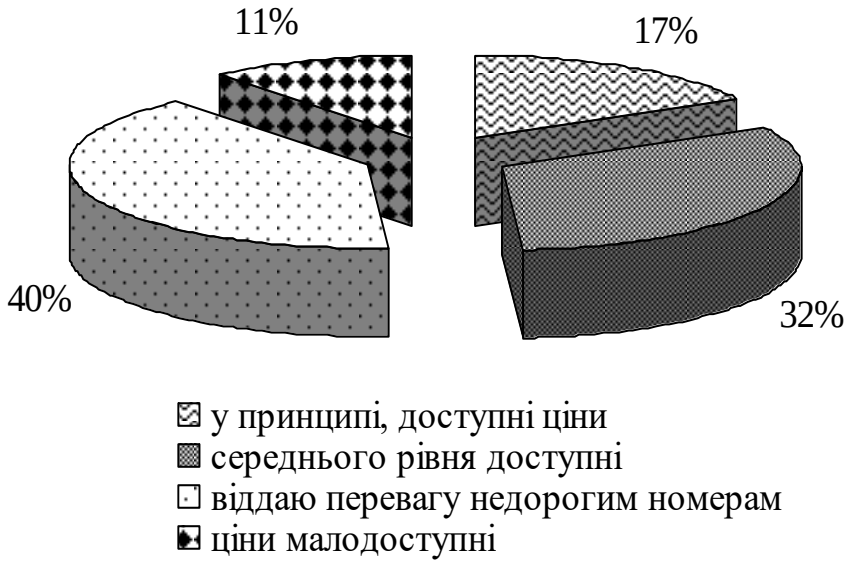


Рис. 3.4 − Ставлення клієнтів до рівня цін

Таким чином, складається такий узагальнений образ клієнта та його ставлення до готелю. Клієнт має досвід проживання в готелях (інформаційний і власний); ціновий ценз ще витримує, але на межі можливостей; до якості послуг «еластичний» – (хотів би краще, але й те, що має, його влаштовує); персонал готелю не має з ним проблем; очікує на більш комфортні умови проживання й обслуговування; сподівається бачити готелі у кращому стані, ніж зараз. Отже, маємо справу з клієнтом переважно задоволеним і водночас готовим підвищувати свої вимоги до цілого комплексу характеристик (розширення послуг, комфортність умов, культура персоналу та ін.).

3.2. Сучасні підходи навчання персоналу щодо підвищення якості обслуговування у готелі

Щоб забезпечити високу якість обслуговування клієнта, необхідно, щоб усі службові підрозділи працювали злагоджено і складалися з кваліфікованих працівників.

Сам процес обслуговування клієнта складається з наступних етапів.

1. Бронювання.

Бронювання – попереднє замовлення місць та номерів у готелі. З цьогопроцесу розпочинається обслуговування гостей. Бронюванням номерів займаються менеджери відділу бронювання або служби приймання та розміщення. Саме до цих підрозділів надходять заявки на бронювання від клієнтів. Крім формального збору заявок, відділ бронювання повинен вивчати попит на готельні місця. Вивчаючи багаторічний досвід роботи готелю, враховуючи план заходів, що проходитимуть у даному регіоні (спортивні змагання, карнавали, з'їзди, фестивалі тощо), прогнозуючи попит на місця та аналізуючи завантаження номерів у минулий та теперішній періоди, відділ бронювання спільно з службою маркетингу планує діяльність готелю [37].

2. Прийом гостей.

Наступний етап обслуговування: зустріч гостей. Зустріч гостя може бути двох видів: зустріч на далеких підступах (трансфер) та зустріч на ближніх підступах (зустріч швейцаром).

Служба приймання та розміщення – перша служба, з якою контактує клієнт готелю. Від неї великою мірою залежить ставлення гостя до організації. Тому до служби прийому та розміщення обов'язково пред'являються такі вимоги.

По-перше, служба прийому та розміщення повинна бути розташована у безпосередній близькості від входу в готель. Стійка «ресепшн» має бути зручною для клієнтів та забезпечена різними інформаційними матеріалами та вказівниками.

По-друге, стійка реєстрації клієнтів має бути чистою та вільною від сторонніх предметів. Вона повинна мати чітке функціональне зонування – інформація для клієнтів не повинна поєднуватися з інформаційними матеріалами персоналу готелю. Обладнання та інформація для персоналу готелю має бути прихована від клієнтів.

По-третє, співробітники служби прийому та розміщення повинні бути охайно одягненими, мати бездоганний зовнішній вигляд. Персонал прийому та розміщення повинен поводитися належним чином і бути максимально відкритим та доброзичливим. З гостями слід розмовляти лише стоячи [37].

3. Реєстрація та заселення в номер.

Наступна частина операційного процесу – розселення складається у свою чергу із зустрічі, реєстрації, вручення ключа та супроводу до номера.

Після зустрічі гостя швейцаром, гість підходить до стійки служби прийому та розміщення, де його вітає адміністратор. Якщо клієнт приїжджає в готель не вперше, бажано звернутися до нього на ім’я, це справить позитивне враження. Правилом для багатьох готелів є те, що адміністратор стоїть за стійкою, а не сидить. Цим він наголошує на своїй повазі до гостя.

Далі адміністратор виписує дозвіл на поселення – документ, що дає право на заняття номера чи місця у номері. Потім адміністратор заповнює візитну картку (карту гостя), де вказується прізвище гостя, номер кімнати та терміни проживання – документ на право входу в готель та отримання ключа від номера.

По закінченні оформлення черговий по поверсі або посильний проводжають гостя до наданого номера, допомагаючи піднести багаж [9].

4. Надання основних та додаткових послуг.

До основних послуг належать послуги: проживання, харчування та прибирання номера.

До додаткових належать такі послуги: екскурсійне обслуговування, замовлення послуг гідів-перекладачів, організація продажу квитків на всі види транспортів, організація продажу квитків до театрів, цирк, на концерти, замовлення автотранспорту за заявкою гостей, виклик таксі, прокат автомобілів, замовлення місць у ресторанах міста, купівля та доставка квітів, продаж сувенірів, листівок та іншої друкованої продукції, ремонт взуття, ремонт та прасування одягу, прання та хімчистка одягу, користування

сауною, послуги перукарні, послуги буфетів, барів та ресторанів, оренда конференц-залу, залів переговорів, послуги бізнес-центру.

5. Розрахунок із клієнтами.

Розрахунки з проживаючими можуть проводитися за готівковий розрахунок, кредитними картами, за безготівковим розрахунком (за перерахуваннями організацій, компаній, фірм, з якими готель уклав певний договір), ваучерами (різновид безготівкового розрахунку), дорожніми чеками (вкрай рідко в українських готелях).

Розрахунками з клієнтами займається касир служби приймання та розміщення [9].

У готельній практиці організації процесу управління якістю обслуговування та аналізу якості обслуговування широко використовується п’ятиступінчаста модель якості чи модель Gap. Вона визначає якість обслуговування з погляду ступеня задоволення очікувань клієнта.

Модель Gap (від англ. gap – розрив) розроблена американськими дослідниками А. Парашураманом, В.А. Зайтамл, Л.Л. Беррі. У ній виділяються можливі невідповідності при наданні послуги. Величина та напрямок розривів впливають на її якість. Ключовим є розрив між елементами очікувана послуга і сприйнята послуга (Gap 5), причому під розривом мається на увазі перевищення очікувань споживача над оцінкою послуги, отриманої насправді. Послуга є якісною, якщо відсутній розрив [63].

Модель gap.

Ступінь (Gap) 1. Очікування споживача та реакція керівництва. Іноді керівники не розуміють (або помилково розуміють) побажання клієнтів і не можуть повністю задовольнити їх потреби. Наприклад, при організації туру туроператор обговорює з готельним підприємством наявність фірмового сувеніра у номері, який турист може забрати додому як нагадування про відпочинок. Проте результати показують, що подібний знак уваги залишається непоміченим порівняно з безплатними прохолодними напоями, які подаються всім туристам після важкого перельоту та трансферу.

Ступінь (Gap) 2. Сприйняття керівництва та специфікації якості обслуговування. Цей ступінь проявляється у ситуаціях, коли менеджери знають, чого їх клієнти хочуть, але нездатні чи бажають розвивати системи, які забезпечать це. Характерним прикладом може бути графік роботи основних сервісних служб готелю. Неможливість клієнта скористатися послугами банкомату після 20:00 часто призводить до його незадоволеності.

Ступінь (Gap) 3. Специфікації якості обслуговування та надання послуг. Це ступінь із здійсненням самого обслуговування, коли керівництво розуміє, якіпотреби є у клієнтів, і розробляє відповідні специфікації їхнього виконання, але службовці нездатні чи бажають надати такий рівень обслуговування. Наприклад, при розміщенні клієнта надається основна інформація як співробітниками служби розміщення, так і безпосередньо в номерах. Однак, отримання додаткової інформації часто представляє значні труднощі для клієнтів.

Ступінь (Gap) 4. Надання обслуговування та зовнішні зв’язки. Часто буває так, що готельне підприємство обіцяє людям більше, ніж може реально їм надати. При цьому причини такої невідповідності можуть бути різними, від недостовірності реклами послуг до прагнення мінімізувати витрати, наприклад, відмови від розміщення туристів у номерах вищої категорії.

Ступінь (Gap) 5. Очікуване обслуговування та сприйняття наданого обслуговування. Це похідний ступінь від інших компонентів, який збільшується як наслідок збільшення інших компонентів і є різницею між очікуваним рівнем і наданим рівнем якості. Очікувана якість – це те, що гість очікує отримати від розміщення у тому чи іншому готелі. Надана якість – те, що гість відчуває насправді. Якщо гість отримує менше, ніж очікував, залишається незадоволеним. Отже, персонал готелю повинен створити таку систему якості на своєму підприємстві, яка служила б досягненню головної мети обслуговування, повного задоволення всіх потреб туристів [48].

Очікувана якість – це те, що гість очікує отримати від готелю. Обслуговування – це те, що гість відчуває, що він отримав від готелю. Якщо

гість отримує менше, ніж очікував, то залишається незадоволеним і ніколи більше не повернеться в цей готель.

П’ятиступінчаста модель аналізу якості обслуговування забезпечує належне розуміння надання якісного обслуговування в індустрії гостинності. Вивчаючи її, ми можемо домогтися розуміння і вирішення потенційних проблем, що виникають з організацією обслуговування [32].

Також для вирішення проблем, пов’язаних з організацією якості обслуговування, необхідно виявити, наскільки ті чи інші послуги є важливими для клієнта готелю. У цьому нам допоможе модель оцінки значущості послуг, розроблена японським професором Норіякі Кано.

Модель оцінки значимості послуг Норіакі.

Важливість різних елементів обслуговування для клієнтів визначає ширину нейтральної зони, тому чим вище важливість, тим меншою мірою нейтральним залишатиметься клієнт щодо запропонованого обслуговування.

Професором Норіакі Кано було виділено 3 категорії факторів, що впливають на сприйняття клієнтом наданої послуги. Він зазначив, що певні елементи обслуговування можуть викликати позитивну та негативну реакцію клієнта.

Модель оцінки значущості послуг Н. Кано.

«Кількісні» фактори послуги. І тут задоволеність клієнта (тобто усвідомлена споживча цінність) зростає у міру кількісного чи якісного поліпшення певного чинника. Такі фактори іноді називають також «однорозмірними» [60].

Обов’язкові (критичні) фактори послуги. Це головні фактори, що безпосередньо впливають на клієнта і складають суть наданої послуги. Для клієнтів прийнятний мінімум стандартів, тому обов’язкові фактори мають бути задоволені насамперед. Якщо готелі хочуть вижити у сучасній конкуренції, вони мають зробити все, щоб запропонувати саме ці елементи обслуговування.

Прикладом в індустрії гостинності може бути швидкість обслуговування при в'їзді та виїзді, комфортабельність номерів, меблів та постільної білизни, чистота у готельних номерах та громадських приміщеннях, дружнє та уважне ставлення персоналу, безпека, здорове харчування тощо. Критичні ці елементи є тому, що вони викликають прямо протилежну реакцію клієнта, у разі дотримання або недотримання стандартів обслуговування. Невиконання вимог клієнтів щодо обов'язкових показників веде до різкого зниження «сприйнятої якості».

Сюрпризні (привабливі) фактори. Ці фактори можуть викликати позитивну реакцію, якщо очікування клієнтів готелю передбачені. Відсутність певних параметрів у послуги (товару) не відштовхує клієнта, він просто не чекає їх. Як приклад може бути наявність саун і SPA-салонів, обслуговування в готелях у нічний час, напої або квіти, заготовлені для гостей у номерах, наявність деяких додаткових сервісів тощо [66].

Наявність додаткових послуг дозволяє готельному підприємству виділитися на тлі аналогічних підприємств гостинності. Клієнти готелів не заперечуватимуть проти безкоштовної послуги (квітки, частування тощо), вони приємно здивуються, виявивши їх.

Для того щобпроаналізувати рівень сприйняття певних вище факторів (кількісних, обов'язкових, сюрпризних) було розроблено спеціальну модель анкетування клієнтів готелю, в якій кожне питання задається 2 рази: у негативній та позитивній формі.

За допомогою моделі Н. Кано готель може визначати вплив своїх дій на споживчу цінність послуги. Також може дізнатися, якими обов'язковими параметрами обов'язково повинна мати послуга, які сюрпризні параметри можуть бути «родзинкою», що приваблює покупця до новинки. Також можна виявити, деякі якості послуги мають маловажливі характеристики і, отже, з їх створення даремно витрачаються кошти [34].

Отже, можна дійти до висновку, що центральної фігурою у системі управління якістю є клієнт. Для того, щоб забезпечувати високу якість

обслуговування, керівництву готелю необхідно приділяти велику увагу оцінці якості та навчання персоналу. Використання моделі Gap та моделі Н. Кано дозволить компанії провести більш детальний аналіз якості обслуговування, виявити та усунути недоліки в існуючій системі якості, що, у свою чергу, підвищить задоволеність клієнтів та залучить нових [60].

3.3. Розробка дій для покращення якості обслуговування

Якщо службовці не пишаються своєю компанією, товарами та послугами, які вони продають, важко очікувати зацікавленості у них та від клієнтів.

Щоб ефективно працювати, службовці повинні регулярно отримувати інформацію про свою організацію. Історію підприємства, поточний стан справ, місію готелю та його бачення керівництвом, усе це мають знати службовці. Слід заохочувати почуття гордості співробітників за підприємство, де вони працюють, і формувати прагнення робити свій внесок у успіх спільної справи [33].

У готелях розробляється програма навчання для нових службовців, яка починається з ознайомлення новачків з компанією та з їхньої загальної орієнтації для того, щоб співробітники пишалися історією, культурою та високим статусом готелю, де тепер вони мають працювати. Мета процесу ознайомлення та орієнтації персоналу полягає в тому, щоб створити атмосферу, що надихає, і настрій на роботу в колективі компанії в цілому і знизити плинність кадрів. Такі програми орієнтації нових службовців та вся політика кадрів побудовані на основі сумлінного та щирого ставлення до обслуговування клієнтів. Якщо службовці, особливо керівники середньої ланки, безпосередньо не обслуговують гостей, вони повинні обслуговувати тих співробітників, які безпосередньо спілкуються з клієнтами.

Дві важливі особливості були виявлені в провідних міжнародних готельних компаніях. По-перше, вони наголошують на важливості навчання

суміжним професіям і, по-друге, наполягають, щоб кожен співробітник попрактикувався на різній роботі.

Керівництво готелів має переконатися, що їхні службовці добре знайомі з усіма послугами, які вони продають. Наприклад, усі службовці ресторану мають бути готові попередити відвідувачів щодо пізнього сніданку в неділю, навіть ті, хто не працює в неділю. Часто службовці не мають належного уявлення про страви в ресторані свого готелю, тому що їм ніколи не дають можливості спробувати їх. Якщо людина зі сфери обслуговування не знає смаку страви або не має уявлення про послугу, що надається готелем, це повинно сприйматися так, ніби службовці та адміністрація не дбають про своїх клієнтів [33].

Процес навчання – безперервний процес, і він має стати частиною роботи кожного готелю. Іноді навчання має містити знання з образотворчогомистецтва, щоб вступати у відповідні розмови з гостями. Якщо витончене мистецтво частина послуг, що надаються, воно також має бути частиною навчання. Це справить сприятливе враження на гостей, а службовці ще більше пишатимуться своїм готелем.

В результаті навчання службовці готелю набувають почуття гордості за приналежність до організації та задоволення від своєї роботи, а це сприяє кращому обслуговуванню гостей. Вивчення такої тісної взаємозалежності показує, що задоволеність службовця своєю роботою, його почуття причетності у вирішенні основних завдань підвищують рівень задоволеності клієнта.

У ряді готелів використовується внутрішньофірмове навчання кожним відділом, а не спеціалістом-тренером або запрошеним лектором. Відділи визначають свої потреби у навчанні та розробляють відповідні програми для задоволення цих потреб. У деяких готелях службовцям дозволяється додатково відвідувати заняття з навчання інших спеціальностей. Очевидно, що кожен службовець під час такого навчання може дізнатися про

особливості роботи інших відділів і з’ясувати для себе, як різні підрозділи готелю можуть краще підтримувати один одного.

Використання оптимальної програми навчання може сприяти розвитку організації з висхідної спіралі. Дослідження показали, що якість обслуговування обернено пропорційно плинності кадрів. Належним чином навчені службовці можуть якісно обслуговувати гостей, що допомагає створити бажаний імідж та залучити більшу кількість гостей [33].

Водночас деякі готелі запитують, чи варто витрачати гроші на навчання службовців, якщо вони можуть піти. Це може призвести до поганого пророцтва для підприємств з таким підходом. Якщо службовці належним чином не навчені, всі вони, отже, не здатні якісно обслужити клієнта. Нездатність добре обслужити клієнта викликає у службовців почуття незадоволеності собою та своїм робочим місцем та бажання піти з готелю. На жаль, це зміцнює і віру в деяких керівників готелів у тому, що вони не повинні витрачати гроші на навчання своїх службовців. Але небажання вкладати кошти в програми навчання службовців веде до низької продуктивності праці, високої плинності кадрів та незадоволеності клієнтів.

Готельні підприємства та підприємства інших сфер промисловості гостинності, добре розуміють значимість системи навчання службовців, є свого ролі пропагандистами цієї філософії, хоч би якою діяльністю вони займалися [52].

Пандемія завдала нищівного удару по індустрії гостинності у всьому світі. Заборона на обслуговування гостей, закриті кордони та відмова від бронювань виявилися непростим викликом для українських готелів.

Туристична та готельна промисловості покладали надії на літо. Сезон відпусток та карантинні послаблення мали струснути ринок.

Пандемія спричинила величезний дефіцит персоналу в готелях. За покоївками йдуть «цінові війни», але непрестижність професії не дозволяє поповнювати недолік.

Рівень зарплат у готельній галузі зріс за останній рік у середньому на

10–30%, але це не надто допомогло готельєрам. Частка витрат на персонал у готелів досить висока для середнього чи великого засобу розміщення це 25–30% витрат, для маленьких готелів вона може сягати 50%. Тарифи в готелях формуються залежно від рівня попиту та конкуренції, а про стабільний та передбачуваний попит говорити поки що не доводиться.

Після карантинних ослаблень найболючіший удар припав на п’ятизіркові та чотиризіркові готелі, їхні втрати обчислюються мільйонами гривень на день. Вони завжди були популярними серед іноземних туристів, а внутрішні мандрівники чи не єдині клієнти які віддавали перевагу демократичному житлу [67].

Є ряд першочергових необхідних заходів для порятунку та пом’якшення економічного удару від коронавірусу, яких потребує галузь.

– заборонити нарахування неустойки (штраф, пеня) або інших фінансових санкцій на період карантину та 12 місяців після;

– заборонити нараховувати відсотки та інші платежі за користування кредитними коштами;

– зобов’язати банки та/або фінансові установи надавати відстрочку зі сплати коштів;

– знизити ПДВ для підприємств готельної галузі до 10%;

– скасування чи хоча б зменшення податку на землю

Це допомогло б хоч якось упоратися із кризою, не втратити персонал та зберегти бізнес [68].

Готелі проводять скринінг температури тіла всіх працівників перед початком робочої зміни. Працівники, які мають ознаки респіраторних захворювань або підвищення температури тіла понад 37,2 °С, не допускаються до роботи.

Крім того, на вході в готель та його коридорах повинна бути розміщенна інформація про профілактику коронавірусної хвороби COVID-19. Також у готелях має бути організованне місце для обробки рук спиртовмісними антисептиками.

Якщо у когось із гостей готелю виявлено симптоми респіраторного захворювання або підвищення температури, така особа підлягає ізоляції у номері до прибуття швидкої допомоги.

У вестибюлі готелю може перебувати щонайменше одна особа на 10 м^2. площі приміщення. Під час перебування у готелі поза номером потрібно обов'язково носити захисну маску.

Зі свого боку адміністрація готелю має контролювати, щоб у місцях можливого скупчення гостей не з'являлися черги. У подібних місцях має бути зроблено відповідне маркування для забезпечення дотримання дистанції щонайменше 1,5 метра.

Крім того, готель має забезпечити можливість попередньої реєстрації відвідувачів. Має бути встановленний захисний екран між відвідувачами та персоналом на рецепції.

У готелях забороняється робота конференц-залів, фітнес та SPA-центрів. Харчування в готелі може здійснюватись на літніх майданчиках ресторанів зі збереженням санітарних вимог або їжа може доставлятись у номер.

Адміністрація готелю повинна забезпечити:

– наявність щонайменше п'ятиденного запасу засобів індивідуальної захисту та використання їх персоналом;

– наявність рідкого мила, антисептиків та паперових рушників у номерах та санвузлах загального користування;

– щоденне вологе прибирання в місцях скупчення гостей;

– дезінфекцію поверхонь, з якими контактують відвідувачі;

– безперебійну роботу систем вентиляції;

– централізований збір та подальшу утилізацію використаних засобів індивідуальної захисту;

– обмеження масових зборів працівників у закритих приміщеннях;

– тимчасове відсторонення від роботи осіб із групи ризику [68].

Програма підвищення якості обслуговування включає зусилля всіх підрозділів готелю. Завдання цього розділу не входить опис детальної процедури тотального управління якістю на підприємстві. Однак, щоб підвищити якість обслуговування в готелі, програма, що розробляється, повинна включати 10 основних принципів.

1. Лідерство. Керівництво готелю повинно мати чітке уявлення про призначення та майбутній розвиток підприємства, але цього недостатньо. Керівники також повинні донести це подання до своїх підлеглих і переконати їх повірити в нього і слідувати йому. Хороші лідери вбачають мету в тому, щоб досягти якісного обслуговування за допомогою дій, видимих і службовцям, і клієнтам.

2. Використання маркетингового підходудо всіх підрозділів готелю. Концепція маркетингу передбачає, що він має пронизувати всю організацію. Треба завжди мати на увазі, що виконання функції маркетингу обслуговування гостей в готелі це також обов'язок співробітників поза відділом маркетингу. Крім цього відділу маркетинг у готелі має бути присутнім у роботі кожного підрозділу.

3. Розуміння потреб клієнтів. Клієнтидобре відчувають якість. Готель з високою якістю обслуговування знає, що від нього вимагає ринок. Пропонована готелем послуга має бути призначена для цільового ринку та мати свою нішу.

4. Розуміння цілей та завдань готельного бізнесу. Надання якісного обслуговування потребує злагодженої роботи усієї команди працівників готелю. Службовці кожного підрозділу повинні розуміти, як їхня робота впливає на результати діяльності всього колективу. У деяких готелях персонал навчають так званому перехресному обслуговуванню, коли працівник виконує різні види робіт. Таке навчання дозволяє працівнику опанувати суміжні професії та сприяє розумінню суті роботи з інших спеціальностей.

5. Застосування у роботі основних організаційних принципів. Робота готелю має бути добре спланована і мати гарне управління. Це починається з розробки проекту концепції управління. Управління має бути організоване так, щоб обслуговування в готелі забезпечувало вигоди для клієнта у вибраному ринковому сегменті. При цьому необхідно створити системи, що забезпечують управлінською інформацією співробітників готелю [63].

Такі системи включають наймання персоналу та його навчання, процедури купівлі послуг, системи управлінської інформації, системи бронювання номерів, системи технічного обслуговування обладнання готелю, системи контролю якості, постачання та ін У готелях, де забезпечують якісне обслуговування, добре налагоджені операційні процеси.

6. Чинники свободи. У першокласних чотирьох та п’ятизіркових готелях очікують отримати персоналізоване обслуговування, орієнтоване на клієнта. Система надання послуг має бути ненав’язливою та гнучкою. Службовці повинні мати певні ступені свободи у своїх діях, щоб обслуговувати клієнта відповідно до його потреб. Вони не повинні бути прив’язані до суворих інструкцій та жорстких правил. Керівники підрозділів повинні підтримувати роботу співробітників та вказувати її направлення, а не встановлювати різні перепони у вигляді правил та інструкцій, які заважають службовцям обслужити клієнта належним чином.

7. Використання відповідної технології. Технологія повинна використовуватися, щоб контролювати зміни маркетингового середовища, допомагати операційним системам, розвивати бази даних клієнтів та вдосконалювати методи підтримки зв’язку з ними.

Наприклад, комп’ютерна підсистема «історії гостя» служить як система попередження, щоб визначити проблеми, які можуть перешкоджати якісному обслуговуванню клієнта. Інша система, PMS (система управління будівлею) дає інформацію про цикли технічного обслуговування та профілактичного ремонту номерів.

8. Ефективне керування кадрами. Дії керівництва – єдиний шлях спілкування з колективом готелю. Керівник будь-якого рівня повинен розуміти, що службовці спостерігають за його реакцією на ту чи іншу ситуацію та вивчають його поведінку. Якщо директор готелю піднімає з підлоги аркуш паперу, то службовці робитимуть те саме. Менеджер, який наголошує на важливості колективної роботи співробітників, які виступають як одна команда, може зміцнити виробничу дисципліну та розраховувати на довіру колективу. Керувати треба так, щоб службовці знали, як працювати ефективно.

9. Встановлення стандартів, оцінка виконання роботи та запровадження системи стимулів. Найбільш важливий спосіб покращення якості обслуговування полягає в тому, щоб встановити стандарти обслуговування та його цілі, а потім навчити цьому управлінців та службовців. Ці стандарти повинні безперервно підвищуватися, а службовці, які їх виконують, винагороджуватися. Програма управління якістю повинна включати розробку стандартів обслуговування клієнтів та методи оцінки, наскільки праця працівника відповідає цим стандартам.

Спілкування із співробітниками треба будувати так, щоб вони отримували оцінку своєї роботи з боку адміністрації. Крім того, інформація, отримана від клієнтів про їхню задоволеність окремими послугами, може змінити ставлення службовців до роботи. Але це за умови, якщо результати доведені до всіх, а той, хто обслуговує добре, виділяється і отримує певний вид винагороди.

10. Зворотній зв’язок із службовцями за наслідками праці. Результати роботи готелю мають доводитись до відома службовців. Це має виходити від вищого керівництва готельним підприємством під час спілкування зі службовцями та частково під час нарад у відділах.

Працівникам готелю потрібно знати, що гостям подобається і що вони не люблять. Вони також повинні мати уявлення про те, які області покращуються, а які ні [68].

Основну увагу потрібно приділити формуванню високої якості послуг, т.к. воно формується (підтверджується) у процесі надання послуг та багато в чому залежить від поведінки та професіоналізму персоналу, дотримання ним стандартів обслуговування, процедур та технологій надання послуг та ін. Щоб ефективно управляти підприємством сфери послуг, необхідно розвивати три стратегії.

Стратегія традиційного маркетингу спрямована на ланку «фірма – споживач» та пов'язана з питаннями ціноутворення, комунікацій та каналами розповсюдження (див. табл. 3.2).

Стратегія внутрішнього маркетингу впливає ланка «фірма – персонал» пов'язана з мотивацією персоналу до діяльності, спрямованої якісне обслуговування споживачів. Нарешті, стратегія інтерактивного маркетингу спрямовано ланка «персонал – споживач» і пов'язані з контролем якості надання послуги, що проводиться у процесі взаємодії персоналу та споживачів [34].

1. Впровадити на підприємство практичний досвід проведення опитування клієнтів за допомогою гостьової анкети.

Дана пропозиція сприятиме процесу адекватної та об'єктивної оцінки якості готельних послуг, що надаються у готелі. Особливістю думки гостя є те, що він, не будучи фахівцем, у галузі готельного господарства, оцінює якість обслуговування на основі своїх вражень. Тому гостьова анкета спрямована насамперед на відображення цих вражень від обслуговування в готельному комплексі.

Особливістю даної анкети є те, що гість готелю не тільки відповідає на запитання так чи ні, але й може прокоментувати свої зауваження або внести свої пропозиції, а також акцентувати увагу на перевагах обслуговування. Постояльці готельного комплексу зможуть висловити свою думку про готель, відзначити як сильні, так і слабкі сторони в роботі готелю, що для підприємства є прямим керівництвом до дії та проведення відповідних заходів.

За допомогою цього нововведення можна буде проконтролювати взаємини клієнтів із співробітниками готелю, які є безпосередніми представниками готелю;

Таблиця 3.2 – Перелік характеристик послуг та завдань управління розвитком ринку послуг

Властивості послуг	Перелік характеристик послуг	Завдання управління розвитком ринку послуг
Невід'ємність	– збут послуг та їх споживання відокремлені у просторі та у часі; – висока невизначеність при купівлі послуг; – оцінка якості відбувається після споживання послуг	– здійснення грамотної інформаційної політики; – просування послуг із використанням сучасних маркетингових методів; – формування позитивного іміджу підприємства сфери послуг
Непостійність якості	– Комплексність послуг створює труднощі в контролі якості всіх компонентів, що входять до них; – рівень сервісу та якості створює передумови для повторного звернення до послуг підприємства сфери послуг; – індивідуальний підхід до споживача послуг	– здійснення контролю за підприємствами та організаціями, що надають послуги; – розробка відповідних стандартів та ГОСТів надання послуг та роботи підприємств.
Незбереження	– послуга не зберігається та споживається у момент виробництва; – сезонні коливання відкладають відбиток на функціонуванні ринку; – виникають труднощі з ефективним використанням часу у сезонні піки.	– розробка програм розвитку сфери послуг; – планування та прогнозування потужностей підприємств сфери послуг
Невіддільність від виробництва	– стаціонарність споживання послуг, їхня прихильність до виробника; – споживач є учасником процесу надання послуги; – високі вимоги клієнтів до професіоналізму персоналу підприємства	– виявлення, розвиток та збереження ресурсів, як основний елемент системи управління ринком; – розвиток сучасної інфраструктури; – підготовка кваліфікованих кадрів

2. Введення у практику обов'язкового заповнення начальниками відділів кожної служби готелю внутрішньовиробничого листа-опитувальника, який є гарною інструкцією контролю роботи співробітників [51].

Внутрішньовиробничий лист-опитувальник сприяє кращому контролю якості на підприємстві, своєчасному проведенню відповідних заходів щодо усунення виявлених недоліків. націлений не так на саме враження, але в елементи готельного обслуговування, створюють це. Так, наприклад, відсутність мила у ванній кімнаті чи паперу в номері не залишить гостя задоволеним після проживання в такому готелі, і, навпаки, приємне спілкування зі співробітниками, чудове обслуговування офіціантів, чистий номер сприяють тому, щоб гість приїжджав саме до цього готелю. радив його своїм друзям та партнерам [51].

3. Контроль та оцінка підсумків проведених досліджень у галузі якості готельних послуг.

На підприємстві має встановитися зворотний зв'язок із клієнтами, який дозволяє оновлювати інформацію на основі оцінки одержуваних відповідей. Результати дослідження гостьової анкети є основою програм професійної підготовки персоналу відділів обслуговування. Внутрішньовиробничі листи-опитувальники допомагають готелю бути націленим на підвищення якості, розглядаючи цю проблему з погляду задоволення гостя, а з іншого боку програма перевірки якості сприяє кращій взаємодії підрозділів готелю між собою.

4. Проведення тренінгів щодо впровадження та вкорінення у понятті співробітників «стандартів обслуговування».

Згідно з оцінкою якості послуг готелю, деякі гості звертають серйозну увагу на нестачу професійної підготовки деяких співробітників, а також недотримання негласного, але дуже важливого постулату клієнт завжди правий [63].

5. Удосконалення мовних навичок співробітників готелю, головним чином служби прийому та розміщення.

Співробітники повинні володіти принаймні однією іноземною мовою досконало. Можна запропонувати відправляти на експрес-курси іноземної мови (на вибір та потреби).

6. Використання реклами для просування готелю.

Необхідно приділити особливу увагу співпраці з онлайн-турагентствами та сайтами з бронювання для успіху на ринку. Тут потрібно поєднувати як особливу увагу до свого веб-сайту, так і професійну роботу з серйозними партнерами.

Варто звернути увагу на таку деталь як текст про готель. Веб-посередники мають на своїх сторінках сотні стандартних описів готелів. Можна підготувати яскравий текст та ілюстрації та запропонувати його партнерам [51].

ВИСНОВКИ

Відповідно до поставленої мети було визначено завдання, які послідовно вирішувалися у процесі написання дипломної роботи. У першому розділі було розглянуто основні методи якості та поняття. У другому розділі була дана характеристика готелю Інтурист та проаналізована система управління якістю в готелі. У третьому розділі було запропоновано деякі варіанти покращення якості послуг для готелю Інтурист.

Тож на підставі проведеного дослідження, можна зробити низку висновків.

Аналіз діяльності готелю ТОВ «Інтурист Запоріжжя» показав, що, не дивлячись на несприятливу ситуацію, що склалася в країні, готель є стійким підприємством і в цілому працює стабільно.

За допомогою відгуків було проведено оцінку якості прийому та обслуговування клієнтів. Загалом задоволеність клієнтів ТОВ «Інтурист Запоріжжя» середня тому потрібне її підвищення. Клієнти не задоволені роботою служби приймання та розміщення та чистотою номера. Таким чином, якщо з боку керівництва організації не приділятиметься належної уваги якості обслуговування, то незабаром це може негативно вплинути на фінансові показники готелю.

Проаналізувавши літературні джерела, присвячені якості прийому та обслуговування у готелі, було зроблено висновок у тому, що за умов жорсткої конкуренції у промисловості гостинності, вдосконалення якості обслуговування є незамінним чинником у розвиток підприємства. Адже метою кожного готельного підприємства є підвищення конкурентоспроможних переваг та розширення ринку споживачів послуг за допомогою збереження досягнутого рівня в обслуговуванні клієнтів та прагнення його підвищення. Крім того, центральною фігурою у системі управління якістю є клієнт. Для того, щоб забезпечувати високу якість

обслуговування, керівництву готелю необхідно приділяти велику увагу оцінці якості та навчання персоналу.

Якість прийому та обслуговування – це комплексна категорія, один із найважливіших показників ефективності функціонування готельних підприємств, об'єкт аналізу, планування та управління. Головною складовою всієї системи якісного обслуговування є якість готельних послуг.

Для вирішення виявлених проблем було запропоновано такі заходи:

Захід 1. Впровадити на підприємство практичний досвід проведення опитування клієнтів за допомогою гостьової анкети.

Захід 2. Введення у практику обов'язкового заповнення начальниками відділів кожної служби готелю внутрішньовиробничого листа-опитувальника, який є гарною інструкцією контролю роботи співробітників.

Захід 3. Контроль та оцінка підсумків проведених досліджень у галузі якості готельних послуг.

Захід 4. Проведення тренінгів щодо впровадження та вкорінення у понятті співробітників «стандартів обслуговування».

Захід 5. Удосконалення мовних навичок співробітників готелю, головним чином служби прийому та розміщення.

Захід 4. Використання реклами для просування готелю.

З метою підвищення якості готельних послуг слід також систематично проводити самооцінку обслуговування, анкетування персоналу щодо їхньої взаємодії із споживачами. Накопичення та обробка статистики анкетних опитувань споживачів готельних послуг, та персоналу дозволить керівництву підприємства сформувати та документально оформити політику у сфері культури та якості обслуговування. Всі ці заходи зможуть суттєво покращити якість послуг в готелі «Інтурист», що приверне більше задоволених гостей та збільшить прибуток від продажу номерів та додаткових послуг.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Абрамов В. В. Організація туризму : Конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 123 с.

2. Балашова Е. А. Гостиничный бизнес. Как достичь безупречного сервиса : учеб. пособ. Москва : ООО «Вершина», 2005. 176 с.

3. Буйленко В. Туризм : учебн. Ростов-на-Дону : Феникс, 2008. 416 с.

4. Величко В. В. Організація рекреаційних послуг : навчальний посібник. Харків : ХНУМГ імені О. М. Бекетова, 2013. 202 с.

5. Волков Ю. А. Технология гостиничного обслуживания : учеб. пособ. Москва : Феникс, 2013. 218 с.

6. Герасименко В. Г., Галасюк С. С. Організація надання туристичних послуг : навч. посіб. Одеса : Атлант, 2014. 242 с.

7. Горбак Е. А. Управление качеством : учеб. пособ. Питер, 2008. 384 с.

8. Грицак Ю. П. Организация самодеятельного туризма : учеб. пособ. для студентов специальности «Туризм». Хабаровск : Экограф, 2008. 164 с.

9. Лансков Д. П. Анализ качества услуг повышения организаций сервиса. *Экономические науки*. Саратов, 2011. 138-140 с.

10. Давидова О. Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві : навч. посібник. Харків : ХНАМГ, 2012. 468 с.

11. Дементьева С. В. Отельный менеджмент : учебное пособие. Волгоград : Институт истории, международных исследований, 2011. 160 с.

12. Дишкантюк О. В. Формуваннння інфраструктурного забезпечення сфери гостинності : навч. посіб. Київ, 2016. 25 с.

13. Дурович А. П. Иследование отельных услуг и их улучшение : Учебное пособие. Питер, 2012. 320 с.

14. Єрмаченко В. Є. Дослідження світового та регіональних туристичних ринків : конспект лекцій. Харків : ХНЕУ, 2011. 239 с.

15. Єрмаченко В. Є. Підходи до визначення загроз розвитку туризму в Україні : навч. посіб. Проблеми економіки. Харків, 2015. 282 с.

16. Ильина Е. Н. Туроперейтинг: организация деятельности : учебник. Москва, 2005. 480 с.

17. Кабушкин Н. И., Дурович А. П. Организация работы в отеле : учеб. пособ. Москва : Новое знание, 2003. 125 с.

18. Квартальнов В. А. Теория и практика в отельных предприятиях : учебник. Москва : Финансы и статистика, 2003. 672 с.

19. Квартальнов В. А. Обслуживание в отеле : учебник. Москва : Финансы и статистика, 2006. 336 с.

20. Кифяк В. Ф. Організація туризму та готельно-ресторанної справи : учебник. Чернівці: Книги-XXI, 2008. 344 с.

21. Коржилов Л. І. Туризм в Україні. Класифікація та види. Ефективна економіка. Електронний ресурс URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3345 (дата звернення: 26.08.2021).

22. Круль Г. Я. Основи готельної справи : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 368 с.

23. Офіційний сайт готелю Інтурист. Електронний ресурс URL: https://www.intourist.com.ua/ru/glavnaya/ (дата звернення: 22.08.2021).

24. Левицька І. В., Корж Н. В., Онищук Н. В. Готельна справа : навчальний посібник. Київ : Київський національний торговельно-економічний університет, 2015. 580 с.

25. Липчук В. Дослідження якості обслуговування споживачів готельних послуг. Київ : *Вісник КНЕУ*, 2016. 51-58 с.

26. Любіцева О. О. Методика розробки турів : навчальний посібник. Київ : Альтерпрес, 2003. 104 с.

27. Мазур В. Індустрія гостинності – ефективний інструмент розвитку туристичного бізнесу. *Журнал європейської економіки*. Тернопіль, 2015. 27 с.

28. Мальська М. П. Основи туристичного бізнесу : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 272 с.

29. Мальська М. П. Планування діяльності туристичних підприємств : навч. посіб. Київ : Знання, 2005. 241 с.

30. Мальська М. П. Ресторанний бізнес: теорія та практика : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 424 с.

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

32. Матвієнко А. Т., Цись В. Г. Технологія та організація готельної діяльності : навч. посібник. Київ : Кондор, 2015. 120 с.

33. Мунін Г. Б., Змійов А. О., Зінов'єв Г. О., Самарцев Є. В., Гаца О. О., Максимець К. П., Роглєв Х. А. Управління сучасним готельним комплексом : навчальний посібник. За редакцією члена-кор. НАН України, д.е.н., проф. Дорогунцова С. І. Київ : Ліра-К, 2005. 520 с.

34. Нечаюк Л. І., Телеш Н. О. Готельно-ресторанний бізнес : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2003. 348 с.

35. Писаревський С. О., Погасій М. М. Організація роботи готельних підприємств: підручник. Харків : ХНАМГ, 2008. 97 с.

36. Папп В. В. Роль готельного господарства у розвитку туризму : *науковий вісник Ужгородського університету*. Серія «Економіка», 2015. С. 207-212.

37. Похомчикова Е. О. Понятие и структура индустрии гостеприимства. Вестник Кемеровского государственного университета, науч. пособ. 2014. С. 266-274.

38. Єрмаченко В. Є., Зима О. Г., Дехтяр Н. А., Алдошина М. В. Розвиток готельних комплексів: навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 321 с.

39. Ринки готельних послуг: стан та тенденції розвитку : Монографія. За заг. ред. професора В. Г. Герасименка. Одеса : Астропринт, 2013. 335 с.

40. Роглєв Х. А. Основи готельного менеджменту : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2005. 408 с.

41. Скибінський С. В., Іванова Л. О., Моргун О. Ф. Маркетинг готельних послуг : навч. посіб. Львів, 2000. 246 с.

42. Скобкин С. С. Экономика предприятия в индустрии гостеприимства и туризма : учеб. пособие. Москва : Магистр, 2009. 284 с.

43. Смирнов С. А. Современные подходы к управлению качеством в сфере услуг. *Вестник Санкт-Петербургского университета*, 2008. С. 136-140.

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

45. Сокол Т. Г. Організація готельної діяльності в Україні : навчальний посібник. Київ, 2002. 256 с.

46. Стрижак О. О., Алдошина М. В. Проектування бізнес-процесів готельного підприємства : учеб. пособ. Дніпро, 2019. С. 170-175.

47. Сущенко О. А. Теоретико-методологічні засади управління готельно-ресторанною діяльністю підприємств. Методологія та практика сталого розвитку туризму : монографія. За заг. ред. Черниш. Полтава : ПолтНТУ ім. Ю. Кондратюка, 2018. С. 108-118.

48. Топольник В. Г., Бутова А. П., Кощавка І. В. Кількісна оцінка якості готельного продукту: Монографія. Під ред. д.т.н., проф. Топольник В. Г. Донецьк : ДонНУЕТ, 2013. 208 с.

49. Кизима М. О., Єрмаченка В. Є. Готелі особливості та перспективи розвитку : монографія. Хмельницьк : ІНЖЕК, 2012. 471 с.

50. Умнов А. М. Качество обслуживания в отельных комплексах : науч. пособ. Саратов, 2015. 52 с.

51. Уокер Дж.Р. Введение в гостеприимство : пер. с англ. [В.Н. Егорова]. – 4-е изд. Москва : ЮНИТИ, 2012. 735 с.

52. Семенова В. Ф. Управління регіональним розвитком туризму : навчальний посібник. Одеса, 2011. 225 с.

53. Ушаков Д. С. Отели и развитие качества. Ростов-на-Дону : учеб. пособ. 2006. 448 с.

54. Ушаков Д. С. Экономика гостиничной отрасли : учеб. пособ. Ростов-на-Дону, 2010. 346 с.

55. Федорченко В. К. Готельне господарство: основні показники, оцінка якості послуг: навч. посіб. Київ, 2009. 8 с.

56. Федорченко В. К., Пазенок В. С., Кручек О. А., Дьорова Т. А. Готелі: концептуальні засади готельного господарства : Монографія. Київ : ВЦ «Академія», 2013. 368 с.

57. Чорненька Н. В. Організація готельної індустрії : навч. посіб. Кременчуг : Атіка, 2006. 264 с.

58. Чудновский А. Д. Туризм и гостиничное хазяйство : Учебник. Москва : Юркнига, 2005. 448 с.

59. Энциклопедия отельных предприятий. Под ред. Квартальнова В. А., Зорина И. В. Монографія. Москва : Финансы и статистика, 2001. 364 с.

60. Arasli H. Diagnosing whether northern Cyprus hotels are ready for TQM: An empirical analysis, 2002. P. 123.

61. Arnett B. D., Laverie A. D., McLane C. B. Using Job Satisfaction and Pride as Internal Marketing Tools, 2002. P. 168.

62. Baldacchino G. Total quality management in a luxury hotel: A critique of practice. International Journal of Hospitality Management, 1995. P. 324.

63. Banker R.D., Lee S.Y., Potter G., Srinivasan D. Contextual analysis of performance impacts of outcome-based incentive compensation. Academy of Management Journal, 1996. P. 367.

64. Berry L. L. The Employee as Customer Journal of Retail Banking, 1981.

65. Berry L. L., Parasurman A. Marketing Services: Competing Through Quality, New York: The Free Press, 1991. P. 233.

66. Bowen J. S. Loyalty: a Strategic Commitment. Cornell and Restaurant and Administration Quarterly, 2003. P. 354.

67. Chacko H., Davidson M. C., Green Y. The «big easy or the hard ask»: A case study of service quality in New Orleans hotels. Journal of Hospitality and Leisure Marketing, 2005. P. 165.

68. Kano N. Guide to TQM in Service Industries. Tokio: Asian Productivity, 2001. P. 230.