МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціально-гуманітарних технологій та менеджменту

Кафедра соціальної філософії та управління

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА (ПРОЄКТ)

на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ ЯКОСТІ ГОТЕЛЬНО - РЕСТОРАННИХ ПОСЛУГ»

Здобувача вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,
IV курсу, групи МБГ-19-1,
спеціальності 073 «Менеджмент»,
освітня програма «Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу»

_____ _____
(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові)

Науковий керівник _____ Гусятинський Микола Володимирович, к.т.н., доцент
(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Керівник освітньо-професійної
програми _____ Гусятинський Микола Володимирович, к.т.н., доцент
(підпис)

Допущено до захисту за рішенням кафедри соціальної філософії та управління
протокол від «7» червня 2023 № 11

Завідувач кафедри соціальної філософії
та управління _____ Чупрій Леонід Васильович, д.політ.н., професор
(підпис)

Ірпінь – 2023

Реєстрація № 1 08.06.2023 _____
(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки _____ 07.06.23 _____
(до захисту, на доопрацювання) (дата) (підпис)

Результат захисту 90/5/Відмінно 15.06.23 _____
(оцінка) (дата) (підпис)

Голова комісії: _____ С.Д. Бушуєв
(підпис) (ініціали, прізвище)

Члени комісії:

_____ М.В. Гусятинський
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ І.В. Ховрак
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ А.А. Грунтова
(підпис) (ініціали, прізвище)

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: голови комісії членів комісії, секретаря, (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
1. Доповідь	від 0 до 10	10		
2. Роздатковий матеріал	від 0 до 5	5		
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25	25		
5. Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10	5		
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50	45		
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	90		

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підпис)
90	A	5	15.06.23	

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою
90-100	A	5 (відмінно)
80-89	B	4 (добре)
70-79	C	
60-69	D	3 (задовільно)
50-59	E	
35-49	FX	2 (незадовільно)

Факультет соціально-гуманітарних технологій та менеджменту
Кафедра соціальної філософії та управління
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня програма «Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу»

Затверджую
В.о. завідувача кафедри
_____ Л.В. Чуприй
«29» 11 2022 р.

Завдання на кваліфікаційну роботу (проєкт)
здобувачу вищої освіти

Кобзі Максиму Валерійовичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи (проєкту)
дослідження якості готельно-ресторанних послуг
Затверджена наказом в.о. ректора від «24» листопада 2022 р. № 1230
2. Строк здачі закінченої роботи 07.06.2023 р.
3. Мета роботи
полягає у всебічному дослідженні економічної якості готельної індустрії
Об'єкт дослідження
є розвиток територіальної громади, реалізація виробничої діяльності органів місцевого самоврядування
Предмет дослідження
є процес управління якістю послуг у готельному комплексі
Орієнтовна база дослідження
готельний комплекс «Акорі»
3
4. Вихідні дані до роботи
Закони України, Накази та Розпорядження КМУ, що регулюють питання готельних послуг
5. Перелік графічного матеріалу
рисунки, схеми, таблиці
6. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (проєкту) (перелік питань за кожним розділом) Розд.1 Теоретичні основи якості надання послуг у ринкових умовах. Розд.2 Аналіз та оцінка якості послуг. Розд.3 Дослідження якості готельного комплексу на умовах ринку

7.Календарний план виконання роботи

№ п/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проєкту)	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	2	3	4
1	Вибір теми, вивчення літературних джерел, постановка проблеми та складання плану роботи	15.10.2022	15.10.22
2	Підготовка першого розділу роботи та подання його керівнику	31.03.2023	30.03.23
3	Підготовка другого розділу роботи та подання його керівнику	15.05.2023	15.05.23
4	Підготовка третього розділу роботи та подання його керівнику	02.06.2023	01.06.23
5	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	05.06.2023	05.06.23
6	Отримання відгуку керівника	07.06.2023	07.06.23
7	Отримання зовнішньої рецензії	07.06.2023	07.06.23
8	Попередній захист роботи	06.06.2023	06.06.23
9	Допуск роботи зав. кафедри до захисту	07.06.2023	07.06.23
10	Захист роботи	Згідно графіку освітнього процесу	15.06.23

8. Дата видачі завдання «29» 11 2022

9. Науковий керівник кваліфікаційної роботи (проєкту) _____ Гусятинський М.В
(підпис) (прізвище, ініціали)

10. Гарант освітньо-професійної програми _____ Гусятинський М.В.
(підпис) (прізвище, ініціали)

11. Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти _____ _____
(підпис) (прізвище, ініціали)

на тему: «Удосконалення якості готельно – ресторанних послуг»

ЗМІСТ

ВСТУП 3

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЯКОСТІ НАДАННЯ ПОСЛУГ У РИНКОВИХ УМОВАХ 5

1.1. Поняття та особливості якості готельних послуг 5

1.2. Механізм управління якістю послуг у готелях 8

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЯКОСТІ ПОСЛУГ 12

2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності готельного комплексу «Акорн» 12

2.2.Оцінка рівня якості готельних послуг готельного комплексу «Акорн» 19

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ЯКОСТІ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ В УМОВАХ РИНКУ 23

3.1. Пропозиції SWOT-аналіз системи управління якістю послуг готельного комплексу «Акорн» та визначення напрямів її розвитку 23

3.2. Напрями удосконалення управління якістю послуг у готельному комплексі «Україна» 25

ВИСНОВКИ 30

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 33

ДОДАТКИ 35

ВСТУП

Готельні послуги складають значну частину нашого життя, мають досить специфічний характер, тобто поєднують економічні, соціальні, виховний та естетичний чинники. У зв'язку з цим в нашій країні багато готельних господарств.

Готельний бізнес приваблює українських підприємців невеликими початковими вкладеннями, швидким терміном окупності, постійним попитом на послуги та високим рівнем рентабельності та прибутковості інвестованих коштів. Проблема якості надання готельних послуг є дуже актуальною для готелів в умовах ринкової економіки, оскільки ті готелі, які не приділяють уваги забезпеченню якості, приречені на банкрутство. Інвестиції в модернізацію готелів доцільні тільки в тому випадку, якщо готель буде пропонувати якісні послуги, які будуть затребувані споживачами.

Актуальність теми полягає в тому, що сьогодні готельне господарство набуває стрімкого розвитку. Щоб встояти на ринку та зберегти існуючі позиції, необхідно шукати нові шляхи покращення фінансово-економічної ситуації. Для успішного існування на ринку готельних послуг і збільшення прибутку постійно існує потреба в пошуку нових варіантів удосконалення процесу обслуговування клієнтів готельних підприємств та надання послуг. Якість обслуговування є невід'ємною складовою ефективності готельного господарства, завдяки якій вдається утримати споживача. Стало дуже актуальним і важливим елементом «Обслуговування на вищому рівні» девіз ефективного функціонування закладів готельного господарства.

В дослідженннях зарубіжних науковців можна виокремити роботи присв’яченні питанням якості, формуванням системи управління якістю, а саме: Дж. Джуран, С. Ільєнков, Ф. Котлер, Е. Лемінг, Ф. Тейлор, І. Тушканова, С. Скобкін, Дж. Уокер та ін., а серед вітчизняних дослідників найбільш значущими є праці: Г. Бондаренко, М. Бойко, В. Дикань, К. Коляда, О. Момот, І. Сидоренко, Т. Сокол, М. Шаповалова та ін. В роботах зазначених авторів

приділена увага поняттям «якість послуг», «якість», а також побудові системи управління якістю. Досліджуванні поняття розглядаються переважно в загальному аспекті без урахування специфіки умов діяльності готельних підприємств як надважливої складової туристичної індустрії.

Метою роботи є визначення пропозицій по удосконаленню якості послуг готельної індустрії.

Для реалізації мети визначено ряд завдань, зумовлених метою дослідження, а саме:

- дослідити поняття готельного обслуговування;
- виявлення сутності якості обслуговування в готелі;
- дослідити аналіз діяльності готельного комплексу «Акорн»;
- специфіка якості готельних послуг у готельному комплексі «Акорн»;
- виокремлення шляхів покращення обслуговування в умовах ринку.

Предметом дослідження є процес управління якістю послуг у готельному комплексі.

Об'єктом роботи виступає готельний комплекс «Акорн».

Інформаційною базою дослідження є наукові періодичні видання, монографії, законодавчі акти, закони та нормативна документація, офіційні інтернет ресурси.

Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЯКОСТІ НАДАННЯ ПОСЛУГ У РИНКОВИХ УМОВАХ

1.1 Поняття та особливості якості готельних послуг

Якість обслуговування клієнтів – комплексна категорія, яка є одним із найважливіших показників ефективного функціонування готельного підприємства, менеджменту, об'єктом аналізу та планування. Основною складовою всієї системи якісного обслуговування клієнтів є якість готельних послуг.

Згідно з правил міжнародного стандарту, якість - це сукупність властивостей і характеристик послуг, здатних задовольнити обумовлені або передбачувані потреби споживачів. Саме якість підштовхує споживача вибрати той чи інший продукт, в деяких сегментах ринку якість також впливає на рішення споживача скористатися послугами готелю, а не готелю-конкурента. Варто зазначити, що між успішною реалізацією та якістю готельних послуг існує прямо пропорційна залежність, тому погіршення якості спричиняє втрату клієнта.

Готельні послуги, якими користується невелика частина суспільства, як правило, вважаються вищими стандартами, незважаючи на реальну ціну та якість, ці послуги, якими частково користуються споживачі. У кожному разі гість вибирає готельні послуги, які оптимально відповідають цим критеріям якості. Готельне підприємство, яке:

- можливість максимально повно задовольнити потреби та запити клієнта;
- може запропонувати послуги в оптимальному співвідношенні ціна-якість;
- запропонує новий рівень якості, що стане сильною мотивацією для залучення все нових клієнтів і отримання постійних.

Незалежно від власних зусиль готельного господарства, для стимулювання та стабільності високоякісних послуг, керівною ідеєю є зосередження на конкретному клієнті, повністю задовольняючи його особисті потреби.

Управління якістю послуг на готельних підприємствах реалізується як поєднання зовнішнього і внутрішнього контролю. Щодо зовнішнього контролю то це пов’язано з державними стандартами, відображеними в законодавчій, нормативно-технічній базі та міжнародними стандартами діяльності у сфері готельного бізнесу, які певною мірою враховуються державними стандартами, а також процесом впровадження стандартів у формі сертифікації, ліцензування, а також здійснюються недержавними профільними організаціями, спілками, асоціаціями, підприємствами, корпораціями, які співпрацюють з готелями у створенні готельно-туристичного продукту. Що стосується зовнішнього контролю якості, то він створюється клієнтами готельних послуг.

Внутрішній контроль проявляє адміністрація готельного підприємства і він пов'язаний з управлінням якістю організації, функціональною взаємодією, технологіями, матеріально-технічним забезпеченням і загальним рівнем комфорту.

Внутрішній та зовнішній контроль якості послуг у готелях з ведеться метою використання організаційних, економічних та соціально-психологічних методів. Що стосується економічних методів управління, то вони займають основне місце в системі методів управління. Це зумовлено ще й тим, що управлінські відносини відрізняються передусім економічними відносинами, в основі яких лежать об’єктивні потреби та інтереси людей. Формула комплексу економічних важелів, за допомогою яких досягається бажаний ефект, що задовольняє потреби колективу в цілому і кожного працівника, є принциповим питанням для всіх підприємств готельного бізнесу.

Якість готельних послуг повинна відповідати встановленим стандартам. Зміст і форма стандартів є вагомим критерієм якості обслуговування споживачів. Критерієм оцінки якості готельних послуг для клієнта є його задоволеність, тобто це відповідність очікуваного та отриманого. Критерієм повної задоволеності клієнта є бажання відвідати та порекомендувати готель ще раз і залучити в готель більше клієнтів, наприклад серед знайомих і та друзів.

Основним документом, який стосується персоналу, адміністрації готельного підприємства та споживачів є документ – «Правила надання готельних послуг», розроблений відповідно до законодавства України (тобто Закону України «Про захист прав споживачів»). Закон стосується правил надання готельних та якісних послуг, вони завжди повинні відповідати умовам укладеного договору, а якщо договір відсутній або недостатньо обґрунтований, вимогам, які висуваються до певного виду послуг.

На якість обслуговування в готелях впливають такі фактори:

- матеріально-технічна база, тобто зручне планування та якісне оздоблення приміщень, якісна білизна, сучасні телекомунікації, розміщення;

- технологія самого обслуговування;

- компетентність обслуговуючого персоналу та високий професіоналізм;

- управління якістю послуг, що забезпечує розробку та впровадження стандартів якості послуг, контроль, коригування, навчання персоналу, вдосконалення надання послуг шляхом поетапного розвитку продуманої ефективної організаційної структури управління.

Керування якістю окреслює й наявність управлінських систем в готелі, які здійснюють контроль організацію та пропозицією послуг:

- сама система підбору та навчання персоналу. Адміністрація готелю повинна організувати кадрову службу, яка забезпечує підбір працівників, які володіють необхідними знаннями та досвідом, володіють навичками надання послуг, а також якісно і постійно контролювати їх просування по службі;

- система контролю якості, стандартизація пропонованих послуг. При розробці стандартів обслуговування в готелях власники і менеджери повинні чітко визначити мету стандартизації. Також стандарти повинні бути гнучкими і бути відповідними вимогам і побажанням клієнтів;

- система контролю задоволеності клієнтів повинна передбачати аналіз скарг і пропозицій споживачів, а також порівняння якості послуг конкурентів з пропозицією послуг самого готелю.

Отже, ефективне управління якістю послуг у готелях забезпечує створення дієвої системи стратегічного планування, постійне підвищення якості послуг, дотримання встановлених норм і стандартів обслуговування, систему контролю пропонованих послуг.

1.2 Механізм управління якістю послуг у готелях

Управління якістю послуг у готельному секторі є однією зі складових механізму управління, способом організації діяльності самого закладу гостинності. Менеджмент як послуга сприяє налагодженню відносин між учасниками процесу надання готельних послуг, між підприємством і споживачами послуг, форм і методів впливу на конкретний процес виробництва і реалізації послуг, організаційної структури управління. та умови стимулювання праці персоналу.

Основний зміст у процесі управління якістю щодо готельних послуг має бути спрямований на вироблення ряду управлінських рішень та здійснення комплексу встановлених управлінських дій та рішень наприклад щодо планування, створення і надання послуг високому якісному рівні. З таких елементів формується система управління саме якими готельними послугами та як власний механізм управлінських відносин:

- законів керування якістю, від суттєвих періодично повторюваних зв’язків між елементами системи управління якістю, які забезпечують її функціонування та цілісність;

- об'єкта управління якістю (керівників середнього та низового рівнів управління та підлеглий їм персонал, структурні підрозділи у фірмах готельного господарства);

- суб'єкт управління якістю - готельна послуга або з комплексу послуг, що надаються на підприємствах готельних підприємств;

- факторів управління якістю (на які спрямовано діяльність в галузі якості із метою досягнення встановлених цілей);

- функції і методи управління, як конкретні форми і засоби цілеспрямованого впливу органів управління на інтереси і умови життя персоналу готелю;

- інформації - сукупності показників для прийняття правильних управлінських рішень щодо покращення якості послуг;

- методи – визначають спосіб діяльності та інструменти впливу суб'єкта на управління якістю на об'єкті (плани, технології, рішення, норми і нормативи, форми морального і матеріального стимулювання);

- організаційна структура - повноваження, обов'язки та взаємовідносини, представлені у схемах, згідно з якими готельне підприємство виконує свої функції, тобто від внутрішньої структури побудови системи якості, що відображає поділ праці в його специфіці виконання конкретних функцій і методів діяльності в сфера якості.

Мета управління якістю готельних послуг полягає у вдосконаленні форм і методів процесу управління, спрямованих на підвищення якості та забезпечення стабільного конкурентного статусу підприємства. Для досягнення даної мети адміністрація готельних підприємств мусить забезпечити організацію всіх органів управління та підрозділів готелів, скоординованих для створення системи управління якістю. Управління якістю послуг зобов’язано передбачати вивчення ринку гостинних послуг, маркетингові дослідження, згідно з якими підвищення якості готельних послуг має здійснюватися відповідно до потреб споживачів.

Принципами управління якістю на основі яких впроваджується система якості є:

- відповідальність керівництва за формування політики у сфері якості надання послуг та забезпечення задоволення потреб споживачів;

- при впровадженні системи якості та виконанні визначених завдань у сфері якості керівництво зобов’язано забезпечити необхідні ресурси (кваліфіковану робочу силу та матеріально-технічні ресурси);

- готельне господарство для здійснення процесу надання послуг зобов'язано розробити, документально оформити, впроваджувати та забезпечити дієздатність системи якості для реалізації поставлених цілей та завдань;

- між споживачами готельних послуг і працівниками готелю мусить бути забезпечена ефективна взаємодія, орієнтована на визначення процесу управління якістю послуг і структури системи якості.

Процес управління якістю послуг готельного підприємства охоплює реалізацію стратегії якості, яка визначає основні напрямки і цілі готелю в галузі якості, офіційно узгоджені керівництвом з вимогами споживачів, завдання в області якість, методи їх реалізації, роль персоналу в реалізації стратегії, імідж готелю та ін.

Основою у формуванні стратегії готельного підприємства у галузі якості є законодавча та нормативно-технічна база у галузі стандартизації та сертифікації. В свою чергу, засобом реалізації стратегії якості є система якості, відповідно до якої розробляється планування якості, оперативне управління якістю, підвищення якості.

Планування якості - діяльність керівників готельного бізнесу щодо визначення цілей і вимог до якості послуг та застосування елементів системи якості, що включає планування якості послуг, планування управлінської та виконавчої діяльності, підготовку якісної програми.

Оперативне управління якістю – сукупність методів і видів діяльності, що використовуються для виконання встановлених вимог до якості для забезпечення поточного управління процесами у сфері якості та усунення короткочасних причин неефективного управління якістю послуг.

Забезпечення якості - це заплановані та систематично впроваджені системи в межах діяльності з якості, необхідні для виконання вимог до якості послуг

Покращення якості послуг готелю - це діяльність готелю щодо підвищення ефективності процесів з метою отримання прибутку підприємством та користі (вигод) для споживачів готельних послуг.

У готельних господарствах для реалізації процесу управління якістю потрібно розробляти, впроваджувати і підтримувати, документально оформляти у робочому стані систему якості з розробленою методикою щодо встановлення вимог для здійснення всіх пов'язаних із наданням послуг процесів.

Таким чином, сучасні системи управління якістю осягають усі етапи життєвого циклу готельної послуги, розпочинаючи з маркетингових досліджень і закінчуючи післяопераційним контролем та оцінкою ступеня задоволеності споживачів після перебування в готелі. Актуальність матриці, згідно з якою якість має бути основною складовою всіх етапів життєвого циклу послуг і лише послуги гарантують стійкі позиції на ринку, призводить до змін у практичній діяльності готельних підприємств щодо забезпечення якості.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЯКОСТІ ПОСЛУГ

2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності готельного комплексу «Акорн»

Метою дослідження в нашій роботі є готельний комплекс «Акорн» який знаходиться у центрі міста Ірпінь. Цей комплекс розмістився в мальовничому куточку Ірпіня, що досить зручно для гостей міста.

Для перебування та відпочинку у закладі гостинності є номери класу люкс, напівлюкс та стандарт.

Готельний комплекс «Акорн» працює цілодобово з 00:00 години по 24:00 години [9].

Характеристику закладу розглянемо у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика готельного комплексу «Акорн»[9]

№ з/п	Вихідні дані підприємства	Характеристика
1.	Назва	«Акорн»
2.	Форма власності, підпорядкованість	Приватна
3.		
	Тип	Готельний комплекс
4.	Контактний телефон, факс, електронна пошта	Тел. +38 (067) 364-56-88
5.	Адреса	вул. Тургенівська, 61
6.	Місцезнаходження	м. Ірпінь

Послуги, які надає готельний комплекс «Акорн»:

- 3 класів номерів
- Закрита територія із 2 літніми альтанками
- Бенкетний зал на 80 місць
- Конференц-зал
- Власний паркінг

Загальна інформація про готель

Цей затишний готель розташовано за 35 км від Міжнародного аеропорту "Бориспіль".

Прості та затишні номери з безкоштовним Wi-Fi, телевізорами з плазмовим екраном, міні-холодильниками та зонами відпочинку. З покращеним комфортом номери обладнано балконами. У номерах люкс є вітальні.

Є комфортний бар із дерев'яними акцентами. Варто зазначити, що у готелі є зона для проведення зустрічей і подій. Є сніданок (оплачуваний) і паркувальний майданчик.

Кваліфікований персонал з великим досвідом роботи в індустрії гостинності допоможе вирішити всі питання, а приємна атмосфера та високий рівень обслуговування затишного комфорту зроблять перебування гостей у готелі незабутнім та стануть запорукою успішного ведення бізнесу.

У структуру майна закладу гостинності входять основні засоби та оборотні кошти, й також ряд інших цінностей вартість яких ввідображається у самостійному балансі закладу. Передане готельному комплексу в цілковите господарювання майно утворює статутний фонд закладу.

«Акорн» готельний комплекс має право:

1) Згідно підписаних договорів надавати послуги фізичним особам та організаціям.

2) Здавати у оренду юридичним та фізичним особам, надавати у тимчасове користування затишні кімнати, тобто готельні номери.

Це дозволяє зробити заклад стійким – прибутковим й конкурентоздатним , а також забезпечити його подальший прибуток.

В закладі гостинності здійснюється систематичний аналіз діяльності, що дозволяє:

- якісно, швидко, а також персонально здійснювати оцінку результатів діяльності усіх її структурних підрозділів;

- точно і вчасно знаходити та враховувати фактори, які впливають на кінцевий одержуваний дохід;

- обчислити вартість затрат, а також тенденцію їхніх змін, для визначення кінцевої продажної ціни і обчислення рентабельності;

- вчасно знаходити правильні шляхи вирішення різноманітних проблем та одержання достатнього прибутку.

Для поглибленої оцінки діяльності готельного комплексу «Акорн» використовуються різні показники: відвідуваність, рентабельність, прибуток й ін.

При плануванні доходу від закладу гостинності на величину доходу вказує низка факторів: визначається відсоток доходу в базовому році та збільшення доходу за рахунок збільшення кількості наданих послуг; подорожчання внаслідок зміни ціни та низка інших факторів.

В процесі дослідження базою аналізу господарської діяльності готельного комплексу «Акорн» є дані бухгалтерської звітності та статистичної, а також бухгалтерські баланси.

Документообіг в готельному комплексі Акорн відіграє дуже важливу роль. Важливе значення має і документальне засвідчення договорів. Дуже цікавим аспектом є обмеження щодо розміщення платіжних документів (рахунка-фактури та ін.).

Документація оформлюється діловодами, і у залежності від призначення підписується директором або головним бухгалтером. Організація та здійснення роботи із документами – це є створення оптимальних умов для всіх видів робіт з документами.

Відповідно до організаційної структури готельного комплексу «Акорн» (див. рис. 2.1). працює 5 менеджерів, менеджер відділу обслуговування клієнтів, 3 менеджери із бронювання, менеджер з рекламних послуг та керівником цього відділу є директор. У підпорядкуванні безпосередньо у директора знаходиться й менеджер відділу обслуговування клієнт та менеджер з рекламних послуг. Відповідно менеджеру відділу обслуговування клієнтів в підпорядкування менеджери із бронювання номерів [9].



Рис 2.1. Організаційна структура готельного комплексу «Акорн»

Права керівника (директора) визначаються відповідно до потреб клієнтів (замовника). Відповідальність за прийняття управлінських рішень базується на цьому. Підрозділи являють собою функціональні ланки, кожна з яких використовує технологію та специфіку, але всі разом вони мають головну ціль - задоволенням потреб споживачів (клієнтів).

Якість послуг основним чином впливає на підвищення їх обсягу, про що свідчать і дані з табл. 2.1.

Поточні витрати готельного комплексу «Акорн» зросли на 296 тис. грн, або на 7,75%. Слід зазначити, що темпи зростання поточних витрат установи нижчі за обсяг продажів та чистий прибуток. У зв'язку з цим у звітному році рівень поточних витрат до обсягу реалізації (реалізації) знизився на 0,12. Зниження рівня поточних витрат відображає відносну економію витрат і суму, яку можна розрахувати за формулою: Економія витрат = 5634,5*0,12/100 = 6,76 тис. грн. (на основі додатку А).

Таблиця 2.1

Динаміка головних показників господарської діяльності готельного комплексу «Акорн»

Показник	Од. вим.	2021р.	2022р.	Відх. (+,-)	темпи росту, %
1	2	3	4	5	6
Дохід від реалізації послуг	тис. грн.	5220,00	5634,50	413,5	107,92
Чистий дохід	тис. грн.	3915,0	4281,45	366,45	109,36
Рівень завантаженості номерного фонду	%	40,00	42,50	2,50	
Загальний обсяг витрат	тис. грн.	3810,3	6336,6	2526,5	66,30
Рівень чистого доходу	%	75,0	76,1	1,1	101,33
Валовий прибуток	тис. грн.	104,70	176,17	71,47	168,25
Рівень витрат	%	72,99	72,88	-0,13	
Чистий прибуток	тис. грн.	73,29	123,32	50,03	168,25
Рентабельність надання послуг	%	1,40	2,18	0,77	

Дані у таблиці вказують на те, що завдяки зниженню рівня витрат готельний комплекс «Акорн» заощадило 6,76 тис. грн.

Протягом 2021-2022 років готельний комплекс «Акорн» здійснював своє господарювання прибутково. Так, у 2022 р. валовий прибуток становив 176,16 тис. грн., що на 71,47 тис. грн., або 68,25% більше ніж в попередньому році. Варто зазначити, що спостерігається підвищення загальної величини затрат готельно-ресторанного комплексу в сумі 2526,5 тис. грн., або на 66,3%. Чистий прибуток в поточному році зріс на 50,03 тис. грн., чи 68,25%. Також, в звітному році очікується підвищення рентабельності надання послуг на 0,78%.

Відзначимо, що позитивним є підвищення чистого доходу готельного господарства майже на 9,36% згідно із попереднім роком. Таким чином, стабільні дані чистого доходу в готельному господарстві в процесі підвищення обсягів обслуговування і експлуатаційних доходів пов'язане і гнучкою ціновою політикою закладу.

Проаналізуємо динаміку поточних витрат закладу за 2021-2022 роки (табл. 2.3. на основі додатку А).

Таблиця 2.3

Динаміка поточних витрат готелю «Акорн», тис. грн.

Витрати	2021р.	2022 р.	Відхилення (+-)	темпи росту, %
матеріальні затрати	350,00	372,00	20,00	106,00
соціальні відрахування	338,00	343,00	3,00	101,18
витрати на оплату праці	1085,00	1116,00	29,00	102,76
амортизація	545,00	552,00	5,00	101,10
інші витрати	1492,30	1727,30	233,00	115,68
Всього, поточні витрати	3810,30	4106,30	294,00	107,74
Структура витрат, %	2017 р.	2018 р.	відх.	
матеріальні затрати	9,19	9,05	-0,14	
соціальні відрахування	8,87	8,34	-0,53	
витрати на оплату праці	28,48	27,17	-1,31	
амортизація	14,30	13,43	-0,87	
інші витрати	39,16	42,06	2,88	
Всього, поточні витрати	100,00	100,00		

Показники в таблиця 2.3. вказують на те, що йде збільшення поточних витрат у готельному комплексі «Акорн». Відтак, в звітному році становлять 7,74% темпи приросту поточних витрат. Таким чином, темпи приросту поточних затрат досить поступаються темпам приросту валового доходу готельного комплексу «Акорн». Варто звернути увагу, що по статтях витрат їх підвищення відбувається нерівномірно. Найбільші темпи приросту спостерігаються по статтях матеріальні витрати й інші витрати. Показники в статтях затрати на оплату праці та соціальні відрахування, та амортизаційні темпи приросту витрат є незначними, відтак можна зробити висновок, щодо сталості затрат на оплату праці, соціальних відрахувань та амортизації, які пов'язані із стабільним кадровим складом закладу та незначними змінами в складі основних засобів. У цілому відзначимо, що структура та склад поточних

витрат готельного комплексу «Акорн» не змінилися. Ефективність використання основних засобів готельного комплексу «Акорн» є складовою системи якості (табл. 2.4 на основі додатку А).

Таблиця 2.4

Показники динаміки ефективності використання основних засобів готельного комплексу «Акорн»

Показник	Од. вим.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+-)	Темпи росту, %
Виручка від реалізації	тис. грн.	5520,0	5633,6	413,6	107,92
Чистий прибуток	тис. грн.	104,7	176,17	71,47	168,25
Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн.	15305,96	15400,0	94,06	100,61
Чисельність працівників	чол.	364	363	-1	99,45
Фондовіддача		0,36	0,38	0,02	102,8
Фондомісткість		2,77	2,74	-0,03	98,6
Фондоозброєність праці	тис. грн.	42,0	42,6	0,4	101,2
Рентабельність основних фондів	%	0,68	1,15	0,45	
Інтегральний показник		0,49	0,64	0,15	132,7

Дані в таблиці вказують на те, що спостерігається підвищення показників ефективності використання основних засобів готельного комплексу «Акорн». Зазначимо, що показник фондовіддачі, який визначає суму продажу послуг на 1 грн. вартості основних засобів, збільшився на 0,02, або 2,8%. Значно знизився відсоток фондомісткості, яка також є позитивним здобутком. У той же час, показники фондоозброєності праці залишаються стабільними. Це пов'язане з незначними змінами вартості основних засобів, чисельності працівників. За рахунок підвищення прибутковості спостерігається суттєве підвищення рентабельності основних засобів, яка у той же час лишається невеликою і за абсолютним значенням. Таким чином, за рахунок підвищення фондовіддачі і рентабельності основних засобів, в звітному році значно підвищився показник значення інтегрального показника ефективності основних засобів. Таким

чином, можна зробити наступний висновок про більш ефективне застосування основних засобів готельного комплексу «Акорн».

Таким чином, спостерігається досить позитивна динаміка основних показників діяльності готельного комплексу «Акорн», що показує ефективне управління закладом у напрямку дотримання вимог із якості.

2.2. Оцінка рівня якості готельних послуг готельного комплексу «Акорн»

Для збору інформації щодо якості готельних послуг доцільно використовувати соціологічні опитування споживачів та персоналу, звіти структурних підрозділів, результати проведення зовнішніх перевірок, ідеї та пропозиції працівників та відгуки споживачів. Адже вибираючи послуги певного готелю, кожний клієнт виконує дуже важливу для суспільства функцію – оцінює якість послуг готелю. Результати оцінки матеріально і морально стимулюють весь персонал готелю покращувати якість обслуговування, а також є необхідною інформаційною базою для розробки нормативних документів підприємства. У кваліфікаційній оцінці якості зацікавлений і споживач послуг, який прагне максимально задовольнити свої потреби наданими готелем послугами. З метою оцінки якості послуг у готелі «Акорн» була розроблена анкета споживача, яка спрямована на виявлення якості обслуговування та обробка якої, здійснюється саме з метою удосконалення якості наданих послуг.

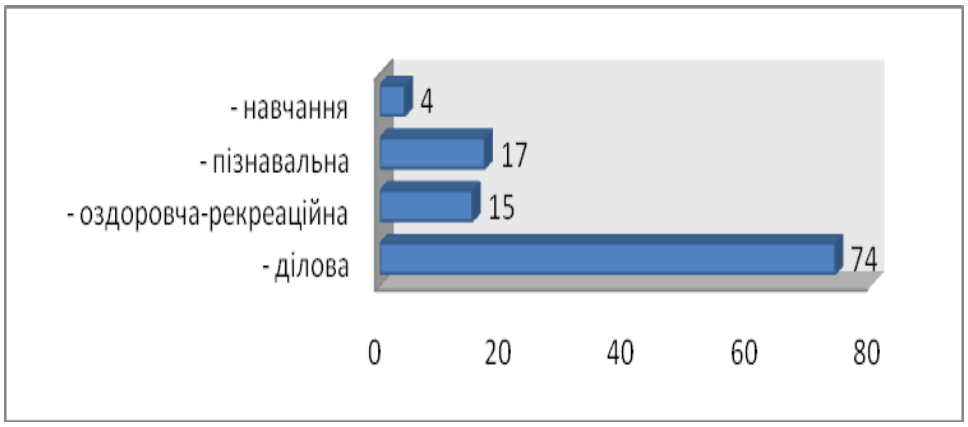


Рис. 2.1. Результати анкетного опитування щодо мети відвідування готелю споживачами

Аналізуючи вище представлену діаграму, бачимо, що відповіді 110 респондентів розподілились наступним чином: 74 особи зазначили ділову мету перебування, 17 осіб – пізнавальну, 15 осіб – оздоровчо-рекреаційну і найменше, а отже 4 особи зазначили навчальну мету перебування. З вище зазначеного, можна зробити висновок, що готель є бізнесовим, саме тому бізнес-послугам має приділятися особливе значення для того, щоб якомога якісніше задовольняти потреби споживачів.

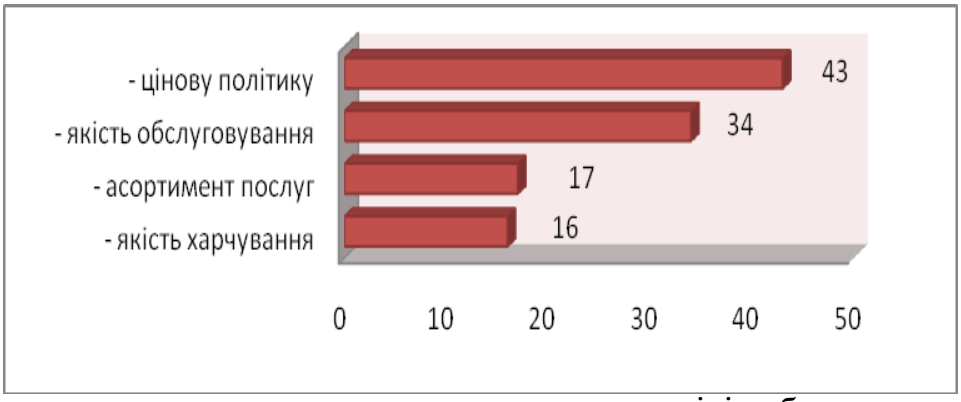


Рис.2.2. Результати анкетного опитування щодо недоліків обслуговування у готелі

Аналізуючи вище представлену діаграму, можна зробити висновок, що більшість респондентів, а саме 43 особи зі 110, зазначили цінову політику готелю як необхідний пункт удосконалення, за ним 34-ма респондентами зазначена якість обслуговування, 17 - асортимент послуг і 16 – якість харчування. Такі результати свідчать про те, що готелю необхідно звернути увагу на співвідношення ціна/якість, яке є досить вагомим у готелях високої категорії. Так як якість харчування є однією з основних критеріїв вибору місця перебування споживача та суттєвою статтею доходу готелю, слід проаналізувати відповіді респондентів на рис.2.2.

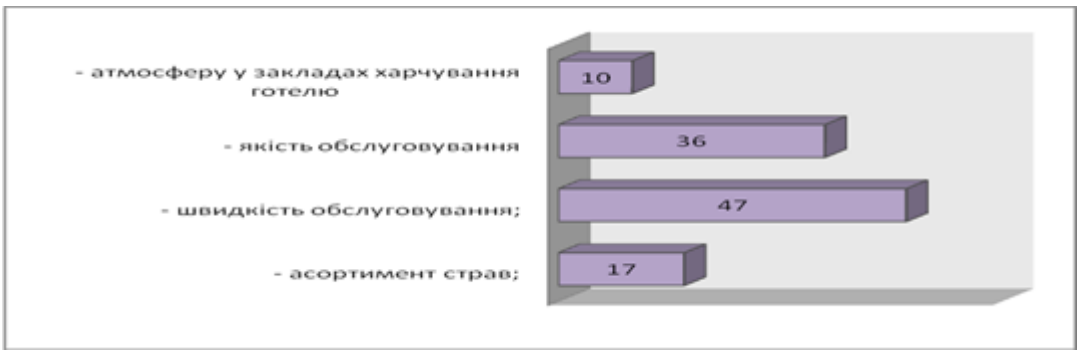


Рис. 2.3. Результати анкетного опитування щодо якості харчування

Більшість опитаних, а саме 47 осіб зі 100 незадоволені швидкістю обслуговування, 36 осіб – якістю обслуговування, 17 – асортиментом страв і 10 – атмосферою у закладах харчування готелю. Це стосується усіх закладів харчування готелю і служби Room Service. Отже, якщо страждає якість обслуговування, необхідно проводити спеціалізовані тренінги та розробити мотивацію персоналу для усієї служби ресторанного сервісу.

47% респондентів оцінили номерний фонд готелю найвищим балом 5, 37% опитаних надали оцінку 4 бали, 16% - 3 бали. Таке співвідношення говорить про високий рівень задоволеності клієнтів готельними номерами, адже жоден з опитаних не оцінив одиницею та двійкою номерний фонд.

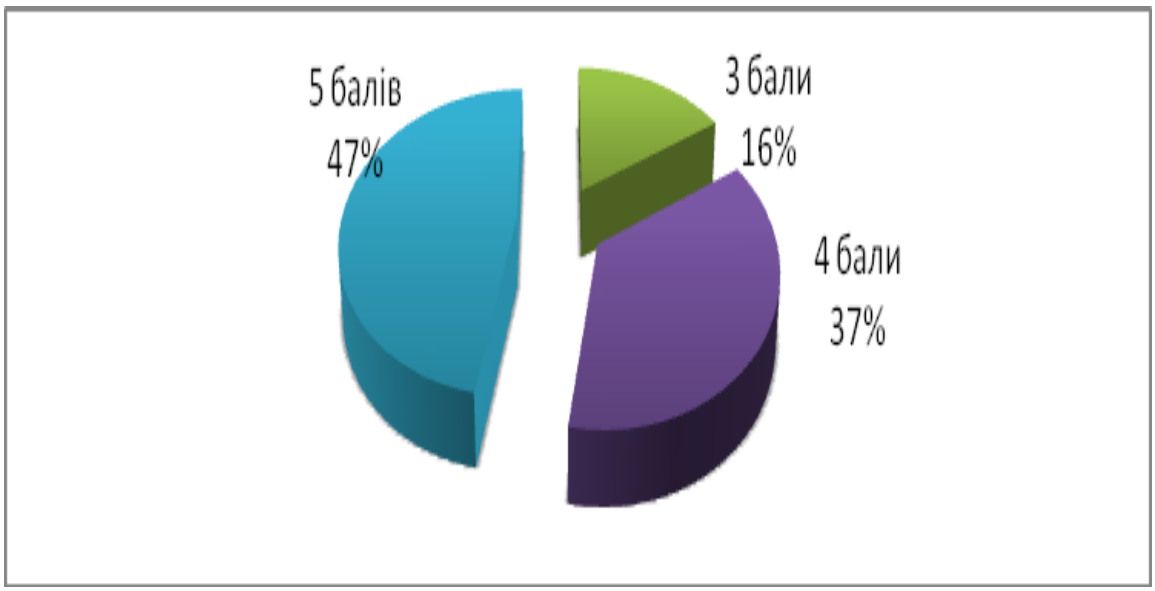


Рис. 2.5. Результати анкетного опитування щодо отриманих вражень від стану номерного фонду готелю

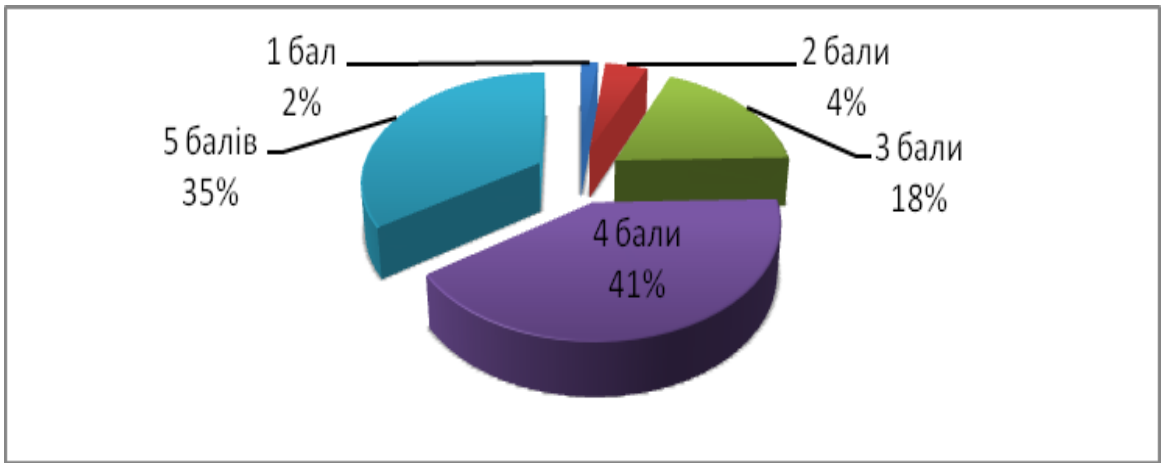


Рис. 2.4. Результати анкетного опитування щодо отриманих вражень від рівня обслуговування в готелі

Більшість респондентів оцінило рівень обслуговування у 4 бали (41%), найвищим балом - 35 % споживачів, 3 бали надали 18% , 2 бали та 1 бал відповідно 4% та 2% респондентів. Так як рівень обслуговування є відправною точкою якості послуг, що надаються, таке співвідношення балів є досить спірним та не дає повноцінної оцінки рівню обслуговування, адже не спостерігається стабільності у наданні балів, що свідчить про існування недоліків, з якими час від часу стикається споживач.

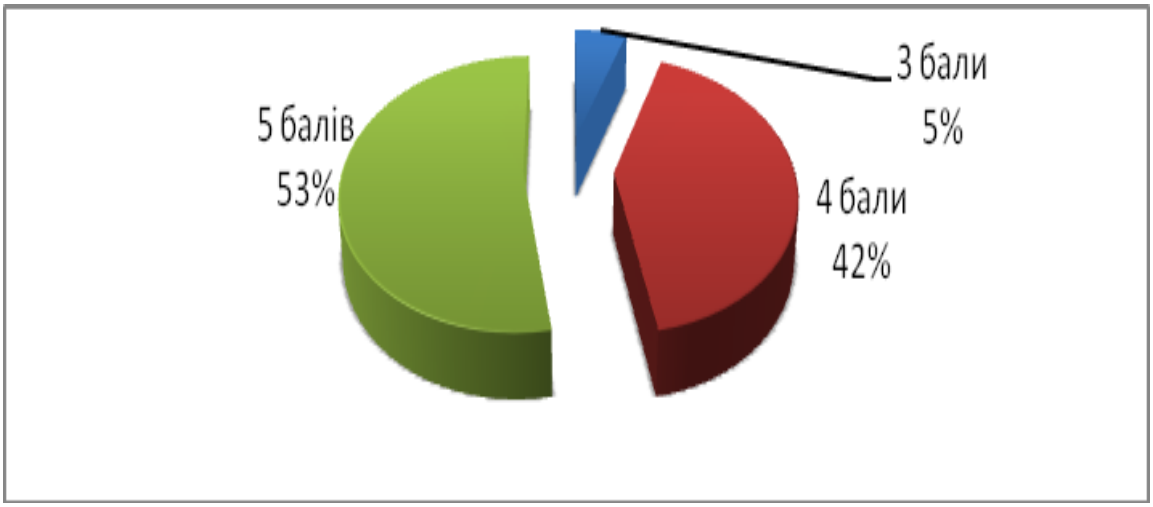


Рис.2.6. Результати анкетного опитування щодо отриманих вражень від асортименту додаткових послуг у готелі

Більшу частину респондентів – 53% повністю задовольняє набір послуг готелю, 42% оцінили набір послуг на 4 бали, 5% - на 3 бали, що свідчить про

існування потреб, які не змогли задовольнити у готелі. Оцінки у 1,2 бали залишились невикористаними. Тому таку складову елементів якості послуг як «асортимент додаткових послуг» необхідно регулювати, враховуючи запити клієнтів, а саме виключати неактуальні послуги та пропонувати сучасні, модифіковані та затребувані послуги, викликані ринковими змінами.

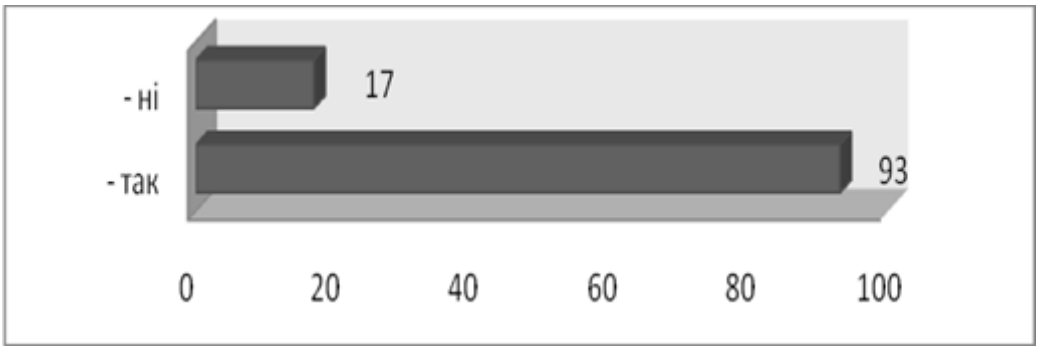


Рис.2.7. Результати анкетного опитування щодо можливості рекомендації готелю

Результати анкетного опитування даного запитання є надто важливими, адже є показником ступеня задоволеності якістю обслуговуванням в готелі в цілому. Отже, 93 особи зі 110 опитаних відповіли позитивно, 17 – не готові рекомендувати готель своїм колегам та друзям. Таке співвідношення є втішним, хоча необхідно звернути увагу на 17 негативних відповідей, що у гіршому випадку можуть стати анти-рекламою для потенційних клієнтів готелю «Акорн».



Рис. 2.8. Результати анкетного опитування щодо розширення асортименту додаткових послуг

Більшість респондентів, а саме 35 осіб зі 110 зазначили власний варіант. Недоліком анкети розробленої підприємством є те, що споживачами не

вказується власний варіант, а отже підприємство не може прийняти відповідних рішень.28 осіб відзначають нестачу номерів для тих, хто не палить, що давно стало нормою у готельному бізнесі закордоном, 25 респондентів – нестачу номерів для людей з обмеженими фізичними можливостями та 22 вважають за необхідне надання додаткових ліжок для дітей. Тут відповіді розподілились відносно рівномірно по кожному варіанту, а отже потребують уваги з боку управлінської компанії.

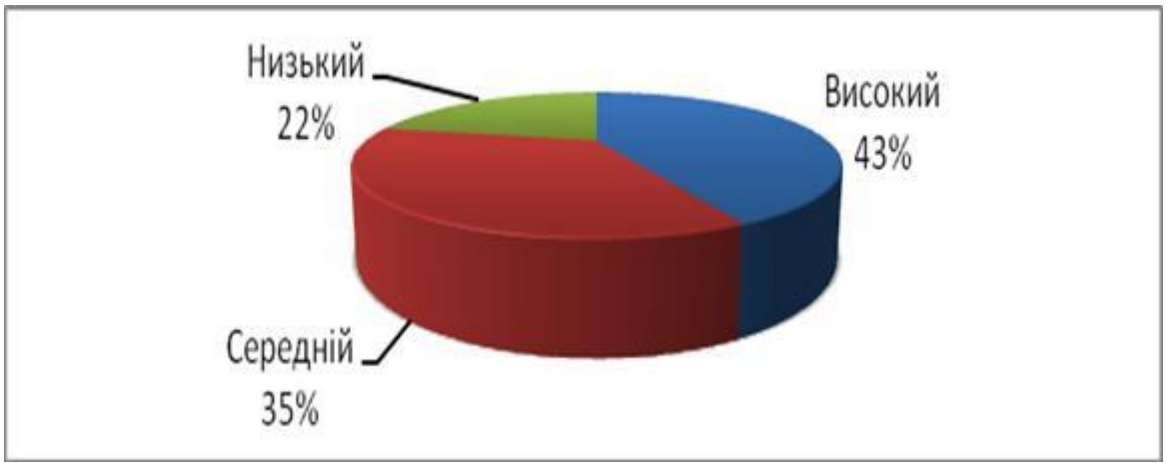


Рис. 2.9. Результати анкетного опитування щодо рівня професійності обслуговуючого персоналу готелю

За результатами оброблених відповідей, отримуємо наступні дані: 43%, а отже більшість, оцінили рівень професійності обслуговуючого персоналу як високий, 35% - як середній, 22% - як низький. На мою думку, таке співвідношення є досить невтішним, адже 22% - високий відсоток невдоволення, незважаючи на те, що переважна більшість надала високу оцінку.

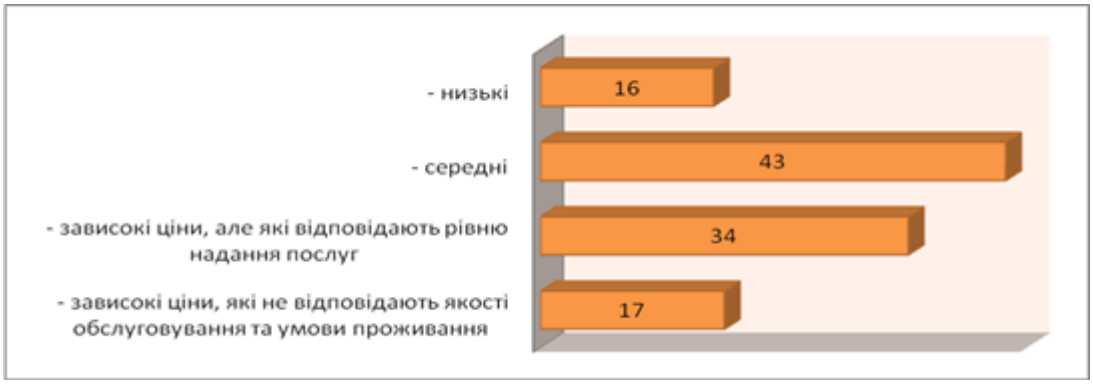


Рис. 2.10. Результати опитування щодо ефективності цінової політики

Аналізуючи отримані результати, можна зазначити, що переважна більшість споживачів оцінює ціни на готельні послуги як середні, а саме 43 особи, 34 опитаних вважать, що ціни зависокі, але відповідають рівню якості обслуговування, 17 осіб вважають навпаки. Найменша кількість опитаних вважають ціни низькими, що свідчить про високий рівень сервісу, який вони отримали і були приємно здивовані цінами, порівнюючи з цінами конкурентів. Це висока оцінка якості, адже клієнт готовий платити більше.

Далі за рейтингом якості слідують послуги транспортного обслуговування, які отримали середній бал 8,7 та послуги бізнес-центру - 8,6 балів. Найменше визнання за кількість балів одержали ресторани та бари готелю з середнім балом 8. Отже, загалом додаткові послуги готельного комплексу «Акорн» потребують неабиякого вдосконалення, адже середній бал за оціненими категоріями послуг дорівнює 8,8 з 10 можливих.

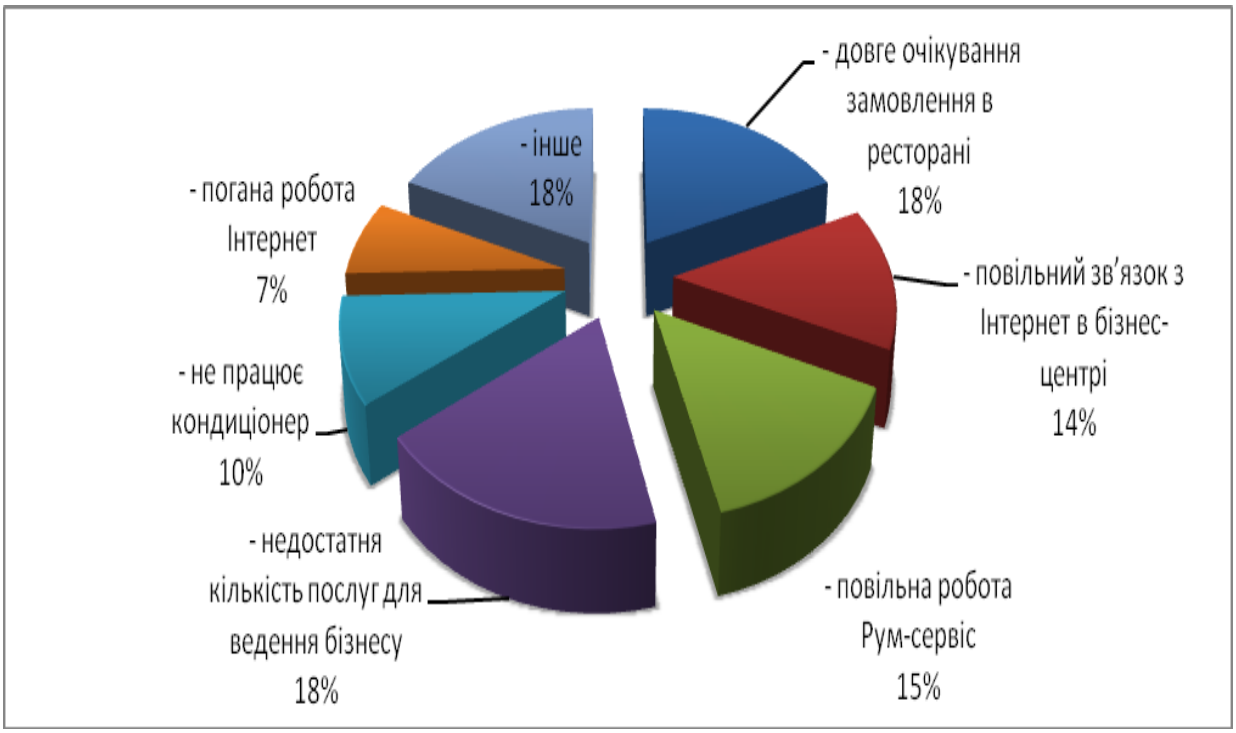


Рис. 2.11. Результати анкетного опитування щодо визначення недоліків у обслуговування в підприємстві

Отже, найбільше незадоволення у споживачів викликає довге очікування замовлення в ресторані – 18%, недостатня кількість послуг для ведення бізнесу – 18%, повільна робота служби Room Service – 15% та повільний зв'язок з Інтернет в бізнес-центрі – 14%.

На базі 110 опитаних споживачів послуг готелю «Акорн», були отримані наступні результати, посилаючись на які необхідно прийняти зважені управлінські рішення з метою покращення якості послуг та залучення більшої кількості клієнтів. Отже, проведені дослідження показали, що готелю слід переглянути якість надання додаткових послуг, а саме:

- пришвидшити роботу рум-сервісу, так як 15% респондентів відзначили її повільність;
- пришвидшити обслуговування в ресторані, так як середня тривалість очікування замовлення не має перевищувати 15 хвилин;
- надавати додаткові ліжка для дітей, так як велика кількість бізнес-подорожуючих, особливо іноземних, сьогодні подорожують з родинами;
- відвести номери для тих, хто не палить і для людей з обмеженими фізичними можливостями, що відповідатиме міжнародним стандартам якості;
- підвищувати рівень обслуговування шляхом:
  - оцінки наявних трудових ресурсів;
  - розробки програми підвищення їх професійності;
  - надання можливості їх розвитку, просування;
  - матеріального стимулювання;
  - задоволення потреб персоналу;
- удосконалення роботи бізнес-центру, так як «Акорн» позиціонує себе як бізнес-готель. Бізнес-центр завжди має відповідати вимогам та потребам

сучасного бізнесмена, адже саме він – цільовий споживач готелю, отже до основних рекомендацій доцільно додати наступні:

- розширення бази стаціонарних комп'ютерів (з 4-х до 6-ти), щоб гостю не доводилося очікувати;
- пришвидшити роботу мережі Інтернет;
- надавати послуги усного та письмового перекладу;
- ведення ділової переписки на прохання гостя і т.д.

Всі ці заходи дозволять зробити перебування гостей у готелі більш комфортним, а це, у свою чергу зробить його більш популярним та конкурентоспроможним серед готелів аналогічної категорії на ринку.

Для управління та підвищення рівня якості готельних послуг необхідна кількісна оцінка його рівня. Запропоновано розробити таблицю оцінки якості готельних послуг за визначеними критеріями, беручи за основу таку ознаку класифікації, як «сприйняття споживачів». Отже, згідно ознаки класифікації «сприйняття споживачів», групи показників якості послуг можна поділити на основні, очікувані та бажані. Основні показники – ті, що характеризують наявність тих особливостей послуги, які є обов'язковими. Показники очікуваної якості охоплюють технічні та функціональні характеристики послуги та визначають, наскільки послуга відповідає запланованим характеристикам. Бажаними показниками якості є ті додаткові характеристики та послуги, які є не обов'язковими, але бажаними для кожного свідомого споживача. Так як, саме споживач є основним орієнтиром діяльності для будь-якого готельного підприємства, то, на мою думку, оцінка споживачем має займати одне з ключових місць серед можливих методів визначення показників якості готельних послуг, хоча відомо, що для отримання найбільш об'єктивної та комплексної інформації, слід використовувати декілька методів оцінки якості готельних послуг одночасно. Керуючись вище представленою класифікацією, для визначення рівня задоволеності та сприйняття готелю споживачем, мною була розроблена таблиця оцінювання якості послуг готелю «Акорн». Для

кількісної оцінки такого сприйняття було вирішено використовувати бальну шкалу оцінювання від 10 зі знаком плюс до 10 зі знаком мінус. Отже, високий ступінь задоволеності, який і є свідченням високої якості = 10 балам; середній ступінь задоволеності = 5 балам; нейтральне сприйняття = 0 балів; розчарування = -5 балам та високий ступінь незадоволеності, що є свідченням низької якості = -10 балам.

Перевагою даного методу оцінювання є те, що сприйняття і оцінка якості обслуговування виступають тут єдиним процесом. Елементами процесу сприйняття і оцінки якості одержаних послуг є локальне сприйняття і оцінка гостем відповідності якості окремих показників та елементів процесу обслуговування. При цьому первинним є процес сприйняття якості обслуговування, який і підсумовує сприйняття за всією сукупністю запропонованих критеріїв. Відомо, що завершальним етапом оцінки якості готельних послуг є визначення рівня якості – відносної характеристики якості послуг, яка базується на зіставленні оцінюваних показників якості послуг і базових значень відповідних показників. Базовим показником якості виступає еталонна величина при порівняльних оцінках якості, яка у даному випадку набуває значення 10 балів.

На мою думку, обробка даних нижче представленої таблиці оцінки якості готельних послуг дасть змогу не лише об’єктивно та комплексно оцінити сприйняття гостем якості послуг, процесу обслуговування, надання сервісу у окремих структурних підрозділах готелю, але й розробляти ефективні управлінські рішення задля удосконалення якості сервісу, або ж, взагалі, кардинальних змін у його наданні. Розподіл показників на три категорії дає змогу менеджменту готелю вибудувати пріоритетність зазначених показників при прийнятті рішень. Таку оцінку якості готельних послуг споживачем доцільною проводити кожні півроку.

У додатку В представлене оцінювання показників якості середньостатистичного гостя готелю, чоловіка 35 років, який вже 3-й раз зупиняється в готелі «Акорн» з діловою метою з середнім терміном перебування 2 тижні, а тому є активним користувачем більшості основних та додаткових послуг готелю. Оцінювання переведене у бали, обґрунтовані вище, але гостю ж необхідно було поставити лише певну відмітку навпроти обраного ступеня задоволеності.

Оцінка якості послуг готелю «Акорн» проведена диференційованим методом за формулою:

$$A_i = P_i / P_б$$

де A_i - відносний показник якості;

P_i - одиничний показник якості послуги, що оцінюється;

$P_б$ – базовий одиничний показник якості послуги.

За диференційованим методом рівень якості послуги оцінюють як вищий, нижчий або такий, що дорівнює базовому показникові. Спочатку розраховуємо рівень якості по кожному окремому показникові якості (26 показників). Найвищим показником є рівень якості, що дорівнює одиниці, так як, високий ступінь задоволеності відповідає балові 10, який одночасно і виступає базовим показником. Отже, найвищий рівень якості за окремим показником = 10/10=1. Далі методом середнього арифметичного знаходимо відносний рівень якості послуг готелю «Акорн», який склав 0,63. Отже, межа у 0,37 одиниці між якісними та неякісними послугами є припустимою часткою браку в обслуговуванні. Але, задачею кожного готельного підприємства є робота над зменшенням цієї припустимої частки браку в обслуговуванні, тому, в першу чергу, менеджменту готелю необхідно викорінювати моменти, які викликають розчарування в гостя, а саме звернути увагу на якість обслуговування в ресторанах, а вже потім на роботу рум-сервісу та рівень нововведень у готелі.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ЯКОСТІ ПОСЛУГ В УМОВАХ РИНКУ

3.1. Пропозиція SWOT-аналіз системи управління якістю послуг готельного комплексу «Акорн» та визначення напрямів її розвитку

Недостатньо лише проаналізувати вплив зовнішнього та внутрішнього середовищ у розрізі окремих підсистем, поставити діагноз щодо рівня конкурентоспроможності підприємства в цілому, або його окремого структурного підрозділу, треба обґрунтувати значущість і рівень впливу на подальший розвиток підприємства окремих факторів та їх груп. Для цього всі розглядувані фактори потрібно віднести до таких, що діють на якість готельно-ресторанних послуг позитивно чи негативно, які дістали назву можливостей (шансів) і загроз щодо зовнішнього середовища, сильних і слабких сторін діяльності підприємства стосовно системи якості послуг.

Застосовуваний для аналізу середовища метод SWOT– сила (strenght), слабкість (weakness), можливості (opportunities) і загрози (threats) – є широко визнаним підходом, що дозволяє провести спільне вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища. Застосовуючи метод SWOT, вдається встановити лінії зв'язку між силою і слабкістю, що притаманні організації, і зовнішніми загрозами і можливостями. Методологія SWOT припускає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей, і після цього встановлення зв'язків між ними, що надалі можуть бути використані для формулювання стратегії організації.

В процесі аналізу системи якості готельних послуг готельного комплексу «Акорн» скористаємось методикою SWOT-аналізу, та будемо його проводити поетапно:

1. Визначення та ранжування зовнішніх можливостей і загроз в сфері якості послуг. Він полягає в тому, що існує необхідність в поділу всіх факторів зовнішнього середовища на можливості і загрози.

На практиці під час проведення SWOT-аналізу у тій частині, яка стосується ідентифікації та аналізу зовнішніх можливостей і загроз,

застосовуються прийоми ранжування та імовірнісної оцінки факторів. При цьому повинні дотримуватись наступні вимоги:

1. Вибираються тільки «парні» фактори можливостей і загроз (наприклад, «розширення кількості методів підвищення якості послуг» – це можливість, а «скорочення кількості методів підвищення якості послуг» – загроза);

2. Фактори можливостей і загроз можуть бути незалежними (наприклад, вихід на ринок компаній, що надають готельні послуги більш високого рівня – загроза, яка в процесі аналізу не має «парної» можливості).

Складемо зведену таблицю оцінки зовнішніх можливостей і загроз ГК «Акорн» у сфері якості послуг (табл. 3.1.).

Для кожного з *n*-факторів вибиралась певна оцінка за 10-бальною шкалою, якою вимірюється ступінь важливості факторів, – *Mi* та *Зі* для можливостей і загроз відповідно, де *і* - номер фактора (при *Mi = Зі*). Для кожної пари можливостей і загроз визначаються імовірності *Рмі* та *Рзі*, таким чином щоб дотримувалась умова *Рмі + Рзі =1*.

Загальна оцінка можливостей (М) і загроз (З) розрахована за формулами:

$$M = \sum_{i}^{n} Mi \times Pi \quad \text{та} \quad З = \sum_{i}^{n} Зi \times Pi \,, \quad \text{i=1,2,...,n.}$$

Таблиця 3.1.

Оцінка зовнішніх можливостей і загроз

щодо покращення рівня якості послуг готельний комплекс «Акорн»

Зовнішні можливості				Зовнішні загрози			
Фактори	Мі	Рмі	Мі*Рмі	Фактори	Зі	Рзі	Зі*Рзі
1. Прогресивна нормативна база з регулювання якості готельних послуг	9	0,4	3,6	1. Недосконала нормативна база з регулювання якості готельних послуг	9	0,6	5,4
2. Розширення комплексу готельних послуг	9	0,7	6,3	2. Скорочення комплексу готельних послуг	9	0,3	2,7
3. Легкий доступ до кваліфікованих кадрів здатних надавати якісні готельні послуги	8	0,2	1,6	3. Ускладнений доступ до кваліфікованих кадрів здатних надавати якісні готельні послуги	8	0,8	6,4
4. Зростання попиту на якісні готельні послуги	8	0,5	4,0	4. Зниження попиту на якісні готельні послуги	8	0,5	4,0
5. Велика кількість компаній, що надають якісні готельні послуги	5	0,3	1,5	5. Мала кількість компаній, що надають якісні готельні послуги	5	0,7	3,5
6. Слабкий розвиток системи стандартів якості готельних послуг	6	0,4	2,4	6. Сильний розвиток системи стандартів якості готельних послуг	6	0,6	3,6
Разом	45	–	19,4	Разом	45	–	25,6

Як видно з табл. 1. зовнішні можливості (19,4 бали) оцінюються нижче ніж загрози (25,6 бали). Це означає, що компанія готельного комплексу «Акорн» буде позиціонуватися у правій половині матриці SWOT-аналізу.

2. Побудова матриць можливостей і загроз в сфері якості готельних послуг. За результатами попереднього аналізу для оцінки можливостей застосовується метод позиціювання кожної конкретної можливості на матриці можливостей (рис 1.). Оцінки встановлені експертним методом з урахуванням думки 12 експертів готельного комплексу «Акорн».

		Вплив можливостей на якість готельно-ресторанних послуг		
		Сильний 10-9	Помірний 8-6	Малий 5-1
Ймовірність використання можливості	Висока 0,8-1,0			
	Середня 0,5-0,7		2	4
	Низька 0,1-0,4			1, 3, 5, 6

Рис. 3.1. Матриця можливостей підвищення рівня якості готельних послуг готельного комплексу «Акорн»

Найбільше значення для підвищення рівня якості готельних послуг готельного комплексу «Акорн» мають можливості 2 та 4; їх необхідно обов'язково враховувати та використовувати. Можливості 1, 3, 5, 6 заслуговують уваги керівництва компанії, якщо є достатньо ресурсів для їх використання.

Подібна матриця складається і для оцінки загроз (рис.3.2.).

		Вплив загроз якість готельних послуг			
		Руйнування 10-9	Критичний стан 8-6	Важкий стан 5-4	"Легкі удари" 3-1
Ймовірність використання можливості	Висока 0,8-1,0		3		
	Середня 0,5-0,7			1, 4	5, 6
	Низька 0,1-0,4				2

Рис 3.2. Матриця загроз щодо якості готельних послуг «Акорн»

Загроза 3 щодо «ускладненого доступу до кваліфікованих фахівців здатних надавати якісні готельні послуги» повинна знаходитись в полі зору вищого керівництва та бути усуненою в першочерговому порядку. Щодо загроз 1 та 4 то тут необхідний уважний та відповідальний підхід для їх усунення. Загрози 5

та 6 не повинні випадати з поля зору керівництва, слід здійснювати уважне відстеження їх розвитку.

Але при подальшому аналізі, необхідно враховувати, що можливості і загрози можуть переходити у свою протилежність. Так, невикористана можливість може стати загрозою, якщо її використають конкуренти, і навпаки, вдало усунена загроза може створити для підприємства додаткову сильну сторону у тому випадку, якщо конкуренти не усунули цю загрозу.

3. Оцінка сильних і слабких сторін щодо якості готельних послуг готельного комплексу «Акорн» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2.

Оцінка сильних та слабких сторін формування якості готельних послуг «Акорн»

Сильні сторони				Слабкі сторони			
Фактори	Мі	Рмі	Мі*Рмі	Фактори	Зі	Рзі	Зі*Рзі
1. Висока кваліфікація працівників, що надають послуги	8	0,7	5,6	1. Низька кваліфікація працівників, що надають послуги	8	0,3	2,4
2. Високий рівень об'єктивності результатів оцінювання якості послуг	8	0,4	3,2	2. Низький рівень об'єктивності результатів оцінювання якості послуг	8	0,6	4,8
3. Використання уніфікованих критеріїв оцінювання якості послуг	6	0,5	3,0	3. Використання уніфікованих критеріїв оцінювання якості послуг	6	0,5	3,0
4. Висока ефективність методів оцінювання якості послуг	8	0,4	3,2	4. Низька ефективність методів оцінювання якості послуг	8	0,6	4,8
5. Ретельна підготовка надання послуг	7	0,6	4,2	5. Недостатня підготовка до надання послуг	7	0,4	2,8
6. Всебічне обговорення результатів оцінювання якості послуг	6	0,7	4,2	6. Недостатнє обговорення результатів оцінювання якості послуг	6	0,3	1,8
7. Конфіденційність результатів оцінювання якості послуг	7	0,5	3,5	7. Розголошеність результатів оцінювання якості послуг	7	0,5	3,5
Разом	**50**		**26,9**	**Разом**	**50**		**23,1**

Як видно з табл. 2. сильні сторони (26,9 балів) оцінюються вище ніж слабкі (23,1 бали). Це означає, що готельний комплекс «Акорн» буде позиціонуватися у верхніх частині матриці SWOT-аналізу.

4. Побудова матриць сильних та слабких сторін формування якості готельних послуг. За результатами попереднього аналізу для оцінки сильних сторін застосовується метод позиціювання кожної конкретної сторони на матриці сторін (рис 3.). Оцінки встановлені експертним методом з урахуванням думки 12 експертів готельного комплексу «Акорн»

		Вплив сильних сторін на якість готельних послуг		
		Сильний 10-9	Помірний 8-6	Малий 5-1
Ймовірність використання можливості	Висока 0,8-1,0			
	Середня 0,5-0,7			1, 3, 5, 6, 7
	Низька 0,1-0,4			2, 4

Рис. 3.3. Матриця сильних сторін щодо формування якості готельних послуг

Найбільше сильними сторонами системи оцінювання персоналу підприємства є характеристики 1, 3, 5, 6, 7; їх необхідно обов'язково враховувати та використовувати. Характеристики 2, 4 заслуговують уваги підприємства, якщо є достатньо ресурсів для її використання.

Подібна матриця складається і для оцінки слабких сторін (рис. 3.4.).

		Вплив слабких сторін на якість готельних послуг			
		Руйнування 10-9	Критичний стан 8-6	Важкий Стан 5-4	"Легкі удари" 3-1
Ймовірність використання можливості	Висока 0,8-1,0				
	Середня 0,5-0,7			2, 4	3, 7
	Низька 0,1-0,4				1, 5, 6

Рис 3.4. Матриця слабких сторін щодо формування якості готельних послуг готельного комплексу «Акорн»

Слабкі сторони 1, 5, 6 повинні знаходитись в полі зору вищого керівництва та бути усуненими в першочерговому порядку. Щодо характеристик 3 та 7 то тут необхідний уважний та відповідальний підхід для їх усунення. Характеристики 2 та 4 не повинні випадати з поля зору керівництва, слід здійснювати уважне відстеження їх розвитку.

5. Побудова SWOT-матриці та вибір напряму розвитку системи управління якістю готельих послуг «Акорн».

Після того як конкретний список слабких і сильних сторін у сфері управління якістю послуг «Акорн» а також загроз і можливостей складений, настає етап встановлення зв'язків між ними. Для встановлення цих зв'язків складається матриця SWOT, що має наступний вигляд (рис. 5.).

Отже, матриця SWOT-аналізу системи управління якістю послуг ГРК «Україна», яка зображена на рис. 5., де зазначені основні загрози і можливості та сильні та слабкі сторони щодо функціонування відповідної системи, дала можливість співставити різні напрями її розвитку. Оскільки на перших етапах аналізу було виявлено першочергову важливість для готельного комплексу «Акорн» у нівелюванні зовнішніх загроз (загальна оцінка 25,6 балів) та сильних сторін системи оцінювання персоналу (загальна оцінка 26,9 балів), то головні дії ГРК «Україна» повинні відповідати тим, що сформовані в лівій верхній частині SWOT-матриці.

Незважаючи на те, що готельний комплекс «Акорн» досить ефективно веде свою довгострокову політику в сфері якості готельних послуг необхідно постійного її удосконалення. Це пов’язано, в першу чергу, із сучасними світовими тенденціями у цій сфері, та необхідністю застосування зарубіжного досвіду.

	Можливості	**Загрози**
	1. Прогресивна нормативна база з регулювання якості готельних послуг 2. Розширення комплексу готельних послуг 3. Зростання попиту на якісні готельні послуги 4. Зростання кількості компаній, що надають якісні готельні послуги	1. Недосконала нормативна база з регулювання якості готельних послуг 2. Ускладнений доступ до кваліфікованих кадрів, що надають якісні готельні послуги 3. Мала кількість компаній, що надають якісні готельні послуги 4. Сильний розвиток системи якості послуг у конкурентів
Сильні сторони 1. Висока кваліфікація працівників, що надають послуги 2. Використання уніфікованих критеріїв оцінювання якості послуг 3. Ретельна підготовка до надання послуг 4. Всебічне обговорення результатів оцінювання якості послуг	1. Використовуючи можливість наявної нормативної бази оцінювання якості готельних послуг як однієї з форм оцінювання та уніфікованість критеріїв для різного комплексу послуг забезпечити задоволення перспективних потреб компанії у підвищенні якості їх послуг. 2. Враховуючи зростання попиту на якісні готельні послуги та високий потенціал власних фахівців у цій галузі організувати надання відповідних послуг третім особам на умовах аутсорсингу. 3. Використовуючи наявність нових перспективних методів покращення якості послуг та кваліфікацію власних фахівців впроваджувати у практику робити ці методи, що в свою чергу дозволить прийняти більш оптимальні управлінські рішення і покращити показники діяльності компанії	1. Використовуючи власних досвідчених та висококваліфікованих працівників нейтралізувати негативну дію недосконалої нормативної бази щодо оцінювання якості послуг. 2. Враховуючи особливе ставлення до підготовки до проведення оцінювання якості послуг та обговорення його результатів забезпечити розробку ефективних управлінських рішень з метою нейтралізації конкурентів у цій сфері. 3. Використовуючи сильні сторони власної системи оцінювання якості послуг забезпечити досягнення цілей діяльності компанії 4. З урахуванням незначної кількості компаній, що надають якісні готельні послуги завоювати лідерські позиції у регіоні
Слабкі сторони 1. Низький рівень об'єктивності результатів оцінювання якості послуг 2. Використання уніфікованих критеріїв оцінювання 3. Низька ефективність методів оцінювання якості послуг 4. Розголошеність результатів оцінювання кості послуг	1. Враховуючи легкий доступ до нових перспективних методів покращення якості готельних послуг підвищити ефективність діяльності компанії 2. Забезпечити зниження рівня неупередженості та розголошеності результатів оцінювання якості послуг шляхом використання відповідних послуг сторонніх організацій	В цій ситуації необхідно повністю переглянути стратегію управління якістю готельних послуг в компанії або звернутися за відповідними послугами до зовнішніх організацій.

Рис. 3.1. Формування альтернативних напрямів розвитку системи управління якістю готельних послуг «Акорн»

3.2 . Напрями удосконалення управління якістю послуг у готельному комплексі «Акорн»

Зважаючи на сучасні умови господарювання, лише системний підхід до управління якістю послуг у готельному господарстві може забезпечити його ефективність. Саме тому для досягнення високої якості послуг готелі «Акорн» потрібно створити систему управління якості послуг, яку слід розглядати як сукупність організаційних структур, методів, методик та ресурсів, необхідних для керування технологією створення послуг певної якості. Дотримуючись концепції загального управління якістю, була розроблена програма удосконалення управління якістю готельних послуг у готелі «Акорн», що включає багатопланове управління процесами, ресурсами та персоналом на рівні підприємства (Додаток 1)

Отже, вдосконалення механізму управління якості готелю «Україна» повинне передбачати розроблення концепції управління якістю з врахуванням вимог зарубіжного досвіду (концепції загального управління якістю) спрямованої на всебічне скоординоване використання систем та методів управління якістю в усіх підрозділах готелю та на всіх етапах життєвого циклу послуги: від проведення досліджень до розширення ринку споживачів та оцінки якості послуг.

Як відомо, політика в галузі якості може бути реалізована за наявності гармонії між відповідальністю керівництва, персоналом та матеріально-технічною базою, тому менеджмент готелю «Україна» має забезпечити якомога оптимальні умови для реалізації та подальшої стабілізації такого балансу. Так як у готелі існує сертифікована система якості готельних послуг, у якій виявлено ряд недоліків, на мою думку, раціональним було б ввести посаду менеджера з якості, який би володів блоком певних особистих, ділових рис та знань у даній сфері. Адже для ефективного управління якістю, розроблена модель менеджера готельного підприємства з якості, який би міг контролювати, вносити корективи, надавати рекомендації та проводити оцінку якості готельних послуг (див. рис.3.2).

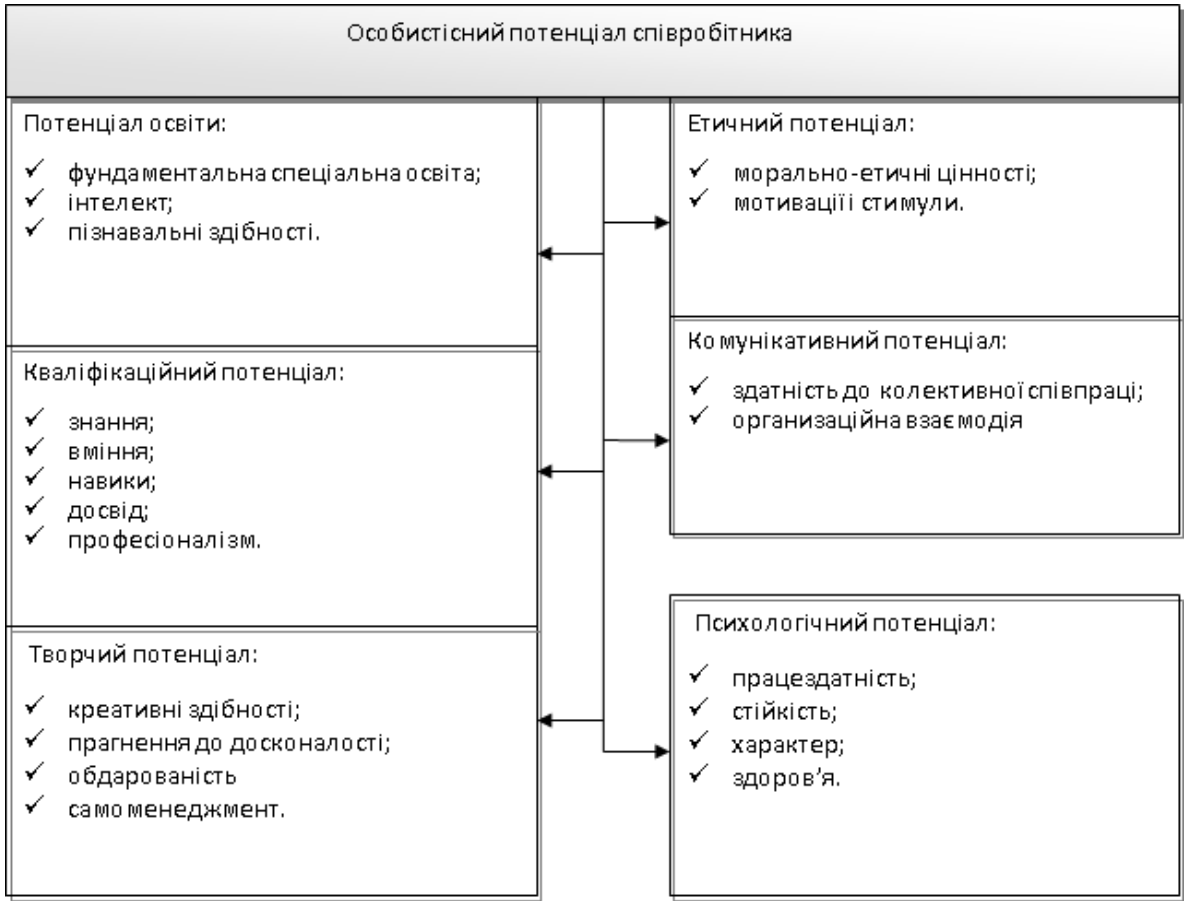


Рис. 3.2. Модель сучасного менеджера з якості

Саме відповідність комплексу цих вимог забезпечить ефективну діяльність особи у статусі функціонального керівника з такого важливого напрямку діяльності готельного підприємства, як управління якістю послуг. Так як у сфері послуг гостинності саме персонал вважається ключовим аспектом системи якості, адже людина із механічного виконавця роботи перетворюється у важливий фактор діяльності підприємства та його капітал, то витрати на оплату праці, створення сприятливих умов діяльності, підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників мають стати особливим видом інвестицій. Надання послуг високого рівня якості та задоволення потреб споживачів повинне здійснюватись за рахунок забезпечення у персоналу готелю високих стимулів до праці шляхом професійного росту, належного рівня ділового спілкування, бездоганного виконання співробітниками своїх професійних обов'язків. Отже, приймаючи до уваги вищесказане, розроблено

основні професійні обов’язки менеджера з якості, які стануть основою посадової інструкції.

Основними професійними обов’язки менеджера з якості у ГРК «Україна» мають бути:

- контроль та регулювання функціонування системи управління якістю на підприємстві;
- розробка ефективних методів оцінки якості готельних послуг;
- організація та проведення внутрішнього аудиту якості;
- ознайомлення працівників з принципами системи менеджменту якості на підприємстві;
- розробка та удосконалення внутрішніх стандартів з якості;
- проведення ревізії діючих операційних стандартів;
- створювати такі умови праці, які допомагають досягненню найвищих показників якості роботи;
- реалізувати можливості кожного працівника готелю за рахунок стимулювання творчого підходу до виконання професійних обов’язків та більш широкого залучення співробітників до процесу управління;
- слідкувати за тим, щоб весь персонал чітко усвідомив свою причетність до забезпечення якості послуг та зрозумів свою роль у цьому процесі;
- заохочувати зусилля працівників, що спрямовані на поліпшення якості послуг готелю, шляхом належного їх визнання та запровадження винагороди за досягнуті результати;
- регулярно переглядати чинники стимулювання персоналу до підвищення рівня якості послуг;
- застосовувати планове просування по службі та сприяти підвищенню професійного рівня персоналу;

- впроваджувати програми підвищення кваліфікації співробітників готелю.

Важливим соціально-економічним аспектом вдосконалення управління якістю є розроблення дієвої системи мотивації працівників, яка б стимулювала працівників підвищувати якість своєї роботи. З цією метою у готелі доцільно визначити розмір премії з врахуванням участі кожного співробітника у виявленні та вирішенні проблем, а також наданні якісного сервісу. Провідні науковці, що займалися дослідженням управління якістю у готельному господарстві, запропонували ввести коефіцієнт оригінальності (К орг.), який визначається за даними таблиці 3.3.

Розрахунок величини винагороди за виявлені проблеми (Вп) слід здійснювати за формулою:

$$В_п = К_{орг.} * Р_{мп}$$

де $Р_{мп}$ – мінімальний розмір премії, встановлений підприємством (якщо $К_{орг} = 0$, то і $Р_{мп} = 0$).

Таблиця 3.3

Рекомендації щодо впровадження та методики розрахунку коефіцієнта оригінальності

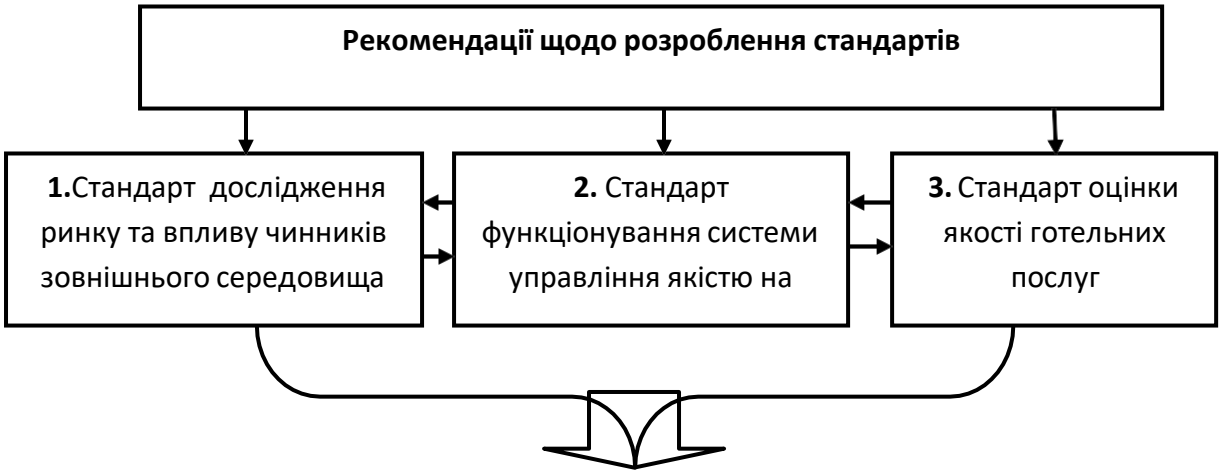
Заходи	**Значення коефіцієнта оригінальності**			
	Дуже високий	**Високий**	**Середній**	**Низький**
Виявлення проблем	5	2	1,5	0
Вирішення проблем	10	6	4	2

На мою думку, такий інструмент є досить ефективним у заохоченні працівників готелю не лише надавати якісний сервіс, але й працювати на перспективу та результативність, адже кожен гість, якого не лише почули, але й допомогли у вирішенні проблеми, залишиться вдячним, задоволеним та порекомендує готель своїм колегам, партнерам і т.д. У готелі «Акорн» існує

спеціальна картка коментарів гостя, складена на 2-х мовах – українською та англійською.

Такі картки розповсюджені по всіх службах готелю – прийому та розміщення, ресторанного сервісу, бізнес-центрі і т.д. Отже, гість, таким, здавалось би, доволі простим методом, виконує надзвичайно важливе завдання – оцінює роботу персоналу, а точніше кожного працівника окремо. На мою думку, було б доцільним встановити систему преміювання, посилаючись на обробку даних карток коментарів. Сьогодні в готелі її не існує, що ще раз підтверджує необхідність введення посади менеджера з якості, який би міг розробляти та слідкувати за виконанням цих програм. Отже, за 10 карток коментарів, заповнених на ім'я певного працівника слід нараховувати премію у розмірі одного або двох мінімумів, встановлених підприємством, розрахувавши економічну доцільність. Працівникові, на ім'я якого отримана найбільша кількість таких карток за один календарний рік, можливо подарувати безкоштовний уік-енд на 2-х осіб у одному з готелів мережі «Premier Hotels», в залежності від завантаженості та сезону. Така програма може неабияк стимулювати працівників до якісного виконання своїх обов'язків, дотримання стандартів обслуговування та етикету спілкування.

Одним з важливих елементів правового забезпечення управління якістю послуг на рівні підприємства є розроблення внутрішніх стандартів системи якості (див. Рис. 3.2).



Якість послуг

Рис.3.3. Рекомендації щодо удосконалення правового забезпечення управління якістю послуг у готельному комплексі «Акорн»

Впровадження у діяльність підприємства розроблених стандартів надасть змогу ефективніше:

- здійснювати дослідження ринку, дотримуючись розроблених принципів та використовуючи сучасні та ефективні методики;
- порівнювати отримані результати дослідження, на основі яких робити висновки та приймати зважені управлінські рішення;
- відслідковувати рейтинг підприємства на ринку;
- централізувати систему управління якістю на підприємстві;
- здійснювати оцінку якості послуг підприємства відповідно до розроблених стандартів.

Безперечно, в основу управління якістю має бути покладена і галузева стандартизація. Нині переважна більшість нормативних документів, які регулюють діяльність у сфері готельного господарства – ГОСТи – стандарти, які дісталися нам «у спадщину» від СРСР. Вони морально застаріли та не відповідають сучасним принципам загального управління якістю, положенням стандартів ISO та вимогам часу. Відповідно до пропозиції ВТО, досвіду роботи Міжнародного туристичного альянсу, Міжнародної асоціації готелів, Міжнародної асоціації працівників готельного господарства, Німецького інституту стандартизації, можна зазначити основні напрями, за якими повинна розвиватись стандартизація в галузі послуг:

- розроблення національних стандартів на конкретні види послуг, стандартизація термінології, єдиних вимог до якості та безпеки певного виду послуги, стандартизованих мінімальних кількісних та якісних вимог до всіх категорій готельних підприємств;
- розроблення стандартизованих правил та процедур сертифікації послуг та атестація готельних підприємств міжнародними організаціями;

- розроблення стандартів на системи якості в сфері послуг, що забезпечить якість надання послуг;
- розроблення стандартів підприємств, які регламентують взаємодію споживача з виробником послуг.

  У готелі «Акорн» вирішальний вплив на якість послуг та їх конкурентоспроможність має також науково-технічне забезпечення якості, від рівня впровадження якого залежить якість системи управління на підприємстві, рішення щодо планування, дослідження ринку готельних послуг, підготовки кадрів, матеріально-технічної бази та виробничо-експлуатаційного процесу.

ВИСНОВКИ

Сьогодні провідні готелі світу приділяють особливу увагу якості обслуговування, адже якість є однією з головних умов успішного та ефективного розвитку готелю. Існує багато методів встановлення недоліків у робочому персоналі, тобто адміністрація готельного господарства встановлює і розробляє все нові методи боротьби з встановленням недоліків.

Провівши дослідження умов в готелі «Акорн» можна зробити висновок, що якість місць проживання та обслуговування клієнтів забезпечується персоналом, а його здійснення ефективної діяльності є визначальною для успіху сфери гостинності. Із приходом в Україну колективного (масового) туризму було утворено багато різновидів проживання. Вони досить різняться у різних країнах світу і навіть в межах одного регіону.

«Акорн» готельний комплекс є самостійним суб'єктом господарювання, тобто юридичною особою, що керується в своїй діяльності законодавством України.

Вагомою перевагою готельного комплексу «Акорн», безумовно у його розташування на об’їзній частині міста де велика кількість проїжджає автомобілів, що і забезпечує доступ для гостей міста.

В готелі досить не великий штат персоналу, але варто зазначити, що співробітники готельного комплексу «Акорн» досить добре та якісно виконують свою обов’язки, тому обслуговування клієнтів є високому рівні.

Особливістю забезпечення якості роботи готельного комплексу «Акорн» є досить високий рівень надання послуг клієнтам. В даному комплексі високий рівень комфортний рівень проживання за рахунок його зручних меблів, створення належного мікроклімату. Якщо зазначити про високий рівень професіоналізму працівників закладу, то можна із впевненістю стверджувати, що даний заклад сфери гостинності надає відвідувачам послуги дуже високого класу.

Проаналізувавши ситуацію щодо стану господарської діяльності готельного комплексу «Акорн» встановлено, що за рахунок зниження рівня

витрат закладу заощадив 6,76 тис. грн., також спостерігається підвищення показників ефективності використання основних засобів готельного комплексу, та відмітимо позитивне підвищення чистого доходу закладу на 9,36%.

Щодо збільшення якості готельних послуг й ефективності використання номерного фонду у готельному комплексі «Акорн» запропоновано рекомендації.

Усі готелі та зокрема готельний комплекс «Акорн» проходить обов'язкову сертифікацію у системі УкрСЕПРО, що дає змогу забезпечити дотримання відповідно високого рівня якості послуг.

Для підвищення якості обслуговування у готельному господарстві «Акорн» запропоновано рекомендації, щодо їх удосконалення, наприклад такі як:

– дослідження оцінки потреб у підвищенні кваліфікації працівників та умови підвищення кваліфікації із погляду просування по службі; та підвищення заробітної плати (тобто підвищення розряду);

– перевірки роботи персоналу закладу, що потрібно проводити періодично;

– постійне підвищення кваліфікації працівників;

– програма заохочень та умови заохочення працівників закладу гостинності на усіх рівнях;

– періодичне удосконалення системи пільг для тих працівників, котрі працюють із метою збереження їх конкретності;

– порядок розгляду трудових суперечок адміністрацією.

Дані рекомендації щодо удосконалення якості послуг у готельному комплексі «Акорн», спонукатимуть, до значного покращення ефективнішої діяльності закладу, у зв'язку із збільшенням кількості відвідувачів і загалом зростуть прибутки готельного комплексу.

Таким чином, на підприємствах готельного господарства в ринкових умовах варто впроваджувати більше дієві й досконалі методи управління персоналом, тобто менеджменту, які забезпечать подолання будь-яких проблем із максимальним результатом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ДСТУ 180 9000-2001. Системи управління якістю. Основні положення і словник : чин. від 10.01.2001 р. Київ: Держстандарт України, 2001. 27 с.
2. ДСТУ 180 9001-2001. Системи управління якістю. Вимоги : чин. від 10.01.2001 р. Київ : Держстандарт України, 2001. 23 с.
3. ДСТУ 180 9004-2001. Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності. Вимоги : чин. від 10.01.2001 р. Київ : Держстандарт України, 2001. 44 с.
4. Березін О.В., Міценко Н.Г., Дуда С.Т. Управління потенціалом підприємства: навч. посіб. Львів : Магнолія. 2019. 308 с.
5. Бєлоусова О.С., Афанас'єва О.С. Актуальні проблеми готельно-ресторанного бізнесу в Україні в умовах підготовки до Євро 2012 *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту* 2017. №2. С.53-60.
6. Данилюк Л.П. Сутність управління якості готельних послуг. *Вісник Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ*. 2016. №12 С.78-83.
7. Давидова О. Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві : навч. посіб. Харків : ХНАМГ, 2016. 414 с.
8. Дубодєлова А.В. Система управління якістю готельних послуг: методологічні аспекти. Проблеми економіки та управління. Львів: Вид-во Нац. ун-ту Львів. Політехніка», 2018. №611. С.130-134.
9. Загальні відомості про готельно-ресторанний комплекс «Камелот» URL: https:// https://hotel-kamelot.te.ua (дата звернення: 08.04.2020).
10. Гірняк П.П. Менеджмент. Підручник. Львів : Магнолія. 2019. 352 с.
11. Іванова Л.О. Маркетинг готельного і ресторанного господарства. Львів : Магнолія. 2019. 216 с.
12. Іванова Л.О., Музика О.М. Моніторинг світового ринку готельних і ресторанних послуг: навч. посіб. Львів : Магнолія. 2019. 227 с.
13. Круль Г.Я. Основи готельної справи: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 280 с.

14. Кудла Н.Є. Управління якістю в туризмі: підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 28 с.

15. Мальська М.П. Готельний бізнес: теорія та практика: підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 472 с.

16. Мальська М.П. Управління сферою готельного господарства: теорія та практика. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 336 с.

17. Мельниченко С. Методика дослідження якості обслуговування на туристичних підприємствах. *Вісник КНТЕУ.* 2016. №1.

18. Оробейко Е.С. Шредер Н.Г. Організація обслуговування: ресторани і бари: посібник. Миколаїв : Альфа-М, 2016. 320 с.

19. Панченко М. О. Управління якістю: теорія та практика: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 228 с.

20. Сахно Є.Ю., Дорош М.С., Ребенок А.В. Менеджмент сервісу: теорія та практика: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 328с.

21. Томаля Т.С., Щипанова Я.І. Управління якістю в готельно-ресторанному бізнесі. Економіка. Управління. Інновації. 2014. №2 (12). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_2_56. (дата звернення: 08.04.2020).

22. Топольник В. Г. Управління якістю продукції та послуг в готельно-ресторанному господарстві : навч. посіб. Донецк : Національний університет економіки і торгівлі імені М.Тугана-Барановського, 2016. 328 с.

23. Усіна А.І., Давидова О.Ю., Сегеда І.В., Кононенко Т.П. Організація послуг харчування: підручник. Харків : ХНУМГ, 2014. 183с.

ДОДАТКИ