

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА

Географічний факультет
Кафедра економічної географії та екологічного менеджменту

**МІЖНАРОДНЕ ТА ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАДАННЯ
ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ (НА ПРИКЛАДІ ГОТЕЛЬНО-
РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ RIVOLI М.ЧЕРНІВЦІ)**

Кваліфікаційна робота
Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Виконала:

здобувачка 4 курсу, 404 групи
спеціальності 073 Менеджмент ОПІ
«Менеджмент туристичної індустрії»

Мартинюк Ангеліна Віталіївна

Науковий керівник:

к.геогр. н., доцент

Ячнюк Марина Олександрівна

До захисту допущено:

на засідання кафедри

протокол № _____ від «_____» _____ 2025 р.

Зав. кафедрою _____ проф. Руденко В.П.

АНОТАЦІЯ

Мартинюк Ангеліна Віталіївна. Міжнародне та державне управління якістю надання туристичних послуг (на прикладі готельно-ресторанного комплексу Rivoli м.Чернівці). Спеціальність 073 Менеджмент ОПП «Менеджмент туристичної індустрії». Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, Чернівці 2025.

У роботі досліджено особливості управління якістю туристичних послуг у сучасному готельно-ресторанному бізнесі на прикладі комплексу «Rivoli». Актуальність теми зумовлена зростаючим значенням якості обслуговування в умовах високої конкуренції на ринку туристичних послуг та підвищених очікувань споживачів. Ефективне управління якістю забезпечує не лише задоволення потреб клієнтів, а й формує позитивний імідж підприємства, підвищує його конкурентоспроможність та сприяє сталому розвитку.

У першому розділі розглянуто теоретичні засади управління якістю у сфері туризму. Розкрито поняття та сутність якості туристичних послуг, що розглядається як сукупність характеристик послуги, здатної задовольнити потреби споживача. Акцент зроблено на специфіці сприйняття якості в туризмі, де вирішальну роль відіграє суб'єктивне враження клієнта. Проаналізовано основні стандарти якості, зокрема серії ISO 9001, а також національні норми і вимоги до готельного обслуговування. Висвітлено значення впровадження стандартів у процеси управління персоналом, організації харчування, розміщення та додаткових послуг. У підрозділі 1.3 охарактеризовано процес впровадження системи менеджменту якості на підприємстві готельного господарства, з урахуванням етапів підготовки, реалізації, моніторингу та корекції. Визначено ключові фактори успішного впровадження, серед яких —

залучення персоналу, підвищення кваліфікації та ефективна внутрішня комунікація. У висновках до розділу систематизовано основні теоретичні підходи до управління якістю в туристичній сфері.

Другий розділ присвячено аналізу управління якістю в готельно-ресторанному комплексі «Rivoli». Здійснено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства за моделлю SWOT. Визначено сильні сторони (зручне розташування, сучасна матеріально-технічна база), слабкі сторони (обмежена система зворотного зв'язку з клієнтами), можливості (розширення спектру послуг, впровадження цифрових технологій) та загрози (посилення конкуренції, економічна нестабільність). Розглянуто існуючу систему управління якістю в готелі «Rivoli»: охоплено механізми контролю за виконанням стандартів, систему оцінювання задоволеності клієнтів, підготовку персоналу. Виявлено низку проблем, таких як недостатня автоматизація процесів збору зворотного зв'язку, обмежене використання сучасних методик оцінювання якості, а також низький рівень участі працівників у розробці покращень.

У третьому розділі розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення управління якістю у готельно-ресторанному комплексі «Rivoli». Проаналізовано методи оцінки якості обслуговування, які можуть бути застосовані в готелі: анкетування, система «таємного гостя». Обґрунтовано доцільність комплексного використання цих інструментів для отримання об'єктивної інформації про рівень обслуговування та оперативного реагування на виявлені недоліки. Розглянуто міжнародний досвід управління якістю в готельному господарстві, які впроваджують мультифакторні системи контролю якості, інвестують у навчання персоналу та активно використовують цифрові платформи для аналізу зворотного зв'язку клієнтів. Запропоновано адаптацію кращих практик для умов комплексу «Rivoli», зокрема створення внутрішньої

групи якості, автоматизацію збору та аналізу даних про задоволеність гостей, впровадження програми лояльності на основі CRM-системи.

У загальних висновках узагальнено результати дослідження. Робота підтвердила, що ефективне управління якістю є визначальним чинником успішного функціонування туристичних підприємств. Забезпечення високих стандартів обслуговування, системне використання сучасних методів оцінювання якості, адаптація міжнародного досвіду та залучення персоналу до процесів покращення — все це є необхідною умовою для досягнення конкурентних переваг у сфері гостинності.

Ключові слова: управління якістю, туристичні послуги, готельно-ресторанний комплекс, стандарти якості, оцінка обслуговування, міжнародний досвід, задоволеність клієнтів, Rivoli.

ANNOTATION

Martyniuk Angelina Vitaliivna. *International and State Quality Management in the Provision of Tourism Services (Based on the Example of the Rivoli Hotel and Restaurant Complex, Chernivtsi).* Specialty 073 – Management, Educational Program "Tourism Industry Management". Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, Chernivtsi, 2025.

The paper explores the features of quality management in modern hotel and restaurant businesses, using the "Rivoli" complex as a case study. The relevance of the topic is determined by the growing importance of service quality amid intense competition in the tourism services market and increasing customer expectations. Effective quality management not only ensures customer satisfaction but also contributes to a positive business image, enhances competitiveness, and supports sustainable development.

The first chapter addresses the theoretical foundations of quality management in the tourism sector. It explores the concept and essence of tourism service quality, viewed as a set of service characteristics that meet customer needs. Special attention is paid to the subjective nature of quality perception in tourism, where customer impressions play a decisive role. The chapter analyzes key quality standards, particularly the ISO 9001 series, as well as national norms and requirements for hotel services. It highlights the importance of standard implementation in personnel management, food service organization, accommodation, and additional services. Section 1.3 describes the process of implementing a quality management system in hotel enterprises, taking into account the stages of preparation, execution, monitoring, and correction. Key success factors are identified, including staff involvement, professional development, and effective internal communication. The chapter concludes by summarizing the main theoretical approaches to quality management in tourism.

The second chapter focuses on analyzing quality management in the "Rivoli" hotel and restaurant complex. A SWOT analysis is conducted to evaluate the internal and external environments of the enterprise. Strengths (convenient location, modern infrastructure), weaknesses (limited feedback system), opportunities (service diversification, digitalization), and threats (increased competition, economic instability) are identified. The current quality management system at the "Rivoli" hotel is reviewed, including standard compliance mechanisms, customer satisfaction assessment, and staff training. Several issues are identified, such as insufficient automation of feedback processes, limited use of modern quality assessment methods, and low employee involvement in improvement initiatives.

The third chapter presents practical recommendations for improving quality management at the "Rivoli" hotel and restaurant complex. Methods for assessing service quality applicable to the hotel are analyzed, including questionnaires and the

“mystery guest” system. The study substantiates the benefits of using a comprehensive set of these tools to obtain objective data on service levels and respond promptly to identified deficiencies. It also reviews international experience in quality management in the hotel sector, where multifactor quality control systems, employee training investments, and the use of digital platforms for customer feedback analysis are widely applied. Recommendations are proposed for adapting best practices to the context of the Rivoli complex, including the creation of an internal quality group, automation of customer satisfaction data collection and analysis, and the implementation of a loyalty program based on a CRM system.

The general conclusions summarize the research findings. The study confirms that effective quality management is a key factor in the successful operation of tourism enterprises. Ensuring high service standards, systematically applying modern quality assessment methods, adapting international experience, and involving staff in improvement processes are essential for gaining a competitive edge in the hospitality industry.

Keywords: quality management, tourism services, hotel and restaurant complex, quality standards, service assessment, international experience, customer satisfaction, Rivoli.

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів наукових досліджень інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

(Ангеліна Мартенюк)

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ	11
1.1. Поняття та сутність якості надання туристичних послуг	11
1.2. Основні стандарти якості у сфері гостинності	20
1.3. Впровадження системи менеджменту якості на підприємстві готельного господарства.	26
Висновки до розділу 1	37
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ КОМПЛЕКСІ RIVOLI	39
2.1. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища готельного підприємства	39
2.2. Аналіз системи менеджменту якості готелю Rivoli	53
Висновок до 2 розділу	64
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ КОМПЛЕКСІ RIVOLI	66
3.1. Методи оцінки якості обслуговування готельно-ресторанного комплексу Rivoli	66
3.2. Міжнародний досвід формування системи менеджменту якості послуг у готельному господарстві	74
Висновки до розділу 3	79
ВИСНОВКИ	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	83

ВСТУП

Актуальність дослідження. Протягом останнього десятиліття туристична галузь в Україні переживає стрімке зростання, що позитивно впливає на розвиток сучасної інфраструктури, особливо в сфері готельного бізнесу, який потребує відповідності міжнародним стандартам. Водночас готельні підприємства стикаються з рядом викликів, зокрема необхідністю підвищення ефективності управління, покращення прибутковості та зміцнення конкурентоспроможності як на національному, так і на світовому ринках. Зростаюча конкуренція у сфері гостинності зумовлює нові тенденції в обслуговуванні клієнтів і потребує переосмислення якості надання послуг.

Незважаючи на зростаючу увагу до готельного бізнесу, питання забезпечення високої якості обслуговування та ефективного менеджменту залишаються недостатньо опрацьованими. Це обумовлює необхідність пошуку нових шляхів удосконалення діяльності готельних підприємств, оскільки їх успіх напряму залежить від впровадження ефективних систем управління. Формування прибуткового та конкурентоспроможного готельного бізнесу є пріоритетним завданням не лише державної політики, а й об'єктом економічної науки та господарської практики.

Сучасна готельна індустрія функціонує в умовах жорсткої конкуренції. Поняття «сервіс» у цьому контексті передбачає комплекс заходів, спрямованих на забезпечення комфорту та задоволення різноманітних запитів гостей. Відповідно, ключовим завданням для готельних закладів стає формування позитивної репутації через якісне обслуговування. Традиційні, застарілі підходи вже не відповідають викликам часу. Підприємства, що прагнуть зберегти свою позицію на ринку, повинні шукати нові, прогресивні рішення.

Одним із стратегічних напрямів зміцнення позицій готельних підприємств є орієнтація на підвищення якості послуг. Особливо важливим є перевищення

очікувань клієнтів, що стає запорукою їх лояльності. Водночас на вітчизняному ринку гостро стоїть проблема відсутності у готелях структур, відповідальних за маркетинг і управління якістю. Конкуренцію великим міським готелям становлять приміські заклади, які за нижчими цінами надають послуги, що не поступаються світовим стандартам.

Ефективне управління якістю потребує систематичного вивчення ринку, проведення маркетингових досліджень, що дозволяють адаптувати послуги до потреб споживачів. Головними завданнями є створення конкурентних переваг, формування сталої клієнтської бази, гнучке реагування на зміни ринку та постійна актуалізація управлінської політики.

Аналіз попередніх досліджень. Тематика управління якістю в готельному секторі привертає все більше уваги науковців. Це підтверджує наявність численних досліджень як українських, так і зарубіжних авторів. Значний внесок у вивчення даної проблематики зробили С.І. Байлик, Р.А. Браймер, О.П. Дурович, М.І. Кабушкін, В.О. Квартальнов та інші. Окрему увагу було приділено питанням якості обслуговування клієнтів, що розглядалися у працях В. Азарова, Л. Іванової, В.К. Федорченка та ін.

Мета та завдання дослідження. Метою даної роботи є всебічне дослідження процесів управління якістю на підприємствах готельного господарства. Для реалізації мети передбачено виконання ряду завдань, зокрема: аналіз поняття «якість» та системи її показників, характеристика готельних послуг, розробка та впровадження системи менеджменту якості, оцінка внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, виявлення проблем упровадження систем управління якістю та вивчення зарубіжного досвіду.

Об'єкт і предмет дослідження. Об'єктом дослідження є система управління якістю послуг у готельному комплексі «Rivoli». Предмет дослідження

охоплює теоретичні та прикладні аспекти організації та вдосконалення цієї системи.

Наукова новизна і практичне значення. Наукова новизна полягає у поглибленому вивченні теоретичних основ управління якістю, а також формулюванні принципів, які можна застосовувати на практиці. Практична значимість підтверджується впровадженням результатів дослідження в діяльність готелю «Rivoli» у майбутньому.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота обсягом 87 сторінок включає вступ, три основні розділи, висновки, список джерел із 55 найменувань, 17 рисунків і 11 таблиць.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ

1.1. Поняття та сутність якості надання туристичних послуг

Категорія "якість" має складну й багатовимірну природу виникнення та прояву, що дозволяє застосовувати її в різноманітних сферах суспільної діяльності. Відтак, вона може розглядатися як філософська, соціальна, економічна категорія тощо [3].

У таблиці 1.1 наведено систематизацію підходів до визначення категорії "якість" шляхом ретроспективного аналізу етапів трансформації цього поняття.

Таблиця 1.1

Ретроспективний аналіз трансформації категорії "якість"

Джерело	Змістовне наповнення категорії
Гегель Г. (XIX ст. н.е.)	"Якість є насамперед тотожна з буттям визначеність, щось перестає бути там, що воно є, коли воно втрачає свою якість"
Кант Е.	"Трактував як вимогу і ознаку істинної церкви: "її суттєва властивість (якість) – тобто чистота, єднання на основі тільки моральних, а не будь-яких інших спонукань. Вона очищена від слабоумства забобон і від безумства фантазії)"
Підхід китайських дослідників	"Терогліф, що позначає якість, складається з двох елементів. "рівновага" і "гроші" (якість = рівновага + гроші), отже, якість тотожна поняттям "висококласний", "дорогий"
Сей Ж.Б. (1803 р.)	"Джерелом цін є не праця, і міра вартості не є витратами виробництва, скоріш це є користь, яку вони приносять, їхня якість"
Шухарт У. (1931 р.)	"Якість має два аспекти: об'єктивні - фізичні характеристики і суб'єктивні - наскільки річ "хороша"
Ісикава К. (1950 р.)	"Властивість, що реально задовольняє споживачів"
Джуран Дж. (1979 р.)	"Об'єктивний бік - придатність для використання (відповідність призначенню)". Суб'єктивний бік - ступінь задоволення споживача (для реалізації якості виробник повинен знати вимоги споживача і зробити свою продукцію такою, щоб вона задовольняла ці потреби)"

Проаналізувавши наведені підходи до визначення категорії «якість», можна дійти висновку, що у філософії під якістю розуміють характеристику

об'єкта — речі, предмета, явища чи процесу, яка проявляється через сукупність властивостей, що визначають його унікальність і відрізняють від інших об'єктів. Саме ці властивості слугують підставою для ідентифікації об'єкта та надання йому певної оцінки.

Розгляд категорії «якість» з позицій філософських та суспільних концепцій засвідчив її фундаментальне значення, а також виявив потребу в її глибшому аналізі в межах економічної науки. З огляду на це, подальше дослідження буде присвячене розкриттю сутності якості як економічної категорії.

Таблиця 1.2

Визначення сутності якості як економічної категорії

Джерело	Визначення
Артистов О.В.	"Комплексне інтегруюче поняття всіх сторін продуктивної діяльності, направленої на задоволення багатообразних потреб суспільства і кожної людини"
Боженко Л.І.	"Під якістю продукції слід розуміти сукупність її основних корисних властивостей, що забезпечують задоволення певних потреб користувача при застосуванні цієї продукції за цільовим призначенням"
Сиченко В.Г.	"Якість виробу або послуги можна визначити як загальну сукупність технічних, технологічних і експлуатаційних характеристик виробу або послуги, за допомогою яких виріб або послуга відповідатимуть вимогам споживача при їх експлуатації"
Бичківський Р	"Сукупність характеристик об'єкту, що відносяться до його здатності задовольняти встановлені або передбачувані потреби"
Шаповал М.І.	"Якість продукції - сукупність властивостей продукції, що обумовлюють її здатність задовольняти певні особисті і виробничі потреби відповідно до її призначення"
личев А.В.	"Сукупність властивостей і характеристик продукції, рівень або варіант яких формується виробниками (постачальниками) при її створенні в цілях задоволення встановлених (або передбачуваних) потреб"
7 ДСТУ 9000-2001	"Сукупність об'єктивно властивих продукції властивостей і характеристик, рівень або варіант яких формується постачальниками при створенні продукції з метою задоволення існуючих потреб"
Койфман Ю.І.	"Якість – ступінь, з яким сукупність власних характеристик виконує вимоги споживача"

Таким чином, можна зробити висновок, що існує велика кількість різноманітних підходів до трактування поняття «якість», кожен з яких висвітлює

його з позицій як виробника, так і споживача. Передусім якість продукції розглядається як комплекс властивостей і характеристик певного об'єкта, що забезпечують його здатність задовольняти потреби споживачів. Виконання цієї вимоги передбачає правильне цільове використання продукції та її відповідність технічним характеристикам, рівню розробки, а також стандартам, нормам і правилам — як національним і міжнародним, так і внутрішньофірмовим.

Досягнення всіх зазначених властивостей та характеристик перетворює продукцію на один із ключових чинників формування конкурентоспроможності підприємства на споживчому ринку. У процесі дослідження економічної природи якості більшість науковців підкреслюють, що визначальною ознакою є здатність продукції або послуги задовольняти не лише актуальні, а й потенційні потреби споживачів. Саме в цьому й полягає вагоме суспільне значення категорії «якість».

Водночас, згідно з визначенням, наданим Міжнародною організацією з питань стандартизації (ISO), якість розуміється як сукупність властивостей та характеристик продукції або послуг, що дають змогу повною мірою задовольняти встановлені або очікувані потреби споживачів.

Додатково слід зазначити, що фахівці у сфері управління якістю виділяють п'ять ключових критеріїв, що визначають якість надання послуг, які представлені на рисунку 1.1.

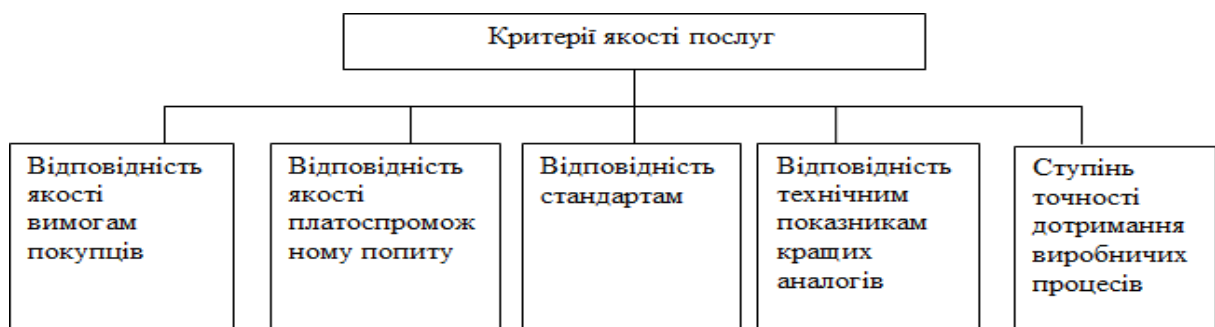


Рис. 1.1. Критерії якості послуг

Оцінка якості послуг передбачає визначення таких рівнів якості, які ми бачимо на рис. 1.2.

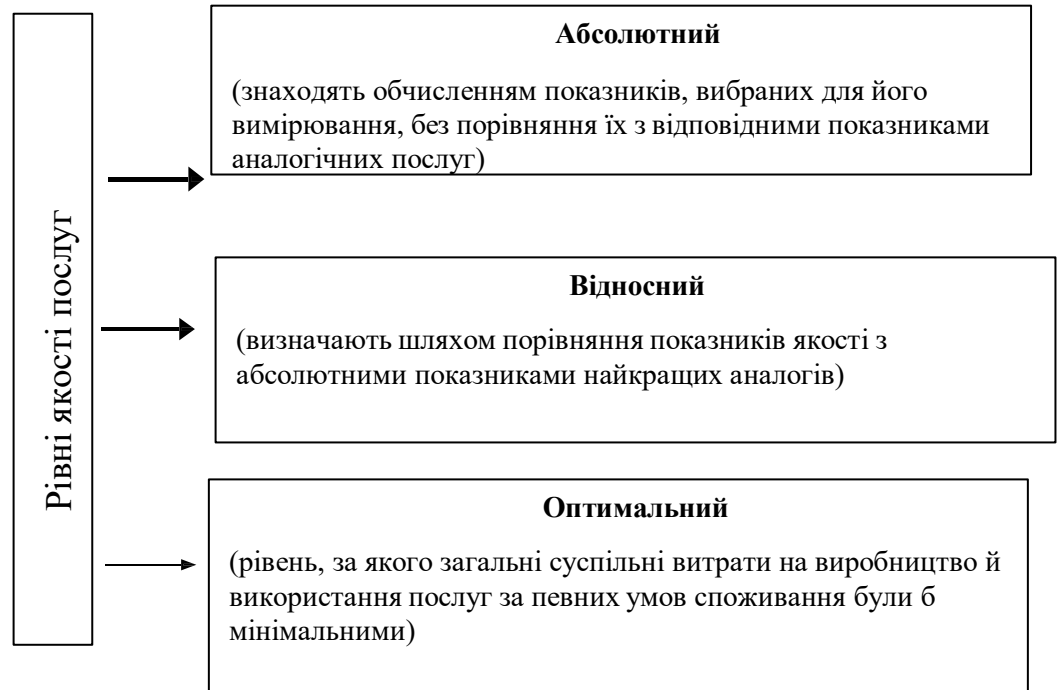


Рис. 1.2. Рівні якості послуг

Щоб визначити рівень якості послуг, робіт і виробів застосовують різні методи, що зображені на рис. 1.3.

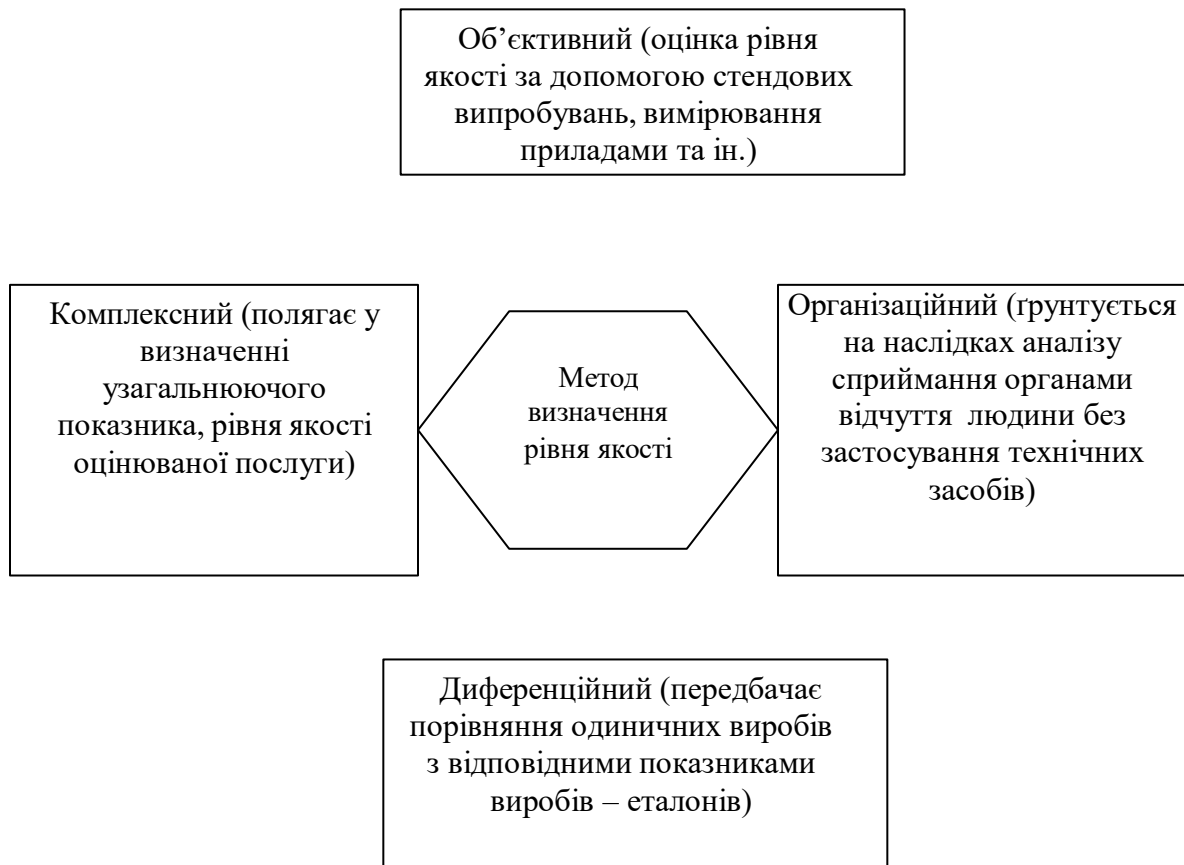


Рис. 1.3. Методи визначення рівня якості послуг

Аналіз якості продукції, робіт і послуг включає обов'язкову оцінку економічної ефективності заходів, спрямованих на її поліпшення. При цьому економічна ефективність визначається через обсяг додаткового прибутку, отриманого внаслідок виробництва та реалізації продукції, що має вищі якісні характеристики порівняно зі стандартними аналогами. Зростання прибутковості є прямим свідченням того, що вкладення у підвищення якості виправдані з економічної точки зору.

Завершальним етапом аналізу виступає розробка комплексу заходів, спрямованих на подальше підвищення якості продукції. З урахуванням їх змісту та основної мети ці заходи доцільно класифікувати у три взаємопов'язані групи, що схематично представлені на рисунку 1.4. Кожна з груп містить у собі

конкретні інструменти та дії, спрямовані на системне вдосконалення виробничих процесів, підвищення відповідності продукції стандартам якості та орієнтацію на зростаючі вимоги споживачів.



Рис. 1.4. Заходи поліпшення продукції, робіт та послуг

В умовах ринкової економіки ефективне господарювання неможливе без активного та комплексного використання зазначених чинників. Їхня сукупна дія

сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та забезпечує сталий розвиток.

Окремої уваги заслуговує питання аналізу якості наданих послуг, оскільки сучасна сфера послуг демонструє значно вищий рівень розвитку порівняно з виробничим сектором. У зв'язку з цим виникає потреба в удосконаленні підходів до оцінювання якості функціонування процесів надання послуг.

Для ефективного управління цим процесом керівництву підприємства необхідно створити та постійно підтримувати в робочому стані інформаційну систему, яка б забезпечувала систематичне збирання, обробку та розповсюдження даних із усіх доступних і релевантних джерел.

Показники якості виконання послуг отримуються на основі інформації, що надходить із різноманітних джерел, структура яких відображена на рисунку 1.5.

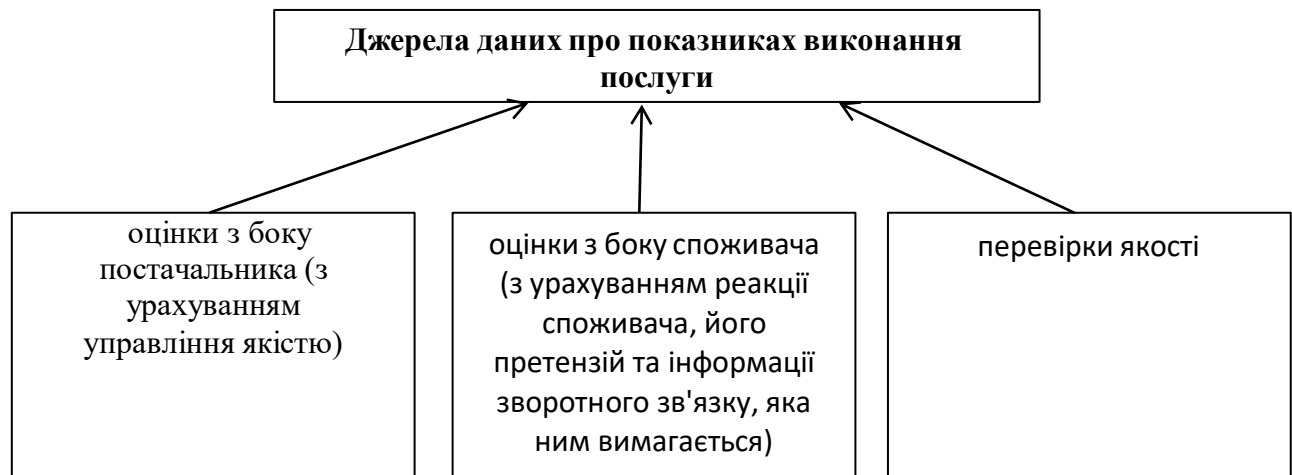


Рис. 1.5. Джерела даних про показниках виконання послуги

Проведення аналізу зазначених даних дає можливість оцінити рівень відповідності наданих послуг встановленим вимогам, а також виявити потенційні напрями для покращення їх якості, результативності та ефективності надання [8].

Для підприємств, що працюють у сфері готельного господарства, надзвичайно важливо розробити та впровадити програму безперервного вдосконалення якості послуг. При цьому акцент має бути зроблений не лише на підвищенні рівня обслуговування, а й на оптимізації всього процесу виконання послуг, забезпечуючи їх високу результативність та ефективність.

До структури такої програми слід обов'язково включити комплекс конкретних заходів, які наведені у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Заходи програми постійного поліпшення якості послуг

№ п/п	Перелік заходів
1	Визначення характеристики, поліпшення якої є найбільш вигідним з погляду як споживача, так і організації, яка надає послуги
2	Визначення будь-яких змін у потребах ринку, що можуть вимагати зміни класу послуг, які надаються
3	Визначення будь-яких відхилень від установлених параметрів якості послуги внаслідок неефективності чи недостатності закладених у систему якості засобів контролю
4	Визначення резервів зниження витрат при збереженні та поліпшенні якості послуг, що надаються

Діяльність щодо поліпшення рівня якості повинна бути націлена на досягнення як термінових, так й перспективних питань щодо поліпшення якості, включаючи такі завдання (рис. 1.6).

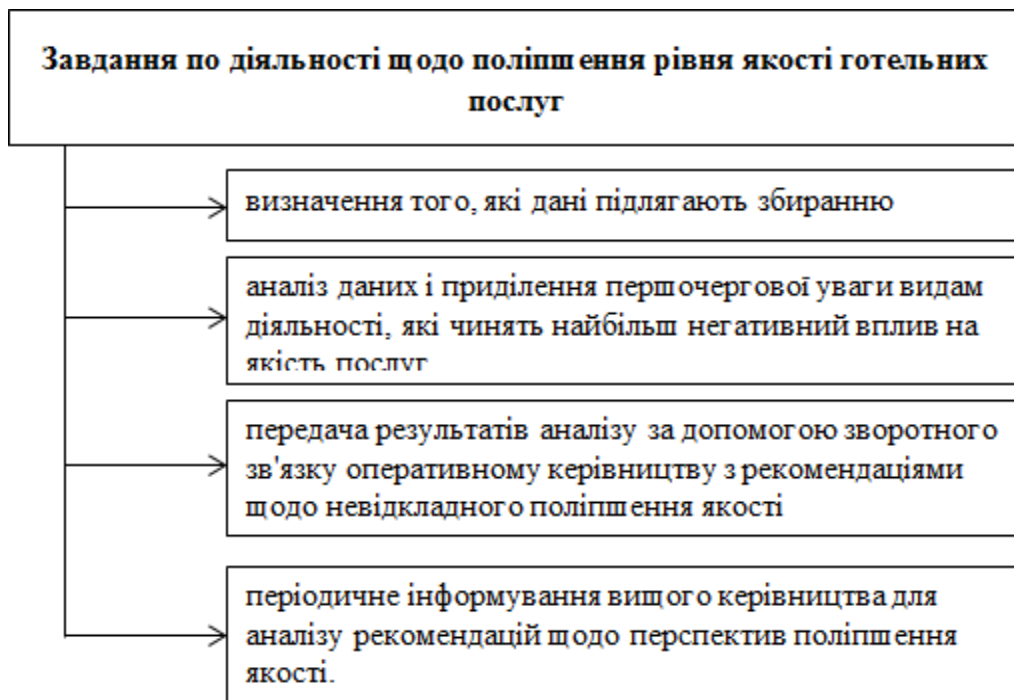


Рис. 1.6. Завдання по діяльності щодо поліпшення рівня якості готельних послуг

Співпраця працівників різних підрозділів організації, що надає послуги, створює сприятливі умови для генерування цінних ідей, спрямованих як на підвищення якості, так і на оптимізацію витрат. Для стимулювання такої ініціативності керівництво має активно підтримувати й заохочувати залучення співробітників усіх рівнів до участі у програмах вдосконалення якості, визнаючи та відзначаючи їхні зусилля і внесок у загальний результат.

Підсумовуючи аналіз впливу якості продукції, робіт і послуг на діяльність підприємства, можна стверджувати, що високий рівень якості безпосередньо сприяє сталому розвитку організації. В умовах сучасної жорсткої конкуренції саме забезпечення високої якості товарів, виконаних робіт та наданих послуг стає вирішальним фактором успішної діяльності підприємства. Отже, пріоритетом

кожного підприємства має бути постійна увага до підвищення якості своєї продукції та послуг, що є запорукою його виживання та процвітання на ринку.

1.2. Основні стандарти якості у сфері гостинності

У сучасному світі туризм є однією з найважливіших галузей економіки, що активно розвивається і вимагає високих стандартів якості послуг. Особливо це стосується готельної індустрії, де комфорт, безпека та задоволення гостей є ключовими факторами успішності. Для забезпечення цих вимог у міжнародній практиці застосовуються різноманітні стандарти якості, які допомагають уніфікувати процеси, підвищити рівень сервісу та забезпечити конкурентоспроможність готелів на світовому ринку. Розглянемо основні міжнародні стандарти та їхнє значення у сфері туризму з особливим акцентом на готельний бізнес

1. ISO 9001 – Система управління якістю

ISO 9001 є одним із найпопулярніших і найважливіших міжнародних стандартів у сфері управління якістю. Він встановлює вимоги до системи управління якістю на підприємствах будь-якого типу, включно з готелями. Впровадження ISO 9001 у готельній сфері дозволяє систематизувати всі процеси, пов'язані з обслуговуванням гостей, від бронювання номерів до надання додаткових послуг.

Основні переваги застосування ISO 9001 у готелях:

- Підвищення задоволеності клієнтів завдяки постійному вдосконаленню сервісу;
- Оптимізація внутрішніх процесів, що зменшує витрати та підвищує ефективність роботи персоналу;

- Підвищення довіри з боку партнерів і гостей, що особливо важливо для міжнародних туристів;
- Регулярний контроль і аудит системи якості, що забезпечує стабільність і надійність послуг.

Водночас впровадження ISO 9001 вимагає значних ресурсів: навчання персоналу, розробки документації, проведення внутрішніх аудитів. Однак ці інвестиції окупаються завдяки підвищенню репутації готелю та збільшенню кількості постійних клієнтів.

2. ISO 14001 – Система екологічного управління

У сучасних умовах сталого розвитку екологічна відповідальність стає важливою складовою бізнесу. ISO 14001 – це міжнародний стандарт, який регламентує систему екологічного управління на підприємствах, у тому числі й у готельній сфері. Він спрямований на зменшення негативного впливу діяльності готелю на навколишнє середовище.

Для готелів це означає:

- Раціональне використання природних ресурсів (води, електроенергії, палива);
- Зменшення обсягів відходів і їх правильну утилізацію;
- Використання екологічно чистих матеріалів і технологій;
- Підвищення екологічної свідомості персоналу та гостей.
- Впровадження ISO 14001 не лише покращує імідж готелю серед екологічно свідомих туристів, але й допомагає знизити експлуатаційні витрати за рахунок енергоефективності та раціонального використання ресурсів.

Міждержавні стандарти ГОСТ у сфері туризму та готельної справи.

Для України важливе значення мають міждержавні стандарти ГОСТ, які адаптують міжнародні вимоги до регіональних особливостей. У сфері туризму та готельного бізнесу діють такі стандарти:

ГОСТ 28681.1-95 "Проектування туристичних послуг" – регламентує порядок розробки туристичних послуг, що забезпечує їхню якість і відповідність очікуванням клієнтів;

ГОСТ 28681.2-95 "Загальні вимоги до туристично-екскурсійного обслуговування" – встановлює обов'язкові вимоги до якості туристичних послуг, що гарантує безпеку і комфорт туристів;

ГОСТ 28681.3-95 "Вимоги щодо забезпечення безпеки туристів і екскурсантів" – акцентує увагу на безпеці під час подорожей і перебування в готелях;

ГОСТ 28681.4-95 "Класифікація готелів" – визначає категорії готелів за кількістю зірок і встановлює вимоги до кожної категорії, що є основою для сертифікації та рейтингу готелів.

Ці стандарти допомагають уніфікувати якість послуг у регіоні, підвищують рівень безпеки і комфорту туристів, а також сприяють розвитку внутрішнього туризму.

В Україні діють національні стандарти (ДСТУ), які адаптують міжнародні вимоги до місцевих умов і традицій. Наприклад, ДСТУ 4269:2003 регламентує класифікацію готелів за категоріями «зірок», що є важливим інструментом для стандартизації якості послуг. Цей стандарт визначає мінімальні вимоги до інфраструктури, сервісу, безпеки та комфорту, які мають відповідати кожній категорії готелів.

Впровадження ДСТУ сприяє:

- Підвищенню довіри споживачів до українських готелів;

- Залученню іноземних туристів, які орієнтуються на міжнародні стандарти;
- Підвищенню конкурентоспроможності готельного бізнесу на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Міжнародна практика класифікації готелів базується на системі зірок, яка відображає рівень комфорту, сервісу та додаткових послуг. Основні категорії:

- Luxury (5 зірок) – найвищий рівень якості, що включає розкішні умови проживання, широкий спектр послуг, індивідуальний підхід до кожного гостя, висококваліфікований персонал та ексклюзивні зручності;
- Superior (4 зірки) – готелі з підвищеним рівнем комфорту, сучасною інфраструктурою, які пропонують широкий вибір послуг для бізнес-і туристичних поїздок;
- First Class (3-4 зірки) – середній рівень комфорту з основними зручностями, які відповідають потребам більшості туристів;
- Value (1-3 зірки) – економічний клас, який забезпечує базові умови проживання та мінімальний набір послуг.

Крім того, готелі класифікують за призначенням: бізнес-готелі, курортні, апартготелі, транзитні аеропортові готелі тощо. Така класифікація допомагає туристам швидко орієнтуватися у виборі житла відповідно до своїх потреб і бюджету.

Міжнародна організація зі стандартизації (ISO) - це незалежна неурядова міжнародна організація, яка об'єднує національні органи стандартизації близько 170 країн. Вона займається розробкою і публікацією міжнародних стандартів, які забезпечують якість, безпеку, надійність продукції, послуг і систем управління в різних сферах діяльності.

ISO розробила понад 24 000 стандартів, що охоплюють різні галузі: від промисловості і технологій до охорони здоров'я, харчової безпеки, енергетики, екології тощо.

ISO була заснована у 1947 році з метою уніфікації стандартів після Другої світової війни для забезпечення безпеки, якості та полегшення міжнародного обміну товарами і послугами.

Таким чином, ISO - це ключовий світовий орган, який формує стандарти, що визначають вимоги до якості, безпеки і ефективності продукції, послуг і систем управління, сприяючи розвитку міжнародної торгівлі та інновацій.

Організація ISO активно розробляє стандарти, які сприяють сталому розвитку туризму. Зокрема, у готельній сфері це стосується:

- Підвищення енергетичної ефективності будівель і технологій;
- Використання відновлюваних джерел енергії;
- Впровадження систем управління відходами;
- Підтримки екологічної безпеки та збереження біорізноманіття.

Застосування таких стандартів не лише покращує екологічний імідж готелю, але й відповідає зростаючим вимогам туристів, які все більше віддають перевагу екологічно відповідальному відпочинку. Це також відкриває нові можливості для маркетингу та залучення клієнтів.

Міжнародні стандарти якості у сфері туризму, особливо в готельній індустрії, є ключовим інструментом підвищення рівня обслуговування, безпеки та задоволення гостей. Впровадження стандартів ISO 9001, ISO 14001, міждержавних ГОСТів та національних ДСТУ дозволяє готелям систематизувати процеси, дбати про екологію, забезпечувати безпеку та відповідати очікуванням сучасних туристів. Класифікація готелів за категоріями якості допомагає туристам робити усвідомлений вибір, а готелям – підвищувати свою конкурентоспроможність на міжнародному ринку. Усе це сприяє сталому

розвитку туризму, економічному зростанню та підвищенню іміджу країни як туристичного напрямку.

В Україні впровадження стандартів у готельній сфері поступово набирає обертів, хоча процедура категоризації готелів за зірками наразі є переважно добровільною. Водночас існують ініціативи щодо запровадження обов'язкової категоризації за європейськими стандартами, зокрема системою Hotelstars Union, яка передбачає понад 270 критеріїв оцінювання якості готельних послуг.

Приклади впровадження стандартів у готелях України. Відомі мережі, як Assor Hotels, впроваджують екологічні ініціативи, зокрема використання екологічної косметичної продукції та акцент на якості локальної їжі та напоїв, що відповідає стандартам сталого розвитку та екологічного менеджменту (ISO 14001).

У Івано-Франківську на прикладі готельно-ресторанного комплексу "Надія" досліджували впровадження стандартів обслуговування, що покращують якість послуг і управління готелем.

Українські курортні готелі адаптують міжнародні сертифікаційні системи якості, такі як ISO 9001 (менеджмент якості) та ISO 14001 (екологічний менеджмент), що сприяє підвищенню конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Конкретних публічних прикладів готелів у Чернівцях, які офіційно впровадили міжнародні стандарти ISO або отримали категоризацію за системою зірок, у відкритих джерелах немає. Проте, як і в інших містах України, готелі Чернівців можуть добровільно проходити сертифікацію безпеки та якості, а також впроваджувати еко-ініціативи та стандарти обслуговування для підвищення рівня послуг.

В Україні діє державна система сертифікації безпеки готелів, але категоризація за зірками залишається необов'язковою, що призводить до нерівномірності якості послуг і проблем із довірою туристів.

Законопроект про обов'язкову категоризацію готелів має на меті уніфікувати стандарти і підвищити якість обслуговування, що особливо актуально для міст з туристичним потенціалом, як Чернівці.

Впровадження стандартів ISO 9001 і ISO 14001 у готелях забезпечує системне управління якістю і екологічністю, що є конкурентною перевагою на ринку туристичних послуг.

Таким чином, хоча в Чернівцях поки немає широко відомих прикладів офіційної сертифікації за міжнародними стандартами ISO або системою зірок, загальна тенденція в Україні спрямована на впровадження таких стандартів для підвищення якості та безпеки готельних послуг. Це включає екологічні ініціативи, сертифікацію безпеки та поступове впровадження європейських систем категоризації.

1.3. Упровадження системи менеджменту якості на підприємстві готельного господарства.

Більшість науковців класифікує методи управління якістю за такими основними категоріями: економічні методи, методи матеріального стимулювання, організаційно-розпорядчі методи та виховні методи [15]. Але варто зауважити, що методи матеріального стимулювання фактично є підвидом економічних методів, оскільки вони безпосередньо пов'язані з фінансовими та матеріальними заохоченнями, що стимулюють якісну роботу. Водночас виховні методи, які спрямовані на формування індивідуальної та колективної свідомості,

доцільніше відносити до соціально-психологічних методів, адже вони впливають на мотивацію, цінності та поведінку працівників.

Враховуючи ці уточнення, у рамках даного наукового дослідження пропонується авторський підхід до класифікації методів управління якістю, який об'єднує економічні та організаційні методи в єдину категорію - економіко-організаційні методи. Цей підхід розглядається на прикладі туристичної галузі, де особливо важливо ефективно поєднувати різні інструменти управління для досягнення високої якості послуг.

Розвиток системи управління якістю в сфері гостинності зумовлює необхідність застосування різноманітних методів управління на всіх рівнях - від державного та регіонального до рівня окремих суб'єктів туристичної індустрії. Такий комплексний підхід забезпечує гармонійне функціонування системи якості та сприяє підвищенню стандартів обслуговування. Основні типи методів управління якістю, що використовуються в цій сфері, наведені на рисунку 1.6.

Особливе значення мають організаційно-розпорядчі методи, які впливають на систему менеджменту якості в готельних підприємствах та безпосередньо на якість надаваних послуг. Вони базуються на встановленні обов'язкових норм, правил і процедур, дотримання яких є необхідним для забезпечення належного рівня якості. Вплив цих методів ілюструється на рисунку 1.7, де показано, як регуляторні вимоги формують основу для управління якістю в готельній індустрії.



Рис. 1.6. Методи управління якістю

До державного рівня відносяться засоби організаційного регламентування, які реалізуються через вимоги щодо якості надання готельних послуг. Важливу роль в державному організаційному регламентуванні якості у сфері туризму відіграють закони, що є головними при регулюванні відносин в сфері забезпечення якості послуги.

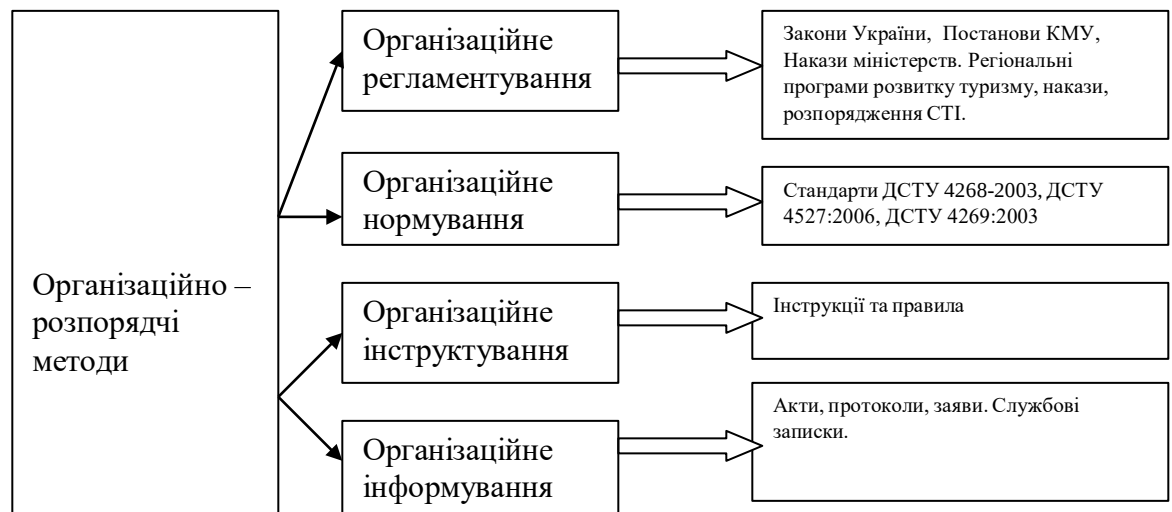


Рис. 1.7. Організаційно-розпорядчі методи управління якістю в сфері готельного бізнесу

На регіональному і місцевому рівнях процес управління якістю в готельній індустрії здійснюється через реалізацію Програм розвитку регіонального туризму, що затверджуються відповідно до встановлених законодавчих процедур.

На рівні окремих суб'єктів господарювання організаційно-розпорядчі заходи охоплюють прийняття адміністративних рішень керівництвом, розробку та впровадження програм покращення якості послуг, а також формування договірних взаємовідносин між рецептивними туроператорами та турагентськими структурами.

Організаційні підходи до управління якістю ґрунтуються на вимогах національних стандартів ДСТУ 4268-2003, ДСТУ 4269:2003, ДСТУ 4527:2006 які визначають критерії якості туристичних продуктів. Підготовка персоналу забезпечується шляхом розробки та доведення до працівників докладних інструкцій, правил і нормативно-правових актів. Інформаційні інструменти реалізуються через проведення внутрішніх і зовнішніх аудитів, а також шляхом аналізу клієнтських відгуків у цифровому просторі та використання оперативних службових повідомлень.

Економічні інструменти управління якістю включають засоби фінансової мотивації, зокрема бізнес-планування, оцінку витрат, пов'язаних із забезпеченням якості, а також розробку систем матеріального стимулювання персоналу. Управління фінансами орієнтоване на підтримку інноваційних проектів, спрямованих на удосконалення діяльності підприємства.

Мотиваційні методи охоплюють запровадження системи преміювання за досягнення високих результатів у сфері обслуговування клієнтів, надання надбавок до заробітної плати, а також застосування санкцій за недотримання встановлених стандартів якості. Такий підхід забезпечує підтримання балансу між заохоченням працівників і вимогливим контролем за дотриманням корпоративних стандартів.

Система управління якістю виступає невід'ємним елементом загальної системи менеджменту підприємства, що спрямована на забезпечення стабільного рівня якості послуг. Її ефективність визначається комплексним застосуванням організаційних, економічних та мотиваційних механізмів на всіх рівнях управління — від державного регулювання до внутрішньої політики окремих суб'єктів туристичної індустрії.

Система менеджменту якості (СМЯ) виступає ефективним інструментом для прогнозування та вимірювання впливу ухвалених управлінських рішень і

зовнішніх подій на якість послуг у різних сферах бізнесу. Основними об'єктами впровадження СМЯ на підприємстві є показники, що дозволяють оцінити вплив цих подій, методи їх визначення, а також виявлення причинно-наслідкових зв'язків між рішеннями та результатами [16].

Відповідно до положень стандарту, встановлено загальні підходи до побудови системи якості, метою яких є гарантування максимального задоволення потреб споживача. Важливо підкреслити, що дія стандарту поширюється саме на систему якості підприємства, а не на окремі продукти або послуги. Особливості побудови СМЯ визначаються специфікою завдань, видів продукції, особливостями процесів і внутрішньою структурою організації.

Однією з принципових особливостей стандарту є орієнтація на постійне вдосконалення системи відповідно до змін у потребах клієнтів. Вищому керівництву підприємства відводиться ключова роль у реалізації СМЯ: ухвалення рішення про початок проєкту, інформування співробітників, формування умов для успішного впровадження системи. Керівництво має також визначити основні цілі побудови СМЯ, ідентифікувати ключові процеси, які підлягають контролю, та встановити критерії оцінки їх якості. Практика впровадження стандарту ISO 9001 передбачає попередню оцінку відповідності поточних процесів вимогам стандарту, визначення прогалин і розробку плану дій для їх усунення.

На завершальному етапі впровадження формується «Політика в сфері якості» — базовий документ першого рівня СМЯ, який визначає призначення системи, пріоритетність інтересів клієнта, основні цілі й зобов'язання керівництва.

Процес залучення персоналу є одним із найскладніших моментів на шляху побудови СМЯ. Передбачено два основних методи залучення співробітників — інформування та навчання. Особлива увага приділяється внутрішньому

навчанню, яке може проводитись силами працівників підприємства без великих додаткових витрат. Для координації проєкту впровадження створюється спеціальна служба, до якої залучаються авторитетні працівники, здатні стати провідниками принципів СМЯ всередині колективу [22].

Важливим етапом є первинне навчання працівників служби якості та топ-менеджерів у сертифікаційних органах. Потрібно враховувати, що на перших етапах СМЯ часто сприймається персоналом як додаткове навантаження, що викликає певний опір. Для його подолання необхідно розробити детальну програму впровадження, яка включатиме опис етапів, відповідальних осіб та механізми оцінки результативності СМЯ.

На початковій стадії ефективність роботи системи є досить низькою: витрати на забезпечення функціонування системи значні, а результати ще не очевидні. Щоб перейти від простого досягнення результатів до підвищення ефективності діяльності, необхідно:

- узгодити бізнес-цілі підприємства із завданнями СМЯ, тобто зробити якість невід'ємною частиною стратегії;
- впровадити тотальний процесний підхід у менеджменті;
- створити чітку та логічну систему записів і звітності для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень;
- організувати об'єктивний і постійний зворотний зв'язок із клієнтами.

Таким чином, впровадження СМЯ є масштабним і комплексним проєктом, який потребує глибокого розуміння стандартів і системного підходу до змін. Серед основних викликів: супротив з боку окремих співробітників і керівників, наявність усталених організаційних бар'єрів, відсутність єдиного бачення цілей організації, неописаність процесів і нестача чітких критеріїв їх оцінки.

Подолати ці труднощі допоможе впровадження стандарту ISO 9001, який є дієвим інструментом для підвищення ефективності діяльності підприємства та переходу на якісно новий рівень розвитку.

Впровадження СМЯ дозволяє підприємству:

- сформувати корпоративну культуру, орієнтовану на якість;
- привести діяльність у відповідність до національних та міжнародних стандартів;
- посилити конкурентні переваги за рахунок орієнтації на вимоги клієнтів;
- підвищити рентабельність шляхом зниження витрат і вдосконалення процесного управління;
- зміцнити репутацію підприємства як надійного партнера, що відповідає світовим стандартам якості.

Для успішної реалізації цього завдання важливо об'єднати зусилля професійних організацій, спрямованих на розвиток ринку якості, та підготувати висококваліфікованих фахівців у сфері управління якістю, які відповідатимуть сучасним вимогам бізнес-середовища.

Система управління якістю готельних послуг і її характеристики подані на рис. 1.8.



Рис. 1.8. Система управління якістю готельних послуг

Елементи зовнішнього середовища підприємств, наведені на рисунку 1.8, мають рівнозначне значення поряд із сукупністю параметрів внутрішнього середовища, що формуються суб'єктивно. Вони виступають умовами загального уявлення про якість послуг у сфері вітчизняного готельного господарства й можуть бути охарактеризовані як об'єктивні чинники, що впливають на якість. Серед них окремо варто виділити такі вагомі фактори, як соціальні, міжнародні та політичні, які можуть одночасно набувати як суб'єктивного, так і об'єктивного характеру.

Ці зовнішні умови класифікуються на керовані, частково керовані й некеровані. При цьому важливо зазначити, що параметри, які є некерованими на рівні окремого підприємства, можуть набувати статусу керованих або частково керованих у межах усієї галузі готельного господарства. Така динаміка відкриває

можливість для гнучкого розподілу компетенцій між суб'єктами господарювання та органами управління щодо регулювання якості послуг.

Враховуючи комплексний характер готельної послуги, можна стверджувати, що її якість формується на основі якості окремих складових елементів.

Підвищення рівня якості готельних послуг є можливим лише за умови комплексного підходу, що включає розробку та реалізацію національної політики у сфері якості та конкурентоспроможності послуг, імплементацію кращих міжнародних практик у виробничу та сервісну діяльність, гармонізацію українського правового поля із міжнародними стандартами, а також постійне вдосконалення механізмів управління якістю на рівні окремих підприємств.

Правовою основою управління якістю послуг установ готельного господарства є комплекс законодавчих і нормативних актів, система галузевих міжнародних, міждержавних і національних стандартів, а також внутрішні документи систем якості підприємств (рис 1.9).



Рис. 1.9. Нормативно-технічна та законодавча база розвитку управління якістю в Україні

Політика організації у сфері якості готельних послуг має бути орієнтована на вирішення ключових завдань: повне задоволення потреб споживачів, дотримання професійних стандартів у сфері готельного обслуговування та дотримання норм етичної поведінки.

Формування системи управління якістю готельного господарства повинно здійснюватися за такими принципами [21]:

1. Чітке визначення повноважень і відповідальності персоналу, що впливає на якість послуг. Всі працівники, особливо обслуговуючий персонал, повинні брати участь у процесах:

- виявлення та фіксації претензій, скарг і рекламаций від споживачів;
- реалізації заходів для запобігання рекламациям і усунення їхніх причин;
- контролю за виконанням ухвалених рішень.

Досягнення високого рівня якості неможливе без ефективної системи управління, що забезпечує координацію діяльності всіх підрозділів.

2. Створення системи контролю якості та підготовка персоналу. Готельне підприємство має організувати внутрішню перевірку якості надання послуг шляхом призначення відповідальних працівників і забезпечення їх необхідними засобами для контролю. Система перевірки повинна охоплювати контроль, оцінку та регулювання процесів під час проектування, виробництва та безпосереднього обслуговування споживачів.

Перевірку якості має здійснювати персонал, який не залучений до надання конкретної послуги, що забезпечує об'єктивність оцінювання. Основні положення концепції перевірки в готельному господарстві включають:

- Перевірка відокремлює якісне обслуговування від недостатнього, але сама по собі не покращує якість;

- Впровадження перевірок може підвищити витрати, але не повинно впливати на вартість послуги;
- Перевірка потрібна переважно там, де процеси ще не стабілізовані (виняток — контроль безпеки);
- Перевірка не повинна компенсувати недоліки процесів чи методів — якість має бути інтегрована у послугу на етапі її створення.

3. Аналіз ефективності функціонування системи якості. Керівництво готельного підприємства повинно регулярно проводити аналіз чинної системи якості для перевірки її відповідності встановленим вимогам та оцінки її ефективності. Результати аналізу слід використовувати для удосконалення системи, підтвердження досягнення необхідного рівня якості й оптимізації управлінських рішень.

Підприємство має встановити процедури розробки, ведення та актуалізації всієї документації, що стосується системи якості в готельній сфері. Всі складові системи, їх вимоги та відповідальності мають бути чітко зафіксовані в офіційних документах: планах, методиках, стандартах, інструкціях і протоколах.

Необхідно забезпечити ефективне функціонування бази даних, що містить документи та форми, які регулюють дотримання стандартів якості.

Контроль якості готельних послуг має передбачати перевірку їх відповідності вимогам нормативної документації, технічним характеристикам і технологічним процесам надання послуги.

У процесі перевірок повинні систематично збиратися дані про якість обслуговування на різних етапах, аналізуватися скарги, рекламациі клієнтів та результати соціологічних досліджень задоволеності споживачів.

Необхідно чітко визначити контрольні точки у процесі надання послуг, методи їх перевірки залежно від характеру послуги, організаційної структури

підприємства, а також важливості характеристик послуги й складності їх контролю на різних етапах.

У випадку виявлення відхилень у процесі надання послуг слід оперативно впроваджувати коригувальні заходи, спрямовані на усунення недоліків та підвищення рівня якості обслуговування.

Висновки до розділу 1

На основі результатів проведеного дослідження теоретичних і організаційних аспектів управління якістю можна сформулювати такі висновки:

1. Категорія "якість" має складну та багатовимірну природу походження і прояву, що дозволяє застосовувати її в найрізноманітніших сферах суспільного життя. Відповідно, якість може розглядатися одночасно як філософська, соціальна, економічна та інша категорія.

2. Продукція, яка володіє сукупністю необхідних властивостей і характеристик, стає основою формування конкурентоспроможності підприємства на ринку споживчих товарів та послуг. Аналізуючи зміст категорії "якість" в економічному контексті, більшість науковців акцентує увагу на тому, що визначальною її ознакою є здатність продукції або послуги задовольняти як реальні, так і потенційні потреби споживачів, що підкреслює важливу суспільну значущість цієї категорії.

3. Підсумовуючи аналіз впливу якості продукції, робіт і послуг на діяльність підприємства, можна стверджувати: чим вищий рівень якості виробленої продукції або наданих послуг, тим ефективніше і стабільніше розвивається підприємство. В умовах сучасної жорсткої конкуренції на ринку лише завдяки підтриманню високої якості товарів, робіт і послуг підприємства можуть забезпечити свою стійкість та успішне функціонування. Отже,

підвищення якості продукції має стати пріоритетним завданням кожного підприємства.

4. У сучасних умовах розвитку туризму якість готельних послуг відіграє вирішальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності на світовому ринку. Впровадження міжнародних стандартів ISO 9001 і ISO 14001, міждержавних ГОСТів та національних ДСТУ дозволяє готелям оптимізувати процеси обслуговування, підвищити рівень сервісу, екологічність та безпеку. Хоча в Україні процедура категоризації готелів за зірками залишається здебільшого добровільною, тенденція до впровадження міжнародних стандартів посилюється. Це сприяє зміцненню довіри туристів, розвитку сталого туризму та покращенню іміджу країни як привабливого туристичного напрямку.

5. Отже, результати проведеного дослідження підтверджують, що ефективний розвиток системи управління якістю у готельній галузі вимагає застосування різноманітних організаційних і економічних методів на всіх етапах управління — державному, регіональному та на рівні окремих суб'єктів туристичної індустрії.

6. Отже, впровадження системи менеджменту якості є складним і масштабним завданням для будь-якого підприємства, успішне виконання якого потребує глибокого розуміння, точного дотримання встановлених правил і належного оформлення всієї необхідної документації.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ КОМПЛЕКСІ RIVOLI

2.1. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища готельного підприємства

Аналіз внутрішнього середовища дозволяє визначити наявні можливості та потенціал, які можуть бути використані для досягнення поставлених цілей. Дослідження цього середовища зосереджене на виявленні як сильних, так і слабких сторін організації. Сильні сторони становлять основу конкурентних переваг, які необхідно підтримувати й розвивати. Водночас слабкі сторони потребують особливої уваги з боку керівництва з метою їх усунення.

Готельно-ресторанний комплекс «Rivoli» розташований за адресою: вул. Незалежності, 2, село Чагор, Чернівецький район, Чернівецька область. Географічне положення закладу можна оцінити як з позиції переваг, так і певних недоліків. З одного боку, вигідне розміщення забезпечує зручний виїзд і заїзд до міста, ізолюваність від конкурентів, простору територію з мальовничими краєвидами: з одного боку – пагорби Чернівецької височини, з іншого – доглянута сільська місцевість із виглядом на місто на горизонті. Також вагомою перевагою є близькість до аеропорту м. Сучава (Румунія), що сприяє зручному сполученню з іншими регіонами. Водночас варто зазначити й недоліки, зокрема віддаленість від туристичного центру Чернівців та розташування поблизу автомобільної траси, що може створювати дискомфорт через шум для окремих категорій гостей.

Архітектура готельного комплексу виконана у сучасному стилі з привабливим екстер'єром і доглянутою озелененою територією. Головний вхід прикрашено широкими сходами, які стали впізнаваним елементом закладу та популярним місцем для фотосесій.

«Rivoli City Club Hotel» — це сучасний заклад, що пропонує повноцінний спектр послуг для комфортного відпочинку та ділових зустрічей. Гості можуть розміститись у затишних номерах різних категорій, скуштувати автентичну піцу з дров'яної печі, відвідати азіатське бістро, замовити святкування у просторому банкетному залі або скористатись конференц-залом чи VIP-кімнатою для ділових переговорів.

Готель налічує 26 номерів, які поділяються на сім категорій — від «Стандарту» до «Люксу», розміщених на чотирьох поверхах. Для зручності гостей передбачений сучасний ліфт. Система доступу до номерів автоматизована: гості отримують картки з мікročіпами, які також регулюють подачу електроенергії. Усі номери мають унікальний авторський дизайн, який відрізняється площею та додатковими елементами інтер'єру.

Кожен номер обладнано всім необхідним: інформаційною фірмовою папкою про послуги готелю, балконом, телевізором із плоским екраном, кондиціонером, системою звукоізоляції, власною ванною кімнатою, безкоштовним Wi-Fi, телефоном, кабельним телебаченням, прасувальним приладдям (за запитом), системою опалення, дерев'яною або паркетною підлогою, гардеробом або шафою, засобами для чищення (за запитом), розкладним ліжком (за запитом і за окрему плату), феном, халатом, туалетно-косметичними засобами, капцями, душем або ванною, рушниками, постільною білизною, відкритою обідньою зоною, послугою «будильника» тощо.

Серед найбільш популярних зручностей, за відгуками гостей, варто виділити: трансфер до аеропорту, номери для некурців, безкоштовну автостоянку, швидкісний Wi-Fi, ресторан, сімейні номери, бар та смачні сніданки.

Готель «Rivoli» пропонує комфортне розміщення в номерах кожен з яких доступний у варіантах одномісного або двомісного проживання, а також є

наявність сімейних номерів. Усі номери оснащені телевізорами з кабельним телебаченням, холодильниками, телефонами та бездротовим доступом до Інтернету.

Номери додатково укомплектовані кондиціонерами, фенами та оформлені згідно з сучасними стандартами дизайну. Із верхніх поверхів відкривається мальовничий краєвид на ландшафти Буковини. Сніданок за системою «шведський стіл» включено у вартість проживання.

У готелі функціонує піцерія «Dal Forno», який поєднує у собі широкий вибір страв італійської та європейської кухні, фірмові та вишукані позиції з високим рівнем обслуговування. Ідеально підходить для святкувань, банкетів, сімейних вечорів.

Заклад має шикарний банкетний зал для святкувань визначних подій, який вміщає 300 гостей. Також діє заклад азійської кухні «Mizumi».

Заклад надає всі умови для організації заходів будь-якого формату — від ділових переговорів до масштабних конференцій. Конференц-хол — ідеальне місце для проведення конференцій, презентацій, з'їздів, виставок. Оснащений мультимедійним обладнанням, звуковими та відеосистемами, фліп-чартами. До послуг учасників — організація кава-брейків, обідів та вечерів у ресторані.

Усі приміщення забезпечені необхідною технікою, а також супроводжуються можливістю організації фуршетів і перерв на каву.

Готельно-ресторанний комплекс «Rivoli» — це багатофункціональний готельно-ресторанний комплекс із сучасною інфраструктурою, який поєднує комфортне розміщення, високий рівень сервісу та широкі можливості для відпочинку, харчування й ділових подій. Стильний інтер'єр, увага до деталей та індивідуальний підхід до кожного гостя створюють атмосферу, що залишає приємні враження надовго.

Аналіз внутрішнього середовища підприємства дає змогу визначити його потенціал, ресурси, а також виявити сильні та слабкі сторони, які мають вирішальне значення для формування конкурентних переваг. У випадку з «Rivoli City Club» — сучасним готельно-ресторанним комплексом, розташованим поблизу міста Чернівці, такий аналіз дозволяє оцінити його готовність до задоволення потреб клієнтів та адаптації до змін ринку.

Сильні сторони

1. Висока якість обслуговування та сервісу. Комплекс вирізняється високим рівнем клієнтоорієнтованості. Персонал отримує схвальні відгуки за ввічливість, оперативність у вирішенні питань гостей, що формує позитивний імідж закладу.
2. Сучасні зручності та комфорт. Номери оформлені у сучасному стилі з усіма необхідними зручностями: кондиціонерами, телевізорами, сейфами, міні-барами, що відповідає очікуванням вимогливих клієнтів. Також в номерах передбачені засоби гігієни, що сприяє додатковому комфорту.
3. Наявність повного комплексу послуг. Готель надає послуги харчування (власний ресторан), обслуговування номерів, трансферу, організації заходів, конференц-сервісу. Це створює умови для комплексного обслуговування як туристів, так і ділових гостей.
4. Зручне розташування. Готель знаходиться у селі Чагор, поблизу Чернівців, що поєднує тишу заміської місцевості з близькістю до міста. Це приваблює як туристів, так і бізнес-туристів, які бажають уникнути міського шуму.
5. Позитивна репутація та високі рейтинги. Комплекс має високу оцінку на сайтах онлайн-бронювання (наприклад, Booking.com — 9,5/10), що є важливим чинником при виборі готелю потенційними клієнтами.

Слабкі сторони

1. Обмежений номерний фонд. Готель має лише 26 номерів, що обмежує його можливість приймати великі групи туристів чи організовувати масштабні заходи, зокрема конференції або весілля з розміщенням великої кількості гостей.

2. Невелика кількість розважальних послуг. Відсутність таких додаткових сервісів, як басейн, спа-центр чи фітнес-зал, зменшує привабливість готелю для туристів, які шукають не лише комфорт, а й оздоровлення або активний відпочинок.

3. Недостатній рівень цифрової інфраструктури. У деяких відгуках користувачі згадують про нестабільний Wi-Fi. Це є критично важливим недоліком для бізнес-туристів, а також молоді, яка активно користується інтернетом (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1.

SWOT-аналіз "Rivoli City Club"

Сильні сторони	Слабкі сторони
– високий рівень обслуговування – застосування стратегії розвитку – вдосконалення управління – велика база постійних клієнтів – застосування автоматизованих технологій в діяльності – високий рівень позитивних відгуків та рейтингу серед гостей – динамічність та диференціація діяльності – сильна стратегія внутрішнього маркетингу, розробки іміджу – зацікавленість управління у вдосконаленні діяльності – гнучкість до кризового економічного становища держави	– сезонність попиту ринку – висока конкуренція – не досконалий рівень контролю окремих послуг – відсутність придатного сайту – низька діяльність в сфері впровадження інновацій через диференціацію бізнесу

Можливості	Загрози
– широкий аналіз ринку за рахунок наявних інформаційних джерел – впровадження інноваційних технологій для економії витрат та збільшення продуктивності – впровадження реформи для підтримки середнього бізнесу – використання SMM менеджменту – для збільшення клієнтської бази – покращення соціально-психологічного клімату на основі перевірених передових методів – запровадження інновацій	– нестабільне політико-правове та економічне середовище держави – форс-мажорні обставини (стихійне лихо, війна, революції, мітинги тощо) – погіршення міжнародних відносин з країнами – на законодавчому рівні – поява конкурентів з передовими технологіями – зниження дохідності потенційних клієнтів

Рекомендації для вдосконалення

- Розширення готельного фонду. Розглянути можливість добудови або перепланування для збільшення кількості номерів, особливо номерів категорії люкс чи сімейного типу.
- Інвестування в інфраструктуру дозвілля. Введення нових послуг, як-от спа-комплекс, басейн чи тренажерний зал, суттєво розширить цільову аудиторію закладу.
- Модернізація цифрових сервісів. Важливо забезпечити безперебійний інтернет на території комплексу, що підвищить комфорт для гостей та дасть змогу проводити бізнес-зустрічі онлайн.
- Розвиток маркетингових каналів. Активніше просувати бренд «Rivoli City Club» у соціальних мережах, на туристичних платформах та у регіональних медіа для збільшення впізнаваності.

Для глибшого аналізу внутрішнього середовища підприємства застосовується SNW-аналіз, що дозволяє оцінити ключові характеристики організації за системою трьох категорій:

- S (Strength) – сильні сторони;

- N (Neutral) – нейтральні показники;
- W (Weakness) – слабкі сторони.

Метою SNW-аналізу є виявлення внутрішнього «активу» та «пасиву» підприємства. Важливим завданням стратегічного планування є максимальне використання сильних сторін для компенсації або усунення слабких (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2.

SNW-аналіз готельного комплексу «Rivoli City Club»

Позиція для оцінки	Оцінка	Пояснення
Якість обслуговування та сервісу	S	Високий рівень обслуговування, доброзичливий та уважний персонал
Стан номерного фонду	S	Сучасний ремонт, авторський дизайн, багатофункціональні номери з якісним оснащенням
Інфраструктура (ресторани, конференц-зал, парковка)	S	Комплексна інфраструктура: ресторан, бенкетна зала, конференц-зал, приватна парковка
Технологічне забезпечення	N	Наявні Wi-Fi, карткова система доступу, але є скарги на нестабільність інтернету
Локація та транспортна доступність	N	Близькість до Чернівців та аеропорту – перевага, але віддаленість від центру – недолік
Додаткові послуги для дозвілля	W	Відсутні спа-центр, басейн або інші рекреаційні зони
Кількість номерів	W	Обмежений номерний фонд (26 номерів), що зменшує потенціал для масштабних заходів
Позиціонування бренду на ринку	N	Хороша репутація, проте потребує активнішого просування через маркетинг
Гнучкість персоналу та кадрова політика	S	Привітний і професійний персонал, орієнтований на потреби клієнтів

Організаційна структура готельно-ресторанного комплексу «Rivoli» базується на лінійно-функціональній моделі, яка забезпечує чіткий розподіл обов'язків, вертикальну ієрархію та ефективну координацію між підрозділами.

1. Вищий рівень управління

Генеральний директор. Відповідає за загальне керівництво, стратегічне планування та прийняття ключових рішень.

2. Основні функціональні підрозділи

- Адміністратор готелю. Керує операційною діяльністю готельної частини комплексу.
- Адміністратор ресторану. Відповідає за функціонування ресторанного підрозділу.
- Фінансовий директор. Здійснює фінансове планування, бюджетування та контроль витрат.
- Головний інженер. Забезпечує технічне обслуговування та безперебійну роботу інфраструктури.
- Головний бухгалтер. Веде бухгалтерський облік та фінансову звітність.

3. Підпорядковані служби та відділи

- Служба прийому та розміщення. Здійснює бронювання, реєстрацію та обслуговування гостей.
- Служба обслуговування номерного фонду. Відповідає за чистоту та порядок у номерах.
- Кухня та ресторанний сервіс. Готує страви та обслуговує гостей ресторану.
- Відділ маркетингу та реклами. Проводить рекламні кампанії та дослідження ринку.

- Технічна служба. Забезпечує технічне обслуговування будівлі та обладнання.
- Бухгалтерія. Веде фінансовий облік та звітність

Наведена організаційна структура управління підприємством вказує на обов'язки та повноваження структурних підрозділів та посадових осіб.

У готельно-ресторанному комплексі «Rivoli» працює близько 100 осіб. Персонал підприємства є його основною цінністю та одним із ключових факторів успішної діяльності. Колектив відзначається високим рівнем організованості, доброзичливістю та професіоналізмом.

Аналіз як кількісного, так і якісного складу персоналу є надзвичайно важливим для виявлення внутрішніх резервів підвищення ефективності діяльності підприємства. Саме людський фактор визначає конкурентоспроможність підприємства, адже від освітнього рівня, професійної підготовки та особистих якостей співробітників залежить не лише якість обслуговування клієнтів, а й ефективність управлінських рішень і їх реалізація на практиці.

Оцінка трудового потенціалу здійснюється на основі таких показників, як: рівень кваліфікації персоналу, плинність кадрів, стабільність складу працівників, коефіцієнт змінності.

SNW-аналіз для «Rivoli» наведено в таблиці 2.3, яка узагальнює стан внутрішніх ресурсів підприємства та може слугувати основою для формування нової стратегії розвитку.

Таблиця 2.3.

SNW-аналіз готельного підприємства „ Rivoli ”

№ з/п	Ключові параметри діяльності готельного підприємства	S	N	W
1	2	3	4	5
1	Навчання персоналу		5	
2	Умови праці	9		
3	Мотивація і стимулювання персоналу	8		
4	Плинність кадрів			1
5	Кваліфікація персоналу		5	
6	Оцінка якості роботи персоналу		6	
7	Соціальний пакет		5	
8	Організація планування			3
9	Рівень технічної оснащеності		5	
10	Інформаційне забезпечення	8		
11	Якість послуг, що надаються	10		
12	Організація маркетингу на підприємстві			2
13	Обсяги реалізації			2
14	Асортимент продукції, що випускається		6	
15	Чисельність персоналу			3
16	Заробітна плата	8		
17	Імідж (ділова репутація) підприємства		7	
18	Психологічний клімат у колективі	9		
19	Фінансова стійкість підприємства		5	
20	Територіальне розташування		5	
21	Цінова політика	9		
22	Обсяги продажів			3
23	Орієнтація на споживача	8		
24	Стратегія розвитку підприємства			2

Оцінювання впливу параметрів внутрішнього середовища на діяльність готельного підприємства здійснювалося експертним методом із використанням 10-бальної шкали.

Згідно з результатами, наведеними у таблиці 2.3, до ключових сильних сторін підприємства належать:

- висока якість наданих послуг,
- ефективна цінова політика,

- сприятливий психологічний клімат у колективі,
- належні умови праці.

Натомість серед слабких позицій було виявлено такі чинники, як:

- високий рівень плинності кадрів,
- недостатньо чітка стратегія розвитку підприємства,
- неефективна організація маркетингової діяльності,
- невисокий обсяг реалізованих послуг.

Діяльність будь-якого готельного підприємства, зокрема «Rivoli», формується під впливом сукупності зовнішніх і внутрішніх факторів, які по-різному впливають на його ефективність, стабільність і конкурентоспроможність. Зовнішнє середовище включає ті елементи, які не належать безпосередньо до структури підприємства, однак суттєво впливають на його роботу, адаптаційні можливості та стратегічне планування.

Основні фактори зовнішнього середовища:

1. Постачальники

Постачальники відіграють ключову роль у забезпеченні підприємства ресурсами. Їхня цінова політика безпосередньо відображається на ціноутворенні готельних послуг. З огляду на те, що основним видом діяльності ГК «Rivoli» є надання готельного продукту, взаємовідносини з постачальниками є критично важливим аспектом функціонування підприємства.

2. Інфляція та макроекономічні тенденції

Інфляційні процеси в державі прямо впливають на собівартість послуг, змушуючи підприємство коригувати свої ціни. Подорожчання енергоносіїв, сировини, продуктів та послуг автоматично позначається на готельному продукті, що потребує гнучкого управління ціноутворенням.

3. Поведінка та очікування споживачів

Сучасний ринок вимагає орієнтації на клієнта. Уподобання гостей напряду визначають попит на послуги, а отже й прибутковість. Саме тому клієнт стає ключовим зовнішнім чинником, який впливає на управлінські рішення, маркетингову стратегію та структуру сервісу.

4. Законодавчо-нормативна база

Постійна зміна правового поля зобов'язує підприємство оперативно адаптуватися до нових умов ведення бізнесу. Швидке реагування на зміни законодавства дозволяє не лише залишатися в правовому полі, а й здобувати конкурентні переваги шляхом ефективного використання регуляторних можливостей.

5. Конкурентне середовище

Поведінка конкурентів значною мірою формує умови роботи підприємства. Конкуренція виявляється у варіаціях цін, асортименту послуг, рекламних кампаній, рівня сервісу тощо. «Rivoli» змушений адаптувати свої стратегії, враховуючи дії гравців ринку, що робить цей чинник одним із найвагоміших.

6. Розвиток суміжних ринків

Вплив суміжних секторів, зокрема транспорту, громадського харчування, туристичних агенцій, спричиняє непрямий вплив на готельний бізнес. Наприклад, активність туристичних компаній або зростання внутрішнього туризму прямо впливають на завантаженість номерного фонду.

Для ефективної адаптації до зовнішнього середовища необхідно регулярно здійснювати моніторинг таких елементів:

- нормативно-правових актів, які регулюють діяльність у сфері готельного бізнесу;
- економічної ситуації в країні та регіоні (рівень інфляції, безробіття, доходів населення);
- податкової політики;

- технологічних інновацій та темпів НТП, які можуть підвищити ефективність послуг.

Особливу увагу варто приділити поведінці споживачів, зокрема аналізу рівня попиту: як задоволеного, так і незадоволеного. Це дозволяє своєчасно виявляти зміни в потребах клієнтів та оперативно на них реагувати.

В місті функціонує 165 готелів та інших типів помешкань, що задовольняють різноманітні потреби гостей міста. Серед них — як бюджетні хостели, так і розкішні готелі з повним спектром послуг. Це свідчить про високу конкуренцію, але водночас і наявність значного туристичного потенціалу, який підприємство може ефективно використовувати, за умови правильної адаптації до умов зовнішнього середовища.

Основою для розвитку готельного господарства є забезпечення туристів готелями різних категорій. Найпопулярніші готелі Чернівців, які отримали високі оцінки від гостей:

- Grand Royal — 4-зірковий готель у центрі міста з рейтингом 9.5, відомий своїм комфортом та якісним обслуговуванням
- Panskiy Dvir — затишний готель з 20 номерами, розташований поруч із парком імені Шевченка, з рейтингом 9.4
- Mayster Home — сучасний готель на околиці міста з 16 номерами різних категорій, що пропонує спа-салон, ресторан та конференц-зал.
- AllureInn Hotel and Spa — готель з рейтингом 9.3, розташований на Центральній площі, пропонує спа-послуги та зручне розташування
- Georg Palace Hotel — готель з рейтингом 9.1, розташований неподалік від Чернівецького національного університету .

У контексті реалізації стратегії розвитку готельного підприємства ключовими напрямками конкурентної діяльності можуть виступати наступні заходи:

1. Формування та оновлення кадрового потенціалу. Одним із важливих напрямів забезпечення конкурентоспроможності є постійне оновлення штату висококваліфікованими спеціалістами. Нові співробітники, як правило, володіють сучасним підходом до вирішення завдань, нестандартним мисленням і здатні впроваджувати нові ідеї у діяльність готелю, що сприяє його динамічному розвитку.

2. Інтеграція цифрових технологій у маркетингову діяльність. Активне впровадження інтернет-технологій і сучасних інформаційних рішень дозволяє значно оптимізувати організацію маркетингу. Зокрема, завдяки онлайн-рекламі, присутність готелю в інформаційному просторі посилюється, а потенційні споживачі отримують доступ до актуальної та детальної інформації про послуги, що сприяє зростанню попиту.

3. Ефективна співпраця з посередницькими структурами. Укладання партнерських угод з вигідними умовами оплати та постачання послуг від посередників дає змогу готелю розширювати коло клієнтів та розробляти гнучкі й адаптивні стратегії розвитку, орієнтовані на зміну ринкових умов.

4. Зростання лояльності споживачів та купівельної спроможності населення

Високий рівень довіри з боку постійних клієнтів, а також позитивна динаміка в доходах населення, створюють умови для збільшення обсягів реалізації готельних послуг. Успішне стратегічне управління діяльністю підприємства дозволяє ефективно конвертувати ці чинники в прибутковий результат.

5. Підвищення позицій готелю на регіональному ринку
Поліпшення іміджу та зміцнення ринкових позицій готелю сприятиме не лише

зростанню конкурентоспроможності, але й *забезпечить стабільність кадрової політики*, створивши умови для збереження та розвитку ключових працівників.

2.2. Аналіз системи менеджменту якості готелю Rivoli

Стан ринку готельного господарства в Україні нині відзначається динамічним зростанням пропозиції готельних послуг, проте, відбувається це на тлі зниження загального попиту на розміщення. Така диспропорція спричиняє суттєве загострення конкуренції в галузі. У цьому контексті проблема забезпечення високої якості надання готельних послуг набуває особливої ваги та актуальності. Відповідність міжнародним стандартам і вимогам щодо якості обслуговування стає критично важливим чинником для збереження конкурентоспроможності.

Одним із пріоритетних напрямів розвитку та вдосконалення діяльності готельного комплексу «Rivoli» є впровадження стратегій, спрямованих на підвищення якості послуг. Це не лише зміцнює репутацію підприємства, а й прямо впливає на зростання прибутків і збільшення обсягів реалізації послуг. Забезпечення стабільної якості, постійний моніторинг та оперативне усунення виявлених недоліків є основними завданнями менеджменту готельно-ресторанного комплексу «Rivoli».

Ключовим елементом стратегічного планування є також розробка ефективної моделі покращення якості обслуговування, яка враховує всі внутрішні та зовнішні фактори впливу. На рисунку 2.2 зображено схематичне відображення залежності конкурентоспроможності послуг готельного підприємства «Rivoli» від основних проблем і чинників, пов'язаних з якістю обслуговування.



Рис.2.4. Залежність конкурентоспроможності послуг готельного підприємства від основних проблем та факторів якості

Одним із ключових елементів ефективної діяльності готельного комплексу «Rivoli» є якісний менеджмент у сфері обслуговування клієнтів. Він охоплює комплекс заходів, спрямованих на створення, впровадження та постійне вдосконалення стандартів обслуговування. Особливу увагу приділяють професійній підготовці персоналу, систематичному контролю якості надання послуг, своєчасному коригуванню виявлених недоліків і підвищенню ефективності роботи на всіх рівнях функціонування підприємства.

Запровадження та ефективне функціонування системи управління якістю обслуговування є нагальною потребою, що зумовлена низкою факторів. Ці чинники детально представлені у таблиці 2.4 і демонструють об'єктивну необхідність системного підходу до управління якістю в умовах зростаючої конкуренції.

Оснoву успішної діяльності сучасного готельного підприємства складає конкурентоспроможність його послуг, яка визначається оптимальним поєднанням вартості та якості. На рівень цієї конкурентоспроможності впливають такі важливі чинники, як рекламні кампанії, зв'язки з громадськістю (PR), впізнаваність і репутація бренду, індивідуальні продажі, а також інструменти прямого маркетингу. Усі ці складові створюють інтегровану систему просування, що дозволяє готельно-ресторанному комплексу «Rivoli» зміцнювати позиції на ринку та приваблювати нових клієнтів.

Таблиця 2.4

Причини, які зумовлюють необхідність розроблення та забезпечення функціонування системи управління якістю обслуговування клієнтів

№ п/п	Причини, які зумовлюють необхідність розроблення системи управління якістю
1	- відсутність стандартів обслуговування, що призводить до неузгодженості управлінських рішень, різного рівня якості наданих послуг, зростання цін тощо;
2	- за наявності власних стандартів обслуговування вони не відповідають вимогам міжнародної нормативної бази;
3	- неефективний зв'язок між різними рівнями менеджменту готелю, що впливає на якість послуг і виникнення проблем, спричинених неоднорідністю послуг;
4	- значне коливання якості обслуговування клієнтів;
5	- оцінювання праці персоналу за активність, а не за результативність. Критерієм якісної роботи має бути не процес праці, а її результат;
6	- надмірне завантаження працівників ГК „Турист”, як наслідок, зниження продуктивності їхньої праці, незадоволеність клієнтів, втрата прибутків;
7	- реагування “на симптоми”, а не на причини недоліків в обслуговуванні клієнтів;
8	- відсутність контролю за якістю обслуговування клієнтів;
9	уповільнене вирішення проблем, пов'язаних зі скаргами клієнтів на обслуговування. Як правило, воно зводиться до виявлення винних. Попередження можливих скарг залежить від налагодженого зв'язку між керівництвом, обслуговуючим персоналом і клієнтом;
10	- - переважання консервативного стилю управління обслуговуванням клієнтів, за яким колишні стандарти покладаються в основу політики якості сьогодні. Такий стиль є головним джерелом виникнення витрат, зумовлених зовнішніми та внутрішніми невдачами тощо.

Сукупність заходів, які здійснюються у процесі розроблення, виробництва та збуту готельних послуг із метою забезпечення необхідного

рівня їхньої якості й передбачають збалансовану дію на всі показники діяльності готелю, враховуючи критерій прибутковості складають систему управління якістю обслуговування клієнтів (СУЯОК) готельно-ресторанного комплексу «Rivoli». Основні завданнями системи управління якістю обслуговування клієнтів (СУЯОК) наведено на рис. 2.5.

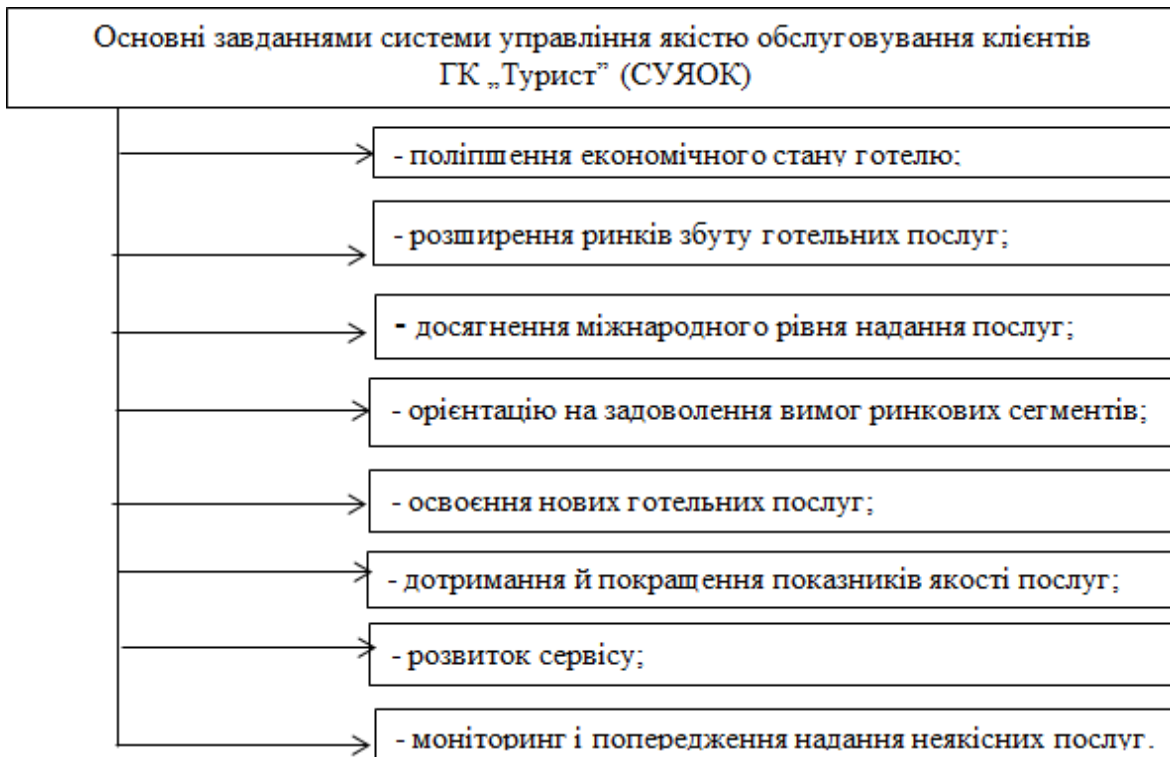


Рис. 2.5. Основні завданнями системи управління якістю обслуговування клієнтів (СУЯОК)

У процесі побудови ефективної системи управління якістю обслуговування клієнтів у готельному підприємстві доцільно здійснювати виокремлення основних суб'єктів і об'єктів управління на основі концептуальної моделі «П'ять М», яка представлена на рисунку 2.6 [27]. Ця модель охоплює п'ять ключових складових, які безпосередньо впливають на якість обслуговування: персонал

(men), обладнання (machine), матеріали (material), методи (method) та мікроклімат, або навколишнє середовище (milieu).

Кожен із зазначених компонентів включає в себе комплекс елементів:

1. Персонал (men): включає людський ресурс підприємства, зокрема кадровий склад, рівень досвіду, професійні знання та навички, ступінь кваліфікації, систему навчання і підвищення кваліфікації, а також організаційну культуру, що панує в колективі.

2. Обладнання (machine): охоплює технічну інфраструктуру готелю, включаючи устаткування, меблі, технічні пристрої та інженерно-комунікаційні системи, які забезпечують належний рівень комфорту і безпеки для гостей.

3. Матеріали (material): стосуються всіх витратних матеріалів, що використовуються в повсякденній діяльності готелю, таких як постільна білизна, рушники, посуд, предмети інтер'єру, килимові покриття тощо.

4. Методи (method): включають організаційні процедури, управлінські підходи, стиль керівництва, стандарти обслуговування, а також технології та системи, що забезпечують ефективне надання послуг.

5. Навколишнє середовище, мікроклімат (milieu): охоплює такі аспекти, як корпоративний імідж, рівень економічної результативності, здатність підприємства конкурувати на ринку, екологічна відповідальність та умови праці персоналу.

Системне врахування усіх п'яти складових моделі «П'ять М» дозволяє забезпечити комплексний підхід до управління якістю, що сприяє сталому розвитку готельного підприємства і підвищенню рівня задоволеності клієнтів.



Рис. 2.6. Модель управління якістю готельних послуг

До основних загальних функцій управління належать такі ключові складові, як планування, організація, мотивація, контроль та регулювання. Ефективна реалізація цих функцій повинна охоплювати всі рівні управлінської діяльності — стратегічний, тактичний і оперативний, кожен з яких має свою специфіку і часові горизонти реалізації.

Процес управління якістю обслуговування клієнтів у готельному комплексі «Rivoli» є багатогранним і включає в себе організаційні, економічні та соціальні аспекти. Такий підхід забезпечує системність і комплексність у вирішенні завдань, пов'язаних із покращенням якості послуг.

У результаті проведених досліджень була сформована структурно-функціональна модель, яка відображає логіку побудови та функціонування

системи управління якістю обслуговування клієнтів у готельному комплексі «Rivoli». Ця модель слугує методологічною основою для подальшого вдосконалення внутрішніх процесів, спрямованих на підвищення рівня задоволеності споживачів та забезпечення стабільного розвитку підприємства (рис. 2.7).

Система управління якістю обслуговування клієнтів (СУЯОК)							
Мета СУЯОК							
Досягнення довготривалого успіху через покращення якості обслуговування клієнтів, зниження операційних витрат, отримання вигоди для усіх співробітників готелю та суспільства, враховуючи критерій прибутковості							
Завдання СУЯОК							
Поліпшення економічного стану готелю	Розширення ринку збуту послуг	Досягнення міжнародного рівня надання послуг	Орієнтація на задоволення вимог ринкових сегментів	Освоєння нових послуг	Дотримання й покращення показників якості послуг	Розвиток сервісу	Моніторинг і попередження надання неякісних послуг
Об'єкти і суб'єкти СУЯОК							
Персонал (men)	Обладнання (machine)	Матеріал (material)	Метод (method)	Навколишнє середовище, мікроклімат (milieu)			
Елементи СУЯОК							
Склад кадрів Досвід Професійні навички Кваліфікація Навчання	Устаткування Прилади Інженерно-технічна система	Меблі Постільна білизна Посуд Килимові покриття	Система Організація Технологія Стиль керівництва Стандарти якості послуг та обслуговування	Імідж Економічний успіх Конкурентоспроможність Захист довкілля Умови праці			
Функції СУЯОК							
Планування	Організування	Мотивування	Контролювання	Регулювання			
Часові періоди СУЯОК							
Стратегічний		Тактичний			Оперативний		
Складові забезпечення СУЯОК							
Доступність, комунікації, компетентність, ввічливість, надійність, довіра, відповідальність, безпека, відчутність, розуміння клієнта							

Рис. 2.7. Структурно-функціональна модель системи управління якістю обслуговування клієнтів готельного підприємства

Як свідчить схема на рисунку 2.7, структура системи управління якістю обслуговування клієнтів у готельному підприємстві складається з низки суб'єктів і об'єктів, які доцільно класифікувати за окремими складовими. Центральне місце серед них посідає нормативне забезпечення якості послуг, яке формує правову та організаційну базу системи.

До нормативного забезпечення належать міжнародні стандарти, документи Всесвітньої туристичної організації (ВТО), національні нормативно-правові акти, міждержавні регламенти та внутрішні стандарти, затверджені самим готельним підприємством. Міжнародні стандарти серії ISO 9000 пропонують уніфікований підхід до оцінювання систем якості, сприяють гармонізації договірних умов між постачальниками і споживачами послуг, а також підвищують рівень довіри на світовому туристичному ринку.

У країнах Заходу готельні підприємства широко застосовують різні моделі управління якістю, зокрема: Quality Management System, Total Quality Management, Quality Assurance System, Quality Control, Total Quality and Productivity Management та Quality System Management. Ці концепції створюють комплексне підґрунтя для сталого розвитку та вдосконалення сервісу.

Документи ВТО і європейська модель забезпечення якості послуг базуються на трьох принципах: створення системи управління якістю в готелі, проведення контролю якості наданих послуг і обов'язкова сертифікація відповідності стандартам.

Система управління якістю обслуговування клієнтів (СУЯОК) у готельно-ресторанному комплексі «Rivoli» має на меті створення максимально комфортних умов для перебування гостей. Вона включає своєчасне та якісне прибирання, належний рівень обслуговування в номерах, організацію дозвілля, забезпечення сприятливих умов для роботи та відпочинку, а також гнучке формування асортименту додаткових послуг відповідно до побажань клієнтів.

Якісне обслуговування є своєрідною інвестицією в лояльність клієнта, яка повертається у вигляді повторних візитів і позитивних рекомендацій.

Завершальна фаза гостьового циклу передбачає організацію остаточного розрахунку, надання трансферу за бажанням гостя, доброзичливі проводи, а також залучення клієнта до процесу оцінки якості послуг. Одним з важливих завдань СУЯОК є стимулювання повернення клієнтів через високий рівень сервісу та індивідуальний підхід.

Розвиток системи управління якістю у готельно ресторанному комплексі «Rivoli» можливий лише в умовах конкурентного ринку, який змушує готелі формувати унікальний імідж і займати власну нішу. Це водночас спонукає кожного співробітника прагнути до підвищення результативності своєї праці.

Сучасне управління якістю у готельному бізнесі передбачає ефективне проектування і контроль якості послуг з урахуванням як внутрішніх чинників, так і очікувань споживачів. Саме орієнтація на потреби клієнтів та їхнє задоволення стає критерієм успішності сервісу.

Якість готельної послуги — це не лише дотримання стандартів, а й здатність повністю задовольнити очікування гостей щодо проживання, харчування та додаткових сервісів. Оцінка клієнта охоплює всі елементи обслуговування, тому важливо забезпечувати якість на кожному етапі, адже слабка ланка в одному аспекті може зіпсувати загальне враження.

Сприйняття послуг клієнтом завжди є суб'єктивним, оскільки кожен гість має власні індивідуальні запити та уявлення про якість. Навіть при однакових умовах обслуговування, рівень задоволеності різних клієнтів може відрізнятися. На формування загального враження впливають різноманітні фактори — від інтер'єру й освітлення до смакових якостей страв і професіоналізму персоналу.

Є практика, коли гостю готелю, при виїзді, пропонують заповнити спеціальну анкету, яку треба заповнити. (рис. 2.8.), Тут гість може оцінити отримані під час проживання послуги і написати відповідні відгуки.

Анкета			
Ваше ім'я:			
Номер кімнати:			
Дата проживання:			
<i>Будь ласка прокоментуйте наші послуги:</i>			
	Добре	Задовільно	Погано
Служба прийому:			
Доброзичлива зустріч			
Швидкість обслуговування			
Номер:			
Комфорт			
Чистота			
Тиша			
Зручність ліжка			
Температура			
Ванна кімната			
Ціна			
Сніданок:			
Якість приготування			
Обслуговування			
Ціна			
Ресторан:			
Якість приготування			
Обслуговування			
Атмосфера			
Ціна			

Рис.2.8. Приклад анкети оцінки якості наданих послуг

Анкетування може охоплювати як основні послуги — проживання, сніданки, процедуру реєстрації, — так і додаткові сервіси, зокрема послуги із бронювання квитків, роботу аніматорів, обслуговування у ресторані тощо. Водночас важливо, щоб анкета залишалась простою й компактною — це дозволить уникнути відмови клієнтів від її заповнення. У той же час, вона має охоплювати всі ключові пункти, необхідні для оцінки рівня сервісу та виявлення слабких місць у роботі готелю.

Оцінка якості послуг не повинна обмежуватись лише спостереженням за їх наданням. Важливу роль відіграють також умови, в яких здійснюється обслуговування. Грамотно організоване управління якістю — один із ключових чинників не лише поліпшення сервісу, а й забезпечення економічної стабільності та прибутковості готельного комплексу „Rivoli”.

У процесі управління якістю готельних послуг варто виділити такі основні етапи:

- прийняття рішень щодо переліку наданих або запланованих послуг;
- оцінка готовності підприємства до їх впровадження, включаючи перевірку кадрових ресурсів;
- аналіз процесу надання послуг;
- визначення основних чинників успіху на основі аналізу ринку та конкурентного середовища;
- формування напрямів інноваційного розвитку (за потреби);
- виявлення й усунення виявлених недоліків;
- порівняння досягнутих результатів із чинними стандартами;
- розробка довгострокової та стратегічної політики у сфері гостинності.

Підвищення якості обслуговування має вирішальне значення не лише для самого підприємства, але й для його клієнтів і економіки країни загалом. Надання високоякісних послуг підвищує обсяги продажу, рентабельність бізнесу та сприяє формуванню позитивного іміджу готелю.

Послуги з вищою якістю та споживчою цінністю допомагають зменшити витрати клієнтів та задовольнити їхні потреби більш повно. Це підкреслює важливість постійної, системної роботи готельного підприємства над поліпшенням рівня сервісу і моніторингом задоволеності клієнтів.

Висновки до розділу 2

Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища, а також господарської діяльності готельного комплексу «Rivoli» у межах дослідження управління якістю послуг дозволив зробити наступні висновки:

1. Вивчення внутрішнього середовища було спрямоване на виявлення як сильних, так і слабких сторін підприємства. Сильні сторони є основою для зміцнення конкурентних позицій, тоді як слабкі потребують особливої уваги з боку керівництва з метою їх усунення.

2. З метою глибшого аналізу внутрішнього стану було застосовано SNW-аналіз, який охоплює низку важливих аспектів. За його результатами до переваг підприємства належать висока якість обслуговування, ефективна цінова політика, позитивна атмосфера в колективі та належні умови праці. До недоліків — висока плинність кадрів, нечітка стратегія, слабкий маркетинг та невисокий обсяг реалізації послуг.

3. Аналіз мікросередовища показав, що серед головних впливових чинників — лояльність клієнтів до готелю, вигідні умови співпраці з посередниками, низький рівень обізнаності споживачів про послуги, невідповідність асортименту очікуванням клієнтів та висока чутливість до зміни цін.

4. Під час вивчення ринку готельних послуг важливо зосередити увагу на тих зовнішніх чинниках, які прямо впливають на діяльність підприємства.

5. Згідно з аналізом, готель Rivoli утримує міцні позиції на ринку та має позитивні перспективи для зростання. У нинішніх умовах підприємству слід дотримуватись конкурентної стратегії, використовуючи свої переваги для подолання внутрішніх слабкостей.

6. Важливу роль у функціонуванні підприємства відіграє управління якістю обслуговування, що охоплює впровадження стандартів, навчання персоналу, постійний контроль, коригування та вдосконалення усіх процесів.

7. Послуги підвищеної якості й цінності сприяють економії витрат клієнтів та більш повному задоволенню їхніх потреб. Це підкреслює важливість системної роботи над покращенням якості сервісу та регулярного моніторингу рівня задоволеності споживачів.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ КОМПЛЕКСІ RIVOLI

3.1. Методи оцінки якості обслуговування готельно-ресторанного комплексу Rivoli

Оцінка якості обслуговування в готельному бізнесі відіграє ключову роль для керівництва, оскільки дозволяє визначити рівень надання послуг, таких як прибуття, реєстрація, проживання, бронювання, підготовка номерів, контроль їх стану, охорона, прибирання та перевірка після виїзду. Застосування відповідних методів дає змогу зрозуміти, на якому рівні знаходиться сервіс у готелі.

На жаль, не всі керівники впроваджують системи оцінки якості, що ускладнює відстеження динаміки розвитку обслуговування. Ефективність методів оцінювання визначається шляхом порівняння поставлених цілей із досягнутими результатами. Основні цілі включають:

- Залучення нових клієнтів;
- Формування потреб гостей;
- Розвиток підприємства;
- Збільшення прибутку;
- Підвищення задоволеності клієнтів.

Готель «Rivoli» активно контролює якість обслуговування, надаючи можливість гостям залишати відгуки на офіційному сайті, що сприяє виявленню недоліків та вдосконаленню сервісу.

Запровадження методів оцінки якості, а також система заохочень для персоналу, можуть значно підвищити рівень обслуговування. Наукові дослідження та практика виділяють основні принципи мотивації:

- Заохочення має бути відчутним і своєчасним;

- Непередбачувані винагороди мотивують більше, ніж очікувані;
- Постійна увага до працівника та його родини є потужним мотиватором;
- Здорова внутрішня конкуренція стимулює прогрес.

Розглянемо основні методи оцінки якості обслуговування:

1. Аналіз онлайн-відгуків: дозволяє швидко та ефективно оцінити задоволеність клієнтів без значних витрат часу та ресурсів.

2. Метод «таємного гостя»: забезпечує глибоке розуміння рівня обслуговування з точки зору клієнта, хоча й залежить від суб'єктивного сприйняття інкогніто-відвідувача.

3. Метод SERVQUAL: оцінює якість обслуговування за двома аспектами — функціональним (процес надання послуг) та технічним (результат обслуговування). Цей метод дозволяє зіставити очікування клієнтів із реальним досвідом.

Зважаючи на постійне зростання вимог клієнтів до якості обслуговування, стратегічно важливо забезпечити сервіс, який відповідає їхнім очікуванням та встановленим стандартам. Запропоновані методи оцінки сприяють систематичному навчанню персоналу, виявленню та виправленню помилок, а також вдосконаленню навичок обслуговування.

Впровадження систем оцінки якості обслуговування відкриває широкі можливості для детального аналізу задоволеності клієнтів. Якість надання послуг та внутрішня атмосфера в готелі є однаково важливими та взаємозалежними аспектами забезпечення високого рівня сервісу.

Практичне дослідження, проведене за методом «таємного гостя», дозволило оцінити різні етапи обслуговування в готелі «Rivoli» — від бронювання та реєстрації до якості номерів, харчування та розваг. Отримані

результати свідчать про високий рівень сервісу. Критерії оцінювання та середня оцінка наведені у таблиці (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Оцінка якості обслуговування по методу «таємний гість»

№	Назва критерію	Оцінка від 1 до 10
1.	Перше враження	9
2.	Реєстрація та виїзд з готелю	9
3.	Чистота території	10
4.	Чистота номеру	10
5.	Рівень оснащення	9
6.	Рівень та швидкість обслуговування гостя (ресторан)	9
7.	Зовнішній вигляд літньої тераси ресторану	9
8.	Безпека на території готелю	9
9.	Відпочинок з дітьми	9
10.	Загальне враження	10
	Середній бал	9,3

Наступним етапом дослідження став аналіз якості обслуговування за методом «SERVQUAL». Цей підхід широко застосовується у сфері готельного бізнесу для кращого розуміння того, як гості сприймають рівень задоволення своїх потреб, а також для кількісного вимірювання якості послуг, що надаються готелем. Окрім того, метод дозволяє оцінити, як сам персонал сприймає якість обслуговування, що допомагає виявити напрямки для його покращення.

Методика SERVQUAL:

1. Перший етап: З метою визначення очікувань респондентів щодо ідеального обслуговування у готелях певного типу було проведено анкетування.

Респонденти оцінювали важливість різних аспектів сервісу за бальною шкалою, що дозволило встановити референтний рівень — усереднене значення отриманих оцінок. Цей показник позначено як E (Expectations) — очікування.

2. Другий етап: Ті самі респонденти оцінили фактичну якість обслуговування в готелі «Rivoli» за аналогічними критеріями та за тією ж шкалою. Результати також були усереднені, що дозволило отримати показник P (Perceptions) — сприйняття.

Різниця між оцінками очікуваного та фактичного рівня обслуговування дозволяє визначити загальну якість послуг за формулою:

$$SQ = P - E,$$

де SQ — загальний рівень обслуговування або розмір розриву (GAP).

Для оцінювання використовувалась семибальна шкала, де кожен респондент оцінював кожен пункт анкети від 1 до 7. Узагальнені результати двох етапів дослідження наведені в таблиці (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Узагальнені результати двох етапів дослідження

Функції	Запитання	Очікування			СБО	Сприйняття			СБС
		P1	P2	P3		P1	P2	P3	
<u>Матеріальність</u>	- сучасне обладнання	6	7	7	6,3	5	6	5	5,6
	- візуально привабливі фізичні об'єкти	7	7	7		5	5	5	
	- зручне розташування	7	7	6		6	5	6	
	- достатня площа для парковки автомобілів гостей	5	4	6		7	6	6	
<u>Персоналіс</u>	- привітний персонал	7	7	7		7	6	6	
	- ввічливий персонал	7	7	7		7	6	6	

	- персонал готелю вселяє довіру	7	7	7	7,0	6	5	5	6,0
	- персонал готелю володіє достатніми знаннями	7	7	7		6	6	6	
<u>Співчуття</u>	- індивідуальна увага кожному гостю	7	7	7	6,6	6	5	4	4,8
	- інтереси гостей готелю знаходяться на першому місці	7	6	7		6	5	4	
	- є розуміння специфічних інтересів гостя	5	6	6		4	4	4	
	- присутнє відчуття надійності і безпеки	7	7	7		5	5	5	
<u>Цуйність</u>	- інтерес персоналу до проблем гостей	6	5	6	6,3	7	6	6	5,5
	- виконання прохання на першу вимогу	6	6	7		6	5	5	
	- персонал встигає відповісти на питання гостей	6	6	6		5	6	6	
	- оперативність надання послуг	7	7	7		7	7	6	
<u>Надійність</u>	- знання персоналом точного часу, коли повинна бути надання послуга	7	7	7	7	5	6	6	6,1
	- обслуговування без затримки	7	7	7		6	6	7	

	- обслуговування без нарікань	7	7	7		7	7	6	
	- персонал безспечує точний час надання послуг	7	7	7		6	6	5	

Позначення скорочень в таблиці 3.2:

P1 - респондент 1

P2 - респондент 2

P3 - респондент 3

СБО - середній бал очікування

СБС - середній бал сприйняття

Використовуючи вище наведенні анкетні відповіді респондентів ми розрахували показник величина розриву GAP для кожної з функцій по наведеній вище формулі (табл.3.3).

Таблиця 3.3

Величина розриву GAP

№	Функції	Середній бал очікування	Середній бал сприйняття	Величина розриву GAP
1.	Матеріальність	6,3	5,6	-0,7
2.	Переконаність	7,0	6,0	-1,0
3.	Співчуття	6,6	4,8	-1,8
4.	Чуйність	6,3	5,5	-0,8
5.	Надійність	7,0	6,1	-0,9

Після обчислення розриву (GAP) нами було визначено дві основні групи показників, на які готель «Rivoli» має звернути особливу увагу для покращення якості обслуговування:

Група 1. Пріоритетні напрями для вдосконалення:

- Співчуття: врахування індивідуальних інтересів гостей, забезпечення їхньої безпеки та комфортного перебування.
- Впевненість: підвищення рівня доступності персоналу, а також професійної підготовки співробітників.
- Надійність: гарантія правильного та якісного надання послуг з першої спроби.

Група 2. Напрями, які потребують коригування:

- Чуйність: удосконалення процесів обслуговування на рецепції та покращення якості послуг goom-сервісу.
- Матеріальна база: модернізація номерного фонду для відповідності сучасним стандартам комфорту.

Заключний етап дослідження полягав у застосуванні методу аналізу онлайн-відгуків. На спеціалізованих платформах користувачі мають можливість залишати оцінки про якість обслуговування в готелях, ділитися власними враженнями, порівнювати рівень наданих послуг і знайомитися з думками інших гостей. Такі ресурси стають важливим джерелом інформації для потенційних клієнтів при виборі місця проживання.

Дослідження базувалося на інформації, отриманій з платформ **Booking.com**. Всі дані було зібрано вручну та систематизовано у таблиці (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Структура відгуків гостей готелю

Джерело оцінки	Booking
Всього відгуків	960
Середня оцінка	9,5
Структура оціки	
Зручність	9,3
Чистота	9,4

Комфорт	9,5
Ціна/якість	9,2
Розташування	9,1
Персонал	9,5
Wi-Fi	8,4

Як свідчать дані таблиці 3.4, середній бал оцінки якості обслуговування є на досить високому рівні, що вказує на загалом високий рівень сервісу в готелі. Проведений контент-аналіз відгуків дозволив виявити наступні типові зауваження з боку гостей:

- Найбільш поширеною є скарга на повільне з'єднання Wi-Fi (15%);
- Частина відгуків стосується невеликої площі номерів (5%);
- Деякі респонденти згадують труднощі при зверненні до працівників рецепції, зазначаючи, що ті не завжди здатні оперативно вирішити проблеми (3%).

Окрім цього, ми встановили, що значна частина нарікань на сервіс виникає через розбіжність між очікуваннями гостей та реально отриманими послугами. Основні причини такої невідповідності:

- Недостатня уважність гостей під час бронювання — вони часто не ознайомлюються з деталями щодо послуг та умов проживання;
- Нечітка або неповна подача відомостей про наявні послуги, що призводить до нерозуміння того, які сервіси включено у вартість номера, і, як наслідок, — низький рівень використання room-сервісу та інших доступних опцій.

3.2. Міжнародний досвід формування системи менеджменту якості послуг у готельному господарстві

Готельна індустрія нині перебуває на етапі еволюційного переходу від жорстко регламентованих, стандартизованих моделей управління, характерних для американських та орієнтованих на американський підхід готельних підприємств, до більш гнучкої європейської моделі. Американська система, зокрема, орієнтована на створення автономних управлінських структур у межах кожного окремого готельного оператора, що дозволяє централізовано контролювати бізнес-процеси. Європейський підхід, навпаки, передбачає відкритість до тісної співпраці з зовнішніми адміністративно-технічними та інституційними партнерами, що дозволяє гармонійно поєднувати свободу в управлінні з інтеграцією до загальної територіальної системи ведення бізнесу.

За словами дослідників Ф. Гоу та П. Уелша, саме американський підхід став класичним прикладом поєднання суворої регламентації готельного бізнесу з сучасними маркетинговими інструментами, що акцентують увагу на експлуатаційній ефективності. Ці принципи були широко запозичені й у готельному секторі Росії. Європейські ж країни, адаптуючи цю модель до власних умов, змогли модернізувати її, зробивши більш гнучкою. У поєднанні з новітніми стратегічними методами управління, запозиченими з країн Азіатсько-Тихоокеанського регіону, це привело до формування унікального управлінського підходу у готельній сфері.

Якість управління у готельному бізнесі багато в чому залежить від культурних особливостей споживання туристичних послуг, а також від етапу розвитку самої індустрії. Цим пояснюється диференціація між основними управлінськими парадигмами — американською та європейською.

Незважаючи на високу ефективність американської моделі, сучасні тенденції однозначно вказують на зростаючу актуальність концепції «гарантованого сервісу», головною метою якої є задоволення індивідуальних побажань клієнта. Такий підхід особливо виправданий у готелях вищої категорії, в той час як заклади нижчого рівня поступово втрачають конкурентоспроможність, поступаючись місцем альтернативним формам розміщення, що є більш прийнятними для масового туризму.

Західні дослідження також підтверджують: якість послуг стає головним критерієм успішності готельного бізнесу. Її забезпечення відбувається не лише завдяки приналежності готелю до певної мережі чи використанню франчайзингових механізмів, але й за рахунок діяльності професійних об'єднань і асоціацій, як національних, так і міжнародних. Серед таких організацій можна назвати АН&МА (Американська асоціація готелів), ВНА (Британська готельна асоціація), DEHOGA (Німецька спілка готельєрів і рестораторів), IHRA (Міжнародна асоціація готелів і ресторанів), HOTREC та інші. Вони відіграють ключову роль у впровадженні стандартів якості та уніфікації вимог на глобальному рівні.

Головна заслуга таких організацій — у просуванні систем управління якістю, що ґрунтуються на активній участі громадськості та прозорих механізмах контролю. Це дало змогу не тільки великим готельним мережам, але й незалежним закладам персоніфікувати якість своїх послуг і адаптувати їх під індивідуальні очікування клієнтів.

Основні тенденції, що формують сучасне обличчя глобального готельного господарства:

- Глобалізація та інтернаціоналізація — посилення міжнародної інтеграції за рахунок злиттів, франчайзингових систем, обміну технологіями та відкриття нових ринків.

- Диверсифікація послуг – відмова від шаблонного підходу до сервісу на користь вузькоспеціалізованих пропозицій, орієнтованих на конкретні ринкові сегменти.

- Фокус на якість – впровадження систем контролю, аудитів, моніторинг споживчих очікувань, що дозволяє адаптувати послуги до ринку.

Відтак, можна стверджувати, що в довгостроковій перспективі якість, як ключовий чинник, визначатиме успішність готельного підприємства. Важливу роль при цьому відіграє налагодження ефективної організаційно-правової та інформаційної взаємодії між учасниками ринку.

Розвиток сучасних підходів до управління якістю бере початок ще з часів ремісничого виробництва, коли якість визначалася особистими навичками майстра. Сьогодні ж домінує системний підхід, зокрема концепція Total Quality Management (TQM), що базується на чіткому стратегічному плануванні, проектуванні бізнес-процесів та мотивації персоналу.

У межах TQM виділяють три основні концептуальні моделі:

1. B2B (business-to-business) – акцент на взаємодії з іншими підприємствами та партнерами. Якість трактується як відповідність очікуванням ринку, що визначає успіх партнерських відносин.

2. B2A (business-to-administration) – якість оцінюється регуляторними органами. Важливу роль відіграють безпека, екологічність та відповідність стандартам.

3. B2C (business-to-consumer) – сучасна концепція, яка ставить на перше місце очікування кінцевого споживача. Успіх готелю визначається його здатністю задовольнити не лише клієнтів, але й інші зацікавлені сторони: інвесторів, персонал, суспільство.

Завдяки концепції B2C компанії досягають прозорості у своїй діяльності, вибудовують довготривалі відносини з клієнтами, використовуючи сучасні цифрові інструменти для покращення сервісу.

Концепція B2C (Business-to-Consumer) ґрунтується на принципах системного підходу, згідно з яким організація розглядається як цілісна система, що включає взаємопов'язані процеси й ресурси, об'єднані для досягнення спільної мети — задоволення інтересів усіх зацікавлених сторін. У цьому контексті управління якістю спирається на ключові процеси, зокрема: формулювання цілей, проектування процесів, планування й розподіл ресурсів, організацію й контроль діяльності, а також оцінку досягнутих результатів. Ці процеси утворюють повний управлінський цикл, що відповідає концепції PDCA (плануй – виконуй – перевіряй – дій), також знаній як модель Демінга–Шухарта. Цей підхід виступає базовим алгоритмом для ефективного керування будь-яким процесом задля досягнення поставлених цілей.

На відміну від B2B (Business-to-Business), де взаємовідносини формалізуються через договори, у B2C головний акцент робиться на емоційній прихильності клієнта до компанії, яка виникає внаслідок повного задоволення його очікувань. У такій моделі важливим інструментом оцінки є аудит третьої сторони, однак ще більшого значення набуває внутрішня самооцінка організацій, які впроваджують відповідні стандарти якості.

Одним з найпоширеніших засобів реалізації B2C-підходу є система міжнародних стандартів ISO серії 9000 (редакція 2000 року), але найбільш повно і комплексно ця концепція втілюється через участь у престижних преміях у сфері якості, що на сьогодні активно підтримуються у багатьох країнах. У туристичній галузі реалізація концепції B2C передбачає впровадження кількох моделей систем управління [43]:

- ISO 9001 — система управління якістю;

- ISO 14001 — екологічний менеджмент;
- OHSAS 18001 — охорона праці та безпека персоналу;
- ISO 22000 — безпечність харчових продуктів;
- SA 8000 — соціальна відповідальність підприємств.

B2C у туризмі — це система управління, що включає управлінські функції, процеси надання послуг і специфічні елементи інших систем, орієнтовані на окремі функціональні аспекти. Якість у сфері туризму має не лише забезпечити виконання вимог усіх стейкхолдерів, але й досягти узгодженості, координації та взаємодії між ними.

У світовій практиці вже сформовано загальні принципи функціонування систем якості, а також відповідні методи та підходи. Існують три основні типи систем управління якістю:

1. Системи відповідно до стандартів ISO 9000;
2. Загальнофірмові системи TQM (Total Quality Management);
3. Системи, побудовані згідно з критеріями національних або міжнародних нагород у сфері якості.

Життєвий цикл туристичної послуги охоплює всі етапи її існування — від ідентифікації споживчих потреб до їх повного задоволення. За ISO 9004:2009 його зображають у формі петлі або спіралі якості.

У контексті управління якістю готельних послуг важливо розмежовувати такі поняття:

- Забезпечення якості (Quality Assurance) — це комплекс систематизованих дій, що гарантують відповідність послуги встановленим вимогам.
- Управління якістю (Quality Control) — процеси, спрямовані на моніторинг, корекцію й підтримання якості протягом усього виробничого циклу.

- Поліпшення якості (Quality Improvement) — безперервна діяльність, спрямована на удосконалення продукції, процесів, систем управління та задоволення споживачів.

Згідно з ДСТУ 9000-2007, дії з поліпшення включають аналіз ситуації, постановку цілей, пошук та впровадження рішень, а також оцінку ефективності.

Узгодження, взаємозв'язок і синергія між забезпеченням, контролем і вдосконаленням якості утворюють цілісну систему управління якістю. Вона інтегрується з іншими управлінськими системами підприємства, зокрема розробкою продукту, ресурсним плануванням, підготовкою кадрів, управлінням працею тощо. Усе це охоплює повний спектр діяльності туристичної організації — виробничу, соціальну, економічну, технологічну тощо.

Висновки до розділу 3

За результатами проведеного дослідження шляхів удосконалення системи управління якістю готельних послуг можна зробити наступні висновки:

1. Основними методами оцінки якості обслуговування є: опитування усне, анкетування, «таємний гість», метод «SERVQUAL», аналіз відгуків у мережі інтернет, що свідчить про високий рейтинг готелю.

2. Таким чином, застосування анкетного опитування дало можливість оцінити якість готельного обслуговування через призму його сприйняття безпосередніми споживачами, що дозволяє в подальшому обґрунтувати певні рекомендації для пошуку шляхів формування якісної системи послуг у готельних підприємствах України.

3. Якість у сфері послуг, до якої належать і готельні підприємства, істотно відрізняється від якості на підприємствах матеріального

виробництва. Послуга готельного підприємства виробляється і споживається одночасно, що не дає можливості виправити фактичні недоліки обслуговування до стадії споживання, тому досягнення якості у сфері обслуговування – найважливіше завдання, рішення якого забезпечує успішний розвиток бізнесу.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження теоретичних та організаційних аспектів управління якістю дали підставу зробити наступні висновки:

1. Поняття "якість" є складним і має багатовимірну природу. Воно охоплює філософські, соціальні та економічні аспекти і широко використовується в різних сферах діяльності. Досягнення всіх необхідних характеристик продукції робить її основою конкурентоспроможності підприємства. Якість як економічна категорія означає здатність товарів чи послуг задовольняти як наявні, так і потенційні потреби споживачів, що підтверджує її соціальну важливість. Якісна продукція, послуги чи роботи є важливим чинником стабільного розвитку підприємства. В умовах жорсткої конкуренції саме якість стає ключем до успішної діяльності.
2. Готельна індустрія – це комплекс взаємопов'язаних компаній і організацій, кожна з яких виконує певні функції для задоволення потреб клієнтів. Аналіз цієї галузі повинен враховувати міжгалузеву взаємодію та особливості співпраці. Готельну послугу слід розглядати як специфічний продукт, створений з метою задоволення клієнтських потреб, який складається з групи однорідних послуг, що мають спільні технологічні риси.
3. Розвиток системи управління якістю в готельній сфері вимагає впровадження організаційних та економічних методів на всіх рівнях управління – від державного до локального. Впровадження системи управління якістю (СМЯ) – складний процес, що потребує глибоких знань, дотримання процедур і точного виконання документації.
4. Аналіз внутрішнього середовища підприємства дозволяє визначити сильні й слабкі сторони. Перші є опорою в конкуренції, другі – потребують уваги

та усунення. SNW-аналіз ГК «Rivoli» показав, що основними перевагами є якість послуг, ціни, умови праці та клімат у колективі, тоді як слабкостями є плинність кадрів, слабка маркетингова стратегія та невисокі обсяги реалізації. Найвпливовішими чинниками мікросередовища є лояльність клієнтів, вигідні умови від посередників, недостатня поінформованість споживачів, невідповідність послуг очікуванням та чутливість до цін. Аналіз ринку готельних послуг має включати оцінку зовнішніх факторів, що безпосередньо впливають на діяльність підприємства.

5. «Rivoli» займає стабільну позицію на ринку й має потенціал для зростання, але необхідно використовувати сильні сторони для подолання слабких. Якісне обслуговування потребує впровадження стандартів, навчання персоналу й постійного вдосконалення процесів. Підвищення якості послуг знижує витрати споживачів і підвищує рівень їх задоволеності, що зумовлює необхідність постійного моніторингу та покращення якості.
6. Особливість готельних послуг полягає в їх одночасному виробництві й споживанні, що унеможливорює корекцію до моменту надання, тому важливо забезпечити якість на всіх етапах. Якість послуг формується на всіх етапах їх створення та реалізації й повинна відповідати очікуванням клієнтів. Відповідальність за це несе керівник відповідного підрозділу. Анкетування клієнтів дало змогу оцінити якість обслуговування з погляду споживача та сформулювати рекомендації щодо її покращення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безугла Л., Пилипенко Г., Бондаренко Л. Імплементація управління якістю в туристичному підприємстві. Інновації та технології в сфері послуг і харчування. 2022. № 1(5). С. 33–38.
2. Бойко Л. М. Система управління якістю обслуговування в умовах цифровізації готельного бізнесу. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Серія: Економічні науки. 2022. № 70. С. 156–163.
3. Вовк М. В., Гримак О. Я. Теоретичні аспекти системи управління якістю туристичних послуг. Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. 2025. № 12. journals-lute.lviv.ua
4. Гаврилюк С., Сокол Т., Міхо О., Хорошенюк А. Тенденції розвитку операційної діяльності туристичних підприємств в Україні. Вчені записки Університету «КРОК». 2022. № 2(66). С. 96–106.
5. Герасименко Г. В. Ринки туристичних послуг: стан і тенденції розвитку: монографія. Одеса: Астропринт, 2020. 304 с. journals.chdtu.ck.ua
6. Гончаров А., Гончарова С. Стратегічний підхід до управління якістю послуг туристичного підприємства. Економіка розвитку. 2019. Т. 18, № 2. С. 19–28.
7. Державна служба статистики України. Діяльність суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва у 2020 р. : статист. збірник. Київ : Держстат України, 2021. 374 с.
8. Долинська О. О., Біницька О. П., Гільберг Т. Г. Управління якістю туристичних послуг: сучасні тенденції. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 65. С. 42–48.

9. Дробиш Л. В. Концептуальні засади управління якістю та безпекою послуг туристичних підприємств. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». 2022.puet.poltava.ua
- 10.ДСТУ ISO 9000:2015. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2015, IDT).amtp.org.ua
- 11.Європейська комісія. Стандарти якості у сфері туризму в ЄС.
- 12.Журба І. Є., Несторишен І. В. Вдосконалення туристичної логістики в контексті покращення якості туристичних послуг. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2022. № 4. С. 12–18.
- 13.Закон України «Про туризм» від 15.09.1995 № 324/95-ВР (зі змінами).
- 14.Зарубіна А., Сіра Е., Демчук Л. Особливості туризму в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2022. № 41. С. 14–20.
- 15.Ігнатенко А. П. Менеджмент якості туристичних послуг в умовах адаптації до європейських стандартів. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2023. № 53. С. 47–51.
- 16.Кравець І. С. Оцінювання ефективності системи якості в закладах готельного типу. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2020. № 2. С. 185–194.
- 17.Кудла Н. Є. Управління якістю в туризмі : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 328 с.
- 18.Кулик О. Г. Аудит системи якості в готельному комплексі як інструмент підвищення конкурентоспроможності. Економіка і суспільство. 2023. № 55. С. 89–94.
- 19.Левченко І. О. Модернізація системи якості послуг у готельному господарстві України на основі міжнародних практик. Економіка та суспільство. 2021. № 36. С. 213–218.
- 20.Лисюк Т. Інноваційні рішення в готельно-ресторанному бізнесі: технології автоматизації та персоналізації послуг. Економіка та суспільство. 2024. № 67.

21.Лявинець Г. Організаційні аспекти щодо підвищення якості готельних послуг в сучасних умовах господарювання. Економіка та суспільство. 2024. № 66.

22.Мазур Т. Л. Сучасні тенденції розвитку системи управління якістю в готельній індустрії України. Наукові праці НУХТ. 2020. № 26. С. 101–107.

23.Мартинюк А. І. Інтеграція міжнародних стандартів якості у вітчизняну систему готельного сервісу. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2021. № 2(26). С. 138–144.

24.Місюкевич В. І., Курилко Д. С. Управління якістю послуг в умовах модернізації туризму. Креативна особистість і модернізація туризму : матеріали методол. трансдисц. семінару, м. Полтава, 3 груд. 2024 р. – Полтава : ПУЕТ, 2024. С. 135–140.

25.Мітяєва Т., Горішевський П. Війна та готельно-ресторанна сфера: виклики та адаптація. Економіка та суспільство. 2024. № 62.

26.Непочатенко В., Нагернюк Д. Готельний ринок України в умовах війни та перспективи його розвитку. Економіка та суспільство. 2024. № 67.

27.Николайчук О. А., Ауліна Р. І., Мисник Я. С. Удосконалення управління якістю обслуговування у готельному закладі. Торгівля і ринок України. 2023. № 1(53). С. 64–80.

28.Носан Н. Інтеграція інноваційних управлінських практик в аналіз організаційних структур підприємства. Економіка та суспільство. 2024. № 66.

29. Оливко О. А. Організація управління якістю комплексного туристичного обслуговування. Вісник Львівського інституту економіки і туризму. 2019. № 9. С. 134–137.

30.Парфіненко А. Ю. Особливості формування та реалізації туристичної політики держави: міжнародний, національний, регіональний досвід: монографія. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2019. 280 с.

31.Плотнікова М. Ф., Якобчук В. П., Ходаківський Є. І., Войтенко А. Б., Колеснікова М. С. Державна політика реалізації туристичного потенціалу України // Інвестиції: практика та досвід.2022. № 3. С. 102–112.

32.Романенко О. Управління якістю послуг у туризмі. Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. 2022. № 81. С. 257–262.

33.Савчук Н. С. Управління якістю готельних послуг з урахуванням споживчих очікувань. Економіка і організація управління. 2022. № 3(43). С. 120–127.

34. Світовий економічний форум. Звіт про конкурентоспроможність у сфері туризму та подорожей. <https://nto.ua/assets/files/ntou-book-strategic-ebrd-tourismroadmap.pdf>

35.Скорик І. О. Державне регулювання якості туристичних послуг в Україні: проблеми та перспективи. Наукові записки Українського науково-дослідного інституту туризму. 2024. № 3(8). С. 45–50.

36.Смєсова В. Л., Мясоїд Г. І., Лежнєва Т. М. Економіко-правові аспекти організації туристичної діяльності в Україні. Економіка. Фінанси. Право. 2022. № 1. С. 9–14.amtp.org.ua

37.Смєсова В., Іванова М., Пилипенко Г., Безугла Л. Якість туристичних послуг як основа розвитку міжнародного туризму. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка. 2023. Т. 16, №32. amtp.org.ua+1journals.chdtu.ck.ua+1

38.Стригуль Л. С., Александрова В. О., Жадан Т. А. Стандарти серії ISO 9000 в сфері туризму та гостинності України в концепції загального управління якістю TQM. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Економічні науки. 2023. № 1. С. 40–44.

journals.chdtu.ck.ua+2es.khpi.edu.ua+2puet.poltava.ua+2

39.Тимчук С. В. Підвищення економічної ефективності управління якістю послуг підприємств сфери обслуговування туристів. Інфраструктура ринку. 2022. № 66. С. 122–129.

40.Ткачук Л. М., Калугаряну Т. К. Якість продукції: методологічні та прикладні аспекти. Ефективна економіка. 2013. № 5.

41.Чепурда Л., Юрченко С. Теоретичні аспекти формування системи управління якістю на туристичних підприємствах. Інновації та технології в сфері послуг і харчування. 2023. № 1(7). С. 32–35.

42.Чорна Н. М. Система управління якістю на туристичному підприємстві: теоретичні аспекти впровадження та функціонування. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 29. С. 56–61.

43.Чуєва І. Управління якістю послуг в сфері гостинності як складова міжнародного туристичного бізнесу. Економіка та суспільство. 2023. № 48. С. 86–91.

44.Шиманська В. В. Стратегічне управління якістю туристичних послуг в межах розвитку туристичного комплексу України: теоретичні аспекти. Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки. 2015. № 1.

45.Шлапак О. В. Вплив стандартів якості на розвиток готельно-ресторанного бізнесу в Україні. Гостинність, туризм, інновації. 2023. № 4. С. 112–118.

46.Юрченко С. О. Управління персоналом та навчання якісного обслуговування як ключові складові формування якості послуг у туризмі. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2023. № 18. С. 19–24.