

**Міністерство освіти і науки України**  
**Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя**

**Факультет економіки та менеджменту**

(повна назва факультету)

**Управління інноваційною діяльністю та сферою послуг**

(повна назва кафедри)

# **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття освітнього ступеня

**бакалавр**

(назва освітнього ступеня)

на тему: **«Удосконалення системи управління якістю послуг закладу  
готельного типу**

**(на прикладі ТОВ «Сервісно-туристичний комплекс «РУТА»»**

Виконав: студент IV курсу, групи БРЗ-41

спеціальності 241 «Готельно-

ресторанна справа»

(шифр і назва спеціальності)

Березна О.М.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник

Мельник Л.М.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

Стойко І.І.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри

Шерстюк Р.П.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Рецензент

Кужда Т.І.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Тернопіль  
2023

## АНОТАЦІЯ

**Березна О.М. Удосконалення системи управління якістю послуг закладу готельного типу (на прикладі ТОРП «Сервісно-туристичний комплекс «РУТА»).**

Кваліфікаційна робота бакалавра: 73 сторінки, 10 рисунків, 5 таблиць, 32 літературних джерела.

**Предмет дослідження** – процес удосконалення системи управління якістю готельних послуг.

**Об'єкт дослідження** – ТОРП «Сервісно-туристичний комплекс «РУТА», основним видом діяльності якого є надання громадянам і юридичним особам послуг з тимчасового розміщення.

**Метою роботи** є розроблення рекомендацій щодо удосконалення системи управління якістю готельних послуг.

**Методи дослідження** – аналіз і синтез; комплексний аналіз; порівняльний і економічний аналіз, метод опису.

**Практичне значення одержаних результатів.** Рекомендації щодо покращення управління якістю послуг, запропоновану у роботі, можуть бути реалізованими у практичній діяльності ТОРП «Сервісно-туристичний комплекс «РУТА».

**Ключові слова:** управління, система, якість, обслуговування, послуга, заклад розміщення, процес.

## ANNOTATION

**Berezna O. Improvement of the service quality management system of a hotel-type institution (TORP “Service-Tourist Complex “RUTA” as a case study).**

Bachelor degree thesis contains of 73 pages, 10 pictures, 5 tables, 32 references.

**The subject of investigation** is the process of improving the quality management system of hotel services.

**The object of investigation** is “Service-Tourist Complex “RUTA”, the main activity of which is the provision of temporary accommodation services to citizens and legal entities.

**The aim of the work** is the development of recommendations for improving the quality management system of hotel services.

**The methods of investigation** are analysis and synthesis; comprehensive analysis; comparative and economic analysis, method of description.

**The practical significance of the results obtained.** Recommendations for improving service quality management proposed in the work can be implemented in practical activities of the “Service-Tourist Complex “RUTA”.

**Key words:** management, system, quality, service, service, accommodation, process.

## ЗМІСТ

|  |           |
|--|-----------|
| ВСТУП .....  | 5         |
| <b>1. ТЕОРЕТИЧНИЙ РОЗДІЛ</b>   |           |
| <b>ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ</b>   |           |
| <b>ЗАКЛАДУ ГОТЕЛЬНОГО ТИПУ .....</b>   | <b>8</b>  |
| 1.1. Поняття якості послуги як об'єкта управління .....  | 8         |
| 1.2. Міжнародна класифікація і сертифікація готелів .....  | 10        |
| Висновок до теоретичного розділу .....   | 17        |
| <b>2. АНАЛІТИЧНИЙ РОЗДІЛ</b>   |           |
| <b>ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ</b>  |           |
| <b>ТОРП «СЕРВІСНО-ТУРИСТИЧНИЙ КОМПЛЕКС «РУТА» .....</b>  | <b>18</b> |
| 2.1. Загальна характеристика діяльності ТОРП «Сервісно-туристичний комплекс «РУТА» .....   | 18        |
| 2.2. Аналіз факторів, що впливають на якість послуг закладів готельного типу .....   | 23        |
| 2.3. Методичні підходи до формування й розвитку ефективної системи управління якістю готельних послуг .....  | 32        |
| Висновок до аналітичного розділу .....   | 38        |
| <b>3. РЕКОМЕНДАЦІЙНО-РОЗРАХУНКОВИЙ РОЗДІЛ</b>  |           |
| <b>НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ</b>   |           |
| <b>ПОСЛУГ ЗАКЛАДУ ГОТЕЛЬНОГО ТИПУ .....</b>  | <b>40</b> |
| 3.1. Система управління якістю готелю як основний механізм гарантування якості готельних послуг .....  | 40        |
| 3.2. Рекомендації щодо формування моделі оцінки якості обслуговування у закладі готельного типу .....  | 45        |
| 3.3. Удосконалення системи мотивації персоналу як напряму забезпечення якості послуг обслуговування ТОРП «Сервісно-туристичний комплекс «РУТА» ..... | 48        |
| Висновок до рекомендаційно-розрахункового розділу .....  | 59        |
| <b>4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ</b>  |           |
| 4.1. Забезпечення надійності роботи підприємства до дії світлового випромінювання в умовах НС .....  | 60        |
| 4.2. Види та порядок проведення інструктажів з охорони праці .....   | 63        |
| <b>ВИСНОВКИ .....</b>  | <b>68</b> |
| <b>БІБЛІОГРАФІЯ .....</b>  | <b>71</b> |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У даний час готельний бізнес є галуззю послуг, що інтенсивно розвивається, має важливе значення для розвитку і створення інфраструктури туристичного бізнесу в містах і регіонах і значною мірою визначає їх привабливість для відвідування туристами, бізнесменами і т.п.

Одним з найважливіших факторів привабливості готелів є якість послуг, що забезпечують задоволення клієнтів. В умовах жорсткої конкуренції якість обслуговування та спектр послуг, що надають готелі, визначають їх конкурентоспроможність, можливості розвитку та довгострокового закріплення на ринку. Зазначений фактор стає ще більш актуальним у зв'язку зі вступом України до ЄС, що вимагатиме навіть від підприємств середнього рівня доходу вийти на принципово новий рівень якості продукції і послуг та їх відповідності світовим стандартам.

Питання удосконалення системи управління якістю послуг висвітлені у працях таких учених як Андрушків Б., Апілат Р., Владимир О., Давидова О., Ладиженська Р., Малюта Л., Мельник Л., Нагорняк Г., Островська Г., Писаревський І., Стойко І., Шерстюк Р. та інші.

Особливості забезпечення високої якості послуг підприємства, що належить до індустрії гостинності у науковій літературі висвітлено не достатньо. Це власне й обумовило вибір теми кваліфікаційної роботи.

**Мета і завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є розроблення рекомендацій щодо удосконалення системи управління якістю готельних послуг. Для досягнення поставленої мети були поставлені і вирішені такі основні завдання:

- дослідити поняття якості послуги як об'єкта управління;
- описати значення міжнародної класифікації і сертифікації готелів;
- проаналізувати стан діяльності ТОРП «Сервісно-туристичний комплекс «РУТА»;

- здійснити аналіз факторів, що впливають на якість послуг закладів готельного типу;
- описати методичні підходи до формування й розвитку ефективної системи управління якістю готельних послуг;
- охарактеризувати систему управління якістю готелю як основний механізм гарантування якості готельних послуг;
- розробити рекомендації щодо формування моделі оцінки якості обслуговування у закладі готельного типу;
- удосконалити систему мотивації персоналу як наряду забезпечення якості послуг обслуговування ТОРП «Сервісно-туристичний комплекс «РУТА».

**Об'єкт дослідження** – ТОРП «Сервісно-туристичний комплекс «РУТА», основним видом діяльності якого є надання громадянам і юридичним особам послуг з тимчасового розміщення.

**Предмет дослідження** – процес удосконалення системи управління якістю готельних послуг.

**Методи виконання** – для вирішення поставлених у роботі завдань використано такі методи: аналіз і синтез; комплексний аналіз; порівняльний і економічний аналіз, метод опису.

**Інформаційною базою** дослідження є документи і матеріали органів державної влади і управління, законодавчі і нормативні акти, державні і міжнародні стандарти України, матеріали і дані періодичного друку, монографічна і інша наукова література, а також дані бухгалтерської звітності досліджуваного готелю.

**Практичне значення одержаних результатів.** У процесі підготовки роботи рекомендації щодо покращення управління якістю послуг, що можуть бути реалізованими у практичній діяльності ТОРП «Сервісно-туристичний комплекс «РУТА».

**Апробація результатів дослідження.** Основні висновки, положення та результати дослідження були розглянуті і схвалені на кафедрі управління

інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя.

**Обсяг і структура дипломної роботи.** Кваліфікаційна робота бакалавра викладена на 73 сторінках комп'ютерного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 32 найменувань. Робота включає 10 таблиць, 5 рисунків.

# 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ РОЗДІЛ

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ЗАКЛАДУ ГОТЕЛЬНОГО ТИПУ

### 1.1. Поняття якості послуг як об'єкта управління

Готельне обслуговування є одним з основних видів послуг, що надаються населенню. Тлумачні словники дають різні трактування поняття «послуги» і взаємозалежних термінів.

Термін «послуга» був уперше введений Жан-Батістом Сеєм у 1803 році. Учений зазначає, що послуги, як і товари, корисні, і що вони також створені на основі трьох основних чинників виробництва: праці, капіталу і землі.

В академічному тлумачному словнику української мови послуга визначається як робота, виконувана для задоволення чийх-небудь потреб; обслуговування (Академічний тлумачний словник, 1970-1980).

У Вільній енциклопедії «Вікіпедія» зазначено, що послуга – це дія, результат якої споживається в процесі її виконання. Послуги становлять собою діяльність індивіда на користь іншої особи (Вікіпедія, <https://uk.wikipedia.org/wiki>).

Згідно ЗУ «Про захист прав споживачів» послугою є діяльність виконавця з надання (передачі) споживачеві певного визначеного договором матеріального чи нематеріального блага, що здійснюється за індивідуальним замовленням споживача для задоволення його особистих потреб (ЗУ «Про захист прав споживачів», 1991 зі змінами).

Ключовими словами, що пов'язані з поняттям послуги, є такі:

- споживач і його потреби;
- постачальник (виконавець послуги);
- взаємодія постачальника й споживача;
- результат послуги.



Споживачем послуг із Закону України «Про захист прав споживачів» є «фізична особа, яка придбаває, замовляє, використовує або має намір придбати чи замовити продукцію для особистих потреб, безпосередньо не пов'язаних з підприємницькою діяльністю або виконанням обов'язків найманого працівника» (ЗУ «Про захист прав споживачів», 1991 зі змінами).

Постачальником або виконавцем послуги може бути організація незалежно від її організаційно-правової форми, а також приватний підприємець, який надає послуги, на підставі угоди між двома сторонами.

Послугу звичайно зв'язують із позитивним результатом для клієнта (споживача послуги). Хоча це може бути й негативний результат, називаний іноді в жарт «ведмежою послугою». Результат послуги оцінюється споживачем. Виконавець може проробити всю роботу сповна й одержати свій результат, але споживач може оцінити його негативно й не прийняти роботу.

Найбільш характерним видом послуги є процес безпосереднього обслуговування, що, зокрема, стосується й готельного бізнесу. Згідно із Державним класифікатором продукції та послуг ДК016:2010 (ДКПП) усі послуги підрозділяються за секціями (<https://buhgalter911.com/uk/spravochniki/klassifikatory/dk-016-2010/>):

- Секція G «Послуги щодо оптової та роздрібної торгівлі; послуги щодо ремонтування автотранспортних засобів і мотоциклів» (розділи 45–47);
- Секція H «Послуги щодо транспортування та зберігання» (розділи 49–53);
- Секція I «Послуги щодо тимчасового розміщування та забезпечування харчуванням» (розділи 55–56);
- Секція J «Послуги телекомунікаційні та інформаційні» (розділи 58–63);
- Секція K «Послуги фінансові та страхові» (розділи 64–66);
- Секція L «Послуги, пов'язані з нерухомістю» (розділ 68);
- Секція M «Послуги щодо професійної, наукової та технічної діяльності» (розділи 69–75);

- Секція N «Послуги адміністративні та послуги щодо надання допомоги» (розділи 77–82);
- Секція O «Послуги у сфері державного керування та оборони; послуги у сфері обов’язкового соціального страхування» (розділ 84);
- Секція P «Послуги у сфері освіти» (розділ 85);
- Секція Q «Послуги у сфері охорони здоров’я та соціальної допомоги» (розділи 86–88);
- Секція R «Послуги у сфері мистецтв, видовищно-розважальної та відпочинкової діяльності» (розділи 90–93);
- Секція S «Послуги інші» (розділи 94–96).

Якість – це сукупність характеристик об’єкта (у цьому випадку – послуги), що ставляться до його здатності задовольняти встановлені й передбачувані потреби споживачів. Відповідно до ДСТУ ISO 9000:2015 «Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів» якість продукції та послуг організації визначають здатністю задовольняти вимоги замовників, а також передбаченим і непередбаченим впливом на відповідні зацікавлені сторони ([https://m.tntu.edu.ua/storage/pages/00000651/dstu9000-2015\\_osnovni\\_pol.slovnyk.pdf](https://m.tntu.edu.ua/storage/pages/00000651/dstu9000-2015_osnovni_pol.slovnyk.pdf)).

При цьому під вимогами тут розуміються вимоги споживачів й інших зацікавлених сторін, а також будь-які інші встановлені, тобто сформульовані в документі, вимоги, наприклад, будь-які законодавчі вимоги, вимоги з безпеки, ліцензування, сертифікації, вимоги мережних стандартів готельного обслуговування й ін.

## **1.2. Міжнародна класифікація і сертифікація готелів**

Загальновідомо, що рівень забезпечення якості готельного обслуговування регулюється процедурами міжнародної сертифікації готелів,

що ґрунтується на їх класифікації, та стандартами обслуговування готельних мереж.

Існує низка міжнародних критеріїв, за якими сертифікаційні органи оцінюють рівень готелю. Насамперед, це ступінь пропонованого комфорту та різноманітність послуг, що надаються. Потім – розміри та рівень комфортності номерів та службових приміщень, сервісні можливості: наявність ресторану та бару, сауни та басейну, автостоянки та служби замовлення таксі, міжнародного телефону, камери зберігання та ін. Сукупність цих критеріїв дозволяє віднести готель до певного класу з присвоєнням йому відповідної категорії.

Мета класифікації готелів полягає у визначенні відповідності конкретного готелю, а також його номерів встановленим порядком або прийнятим стандартам з обслуговування. Розрядність готелю є однією з найважливіших його характеристик. Залежно від розрядності готелю встановлюється оплата номерів та інших послуг.

Розрядність характеризує імідж готелю. Критерії, за якими оцінюються готелі та номери в них, погоджуються та затверджуються національними та міжнародними організаціями, що об'єднують туристичні підприємства та фірми. У країнах діють різні системи класифікації готелів (всього до 30). Їх можна розділити на дві основні групи:

1) європейська система на основі французької національної класифікації, поширена в більшості країн (розряд встановлюється присвоєнням певної кількості зірок готелю – від 1 до 5);

2) бальна, або індійська система, в основі якої є оцінка готелю експертною комісією.

Практично в усіх системах класифікації готелів оцінюються такі основні параметри:

– характеристики номерного фонду (площа номерів, частка одномісних номерів, однокімнатних та багатокімнатних номерів, наявність комунальних зручностей у номерах та на поверхах, комфортність номерів);

– обладнання та оформлення інтер'єру;

- інформаційне забезпечення, зокрема наявність телефонного та телефаксного зв'язку, інтернет-зв'язку та ін.;
- характеристики громадських приміщень та конференц-залів, холів та приміщень для ділових зустрічей, відпочинку, спорту тощо;
- наявність та характеристика закладів громадського харчування (ресторану, їдальні, гриль-бару, кафе, буфетів тощо);
- забезпечення надання послуг торгівлі, побутового обслуговування, інших додаткових послуг;
- характеристики будівель, під'їзних колій;
- розвиток інфраструктури, облаштування прилеглої до готелю території.

Як приклад можна розглянути французьку систему класифікації готелів, відповідно до якої оцінюються обладнання номерів, окремі елементи комфорту та розмір загальних приміщень. Розмір готелю практично не впливає на його класність (мінімальна кількість номерів встановлюється від 7 до 10). Певні вимоги пред'являються до персоналу, котрий працює в готелях, у тому числі, обов'язкове знання працівниками (менеджерами, портье та ін.) іноземних мов.

Відповідно до французької системи класифікації готелів виділяють такі категорії:

1. Готелі категорії «одна зірка\*» припускають мінімальний комфорт. Вони розташовані у нічим не примітних місцях. Як правило, готелі такого класу невеликі – до 10 номерів. Харчування не передбачається, але іноді за окрему платню можна отримати скромний сніданок. Зручності можуть бути на поверсі. Вхід після першої години ночі найчастіше заборонений.

2. Готелі категорії «дві зірки\*\*» (туристичний клас) зазвичай пропонуються туристам на недорогих екскурсійних маршрутах. За європейськими та американськими стандартами, у номері мають бути санвузол та телевізор, але за пульт від телевізора, можливо, доведеться заплатити. Обмежень на вхід у готель вночі немає. Сніданок континентальний (включає лише холодні закуски). Іноді ресторан знаходиться у холі одного з поверхів.

3. Готелі категорії «три зірки\*\*\*» – найпоширеніший різновид готелів. Зручності у номері, у ванній кімнаті пропонується маленький шматочок мила та шампунь, інколи передбачено фен. Є телефон та телевізор, часто – міні-бар, кондиціонер. Є певна закономірність для такого рівня готелів: чим краще місце розташування готелю, тим нижчий набір його послуг, нижчий рівень комфорту. Американські тризіркові готелі близькі до чотирьох зірок у Європі. В Азії наявність міні-барів, холодильників та телевізорів у тризіркових готелях не є обов'язковою, тому найчастіше їх у номері немає.

4. Готелі категорії «чотири зірки\*\*\*\*» набувають свого статусу за найвищий рівень сервісу. Готелі цього класу розраховані на людей із середнім за європейськими мірками статками. Категорія передбачає вдале місце розташування – у центрі міста або на першій лінії пляжу. В ідеалі для цих готелів обов'язковими є: автостоянка, безкоштовні тренажерні зали, корти і басейни, готельні шоу, дискотеки. У номері: укомплектований біде та феном санвузол, кондиціонер, кольоровий телевізор з дистанційним керуванням, холодильник, міні-бар, кондиціонер, міні-сейф, обов'язково телефон з виходом на міжміський зв'язок.

Часто готелі «чотири зірки \*\*\*\*» мають у своєму розпорядженні номери покращеного планування. Деякі готелі нічим не відрізняються від п'ятизіркових, але самі надають собі нижчу категорію, щоб скоротити податкові витрати. За стандартом у 4-зіркових готелях до 10% номерів можуть бути тримісними.

5. Готелі категорії «п'ять зірок\*\*\*\*\*», що повністю відповідають найвищому стандарту, нагадують самодостатнє містечко з необхідною інфраструктурою: кілька барів та ресторанів (з європейською та національною кухнею), нічний клуб, магазини, перукарні та косметичні кабінети, пральні, фітнес-зали та бізнес-центри, басейни. номери – від одномісних з одним ліжком до багатокімнатних апартаментів. Для ділових людей є спеціалізовані номери з багатоканальним телефонним зв'язком, комп'ютером, факсом та кімнатою для переговорів. У номері є все: кондиціонер, міні-бар, телефон,

кольоровий телевізор і т.д. Велика ванна кімната оснащена біде, великою ванною, часто – джакузі і окремою душовою кабіною. Клієнту пропонується широкий арсенал косметичних засобів, а також халати та кімнатні тапочки.

Згідно вимог Всесвітньої туристичної організації, готель будь-якої категорії повинен відповідати вимогам безпеки та гігієни, забезпечувати цілодобовий сервіс, невідкладну медичну допомогу, збереження цінностей, прання постільної білизни, поштові послуги.

У даний час великого поширення набуло створення готельних мереж. Готелі, що входять до міжнародних мереж, обов'язково проходять міжнародну сертифікацію із присвоєнням їм певної категорії. Таким чином, готельні мережі забезпечують якість готельних послуг відповідно до міжнародної класифікації готелів.

Крім того, кожна готельна мережа має свої стандарти обслуговування, що поширюються на процеси надання послуг та відрізняють одну мережу від іншої у рамках даного сегменту ринку. У стандартах західних мереж прописано буквально все: від того, через скільки секунд повинна підніматися трубка телефону при виклику абонента до того, скільки часу покоївка витрачає на ліжко.

Міжнародні готелі, що входять до міжнародних мереж, славляться своїми високими стандартами обслуговування. Цьому сприяють навчальні програми, що спеціально розроблені кожною системою. Згідно з міжнародними стандартами, службовці повинні бути комунікабельними, доброзичливими, мати приємну зовнішність і зобов'язані вміти працювати в колективі. Службовці також повинні зміцнювати командний дух.

Таким чином, мережеві стандарти дозволяють забезпечити сталість якості послуг, що надаються, єдину базу для оцінки послуг готелем і споживачем, безперервний процес професійної підготовки персоналу тощо. Більше того, корпоративні або внутрішньокорпоративні стандарти завжди асоціюються з торговою маркою, яка ідентифікує готельний об'єкт та сприяє його ефективному позиціонуванню на відповідному сегменті ринку.

Власники готелів, що входять до мережі, не можуть вибирати, застосовувати або не застосовувати стандарти обслуговування, прийняті в даній корпорації. Але вони можуть знайти готельну корпорацію, яка погодиться керувати готельним об'єктом або передати технологію обслуговування на основі свого корпоративного стандарту.

Корпоративні стандарти склалися роками та десятиліттями, відображаючи спеціалізацію готельного оператора, розвиток споживчого попиту на готельні послуги, їх специфічні властивості та конкуренцію. Майже кожен міжнародний готельний бренд має свій корпоративний стандарт, який неухильно дотримується незалежно від того, в якій країні розташований готель, чи є там національний готельний стандарт чи система класифікації готелів.

Для готельних мереж властивою є більш висока прибутковість порівняно з готелями, що управляються незалежно. До переваг готельних мереж належать:

- фінансова економія, тобто здатність мережі розміщувати капітали зі своїх власних потоків готівки та із зовнішніх джерел – кредитних установ, оскільки готельні мережі надають гарне забезпечення для кредиторів;
- маркетингова економія здатна створити імідж мережі на ринку та займатися комплексним просуванням своїх готелів;
- економія в управлінні – готельні мережі можуть залучати висококваліфікований персонал своєю перспективністю, а саме: просуванням його по службі всередині мережі, наявністю схем навчання та підготовки.

У цих структурах поширений обмін персоналом між готелями, які входять до складу мережі. Готельні мережі також можуть надавати централізовані послуги своїм готелям і при цьому використовувати спеціалістів, які мають час та кваліфікацію для отримання вигод з роботи мережі, в таких галузях, як фінанси, персонал, закупівлі та маркетинг.

Кожна готельна мережа має власний координаційний центр. У його функції входить розробка спільної для всієї мережі політики, необхідні процедури для окремих готелів. У свою чергу готелі, що входять до мережі,

зобов'язані передавати центру інформацію, а також підтримувати зв'язок між собою для підвищення ефективності роботи мережі.

Одним із критеріїв чіткої та ефективної роботи мережі є контроль діяльності закладів, що входять до складу мережі, з метою запобігання діям, що завдають шкоди інтересам усієї мережі та несприятливо впливають на її виробничі показники загалом.

До основних централізованих функцій мережі готелів відносяться:

- бухгалтерський облік та фінанси;
- кадрові послуги;
- закупівлі;
- продаж та маркетинг;
- технічні послуги.

Основними завданнями керівництва мережі є формулювання мети, політики та керівних принципів роботи, розробка стратегії та плану роботи мережі готелів, напрям та координація окремих підрозділів, контроль їх фінансів та інших відносин.

Міжнародна готельна асоціація підрозділяє готельні мережі на три категорії:

- перша – це корпоративні мережі, тобто готельні корпорації, які володіють численними закладами;
- друга – мережі, незалежних підприємств, що об'єднуються для використання загальної системи бронювання, маркетингу, реклами та інших дорогих для окремого підприємства послуг;
- третя – мережі, що надають управлінські послуги.

Як впливає з вищевикладеного, міжнародна сертифікація та стандарти міжнародних мереж готелів забезпечують високий рівень гарантій якості готельних послуг. Тим не менш, більшість вітчизняних готелів не входить до міжнародних готельних мереж, а національних мереж готелів в Україні поки немає, і, отже, механізми мережевого регулювання якості готельних послуг для них не застосовні.



## Висновок до теоретичного розділу

1. У розділі досліджено сутність понять «послуга» і «якість» з позицій об'єктів управління: послуга – це дія, результат якої споживається в процесі її виконання; якість – це сукупність характеристик об'єкта (у цьому випадку – послуги), що ставляться до його здатності задовольняти встановлені й передбачувані потреби споживачів.

2. Встановлено, що надання готельних послуг високої якості є складовою частиною постійної уваги адміністрації готелю незалежно від форми власності. Досягнення якості в сфері обслуговування – важливе завдання, виконання якого забезпечує підприємницький успіх.

3. Визначено, що у країнах діють різні системи класифікації готелів (всього до 30), проте загалом їх можна розділити на дві основні групи: європейська система на основі французької національної класифікації, поширена в більшості країн (розряд встановлюється присвоєнням певної кількості зірок готелю – від 1 до 5); бальна, або індійська система, в основі якої є оцінка готелю експертною комісією.

## **2. АНАЛІТИЧНИЙ РОЗДІЛ**

### **ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ТОРП «СЕРВІСНО-ТУРИСТИЧНИЙ КОМПЛЕКС «РУТА»**

#### **2.1. Загальна характеристика діяльності ТОРП «Сервісно-туристичний комплекс «РУТА»**

ТОРП «Сервісно-туристичний комплекс «РУТА» зареєстроване 21 червня 2006 року за адресою: 46008 Тернопільська область, м. Тернопіль, вул. Медова, буд. 2. Підприємство засноване Тернопільською обласною радою профспілок. У своїй діяльності керується Господарським та Цивільним кодексами, Законом України «Про власність», іншими нормативними актами, що регулюють діяльність підприємства, своїм Статутом та внутрішніми локальними актами.

Сервісно-туристичний комплекс «РУТА» є юридичною особою відповідно до законодавства України, має відокремлене майно, самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в банках, круглу печатку, кутовий та інші штампи, бланки та інші реквізити, необхідні для здійснення своєї діяльності, діє на принципах повного господарського розрахунку.

Основним видом діяльності закладу є:

– 55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування.

Інші види діяльності такі:

- 79.12 Діяльність туристичних операторів;
- 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування;
- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

Готель знаходиться безпосередньо в центрі міста, тому гостям буде зручно добиратися до інших районів міста для прогулянок. Готель «Рута» сподобається тим, хто шукає тихе і комфортне місце для відпочинку в Тернополі (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Фасад будівлі і рецепція готелю «Рута»

Готель «Рута» розрахований на 138 місць. Заклад працює за блочною системою: 2 місця + 4 місця + роздільний санвузол + спільний коридор. Готель належить до категорії закладів скромного комфорту (рис. 2.2). Разом з тим у номерах є все, що потрібно в побуті відпочинку: хороше ліжко, холодильник, телевізор, столик і крісла. Санвузли тут загальні і розміщуються на поверсі.

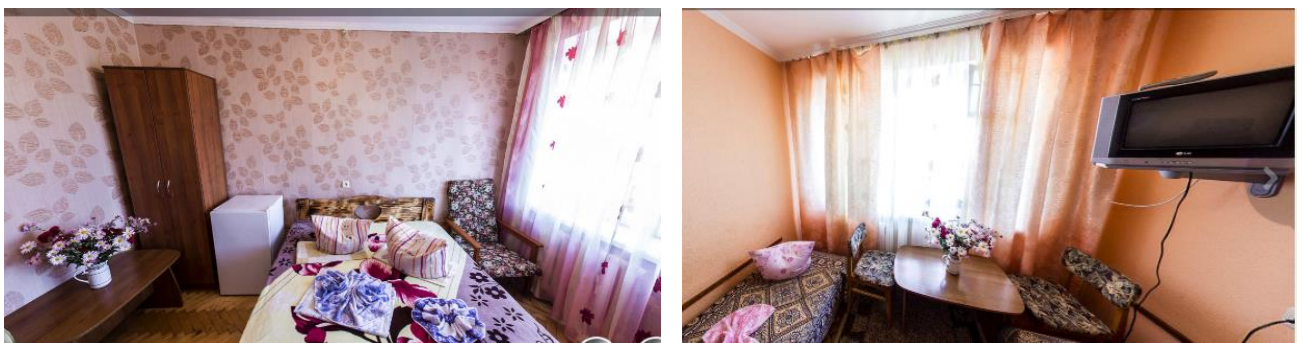


Рис. 2.2. Номери готелю «Рута»

Окрім звичайних номерів пропонуються оновлені, комфортні номери на 2 та на 5 осіб (рис. 2.3, 2.4).



Рис. 2.3. Оновлені двомісні номери готелю «Рута»



Рис. 2.4. Оновлені три-, чотиримісні номери готелю «Рута»

У готелі є великий зал-кафе на 80 осіб площею 100 м<sup>2</sup> (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Интер'єр зал-кафе у готелі «Рута»

ТОРП «Сервісно-туристичний комплекс «РУТА» є невеликим підприємством, у середньому налічує 10 працівників, з яких 7 є штатними.

Таблиця 2.1

**Кількість працівників, відпрацьований час та фонд оплати штатних працівників готелю «РУТА»**

| Показник  | Роки  |       | Відхилення,<br>+/- |
|---|-------|-------|--------------------|
|   | 2021  | 2022  |                    |
| Середньооблікова кількість працівників, осіб              | 10    | 10    | -                  |
| у тому числі:   |       |       |                    |
| - штатних   | 7     | 7     | -                  |
| Кількість відпрацьованих годин працівниками, людино-годин | 14901 | 15757 | 856                |
| Фонд оплати праці штатних працівників, тис.грн            | 704,5 | 775,9 | 71,4               |

З даних таблиці видно, що чисельність персоналу у 2021-2022 роках була незмінною. Тим часом кількість відпрацьованого часу у 2022 році зросла на 856 годин або на 5,7% порівняно з попереднім роком. Фонд оплати праці також відповідно збільшився у 2022 році на 71,4 тис.грн. або на 10%. Середня заробітна плата штатного працівника у 2021 році становила 8390 грн., а у 2022 році – 9240 грн.

Прибуток готелю «Рута» утворюється з надходжень від господарської діяльності після покриття матеріальних та прирівняних до них витрат і витрат на оплату праці. З балансового прибутку підприємства відраховуються передбачені законодавством України податки та інші платежі до бюджету.

Аналіз основних показників, які характеризують діяльність підприємства в 2021-2022 роках наведено у таблиці 2.2.

**Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Сервісно-туристичний комплекс «РУТА»**

| №<br>п/п | Показники  | 2021 рік | 2022 рік | Відхил. |        |
|----------|--|----------|----------|---------|--------|
|          |  |          |          | +/-     | %      |
| 1.       | Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг)   | 2 035,9  | 2 540,1  | +504,2  | +24,8  |
| 2.       | Матеріальні витрати та витрати на оплату послуг, використані у виробництві продукції (товарів, послуг)     | 500,4    | 942,2    | 441,8   | +88,3  |
| 3.       | Амортизація  | 3,7      | 15,8     | +12,1   | +327,0 |
| 4.       | Витрати на оплату праці  | 921,7    | 991,5    | +69,8   | +7,6   |
| 5.       | Відрахування на соціальні заходи   | 186,4    | 217,9    | +31,5   | +16,9  |
| 6.       | Вартість товарів і послуг, придбаних у звітному році для перепродажу                                       | 17,8     | -        | -17,8   | -      |
| 7.       | Витрати на придбання енергопродуктів для власних потреб (крім використаних як сировина та для перепродажу) | 539,1    | 586,1    | +47,0   | +8,7   |
| 8.       | Податки та збори, пов'язані з виробництвом продукції (товарів, послуг)                                     | 115,3    | 80,2     | -35,1   | -30,4  |

Аналізуючи дану таблицю зазначимо, що у 2021 році підприємством було збільшено випуск продукції (надання послуг) на 504,2 тис.грн (24,8%).

У 2021 році сума матеріальних витрат та витрат на оплату послуг, що використані у виробництві продукції (товарів, послуг) становила 500,4 тис.грн,

а наступного року ця сума суттєво зросла (на 88,3%) і сягнула рівня 942,2 тис.грн.

Сильно збільшилася сума нарахованої амортизації у 2022 році – у три рази порівняно з попереднім роком. Готель є соціально відповідальним підприємством і виконує свої зобов'язання щодо нарахувань на заробітну плату працівників, а це 186,4 тис.грн у 2021 році та 217,9 тис.грн у 2022 році.

Також у 2022 році зросли витрати на придбання енергопродуктів для власних потреб (крім використаних як сировина та для перепродажу) – на 47 тис.грн або на 8,7%. При цьому сума сплачених податків та зборів, пов'язаних з виробництвом продукції (товарів, послуг) у 2022 році зменшилася на 35,1 тис.грн (на 30,4 %) – з 115,3 тис.грн у 2021 році до 80,2 тис.грн у 2022 році.

Безумовно у виробництві й споживанні готельних послуг найважливішу роль відіграють питання якості. Без якісного обслуговування готельне підприємство не здатне домагатися своїх головних цілей. Історія розвитку різних готельних корпорацій і ланцюгів, як правило, свідчать, що прибуток є результатом якості.

## **2.2. Аналіз факторів, що впливають на якість готельних послуг**

Якість послуги можна визначити як ступінь відповідності сукупності її характеристик і властивостей очікуванням споживача з урахуванням ціни, яку він готовий заплатити.

Факторами, які визначають сприйняття споживачем якості послуги є такі:

- компетентність: персонал закладу має необхідні навички й знаннями, щоб зробити послугу;
- надійність: підприємство працює стабільно, необхідний рівень якості забезпечується завжди й усюди; прийняті зобов'язання виконуються;

- чуйність: співробітники сервісу прагнуть швидко, завжди й скрізь відповідати на запити клієнта;
- доступність: як фізична, так і психологічна: контакт зі співробітниками закладу повинен бути легким і приємним;
- розуміння: організація намагається якнайкраще зрозуміти специфічні потреби замовника й пристосуватися до них;
- комунікація: заклад інформує клієнтів про пропоновані послуги на зрозумілій їм мові, адаптованій до особливостей цільової групи;
- довіра: визначається репутацією готелю, гарантіями серйозного відношення до клієнтів;
- безпека: замовники захищені від фінансового, матеріального й морального ризику;
- ввічливість: повага, увага й дружелюбність персоналу;
- відчутність: матеріальні підтвердження надаваних послуг – приміщення, персонал і т.д.

Готельне підприємство повинне самостійно встановити норми якості, що представляють її зобов'язання перед клієнтами. Надані послуги за якісними параметрами повинні найбільш повно відповідати очікуванням усіх категорій її споживачів.

Адаптація діяльності підприємства до вимог і очікувань клієнтів є одним з найскладніших завдань її діяльності. Від різноманітності використовуваних засобів залучення клієнтури залежить успіх і перспектива стійкого бізнесу закладу.

Перед готельним підприємством постає завдання надання й підтримки якості обслуговування на високому рівні, своєчасного усунення недоліків у процесі надання послуг, розробки стратегії поліпшення обслуговування.

Дослідження показують, що головною причиною того, чи винагороджує клієнт своїм відвідуванням закладу ще раз чи ні, є гарне або погане обслуговування. У перший раз клієнтів можна зтягти гарною рекламою, багатим інтер'єром або різноманітним меню, але в другий раз він приходить



завдяки професійній роботі персоналу й високій якості обслуговування, отриманого раніше.

Чому якість має таке важливе значення? Якщо ми будемо розглядати підприємства обслуговування з погляду динаміки їх розвитку, якість буде виявляти найбільший вплив на їхню життєздатність. Успішна реалізація якісного продукту споживачеві є головним джерелом існування підприємства.

На якісне обслуговування в готельному підприємстві впливають наступні фактори.

Насамперед, стан матеріальний-технічної бази, а саме: зручне планування і якісна обробка приміщень готелю, оснащення її приміщень загального користування і житлових номерів комфортабельними меблями й устаткуванням, повні комплекти високоякісної білизни, сучасне високопродуктивне кухонне устаткування, зручне ліфтове господарство й ін.

Наступний фактор – прогресивна технологія обслуговування. Тут йдеться про порядок і способи прибирання загальних приміщень і житлових номерів; реєстрацію й розрахунки із клієнтами; рецептуру готування блюд і напоїв у ресторанах і барах; форми обслуговування у торговельних залах та ін.

Високий професіоналізм і компетентність обслуговуючого персоналу, його вміння й готовність чітко, швидко й культурно обслуговувати гостя.

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

У такий спосіб на якісне обслуговування впливає безліч факторів. Проте загалом можна виділити три основні фактори, які впливають на якісне обслуговування. Їх можна назвати базовими елементами якісного обслуговування, тому що при оцінці якості готельних послуг клієнт розглядає оформлення холу готелю, номер, де він проживає, а також роботу персоналу, їх професіоналізм і компетентність.

Розглянемо більш детально фактори, що безпосередньо виявляють вплив на якість надаваних сервісних послуг (рис. 2.6).

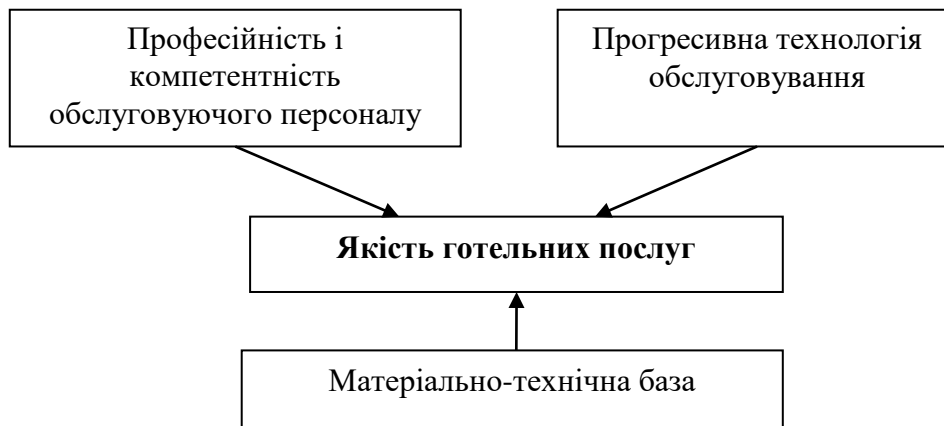


Рис. 2.6. Фактори, що впливають на якість готельного обслуговування

1. **Професійність і компетентність обслуговуючого персоналу.** Готельний працівник повинен мати певні знання й навички, необхідні для виконання покладених на нього обов'язків.

2. **Прогресивна технологія обслуговування.** Технологічні правила встановлюють порядок, послідовність і якість виконання необхідних операцій при організації обслуговування. Основною метою технологічних правил є: якісне й однакове виконання послуг; використання при наданні послуг сучасних високих технологій на основі комп'ютерної техніки й автоматизації виробничих процесів.

3. **Матеріально-технічна база.** Мова йде про задовільний фізичний і технічний стан основних фондів готелю, до яких відносяться будинок, приміщення, устаткування, інженерно-технічне оснащення, інвентар та інші засоби виробництва послуг. Слід пам'ятати, що в готелі відбувається постійний процес амортизації через зношування основних фондів. З іншого боку, науково-технічний прогрес змушує впроваджувати й використовувати нові, більш продуктивні зразки інженерно-технічного устаткування. Ігнорування цих обставин веде до швидкої занепа́лості готелю, втраті товарного виду,

формуванню у клієнтів несприятливого враження про обслуговування й імідж готелю.

Зручне планування номерів і приміщень загального користування, якісна обробка приміщень готелю, оснащення номерного фонду комфортабельними меблями й устаткуванням, якісні комплекти постільної білизни, посуд, прилади, необхідні аксесуари, художнє оформлення й озеленення приміщень послужать створенню затишку й комфорту для гостей.

Дані фактори є об'єктами керування. Без такого процесу, як управління якістю готельних послуг, неможливе підвищення якісного рівня обслуговування.

Аналізом факторів, що впливають на зовнішнє й внутрішнє середовище організації, займалися багато вітчизняних й зарубіжних учених, такі як Андрушків Б., Вакуленко А., Владимир О., Давидова О., Доманцевич Р., Кириченко Л., Ладиженська Р., Малюта Л., Мельник Л., Мережко Н., Островська Г., Писаревський І., Сороківська О., Стадник В., Шерстюк Р., Ціх Г., Ясинська Н. та інші.

Відомо, що фактори зовнішнього середовища впливають і на якість, і, безпосередньо, на розвиток організації в цілому, на її подальше зростання.

До зовнішніх факторів, що впливають на якість послуг віднесено вісім груп: політико-правові, економічні, конкурентні, технологічні, соціально-культурні й психологічні, демографічні, природно-кліматичні й екологічні:

1) політико-правові фактори зовнішнього середовища впливають на діяльність організації й відповідно на результати її діяльності, у тому числі й на якість продукції, що випускається. Держава за допомогою розробки нормативно-правової бази визначає основні правила господарювання економічних суб'єктів через кредитно-грошову, митну, податкову, систему цін і ціноутворення із застосуванням економічних важелів впливу, таких як підвищення, зниження податкових ставок, мит, позикових відсоткових ставок. Держава розробляє вимоги до продукції, що випускається, робіт, послуг, (стандарти якості) і контролює якість продукції для реалізації на вітчизняному й міжнародному ринку;

2) економічні фактори обумовлені впливом споживчого попиту на якість продукції, що випускається, робіт, послуг, що надаються організацією. Якщо якість продукції задовольняє вимогам споживачів, відповідно збільшується й величина попиту на продукцію. Завдяки якості продукції підприємство залучає більшу кількість споживачів – збільшуючи свій сегмент ринку, одержує можливість виходу, і завоювання нових ринків збуту. В економічно стабільній ситуації у країні споживач має можливість більше працювати, а відтак і більше заробляти, тобто збільшувати свій економічний потенціал, тим самим одержуючи додаткову можливість у задоволенні своїх потреб, через придбання якісної продукції. Отже, підприємство має більше замовлень на випуск продукції, робіт, послуг, збільшуються обсяги виробництва й збуту, тобто збільшується одержуваний прибуток і більшу кількість коштів можна витратити на розвиток і вдосконалювання якості продукції, що випускається.

Якість продукції багато в чому залежить від якості бізнесу в цілому й зокрема від використання якісних матеріалів і сировини, залучення висококваліфікованих співробітників, більш сучасного устаткування, придбання на ринку інновацій нових, сучасних технологій виробництва. Усе це, в кінцевому підсумку, впливає на ефективність діяльності організації, що полягає в постійному підвищенні якості продукції;

3) у сучасній ринковій економіці конкурентні фактори проявляються в суперництві організацій, яке відбувається за наступними напрямками: поліпшення якісних характеристик і властивостей продукції, що випускається, удосконаленні технології, методів і способів виробництва, створенні й випуску зовсім нової продукції;

4) технологічні фактори пов'язані з удосконаленням розроблених технологій виробленням і пошуком нових способів і методів виробництва, удосконаленням і створенням нових засобів праці, спрямованих на збільшення показників ефективності діяльності організацій з орієнтацією на нову якість продукції, що випускається, робіт, послуг;

5) соціально-культурні й психологічні фактори виражаються в соціальному статусі населення країни, у рівні забезпеченості й стилі життя. Чим вищим є соціально-культурний рівень життя в країні, тим більш якісну, естетичну продукцію, роботи, послуги прагнуть здобувати споживачі;

6) демографічні фактори ділять усе суспільство держави по групах – за статевою ознакою, віком, складом родини, професіями, і кожна група бажає отримати продукцію певного виду і якості. Тим самим надається можливість вибору для виробників що виробляти, для кого виробляти і як виробляти;

7) природно-кліматичні фактори впливають на особливості вибору виробництва продукції (надання послуг), характеризуються наявністю інфраструктурної бази (чим більше вона розвинена, тим більше можливостей у виробника випускати більш якісну продукцію), роботи, послуги при найменших витратах;

8) екологічні фактори впливають як на стан навколишнього середовища, так і на якість продукції, що випускається, робіт, послуг, і на якість життя в цілому. Чим кращою є екологічна ситуація у регіоні й використовуються більш чисті методи виробництва, тем кращою є думка споживача про якість продукції, що випускається і вона буде користуватися більшим попитом.

До внутрішніх факторів, що впливають на якість продукції, що випускається, робіт, послуг відносяться вісім груп факторів:

– перша група факторів – технічні фактори. Чим досконаліше технологічне оснащення, способи й методи виробництва продукції, робіт, послуг залежно від того яке встаткування застосовується, які засоби праці використовуються тим більш високої якості буде зроблена продукція. Особливу групу в технічних факторах займають сировина й матеріали, напівфабрикати, комплектуючі матеріали. Якість сировинних матеріалів прямо впливає на якість продукції, що випускається, і на обсяги браку. Чим вища якість вихідної сировини – тим якіснішою є продукція, роботи, послуги і навпаки;

– до другої групи відносяться технологічні фактори. Чим краще розроблена технологія виробництва продукції, робіт, послуг, чим більше уваги приділяється НДДКР, тим якіснішою є продукція;

– третя група факторів – персонал готелю. Чим професійніші й кваліфікованіші кадри, тем ефективніше і якісніше вони працюють, а результатом роботи буде якісна продукція, роботи, послуги;

– четверта група – це прибуток і фінансове становище організації; чим більше воно стабільне, чим більше прибутку одержує організація, тим більше коштів вона може витратити на управління й організацію підвищення якості продукції, робіт, послуг, на НДДКР;

– до п'ятої групи факторів відноситься організаційна структура підприємства, її здатність ухвалювати раціональні, ефективні управлінські рішення з питань якості продукції, робіт, послуг. Крім цього важливим є рівень гнучкості структури й системи до зміни внутрішніх і зовнішніх факторів господарської діяльності;

– шоста група факторів – інформаційні, тому що в сучасних умовах інформація відіграє дуже важливу роль і впливає на ефективність прийнятих управлінських рішень;

– сьома група факторів – стратегічний потенціал організації. Суть полягає в тому, що організація, ставлячи перед собою плани підвищення якості продукції, робіт, послуг, повинна реально оцінювати свої потенційні можливості (наявність відповідної виробничої бази, фінансових коштів, ресурсне, кадрове забезпечення);

– восьма група факторів – просторові, тобто обмеженість організації в території, наявність виробничих і невиробничих підрозділів дають можливість підприємству рости у масштабах, нарощувати обсяги виробництва, більше уваги приділяти якості продукції, робіт, послуг.

Основне завдання підприємства готельного типу полягає у спостереженні за станом зовнішніх і внутрішніх факторів, вивчати їх, прогнозувати, планувати, передбачити й управляти ними.

Якість є найважливішим показником продукції, тому що перебуває в прямому відношенні до її вартості.

Якість залежить від спільної дії багатьох внутрішньовиробничих і позавиробничих факторів, зокрема:

- інженерні (технічні) фактори, що визначають: технічний рівень, надійність й інші показники конструкції виробу, що випускається; стан технічної документації;

- виробничі (технологічні) фактори, що визначають: рівень і стан технологічної підготовки виробництва (устаткування, оснащення, технологічна документація); стан експериментального устаткування і якість засобів виміру й контролю;

- постачальницькі фактори, що визначають забезпеченість і якість сировини, матеріалів і комплектуючих виробів, що постачаються;

- соціальні фактори, що характеризують: кваліфікацію зайнятих у виробничому процесі працівників; добір, розміщення й переміщення кадрів; взаємини в колективі; житлово-побутові умови; організацію відпочинку в неробочий час;

- організаційні фактори, що характеризують: стан технологічної дисципліни; дотримання принципів і методів наукової організації праці; глибину вивчення ринку продукції; політику управління якістю; організацію інформаційного забезпечення; організацію харчування й відпочинку на підприємстві;

- економічні фактори, що характеризують: співвідношення між якістю продукції, собівартістю й ціною; форми оплати праці й величину зарплати; організацію й проведення госпрозрахунку; порядок кредитування й фінансування заходів підвищення якості; систему моральних і матеріальних стимулів виробництва якісної продукції.

Підвищення якості продукції здійснюється за двома напрямками:

- 1) удосконалення якості продукції, що випускається, у рамках раніше освоєної техніки без її принципової зміни;

2) створення нових видів продукції, заснованої на використанні принципово нових конструктивних ідей і робочих процесів, на використанні нових матеріалів.

Між цими напрямками існує тісний зв'язок. Спочатку створюється нова техніка, як результат науково-технічного прогресу, яка відразу дає великий економічний ефект. Потім починається період удосконалення цієї техніки. Поступово накопичуються науково-технічні розробки, що дозволяють зробити крок у технічному прогресі, який реалізується в нову техніку й технологію.

Таким чином, має місце комбінація революційного й еволюційного процесу в створенні нової продукції.

На підвищення технічного рівня виробництва впливають наступні фактори:

- впровадження прогресивних технологій;
- застосування прогресивних матеріалів;
- впровадження нового обладнання;
- механізація й автоматизація виробничих процесів.

На підвищення організаційного рівня виробництва впливають фактори:

- удосконалення організації праці;
- впровадження нових прогресивних нормативів і стандартів;
- удосконалення організації керування;
- впровадження автоматизованих систем керування.

Усі ці фактори НТП, в кінцевому підсумку, підвищують якість продукції й економічні показники підприємства.

### **2.3. Методичні підходи до формування й розвитку ефективної системи управління якістю готельних послуг**

Конкурентоспроможність організації в умовах ринкових відносин є визначальним чинником стійкого існування й успішного розвитку бізнесу. Ріст



конкурентоспроможності прямо залежить від можливостей підприємства здійснювати обслуговування споживачів послуг відповідно до їхніх запитів, що у свою чергу є слідством ефективної роботи з управління якістю.

Поняття якості може бути розкрите з декількох точок зору, але на даний час практично застосовується підхід, згідно якого якість – це сукупність характеристик послуги, на підставі яких можна визначити ступінь задоволеності споживача. Інший підхід зводиться до визначення якості як відповідності стандартам, що встановлюють характеристики послуги, необхідні й достатні для досягнення задоволення споживача.

Обидва приклади досить ефективні для встановлення рівня якості на рівні операційної діяльності, однак, з погляду менеджменту це неповне орієнтування на результат, тому що до завдань менеджменту входить встановлення такого положення, при якому рівень якості визначається здатністю підприємства враховувати динаміку змін потреб клієнта. Із цього погляду доречно розглянути три підходи до визначення якості послуг готелю.

У рамках першого підходу необхідно встановити потреби клієнта з точністю, достатньою для їхнього наступного задоволення. Необхідно запропонувати споживачеві певні послуги й постійно вдосконалювати їхню якість.

У рамках другого підходу необхідно домагатися надання послуг у формі, що найбільше влаштовує клієнта, не формально й з максимумом люб'язності.

Третій підхід – сталість якості як за рівнем, так і за кількістю послуг. З погляду клієнта не повинно бути помітно різниці між послугами при неодноразовому відвідуванні готелю, крім тих випадків, коли якість змінилася у бік підвищення.

Рівень якості є довготерміновим вкладенням у діяльність, оскільки зі статистики видно, що втримання одного постійного клієнта приблизно в п'ять раз менш затратно, аніж залучення нового. Це означає, що втримання постійних клієнтів сприяє росту рентабельності, одночасно забезпечуючи рекламу готелю через задоволеного споживача.

Загалом система управління якістю передбачає роботу систем спостереження й корегування діяльності:

- добір і підготовка персоналу з метою досягнення високого рівня професіоналізму в роботі;
- контроль якості й дотримання стандартів обслуговування, який неможливий без чітко складеного розуміння рівня якості послуг, що необхідний для задоволення клієнта. Стандартизація повинна орієнтуватися на задоволення постійних клієнтів і надавати можливість гнучко реагувати на зміни, продиктовані попитом і конкуренцією;
- контроль рівня задоволення споживачів, який будується на скаргах, зауваженнях і побажаннях клієнтів, як на чітких сигналах, що вказують напрям удосконалення з погляду споживача.

Формування системи управління якістю може орієнтуватися на стандарти, формалізовані у вигляді рекомендацій ISO 9000, діючі в якості орієнтирів для досягнення якості на міжнародній арені:

- засоби розміщення й матеріальна база;
- людський фактор, підготовлений і кваліфікований персонал;
- структурна відповідність керування готелем завданням досягнення певного рівня якості обслуговування.

Три перераховані ознаки є визначальними у питанні підвищення якості послуг готельного підприємства й досягнення їхньої ефективності в економічній і професійній організаційній діяльності. Що стосується управління якістю й структури готельного підприємства, то воно є свого роду надбудовою над двома головними параметрами з наведеного списку.

Система якості, що створюється згідно рішення власника або керівництва готелю, ґрунтується на загальних положеннях стандарту ISO 9000-1, який регламентує сам процес розробки з наступним переходом до реалізації положень стандарту ISO 9004-2 для організації системи управління якістю у готельному бізнесі. Процес розробки системи полягає у визначенні процесів, що вважаються основними для якості надання послуг готельного підприємства

й наступній розробці документів, що регламентують виконання перерахованих вимог. До складу системи якості включаються:

- управління готелем на основі маркетингових методів;
- впровадження стандарту якості галузевого характеру;
- технологічний опис процесів і створення нормативів;
- формування корпоративного сприйняття й культури;
- створення стандарту кваліфікації працівників;
- створення нормативів для оцінки продуктивності праці;
- формування системи оцінки праці й мотивації.

Природня спрямованість готельного бізнесу на максимальне задоволення споживача привела до появи концепції TQM – загального управління якістю, успішно застосовуваної в корпоративній практиці у вигляді декількох «шкіл», сформованих за принципом застосовуваної моделі керування якістю. Це призвело до відсутності у фахівців єдиної думки про кількість принципових положень, що становлять базу системи. У якості основних принципів розглядаються наступні положення:

- розуміння потреб клієнта й динаміки їх розвитку;
- забезпечення наряду розвитку у бік підвищення якості під керівництвом лідера, який визначає бачення й шлях досягнення вищого рівня якості;
- максимальне залучення працівників до формування рівня якості на основі корпоративної й особистої зацікавленості;
- процесний підхід до функціонування системи якості;
- системна організація керування, розуміння взаємодії процесів і синергетичного ефекту;
- формування розуміння необхідності постійного поліпшення роботи готелю як мети функціонування системи якості;
- ефективне використання інформації й аналіз її для постійного використання у діяльності з підвищення якості послуг;

– формування постійних відносин з постачальниками з метою підвищення стабільності й оптимізації поставок.

Культура гостинності розглядається як один із ключових пунктів в організації системи управління якістю послуг. Сутність цього терміну полягає у розгляді обслуговування клієнта як індивідуального процесу, у якому враховуються тонкощі особистих потреб і необхідність проявляти до них делікатну увагу. Клієнт готелю повинен відчувати турботу про себе, а не почувати себе в положенні прохача або покупця, який вимагає більшого, ніж йому прагнуть дати в обслуговуванні. У зв'язку з гостинністю слід особливо зазначити відношення керівництва й персоналу готелю, до наявного в готелі устаткування (його несправність або зношеність можуть створити в гостя враження зневаги його зручностям, байдужності з боку персоналу й менеджменту).

Оцінка якості – набір послідовних операцій, що починається з визначення показників, що відображають різні сторони й результати діяльності готелю, установлення їх значень у відносному й абсолютному значенні, що дозволяє порівнювати з контрольними або нормативними показниками. На основі порівняння показників і аналізу даних відбувається прийняття рішень і коректування діяльності системи управління і готелем, і всіма його функціями. Рівень якості в кожному разі залишається відносним засобом і результатом порівняння показників діяльності готелю з контрольними або нормативними показниками (Коваленко І.І., Дубовий О.М., Бідюк П.І., 2013).

Показники якості розділяються на шість груп:

- властивості продукції – надійність, призначення, естетика, ергономіка і т.д.;
- одиничність або комплексність відображуваних властивостей;
- способи визначення величин показників;
- стадія, на якій визначаються показники – від проектної до виробничої;
- порядок розмірності величин – абсолютні, відносні;
- значимість при оцінці якості (основні, додаткові);

- значимість величин з погляду оцінки.

Значимість оцінки якості послуг для організації ефективної діяльності важко переоцінити: за її результатами можна й треба проводити коректування поточних результатів і формувати тактичні завдання, установлювати зв'язок між безпосередніми сьогоdnішніми цілями і потенціалом досягнення цілей стратегічного характеру. Крім того, на підставі оцінки якості можна робити висновок про стан роботи кожного структурного підрозділу й працівника окремо. Ця здатність до аналізу створює умови для сталого розвитку всього підприємства.

Управлінські проблеми, пов'язані із застосуванням оцінок якості, породжуються відсутністю єдиної методології проведення процедур оцінки й обчислення показників для адекватного порівняння – на сьогоdnішній день фахівці різних шкіл так і не прийшли до єдиної думки про можливість якої-небудь із систем оцінки представити картину якості в повному обсязі.

Економічна література містить опис методики SERVQUAL, що найбільш часто зустрічається на практиці. Методика заснована на застосуванні анкети, що містить 22 питання, кожен з яких віднесений до категорії по параметрах:

- надійність;
- чуйність;
- переконливість;
- співчуття;
- відчутність.

На основі цієї розробки часто формуються інші методики, зокрема, методика SERVPERF, Кроніна й Тейлора і т.д.

Крім перерахованих методик, залишається затребуваним спосіб розрахунків індексу споживчої задоволеності Customer Satisfaction Index – CSI, який був розроблений у Стокгольмській школі економіки.

Оцінка якості послуги значно ускладнюється відсутністю речовинного еквівалента послуги й тим, що сам споживач виявляється учасником процесу. Незважаючи на очевидну суб'єктивність клієнтських оцінок, головним

критерієм ступеня задоволення є саме думка клієнта, що вимагає від готельного менеджменту й персоналу особливої вимогливості до оцінки власної діяльності.

У якості трьох факторів, що справляють перше враження на клієнта готелю можна назвати оформлення холу готелю, стан номера і якість роботи персоналу – саме із трьох цих вражень складається споконвічний, базовий образ готелю в очах клієнта.

Управління якістю – одна з основних систем в організації діяльності готелю в цілому, що включає в себе проведення заходів щодо доведення діяльності до стану, при якому клієнт отримує максимум позитивних емоцій від перебування в готелі й передає свої позитивне відношення іншим потенційним клієнтам.

### **Висновок до аналітичного розділу**

1. Досліджуване підприємство – ТОРП «Сервісно-туристичний комплекс «РУТА» займається діяльністю готелів і подібних засобів тимчасового розміщування. Готель належить до категорії закладів скромного комфорту, проте має хорошу ділову репутацію на ринку.

2. Визначено, що якість залежить від спільної дії багатьох внутрішньовиробничих і позавиробничих факторів, зокрема: інженерних (технічних); виробничих (технологічних); постачальницьких; соціальних; організаційних; економічних.

3. Встановлено, що до складу системи якості включаються: керування готелем на основі маркетингових методів; впровадження стандарту якості галузевого характеру; технологічний опис процесів і створення нормативів; формування корпоративного сприйняття й культури; створення стандарту кваліфікації працівників; створення нормативів для оцінки продуктивності праці; формування системи оцінки праці й мотивації

4. Доведено, що у якості трьох факторів, що справляють перше враження на клієнта готелю можна назвати: оформлення холу готелю, стан номера і якість роботи персоналу – саме із трьох цих вражень складається споконвічний, базовий образ готелю в очах клієнта.

### **3. РЕКОМЕНДАЦІЙНО-РОЗРАХУНКОВИЙ РОЗДІЛ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ЗАКЛАДУ ГОТЕЛЬНОГО ТИПУ**

#### **3.1. Система управління якістю готелю як основний механізм гарантування якості готельних послуг**

У сучасних умовах для готелів значимим механізмом, що забезпечить споживачеві гарантію якості послуги, може бути система управління якістю готелю (СУЯ). На даний час основою для побудови СУЯ організацій є вимоги й рекомендації міжнародних стандартів серії ISO 9000, в яких акумульований багаторічний досвід у сфері управління якістю провідних фірм миру. Ці стандарти носять досить узагальнений характер, поширюються на промислові підприємства й організації сфери послуг, що працюють у різних сферах діяльності й, тому, для застосування цих стандартів у кожній конкретній області потрібна розробка методів і моделей побудови СУЯ із урахуванням специфіки цієї області.

Як показує здійснений аналіз літератури, на даний час відсутні конкретні рекомендації, методи і моделі розробки і впровадження СУЯ на базі стандартів серії ISO 9000 у готелях.

Згідно міжнародного стандарту ДСТУ 9001-2009 «Системи Управління Якістю. Вимоги» під системою управління якістю пропонується розуміти систему управління для керівництва організацією стосовно якості, тобто частина системи управління підприємством, яка націлена на досягнення результатів з метою задоволення очікувань і вимог зацікавлених сторін (ДСТУ 9001-2009 «Системи Управління Якістю. Вимоги», 2009).

Фактично СУЯ готелю являє собою сукупність організаційної структури, документації (документованих процедур, методичних вказівок, робочих інструкцій), процесів і ресурсів, необхідних для здійснення загального



керівництва якістю організації. Усі ці елементи СУЯ необхідно конкретизувати стосовно організацій готельного типу.

Як відомо в основі стандартів серії ISO 9000 лежить процесно-орієнтований або процесний підхід до керування організацією. Суть такого підходу зводиться до того, що організація, розглядається як сукупність взаємозалежних і взаємодіючих процесів, а керування організацією здійснюється за допомогою керування цими процесами. Тому при створенні будь-якої СУЯ, у тому числі й сервісної організації, насамперед, необхідно виділити й описати основні і забезпечуючі процеси, які пов'язані з діяльністю цієї організації й визначають якість продукції, що випускається, або послуг, що надаються.

Загальне представлення процесної моделі СУЯ з врахуванням специфіки бізнес-процесів готелю відображено на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Узагальнена процесна модель СУЯ готелю

Для практичної побудови СУЯ готелю необхідна розробка деталізованої базової процесної моделі СУЯ, включаючи виділення, опис і регламентацію процесів і видів діяльності, що відносяться до відповідальності керівництва, процесів життєвого циклу готельних послуг, процесів управління ресурсами і забезпечуючими процесами, процесів виміру, аналізу й покращення.

Внутрішня СУЯ готелю може ефективно функціонувати, якщо в організації існує діюча система виміру, збору й аналізу даних про якість процесів обслуговування, про ступінь досягнення поставлених цілей і ступінь задоволення відвідувачів (Апілат Р.В., 2014).

При цьому бажано щоби система виміру і моніторингу СУЯ могла б забезпечити одержання інформації й управління характеристиками якості готельних послуг трьох груп, а саме:

- характеристиками потенційних ресурсів готелю;
- характеристиками процесів надання готельних послуг;
- характеристиками оцінки якості наданих послуг, обумовлених ступенем задоволення споживачів за допомогою анкетування, збору й аналізу скарг і пропозицій, порівняння якості послуг конкурентів з якістю надання власних послуг.

Це, з одного боку, створювало б потенційні умови для державної й міжнародної сертифікації готелів і подальшому їхньому включенню до міжнародної мережі, а, з іншого боку, дозволяло б контролювати найважливіші показники задоволення споживачів і використовувати їх для планування коригувальних і попереджуючих дій, а також заходів щодо покращення усіх процесів готелю.

Для реалізації цієї найважливішої функції СУЯ готелю необхідно, насамперед, виокремити основні фактори, що впливають на рівень задоволення відвідувачів, і розробка методів одержання оцінки якості готельного сервісу (включаючи комплексні й інтегральні показники) на основі анкетування споживачів, збору й аналізу їх скарг і пропозицій.

Показники якості готельного сервісу – це якісні або кількісні характеристики однієї або декількох властивостей послуги. Існують різні класи характеристик послуги, зокрема (Безродна С.М., 2017):

- функціональні характеристики;
- соціальні характеристики;
- часові характеристики (наприклад, швидкість виконання, пунктуальність, надійність);
- ергономічні характеристики, що пов'язані з комфортом і зручністю перебування в готелі й обумовлені фізіологічними особливостями людини;
- етичні характеристики (наприклад, ввічливість, чесність персоналу);
- характеристики безпеки;
- екологічні характеристики;
- характеристики відповідності стандартам різних рівнів (державним, мережним і ін.).

З погляду механізмів регулювання й управління якістю готельного сервісу, наведені вище показники (характеристики) якості послуг можна умовно розділити на три групи, представлені на рис. 3.2. При цьому виділені групи можуть містити в собі різні характеристики виділених раніше класів.

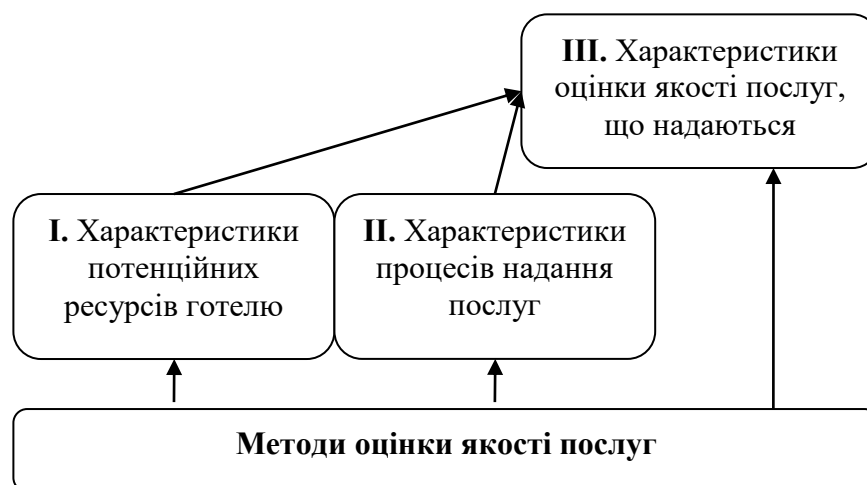


Рис. 3.2. Групи характеристик якості готельних послуг

До групи I належать характеристики потенційних ресурсів готелю, такі як інфраструктура, характеристики номерного фонду, вимоги пожежної безпеки, екологічні вимоги й ін. Контроль і нагляд за цими характеристиками здійснюється у рамках процедур державного ліцензування окремих видів діяльності готелів, добровільної державної й міжнародної сертифікації готелів.

До групи II відносяться характеристики процесів надання готельних послуг, що регламентовані внутрішніми або міжнародними стандартами корпоративних об'єднань готелів. Сюди можна віднести, наприклад, порядок реєстрації гостей, порядок прибирання номерів, форми й регламенти надання додаткових послуг і ін. Контроль і нагляд за характеристиками цієї групи звичайно здійснюється внутрішніми «контролерами» готелів, аудиторами корпоративних об'єднань, або незалежними аудиторськими компаніями.

До групи III ставляться характеристики оцінки якості наданих послуг, одержані за допомогою прийнятих у готелі методів оцінки їх якості з боку споживачів і керівництва готелю. В основі таких методів можуть бути опитування й анкетування відвідувачів готелю, а також внутрішні перевірки якості надання готельних послуг. Необхідно відзначити, що мережні стандарти включають певні процедури оцінки характеристик якості наданих послуг, проте ці характеристики носять узагальнений характер і не дозволяють здійснювати повноцінне керування бізнес-процесами готелю.

Безумовно, для більшості готелів, що не входять у корпоративні об'єднання, у цей час не існує ні єдиного переліку таких характеристик, ні єдиної методики їх оцінки. Тому кожний готель оцінює характеристики III групи, виходячи зі своїх власних уявлень і традицій, або не оцінює їх зовсім.

У той же час характеристики оцінки якості наданих послуг є найважливішими показниками рівня задоволення споживачів, якості роботи організації в цілому й основою для планування коригувальних і попереджуючих дій, а також заходів щодо покращення роботи готелю.

Незважаючи на те, що характеристики перших двох груп багато в чому визначають рівень якості наданих послуг рівні державного й мережного

регулювання якості готельного обслуговування не регламентують і не забезпечують оцінку й керування характеристиками III групи, а, отже, і не дають повного гарантування задоволення споживачів.

Очевидним виходом з даної ситуації є розробка й впровадження системи збору й аналізу даних у рамках СУЯ готелю, який міг би підтримувати й забезпечувати оцінку й управління характеристиками якості всіх трьох груп за допомогою своїх процесів (керування ресурсами, життєвого циклу послуги, виміру, аналізу й покращення), як це показано на рисунку 3.2.

Відтак, можна стверджувати, що базовими основами будь-якої діючої СУЯ є її процесна модель, що дозволяє перейти до сучасних методів керування, заснованих на процесному підході, і розроблена система збору даних про бізнес-процеси і їх обробки, включаючи дані опитування споживачів. Тільки за допомогою такої системи можливе прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо поліпшення бізнес-процесів організації й визначення адекватних коригувальних заходів.

### **3.2. Рекомендації щодо формування моделі оцінки якості обслуговування у закладі готельного типу**

З метою забезпечення якості обслуговування в досліджуваному готелі – ТОРП «Сервісно-туристичний комплекс «РУТА» доцільно використовувати п'ятиступеневу модель оцінки якості, що враховує вимоги й очікування клієнта – споживача готельної послуги. У моделі передбачається створення й використання в діяльності готелю систем контролю й керування якістю надання послуг.

#### **1. Добір і навчання персоналу.**

Компетентність персоналу складається не тільки із здатності й бажання максимально задовольнити вимоги клієнта, але й сформувати в нього розуміння суті роботи готелю: прагнення надати максимум зручностей і забезпечити

повний комфорт відповідно до його уявлення про комфорт. Для виконання цього завдання потрібне підвищення комунікативних навичок персоналу, формування навичок тактовної й попереджувальної поведінки, що дозволяє уникати конфліктних ситуацій і виникнення невдоволення клієнта. Співробітникам необхідно надавати повноваження для оперативного вирішення питань, що виникають у споживачів, виходячи із пріоритету якості надання послуг і задоволення потреб клієнта.

## **2. Система підтримки й винагороди персоналу.**

Висока якість обслуговування й дії в інтересах підвищення якості обслуговування, лояльності клієнтів і залучення нових споживачів послуг повинні стимулюватися на системному рівні за допомогою внутрішнього маркетингу й розробки методики винагороди працівників.

## **3. Контроль якості й стандартизація процесу надання послуг у готелі.**

Виробничий процес – надання послуг – розробляється керівництвом готелю у вигляді схеми, що доводить до всього персоналу перелік процедур і вимог до рівня їх виконання. При цьому важливо розуміти, що послуги, на відміну від матеріальних цінностей, не можуть проводитися конвеєрним методом, а тверда стандартизація й знеособлювання послуг можуть викликати в споживача негативне сприйняття, відсутність почуття гостинності з боку готелю. Короткочасне підвищення рентабельності від впровадження твердої стандартизації сильно скорочує перспективи розвитку на стратегічному рівні, позбавляє систему здатності гнучко реагувати на постійно мінливі потреби клієнтів.

## **4. Контроль продуктивності праці.**

З великої кількості способів підвищення продуктивності праці в готельному бізнесі необхідно обрати саме ті, які впливають на ефективність діяльності персоналу з врахуванням таких умов:

- професійна підготовленість і підвищення кваліфікації;
- технічна оснащеність при виконанні трудомістких операцій;
- інноваційні методи зниження витрат людської праці;

- розробка методики диференційованого обслуговування з наданням набору додаткових послуг, що сприяють більш повному задоволенню клієнта;
- впровадження елементів самообслуговування там, де це створює у клієнта почуття надання додаткової волі й розширеного вибору, наприклад – шведський стіл при організації харчування.

### **5. Контроль рівня задоволення клієнтів обслуговуванням.**

Керування якістю містить у собі систему збору й аналізу інформації про відносини клієнтів до діяльності готелю, які будуються на аналізі скарг і заяв споживачів послуг. У цій частині важливо створити ситуацію, при якій клієнт буде залишати конструктивні зауваження й побажання, що стосуються організації послуг, а персонал буде зацікавлений у тому щоби клієнт висловлював свою думку про роботу готелю в цілому.

Керування якістю й аналіз інформації, що надходить від клієнтів, повинні проводитися так, щоб персонал не випробовував спокуси переконати клієнта відмовитися від зауважень – заходи впливу на персонал повинні бути без сумніву стимулюючими та підтримуючими.

Для клієнта повинні бути створені умови, при яких він негайно виявляє реакцію на діяльність персоналу.

Ґрунтуючись на думках експертів встановлено, що в українських готелях відсутні подібної системи оцінки якості готельних послуг в Україні. Це, значною мірою, пов'язане з нерозумінням необхідності такої активності в управлінні закладом. Додатковим фактором, що впливають на характер керування якістю, є виражена сезонність у фінансуванні готелів, що породжує нерегулярність діяльності й плинність персоналу. Період високого сезонного попиту пов'язаний з перевантаженням готелів, під час якої власники намагаються одержати максимум прибутку найчастіше на шкоду якості обслуговування.

Контрольні параметри системи керування якістю повинні мати гнучкість для можливої інтерпретації при проведенні оцінок якості, одночасно забезпечуючи можливість прив'язки й порівняння показників результативності

діяльності з формалізованими показниками. Керування повинне оптимізувати витрати на діяльність за умови постійного вдосконалення якості послуг і пов'язаного з ним росту економічної стабільності підприємства готельного типу.

### **3.3. Удосконалення системи мотивації персоналу як напряму забезпечення якості послуг обслуговування ГОРП «Сервісно-туристичний комплекс «РУТА»**

На основі проведеного у підрозділі 2.3 аналізу факторів, що впливають на якість готельних послуг, видно, що здебільшого найважливіші фактори стосуються питання взаємодії клієнта та працівника. Це нашоує на думку про необхідність розробити рекомендації щодо стимулювання персоналу як напряму забезпечення хорошої якості послуг обслуговування у досліджуваному готелі «РУТА».

Удосконалення системи мотивації персоналу закладів готельного типу пов'язане із завданням побудови оптимальної системи мотивації працівників, яка носить індивідуальний характер для кожного закладу залежно від специфіки діяльності.

Специфіка структур мотиваційних систем організацій визначається такими факторами:

1. Характером виробничого (технологічного і трудового) процесу, що обумовлює вимоги до персоналу. Різноманіття робіт і функціональних обов'язків визначають психологіологічні характеристики працівників (включаючи тип мотивації), котрі здатні і бажають виконувати цю роботу.

2. Поточними ринковими умовами. Безумовно, можливості підприємства використовувати різні методи і системи мотивації залежать від вартості бізнесу, галузі в економічній системі країни і попиту на продукцію, що виготовляється або послуги, що надаються.



3. Сформованою практикою формування систем мотивації у закладах галузі, характерною політикою управління організацією у питаннях стимулювання працівників.

Грунтуючись на аналізі діяльності підприємств готельного бізнесу, можна виділити наступні недоліки формування систем мотивації персоналу:

1. Відсутність єдиного принципу, як основи при використанні тієї або іншої мотиваційної системи.

2. Недостатність обліку соціального аспекту при побудові мотиваційних програм. Прагнення керівників до мінімізації витрат шляхом установлення мінімальної заробітної плати, яка здатна втримувати персонал протягом деякого періоду часу, і як наслідок цього постійна зміна складу працівників. Очевидно, що це призводить до руйнування цілісності корпоративної культури, порушення внутрішніх комунікацій, зниження продуктивності працівників, поступового зниження якості послуг, що надаються і падіння обсягів реалізації, що, зрештою, спричиняє ще більші витрати на відновлення системи й ефективності діяльності підприємства.

3. Недостатність застосування моральних форм мотивації.

4. Фактор використання безлічі санкцій стосовно виконавців робіт (санкції, що застосовуються у рамках підтримки трудової дисципліни, а більші перетворюються у демотивуючий фактор).

5. Відсутність взаємозв'язку мотиваційної системи із системою оцінки виконання робіт. Відсутність об'єктивних критеріїв виміру якості праці. Дублювання критеріїв оцінки робіт співробітників, що обумовлює складність визначення їх впливу на рівень вимог до працівників.

6. Суб'єктивність при виборі критеріїв призначення й визначення розміру застосовуваних персональних надбавок, преміювання й штрафів. Традиційна атестація персоналу, при якій працівників оцінює безпосередній керівник, як правило, не впливає на підвищення рівня заробітної плати в рамках займаної посади, і частіше може привести до накладення штрафів і оголошення доган деяким працівникам.

7. Відсутність розроблених методів виміру складності праці. В основі тарифної системи лежить суб'єктивна оцінка керівників закладів розміщення «складності» кожного виду праці.

Опираючись на визначені недоліки, можна виділити основні напрями вдосконалювання системи мотивації персоналу підприємств готельного бізнесу, засновані на результатах аналізу специфіки й недоліків їх побудови:

1. Формування формалізованої політики й стратегії стимулювання й мотивації працівників.

2. Розвиток соціального аспекту при побудові систем мотивації персоналу.

3. Розширення видів стимулювання: морального, організаційного, участі в управлінні.

4. Розширення форм організації стимулювання: позитивної, випереджаючої, колективної.

5. Створення критеріїв якості роботи; установлення зв'язку системи мотивації із системою оцінки результатів роботи персоналу по певних параметрах.

7. Забезпечення підтримки мотиваційною системою системи розвитку підприємства.

8. Забезпечення відповідності структури мотиваційної системи моделі (типу) мотивації, що характерна для працівників.

9. Удосконалення системи матеріального стимулювання:

– забезпечення процесу збільшення розміру реальної заробітної плати працівників у міру росту ефективності діяльності;

– формування системи інформування працівників про необхідні й фактичні результати праці, а також механізми оплати праці;

– підвищення простоти й зрозумілості для працівників системи розрахунків розміру заробітної плати, премій і надбавок;

– розвиток спрямованості системи матеріального стимулювання на підвищення кваліфікації кадрів;

– встановлення відповідності між параметрами стимулювання й кадровою політикою підприємства.

Для удосконалення системи стимулювання персоналу в досліджуваному комплексі «РУТА» пропонується наступна методика. Методика заснована на застосуванні концепції трудової мотивації, визначенні кращих форм (матеріальна, моральна, організаційна, участь у керуванні) стимулювання працівників з різними типами мотивації:

– інструментальний тип – це працівник, який чітко зорієнтований на результат, оскільки хоче багато заробляти;

– професійний – пріоритетом для даного типу працівника є можливість кар'єрного розвитку, самовираження у професії;

– патріотичний – даний тип працівників орієнтується на піклування про співробітників, очікує підтримку від керівництва, в пріоритет ставить інтереси організації;

– господарський – такий працівник є виконавчим, відповідальним, педантичним до деталей, проте не терпить контролю.

Основні завдання:

1. Визначити рівень вмотивованості й трудового потенціалу кожного співробітника й визначити відповідні групи.

2. Визначити ефективність застосування певних стимулів для груп співробітників.

3. Вибрати групи стимулів, що прийнятні для кожної групи співробітників.

Цінності, що визначають рівень задоволення працею співробітників закладу, можна виявити за допомогою процедури факторного аналізу елементів діяльності.

У табл. 3.1 представлені:

I – фактори, що відображають результати праці;

II – фактори, що характеризують процес праці, виробничу ситуацію.

На підставі вивчення концепції трудової мотивації відібрано чотири основні види стимулювання, у складі яких виділені фактори, що визначають, з одного боку, рівень задоволення працею працівників, з іншого боку, вибір методів стимулювання. Вагові коефіцієнти, визначені на основі узагальнення відповідей працівників закладів готельного типу у м. Тернополі.

Таблиця 3.1

**Факторна матриця пріоритетності елементів діяльності залежно від типу мотивації працівників**

|                  |                     | Елементи діяльності   | Типи працівників за мотивацією / рівень пріоритетності видів мотивації (ваговий коефіцієнт) |             |              |               |
|------------------|---------------------|---|---|-------------|--------------|---------------|
|                  |                     |   | інструментальний  | професійний | патріотичний | господарський |
| Види мотивування | Матеріальні         | I. Матеріальна оцінка праці   | 0,7   | 0,16        | 0,15         | 0,15          |
|                  |                     | II. Умови праці   |   |             |              |               |
|                  |                     | II. Соціальний статус   |   |             |              |               |
|                  | Моральні            | I. Моральна оцінка праці  | 0   | 0,16        | 0,6          | 0,05          |
|                  |                     | II. Відносини з колегами  |   |             |              |               |
|                  |                     | II. Відносини з керівництвом  |   |             |              |               |
|                  | Організаційні       | I. Навчання (можливість), підвищення кваліфікації                                 | 0,15  | 0,52        | 0,04         | 0,2           |
|                  |                     | II. Різноманітність і творчий характер роботи                                     |   |             |              |               |
|                  |                     | II. Можливість самоконтролю, автономність у роботі                                |   |             |              |               |
|                  | Участь в управлінні | I. Участь в управлінні  | 0,15  | 0,16        | 0,16         | 0,65          |
|                  |                     | II. Делегування прав і відповідальності у прийнятті рішень зі сторони керівництва |   |             |              |               |
|                  |                     | II. Повнота і своєчасність надання інформації щодо розвитку організації           |   |             |              |               |

Пропонована методика визначення напрямів удосконалення системи мотивації включає наступні етапи:

1. Поділ персоналу за типом мотивації.

На даному етапі проводиться експертна діагностика психологічних характеристик працівників з метою виявлення груп працівників приналежних до одного типу мотивації (господарського, професійного, патріотичного, інструментального). Для проведення дослідження можна використовувати наступні методи: психологічне тестування, організація співбесіди із залученням психолога, аналіз даних особистих справ працівників й ін.

2. Виокремлення стимулів, які визначають відношення співробітників до виконання своїх завдань і діяльності готелю в цілому.

На даному етапі проводиться аналіз елементів діяльності за ступенем впливу їх на рівень мотивації працівника.

Метод діагностики – опитування співробітників. Працівникам пропонується оцінити кожний елемент I і II факторів за 10-ти бальною шкалою.

У табл. 3.2 представлена можлива форма аркуша опитування працівників закладу.

Таблиця 3.2

**Форма аркуша опитування**

| № з/п | Елементи діяльності   | Оцінка (бали) |
|-------|---|---------------|
| 1     | Матеріальна оцінка праці  |               |
| 2     | Моральна оцінка праці   |               |
| 3     | Навчання (можливість), підвищення кваліфікації                            |               |
| 4     | Участь у керуванні  |               |
| 5     | Умови праці   |               |
| 6     | Соціальний статус   |               |
| 7     | Відносини з колегами  |               |
| 8     | Відносини з керівництвом  |               |
| 9     | Різноманітність і творчий характер роботи                                 |               |
| 10    | Можливість самоконтролю, автономність у роботі                            |               |
| 11    | Делегування прав і відповідальності в прийнятті рішень з боку керівництва |               |
| 12    | Повнота й своєчасність надання інформації про організаційний розвиток     |               |

3. Оцінка рівня мотивації працівників. На даному етапі проводиться аналіз результатів опитування. Будується факторна таблиця оцінок рівня задоволення працівників різними елементами діяльності (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Форма факторної оцінки рівня задоволення працівників різними елементами діяльності**

| № з/п | Оцінювані елементи діяльності   | Вагові коефіцієнти | Оцінка |       |
|-------|---|--------------------|--------|-------|
|       |   |                    | бал    | зваж. |
| I     | Фактори, що відображають результати праці на підприємстві                 |                    |        |       |
| 1     | Матеріальна оцінка праці  |                    |        |       |
| 2     | Моральна оцінка праці   |                    |        |       |
| 3     | Навчання (можливість), підвищення кваліфікації                            |                    |        |       |
| 4     | Участь у керуванні  |                    |        |       |
|       | <i>Сума по I фактору</i>  | <i>1</i>           |        |       |
| II    | Фактори, що характеризують процес праці                                   |                    |        |       |
| 5     | Умови праці   |                    |        |       |
| 6     | Соціальний статус   |                    |        |       |
| 7     | Відносини з колегами  |                    |        |       |
| 8     | Відносини з керівництвом  |                    |        |       |
| 9     | Різноманітність і творчий характер роботи                                 |                    |        |       |
| 10    | Можливість самоконтролю, автономність у роботі                            |                    |        |       |
| 11    | Делегування прав і відповідальності в прийнятті рішень з боку керівництва |                    |        |       |
| 12    | Повнота й своєчасність надання інформації про розвиток організації        |                    |        |       |
|       | <i>Сума по II фактору</i>   | <i>2</i>           |        |       |
|       | Загальна інформативність «пояснююча сила» I і II у %                      | 3                  |        |       |

Схема заповнення форми й розрахунків наведених у ній показників (табл. 3.3) є такою:

– ваговий коефіцієнт виставляється відповідно до рівня пріоритетності показника характерного для певного типу мотивації (табл. 3.1);

– зважена оцінка розраховується як добуток оцінки працівника (у балах) на ваговий коефіцієнт показника;

– загальна інформативність I і II факторів визначається як відношення суми зважених оцінок елементів діяльності виконаної на 10 (за умови, якщо показники оцінювалися працівниками за 10-ти бальною шкалою) до суми вагових коефіцієнтів по двох факторах (відповідає трьом, тому що при побудові факторної матриці пріоритетності елементів діяльності до кожного виду стимулювання ставиться по три елементи). Загальна інформативність I і II фактору показує рівень сприйняття працівником форм і методів стимулювання, що застосовуються на підприємстві (у %).

Аналогічним способом можна визначити інформативність кожного фактора окремо (I-го, що відображає результати праці на підприємстві, і II-го, що характеризує процес праці), що дозволить виявити, яка група елементів має більшу мотиваційну дію.

Таким чином, за результатами аналізу визначаються групи працівників, що мають однаковий рівень вмотивованості.

4. Оцінка трудового потенціалу працівників. На даному етапі проводиться оцінка здатностей до праці працівника по 100 бальній (або 10-ти бальній) шкалі.

Методи діагностики: атестація (різні методи), професійне тестування, оцінка лінійного керівника й ін.

5. Групування працівників за трьома ознаками – рівня вмотивованості, типу мотивації й оцінці трудового потенціалу.

Група персоналу визначається як частина співробітників, що працюють у готелі, котрі мають однакові характерні риси – складається з одного або декількох працівників, мають однаковий тип мотивації, однаковий рівень вмотивованості й однакову оцінку трудового потенціалу.

На даному етапі будується матриця мотивації працівників (рис. 3.3).

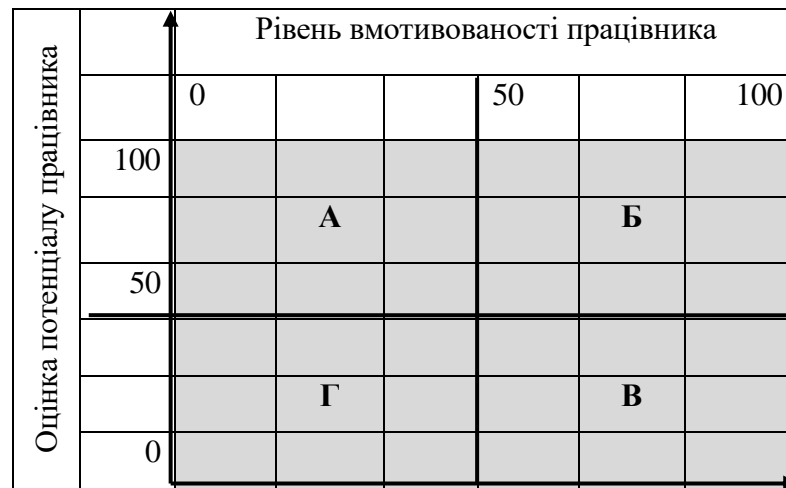


Рис. 3.3. Матриця мотивації працівників

Таким чином, у результаті оцінки працівників визначається склад груп персоналу закладу (рис. 3.3):

*Група А* – співробітники, що володіють високим трудовим потенціалом, але мають низький рівень вмотивованості (розділені на групи залежно від приналежності до певного типу мотивації). Група А характеризується високим резервом росту продуктивності праці. Програми вдосконалення мотивації цієї групи працівників повинні бути спрямовані на розширення використання форм і методів стимулювання, що представляють мотиваційну цінність для працівників з характерним типом мотивації.

*Група Б* – співробітники, що володіють високим трудовим потенціалом та мають високий рівень вмотивованості (розділені на групи залежно від приналежності до певного типу мотивації). Група Б характеризує фактичний рівень трудового потенціалу підприємства, тобто основні трудові ресурси задіяні в процесі виробництва в аналізований період часу. Програма стимулювання цієї групи працівників повинна бути спрямована на підтримку високого рівня вмотивованості.

*Група В* – співробітники, що мають низький трудовий потенціал, але високий рівень вмотивованості. Основні завдання управління персоналом даної групи – розвиток трудового потенціалу працівників, підвищення ефективності витрат на персонал (контроль питомої величини витрат на мотивацію). Існує висока ймовірність того, що витрати на мотивацію цієї групи працівників не



адекватні економічній результативності їх праці. Тому слід провести грошову оцінку внеску працівників у загальну трудову діяльність і оцінку питомої вартості трудових ресурсів цієї групи.

Основні напрями вдосконалення програми стимулювання цієї групи полягають у перерозподілі коштів, що формують мотиваційний бюджет на розвиток трудового потенціалу, створенні критеріїв якості роботи орієнтованих на розвиток трудового потенціалу, розвитку спрямованості системи матеріального стимулювання на підвищення кваліфікації кадрів, забезпеченні підтримки мотиваційною системою системи розвитку підприємства.

*Група Г* – співробітники, що мають низький трудовий потенціал і низький рівень вмотивованості. Низький рівень трудового потенціалу даної групи може бути чинником побудови неефективної системи мотивації й системи управління персоналом у цілому стосовно цієї групи працівників. Причинами такої ситуації можуть бути нестача коштів, непрофесіоналізм управлінського складу підприємства, а також характер кадрової політики (у рамках політики управління підприємством). Загрозу для організації становить ситуація, коли більша частина працівників підприємства належить до цієї групи. Основні напрями вдосконалення системи мотивації повинні бути спрямовані на зміну принципів мотивування цієї групи, підвищення конкурентоспроможності підприємства (групи робочих місць) на ринку праці.

Як було визначено вище, одним з найбільш важливих завдань удосконалення системи мотивації у вітчизняних готелях є формування критеріїв оцінки (мотивації) і встановлення взаємозв'язку між системою мотивації й системою оцінки персоналу (рис. 3.4). У рамках цього завдання можна виділити наступні напрями вдосконалення системи мотивації у готелях:

- формування єдиної бази критеріїв оцінки працівників;
- забезпечення підтримки політики організації через формування додаткових критеріїв оцінки персоналу;

– забезпечення розвитку підприємства через формування критеріїв мотивації орієнтованих на професійно-кваліфікаційне просування працівників (стимулювання підвищення кваліфікації).

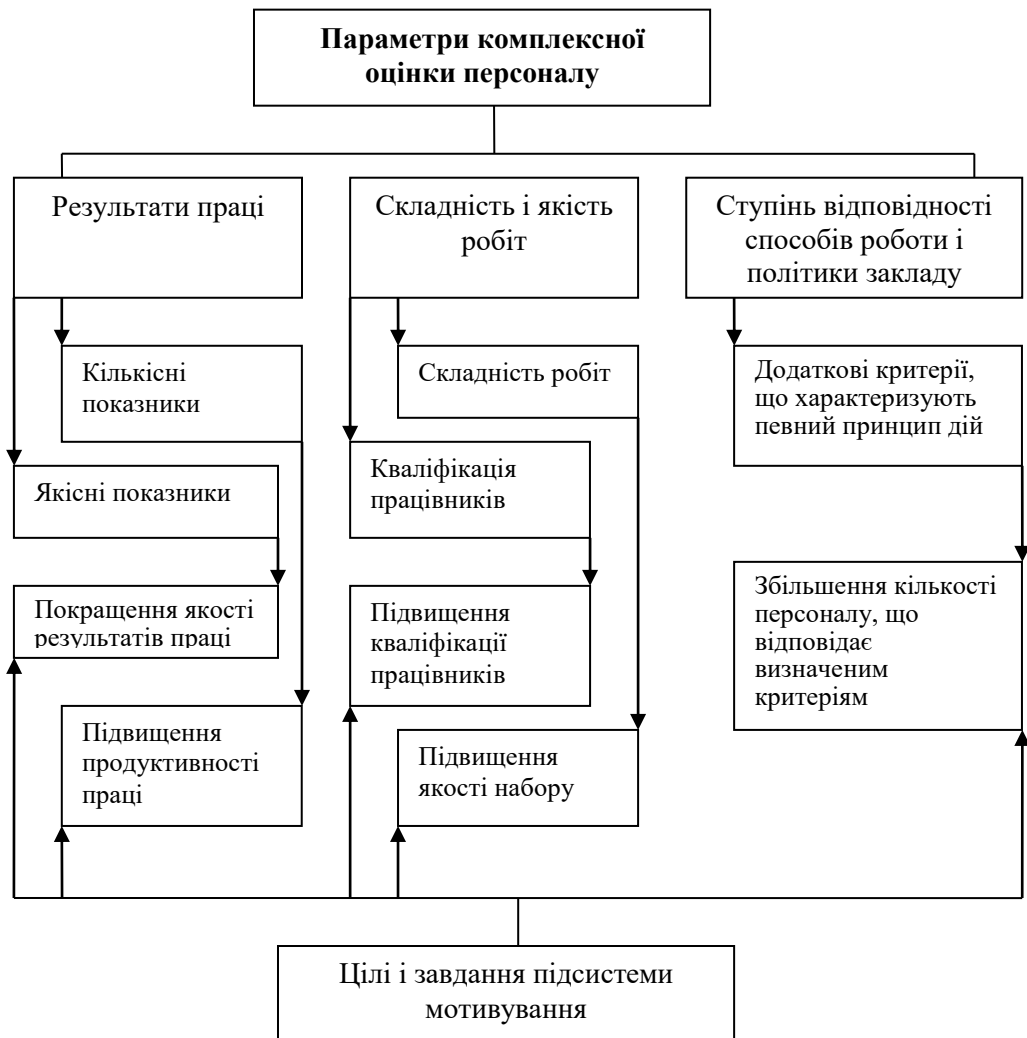


Рис. 3.4. Механізм взаємозв'язку між системою мотивації й системою оцінки персоналу для забезпечення якості готельних послуг

На даному рисунку відображено механізм налагодження взаємозв'язку між критеріями оцінки ефективності діяльності працівників і критеріями їхньої мотивації.

## Висновок до рекомендаційно-розрахункового розділу

1. У сучасних умовах для готелів значимим механізмом, що забезпечить споживачеві гарантію якості послуги, може бути система управління якістю готелю (СУЯ). Фактично СУЯ готелю являє собою сукупність організаційної структури, документації (документованих процедур, методичних вказівок, робочих інструкцій), процесів і ресурсів, необхідних для здійснення загального керівництва якістю організації. Усі ці елементи СУЯ необхідно конкретизувати стосовно організацій готельного типу.

2. Визначено, що система виміру і моніторингу СУЯ повинна забезпечити одержання інформації й управління характеристиками якості готельних послуг трьох груп, а саме: характеристиками потенційних ресурсів готелю; характеристиками процесів надання готельних послуг; характеристиками оцінки якості наданих послуг, обумовлених ступенем задоволення споживачів.

3. З метою забезпечення якості обслуговування в досліджуваному готелі – ТОРП «Сервісно-туристичний комплекс «РУТА» запропоновано використовувати п'ятиступеневу модель оцінки якості, що враховує вимоги й очікування клієнта – споживача готельної послуги. Модель включає: 1) добір і навчання персоналу; 2) система підтримки й винагороди персоналу; 3) контроль якості й стандартизація процесу надання послуг у готелі; 4) контроль продуктивності праці; 5) контроль рівня задоволення клієнтів обслуговуванням.

4. Сформовано рекомендації щодо стимулювання персоналу як на пряму забезпечення хорошої якості послуг обслуговування у досліджуваному готелі «РУТА». Зокрема запропонована методика, котра заснована на застосуванні концепції трудової мотивації, визначенні кращих форм (матеріальна, моральна, організаційна, участь у керуванні) стимулювання працівників з різними типами мотивації.

## **4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ**

### **4.1. Забезпечення надійності роботи підприємства до дії світлового випромінювання в умовах НС**

Одним із основних завдань забезпечення життєдіяльності у надзвичайних ситуаціях є проведення заходів, скерованих на підвищення стійкості роботи об'єкту у надзвичайних ситуаціях.

Під стійкістю роботи промислового об'єкту розуміють здатність його у надзвичайних ситуаціях випускати продукцію в запланованому об'ємі та номенклатурі, а при отриманні пошкоджень, руйнувань або порушенні зв'язків по кооперації, відновлювати виробництво в мінімальні терміни. Під стійкістю роботи об'єктів, які безпосередньо не виробляють матеріальні цінності, розуміють здатність виконувати свої функції у надзвичайних ситуаціях.

Стійкість промислового підприємства складається з:

а) стійкості інженерно-технічного комплексу (будівель, споруд, систем енерго-газо- та водопостачання і каналізації, технологічного обладнання) до дій сил стихійних явищ природи, аварій та катастроф, а у воєнний час – вражаючих факторів зброї масового ураження;

б) стійкості виробничої діяльності об'єкту (захист виробничого персоналу, надійність систем управління, постачання, спроможність відновлення роботи в короткі терміни.

Фактори, які впливають на стійкість роботи об'єктів господарської діяльності (ОГД) в умовах надзвичайних ситуацій:

- розташування ОГД відносно джерела руйнівного (вражаючого) впливу: хімічно небезпечний об'єкт, об'єкт атомної енергетики, склади НХР, район, який загрожує катастрофічним затопленням, селевим потоком і ін.;

- підготовленість об'єкту (розробка плану заходів) на випадок аварії, катастрофи, стихійних лих, характерних для даного району;

- надійність захисту робітників і службовців;
- здатність інженерно-технічного комплексу протистояти певною мірою діям сил стихійних явищ природи, аварій та катастроф, а у воєнний час вражаючих факторів зброї масового ураження;
- надійність систем постачання об'єкту всім необхідним для виробництва продукції (сировиною, паливом, водою, газом, комплектуючими виробами і т.д.);
- стійкість і неперервність управління виробництвом, силами і засобами забезпечення життєдіяльності у надзвичайних ситуаціях;
- підготовленість об'єкту до ведення рятувальних та інших невідкладних робіт по відновленню пошкодженого виробництва.

У якості показника стійкості об'єкта до дії світлового випромінювання приймається максимальне значення світлового імпульсу, при якому ще не починається запалювання елементів об'єкту і виникнення пожеж. Це значення світлового імпульсу і вважається межею стійкості об'єкту до світлового випромінювання – I lim.

Послідовність оцінки стійкості ОГД до світлового випромінювання:

- визначається максимальне значення очікуваного світлового (теплого) імпульсу;
- визначаються ступінь вогнестійкості будівель і споруд з врахуванням їх характеристики;
- визначається категорія пожежонебезпечності цеху;
- визначається пожежна обстановка в цеху, тобто при яких світлових імпульсах можливе спалахування окремих елементів цеху ;
- визначається межа стійкості цеху (I lim) для найбільш уразливих елементів цеху, у якого мінімальна межа стійкості;
- порівнюється межа стійкості цеху з максимальним значенням очікуваного світлового імпульса. Якщо  $I_{lim} \geq I_{max}$  то цех (об'єкт) стійкий до світлового випромінювання. Якщо  $I_{lim} < I_{max}$  то цех (об'єкт) не стійкий до світлового випромінювання.

З результатів досліджень і оцінки пожежної обстановки робляться висновки і пропозиції з підвищенням стійкості об'єкту до світлового випромінювання. У висновках вказуються:

- межа стійкості об'єкту до світлового (теплого) випромінювання;
- очікуваний на об'єкті максимальний світловий (теплого) імпульс;
- найбільш небезпечні в пожежному значенні елементи об'єкту і можлива пожежна обстановка на об'єкті.

На основі зроблених висновків накреслюються конкретні заходи щодо підвищення протипожежної стійкості об'єкту.

У результаті оцінки стійкості роботи об'єкту розробляються заходи по підвищенню стійкості його елементів. До них належать:

1. Захист працівників і членів їх сімей.
2. Підвищення стійкості інженерно-технічного комплексу.
3. Підвищення стійкості системи управління.
4. Підвищення стійкості системи матеріально-технічного постачання та виробничих зв'язків.
5. Виключення або обмеження руйнувань, уражень від дії вторинних факторів ураження.
6. Підготовка об'єкту до відновлення зруйнованого виробництва.

У справі запобігання НС важлива роль відведена загальнодержавним, відомчим і територіальним заходам організаційно-економічного характеру. Вони дозволяють підняти за допомогою економічних механізмів відповідальність власників і керівників організацій, які мають у своєму складі потенційно небезпечні об'єкти, шляхом застосування санкцій адміністративного характеру (штрафи), стимулювати роботу щодо зниження ризику НС і управління ними за допомогою податкового механізму і пільгового кредитування, перерозподіляти ризик шляхом страхування і перестраховування. До таких заходів у техногенній сфері можуть бути віднесені: декларування промислової безпеки об'єктів, ліцензування діяльності небезпечних

виробничих об'єктів, страхування відповідальності за завдану шкоду життю і здоров'ю, майну громадян і навколишньому природному середовищу.

#### **4.2. Види та порядок проведення інструктажів з охорони праці**

Одним із обов'язків роботодавця є забезпечення проведення інструктажів з охорони праці на підприємстві (інструктажі).

Згідно Закону України «Про охорону праці» працівники під час прийняття на роботу та протягом роботи мають проходити інструктаж з питань охорони праці. Тих, хто не пройшов інструктаж, не допускають до роботи.

Працівники під час прийняття на роботу та періодично повинні проходити на підприємстві інструктажі з питань охорони праці, надання першої медичної допомоги потерпілим від нещасних випадків, а також з правил поведінки та дій при виникненні аварійних ситуацій, пожеж і стихійних лих.

Порядок проведення інструктажів з питань охорони праці на підприємстві визначає Типове положення про порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці, затвердженого наказом Держнаглядохоронпраці від 26.01.2005 р. № 15.

Інструктажі залежно від характеру та часу проведення поділяються на види: вступний; первинний; повторний; позаплановий; цільовий.

**Вступний інструктаж** проводиться:

- з усіма працівниками, які приймаються на постійну або тимчасову роботу, незалежно від їх освіти, стажу роботи та посади;
- з працівниками інших організацій, які прибули на підприємство і беруть безпосередню участь у виробничому процесі або виконують інші роботи для підприємства;
- з учнями та студентами, які прибули на підприємство для проходження трудового або професійного навчання;
- з екскурсантами у разі екскурсії на підприємство.

Вступний інструктаж проводиться спеціалістом служби охорони праці або іншим фахівцем відповідно до наказу (розпорядження) по підприємству, який в установленому Типовим положенням порядку пройшов навчання і перевірку знань з питань охорони праці.

Вступний інструктаж проводиться в кабінеті охорони праці або в приміщенні, що спеціально для цього обладнано, з використанням сучасних технічних засобів навчання, навчальних та наочних посібників за програмою, розробленою службою охорони праці з урахуванням особливостей виробництва. Програма та тривалість інструктажу затверджуються керівником підприємства.

Запис про проведення вступного інструктажу робиться в журналі реєстрації вступного інструктажу з питань охорони праці, який зберігається службою охорони праці або працівником, що відповідає за проведення вступного інструктажу, а також у наказі про прийняття працівника на роботу.

**Первинний інструктаж** проводиться до початку роботи безпосередньо на робочому місці з працівником:

- новоприйнятим (постійно чи тимчасово) на підприємство або до фізичної особи, яка використовує найману працю;
- який переводиться з одного структурного підрозділу підприємства до іншого;
- який виконуватиме нову для нього роботу;
- відрядженим працівником іншого підприємства, який бере безпосередню участь у виробничому процесі на підприємстві.

Первинний інструктаж проводиться з учнями, курсантами, слухачами та студентами навчальних закладів:

- до початку трудового або професійного навчання;
- перед виконанням кожного навчального завдання, пов'язаного з використанням різних механізмів, інструментів, матеріалів тощо.



Первинний інструктаж на робочому місці проводиться індивідуально або з групою осіб одного фаху за діючими на підприємстві інструкціями з охорони праці відповідно до виконуваних робіт.

**Повторний інструктаж** проводиться на робочому місці індивідуально з окремим працівником або групою працівників, які виконують однотипні роботи, за обсягом і змістом переліку питань первинного інструктажу. Повторний інструктаж проводиться в терміни, визначені нормативно-правовими актами з охорони праці, які діють у галузі, або роботодавцем (фізичною особою, яка використовує найману працю) з урахуванням конкретних умов праці, але не рідше:

- на роботах з підвищеною небезпекою – 1 раз на 3 місяці;
- для решти робіт – 1 раз на 6 місяців.

**Позаплановий інструктаж** проводиться з працівниками на робочому місці або в кабінеті охорони праці:

- при введенні в дію нових або переглянутих нормативно-правових актів з охорони праці, а також при внесенні змін та доповнень до них;
- при зміні технологічного процесу, або модернізації устаткування, приладів та інструментів, вихідної сировини, матеріалів та інших факторів, що впливають на стан охорони праці;
- при порушеннях працівниками вимог нормативно-правових актів з охорони праці, що призвели до травм, аварій, пожеж тощо;
- при перерві в роботі виконавця робіт більш ніж на 30 календарних днів – для робіт з підвищеною небезпекою, а для решти робіт – понад 60 днів.

Позаплановий інструктаж з учнями, студентами, курсантами, слухачами проводиться під час проведення трудового і професійного навчання при порушеннях ними вимог нормативно – правових актів з охорони праці, що можуть призвести або призвели до травм, аварій, пожеж тощо.

Позаплановий інструктаж може проводитись індивідуально з окремим працівником або з групою працівників одного фаху. Обсяг і зміст

позапланового інструктажу визначаються в кожному окремому випадку залежно від причин і обставин, що спричинили потребу його проведення.

**Цільовий інструктаж** проводиться з працівниками:

- при ліквідації аварії або стихійного лиха;
- при проведенні робіт, на які відповідно до законодавства оформлюються наряд-допуск, наказ або розпорядження.

Цільовий інструктаж проводиться індивідуально з окремим працівником або з групою працівників. Обсяг і зміст цільового інструктажу визначаються залежно від виду робіт, що виконуватимуться.

Первинний, повторний, позаплановий і цільовий інструктажі проводить безпосередній керівник робіт (начальник структурного підрозділу, майстер) або фізична особа, яка використовує найману працю.

Ці інструктажі завершуються перевіркою знань у вигляді усного опитування або за допомогою технічних засобів, а також перевіркою набутих навичок безпечних методів праці, особою, яка проводила інструктаж.

При незадовільних результатах перевірки знань, умінь і навичок щодо безпечного виконання робіт після первинного, повторного чи позапланового інструктажів протягом 10 днів додатково проводяться інструктаж і повторна перевірка знань.

При незадовільних результатах перевірки знань після цільового інструктажу допуск до виконання робіт не надається. Повторна перевірка знань при цьому не дозволяється.

Про проведення первинного, повторного, позапланового та цільового інструктажів та їх допуск до роботи, особа, яка проводила інструктаж, уносить запис до журналу реєстрації інструктажів з питань охорони праці на робочому місці. Сторінки журналу реєстрації інструктажів повинні бути пронумеровані, прошнуровані і скріплені печаткою.

У разі виконання робіт, що потребують оформлення наряду-допуску, цільовий інструктаж реєструється в цьому наряді-допуску, а в журналі реєстрації інструктажів не обов'язково.

Перелік професій та посад працівників, які звільняються від повторного інструктажу, затверджується роботодавцем. До цього переліку можуть бути зараховані працівники, участь у виробничому процесі яких не пов'язана з безпосереднім обслуговуванням об'єктів, машин, механізмів, устаткування; застосуванням приладів та інструментів, збереженням або переробкою сировини, матеріалів тощо.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі бакалавра здійснено теоретичне обґрунтування та розроблено практичні рекомендації щодо розвитку системи управління якістю послуг закладу готельного типу (на прикладі ТОРП «Сервісно-туристичний комплекс «РУТА»). Основні теоретико-практичні результати дослідження дозволяють зробити такі висновки:

1. У розділі досліджено сутність понять «послуга» і «якість» з позицій об'єктів управління: послуга – це дія, результат якої споживається в процесі її виконання; якість – це сукупність характеристик об'єкта (у цьому випадку – послуги), що ставляться до його здатності задовольняти встановлені й передбачувані потреби споживачів.

2. Встановлено, що надання готельних послуг високої якості є складовою частиною постійної уваги адміністрації готелю незалежно від форми власності. Досягнення якості в сфері обслуговування – важливе завдання, виконання якого забезпечує підприємницький успіх.

3. Визначено, що у країнах діють різні системи класифікації готелів (всього до 30), проте загалом їх можна розділити на дві основні групи: європейська система на основі французької національної класифікації, поширена в більшості країн (розряд встановлюється присвоєнням певної кількості зірок готелю – від 1 до 5); бальна, або індійська система, в основі якої є оцінка готелю експертною комісією.

4. Досліджуване підприємство – ТОРП «Сервісно-туристичний комплекс «РУТА» займається діяльністю готелів і подібних засобів тимчасового розміщування. Готель належить до категорії закладів скромного комфорту, проте має хорошу ділову репутацію на ринку.

5. Визначено, що якість залежить від спільної дії багатьох внутрішньовиробничих і позавиробничих факторів, зокрема: інженерних

(технічних); виробничих (технологічних); постачальницьких; соціальних; організаційних; економічних.

6. Встановлено, що до складу системи якості включаються: керування готелем на основі маркетингових методів; впровадження стандарту якості галузевого характеру; технологічний опис процесів і створення нормативів; формування корпоративного сприйняття й культури; створення стандарту кваліфікації працівників; створення нормативів для оцінки продуктивності праці; формування системи оцінки праці й мотивації

7. Доведено, що у якості трьох факторів, що справляють перше враження на клієнта готелю можна назвати: оформлення холу готелю, стан номера і якість роботи персоналу – саме із трьох цих вражень складається споконвічний, базовий образ готелю в очах клієнта.

8. У сучасних умовах для готелів значимим механізмом, що забезпечить споживачеві гарантію якості послуги, може бути система управління якістю готелю (СУЯ). Фактично СУЯ готелю являє собою сукупність організаційної структури, документації (документованих процедур, методичних вказівок, робочих інструкцій), процесів і ресурсів, необхідних для здійснення загального керівництва якістю організації. Усі ці елементи СУЯ необхідно конкретизувати стосовно організацій готельного типу.

9. Визначено, що система виміру і моніторингу СУЯ повинна забезпечити одержання інформації й управління характеристиками якості готельних послуг трьох груп, а саме: характеристиками потенційних ресурсів готелю; характеристиками процесів надання готельних послуг; характеристиками оцінки якості наданих послуг, обумовлених ступенем задоволення споживачів.

10. З метою забезпечення якості обслуговування в досліджуваному готелі – ТОРП «Сервісно-туристичний комплекс «РУТА» запропоновано використовувати п'ятиступеневу модель оцінки якості, що враховує вимоги й очікування клієнта – споживача готельної послуги. Модель включає: 1) добір і навчання персоналу; 2) система підтримки й винагороди персоналу; 3) контроль

якості й стандартизація процесу надання послуг у готелі; 4) контроль продуктивності праці; 5) контроль рівня задоволення клієнтів обслуговуванням.

11. Сформовано рекомендації щодо стимулювання персоналу як наряду забезпечення хорошої якості послуг обслуговування у досліджуваному готелі «РУТА». Зокрема запропонована методика, котра заснована на застосуванні концепції трудової мотивації, визначенні кращих форм (матеріальна, моральна, організаційна, участь у керуванні) стимулювання працівників з різними типами мотивації.

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Агафонова Л.Г., Агафонова О.Є. Туризм, готельний та ресторанний бізнес; ціноутворення, конкуренція, державне регулювання: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Київський ун-т туризму, економіки і права. К.: Знання України, 2002. 352 с.

2. Анісімова Л. Удосконалення систем менеджменту якості в умовах глобалізації ринку // Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Економіка. 2009. № 110. С. 30-37.

3. Апілат Р.В. Модель механізму управління якістю послуг у підприємствах туризму // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. Х.: ХДУХТ, 2014. Вип. 1 (11). С. 677-681.

4. Астахов А., Хриплива Л. Система управління якістю – інструмент удосконалення загальної системи управління організацією (підприємством) // Стандартизація, сертифікація, якість, 2015. № 4. С. 60-64.

5. Безродна С.М. Управління якістю: навч.посіб. для студентів економічних спеціальностей. Чернівці: ПБКФ «Технодрук», 2017. 174 с.

6. Вакуленко А.В. Управління якістю: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. К.: КНЕУ, 2013. 167 с.

7. Весперіс С.З. Особливості формування і управління якістю послуг // Актуальні питання сталого розвитку економіки. 2012. Том 1. С. 75-80.

8. Віткін Л.М. Управління якістю (На прикладі освітньої діяльності). Навчальний посібник. К.: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2018. 134 с.

9. Давидова О.Ю., Писаревський І.М., Ладиженська Р.С. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві: посібник. Х.: ХНАМГ, 2012. 414 с.

10. Державний класифікатор продукції та послуг ДК016:2010 (ДКПП) [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://buhgalter911.com/uk/spravochniki/klassifikatory/dk-016-2010/>.

11. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти: монографія. К.: ДАКККіМ, 2006. 160 с.

12. ДСТУ ISO 9000:2015 «Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів» [Електронний ресурс]. Режим доступу: [https://m.tntu.edu.ua/storage/pages/00000651/dstu9000-2015\\_osnovni\\_pol.slovnyk.pdf](https://m.tntu.edu.ua/storage/pages/00000651/dstu9000-2015_osnovni_pol.slovnyk.pdf).

13. ДСТУ 9001-2009 «Системи Управління Якістю. Вимоги» [Електронний ресурс]. Режим доступу: [www.ukrcsm.kiev.ua/index.php/uk/2009-02-03-14.../325--2009](http://www.ukrcsm.kiev.ua/index.php/uk/2009-02-03-14.../325--2009).

14. Доманцевич Р.І. Основи стандартизації, метрології та управління якістю. К.: Укоопосвіта, 2000. 219 с.

15. Євтушевський В., Махініч Г. Сучасний стан та проблеми забезпечення якості продукції на вітчизняних підприємствах // Економіка. 2009. № 17. С. 48-50.

16. Зелінська І. Стан розвитку управління якістю в Україні // кономічний аналіз. 2011. № 9. С. 193-196.

17. Захожай В.Б., Чорний А.Ю. Статистичне забезпечення управління якістю: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 340 с.

18. Зіміна Г.К. Стандартизація систем управління якістю згідно стандартів серії ISO 9000:2000. Київ: Школа Адміністративного Управління Зіміної, 2003. 256 с.

19. ЗУ «Про захист прав споживачів» від 12 травня 1991 року № 1023-ХІІ (зі змінами) [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>.

20. Кириченко Л.С., Мережко Н.В. Основи стандартизації, метрології та управління якістю: підруч. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 416 с.



21. Копнов В.А. Стратегічний менеджмент якості. Методичні вказівки по ефективній побудові систем менеджменту якості // Технології якості життя. 2003. № 3-4. С. 69-89.
22. Коваленко І.І., Дубовий О.М., Бідюк П.І. Методи аналізу якості. Миколаїв: НУК, 2013. 208 с.
23. Менеджмент якості: навч. посіб. / Векслер Е.М., Рифа В.М., Василевич Л.Ф.; під загальною ред. Е.М. Векслера. К.: «ВД «Професіонал», 2008. 320 с.
24. Момот О.І. Менеджмент якості та елементи системи якості: підруч. К.: ЦУЛ, 2007. 368 с.
25. Моргулець О.Б. Менеджмент у сфері послуг: навч. посіб. / Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. К., 2009. 335 с.
26. Словник української мови. Академічний тлумачний словник (1970-1980) [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://sum.in.ua/s/poslugha>.
27. Сайт вільної енциклопедії «Вікіпедія» // <https://uk.wikipedia.org/wiki>.
28. Салухіна Н.Г., Ясинська Н.С. Управління якістю. Опор. конспект лекцій. К.: МАУП, 2007. 144 с.
29. Ткаченко Л.В. Маркетинг послуг: Підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 192 с.
30. Управління якістю виробництва та обслуговування: навчальний посібник. Х.: ФОП Александрова К.М., 2015. 187 с.
31. Шаповал М.І. Менеджмент якості: підручник. К.: Т-во «Знання», КОО, 2014. 475 с.
32. Шуляр Р.В., Шуляр Н.В. Управління якістю: навч. посіб. нац. ун-т «Львівська політехніка». Л., 2009. 160 с.