

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

**Факультет економіки та менеджменту**

(повна назва факультету)

**Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг**

(повна назва кафедри)

# **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття освітнього ступеня

**«Бакалавр»**

(назва освітнього ступеня)

на тему:

**Управління якістю надання послуг на підприємстві**

**(на прикладі ПрАТ «Туристично-готельний комплекс «Дністер»)**

Виконав(ла): студент(ка) IV курсу, групи БР-41  
спеціальності 241

**«Готельно-ресторанна справа»**

(шифр і назва спеціальності)

\_\_\_\_\_  
(підпис) **Шепеть В.М.**  
(прізвище та ініціали)

Керівник \_\_\_\_\_  
(підпис) **Федишин І.Б.**  
(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль \_\_\_\_\_  
(підпис) **Стойко І.І.**  
(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
(підпис) **Шерстюк Р.П.**  
(прізвище та ініціали)

Рецензент \_\_\_\_\_  
(підпис) **Кужда Т.І.**  
(прізвище та ініціали)

Тернопіль-2023  
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя  
Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри управління  
інноваційною діяльністю та сферою  
послуг

\_\_\_\_\_ Роман ШЕРСТЮК  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 року

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

на здобуття освітнього ступеня БАКАЛАВР  
за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа»  
студенту Шепеть Вероніці Михайлівні  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Управління якістю надання послуг на підприємстві (на прикладі ПрАТ «Туристично-готельний комплекс «Дністер»)

Керівник роботи к.е.н., доцент Федішин Ірина Богданівна  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)  
затвержені наказом ректора від 7.03.2023 р. №4/7-269

2. Термін подання студентом проекту (роботи) 10.06.2023

3. Вихідні дані до проекту (роботи): наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали господарської та фінансової діяльності ПрАТ туристично-готельного комплексу «Дністер», матеріали періодичних та спеціалізованих видань

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити). Робота складається з вступу, чотирьох розділів, висновків, переліку використаної літератури. У вступі обґрунтовано актуальність і значення теми. У першому розділі вивчено теоретичні аспекти формування якості обслуговування у готельно-ресторанних підприємствах. У другому розділі подана характеристика господарської діяльності ПрАТ туристично-готельного комплексу «Дністер». У третьому розділі проаналізовані шляхи вдосконалення управління якістю надання послуг у досліджуваному підприємстві. У четвертому розділі розкрито безпека життєдіяльності та основи охорони праці на підприємстві. У висновках коротко викладено найвагоміші результати дипломної роботи.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень). Ілюстративні матеріали за змістом кваліфікаційної роботи бакалавра в кількості 10 рисунків, 5 таблиць

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## 6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Основи охорони праці, безпека життєдіяльності			
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання 25.01.2023

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту ( роботи )	Примітка
1	Теоретичний розділ	20.02.2023	
2	Аналітичний розділ	20.04.2023	
3	Рекомендаційно-розрахунковий розділ	20.05.2023	
4	Основи охорони праці та безпека життєдіяльності	25.05.2023	
5	Висновки	01.06.2023	
6	Бібліографія	01.06.2023	
	Анотації, вступ, зміст	05.06.2023	
	Графічна частина (ілюстративні матеріали)	10.06.2023	

Студент \_\_\_\_\_ Шепеть В.М.  
( підпис ) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Федишин І.Б.  
( підпис ) (прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Шепеть В.М. Управління якістю надання послуг на підприємстві (на прикладі ПрАТ «Туристично-готельний комплекс «Дністер»).

Кваліфікаційна робота бакалавра: 65 сторінок, 10 рисунків, 5 таблиць, 39 літературних джерел.

*Предмет дослідження* – управління якістю надання послуг в туристичному комплексі.

*Об'єкт дослідження* – підприємство у сфері готельного бізнесу ПрАТ «Туристично-готельний комплекс «Дністер».

*Метою роботи* є забезпечення розвитку досліджуваного підприємства та напрями підвищення якості надання послуг.

*Методи дослідження* – спостереження, порівняння, групування, аналіз і синтез, табличний.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні аспекти управління якістю надання послуг для інноваційного розвитку вітчизняних підприємств туристично-готельного бізнесу; проведено дослідження місця розташування туристично-готельного комплексу, проаналізовано доходи та витрати, конкурентне середовище; запропоновано напрями підвищення ефективності якості продукції та послуг у ПрАТ туристично-готельному комплексі «Дністер»; здійснена оцінка економічної ефективності впровадження рекомендацій управління якістю та надання послуг на досліджуваному підприємстві.

*Результати дослідження* рекомендовано до впровадження в діяльність досліджуваного підприємства – ПрАТ «Туристично-готельний комплекс «Дністер».

*Ключові слова:* якість, надання послуг, туристично-готельний комплекс.

## ANNOTATION

Shepet V. M. Service quality management at an enterprise (PJSC “Tourist-hotel complex “Dnister” as a case study)

Bachelor's thesis: 65 pages, 10 figures, 5 tables, 39 references.

*Subject of research* – services quality management on the tourist complex.

*Object of research* – enterprise in the field of hotel business, PJSC «Tourist and hotel complex «Dniester».

*The purpose of the work* is to ensure the development of the researched enterprise and directions for improving the quality of service provision.

*Research methods* – observation, comparison, grouping, analysis and synthesis, tabular.

The qualification work investigates theoretical aspects of service quality management for the innovative development of domestic enterprises of the tourism and hotel business. The study of the location of the tourist and hotel complex was conducted; income and expenses, and the competitive environment were analyzed. The Bachelor's thesis proposes ways to improve the efficiency of the quality of products and services in the PJSC «Tourist and hotel complex «Dniester»». The assessment of the efficiency of quality management recommendations implementing and providing services at the researched enterprise was carried out.

*The results of the study* are recommended for implementation in the activities of the company – PJSC «Tourist and hotel complex «Dniester»».

*Key words:* quality, service provision, tourist and hotel complex.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАДАННЯ ПОСЛУГ ДЛЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНО-ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ.....	
1.1. Впровадження інновацій як чинник підвищення ефективності діяльності підприємств туристично-готельного бізнесу.....	
1.2. Суть і особливості управління якістю продукції та надання послуг в готельному бізнесі .....	
1.3. Сучасні системи управління якістю підприємства.....	
РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА ПРИКЛАДІ ПрАТ «ТУРИСТИЧНО-ГОТЕЛЬНИЙ КОМПЛЕКС «ДНІСТЕР».....	
2.1. Аналіз досліджуваного підприємства.....	
2.2. Оцінка техніко-організаційного та економічного рівня ПрАТ туристично-готельний комплекс «Дністер».....	
2.3. Стан управління якістю продукції та надання послуг досліджуваного підприємства.....	
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВНИЙ РОЗВИТОК ПрАТ «ТУРИСТИЧНО-ГОТЕЛЬНИЙ КОМПЛЕКС «ДНІСТЕР» НА ОСНОВІ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ЯКОСТІ НАДАННЯ ПОСЛУГ .....	
3.1. Аналіз особливостей та проблем у формуванні політики управління якістю для одержання конкурентних переваг підприємства сфери послуг.....	
3.2. Напрями підвищення ефективності якості продукції та послуг у ПрАТ «Туристично-готельний комплекс «Дністер».....	
3.3. Оцінка ефективності впровадження рекомендацій управління якістю продукції та надання послуг на досліджуваному підприємстві.....	

ВИСНОВКИ.....

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

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В усьому світі готельне господарство є найпоширенішим видом малого бізнесу. Установи та підприємства постійно прагнуть сегментувати ринок, щоб знайти нових і зберегти постійних споживачів своєї продукції та послуг. Підприємства є конкурентоспроможними, тому що, їхнім основним чинником є якість продукції та послуг.

В умовах глибокої соціально-економічної трансформації, готельно-ресторанний бізнес в Україні стає одним із найбільш пріоритетних та динамічних напрямків господарської діяльності. В останні роки заклади громадського харчування та розміщення зазнали тиску економічних реформ, кризи та приватизації, але незважаючи на всі економічні невдачі, сектор громадського харчування та гостинності мав тенденцію до неупинного зростання. Ресторанно-готельна індустрія, з одного боку, є одним із найбільш ліквідних засобів використання капіталу, а з іншого – це висококонкурентне середовище.

Питання управління якістю надання послуг на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу розглядаються у наукових працях Шерстюка Р. П., Малюти Л. Я., Мельник Л. М., Стойка І. І., Федішин І. Б.

Готельне господарство є висококонкурентною галуззю, головною умовою її ефективної роботи є максимальне задоволення потреб споживачів, забезпечення високого рівня комфорту та задоволення різноманітних запитів клієнтів. Вимоги до рівня цих послуг зростають з кожним роком. Висока культура і якісне обслуговування клієнтів покращують імідж готелів і ресторанів, тим самим залучаючи ще більше нових відвідувачів. Згідно досліджень, підвищення якості послуг є найбільш ефективним інструментом збільшення продажів і прибутків для багатьох компаній.

**Метою дослідження** є визначення шляхів підвищення якості готельно-ресторанних послуг відповідно до міжнародних вимог і стандартів. Адже лише, тоді коли «вартість» продукції праці є оптимальною, можна гарантувати позитивний імідж та високу конкурентну позицію вітчизняних підприємств. Це



має вирішальне значення в сучасних умовах функціонування та розвитку готельно-ресторанного господарства.

Поставлена мета досягається шляхом вирішення наступних завдань:

- впровадження інновацій як чинник підвищення ефективності діяльності підприємств туристично-готельного бізнесу;
- дослідити особливості управління якістю продукції та надання послуг в готельному бізнесі;
- провести аналіз досліджуваного підприємства;
- здійснити оцінювання техніко-організаційного та економічного рівня ПрАТ туристично-готельний комплекс «Дністер»;
- провести аналіз особливостей та проблем у формуванні політики управління якістю для одержання конкурентних переваг підприємства сфери послуг;
- розробити напрями підвищення ефективності якості продукції та послуг у ПрАТ туристично-готельний комплекс «Дністер»;
- обґрунтувати оцінку економічної ефективності впровадження рекомендацій управління якістю продукції та надання послуг на досліджуваному підприємстві.

**Об'єктом дослідження** є господарсько-фінансова діяльність ПрАТ «ТГК «Дністер».

**Предметом дослідження** є управління якістю та надання послуг на підприємстві.

**Методи дослідження.** Були проаналізовані способи контролю і методи підвищення якості та послуг, що використовуються на практиці вітчизняними та зарубіжними підприємствами. Науково обґрунтованим є створення нормативно-правової та методологічної основи якості та організаційно-економічного забезпечення ефективності управління якістю в індустрії гостинності.

**Практичне значення** полягає в тому, що запропоновані заходи можуть бути застосовані в ПрАТ ТГК «Дністер» для покращення його управління якістю та наданням послуг.

# **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАДАННЯ ПОСЛУГ ДЛЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНО-ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ.**

## **1.1. Впровадження інновацій як чинник підвищення ефективності діяльності підприємств туристично-готельного бізнесу.**

Протягом останніх кількох десятиліть послуги відігравали вирішальну роль в економіці більшості промислово розвинених країн. Інноваційні технології та бізнес-моделі змінили середовище обслуговування. Інновація в сфері послуг «вносить щось нове в спосіб життя, організацію, час і розміщення того, що загалом можна описати як індивідуальні та колективні процеси, які стосуються споживачів». Дослідження інновацій у сфері послуг еволюціонували від загальної перспективи до точки зору демаркації, зображуючи її як щось, що слід диференціювати від інновацій продукту, і, нарешті, переходячи до перспективи синтезу. Точка зору синтезу підкреслює необхідність комплексного підходу до інновацій, який враховує як технологічні, так і нетехнологічні аспекти.

Реалізація такого інтегрованого підходу вимагає розгляду бізнес-моделей, що виникають, нових маркетингових підходів, управління клієнтами, управління талантами, надання послуг, каналів розподілу та інструментів відкриття. Інтернет-спільноти співінновацій дають клієнтам можливість ділитися, обговорювати та просувати свої ідеї. Такі динамічні середовища не тільки надають компаніям багаті джерела інновацій, але й спонукають постачальників послуг до безперервного впровадження інновацій і переробки своїх послуг.

Сучасні організації стикаються з великими змінами у соціально-економічній діяльності та зростання конкуренції. Технологічні зміни також відбуваються дуже швидко. Безперервний науково-технічний прогрес і зміни потрібні, щоб забезпечити підприємству конкурентоспроможність на місці на ринку. Інновації всіх видів є важливими для будь-якої галузі економіки, в тому числі і у сфері

гостинності. Організоване використання інновацій необхідне для забезпечення зростання підприємства та його результативності. Зазвичай такі сили, як працівники та клієнти, неохочі до змін в організації, яким доводиться конкурувати під тиском інноваційності, креативності, новаторства в продуктах, послугах, системах.

Ефективні робочі процеси визнаються ключовим фактором довгострокового організаційного виживання та успіху. Однак, у наш час характерними особливостями інноваційної діяльності будь якого підприємства є функціонування у динамічному світі та інтенсивної глобальної конкуренції разом із швидкими змінами ринків і технологій.

Інноваційні технології та бізнес-моделі зробили революцію в індустрії гостинності та туризму. Прикладами таких інновацій є телефон як ключ-картка, мобільна самостійна реєстрація, мобільне бронювання, кіоски самообслуговування, медіапанелі в лобі, електронні багажні бірки, власні платформи контенту, системи оптимізації готельного обслуговування, інструменти підключення гостьових пристроїв, телефони з протоколом передачі голосу через Інтернет, які взаємопов'язані з екосистемою готелю (наприклад, телефони в номерах, які гості можуть використовувати для замовлення обслуговування номерів безпосередньо з сенсорного екрану, а прибирання може використовувати їх для розміщувати робочі замовлення, і система безпосередньо спілкується з відповідними відділами), переносні пристрої для ідентифікації гостей, меню планшетів і системи резервування столиків, щоб назвати декілька.

Ці інновації можуть відбуватися на передовій лінії послуги, де клієнти спостерігають за інноваціями, або вони можуть працювати у бекенді та бути «невидимими для споживача».

На рис 1.1 відображено шлях від розробки ідеї до створення інновації в готельному господарстві [13, с.16]

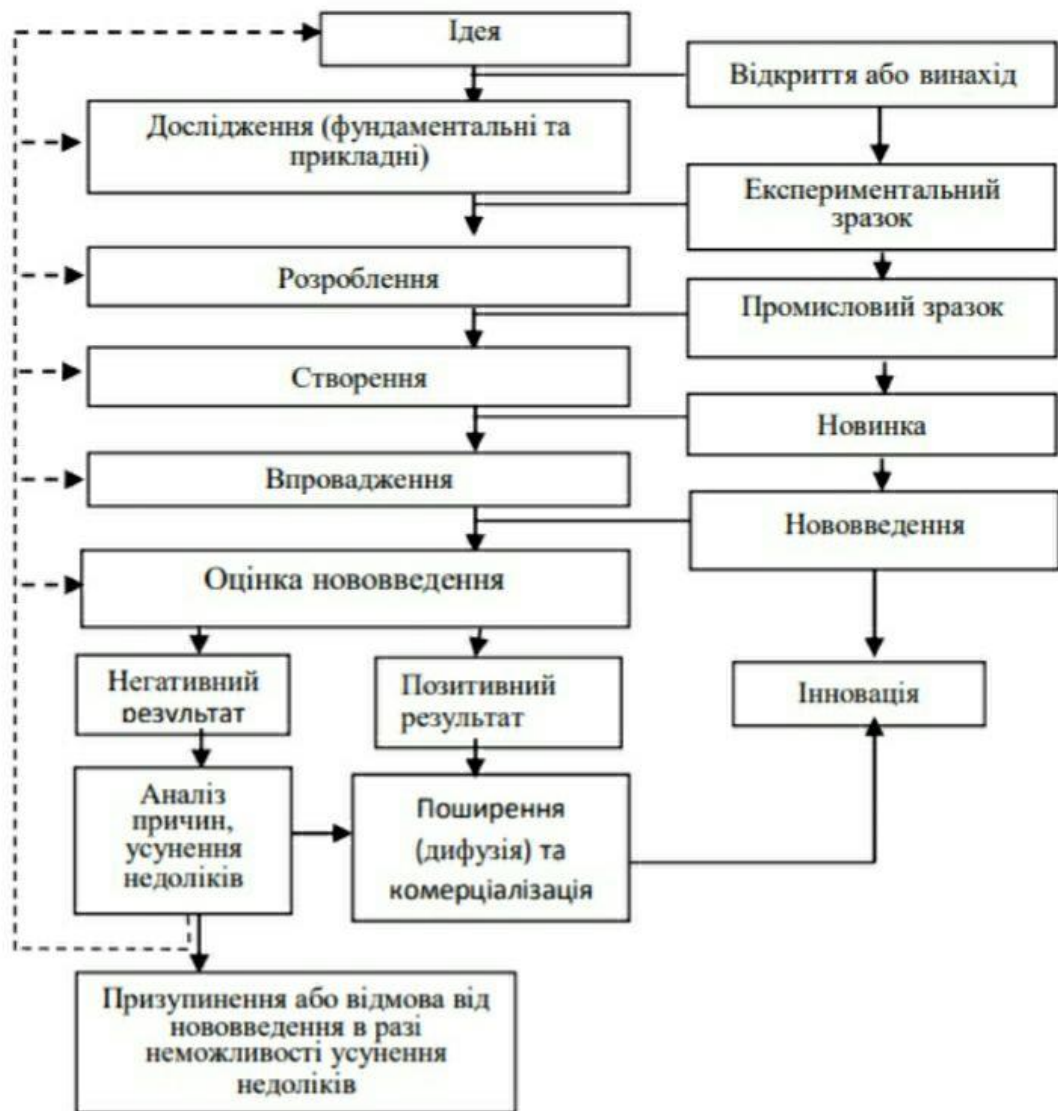


Рис. 1.1. Етапи виникнення інновацій в готельному господарстві

Інноваційний підхід в готельному бізнесі може зводитися до використання не лише прогресивних інформаційних технологій і випуску нових послуг, але і цілого комплексу нововведень, що зачіпають усі сфери в області управління (управління якістю, фінансами, персоналом і так далі). При цьому найбільш ефективною інноваційна політика підприємства буде у разі одночасного впровадження різних типів інновацій. На кожному підприємстві існує набір стандартних технологій по здійсненню поточних операцій і обслуговуванню гостей. Але їх наявність не забезпечує підприємству конкурентних переваг. Тому керівництво кожного великого готелю намагається знайти нові технологічні

розробки для своїх проектів. Якщо ще кілька років тому такі технологічні нововведення були пов'язані з можливими змінами в проведенні операції без втручання комп'ютерних технологій, то зараз цей процес немислимий без останніх новітніх розробок в області інформатики. На ринку з'являється безліч автоматизованих систем управління, які дозволяють полегшити роботу персоналу і зробити її ефективнішою [13, с.17].

Інновації в індустрії гостинності та туризму слідує за траєкторією режимів інноваційних послуг, що відрізняються від інноваційних продуктів. Такі інновації підвищили операційну ефективність, а також створили більше цінності для клієнтів. В результаті безперервних інновацій сервісні фірми покращили якість своїх послуг і пропонують більш індивідуальний досвід. Це досягається шляхом прогнозування потреб і побажань клієнтів, підвищення лояльності за допомогою різних програм, розширення клієнтської бази при одночасному зменшенні невикористаних потужностей і підвищенні ефективності та продуктивності. Інновації в сфері послуг визначають способи створення та надання більшої цінності клієнтам за допомогою технологій або процесів. Це передбачає постійне вдосконалення та оптимізацію ідей для розширення можливостей працівників, акціонерів та споживачів.

В результаті інновацій з'явилися нові види клієнтського досвіду. Прикладами є розкішні люкси в літаках А380, екскурсії містом із доповненою реальністю, інтелектуальний туризм, змінені канали розподілу та екологічно чисті будівельні об'єкти. З огляду на значні досягнення, сьогодні важко уявити, як працювали індустрії гостинності та туризму всього кілька десятиліть тому.

На даний час готелі активно переходять на цифрові технології. Зокрема Hilton Worldwide, IHG, Kimpton і Holiday Inn замінили застарілі системи на рішення DocMX, щоб зменшити витрати та підвищити ефективність роботи готелю.

Витрати та ефективність бізнесу можна значно знизити шляхом автоматизації традиційних трудомістких завдань. Ця цифрова трансформація

зменшує стрес і покращує самопочуття співробітників, дозволяючи командам замість цього зосередитися на завданнях, орієнтованих на цінності.

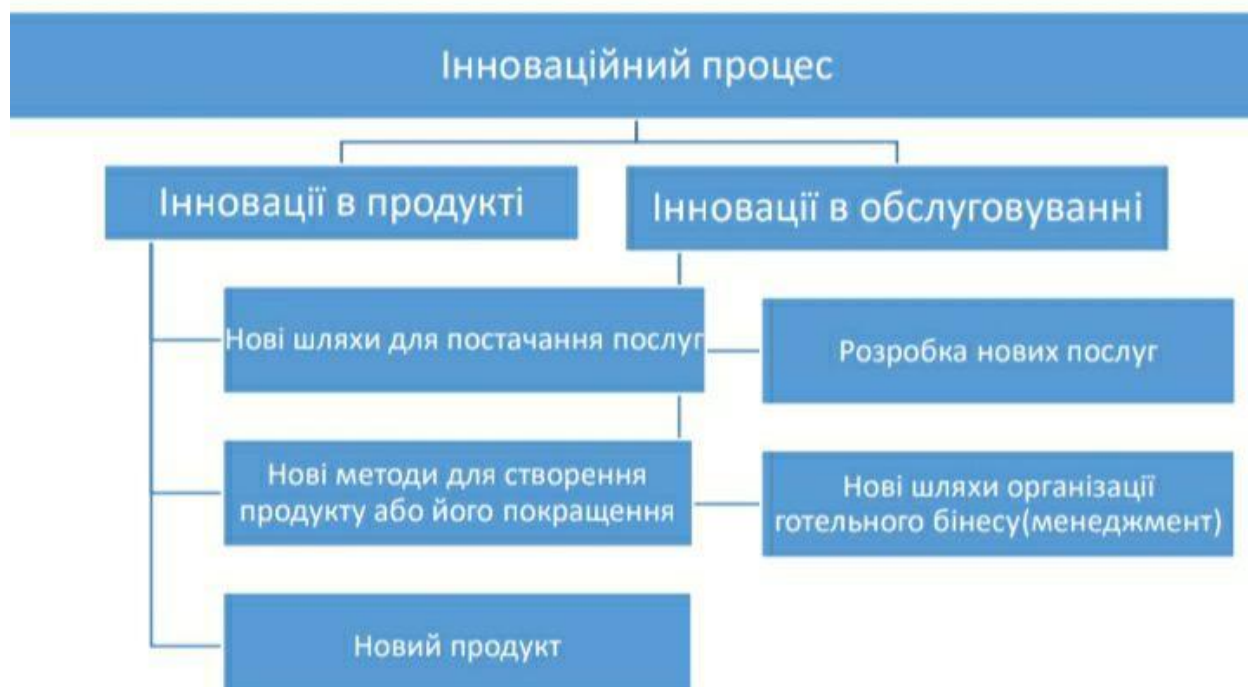


Рис. 1.2. Інноваційні процеси в індустрії гостинності [13, с.19].

Інноваційна співпраця між брендами, які працюють у різних галузях, також формує індустрію гостинності та туризму. Наприклад, готель Line у Лос-Анджелесі у партнерстві з Linus Bike створив парк спільних велосипедів для гостей готелю. Вони також створили карти місцевих велосипедних маршрутів для відвідування гостей готелю (наприклад, екскурсії місцевими пивоварнями). Marriott співпрацює з ІКЕА для створення бренду Моху. Тризіркові готелі Моху орієнтовані на тисячолітніх мандрівників, які не хочуть витратити стільки на п'ятизірковий готель, але їм не подобається стиль менш дорогих готелів. Ці готелі пропонують стильні номери з використанням заспокійливих нейтральних тонів і місцевих мистецьких елементів і будівель, які є екологічно чистими.

Хоча розробка роботизованих технологій у сфері гостинності все ще вважається дорогою, ця сфера, ймовірно, побачить величезний стрибок вперед протягом наступних кількох років. Однією з ключових причин є те, що робототехніка може допомогти вирішити одну з найбільших проблем, з якою

зараз стикається готельна діяльність, а саме постійний кадровий дефіцит. Хоча, звичайно, до цього питання необхідно підходити зважено та обережно.

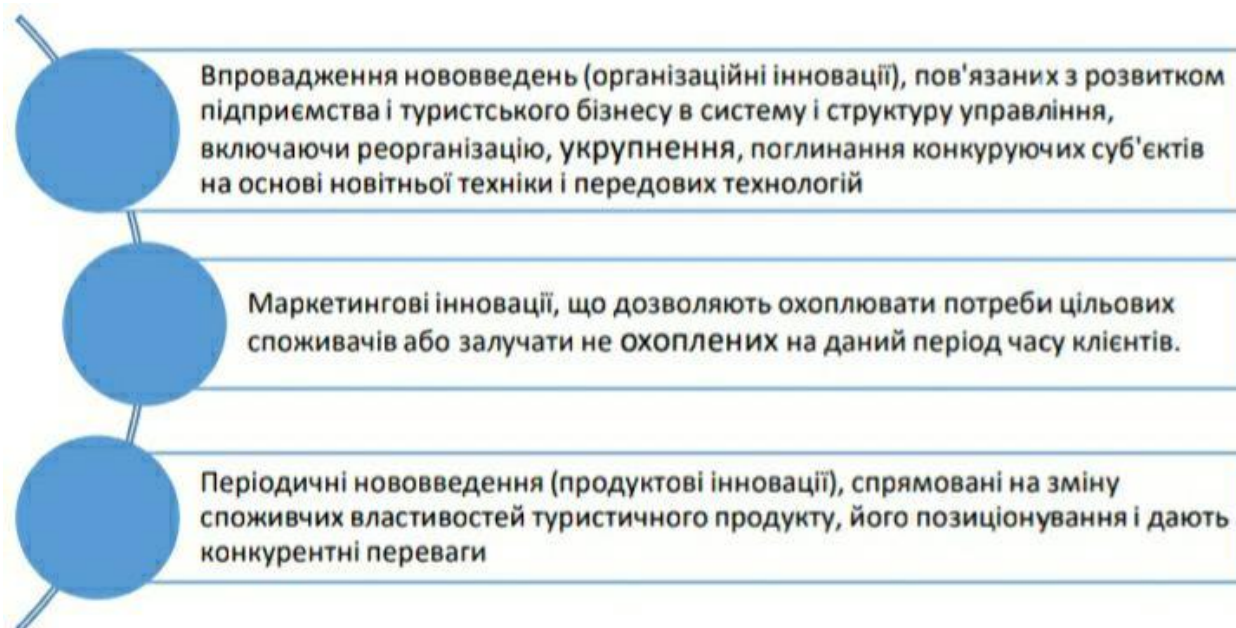


Рис.1.3. Розвиток інноваційної діяльності готельних господарств (відповідно до положення Генеральної угоди про торгівлю послугами) [13, с.20].

Важливою новою бізнес-моделлю є економіка спільного використання, яка ще більше змінила ландшафт гостинності та туризму. Ідея економіки спільного використання полягає в більш ефективному використанні невикористаних особистих ресурсів. Ця нова бізнес-модель виявилася досить успішною. Наприклад, Airbnb існує близько семи років. Не маючи жодного номеру для оренди, він обслуговує понад 30 мільйонів гостей і оцінюється приблизно в 24 мільярди доларів, що випереджає готелі Marriott і конкурентів, таких як Expedia і Priceline

## **1.2. Суть і особливості управління якістю продукції та надання послуг в готельному бізнесі.**

Не можна заперечувати роль якості обслуговування в успіху готельного бізнесу. Для менеджерів готелю життєво важливо добре розуміти, чого саме

хочуть клієнти. Визначення конкретних очікувань клієнтів, розмірів якості послуг і їх відносної важливості для клієнтів для кожного конкретного сегменту готельної індустрії, безумовно, допоможе менеджерам у вирішенні проблеми покращення якості послуг.

Якість продукції та надання послуг можна визначити по-різному, однак, коли йдеться про якість обслуговування в готелях, необхідно дивитися на загальну картину. Дуже часто власники готельно-ресторанного бізнесу роблять помилку, зосередившись виключно на технічній якості обслуговування, яке надає персонал під час перебування гостей. Іншими словами, вони зосереджуються виключно на взаємодії персоналу та гостей.

Хоча ця ідея може бути виправданою, іноземні науковці і практики у сфері готельного бізнесу свідчать про необхідність розширення погляду і розгляду інших важливих факторів. Існує багато факторів, які дозволяють персоналу надавати якісні послуги.

Надання високоякісних послуг полягає в тому, щоб перевершити очікування клієнтів і дати їм відчуття, що вони варті своїх грошей. Це зводиться до того, щоб вони почувалися добре та зміцнювали довіру клієнтів до вашого готелю.

Це відомо як задоволеність клієнтів, яка базується на почуттях. Незважаючи на те, що бізнес надає величезного значення підвищенню рівня задоволеності клієнтів і його вимірюванню, якість обслуговування не є таким вже нематеріальним поняттям. Насправді існують різні інструменти вимірювання, системи та визначення того, що насправді таке якість послуг.

Однією з ключових цілей розвитку закладу гостинності є забезпечення рівня обслуговування в майбутньому, який залучатиме клієнтів і забезпечуватиме безперебійну роботу. На нашу думку існують наступні деякі ключові питання, які необхідно вирішити під час зворотного відліку до відкриття готелю:

- інтеграція сервісу та планування дизайну;
- інформаційний документ щодо операційної філософії;
- передвідкрите операційне фінансування;
- продажі та маркетинг перед відкриттям;



- керівництво та підбір персоналу;
- встановлення відомчих процедур;
- навчання персоналу;
- експлуатаційні матеріали та обладнання.

Кожна концепція послуги базується на інтеграції фізичної власності з вимогами до послуги. Чим вища ефективність планування цих двох аспектів на етапі проектування та планування, тим менші капітальні витрати на розробку та більший потенціал збільшення потенційного операційного прибутку підрозділу. Не менш важливим для розміру кожної зони є її зв'язок з іншою, наприклад, кухні в конференц-готелі повинні бути сплановані таким чином, щоб забезпечити легкий і прямий доступ до ресторану та приміщення для проведення конференцій/заходів.

Система управління якістю (СУЯ) визначається як формалізована система, яка документує процеси, процедури та відповідальність за досягнення політики та цілей у сфері якості. СУЯ допомагає координувати та спрямовувати діяльність організації, щоб відповідати вимогам замовника та нормативним вимогам, а також постійно підвищувати ефективність та результативність.

ISO 9001:2015 - міжнародний стандарт, що визначає вимоги до систем управління якістю, є найвидатнішим підходом до систем управління якістю. Хоча деякі використовують термін «QMS» для опису стандарту ISO 9001 або групи документів, що детально описують QMS, насправді він відноситься до системи в цілому. Документи служать лише для опису системи.

Впровадження системи управління якістю впливає на кожен аспект діяльності організації. Переваги задокументованої системи управління якістю включають:

Задоволення вимог клієнта, що допомагає вселити довіру в організацію, що, у свою чергу, веде до збільшення кількості клієнтів, збільшення обсягів продажів і повторних покупок.

Задоволення вимог організації, що забезпечує дотримання нормативних актів і надання продуктів і послуг найбільш ефективним за витратами та

ресурсами способом, створюючи можливості для розширення, зростання та отримання прибутку

Ці переваги пропонують додаткові переваги, зокрема:

- визначення, вдосконалення та контроль процесів;
- зменшення відходів;
- запобігання помилкам;
- зниження витрат;
- сприяння та визначення можливостей навчання;
- залучення персоналу;
- встановлення загальноорганізаційного напрямку;
- повідомлення про готовність отримувати стабільні результати.

Управління якістю - це здійснення нагляду за діяльністю, завданнями та процесами (вхідні дані), які використовуються для створення продукту чи послуги (вихідні), щоб вони відповідали високим і послідовним стандартам. Існує чотири основні компоненти управління якістю: планування якості, забезпечення якості, контроль якості та покращення якості. Процес впровадження всіх чотирьох компонентів в організації називається повним управлінням якістю (TQM) [14].

Важливе питання полягає в тому, як сама вимірювати якість наданих послуг чи продукції у сфері готельного господарства. Хоча існує багато інструментів для вимірювання якості, нами на основі аналізу літератури надано декілька основних положень щодо даного питання. Готелі традиційно покладаються на коментарі на сайті готельного чи ресторанного комплексу, онлайн-опитування, відгуки TripAdvisor.

Це також засіб прямого зв'язку між цими результатами та ефективністю роботи співробітника. Будь-який відгук від гостя – це надзвичайно важливо, але недоліком є те, що він отримується занадто пізно, коли вже надто пізно виправити ситуацію.

Щоб залучити більше клієнтів в готель, часто пропонуються додаткові платні або безкоштовні послуги. Це можуть бути різні розваги, персональні послуги,

послуги для сімей, бізнес- або VIP-клієнтів, які часто надаються у вигляді пакетів. Привабливі додаткові послуги, які надає готель, здатні заповнити сезон низького попиту, збільшити прибуток і поліпшити імідж.

Найпоширеніші додаткові послуги:

- ремонт одягу та взуття, прання та хімчистка;
- перукар;
- лазня, сауна, басейн;
- більярд, тренажерний зал та дитячі майданчики;
- доставка квітів і подарунків;
- користування камерою схову або сейфом;
- прокат спортивного інвентарю та побутової техніки;
- прокат автомобілів;
- виклик таксі;
- обслуговування квитків на транспорт та різноманітні заходи;
- отримання замовлення в ресторані;
- екскурсійне обслуговування;
- оренда конференц-залу або іншого приміщення.

Звичайно, послуги, які надає готельний комплекс, будуть сильно відрізнятися від послуг міні-готелю. Очевидно, що великі та середні готелі мають більші можливості та бюджет. Вони здатні надавати клієнтам більш вражаючі та об'ємні послуги, не втрачаючи при цьому прибутковості. Малі готелі не можуть надати своїм клієнтам комплексні та швидкі основні та додаткові послуги. Проте будь-який готель повинен мати свою цільову аудиторію, знати її потреби та запити, прагнути їх задовольняти. Перелік і якість додаткових послуг повинні відповідати вимогам категорії, до якої віднесено готель, тобто кількості зірок, які він має.

### **1.3. Сучасні системи управління якістю підприємства.**

Протягом останніх десятиліть управління якістю підприємства і управління людськими ресурсами були важливими аспектами бізнес-середовища, будучи предметом багатьох досліджень у цій галузі через великий вплив, який вони можуть мати на ефективність особистості та організації. Активізація зусиль для підвищення конкурентоспроможності підприємства є необхідністю в наш час і має бути досягнута за допомогою підходу з точки зору управління якістю підприємства та людських ресурсів.

Управління якістю підприємства - це підхід, метою якого є максимізація конкурентоспроможності шляхом постійного вдосконалення якості продукції, людських ресурсів, послуг, процесів і навколишнього середовища. Управління якістю підприємства можна пояснити як зв'язок між системами та реалізацією якості, тісно пов'язаної з конкурентоспроможністю та продуктивністю. Роль управління людськими ресурсами управління якістю - це створення системи, заснованої на культурі з високої продуктивності.

Орієнтація на клієнта є вирішальним фактором успіху організації сфери обслуговування. Науковці [1, 4, 5, 6, 9, 11-14] стверджують, що організації не можуть «вижити» без своїх клієнтів у довгостроковій перспективі.

Організації повинні створити відкриті відносини з клієнтами, щоб отримати інформацію про їхні переваги та коментарі щодо того, як найкраще задовольнити їхні вимоги. Підприємства готельно-ресторанного бізнесу повинні створити відкриті відносини з клієнтами, щоб отримати інформацію про їхні переваги та коментарі щодо того, як найкраще задовольнити їхні вимоги. Відгуки споживачів можуть допомогти підвищити якість продуктів і послуг, тому їх слід включати на кожному рівні процесу розробки. Оскільки управління якістю визначається як діяльність, орієнтована на клієнта, орієнтація на клієнта отримує особливу увагу у процесі управління підприємством на інноваційні основи.

Система управління якістю підприємства (далі СУЯ) допомагає організаціям перейти від реагування на події, пов'язані з якістю, до

передбачуваного та, нарешті, проактивного управління якістю, перетворюючи дані на розвідку та практичні висновки. СУЯ допомагає компаніям пришвидшити впровадження інноваційних продуктів, відповідати нормативним вимогам, пришвидшити вихід на ринок і операційну досконалість, а також підвищити задоволеність клієнтів за допомогою розумної, адаптивної, хмарної, гнучкої та підключеної системи управління якістю.

Відколи міжнародний стандарт управління якістю ISO9000 був офіційно випущений у 1987 році, він пережив еволюцію від промисловості до сфери послуг. Будучи важливою частиною індустрії послуг, готельна індустрія стикається з проблемами, пов'язаними з дедалі жорсткішою конкуренцією, з одного боку, а з іншого боку, з метою стандартизації та покращення управління якістю готелів, вона також зосереджується на цьому набір стандартів. В останні роки багато готелів у Китаї намагалися пройти сертифікацію системи якості ISO9000, спочатку сформувавши відносно сильну концепцію обслуговування клієнтів і постійного вдосконалення, а також сприяли сталому розвитку готелів.

Аналіз наукової літератури показав чіткий зв'язок між ISO 9000 і управлінням якістю підприємства. Сімейство стандартів ISO 9000 було створено Технічним комітетом ISO / TC 176, Управлінням якістю та забезпечення якості, Підкомітетом SC 1.

Сімейство стандартів ISO 9000 було розроблено, щоб допомогти організаціям, незалежно від типу, розміру та продукції, що надається, розробляти, впроваджувати та проводити ефективні системи управління якістю. Цей стандарт може використовуватися внутрішніми та зовнішніми сторонами, включаючи органи сертифікації, для оцінки спроможності організації відповідати вимогам замовника, законам і нормам, а також вимогам організації.

Система управління якістю ISO9000 належить до міжнародної багатосторонньої та взаємно визнаної стандартизованої системи управління, яка має високий авторитет і популярність. Впровадження системи управління якістю ISO9000 на готельних підприємствах не тільки відображає клас, рівень і якість готельних продуктів, але й створює міжнародний і стандартизований

корпоративний імідж, який закладає гарну основу для реалізації конкуренції брендів.

Одним із ключових аспектів керівних принципів управління якістю є постійне вдосконалення. Відповідно до ISO 9001, безперервне вдосконалення - це постійні зусилля щодо вдосконалення продуктів, послуг та/або процесів організації. Щоб забезпечити постійне вдосконалення, організації повинні дивитися на якість як на ціль, яка потребує постійного моніторингу. Організації можуть стимулювати постійне вдосконалення, прийнявши підхід, орієнтований на якість, використовуючи методологію «Плануй-Виконуй-Перевірй-Дій». Надійне програмне забезпечення СУЯ пропонує безліч інструментів і процесів постійного вдосконалення, які можуть допомогти організаціям у таких галузях, як виробництво, медичне обладнання, будівництво тощо.

Щоб підтримувати існуючий стандарт якості або підвищити якість на наступний рівень, необхідні постійний моніторинг і вдосконалення. З цією метою на ринку розвинулися системи програмного забезпечення управління якістю підприємства, щоб керувати та покращувати ваш бізнес.

Є кілька причин, чому системи програмного забезпечення управління якістю підприємства є ключовою цінністю для управління бізнесом. Коли підприємство впровадило СУЯ, це означає, що воно намагається відповідати галузевим нормам. Незважаючи на те, що це забезпечує широкий спектр переваг, основною перевагою є задоволення вимог клієнтів. Метою кожної організації є розширення свого бізнесу, щоб охопити більше клієнтів і збільшити прибуток. Коли бізнес налаштований на досягнення еталонного рівня за допомогою СУЯ, він безпосередньо покращить свій прибуток і зростання, що пояснює необхідність СУЯ

Документація СУЯ розробляється з метою формального встановлення відповідальності за виконання визначених процесів організації у створенні якості продукції чи надання послуг. Відповідно до вимог ISO 9001:2000, система управління якістю являє собою мережу процесів (рис.1.4).

Система управління якістю ISO9000 може допомогти готелям створити механізм визначення та задоволення потреб клієнтів і суспільства. Він підкреслює орієнтованість на клієнта та впроваджує концепцію «орієнтованості на клієнта» в кожну деталь готельного обслуговування, щоб максимально задовольнити або навіть перевершити потреби клієнтів, покращити репутацію готелів і створити гарний імідж бренду готелів.



Рис.1.4. Модель системи менеджменту якості

На сьогоднішній день правильні рішення щодо використання систем управління якістю продукції чи надання послуг включають в себе використання програмного забезпечення. Комплексний набір рішень для управління якістю пропонує гнучкі технологічні можливості наступного покоління, які можуть допомогти мінімізувати ризики, пришвидшити впровадження інноваційних продуктів і процесів і стимулювати постійне вдосконалення. Набір програмного забезпечення сфері забезпечення якості продукції/послуг включає різні модулі, такі як аудит, зміни, коригувальні дії, контроль документів, ризик, інспекція, навчання, скарги, інцидент, аналіз керівництва, керування постачальниками та постачальниками та обладнання. Пакети сучасних інформаційних технологій

оснащені потужними функціями, включаючи штучний інтелект, звіти, розширену аналітику, графічні інформаційні панелі, вбудовані інструменти та детальні навчальні ресурси для кінцевих користувачів.

Деякі з переваг використання прогресивного програмного забезпечення включають:

- 100% хмарне рішення, яке забезпечує мобільність, гнучкість і масштабованість із автоматичним оновленням;
- працює із суворою безпекою та мінімальним простоем;
- вбудовані найкращі робочі процеси галузі;
- забезпечує відповідність галузевим стандартам якості;
- широкі можливості налаштування для задоволення будь-яких потреб без іт-підтримки.

Програмні системи управління якістю підприємства можуть допомогти підприємству бути прогресивним, адаптивним та реагувати на зміни навколишнього середовища підприємства. У цьому реальному світі помилки обов'язково трапляються в будь-який момент. І щоб уникнути цих помилок, потрібна значна гнучкість. Немає необхідності обмежувати розвиток бізнесу лише тому, що ним стає складніше керувати. Подібним чином, коли він стає складнішим, збільшується ймовірність помилок. Для цього використовуються сучасні інформаційні технології.

Стандарт ISO9000 наголошує на основі повної участі, намагається мобілізувати ентузіазм внутрішнього персоналу, впроваджує та впроваджує концепцію управління, орієнтованого на людей, у роботу та управління організацією, і докладає невпинних зусиль для досягнення загальної мети підприємства. в максимальному ступені.

Добре налагоджена система оцінки ефективності працює на підтримку діяльності людських ресурсів для максимального підвищення конкурентоспроможності. Діяльність підприємства, спрямована на професійний розвиток своїх співробітників, спрямована на приведення якості людських ресурсів у відповідність до потреб бізнесу. Використання програм навчання та



професійного розвитку має призвести до підвищення ефективності роботи співробітників, а отже, останні матимуть компетенції, здібності та вдосконалені навички, а також здатність ними ділитися. Лідерство на рівні підприємства можна визначити як здатність особи (лідера) переконати команду/групу працівників слідувати інструкціям для досягнення цілей, встановлених на рівні підприємства.

Впровадження системи стандарту ISO9000 у готелях може змусити готелі вивчати та звертатися до найновішої інформації та передових концепцій, зв'язуватися з міжнародним передовим рівнем менеджменту та покращувати конкурентоспроможність на ринку.

Як висновок можна сказати, що СУЯ існує вже давно, але лише на початку 1990-х років він став широко доступним і використовувався в розвинених країнах для підвищення організаційної гнучкості та конкурентоспроможності для задоволення потреб клієнтів.

Від організацій вимагається розробляти та реалізовувати плани з глобальної точки зору на сучасному конкурентному ринку. Загальне управління якістю - це концепція управління та спосіб мислення, які допомогли багатьом організаціям досягти організаційних результатів. Управління якістю сприяє успіху та існуванню компанії, сприяючи культурі довіри, участі, командної роботи, уваги до якості, бажання постійного вдосконалення та постійного навчання. Воно було широко визнаним і успішно застосованим на багатьох малих і великих підприємствах, забезпечуючи їм конкурентну перевагу як на світових, так і на місцевих ринках, дозволяючи їм виробляти високоякісні продукти, які задовольняють потреби споживачів.

За даними організацій, які впровадили СУЯ системи постійно досягають галузевих стандартів з точки зору повернення інвестицій. Водночас можна зробити висновок, що, застосовуючи СУЯ, організації отримали повне розуміння основних елементів, що впливають на ефективність якісного ланцюга постачання в індійській автомобільній промисловості. Крім того, компанії з людськими ресурсами, які зосереджені на методах СУЯ, можуть підвищити задоволеність працівників та відповідно клієнтів.

У менеджменті надання високоякісних послуг є великим успіхом. Залишаючись фінансово зосередженою, компанія з високою якістю допомоги виправдає або перевершить очікування клієнтів. Поліпшення якості допомоги, згідно з даними спостережних досліджень, підвищує довгострокову фінансову міцність і прибутковість. Якість підтримки можна покращити шляхом удосконалення операційних процедур, швидкої та ефективної ізоляції проблем, створення ліберальних і надійних шкал виконання допомоги та вимірювання впевненості покупця та інших результатів ефективності.

## РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА ПРИКЛАДІ ПрАТ «ТУРИСТИЧНО-ГОТЕЛЬНИЙ КОМПЛЕКС «ДНІСТЕР»

### 2.1. Аналіз досліджуваного підприємства.

Туристично-готельний комплекс «Дністер» знаходиться на вул. Матейка, 6, м. Львів. Керівник: Балагура Андрій Володимирович. В цьому підприємстві здійснюються такі види діяльності як: готельні послуги, послуги громадського харчування та туристичне обслуговування [36]. Вдало розташувавшись на пагорбі навпроти мальовничого парку, готель знаходиться всього за декілька кроків від Старого Міста, яке внесено до Списку Всесвітньої спадщини ЮНЕСКО, а також від найвизначніших архітектурних пам'яток Львова.

Готель «Дністер» було збудовано 1983 році на мальовничому пагорбі біля старовинного парку. Тут наприкінці XIX ст. були павільйони, де художники малювали фрагменти знаменитого полотна «Рацлавської панорами». Пізніше панорама була виставлена у спеціальній ротонді біля Стрийського парку і була однією з найвідвідуваніших пам'яток довоєнного Львова [36].

У радянські часи готель був лідером у готельній сфері міста і належав до системи готельної компанії «Інтурист». У вересні 1999 року «Дністер» отримав категорію «4 зірки» [36].

Львів вже довгий час приваблює туристів з усіх країн світу. Його архітектура, бруківка, затишний центр, милі трамваї, незліченна кількість кафе і ресторанчиків на різний смак і атмосфера щодня надихають людей, дозволяючи їм доторкнутися до частинки України. І в період таких поїздок, найголовніше відчувати себе комфортно. Готель «Дністер» - це один з кращих чотиризіркових готелів Львова, що надає всі умови для повноцінного відпочинку своїм гостям [37, с.1].

Готель розташувався в центрі міста, в 6 км. від аеропорту, 8 км. від першого автовокзалу і в 3-х км. від залізничного вокзалу. Всі цікаві локації знаходяться у пішій доступності, наприклад, до Площі Ринок йти всього десять хвилин. Також

неподалік від готелю «Дністер» розташовані Будинок вчених, Собор Св. Юра, Національний університет ім. І. Франка, а буквально в двох хвилинах знаходиться найстаріший парк України, в якому так приємно бігати вранці або прогулюватися, якщо хочеться сховатися від метушні [37, с.1].

Проаналізуємо рівень туристичного потоку та локацію готелю відносно основних місць, де прибувають та розташовуються туристи у даному регіоні.

Таблиця 2.1

Аналіз локації закладу та туристичного потоку даного району м. Львова

№ п/п	Назва об'єкту	Адреса	Відстань до даного закладу, км	Туристичний потік (основний)
1	Автовокзал	вул. Стрийська, 109	6	Високий
2	Залізничний вокзал	вул. Докучаєвих, 1, Львів, 79000	3	Високий
3	Міжнародний аеропорт «Львів» імені Данила Галицького	вул. Люблінська, 168, Львів, 79040	6	Високий
4	Центр міста – Площа Ринок	Площа Ринок, 1, Львів, 79000	0,4	Високий
5	Виставковий центр	вул. Хуторівка, 35, Львів, 02000	4	Високий

Завжди рівень готелю визначався гостинністю та рівнем сервісу. Готель «Дністер» привертав увагу українських та іноземних гостей, політиків, акторів, письменників, спортсменів і відомих персон інших професій. Так, в 1997 році тут проживала перша леді США Хілларі Клінтон, котра відвідувала Львів з офіційним візитом. У 1999 році під час Саміту глав держав Центральної Європи тут зупинялися президенти Австрії, Болгарії, Німеччини, Польщі, Румунії, Словенії, Угорщини, України та Чехії. Протягом 2001 року, під час візитів понтифіка Іоанна Павла II, в готелі гостювали кардинали Папської свити. 2003 року тут проживав відомий французький співак і актор Шарль Азнавур, в 2004 році – бразильський письменник Пауло Коельо та солістка Віденської опери Вікторія Лук'янець. Почесними гостями були Національні футбольні збірні Вірменії, Грузії, Данії, Німеччини, України, жіноча національна збірна України з футболу, футбольні

клуби «Шальке», «Парі Сен-Жермен», «Андерлехт», «Брага», «Боруссія», «Севілья» та інші [37, с.1].

Готель «Дністер» має також великий досвід в проведенні заходів на міжнародному рівні у Львові. Тут проходила конференція Mastercard «Розширення можливостей в цифрову економіку», Lviv Criminal Law Forum, HR Camp, ESTEL Business Congress, ADMED, Lviv Start Up Club і багато інших значних подій [37, с. 1].

Також готель є щорічним партнером таких подій, як Leopold Jazz Fest, Leopold Grand Prix, міжнародних танцювальних фестивалів Tango Remolivo і Lviv Summer Dance Festival, освітньо-культурної конференції «Limmud» [37, с.1].

Туристично-готельний комплекс «Дністер» славиться своїм затишком та дуже розширеним спектром послуг. Наприклад, в ньому є:

- пральня;
- хімчистка;
- послуги з прасування одягу;
- доставка преси в номер;
- обмін валют;
- камера зберігання багажу;
- сейф.

В готелі є цілодобова стійка реєстрації гостей, трансфер від/до аеропорту, бронювання номерів онлайн. Тих, хто приїжджає до Львова вперше і хоче його побачити, порадує наявність екскурсійного бюро. А ось бувалі мандрівники прямо в готелі можуть взяти машину напрокат і досліджувати місто і околиці самостійно. Також прямо тут можна придбати приємні сувенірні дрібниці для близьких людей [37, с.1].

В готелі «Дністер» є власна фінська сауна, в якій гості можуть розслабитися після важкого робочого дня або довгих міських прогулянок. А ось присутність салону краси швидше за все обрадує дівчат, адже вони під час візиту до Львова щоденно зможуть експериментувати з образами [37, с.1].

За запитом у номер може бути встановлено дитяче ліжечко, також в ресторані є дитяче меню.

Гостям безкоштовно за їх бажанням надається столик для ноутбука, анатомічна подушка, різні типи зарядних пристроїв для смартфонів. Любителі спорту можуть заздалегідь вибрати в номер килимок для йоги або фітнесу, упори для віджимань і еспандер [37, с.1].

В готелі можна зупинятися з тваринами, що обрадує всіх власників маленьких вихованців.

Всі номери готелю дуже затишні, комфортні і вартують своєї ціни. Класичний інтер'єр органічно поєднується з сучасними технологіями: продуманою системою освітлення і клімат-контролю. А приголомшливий вид з вікон номерів на Львів зачарує навіть бувалого мандрівника. Недарма готель отримує тільки відмінні відгуки від гостей [37, с.1].

Можна розглянути такі види номерів готелю [37, с.3]:

1. Номер «Класичний» з широким ліжком - кімнат: 1, площа: 21м<sup>2</sup>.



Рис. 2.1. Номер «Класичний» з широким ліжком

2. Номер «Класичний» з двома ліжками - кімнат: 1, площа: 21м<sup>2</sup> [37, с.3].
3. Номер «Прем'єр» з двома ліжками - кімнат: 1, площа: 21м<sup>2</sup>.

4. Номер «Прем'єр» з широким ліжком - кімнат: 1, площа: 21м<sup>2</sup>.

5. Номер «Люкс» - кімнат: 2, площа: 60 м<sup>2</sup>. Тільки вид з вікна готельного номеру вартий цієї поїздки. Крім того, є всі маленькі додаткові переваги, які роблять перебування в готелі особливим.



Рис. 2.2. Номер «Люкс»

6. Номер «Прем'єр Люкс» - кімнат: 2, площа: 60 м<sup>2</sup>.

У всіх номерах є ванна кімната, двоспальне ліжко, кондиціонер, додаткова робоча зона з безкоштовним доступом до Інтернету та гардеробна. Покращені номери вражають чудовим видом на місто та прилеглий парк.

Покращення досвіду відвідувачів готелю за допомогою різних засобів має вирішальне значення для посилення ідентифікації бренду готелю, позиціонування готелю серед конкурентів, посилення утримання гостей, збільшення продажів, доходів і подальшого зростання. Що кращий досвід, то більша ймовірність того, що гості залишать відгук, що, у свою чергу, генерує більше трафіку.

У готелі можна насолодитися як традиційними українськими, так і європейськими стравами. Також працює ресторанне обслуговування в номерах.



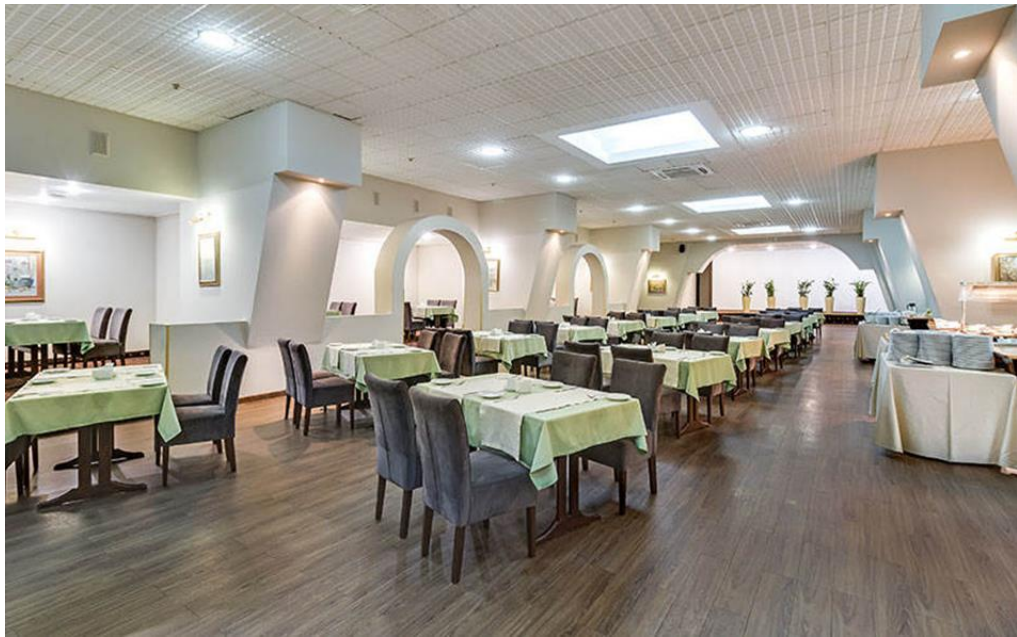


Рис. 2.3. Ресторан «Дністер»

Ресторан готелю туристично-готельного комплексу «Дністер» демонструє свою майстерність зі свіжими сезонними інгредієнтами, отриманими від перевірених постачальників. Бар на 2 поверсі готелю працює щодня.



Рис. 2.4. Бар «Дністер»

Дизайнери доклали чимало зусиль, щоб забезпечити ергономічне поєднання кольорів в інтер'єрі та найкращий комфорт для своїх гостей.



Це помітно відразу, оскільки спеціалісти приділили значну увагу до деталей і приклали зусилля, щоб задовольнити потреби та вимоги найвибагливіших клієнтів.



Рис. 2.5. Dnister Panorama Bar

Спецпропозиції туристично-готельного комплексу «Дністер»:

- бронь раніше – економ до 15%;
- денний тариф – до 8 годин (знижка до 50%);
- сніданки A La Carte для гостей готелю та міста (щодня з 9:00-12:00);
- подарунок до вашого дня народження (учасникам Premier Club).

Вдале місцезнаходження, компетентний персонал, велика кількість номерів і власний паркінг роблять готель «Дністер» кращим місцем у Львові для проведення найрізноманітніших заходів та урочистостей.

В готелі пропонується 5 спеціально обладнаних конференц-залів, кімнату для переговорів та сучасний бізнес-центр, 2 розкішні зали ресторану «Дністер», а також професійний кейтеринг [37, с.6].

Готель «Дністер» має великий досвід проведення подій як національного, так і міжнародного значення, що являється гарантією якості наданих послуг.

Перша складова – Easy. З гостями готелю працює персональний конференц-асистент. Це є дуже зручно, адже у процесі організації особливого заходу, який побажає гість – з самого початку до його завершення, організатори та учасники в можуть звернутися за допомогою та консультацією до відповідального менеджера, що володіє інформацією щодо всіх моментів заходу. Також готель надає приміщення та площадки з обладнанням. Екран, проектор та все необхідне, що потрібно для проведення заходу - є в наявності [37, с.6].

Друга складова – Smart. Готель органічно доповнив традиційні кава-брейки наступними варіантами: Fresh Organic Traditional, Smart Food та Recharge [37, с.6].

Третя складова – Green. Під час проведення заходів готель «Дністер» докладає максимум зусиль щодо зменшення шкідливого на навколишнє середовище, та перераховує частину впливу прибутку на підтримку соціальних програм: [37, с.6]

- використання скляного посуду для мінімізації використання шкідливого пластику;
- задача у переробку використаного та непотрібного паперу, що залишився після різноманітних конференцій чи зустрічей;
- оптимізація та ефективне використання опалення і кондиціонування у туристично-готельному комплексі «Дністер»;
- фінансування дитячих будинків та заходів для дітей-сиріт із частини доходу.

Четверта складова – Fast. Під час заходу, який обрав гість, буде забезпечуватись швидкісний Інтернет для високої продуктивної комунікації [37, с.6].

До вартості оренди залів входить основне обладнання і матеріали, необхідні для успішного проведення ділового заходу, такі як: проектори, фліп-чарти, канцелярські набори та лазерні вказівки.

## 2.2. Оцінка техніко-організаційного та економічного рівня ПрАТ туристично-готельний комплекс «Дністер».

В організації ПрАТ ТГК «Дністер» чітко розподілені повноваження і міри відповідальності по кожній посаді, є посадові інструкції. Робочі інструкції - це документи, які є основними для більш ефективної та продуктивної роботи. Незалежно від того, чи працівник є досвідченим чи новачком на робочому місці, робочі інструкції допоможуть окремим особам і командам виконувати свою роботу ефективно і належним чином.

Таблиця 2.2

### Динаміка основних показників господарської діяльності готельного комплексу «Дністер»

Показники	од. вим.	2021 р.	2022 р.	Відхилення
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	54 486	84 781	30 295
Рівень витрат	%	75	78	3
Валовий прибуток	тис. грн.	19 158	28 694	9 536
Чистий прибуток	тис. грн.	6 153	840	-5 313
Рентабельність надання послуг	%	54,2	51,1	-5,7

За результатом фінансово-господарської діяльності спостерігається позитивна динаміка основних показників готельного комплексу «Дністер», що показує ефективність управління підприємством у напрямку дотримання вимог з якості та збільшення кількості споживачів готелю.

За результатом фінансово-господарської діяльності спостерігається позитивна динаміка основних показників готельного комплексу «Дністер», що показує ефективність управління підприємством у напрямку дотримання вимог з якості та збільшення кількості споживачів готелю.

Для того, щоб проаналізувати основні показники доходів та витрат готельного господарства, спочатку проаналізуємо витрати за 2022 рік та 2021 рік.

Готель був створений для того, щоб здійснювати свою діяльність в зацікавленості акціонерів, тому що тоді, вони будуть отримувати збільшення акцій та дивіденди [21, с.1].

Туристичний комплекс має статус юридичної особи, розрахунковий (поточний) рахунок у банківській установі, печатку із своїм найменуванням тощо. Підприємство може діяти від свого імені, укладати угоди та договори, брати на себе зобов'язання, набувати майнові і особисті немайнові права, виступати позивачами та відповідачами в арбітражних судах. Також він може робити все, що не заборонено чинним законодавством [21, с.1].

Можливості підприємства:

- надає місця на певний термін проживання в готелі;
- обслуговування туристів і громадян;
- послуги гідів-перекладачів, екскурсії, відвідування музею і т. д., які надаються для туристів;
- розробляти комплексні та цільові туристичні програми;
- надає консультацію в послугах;
- просування туристичних продуктів на ринку;
- дистрибуція продуктів харчування і харчових добавок;
- покращення ресторанного господарства;
- створення розважального центру [21, с.1].

Компанія може робити все, що не заборонено чинним законодавством.

Також має право в установленому порядку створювати комерційні та некомерційні організації [21, с.1].

В цього підприємства всі акції є простими іменними. Вони мають бездокументарну форму.

Готель може зробити змінення розмірів статутного капіталу [21, с.1]. Автоматизування обліку є повним. Збільшення статутного капіталу може здійснюватись такими шляхами:

- додатковий випуск акцій за існуючою номінальною вартістю;
- збільшення номінальних вартостей акції [21, с.1].

Бухгалтерський облік на підприємстві проводиться складанням звітності форми № 1,2,3,4,5 і є базою для огляду ключових показників ефективності компанії. Ці документи містять інформацію з фінансового стану готелю. [21, с.1]

Ознайомившись з схемою організаційної структури ПрАТ ТГК «Дністер» можна дійти висновку, що керівник приймає стратегічні рішення в управлінні готельним господарством [21, с.1].



Рис. 2.6. Організаційна структура ПрАТ ТГК «Дністер»

Управлінцем готелю може бути будь-хто, хто не є в будь-яких законодавчих обмеженнях [21, с.1].

Нагляд за персоналом на всіх рівнях, це є одна головна роль директора.

Порядок і координація у підрозділах підприємства робиться підпорядкуванням працівників [21, с.1].

Директору компанії підпорядковується бухгалтер. Бухгалтер організовує бухгалтерський облік і здійснює контролювання всіх ресурсів та збереження майна підприємства.

Директор підпорядковується безпосередньо старшому менеджеру, який контролює менеджерів підприємства. Старші менеджери підпорядковуються керівництву і обслуговуючому персоналу [21, с.1].

### **2.3. Стан управління якістю продукції та надання послуг досліджуваного підприємства.**

Як було сказано раніше, управління готелем - це надзвичайно напружена робота, яка вимагає від власників готелів заздалегідь планувати проблеми. Заздалегідь знаючи, які важелі використовувати та які рішення застосовувати, можна уникнути перетворення щоденних проблем на незначні питання. На нашу думку є дві найкорисніші речі для будь-якого власника готелю у кризовий час – це надійні технологічні інструменти та продумані плани дій.

Якість туристичного обслуговування включає виконання замовлень, спілкування з клієнтом до, під час і після продажу, виставлення рахунків і усунення неполадок. Виконання очікувань клієнтів має бути однією з головних цілей вашого сервісу. Надзвичайно важливу роль у досягненні цілей якості відіграє персонал компанії: фронт-офіс, бек-офіс і менеджмент. Співробітники фронт-офісу є своєрідною вітриною туристичних підприємств у роботі з клієнтами, тому вони повинні володіти всебічними знаннями про постачальника послуг (ціни, маршрут проїзду, туристичні визначні пам'ятки, практична інформація про поїздки за кордон).

Низька якість послуг призводить до витрат низької якості. Наприклад, у випадку інформаційних послуг це може бути:

- витрати на затримку впровадження (відсутність відповіді на повторні запити клієнтів);
- витрати невідповідності (пропонована послуга не відповідає замовнику, хоча він намагався це сформулювати точно);

- альтернативні витрати (витрати, пов'язані із затримками реалізації, викликані затримкою відповідей на запити клієнтів);

- витрати, що перевищують очікування (з'являються в результаті неперевіреної або неадекватно обробленої інформації, рішення про вдосконалення продукту приймається без реального інтересу до цього проекту з боку клієнтів).

Оцінку якості туристичних послуг можна здійснити за допомогою моделей якості послуг, наприклад SERVQUAL.

Модель SERVQUAL була створена дослідниками А. Парасураманом, Валрі Зейтамл і Леонардом Л. Беррі в 1985 році для вимірювання та стимулювання якості в сфері послуг і роздрібною торгівлі. Модель SERVQUAL є основою для вимірювання якості послуг і задоволеності клієнтів за п'ятьма вимірами: надійність, чуйність, впевненість, матеріальні цінності та емпатія.

Модель якості послуг SERVQUAL – це перш за все якісний аналіз. Якщо дослідження рівня задоволеності в основному залежить від угод між постачальником і покупцем, спостережувана якість вимірюється за допомогою загальних факторів навколишнього середовища.

Загалом варто зауважити, що якісний аналіз - це метод аналізу нематеріальних аспектів суб'єкта для оцінки його характеристик, репутації та ефективності. Суб'єктивні оцінки є ключовими для оцінки нечислових атрибутів, таких як людські ресурси, якість керівництва, моральний дух компанії та імідж бренду компанії. Це ненауковий підхід до бачення речей, які важко виразити цифрами.

Це набуває форми мистецтва оцінки тенденцій і рис бізнесу замість наукового підходу. Схильність якісно аналізувати будь-що походить від досвіду, розуміння та інтуїції протягом років суворої практики. Для прийняття правильних інвестиційних рішень у цінні папери краще використовувати кількісний і якісний аналіз.

Економісти та аналітики спочатку розробили дані якісного аналізу для вимірювання ризику. Аналітики використовували його, застосовуючи гіпотезу

якісного дослідження. Однак він перетворився на повноцінний метод аналізу ефективності бізнесу та цінних паперів. Аналітики застосовують цей метод, щоб зрозуміти культуру компанії та людей, які там працюють. Крім того, це дозволяє компанії дивитися на кожне просування та маркетинг продукту очима клієнтів.

Аналітики не можуть проводити якісні методи аналізу з використанням статистичних і математичних моделей, оскільки це не стосується жодного числового аспекту даних. Отже, існують такі основні методи виконання якісного аналізу, а саме:

1. Контент-аналіз - включає дослідження та збір даних за допомогою опитувань, електронних листів, чатів і соціальних мереж. Потім дані ефективно представлені, супроводжувані такими підходами, як директива, звичайний і підсумковий.

2. Обґрунтований аналіз - передбачає формування теорії шляхом використання – інтерпретації тексту, основних груп, відкритих відповідей на запитання та спостережень учасників.

3. Рамковий аналіз. Дослідники використовують узагальнення для обробки та впорядкування даних за допомогою ідентифікації подібності та якісних відмінностей даних. Цей метод корисний для створення висновків як описового, так і пояснювального характеру.

В туристичному комплексі ПрАТ ТГК «Дністер» існує система якості, яка дозволяє оцінити, чи відповідає фактичний процес нормативним вимогам. Це робиться шляхом порівняння продуктивності з нормативними параметрами [22, с.46].

Система управління та оцінки якості в туристичному комплексі ПрАТ ТГК «Дністер» регулюється нормативно-правовою базою з питань якості по Україні. Відповідність компанії всім стандартам здійснюється за допомогою діючих сертифікатів та ліцензії [6, с.46].

Оцінка рівня якості туристичних послуг ПрАТ ТГК «Дністер» здійснюватиметься з еталонним значенням [22, с.46].



## Методика оцінки рівня якості послуг туристичного комплексу

№ п/п	Показник	Порядок розрахунку та оцінки
1	Вибір еталонного суб'єкту порівняння	Вибір туристичного комплексу з високими параметрами якості (найбільш оптимальний кандидат на ринку за фінансово-економічними, ринковими показниками)
2	Визначення якості організації управління персоналом (М)	Оцінка організаційної структури та управління за показниками: вектору стратегічного розвитку; стилю управління та ієрархією; складом та кваліфікацією персоналу; розвитком корпоративної культури; гнучкістю та адаптивністю до змін. Вага кожного показника складає від 0 до 1. Значення показників: від 0 до 1. Розраховується інтегральний показник (М) за елементами. Якщо значення $M > 1$ → відмічається високий рівень якості організації управління персоналом, якщо $M < 1$ → відмічається гальмівний вплив якості організації управління персоналом на загальний стан якості послуг туристичного комплексу. Здійснюється експертна оцінка щодо контрольного та еталонного туристичних комплексів, проводиться порівняння.
3	Визначення якості управління основними процесами надання послуг (Р)	Оцінка якості управління основними процесами надання послуг за показниками: дотримання встановлених корпоративних правил; технологічними умовами. Значення показників: від 0 до 1. Розраховується інтегральний показник (Р) за елементами. Якщо значення $P > 1$ → відмічається високий рівень якості управління основними процесами надання послуг, якщо $P < 1$ → відмічається гальмівний вплив якості управління основними процесами надання послуг туристичного комплексу. Здійснюється експертна оцінка щодо контрольного та еталонного туристичних комплексів, проводиться порівняння.

4	Визначення якості туристичних послуг (С)	Оцінка якості туристичних послуг здійснюється за показниками: відповідності ціни та якості очікуванням клієнтів; відповідності ціни та якості за експертною оцінкою. Значення показників: від 0 до 1. Розраховується інтегральний показник (С) за елементами. Якщо значення $C > 1$ → відмічається високий рівень якості туристичних послуг, якщо $C < 1$ → відмічається низький рівень якості туристичних послуг. Здійснюється експертна оцінка щодо контрольного та еталонного туристичних комплексів, проводиться порівняння.
5	Визначення загального рівня якості надання послуг в туристичному комплексі (А)	Розрахунок інтегрального показника загального рівня якості надання послуг в туристичному комплексі за параметрами: якості організації управління персоналом (М), якості управління основними процесами надання послуг (Р), якості туристичних послуг (С). Якщо значення $A > 1$ → відмічається високий загальний рівень надання послуг, якщо $A < 1$ → відмічається низький загальний рівень надання послуг. Здійснюється експертна оцінка щодо контрольного та еталонного туристичних комплексів, проводиться порівняння.

Туристичний готельний комплекс (далі ТРК) можна охарактеризувати як складну систему соціально-економічних відносин між підприємствами та організаціями на певній території з туристично-рекреаційними ресурсами та відповідною інфраструктурою, які потребують ефективного управління, спрямованого на раціональну організацію надання якісних послуг у сфері туризму з метою отримання прибутку.

Управління ТРК всередині країни здійснюється на трьох основних рівнях (макроекономічному, мезоекономічному та мікроекономічному). ТРК, як об'єкт управління, потребує формування та функціонування оптимальної багаторівневої системи управління, значна роль у якій належить самоорганізації та гнучкості на

нижчих рівнях. У сучасних умовах основними завданнями кожного суб'єкта є самоідентифікація в єдиній системі економіки, аналіз конкурентів, зокрема в нашому випадку еталонного туристичного комплексу в регіоні, порівняння його з досліджуваним підприємством. Це дозволить здійснити самостійне формування стратегії власного розвитку, визначення пріоритетних напрямів розвитку економіки.

В табл. 2.4 подано оцінку рівня якості послуг готельного комплексу «Панорама Львів» (еталонний туристичний комплекс в регіоні) [22, с.48].

Таблиця 2.4

Оцінка рівня якості послуг готельного комплексу «Панорама Львів»  
(еталонний туристичний комплекс в регіоні) [22, с.48]

№ п/п	Показник	Значення
1	Визначення якості організації управління персоналом (М)	1,2. Значення вище 1, що пов'язано з існуванням високого рівня організації управління персоналом
2	Визначення якості управління основними процесами надання послуг (Р)	1,4. Значення вище 1, відповідно відмічається високий рівень якості управління основними процесами надання послуг
3	Визначення якості туристичних послуг (С)	1,1. Значення вище 1, відповідно відмічається високий рівень якості туристичних послуг
4	Визначення загального рівня якості надання послуг в туристичному комплексі (А)	$A = (1,2 + 1,4 + 1,1) / 3 = 1,23$ . Значення вище 1, отже спостерігається високий загальний рівень надання послуг

Аналіз табл. 2.4, показує, що готельний комплекс «Панорама Львів» має високий рівень якості обслуговування (тому що показник вище 1, він складає 1,23). Це тому, що [22, с.48]:

- з точки зору управління людськими ресурсами, системи заохочень і винагород, високої корпоративної культури;

- управління здійснюється за допомогою механізму, заміняє якого-небудь члена команди;

- контроль якості повинен здійснюватись за вимогами та забезпечувати відповідність.

В табл. 2.5 представлено оцінку рівня якості послуг туристично-готельного комплексу «Дністер».

Таблиця 2.5

Оцінка рівня якості послуг туристично-готельного комплексу «Дністер»

№ п/п	Показник	Значення
1	Визначення якості організації управління персоналом (М)	1,1. Значення вище 1, що пов'язано з існуванням високого рівня організації управління персоналом
2	Визначення якості управління основними процесами надання послуг (Р)	1,5. Значення вище 1, відповідно відмічається високий рівень якості управління основними процесами надання послуг
3	Визначення якості туристичних послуг (С)	1. Значення вище 1, відповідно відмічається високий рівень якості туристичних послуг
4	Визначення загального рівня якості надання послуг в туристичному комплексі (А)	$A=(1,1 + 1,5 + 1) / 3=1,2$ . Значення вище 1, отже спостерігається високий загальний рівень надання послуг.

За даними табл. 2.5 слід відзначити, що туристичний комплекс ПрАТ ТГК «Дністер» якість послуг висока (тому що стандарт - 1,2). Так сталося, тому що [22, с.49]:

- з точки зору управління людськими ресурсами, системи заохочень і винагород, високої корпоративної культури;

- для управління основним процесом надання послуг використовується система безперервної електронної реєстрації ходу процесу, яка також дозволяє координувати і вирішувати будь-які проблеми, що можуть виникнути;

- у сфері якості послуг параметрів ціни та асортименту послуг відповідають вимогам.

Таким чином, аналізування показує, що обслуговування в готелі ПрАТ ТГК “Дністер” є вищим за нормативне значення 1, нижче за значення еталонного конкурента - готельний комплекс “Панорама Львів”. Туристичний комплекс не відповідає всім ціновим і асортиментним параметрам [22, с.50].

Основні етапи методології підприємства: потрібно вибрати конкурента для порівняння; потрібно визначити якість управління організації персоналом; основні процеси надання послуг якості; якість туристичних послуг; загальний рівень якості в готелі. За результатами аналізу видно, що якість обслуговування в досліджуваному туристично-готельному комплексі є високою. Однак відповідність цін і асортименту виявилася в межах нормативного діапазону, але не такою високою, як у конкурентів на ринку [22, с.51].

### **РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВНИЙ РОЗВИТОК ПрАТ ТУРИСТИЧНО-ГОТЕЛЬНИЙ КОМПЛЕКС «ДНІСТЕР» НА ОСНОВІ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ЯКОСТІ НАДАННЯ ПОСЛУГ**

#### **3.1. Аналіз особливостей та проблем у формуванні політики управління якістю для одержання конкурентних переваг підприємства сфери послуг.**

Індустрія гостинності зіткнулася з проблемами внаслідок пандемії COVID-19, що створює величезний тиск як на попит, так і на пропозицію. Галузь перебуває на переломному етапі, і підприємці, які працюють в даній сфері повинні зосередитися на відновленні в майбутньому. Протягом останніх трьох років COVID-19 продовжував впливати на галузь через періоди карантину, міжнародні та місцеві обмеження на пересування та надзвичайну ситуацію через фінансові труднощі. Зниження доходів призвело до невизначеності у всій екосистемі гостинності та подорожей. Операційні та фінансові проблеми демонструють певні обмеження у поверненні до «нормального стану».

Зважаючи на останні події у світі, статистика показує, що доходи від подорожей і туризму склали \$4,7 трлн у 2020 році. Зниження частки ВВП у 2020 році порівняно з 2019 роком склало 49,1%. Варто зазначити, що загальне падіння ВВП світової економіки у 2020 році досягло 3,7%. Частка туристичної галузі у світовому ВВП у 2019 році становила 10,4%, а у 2020 році – 5,5%. Це сталося через глобальні обмеження на перетин кордону. У 2019 році кількість усіх зайнятих у туристичній галузі становила 334 млн осіб, у 2020 році відбулося падіння до 272 млн осіб, зайнятих у цій сфері [29].

Таким чином відбулося скорочення 62 мільйонів робочих місць. Доходи від внутрішніх туристичних потоків скоротилися на 45%, а доходи від зовнішніх і міжнародних туристичних потоків скоротилися на безпрецедентні 69,4%.

Загальний внесок туристів у ВВП Європи, які подорожували власною країною у 2019 році, становив 66%. Варто зазначити, що у 2020 році

спостерігається тенденція збільшення кількості туристів, які подорожують у межах власної країни. Така ситуація була спричинена через невизначеність та обмеження транскордонного пересування. Таким чином, 73% загального внеску індустрії туризму у ВВП Європи було створено внутрішніми витратами на подорожі [29].

В даний час, хоча готельна індустрія в Україні постійно прогресує і розвивається, але в управлінні недостатня обізнаність про якість, низька ефективність управління якістю, притаманна відсутність персоналізованого обслуговування та існують інші проблемні питання, що значною мірою впливають на задоволеність клієнтів і швидкість розвитку готельної індустрії.

У процесі даного дослідження нами були виділені наступні суттєві проблемні моменти у розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні та західному регіоні зокрема:

1) Обізнаність щодо управління якістю є слабкою, а концепція управління застарілою. Багато керівників готелів вважають, що поки в готелі створено відділ перевірки якості, він не має нічого спільного з іншими відділами та персоналом, тому відсутність повної участі не сприяє підвищенню ентузіазму працівників.

2) Управлінню якістю бракує комплексності. Керівництву бракує комплексного менеджменту в організації, кадрових гарантіях, методах управління та управлінських заходах. Наприклад, він часто звертає увагу лише на перевірку та контроль після події, а не на побудову механізму запобігання, що часто покращує частоту повторення проблеми та збільшує вартість готелю.

3) Сервісу бракує персоналізації. Менеджери готелів прагнуть до стандартизації обслуговування, але ігнорують персоналізоване обслуговування, що знижує задоволеність і лояльність клієнтів.

4) Низька ефективність управління якістю. Багато готелів ще не створили повного набору системи забезпечення якості послуг, або система управління неефективно впроваджена в реальну роботу, відсутність відповідного механізму нагляду тощо, що призводить до збільшення витрат на управління, марнування ресурсів та низького рівня ефективності обслуговування.

5) Система управління продуктивністю не ідеальна. Перш за все, оцінці ефективності бракує точного позиціонування. Деякі готелі просто здійснюють управління ефективністю, щоб впоратися із завданнями свого начальства, що змусить частину роботи плавати на поверхні та не матиме певного механізму побудови та напряду оцінки. Після атестації результати атестації не можуть бути повністю використані, що витрачає багато ресурсів на будівництво готелю. Існують також деякі готелі, цілі оцінки яких є занадто вузькими, часто обмежуються отриманням бонусів і позиції, прагнуть отримати максимальну вигоду від готелю та максимальну кількість послуг для готелю, що призводить до довгострокової нечіткої оцінки готелю і відсутність чіткого механізму оцінки ефективності не буде сприяти довгостроковому розвитку готелю.

Структура оцінки є незбалансованою, що в основному відображається на розподілі заробітної плати працівників готелю. В даний час більшість готелів все ще використовують традиційний режим оцінки готелів, який полягає в нестачі практичності та інноваційних характеристик, що призводить до дисбалансу системи управління винагородою в готелі.

У сучасному менеджменті готелю системі оцінки заробітної плати більшості працівників готелю не приділено належної уваги, тому важко задовольнити диверсифіковані потреби розвитку більшості працівників. Крім того, індивідуальна система підвищення заробітної плати працівників готелю не є досконалою, заробітна плата працівників за результатами роботи часто не має єдиного конкретного стандарту оплати, а стандарт оцінки заробітної плати не має наукової та обґрунтованої системи керівництва, що не сприяє позитивне посилення ефективності готелю, тому важко покращити економічні переваги готелю.

Відповідно однією з найбільших проблем, з якою зараз стикаються готелі, є брак робочої сили. Частково тому, що COVID-19 змусив змінити пріоритети багатьох працівників сфери гостинності. Основна причина цього полягає в тому, що більшість компаній гостинності мають недостатню кількість персоналу та не можуть швидко заповнити прогалини у своїй робочій силі.



Гостинність не була захищена від кризи, яка вразила низку галузей за останні пару років. Пандемія COVID-19 була жорстокою для багатьох компаній у цьому секторі. У всьому світі компаніям довелося змінюватись і коригуватись, оскільки країни вводили обмеження на подорожі, розгортали свої програми вакцинації, а потім з'ясували, що означає знову відкрити свої кордони. Конференції, виставки та інші ділові заходи були відкладені на невизначений термін, оскільки віддалена робота стала «новою нормою».

Для багатьох роботодавців у сфері гостинності це означало звільнення персоналу, якому вони просто не могли дозволити собі платити, оскільки вони чекали якогось знаку, що все повернеться до «нормального».

Зараз, коли галузь знову пожвавлюється, а кількість вакансій збільшується, багато тих самих працівників не хочуть повертатися на стару роботу.

На ПрАТ туристично-готельний комплекс «Дністер» були виявлені наступні проблеми та недоліки у менеджменті якістю послуг:

- брак кваліфікованої робочої сили;
- невикористання аутсорсингу у діяльності компанії, зокрема у сфері впровадження новітніх технологій, сучасного програмного забезпечення;
- упереджене та недостатнє використання цифрових технологій;
- занадто високі ціни на окермі послуги.

Власники готелів повинні знати про найпоширеніші скарги гостей у галузі загалом, а також щодо їхніх окремих об'єктів. Таким чином, керівництво може бути готове до вирішення звичайних проблем, коли вони виникають, і в той же час має пропускну здатність для вирішення більш конкретних завдань, якщо це необхідно.

Під час опитування клієнтів ПрАТ туристично-готельний комплекс «Дністер» були виявлені наступні проблеми (рис. 3.1).

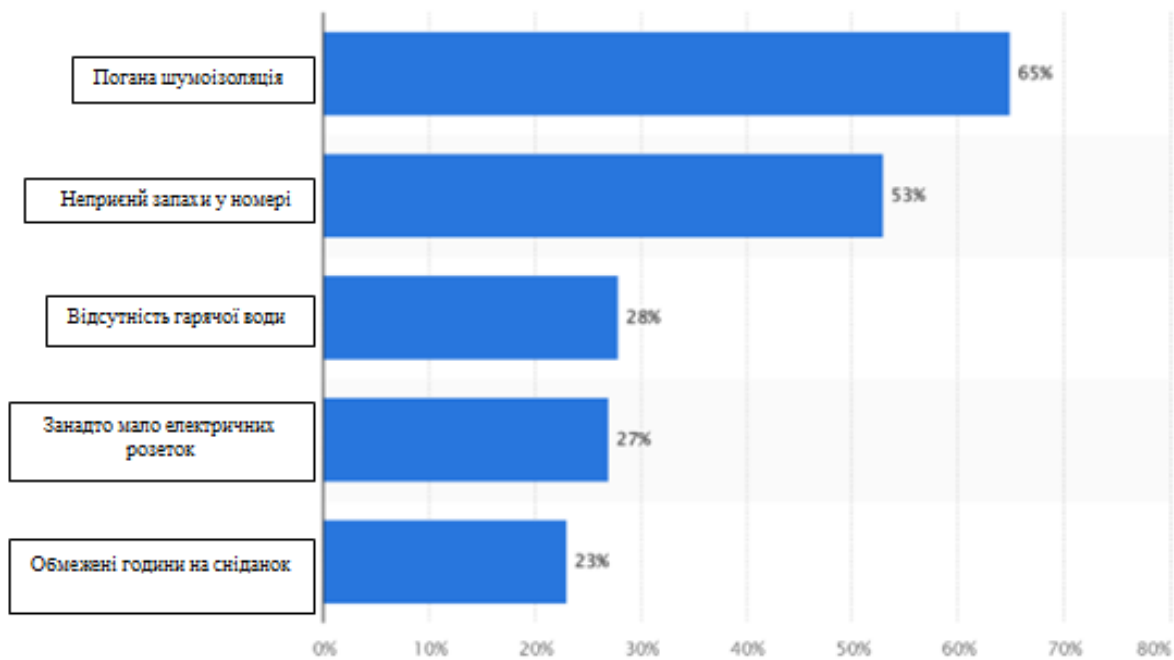


Рис.3.1. Поширені скарги гостей ПрАТ туристично-готельного комплексу «Дністер»

Ось список додаткових найпоширеніших скарг клієнтів у готелях:

1. Відсутність варіантів самообслуговування. 70% гостей хочуть використовувати технології, щоб прискорити час обслуговування.
2. Погано прибрані кімнати. Співробітники підприємства повинні змушувати клієнтів чекати, доки кімнату можна прибрати, замість того, щоб пропонувати їм неприбрану кімнату.
3. Погане відношення персоналу. Проблеми зі ставленням і поведінкою в готелях зустрічаються дуже часто. Кожен готель, великий чи малий, отримує скарги від гостей щодо неповажної, непрофесійної та неуважної поведінки обслуговуючого персоналу готелю.
4. Проблеми із обладнанням, технікою. Найбільше скарг клієнтів стосувалося несправності готельного обладнання.
5. Відсутність комунікації між готелями та клієнтами. Це стосується неповідомлення гостей про неможливість чи недоступність послуги, якою клієнти мали намір скористатися.
7. Погана якість їжі чи напоїв.

8. Відсутній або повільний Wi-Fi. Поганий Wi-Fi дратує гостей готелю незалежно від того, дивляться вони Netflix, працюють чи переглядають Instagram.

9. Забороняються домашні тварини.

Готелі, які роблять усе можливе, щоб уникнути частих проблем, мають вищі шанси втримати клієнтів і зберегти бездоганний імідж. Для готелів дуже важливо знати, як вирішити будь-яку проблему, і навчити свій персонал бути готовим до будь-яких труднощів.

### **3.2. Напрями підвищення ефективності якості продукції та послуг у ПрАТ туристично-готельний комплекс «Дністер».**

У індустрії гостинності сучасні організації стикаються з посиленням соціальних та економічних змін, змін у потребах клієнтів, посилення конкуренції серед готелів і технологічні інновації, які відбуваються дуже швидко. Боротьба з цими викликами вимагає пошуку шляхів скорочення витрат, підвищення якості і репутації, набувши гнучкості та стаючи більш інноваційними. Інновації – це проактивна реакція компаній на мінливе бізнес-середовище, а також постійне оновлення та адаптація для того, щоб залишатися в бізнесі.

Провівши деякі дослідження на цю тему, ми пропонуємо наступні пропозиції, щоб покращити якість обслуговування:

1. Розставити пріоритети навчання персоналу. Необхідно переконатися, що навчання персоналу включено у бюджет. Це вкрай важливо, оскільки в довгостроковій перспективі це мінімізує помилки та збільшить скорочення витрат. Правильне навчання також стане результатом успішного готелю та команди.

3. Впровадження організаційних та управлінських інновацій. Нові рішення та підходи в управлінні або організації робочого процесу, які можна реалізувати у вигляді вдосконалення моделей гостинності, що використовуються організаціями (європейські, азіатські, американські, східноєвропейські моделі).

4. Співпраця бізнесу із місцевою та державною владою. Важлива кооперація для прийняття нових законів чи нормативних актів, а також значних змін у сфері гостинності, інтегруючи тоді національне законодавство в систему міжнародного права.

5. Соціальні інновації. Присутність у соціальних мережах. Нові ідеї та рішення з метою вирішення соціальних і культурних викликів, з якими стикається суспільство. Впровадження нових концепцій, заснованих на видах туризму, що розширюються (діловий туризм, освітній туризм, екологічний туризм, паломництво тощо).

Залучення гостей до соціальних мереж, програм для обміну повідомленнями та інших онлайн-джерел може дати результати за кілька місяців. Впровадження ефективних стратегій цифрового маркетингу є надійним рішенням таких проблем у індустрії гостинності.

6. Маркетингові інновації. Нові або суттєво вдосконалені методи маркетингу, що охоплюють основні зміни в дизайні та упаковці продукції, застосування нових методів продажу та презентації продукції (послуг), представлення та просування їх на ринках, розробка нових стратегій ціноутворення. Впровадження результатів маркетингових досліджень, досвіду поділені експертами, дослідження конкурентів тощо, наприклад, розробка та впровадження концепції сенсорного маркетингу.

Для того, щоб надати клієнтам ідеальний сервіс і підвищити конкурентоспроможність готелю, необхідно запровадити систему якості в систему управління якістю послуг готелю та інтегрувати загальне управління якістю в процес обслуговування для постійного вдосконалення та покращення сервісу. Якість управління готелем. На основі дослідження сучасного стану вітчизняного готельного господарства в поєднанні з сучасним соціальним фоном, у цій роботі аналізується важливість побудови системи управління якістю для розвитку готельного господарства. У той же час він робить глибокий аналіз загальних проблем управління в сучасній готельній індустрії та висуває власні ідеї щодо побудови та розвитку системи управління якістю готельних послуг у

поєднанні з відповідними теоріями управління якістю. системи та пов'язаних із нею заходів щодо вдосконалення, щоб забезпечити контроль для інших готелів щодо управління якістю послуг, а потім сформуванню позитивну роль у розвитку всієї готельної індустрії.

Іншим важливим моментом у розробці нової концепції чи проекту надання більш високоякісних послуг чи створення нової продукції для забезпечення конкурентоспроможності є опис операційної філософії. Як і у випадку з проектним завданням, у цьому документі викладено запропоновані методи та системи, які планується використовувати під час експлуатації установки, і разом ці два документи охоплюють вимоги до фізичних та експлуатаційних аспектів запропонованого продукту. Інформаційний документ щодо операційної філософії має виходити від розробника, який ініціював комерційну розробку, зазвичай підкріплений незалежним техніко-економічним обґрунтуванням, що використовується для допомоги у фінансуванні проекту та пошуку відповідного оператора. Оператора, ймовірно, буде обрано з короткого списку, який відповідає фінансовим потребам і очікуванням щодо надання послуг щодо розвитку готелю.

У деяких готельних послугах гості взаємодіють із найновішими гаджетами у холі готелів або використовують власні мобільні пристрої, щоб скласти плани на вечерю чи інші послуги. Наприклад, Link@Sheraton - це пристрій із сенсорним екраном, який створює новий досвід, взаємодіючи з гостями та надаючи їм новий спосіб досліджувати місцеві туристичні визначні пам'ятки та покращувати враження від перебування в готелі. Однак деякі інновації, такі як управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) та інструменти аналізу клієнтів, не помічаються гостями, але власники готелів можуть налаштувати та покращити досвід своїх гостей, використовуючи історію замовлень і моделі споживання.

Останнім часом також спостерігаються перші ознаки того, що люди знову почали бронювати подорожі. Щоб залучити цих гостей, команди Booking.com і Hotel Link надають набір інструментів для відновлення, який містить повний перелік порад щодо відновлення та статистику для підтримки готелів та персональних орендодавців помешкання.

Виходячи із ідентифікованих проблем та недоліків у роботі готелів та ПрАТ ТГК «Дністер» нами запропоновані основні шляхи їх подолання:

1. Самообслуговування на основі використання сучасних цифрових технологій, зокрема чат-боту зменшує наполовину навантаження на персонал і допомагає забезпечити швидке обслуговування клієнтів. Коли клієнти мають можливість самостійно забронювати номер у готелі або зателефонувати в службу обслуговування номерів без участі людини, вони почуваються комфортніше. Це зменшує потребу їм дзвонити та ставити загальні запитання на рецепції та отримувати відповіді чи запити самостійно.

Відсутність самообслуговування може призвести до поганого досвіду обслуговування клієнтів для клієнтів, оскільки їм доводиться витратити час на отримання послуг через дзвінок.

2. Важливе регулярне прибирання номерів відповідно до готельних стандартів. Для кожного нового відвідувача готельні номери мають бути бездоганними та бездоганними, а брудна кімната – це визначення жахливого дня будь-якого власника готелю.

3. Регулярні проведення тренінгів персоналу. Неприємні зауваження, сміх з гостей готелю або навіть сварки з гостями готелю трапляються щодня в готелях по всьому світу. Тому вміння вміло вирішувати конфліктні ситуації серед клієнтів готелю є вкрай важливим моментом у роботі персоналу.

4. Слідкування за технічною справністю обладнання та технічних пристроїв в готелі. Це стосується кондиціонування повітря, освітлення, електроенергії, кімнатних меблів, торгових автоматів, льодогенераторів, дверних ключів, сантехніки, телебачення та інших подібних питань.

Ефективне використання журналу реєстрації та наказів на технічне обслуговування може допомогти звести до мінімуму частоту механічних скарг.

5. Сучасні клієнти готелів очікують якості в усіх елементах свого перебування, включаючи якість їжі. Скарги, пов'язані з харчовими продуктами, слід направляти безпосередньо працівникам, відповідальним за приготування та доставку їжі, щоб уникнути подібних проблем у майбутньому.

Це стосується не лише обслуговування номерів; сніданок, який подають у зонах загального користування, який має бути якісним, навіть якщо він континентальний. Найкращий спосіб уникнути подібних скарг - регулярно отримувати відгуки про їжу від клієнтів і вносити необхідні зміни.

6. Що стосується Wi-Fi у готелі, то необхідно переконатися про надання відвідувачам необхідних даних для входу. Непотрібно змушувати їх шукати або дзвонити на рецепцію.

Надаючи лише одну послугу високоякісно відбувається підвищення кількості позитивних оцінок клієнтів в Інтернеті, а також загальне задоволення споживачів.

7. Якщо гість прибуває до готелю з домашньою твариною, незважаючи на сувору заборону домашніх тварин, обов'язково необхідно пояснити політику підприємства та навіть запропонувати готелі поблизу, де дозволено проживання з домашніми тваринами.

Однією з найважливіших і, можливо, однією з найскладніших проблем, з якою стикаються готелі, є встановлення тривалих стосунків зі своїми гостями. Завдяки такій кількості доступних каналів гості мають усе більше можливостей коментувати свій досвід через сайти онлайн-оглядів, як-от TripAdvisor і відгуки Google.

Однак, варто зауважити, що готельна індустрія ефективно реагує на зовнішній тиск, перешкоди, кризи та конкуренцію, щоб повернути свої фінансові показники в належне русло. Але попереду ще більше викликів, і галузі знадобиться ще більше креативності та адаптивності, щоб продовжити своє відновлення.

### **3.3. Оцінка ефективності впровадження рекомендацій управління якістю продукції та надання послуг на досліджуваному підприємстві.**

У готельній індустрії існує безліч операційних проблем. Починаючи від управління бронюванням, обслуговування гостей, виконання всіх операцій фронт-офісу, підтримання чистоти в номерах і приміщеннях готелю і багато іншого. Однак відділам готелю часто не вдається синхронізувати всі завдання, що призводить до хаосу та невдоволення клієнтів.

Вимоги до підвищення якості послуг у туристичній діяльності полягають у дотриманні таких принципів:

Перше – це дотримання основних і найважливіших принципів сучасного обслуговування в туристичній галузі: максимальна адаптація сервісу до вимог клієнта та характеру споживання; основні принципи і завдання нерозривного зв'язку сервісу з маркетингом; акцент робиться на гнучкості послуг, враховуючи мінливі вимоги ринку та вподобання споживачів туристичних послуг.

Друге – створити умови, необхідні для того, щоб персонал міг надавати якісні послуги. До яких входять: ергономіка робочого місця; добре сформульовані правила, які є обов'язковими для виконання кожного співробітника готелю; існує система оцінки якості роботи кожного співробітника, яка забезпечує об'єктивне кількісне та якісне вимірювання ефективності обслуговування, особливо, таких важко вимірюваних факторів, як доброзичливість та ввічливість; мотивація персоналу, щире бажання процвітання компанії в цілому, а також готовність і вміння якісно виконувати всі завдання; також підвищення кваліфікації персоналу.

Третє – оптимізація управління підприємства організаційної структури, що надає послуги. Оптимальною організаційною структурою є структура з дуже невеликою кількістю елементів (яка не шкодить якості обслуговування). Іншими словами, чим більше етапів у процесі замовлення, тим більша ймовірність помилок. Ще однією передумовою для забезпечення того, щоб технічні процеси продовжувалися на такому ж рівні якості обслуговування, є впорядкування



взаємодії між усіма елементами, що складають структуру, негайне виправлення помилок і унеможливлення їх повторення.

Четверте – всебічне, повне, об'єктивне та безперервне управління якістю послуг, в тому числі: участь та управління гостями в оцінці якості; розробити методології та критерії, які дозволяють співвідносити вимоги стандарту з реальним станом справ; розвиток механізмів самоконтролю персоналу; постійна робота з командами якості; проведення чітко визначених кількісних критеріїв для оцінки якості надання послуг; прийняття участі персоналу в розробці систем і стандартів якості; проведення технічних засобів контролю якості; створення служб для контролю, що включають представників різних служб: директори, фінансовий відділ, відділ безпеки, кадрова служба, співробітники та керівники функціональних служб.

Система контролю має важливе значення для надання якісних послуг. При налагодженні системи управління слід дотримуватися принципу безперервності. Система управління якістю послуг повинна бути створена для всіх етапів і всіх параметрів технологічного циклу, буквально за лічені секунди забезпечувати контроль. Також функція контролю повинна забезпечувати безпосередню гнучкість і координацію всіх інших видів діяльності із забезпечення якості послуг.

Отже, існує два критерії для системи якості: вони повинні забезпечувати високий рівень якості обслуговування, відповідність стандартам і потребам туристів та слугувати інструментом для створення спеціальних технологій раціонального управління готелем. Наприклад, для покращення рівня обслуговування та надання послуг, можна запровадити такі заходи: підвищити вимоги до персоналу під час найму на роботу; розвиток персоналу, що фінансується компанією: початкове навчання відповідно до цілей готелю та специфіки роботи; тренінг з налагодження зв'язків; навчання для того, щоб підвищити кваліфікацію; навчання новим технікам і методам; створення нових технологій у якості обслуговування туристів; застосування методу нульових дефектів; робота з персоналом зменшила кількість нещасних випадків на виробництві; зменшення витрат на утримання персоналу; впровадження заходів з

організації наукової роботи: розстановка кадрів відповідно до кваліфікації, освіти, віку, темпераменту тощо.

Маркетинг є однією з найпоширеніших проблем, з якими стикається готельна індустрія.

Зміни в рекламних і маркетингових тенденціях часто створюють проблеми для готельєрів. Крім того, традиційні методи маркетингу зараз не настільки ефективні. Отже, для тих, хто завжди дотримувався старої школи, правильно визначити стратегію є одним із найбільших викликів індустрії гостинності.

Інтернет-маркетинг є надійним методом, хоча власникам готелів в Україні знадобляться роки, щоб утвердитися у своїй силі.

Останніми роками багато готелів запровадили нові технології для вирішення проблеми зміни поведінки споживачів (завдяки COVID). Однак багато готелів зробили значну ставку на розробку власного мобільного додатка для своїх об'єктів, і, на нашу думку, це призводить до значних витрат при мінімальній окупності. Власні мобільні додатки мають відносно високий бар'єр для входу, оскільки їх потрібно завантажити на смартфон. З різних причин гості готелю, як правило, не прагнуть масово використовувати додатки, що стосуються якогось певного локального (не мережевого) готелю.

Важливим завданням для туристично-готельного комплексу є репутація якісного обслуговування гостей. Така репутація виникає колективними зусиллями всіх працівників підприємства, постійним і ефективним управлінням з боку адміністрації, роботою над удосконаленням форм і методів обслуговування, вивченням і впровадженням передового досвіду, нової техніки і технологій, розширенням асортименту і якості послуг, що надаються.

Послуги, що надаються, повинні відповідати очікуванням і фізичним можливостям відвідувачів, для яких ці послуги призначені, а також вимогам, що забезпечують додаткову зручність для споживача і демонструють привабливість і престижність послуги. Рекомендовані умови надання послуг та умови обслуговування враховують придатність до використання за призначенням; точність і пунктуальність виконання; етика персоналу, який обслуговує. Надання

готельних послуг повинно пропонувати не тільки базові послуги, але й можливість отримання додаткових послуг, які створюють реальні приємні умови в житті споживачів.

Тому, щоб вчасно відреагувати на зниження рівня задоволеності клієнтів послугами, не можна нехтувати оцінкою ключового показника якості обслуговування.

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

### **4.1. Інструктажі та навчання з питань охорони праці готелю.**

Всі працівники проходять інструктаж (навчання) з питань охорони праці на підприємстві під час прийняття на роботу та впродовж трудової діяльності. Навчання та інструктаж з питань охорони праці працівників також є частиною системи управління охороною праці. Метою інструктажу є навчання працівника виконувати свої обов'язки безпечно для себе та навколишнього середовища. В готелі може проводитись інструктаж, як для студентів з навчальних закладів, так і для працівників на робочих місцях.

Працівники, які виконують роботи з підвищеною небезпекою або потребують спеціального відбору, повинні раз на рік проходити спеціальне попереднє навчання та перевірку знань відповідних нормативно-правових актів з охорони праці. Такі роботи затверджуються центральним органом виконавчої влади, який має державну політику в сфері охорони праці. Посадові особи за переліком, які є затверджені центральним органом виконавчої влади, що мають державну політику в сфері охорони праці, проходять навчання до початку роботи та періодично (раз в три роки) в установленому порядку проводять навчання, також перевіряють знання з питань охорони праці у відомчих або регіональних органах управління охорони праці за участю представників органів державного нагляду та профспілок.

Особи, що не пройшли інструктаж, навчання та перевірку знань з питань охорони праці, до роботи не допускаються.

Якщо знання з охорони праці є недостатніми, то працівники готелю повинні пройти перепідготовку.

Залежно від часу та змісту інструктаж поділяється на вступний, початковий, повторний, позаплановий та цільовий.

Вступний інструктаж проходять усі новоприйняті працівники (постійні та тимчасові), незалежно від їхньої освіти, досвіду роботи чи посади; працівники, що виїжджають на підприємство і беруть участь у процесі виробничому; водії транспорту, що вперше заїжджають на територію готелю; студенти навчальних закладів, які перед тим, як почати трудове і професійне навчання в лабораторії, майстерні та на полігоні.

Вступний інструктаж може проводити фахівець з охорони праці або людина, яка є призначеною наказом для виконання цього завдання. Місцем для проведення вступного інструктажу є кабінетне приміщення охорони праці, або кімната, яка є обладнаною матеріалами.

Первинний інструктаж проходить на робочому місці, перед тим, як новоприйнятий працівник або стажист, який виконує для себе нову роботу, приступає до роботи в цеху, лабораторії або на ділянці.

Також цей інструктаж може проводитись з окремими особами або групами осіб спільних професій за програмою, розробленою з вимогами інструкцій охорони праці, інших нормативно-правових актів з охорони праці, технічних документів та орієнтовного переліку питань для проведення первинного інструктажу.

Повторний інструктаж проводиться на місці з усіма працівниками готелю: раз на квартал для робіт з підвищеним ризиком; інші роботи - кожні півроку. Програма первинних інструктажів виконується окремими особами або групами працівників, які виконують однотипну роботу.

Позапланові інструктажі проводяться з працівниками на робочих місцях або у відділі охорони праці:

- введення в дію змінених або нових нормативно-правових актів охорони праці;
- зміни в технологічних процесах, заміна або модернізація обладнання, пристроїв та інструментів, сировини та факторів, які впливають на охорону праці;
- порушення правил поведінки працівників, які можуть призвести до травм, отруєнь або нещасних випадків;

- якщо робота підрядника переривається більш ніж на 30 днів (коли виконуються роботи з підвищеною небезпекою) або більше ніж на 60 днів у разі виконання інших робіт. Цей інструктаж проводиться з окремими працівниками або групами працівників, які займають однакові посади.

- підприємством з'ясується, що працівник не володіє знаннями безпечних методів роботи та правил охорони праці.

Цільові інструктажі проводяться з працівниками при:

- виконання разових завдань, не пов'язаних з основною діяльністю працівника;

- виконання роботи згідно з робочими інструкціями, дозволами тощо;

- організація екскурсій або масштабних заходів зі студентами.

Інструктажі проводяться особисто керівниками робіт (керівниками виробництва, начальниками цеху, майстрами, інструкторами виробничого навчання тощо). Знання перевіряються за допомогою усних запитань.

## **4.2. Покращення пожежної безпеки готелю.**

Пожежна безпека в готелях є найважливішим питанням у світі. Хоча готелі мають досить високий рівень протипожежного захисту, пожежа всерівно може статися і завдати значної шкоди матеріальним цінностям і людському життю.

Пожежа в готелях має велику швидкість, з якою продукти горіння поширюються вертикально і горизонтально всередині будівлі, яка може ускладнювати евакуацію людей і гасіння пожежі. Тому, існує нагальна потреба у підвищенні пожежної безпеки в готелі.

Одним із способів покращити пожежну безпеку в готелі є мінімізація часу, необхідного для евакуації, шляхом збільшення кількості евакуаційних практик. Найкращим варіантом є евакуація ззовні будівлі за допомогою мотузкового спускового пристрою з готельного номера.

Мотузкові спускові пристрої є поширеними засобами аварійного спуску з висоти. Управління швидкістю спуску можна розділити на дві категорії: автоматичне і ручне. Пристрої, де швидкість спуску регулюється автоматично, не вимагають особливої підготовки спускового пристрою, ніж у ручному управлінні. Тому його можна без обмежень використовувати, як рятувальний пристрій - у разі евакуації клієнтів готелю.

Принципом дії пристрою для автоматичного регулювання швидкості спуску створений на відцентровій силі, яка намагається притиснути гальмівні колодки до барабана при обертанні трансмісійного колеса. Швидкість спуску можна регулювати в діапазоні 1-8 м/с, незалежно від ваги тіла. Для цього способу буде достатньо встановити у вікні готельного номера стаціонарний мотузковий спуск з автоматичним регулюванням швидкості або спеціальний кейс з вбудованим комплектом мотузкового спуску. У комплекті входить мотузка зі сталевого троса, самозатягувальна петля, призначена для фіксації та безпечного утримання тіла людини на місці і туди ще входить гальмівний пристрій. У разі пожежі просто зніміть рятувальний жилет, прикріплений до сталевого троса, і надіньте його.

Велика кількість готелів є об'єктами, що використовуються великою кількістю людей. Багато мешканців зупиняються в готелях на короткий час і погано знають структуру маршрутів евакуації. Якщо спалахне пожежа і небезпека пошириться на шляхи евакуації, може виникнути паніка. Через деякі випадки підвищення надійності та безпеки шляхів евакуації, часто приділяється недостатньо уваги.

Готельний комплекс містить групу приміщень з різною пожежною небезпекою. Тому необхідно відокремити такі групи приміщень протипожежними перешкодами і забезпечити незалежні шляхи евакуації з них.

Багато готелів мають великі простори, які впливають на швидке поширення диму і продуктів горіння та мають підвищену температуру під час пожеж, що перешкоджає використанню шляху евакуації. Додаткові ризики виникають вночі, коли відвідувачі розміщуються в готелі.

Через планування готелю та конструкцію стилобату часто неможливо доставити рятувальне обладнання на верхні поверхи.

Оскільки в готелі одночасно проживають люди з різною расою і національністю, багато яких не знайомі з плануванням будівлі готелю, малоймовірно, що всі гості можуть добре зорієнтуватися та швидко знаходити аварійні виходи в разі пожежі.

Виникнення пожеж у готелях ділиться на такі основні групи:

1. Пожежі, які сталися під час ремонту або будівництва готелю;
2. Пожежі, які виникли від розжарювання електричних ламп;
3. Пожежі, що сталися внаслідок недотримання вимог пожежної безпеки при монтажі і експлуатації електрообладнання та установок;
4. Пожежі, які є в кухні (харчоблок);
5. Пожежа, де проживають люди.

Евакуація людей у разі виникнення пожежі в готелі, буде вважатись забезпеченою тільки тоді, коли інтервал часу між виявленням пожежі та завершенням евакуації відвідувачів у безпечну зону не буде перевищувати часу, який потрібний для евакуації людей у разі виникнення пожежі. Метод визначення потрібного часу, приблизної тривалості та умов для швидкої і безперебійної евакуації викладено в Законі про пожежну охорону.



## ВИСНОВКИ

Важливо генерувати інноваційні ідеї та креативне мислення, щоб перемогти конкуренцію та відповідати сучасним високим очікуванням клієнтів. Помітно, що в індустрії гостинності людські ресурси є джерелом цінності для інноваційного процесу, а отже, фактором конкурентної переваги, підвищення якості надання послуг та продукції. Також на даний час є важливим використання новітніх технологій у роботі готельного комплексу. Співробітники мають не лише пройти ефективно навчання новим послугам та процесам, технологіям, але й визнавати, підтримувати та бути повністю зацікавленим у високій якості надання послуг гостям готельного комплексу. З інноваціями, готель може уникнути консерватизму та покращити розвиток в питанні якості, рухаючись вперед з впевненістю.

Системні інновації здійснюються на більш високих рівнях управління та контролю, ніж функціональні управлінські структури. Це пов'язано з необхідністю координувати впровадження змін в діяльності різноманітних підрозділів. Для того, щоб вирішити, як продовжувати системні та системні та функціональні інновації, дуже важливо оцінити їх наслідки та наскільки впливає якість. Це дуже ускладнює отримання точної інформації, і приходиться покладатись на думки експертів, фахівців і співробітників компаній, які займаються розробкою і впровадженням інновацій з підвищення якості.

Для функціонування системи якості готелю, необхідно здійснювати регулярний перегляд системи якості та відповідності політики у сфері якості вищим керівництвом, тобто потрібне формальне оцінювання керівником щодо стану та політики у сфері якості.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрушків Б., Кирич Н., Погайдак О., Ратинський В., Шерстюк Р. Діджитал-інструментарій відродження сервісної інфраструктури в умовах об'єднання територіальних громад у повоєнний період наблизить економіку України до європейських стандартів // МММТЕС, 22-23 листопада 2022 року. Т.: ФОП Паляниця В. А., 2022. С. 151–156.
2. Бібліотека підручників та статей Posibniki (2022). URL: <https://posibniki.com.ua/post-sistema-upravlinnya-yakistyu>
3. Ведмідь Н.І., Мельниченко С.В. Вдосконалення управління маркетинговими комунікаціями туристичних підприємств. Вісник ДІТБ. 2021.№ 5. С. 107-112.
4. Вовк І.П., Вовк Ю.Я. Проблеми і перспективи розвитку готельного бізнесу в Україні // Збірник тез доповідей VII Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів «Актуальні задачі сучасних технологій». ФОП Паляниця В.А. 2018. С.142.
5. Грицюк В. Інноваційні можливості у сфері готельного господарства України URL: [https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/51119/1/%D0%A4%D0%9C%D0%92\\_2021\\_242\\_%D0%93%D1%80%D0%B8%D1%86%D1%8E%D0%BA%20%20%D0%92.pdf](https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/51119/1/%D0%A4%D0%9C%D0%92_2021_242_%D0%93%D1%80%D0%B8%D1%86%D1%8E%D0%BA%20%20%D0%92.pdf)
6. Кузь Т.І., Малюта Л.Я., Нагорняк Г.С., Островська Г.Й. Підходи стратегічного управління у контексті забезпечення розвитку туристичної індустрії. Галицький економічний вісник. 2021. Вип. 4 (71). С. 85-91.
7. Львівський інститут економіки і туризму. URL: <https://studfile.net/preview/5563326/page:11/>
8. Малюга Л.М. Вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка і суспільство». 2016. №5. С.216-219. URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/maljuga3.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/maljuga3.htm)

9. Малюта Л., Федішин І. Вплив криз на розвиток туристичного бізнесу. Електронне наукове фахове видання «Соціально-економічні проблеми і держава». 2020. Вип.1 (22). С. 36-47.

10. Малюта Л.Я., Ратинський В., Шерстюк Р. Застосування комплексу маркетингу в сфері туризму. Інструментально-методичний апарат дослідження Електронне наукове фахове видання «Соціально-економічні проблеми і держава». 2020. Вип.2 (23). С. 57-65.

11. Мельник Л.М., Паляниця В.А. До програми розвитку туризму в післякризовий період // Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах». Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2022. С.30-32.

12. Організація та аналіз маркетингової діяльності ПрАТ ТГК «Дністер». URL: [https://kuroviks.com.ua/bd\\_ekonomika/article\\_post/3583-zvit-z-praktiki-organizatsiya-ta-analiz-marketingovoi-diyalnosti-pat-tgk-dnister](https://kuroviks.com.ua/bd_ekonomika/article_post/3583-zvit-z-praktiki-organizatsiya-ta-analiz-marketingovoi-diyalnosti-pat-tgk-dnister)

13. Офіційний сайт Premier Hotels and Resorts. URL: <https://dnister-hotel.phnr.com/ua>

14. Офіційний сайт підприємства ПрАТ «Туристично-готельний комплекс «Дністер» (Premier Hotel Dnister) URL: <https://dnister-hotel.phnr.com/>

15. Офіційні дані ПрАТ туристично-готельний комплекс «Дністер». URL: <https://lcci.com.ua/chleny/dnister-tgk-pat/>

16. Стойко І.І. Індустрія туризму: проблеми і перспективи відновлення та оновлення готельного бізнесу після пандемії коронавірусу // Соціально-економічні проблеми і держава. 2021. Вип. 2 (25). С. 221-233. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21siippk.pdf>

17. Федішин І.Б., Шепеть В.М. Особливості управління якістю продукції та надання послуг в туристично-готельному бізнесі // Наука, інновації, бізнес: проблеми, перспективи і сьогочасні тренди розвитку: матеріали XI-ої Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора

ТНТУ, академіка НАН України М.Г. Чумаченка (Тернопіль, 26 травня 2023 року).  
Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2023. 137 с.

18. Фінансова звітність приватного акціонерного товариства туристично-готельний комплекс «Дністер». URL: [https://clarity-project.info/edr/13828634/finances?current\\_year=2021](https://clarity-project.info/edr/13828634/finances?current_year=2021)

19. Шерстюк Р. Організаційна культура управління: адхократія, компетентність і лідерство [Електронний ресурс] / Роман Шерстюк, Ігор Стойко, Віктор Паляниця // Соціально- економічні проблеми і держава. 2022. Вип. 1 (26). С. 37-45. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22srpkil.pdf>

20. Яремко З.М., Тимошук С.В., Третяк О.І. Охорона праці: навч. посіб. Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2010. 234с.

21. Maliuta L. et al. Rural development in the European Union through tourism potential / Maliuta L., Harmatiy N., Fedyshyn I., Tkach U. // Management theory and studies for rural business and infrastructure development. Том 43. Вип.4, Lithuania. pp. 555-561.

22. Research on investment process dynamics taking into consideration stochasticity of world and national economies' crisis phenomena. Buiak, L.M., Harmatii, N., Fedyshyn, I. Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu. Ukraine, Dnipro. 2021(5), pp. 140-146