

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

«магістр»

(назва освітнього ступеня)

на тему: Управління якістю послуг на підприємстві готельного господарства  
(на прикладі ТОВ «Готель «Ужгород»)

Виконав(ла): студент(ка) VI курсу, групи БРмз-61  
спеціальності 241

«Готельно-ресторанна справа»

(шифр і назва спеціальності)

	<u>Шевчук Н. С.</u> (підпис)	<u>Шевчук Н. С.</u> (прізвище та ініціали)
Керівник	<u>Завідна Л.Д.</u> (підпис)	<u>Завідна Л.Д.</u> (прізвище та ініціали)
Нормоконтроль	<u>Стойко І.І.</u> (підпис)	<u>Стойко І.І.</u> (прізвище та ініціали)
Завідувач кафедри	<u>Шерстюк Р.П.</u> (підпис)	<u>Шерстюк Р.П.</u> (прізвище та ініціали)
Рецензент	<u>Кирич Н. Б.</u> (підпис)	<u>Кирич Н. Б.</u> (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

\_\_\_\_\_ Р.П. Шерстюк  
«    » \_\_\_\_\_ 2023 року

**ЗАВДАННЯ**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

на здобуття освітнього ступеня \_\_\_\_\_ "магістр"  
за спеціальністю \_\_\_\_\_ 241 «Готельно-ресторанна справа»  
студенту \_\_\_\_\_ Шевчук Надії Сергіївни  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Управління якістю послуг на підприємстві готельного господарства (на прикладі ТОВ «Готель «Ужгород»)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ д.е.н., професор Завідна Людмила Дмитрівна  
( прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ректора від 13.10.2023 № 4/7-980

2. Строк подання студентом проекту (роботи) \_\_\_\_\_ 22.12.2023

3. Вихідні дані до проекту (роботи) Матеріали виробничо-господарської та фінансової діяльності ТОВ «Готель «Ужгород»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) \_\_\_\_\_

Анотація. Вступ. Теоретико-методичний розділ. Аналітично-розрахунковий розділ. Проектно-рекомендаційний розділ. Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях. Висновки. Бібліографія.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)  
Ілюстративні матеріали за змістом кваліфікаційної роботи магістра в кількості 36 од.

## 6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>Охорона праці</i>	<i>д.е.н., доц. Шерстюк Р.П.</i>		
<i>Безпека в надзвичайних ситуаціях</i>	<i>ст. викладач Стручок В.С.</i>		

7. Дата видачі завдання 25.09.2023

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту ( роботи )	Примітка
1	Розділ 1.Теоретико-методичний	10.11.2023	
2	Розділ 2.Аналітично-розрахунковий	20.11.2023	
3	Розділ 3. Проектно-рекомендаційний	01.12.2023	
4	Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях	05.12.2023	
5	Висновки	05.12.2023	
	Бібліографія	05.12.2023	
6	Графічна частина (ілюстративні матеріали)	10.12.2023	

Студент \_\_\_\_\_ Шевчук Н. С.  
( підпис ) (прізвище та ініціали)Керівник роботи \_\_\_\_\_ Завідна Л.Д..  
( підпис ) (прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

**Шевчук Н. С. Управління якістю послуг на підприємстві готельного господарства (на прикладі ТОВ «Готель «Ужгород»)**

Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа», Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Тернопіль, 2023.

У роботі розглядаються актуальні сьогоднішнім реаліям питання управління якістю послуг на підприємстві готельного господарства (на прикладі ТОВ «Готель «Ужгород»). У цьому контексті сформовано категоріально-понятійну визначеність якості послуг як соціоекономічного об'єкта управління, запропоновано підходи до розгляду якості в контексті складових компонентів, форм, профілів, аспектів, рівнів. Досліджено законодавчі основи стандартизації та сертифікації системи якості та визначено детермінанти управління якістю. Дано загальну характеристику організації обслуговування та управлінської діяльності ТОВ «Готель «Ужгород». Проведено аналіз фінансово-господарської діяльності готелю та здійснено оцінювання ефективності стратегії його розвитку в умовах економічної нестабільності. Надано оцінку складових якості послуг та обґрунтовано вплив якості послуг на ефективність діяльності підприємства. Побудовано модель визначення якості послуг, яка підтверджує, що високої якості послуг не можна досягнути шляхом проведення окремих заходів. Запропоновано типову модель управління якістю готельного підприємства. У контексті впровадження принципів загального управління якістю розроблено організаційну модель формування якості послуг. Для ефективного управління якістю готелю запропоновано складові профілю менеджера готелю з якості, сформовано блоки професійних знань, особистих та ділових рис, необхідних керівнику сучасного готелю.

**Ключові слова:** якість послуг, управління якістю послуг, підприємство готельного господарства, модель визначення якості послуг, модель формування якості послуг, профіль менеджера готелю з якості.

## ANNOTATION

### **Shevchuk N.S. Service quality management at a hotel business enterprise (LLC “Hotel “Uzhhorod” as a case study)**

Research on the receipt of educational level of Master's Degree on speciality 241 "Hotel and restaurant business". Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University. Ternopil, 2023.

The work examines the issues of service quality management that are relevant today in the hotel industry (using the example of Uzhgorod Hotel LLC). In this context, a categorical and conceptual definition of the quality of services as a socio-economic object of management was formed and approaches to considering quality by constituent components, forms, profiles, aspects and levels were proposed. The legal basis of standardization and certification of the quality system was studied and the determinants of quality management were determined. A general description of the service organization and management activities of Hotel Uzhgorod LLC is provided. An analysis of the hotel's financial and economic activity was carried out and an assessment of the effectiveness of its development strategy in conditions of economic instability was carried out. The assessment of the components of service quality is given and the influence of service quality on the efficiency of the enterprise is substantiated. A model for determining the quality of services has been built, which confirms that high quality of services cannot be achieved by carrying out certain types of activities. A typical model of hotel enterprise quality management is proposed. In the context of implementing the principles of general quality management, an organizational model of service quality formation has been developed. For effective hotel quality management, the components of the hotel quality manager's profile are proposed, blocks of professional knowledge, personal and business traits necessary for a modern hotel manager are formed.

**Keywords:** service quality, service quality management, hotel business enterprise, service quality determination model, service quality formation model, hotel manager quality profile.

## ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА	10
1.1. Якість послуг як соціоекономічний об'єкт управління	10
1.2. Законодавчі основи стандартизації та сертифікації системи якості	25
1.3. Детермінанти управління якістю	32
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСЮ ПОСЛУГ ТОВ «ГОТЕЛЬ «УЖГОРОД»	40
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Готель «Ужгород»	40
2.2. Аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Готель «Ужгород»	45
2.3. Управління якістю готельних послуг ТОВ «Готель «Ужгород»	51
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА	57
3.1. Напрями вдосконалення механізму управління якістю послуг у готельному господарстві	57
3.2. Пропозиції вдосконалення управління якістю послуг ТОВ «Готель «Ужгород»	63
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ	67
4.1. Системи безпеки підприємств готельного господарства	67
4.2. Техногенно-екологічна безпека системи цивільної оборони ТОВ «Готель «Ужгород»	69
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76
ДОДАТКИ	81

## ВСТУП

Сьогодні серед багатьох проблем економічного та організаційного спрямування на підприємствах готельного господарства питання якості набуває особливого значення. Щоб встояти на ринку послуг в умовах війни та втримати існуючі позиції, потрібно шукати нові шляхи вдосконалення процесу управління підприємствами готельного господарства для успішного існування та підвищення конкурентоспроможності. Управління якістю є одним з ефективних інструментів, який дозволяє оптимально використовувати ресурси, забезпечувати взаєморозуміння та ефективну взаємодію всіх учасників економічних взаємовідносин: держави, виробників та споживачів, а також безперервно вдосконалювати процес створення та реалізації послуг. Дослідження показують, що головною причиною того, що клієнт скористається послугами готелю, є якість наданого йому обслуговування. Практика показує, що готельне підприємство, яке має погану репутацію в інтернеті щодо якості послуг, втрачає до 40% можливих споживачів кожного року. Отже, проблема управління якістю надання готельних послуг є вкрай *актуальною* в умовах нестійкого зовнішнього середовища, оскільки ті готелі, що не приділяють увагу забезпеченню якості, приречені на банкрутство.

Питання дослідження управління якістю послуг та його оцінки присвячено роботи багатьох вітчизняних науковців, серед яких: Л.Г. Агафонова [8], Д.І. Басюк [9], О.Ю. Давидова [16], Л.Д. Завідна [18-22], М.П. Мальська [30-31], Т.І. Ткаченко, С.В. Мельниченко, М.В. Босовська, М.В. Новак [45-47], О.І. Момот [35], В.Г. Топольник [49], М.О. Панченко [39] та ін. Незважаючи на те що різним аспектам розвитку та управління у сфері готельного господарства присвячено чимало наукових праць, у теорії та практиці управління якістю послуг, особливо в Україні, залишається багато проблемних і малодосліджених питань.

**Мета і завдання дослідження.** Метою написання кваліфікаційної роботи магістра є поглиблення теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо управління якістю послуг підприємства готельного господарства.

Мета дослідження обумовила необхідність вирішення наступних **завдань**:

- обґрунтувати наукові підходи до управління якістю послуг;
- дослідити законодавчі основи стандартизації та сертифікації системи якості;
- визначити детермінанти управління якістю;
- дослідити організаційно-економічний стан ТОВ «Готель «Ужгород»;
- обґрунтувати вплив якості послуг на ефективність діяльності підприємства;
- здійснити оцінку управління якістю послуг ТОВ «Готель «Ужгород»;
- запропонувати шляхи удосконалення науково-технічного механізму управління якістю послуг ТОВ «Готель «Ужгород»;
- розробити модель сучасного менеджера з якості у готельному бізнесі.

**Об'єктом дослідження** є підприємство готельного господарства ТОВ «Готель «Ужгород», м. Ужгород.

**Предметом дослідження** виступають теоретико-методичні основи та прикладні аспекти управління якістю послуг на підприємстві готельного господарства.

**Методи дослідження.** У кваліфікаційній роботі магістра застосовано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: абстрактно-логічний метод, аналогії та порівняння, системний підхід, методи аналізу і синтезу – для удосконалення змістовного визначення понятійного апарату, теоретико-методичних засад управління якістю послуг на підприємствах готельного господарства, інструменти економіко-статистичного аналізу – для динамічного, порівняльного та структурного аналізу, оцінювання та аналізу тенденцій результативності управління діяльністю підприємства готельного господарства, графічний метод – для візуалізації отриманих результатів, методи факторного аналізу – для визначення впливу показників та причинно-наслідкових взаємозв'язків між якістю послуг та факторами зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, метод експертної оцінки – для оцінювання якості послуг підприємства готельного господарства.

*Інформаційною базою дослідження* стали офіційні дані Державної служби статистики України, наукові публікації зарубіжних та вітчизняних вчених, дані



фінансової та статистичної звітності підприємства ТОВ «Готель «Ужгород».

**Практичне значення** отриманих результатів полягає в тому, що розвинуті теоретичні та розроблені практичні положення із забезпеченням та підвищенням якості послуг готельних підприємств, побудова ефективної системи управління якістю сприяють ефективному управлінню розвитку підприємств готельного господарства.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення та наукові результати кваліфікаційної роботи магістра отримали позитивну оцінку на міжнародній конференції: Modern research in science and education. Proceedings of the 4th International scientific and practical conference. (December 7-9, 2023) VoScience Publisher, Chicago, USA. 2023. Pp. 927-932. (дод. А, А1)

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи магістра.** Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Робота викладена на 81 сторінки друкованого тексту, містить 58 найменувань використаних джерел, 18 рисунків, 18 таблиці та 16 додатків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

### 1.1. Якість послуг як соціоекономічний об'єкт управління

Якість послуг – невід'ємна складова ефективності роботи підприємства готельного господарства, завдяки яким можливо втримати споживача. Підвищення якісних характеристик виробленої продукції, наданих послуг та виконаних робіт є основним важелем у забезпеченні ефективного функціонування підприємств, створенні їх позитивного іміджу та формуванні високої конкурентоспроможності.

Аналіз наукової фахової літератури визначив, що в економічній науці не існує узагальненої точки зору щодо складових термінологічного апарату у галузі якості, які є методологічним базисом управління якістю. Це обумовлює доцільність аналізу великого інформаційного масиву, розгляду підходів та позицій щодо визначення сутності термінів, зокрема конкретизації та уточнення потребують такі поняття, як «якість», «управління якістю», «система якості».

Еволюцію формування сутності поняття «якість» узагальнено та згруповано у дод. Б.

Основні теоретичні підходи до аналізу сутності категорії «якість» були окреслені Аристотелем ще в третьому столітті до н.е. [16]. Фундаментальне визначення цього поняття сформульовано Гегелем: під якістю слід розуміти об'єктивно існуючу сукупність властивостей та характеристик об'єкта, яка визначає його сутність і відрізняє від іншого. Існують аналогічні сучасні філософські визначення якості, де категорія якості відбиває важливу ознаку об'єктивної дійсності об'єкта - визначеність [16]. Якість об'єкта, як правило, не зводиться до його певних характеристик, а пов'язана з об'єктом як цілим, охоплюючи його повністю і невід'ємно від нього, тому поняття якості пов'язується з буттям предмета.

Міжнародна організація зі стандартизації (ISO), нормативні документи України визначають якість як «сукупність властивостей та характеристик продукції чи послуг (об'єкта), які надають їм можливість задовольняти обумовлені чи передбачені потреби людства» [2; 4; 28; 53]. Саме цей варіант визначення поняття «якість» отримав найбільше визнання і поширення у вітчизняних дослідженнях. Оновлений варіант стандарту ISO розглядає якість як ступінь, до якого сукупність власних характеристик задовольняє вимоги [53]. Враховуючи це, можна стверджувати, що чим вище здатність послуги задовольнити потребу суспільства, тим вища її якість. Таким чином, дійдемо висновку, що якість, тісно пов'язана з характеристиками послуги, за якими визначається її корисність, і є технічною категорією. Економічний характер категорії «якість» зумовлений тим, що на неї безпосередньо впливають усі фактори виробничо-експлуатаційної діяльності та зовнішнього середовища.

На думку Л.Д. Завідної, якість - це сукупність (симбіоз) характеристик, властивостей та ознак об'єкта (продукції, послуги, процесу), рівень яких формується виробником при його створенні з метою задоволення установлених або передбачених потреб ринку [19; 20].

У цьому визначенні якість, по-перше, виступає об'єктивною реальністю, являючи собою сукупність характеристик об'єкта, тобто зберігає свою філософську основу - «конституційність» (об'єктивна якість), а, по-друге, враховує важливість задоволення потреб шляхом формування виробником необхідного рівня якості продукту в процесі його створення (суб'єктивна якість).

Таким чином, якість належить до найбільш містких, складних і універсальних категорій, що мають безліч аспектів, особливостей і, отже, трактувань. Першу спробу об'єднати визначення якості зробив професор Девід Гарвін, який розглядаючи поняття «якість», визначає п'ять основних точок зору і відповідних їм найбільш істотних сторін якості як соціоекономічного об'єкта: 1) *абстрактний погляд на якість* – ототожнення поняття якості з поняттями досконалості, винятковості і високих досягнень і може бути визнана тільки експериментально; 2) *підхід, спрямований на продукт* – розглядає якість як

конкретну і вимірювану перемінну. Якість продукту можна визначити за допомогою кількісних характеристик. Для послуг ці характеристики можуть включати: час обслуговування, професійність персоналу, ступінь задоволення потреби. Деякі параметри якості послуг також можна оцінити кількісно, наприклад, кількість діб, протягом яких обслуговування буде здійснюватися. Характеристики вимірювання цього критерію дозволяють надати об'єктивну оцінку якості. Недолік визначення, оснований на продукті, – це пропозиція щодо бажання однакових характерних ознак усіма клієнтами, тобто без врахування відмінності смаків споживачів; 3) *виробничий підхід* – якість розглядається з позиції дотримання усіх виробничих процесів та як результат розроблення, виробництва та надання послуг. Згідно з таким підходом, якість являє собою «відповідність вимогам»; 4) *підхід, орієнтований на споживача* – відповідність вимогам споживачів. З цим підходом узгоджується визначення якості як «здатності задовольняти споживача», тобто «якість очима очевидців»; 5) *підхід, оснований на визначенні цінності* – співвідношення цінності і ціни продукту (відповідність платоспроможному попиту). Якість визначається як баланс між виконанням і встановленою для клієнтів ціною.

За результатами аналізу існуючих наукових концепцій предмета дослідження сформулюємо вісім підходів до сучасного (інтегрального) тлумачення терміна «якість» у сфері послуг:

1. Філософський. Якість є тотожною з буттям визначеністю.
2. Абстрактний. Якість - це перевага, внутрішня властивість об'єкта, яку можна лише усвідомити.
3. Технічний (відповідність призначенню). Якість – це сукупність властивостей послуги, що зумовлюють її придатність задовольняти певні потреби відповідно до призначення.
4. Маркетинговий (відповідність очікуванням споживачів). З цієї точки зору послуга має відповідати вимогам та очікуванням покупців та задовольняти їх потреби.

5. Правовий (відповідність специфікаціям (стандартам)). Послуга, придбана покупцем, повинна відповідати технічним специфікаціям (законодавчим, нормативно-технічним вимогам) та характеристикам послуг кращих аналогів.

6. Процесний (відсутність недоліків). Стосовно реалізованої готельної послуги це означає задоволення специфікацій, відносно виробничо-експлуатаційного процесу - дотримання виробничих та обслуговуючих процесів (у менеджменті якості - основних та допоміжних процесів), що вирішує проблему скорочення витрат і попередження недоліків у роботі.

7. Економічний (цінність за гроші). Якість пов'язана з формуванням ціни. У більшості випадків поліпшення якості послуг зумовлює зростання витрат підприємства та ціни на послуги.

8. Перевищення очікувань споживачів. Послуга може вважатись якісною, якщо кожний наступний досвід контакту з нею кращий за попередній.

В економічній літературі, нормативних документах та господарській практиці існує багато визначень поняття «управління якістю», які відрізняються за структурою, змістом, методологічними підходами. Це заважає розумінню як сутності управління якістю, так і його ефективній організації. Так, на думку Леонова І.Г., управління якістю полягає у виробленні управлінських рішень та наступній реалізації передбачених цими рішеннями управлінських дій у процеси, від яких залежить якість продукції та послуг [42]. Купряков Е.М. вважає, що управління якістю - це «дії, які здійснюються при створенні, експлуатації (споживанні) продукції, послуг з метою встановлення, забезпечення та підтримання оптимального їх рівня якості» [47]. Під управлінням якістю вітчизняні науковці розуміють:

- систему забезпечення оптимальної якості продукції та послуг; оптимальне поєднання показників якості та кількості;
- цілеспрямований вплив, який забезпечує виготовлення продукції та надання послуг з кращими якісними характеристиками;
- систему заходів щодо поліпшення якості продукції та послуг; активне, цілеспрямоване формування споживчих властивостей продукції та послуг;

- здійснення комплексних операцій щодо збереження чи поліпшення якості, виготовлення продукції на найвищому економічному рівні з врахуванням попиту споживачів;
- встановлення, забезпечення та підтримання необхідного рівня якості продукції під час її розроблення, виробництва та експлуатації шляхом здійснення систематичного контролю за якістю;
- постійний планомірний, цілеспрямований вплив на фактори та умови, які забезпечують створення продукції, надання послуг та виконання робіт оптимальної якості [48].

Відповідно до ДСТУ 3230 управління якістю являє собою виконання функцій загального управління, які визначають політику, цілі та відповідальність у сфері якості за допомогою таких засобів, як планування, оперативне управління, забезпечення та поліпшення якості в межах системи якості [5; 6; 52]. У стандарті ISO 9000-2000 сформульовано два визначення поняття управління якістю: менеджмент якості (quality management) - скоординована діяльність, яка полягає у спрямуванні та контролюванні організації щодо якості; управління якістю (quality control) - складова, спрямована на виконання вимог до якості [7; 10; 21]. Уточнивши переклад термінів у стандарті ISO 9000-2000 з англійської мови на українську, вважаємо, що поняття «quality management» слід трактувати як «загальне керівництво якістю», що найбільш точно відображає діяльність щодо керівництва та управління організацією в галузі якості; а зміст терміна «quality control» перекласти як «оперативне управління якістю». З метою конкретизації визначень цих термінів пропонуємо у їх тлумаченнях зазначати функції управління якістю, які до них належать. У теорії управління [20; 47] визначено функції управління підприємством, за аналогією в процесі управління якістю необхідно також передбачити такі функції, як взаємодія із зовнішнім оточенням, прийняття рішень, розробка політики в галузі якості, організація робіт з якості, навчання та мотивація персоналу, планування, контроль якості тощо. Ці функції створюють два рівні управління якістю: загальне керівництво та оперативне управління. Базуючись на цих аргументах, вважаємо за доцільне

використовувати такі тлумачення термінів: *загальне керівництво якістю* – це діяльність вищого керівництва із взаємодії із зовнішнім середовищем, прийняття стратегічних рішень, визначення політики у галузі якості, організація робіт з якості, навчання і мотивації персоналу; *оперативне управління якістю* – діяльність керівників середнього та низового рівнів шляхом виконання таких функцій, як планування, управління якістю процесу надання послуг, контроль якості, інформаційне забезпечення, розробка та впровадження оперативних заходів щодо якості. Сукупність функції загального керівництва та оперативного управління якістю створює єдиний процес управління якістю в масштабі підприємства. Таким чином, наведені терміни доцільно доповнити третім – «управління якістю на рівні підприємства» як діяльність, що полягає у виконанні функцій загального керівництва та оперативного управління якістю.

Вивчаючи зарубіжний досвід у галузі управління якістю, було зіставлено підходи до дослідження даної проблеми у концепціях найбільш відомих науковців (дод. В).

Якість готельних послуг – це складна соціально-економічна категорія (табл. 1.1), з якою пов'язане формування матеріальної бази готельного господарства, планування обсягу обслуговування туристів, оцінка ефективності діяльності готелю та використання його ресурсів, організація праці, особливості ринку та характер споживання готельних послуг.

Таблиця 1.1

## Якість як соціально-економічна категорія

Економічні аспекти	Соціальні аспекти
Виявляється у вартості	Забезпечує населення послугами та продукцією покращеної якості
Виявляється у споживчій вартості, тобто є мірою задоволення потреб людини	Гарантує охорону життя, здоров'я та безпеку людини
Розглядає умови створення і результати використання продукції та послуг	Забезпечує охорону навколишнього середовища
Досліджує вплив змін рівня якості на економічну ефективність діяльності готельного підприємства	Стосується всіх людей, впливає на умови праці, побуту та відпочинку людей
Важливий фактор конкурентоспроможності підприємства	Визначає якість життя суспільства

На підприємствах готельного господарства якість послуг має свої особливості формування, а саме:

– розкриття змісту якості готельних послуг відбувається під впливом імператив - специфічних особливостей формування якості послуг, в основу якої покладено галузеву специфіку діяльності (рис. 1.1);

– готельні послуги задовольняють сформовані потреби, а не абстрактні;  
– неправомірно ототожнюють якість обслуговування та якість готельної послуги.



Рис. 1.1. Імперативи формування якості готельних послуг

*Специфічними імперативами формування якості готельних послуг є:*

- споживання готельних послуг збігається з їх виробництвом;
- якість готельної послуги оцінюється лише в процесі споживання;
- готельні послуги не підлягають збереженню та накопиченню;
- продавець, надаючи готельні послуги, вступає в безпосередній контакт із споживачем;
- готельна послуга не підлягає транспортуванню;
- попит на готельні послуги коливається залежно від циклів життєдіяльності людей, адже для готельного господарства характерні добові, тижневі, місячні, річні коливання попиту.



Відмінності між продукцією та послугами були розглянуті у працях зарубіжних економістів Т. Хілата Ф. Ніколейса [30; 58]. У праці «Про товари та послуги»,

вказав, що послуга має здатність діяти на стан споживача та інших предметів матеріального світу, що не дозволяє послугу ототожнювати з продукцією. Зазначена аксіома стосується і послуг підприємства готельного господарства, оскільки кожен споживач з врахуванням своїх індивідуальних особливостей та попереднього досвіду сприймає та оцінює їх по-різному. Продукція є результатом виробничої діяльності людей та має речову форму та властивості, які дозволяють оцінити її естетичні особливості, здійснити органолептичну діагностику, тобто вона має матеріальну споживчу вартість. Послуга - це результат цілеспрямованої виробничої діяльності, який виражається у вигляді нематеріальної споживчої вартості. Результат праці при цьому не має речової форми в яких-небудь відокремлених від цієї діяльності, існуючих самостійно продуктах.

Ототожнювати поняття «якість обслуговування» та «якість послуг» з наукової точки зору недоцільно, оскільки, обслуговування – це процес, а послуга – результат процесу. Якість послуг, як якість кінцевих результатів праці в формі діяльності залежить від якості обслуговування. У контексті проблеми, що розглядається, буде доречним навести визначення терміна «якість послуг підприємств готельного господарства». *Якість послуг підприємств готельного господарства* - це сукупність (симбіоз) характеристик, параметрів, властивостей та ознак послуг, пов'язаних з розміщенням споживача шляхом надання номера /місця для тимчасового проживання у засобі розміщення (підприємстві готельного господарства), організацією харчування, відпочинку, праці тощо, рівень яких формується виробником при їх створенні з метою задоволення визначених або передбачених потреб туристів [18; 21; 22]. Категорія «якість послуг підприємств готельного господарства» свідчить про ступінь корисності й ефективності задоволення потреб туристів щодо розміщення, організації харчування, відпочинку під час перебування у готелі. «Якість обслуговування у

підприємствах готельного господарства» – це сукупність умов та чинників, які забезпечують організацію процесу надання та споживання послуг з метою задоволення потреб туристів.

Таким чином, *якість послуг підприємств готельного господарства* – це сукупність характеристик, властивостей та ознак послуг, пов'язаних з розміщенням споживача шляхом надання номеру / місця для тимчасового проживання у засобі розміщення (готельному підприємстві), організацією харчування, відпочинку, праці тощо [35].

Адекватним підходом до формування змісту якості послуг є виділення чотирьох рівнів якості, з позиції яких якість послуг розглядається як відповідність стандартам, використанню, фактичним вимогам ринку та прихованим потребам споживачів (рис. 1.2).

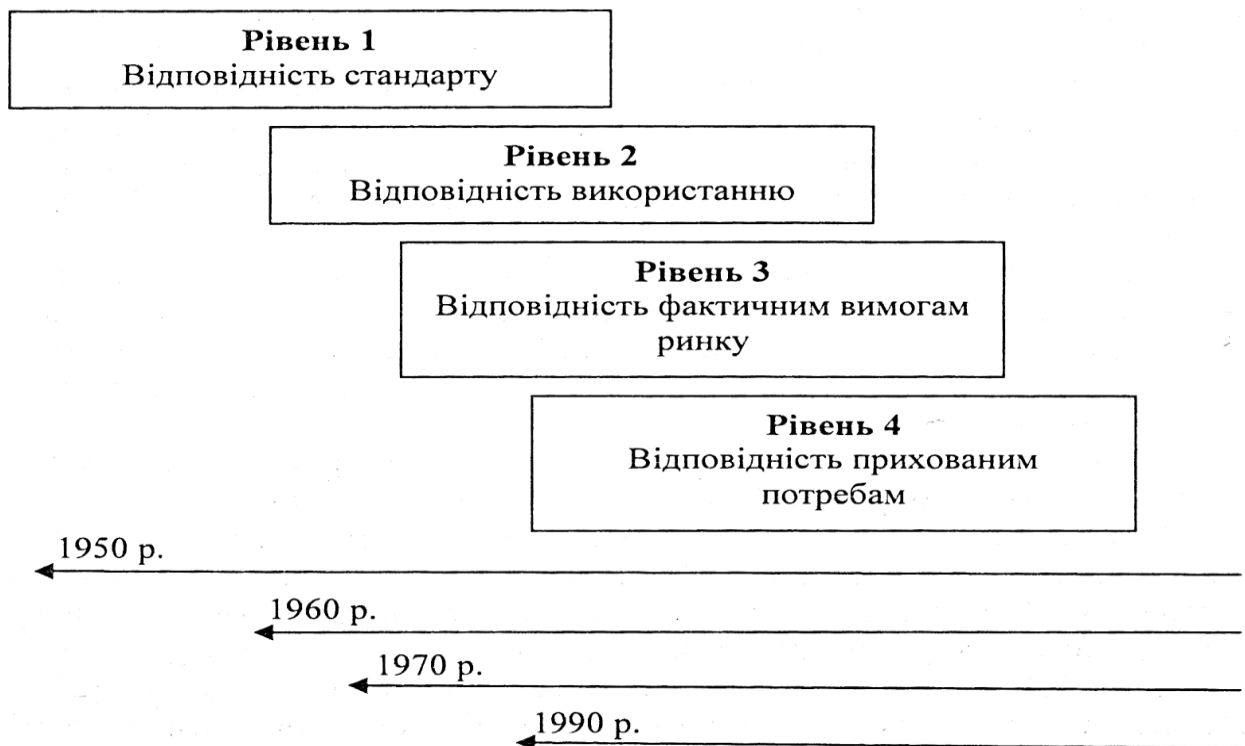


Рис. 1.2. Концептуальні підходи до управління якістю у сфері послуг готельного господарства

Якість послуг підприємств готельного господарства слід розглядати у трьох аспектах [9]:

1. *Якість розробки.* Ступінь відповідності послуги потребам ринку.
2. *Якість відповідності.* Ступінь готовності виробничої системи підприємства до надання послуг відповідно до специфікацій.
3. *Якість виробництва.* Ступінь безпомилковості (відсутність дефектів) під час надання послуг.

Американські фахівці розглядають якість послуг з позиції технічних, економічних, соціальних компонентів, а також гостинності обслуговуючого персоналу (рис. 1.3) [45]. Технічну якість вони визначають як матеріально-технічне забезпечення діяльності підприємства, а функціональну якість розуміють як процес надання товару чи послуги: резервування номеру, поселення клієнта тощо.



Рис. 1.3. Аспекти управління якістю послуг у готельному господарстві

У контексті «американської моделі» (рис 1.3) управління якістю готельних послуг особливого значення набуває гостинність, яка включає повагу до клієнта, ввічливість, розуміння його вимог та максимальне їх задоволення, знання мови, культурних і побутових особливостей та традицій країни гостя тощо.

Японські фахівці вважають, що якість готельних послуг можна розглядати на основі п'яти категорій [49]: *внутрішня якість* (непомітна споживачеві) виявляється як організація надання послуг, *технічне обслуговування обладнання*, робота окремих підрозділів; *матеріальна якість* (помітна споживачеві) – у дизайні приміщень, меблів, якості технічного оснащення, посуду, білизни; *нематеріальна якість* (помітна споживачеві) представлена у вигляді загального рівня комфорту, музичного оформлення, достовірності реклами; *психологічна якість* (помітна споживачеві) характеризується виявом гостинності, ввічливості, доброзичливості обслуговуючого персоналу; *тривалість обслуговування* (помітна споживачеві) включає час очікування, оперативність та швидкість обслуговування.

З точки зору авторів [35; 39; 45-47], якість готельних послуг складається з таких компонентів: соціальний, технічний, правовий, економічний, функціональний, етичний, екологічний (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

## Складові компоненти якості послуг підприємств готельного господарства

Складова якості	Сутність складових
Соціальна	Відповідність готельних послуг рівню добробуту людей, національним, регіональним традиціям та особливостям; культура та професійність персоналу готелю
Технічна	Забезпечення належної матеріально-технічної бази при наданні послуг, виконання принципів комплексності, своєчасності; впровадження засобів механізації та автоматизації
Правова	Відповідність послуг вимогам законодавчих актів, нормативно-технічної документації, технології обслуговування та виконання робіт, вивчення та задоволення вимог споживачів
Економічна	Готельна послуга повинна мати корисний ефект як для споживача (задовольняти його потреби, очікування, бути доступною певному контингенту споживачів), так і для готельного підприємства (одержання прибутку)
Функціональна	Якість надання готельних послуг
Етична	Рівень якості послуг готелю з точки зору споживачів, експертів, загального іміджу готелю, набутого досвіду та громадської думки
Екологічна	Безпека послуг для людини, захист навколишнього середовища

Саме у такому контексті ці компоненти складають основний зміст якості готельних послуг та є критеріями їх оцінки.

На сучасному етапі розвитку парадигми у сфері якості заслуговує на увагу підхід до розгляду якості у контексті її складових. Першу спробу диференціювати якість із виділенням різних форматів зробив економіст Александровський А.Г., дослідження якого продовжено Сіськовим В.І. Ними виділено виробничу, реальну, споживчу та діючу якість. Потенційну, діючу та реальну якість послуг розкрив проф. Шелегда Б.Г., але щодо підприємств ресторанного господарства [37; 48; 56; 57]. На наш погляд, у готельному господарстві систему формування якості послуг доцільно розглядати з позиції таких економічних форматів: проектної, потенційної, діючої, реалізованої та споживчої (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Види форматів якості послуг підприємств готельного господарства

У проектній якості доцільно враховувати параметри та властивості, рівень яких максимально відтворює запити споживачів. Оцінка цієї форми передбачає

теоретичний висновок щодо планового рівня якості готельних послуг, який буде запропоновано найближчим часом, з врахуванням конкретних специфічних особливостей розвитку регіону, контингенту споживачів та їх побажань, і розрахунок ефективності надання послуги. *Потенційна якість* фіксує потенційні умови та можливості підприємства готельного господарства надати послуги певного рівня якості на перспективний період. Вона формується системою показників, що дають уявлення про середовище, в якому передбачається в подальшому здійснювати заходи з підвищення рівня якості послуг підприємств готельного господарства. *Діюча якість* – це оцінка кінцевого результату діяльності готельного підприємства. *Споживча якість* визначає побажання споживача щодо якісного змісту послуги чи комплексу послуг з метою відповідності готельних послуг у даний момент часу чи у найближчій перспективі його потребам. Показники цих форм якості визначають реалізовану форму якості. Н. Кано [28] запропонував методологію «розгортання функції якості», яка пов’язує властивості послуги з очікуваннями споживача та базується на виділенні профілів якості: сприйнята, необхідна, очікувана та базова якість. Запропоновані Н. Кано профілі якості розглянуто у працях Дж. Акао та С. Мізуно [37; 48; 56; 57]. Аналізуючи модель Кано, дійдемо висновку, що вона дає можливість визначити взаємозв’язок між якістю послуги з позиції споживача, кількісними характеристиками та параметрами послуги. Профіль сприйнятої якості – це сукупність тих параметрів якості, які визначає споживач. Профіль очікуваної якості – сукупність мінімальних характеристик продукту (базова якість), без яких він не може відповідати призначенню. Профіль необхідної якості формує цінність продукту для споживача та визначає міру відповідності послуги задуму. Профіль бажаної якості, що визначається параметрами нововведень (характеристики продукту перевищують очікування споживача), є індикатором потенційних можливостей підприємства.

Аналізуючи розглянуті підходи до інтерпретації змісту якості готельних послуг, ми можемо зробити висновок, що всі вони не суперечать одна одній, а доповнюють та аргументують одна одну. Тому, на нашу думку, на підприємствах

готельного господарства управління якістю має здійснюватися з урахуванням запропонованих підходів до розгляду якості в контексті складових компонентів, форм, профілів, аспектів, рівнів (рис. 1.5) [45-47].

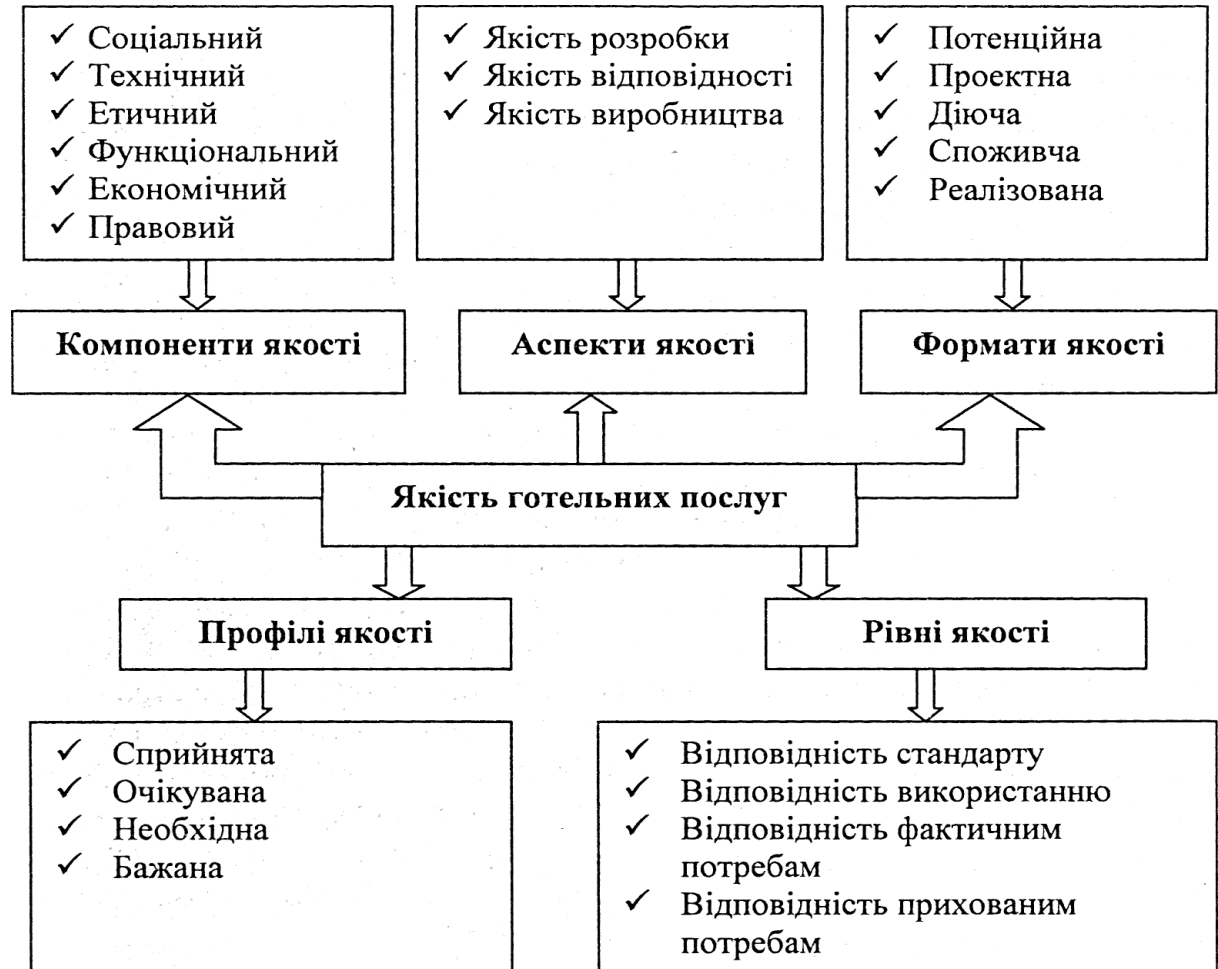


Рис. 1.5. Інтерпретація складових елементів якості готельних послуг

Поняття «якість» можна розглядати як піраміду (рис. 1.6).

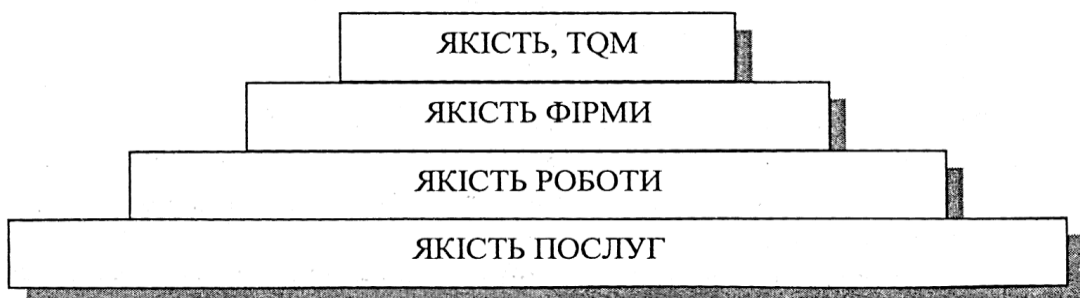


Рис. 1.6. Піраміда якості [18; 28; 33]

На вершині піраміди знаходиться TQM - всеохоплюючий тотальний менеджмент якості, який полягає в забезпеченні найвищої якості всієї роботи готельного підприємства для досягнення високої якості послуг. Особливого значення набуває якість роботи, безпосередньо пов'язана із наданням послуг (випуском продукції).

Якість послуг - це складова та наслідок якості роботи. На цьому етапі оцінюється якість наданих послуг, думка споживачів про рівень обслуговування у готелі, аналізуються скарги. Якість зумовлюється дією багатьох випадкових, внутрішніх і суб'єктивних факторів. Для запобігання впливу цих факторів на рівень якості потрібно впроваджувати цілісну систему управління якістю, за допомогою якої можливе створення продукту відповідного рівня.

Якість послуг є основою для якості управління, колективу організації, суспільства в цілому. Тому багатоаспектність і загальність категорії «якість» у готельному господарстві можна представити на чотирьох рівнях (рис. 1.7).

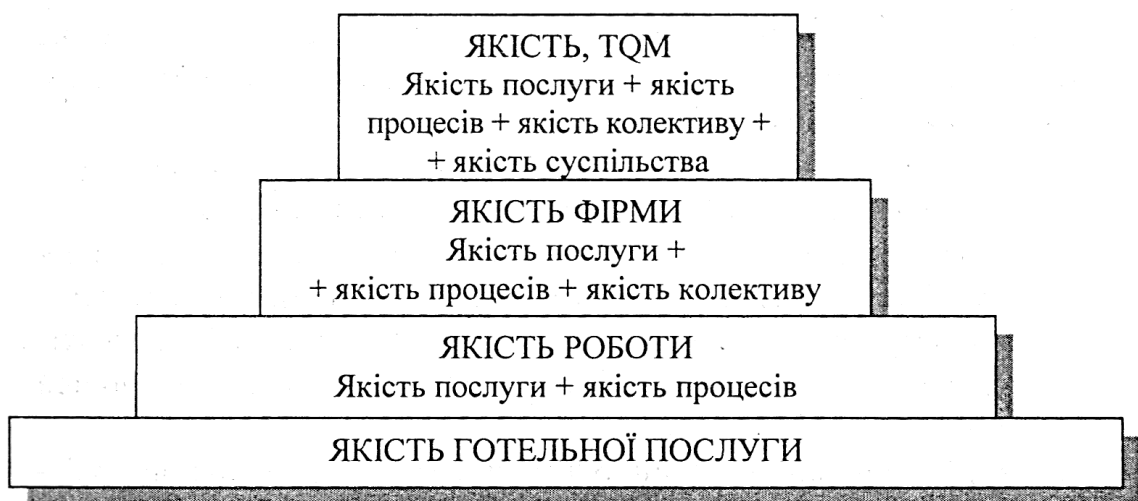


Рис. 1.7. Піраміда якості у готельному господарстві

Таким чином, якість є категорією, розглянутою стосовно до різних об'єктів на різних рівнях. Крім продукції та послуг, вона поширюється на підприємства, організації та установи, їх персонал, процеси і системи менеджменту. Якість притаманна будь-якій діяльності людини, взаємовідносинам між людьми, ставленню людей до навколишнього середовища.



## 1.2. Законодавчі основи стандартизації та сертифікації системи якості

Стандартами регламентовано єдиний, визначений у всьому світі підхід до договірних умов з оцінки систем якості, та відносини між виробниками і споживачами продукції та послуг.

Ці документи містять вимоги та норми, яким повинна відповідати діяльність у галузі менеджменту якості, в тому числі готельному господарстві. Слід зазначити, що відповідність системи якості вимогам стандартів ISO повинна бути визнана офіційно, тобто система якості має бути сертифікована. Саме для цих цілей потрібно використовувати стандарти ISO серій 9001, 9002 та 9003, які описують моделі гарантії якості. Стандарти серії ISO серії 10011 (частини 1, 2 та 3) регулюють питання проведення аудиту якості. Інші стандарти ISO серії 9000 мають характер керуючих вказівок та рекомендацій. Отже, відповідно до ДСТУ 3239 та ISO 8402 система якості - це сукупність організаційної структури, методик, процесів та ресурсів, необхідних для здійснення управління якістю [2-7; 52].

Еволюціонуючи, погляди розширювались, вдосконалювались, трансформувались з врахуванням специфіки діяльності та кон'юнктури ринку, прийнявши нині вигляд загальноновизнаного комплексу ідей, методичних, організаційних, технічних методів та прийомів, які в теоретичному аспекті відображаються в концепції TQM та практично реалізуються на рівні підприємств через систему якості.

Сучасні системи якості слід розробляти та впроваджувати на засадах стандартів ISO серії 9000, QS 9000, OHSAS 18000, IQRS, EFQM (дод. Г).

Перший принцип побудови системи якості – знання термінології [25; 35]. Отже, відповідно до стандарту ISO 3203 система якості – це сукупність організаційної структури, методик, процесів та ресурсів, необхідних для управління якістю [54]. У стандартах ISO 9000 версії 2000 р. цей термін замінений терміном «система менеджменту якості», який трактується як «система менеджменту, що спрямовує та контролює діяльність організації щодо якості» [53; 55], тобто сформульовано функціональне призначення системи.

У вітчизняній практиці використовується термін «система управління якістю», яка є сукупністю управлінських органів та об'єктів управління, заходів, методів та засобів, спрямованих на встановлення, забезпечення і підтримання високого рівня якості продукції, послуг та робіт [14; 17]. Система управління якістю - це сукупність заходів, методів та засобів, спрямованих на встановлення, забезпечення та підтримання відповідного рівня якості продукції та послуг при їх розробці, виготовленні (наданні) та експлуатації (споживанні) [45].

Вважаємо, визначення терміна «система якості» з врахуванням галузевої специфіки доцільно викласти у такій редакції: система якості готельного підприємства - це сукупність організаційної структури, відповідальності, процесів, методик, заходів, ресурсів готельного підприємства, спрямованих на встановлення, забезпечення та підтримання високої якості готельних послуг на всіх етапах життєвого циклу послуг.

Для графічної ілюстрації основних етапів розвитку систем якості у вітчизняній економічній літературі використовують знак «Зірка якості» (рис. 1.8). В основу зірки якості покладено систему якості, яка відповідає певній концепції, а також систему управління процесами створення продукції та надання послуг.

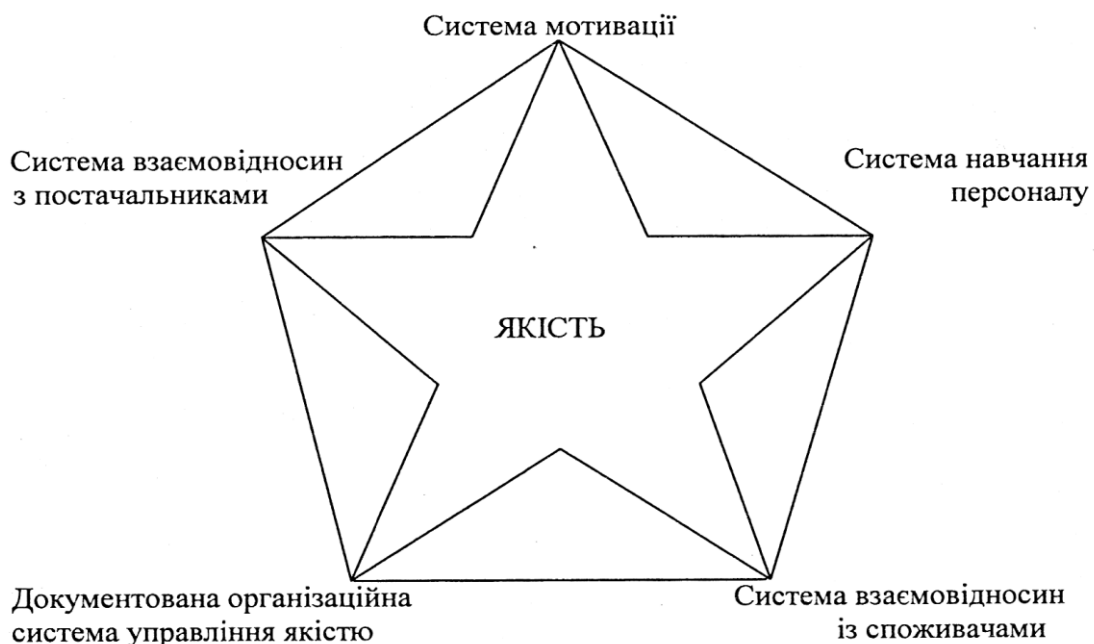


Рис. 1.8. Зірка якості [18; 29; 46; 47].

Міжнародне співробітництво виробило єдиний підхід до нормування технічних вимог до якості продукції та послуг. Піраміду рівнів директивних документів надано на рис. 1.9.



Рис. 1.9. Піраміда нормативів і вимог до якості послуг та продукції

Ефективне функціонування готельного підприємства має забезпечити система управління якістю, яка б увібрала передовий світовий та вітчизняний досвід. Такий досвід був узагальнений технічним комітетом ISO та відображений в міжнародних стандартах серії 9000. Порівняльну характеристику вітчизняних систем управління якістю з вимогами стандартів ISO 9000 надано в табл. 1.3.

У науковій літературі висвітленню сутності, змісту та особливостей сучасної філософії якості - концепції Тотального управління якістю (Total Quality Management – TQM) приділяється багато уваги. Розмаїтість застосовуваних термінів і необхідність адаптації зарубіжної методології TQM до сучасних вітчизняних умов обумовлюють розходження в трактуваннях, що наводяться авторами, цього поняття та складових елементів. Розглянемо ряд визначень поняття TQM, що надано у нормативних актах та сучасних наукових дослідженнях [45-47] (дод. Д).

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика вітчизняних систем якості та  
стандартів ISO 9000

Елементи порівняння	Вітчизняні системи управління якістю	ISO 9000
Мета	Досягнення постійно високих темпів обсягу діяльності з метою забезпечення раціональних норм споживання на 1 особу населення	Виявлення, скорочення, передбачення, ліквідація випуску продукції та надання послуг незадовільної якості
Мотивація	Впроваджувались в інтересах підприємств, з метою підвищення ефективності суспільного виробництва, найбільш повного задоволення потреб у кількості	Задоволення вимог споживача та забезпечення комерційних інтересів власників та працівників
Сфера поширення	Уся діяльність підприємства	Орієнтація всієї системи якості на конкретну послугу
Вимоги до якості послуги та продукції	Відповідальність послуг чи продукції вимогам нормативних документів, орієнтація на світовий рівень	Відповідальність продукції та послуг вимогам споживачів, ринковому попиту та відповідність вимогам міжнародних стандартів
Вимоги до вартості	Не передбачені	Реалізація продукції та надання послуг за конкурентоспроможними цінами, одержання прибутку
Ефективність	Використання директив планування показників ефективності господарювання	Забезпечення рентабельності підприємства, розширення ринків збуту; для споживача - зниження витрат, поліпшення споживчих властивостей
Ознака впровадження	Реєстрація системи в територіальних органах Держспоживстандарту	Наявність документів, які підлягають перевірці, на відповідність одній з моделей системи якості відповідно до вимог стандартів ISO, наявність об'єктивної інформації про якість продукції, на яку розроблена система, наявність виробничо-технологічної системи тощо
Контроль функціонування	Перевірка вищими органами, Держспоживстандартом, внутрішні перевірки підприємства	Демонстрація наявності та ефективності функціонування системи споживачеві під час випуску та підписання контракту; організації по сертифікації продукції, послуг та систем якості

Таким чином, під тотальним менеджментом якості пропонується розуміти підхід, який передбачає всебічне, цілеспрямоване і добре скоординоване застосування методів довгострокового й оперативного характеру на всіх етапах виробництва і випуску (надання) продукції (послуг) за участю працівників усіх підрозділів на всіх рівнях організаційної структури і раціональному використанні усіх видів ресурсів (людських, технічних, матеріальних та ін.) для виконання вимог споживача до якості кінцевої продукції (послуг).

Ефективність загального управління якістю в готельному підприємстві залежить від трьох основних умов:

- інвестиції вкладаються не лише в обладнання, а й людей.
- вища посадова особа на підприємстві виступає за підвищення якості;
- організаційна структура підприємства створюється під загальне управління якістю.

Всезагальне управління якістю реалізується на підприємстві готельного господарства завдяки використанню певного набору прийомів та методів (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

#### Прийоми та методи загального управління

Управління якістю	Управління процесом	Управління персоналом	Управління ресурсами
Визначення поняття якості	Стабільність, стійкість процесу	Команда керуючих	Програма затрат на якість
Політика якості	Статистичні методи контролю	Всезагальне навчання якості	Показники для контролю роботи
Всезагальне навчання якості	Можливість процесів	Організація робочих груп, гуртків	Вартісні показники
Відносини з внутрішніми споживачами	Рішення технічних проблем	Методи і засоби мотивації	Консервація ресурсів
Система якості	Вдосконалення процесу	Внутрішні перевірки, аудит якості	Покращання навколишнього середовища
Гуртки якості	Аналіз характеру та наслідків недоліків на стадії проектування	Теорії інтенсифікації	Робота за принципом «точно в термін»
Методи Тагучі	Аналіз характеру та наслідків недоліків на стадії виробництва	Підвищення кваліфікації	Робота за принципом «точно в термін»
Стратегія управління якістю	Контроль документації	Нетрадиційні форми компенсації праці	Статистичні методи контролю

На основі зазначених підходів та критеріїв кожна країна повинна окреслити свій національний шлях до високої якості продукції та послуг, з врахуванням яких буде свою систему якості кожний суб'єкт господарювання, враховуючи внутрішні традиції, можливості, досвід. У той же час світове співробітництво виробило безліч універсальних методів і засобів, які дають змогу успішно вирішувати поставлені завдання з якості.

У сучасній теорії та практиці управління якістю виділяють такі основні етапи:

- прийняття рішення «що виробляти?» і підготовка технічних умов;
- перевірка готовності виробництва і розподілу організаційної відповідальності;
- виготовлення продукції, надання послуг;
- усунення недоліків у роботі і забезпечення інформацією зворотного зв'язку з ціллю внесення коригуючих змін у процеси виробництва та контролю;
- розроблення довгострокових планів з якості.

Впровадження зазначених етапів неможливе без взаємодії всіх підрозділів, органів управління підприємством, тобто без єдиної системи правління якістю. Це забезпечує системний підхід до управління якістю. Існує три етапи управління якістю на підприємствах готельного господарства. На першому етапі якість означає той ступінь, за яким готельні послуги відповідають внутрішнім технічним вимогам підприємства. Цей аспект якості називається якістю відповідності технічним умовам. На другому етапі оцінюється якість конструкції, а вже на третьому - визначається той ступінь якості, за яким робота чи послуга готелю задовольняє реальні потреби споживачів.

Впровадження зазначених етапів неможливе без взаємодії всіх підрозділів, органів управління підприємством, тобто без єдиної системи управління якістю. Це забезпечує системний підхід до управління якістю. Існує три етапи управління якістю на підприємствах готельного господарства. На першому етапі якість означає той ступінь, за яким готельні послуги відповідають внутрішнім технічним вимогам підприємства. Цей аспект якості називається якістю відповідності технічним умовам. На другому етапі оцінюється якість

конструкції, а вже на третьому - визначається той ступінь якості, за яким робота чи послуга готелю задовольняє реальні потреби споживачів.

*Система управління якістю містить такі функції [8; 17]:*

- стратегічного, тактичного і оперативного управління;
- прийняття рішень, керуючих впливів, аналізу й обліку, інформаційно-контрольні ;
- спеціалізовані та загальні для всіх рівнів життєвого циклу послуги;
- управління за науково-технічними, виробничими, економічними і соціальними факторами і умовами.

*Стратегічні функції:*

- прогнозування і аналіз базових показників якості;
- визначення напрямку проектних і конструкторських робіт;
- аналіз досягнутих результатів якості надання послуг;
- аналіз інформації про рекламації;
- аналіз інформації про споживацький попит.

*Тактичні функції:*

- управління сферою надання готельних послуг;
- підтримка на рівні заданих показників якості;
- взаємодія з керованими об'єктами і зовнішнім середовищем.

*Система управління якістю містить:*

1. Завдання керівництва (політика щодо якості, організація).
2. Система документації і планування.
3. Документація вимог і їх планування.
4. Якість під час розробки (планування, компетентність, документація.

Перевірка, результат, зміни).

5. Якість під час закупок (документація, контроль).
6. Визначення послуг і можливостей їх контролю.
7. Якість під час надання (планування, інструкції, кваліфікація, контроль).
8. Перевірка якості (вхідні перевірки, міжопераційний контроль, залишковий контроль, документація випробувань).

9. Коригувальні заходи.
10. Якість при зберіганні, переміщенні тощо.
11. Документування якості.
12. Внутрішній фірмовий контроль за системою підтримки якості.
13. Навчання персоналу.
14. Пристосування статистичних методів.
15. Аналіз якості та системи прийнятих заходів.

Політика готельного підприємства у сфері якості може бути сформована у вигляді спрямування діяльності чи довгострокової цілі і передбачати: поліпшення економічного становища готелю, розширення чи завоювання нових ринків збуту, досягнення рівня якості послуг, який перевищує рівень провідних готелів, орієнтацію на задоволення потреб певних сегментів споживачів чи відповідних регіонів, освоєння послуг, функціональні можливості яких реалізуються на нових принципах поліпшення важливих показників якості послуг, зниження рівня дефектів у роботі, розвиток додаткових послуг та якості обслуговування.

Для готельних підприємств у межах системи якості слід розробляти, створювати, документально оформлювати, впроваджувати та підтримувати у робочому стані систему якості, у рамках якої повинні бути розроблені методики щодо встановлення вимог для здійснення всіх пов'язаних з наданням послуги процесів. У додатку Е представлено процесний підхід якості послуг підприємств готельного господарства, який сприятиме інтеграційним процесам України до європейських та світових економічних структур.

### **1.3. Детермінанти управління якістю**

При системному підході до проблем поліпшення якості готельних послуг необхідно вивчати та класифікувати всі фактори, які впливають на рівень якості послуг на всіх стадіях їх життєвого циклу.



«Фактор» {лат. *factor* - виконуючий, виробляючий) означає причину, рушійну силу якого-небудь процесу, явища, який визначає його характер або окремі риси [22; 35; 56].

Під фактором якості послуг (*детермінантою якості*) слід розуміти причину, яка певним чином впливає на якість послуги залежно від умов її створення та надання. Априорі можна стверджувати, що на процес управління якістю в готельному господарстві впливає величезна кількість детермінант різної природи, спрямованості й величини, що володіють різними властивостями.

У вітчизняній та зарубіжній науковій літературі здебільшого розглядаються фактори, які впливають на якість продукції. Так, Гличев А.В. класифікував фактори за групами: технічні, організаційні, економічні, соціальні [45-47] (табл. 1.5). Ткаченко Т.І. виділяє фактори, які визначають якість продукції: соціальні, економічні, організаційні, технічні, політичні, міжнародні, правові [45].

Таблиця 1.5

## Класифікація факторів, які впливають на якість

Технічні	Організаційні	Економічні	Соціальні
Якість засобів розміщення	Забезпечення необхідним майном	Рівень цін підприємства	Підбір, розстановка, переміщення кадрів
Стан технічної документації	Забезпечення кваліфікованими працівниками	Форма та розмір оплати праці	Організація навчання і підвищення кваліфікації
Стан та якість технічного оснащення	Планомірність та ритмічність роботи	Система преміювання за якісну роботу	Мікроклімат у колективі
Якість технологічного обладнання	Наукова організація праці	Покарання за неякісну роботу	Культура обслуговування
Технічне оснащення обслуговуючих підприємств	Організація надання послуг	Співвідношення між собівартістю та ціною	Побутові умови працівників
	Культура виробництва	Організація та проведення госпрозрахунку	Організація відпочинку працівників

Дехтяр Г.М., розглядаючи фактори впливу на якість готельних послуг, виділив такі: виробничо-економічні, соціальні, демографічні, природно-кліматичні [14; 51]. Авторами запропоновано таку класифікацію детермінант управління якістю послуг (рис. 1.10) [46- 49].

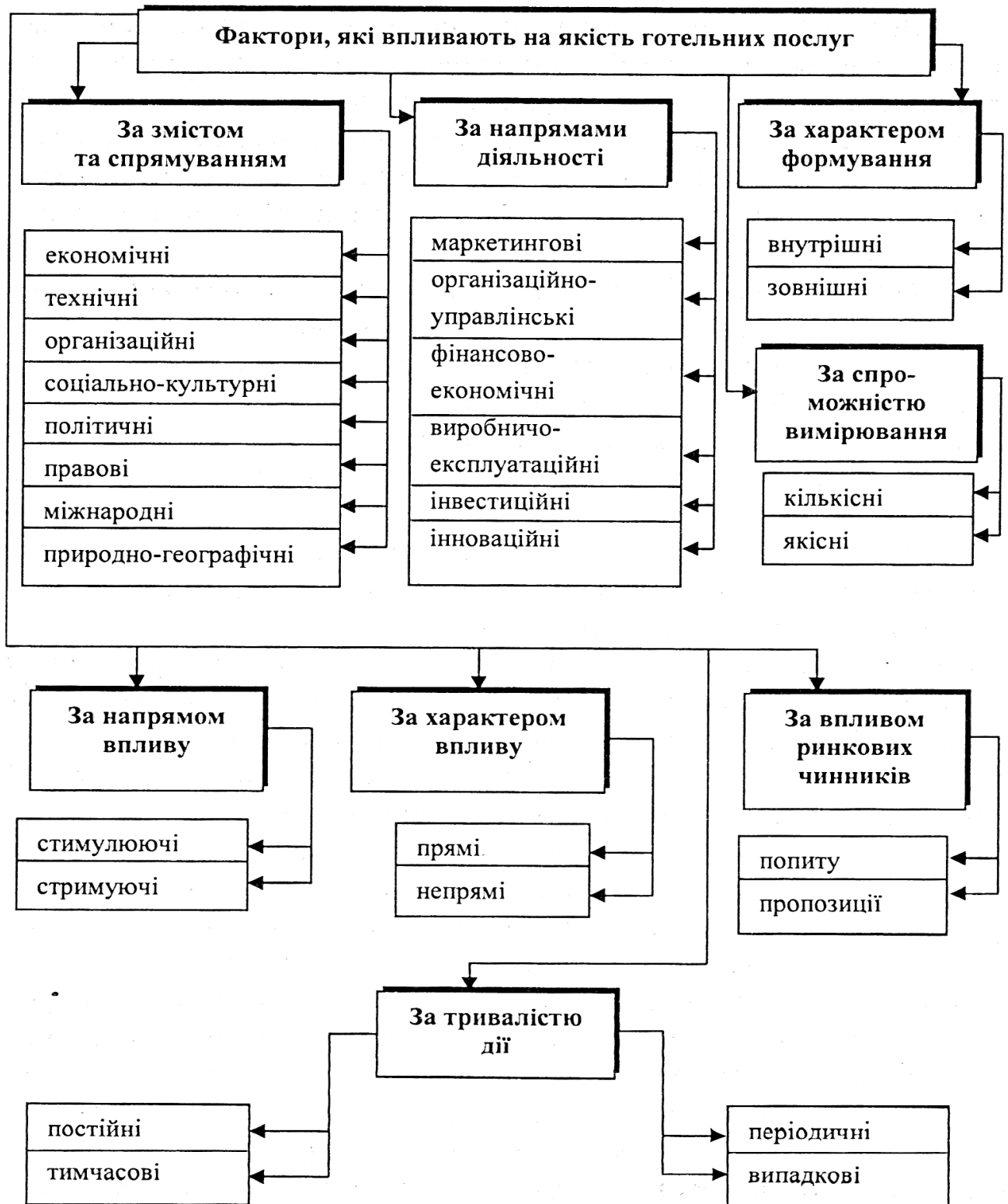


Рис. 1.10. Класифікація факторів, які впливають на процес управління якістю послуг на підприємствах готельного господарства

*Класифікація факторів, які впливають на процес управління якістю послуг на підприємствах готельного господарства [19; 34; 36; 42; 55]:*

1. За змістом та спрямуванням фактори поділяють на:

- *Економічні*: рівень цін підприємства, форма та розмір оплати праці, система преміювання за якісну роботу, покарання за неякісну роботу, співвідношення між собівартістю та ціною, організація та проведення госпрозрахунку.

- *Технічні*: якість засобів розміщення, стан технічної документації, стан та якість технічного оснащення, технологічного обладнання, технічне оснащення обслуговуючих підприємств.

- *Організаційні*: забезпечення необхідним майном, кваліфікованими працівниками, планомірність та ритмічність роботи, наукова організація праці, організація надання послуг, культура виробництва.

- *Соціально-культурні*: підбір, розстановка, переміщення кадрів, організація навчання і підвищення кваліфікації, мікроклімат у колективі, культура обслуговування, побутові умови працівників, організація відпочинку працівників; демографічна ситуація в країні (вікова, статева структура споживачів, міграції); соціально-культурні умови (культурні традиції, гостинність, національні особливості розвитку тощо).

- *Політичні*: розвиток політичної свідомості та культури в регіоні, вплив політичних партій, громадських об'єднань та інших суспільних організацій на розвиток готельних господарств, демократія політичного життя, напрями державної політики, ставлення працівників готелю до співробітництва з іноземними компаніями тощо.

- *Міжнародні*: розвиток міжнародних відносин у країні, міжнародне співробітництво, зокрема в галузі туризму, міжнародний авторитет країни як туристичного регіону, міжнародне законодавство в галузі якості, готельного господарства туризму тощо.

- *Правові*: нормативні акти законодавчої та виконавчої влади щодо розвитку готельного господарства, якості продукції, робіт, послуг, регулювання економічної діяльності, трудове та антимонопольне законодавство, нормативно-

технічна документація, документи судової влади, господарські договори, які використовують у процесі управління якістю послуг готельних підприємств.

- *Природно-географічні:* кліматичні умови, інфраструктура регіону, забезпеченість енергією, ресурсами, якість води, повітря, ґрунту, стан навколишнього середовища.

2. За напрямками діяльності готельного підприємства фактори поділяють на:

- *Маркетингові:* організація та контроль рекламної діяльності, рівень вивчення попиту споживачів (дослідження ринку), ефективність формування цінової політики та контролю діяльності маркетингового відділу, участь маркетологів підприємств готельного господарства в розробці та впровадженні системи якості.

- *Організаційно-управлінські:* ефективність організаційної структури управління готелем, наявність відділу якості, розроблення політики в галузі якості, наявність системи якості; забезпеченість ресурсами (матеріальними, трудовими, фінансовими) для надання послуг високої якості, організація матеріально-технічного постачання, організація інформаційного забезпечення тощо.

- *Фінансово-економічні:* співвідношення між якістю та ціною; рівень та форми заробітної плати, ефективність стимулювання працівників за якісні показники роботи, рівень рентабельності готелю, рівень витрат на якість. Ефективність управління якістю тощо.

- *Виробничо-експлуатаційні:* стан та рівень завантаження номерного фонду, рівень автоматизації та комп'ютеризації процесів, якість технології надання послуг, рівень виконання нормативно-технічної документації з якості.

- *Інноваційні:* рівень впровадження нових технологій обслуговування, нових видів розрахунків за послуги, розширення асортименту додаткових послуг, перехід на нові форми обліку, організації праці тощо.

- *Інвестиційні:* будівництво нових готелів та створення нових підрозділів, реконструкція номерного фонду, модернізація технологічного обладнання.

3. За характером формування фактори управління якістю послуг класифікують як:

- *Внутрішні* – це сукупність факторів, які діють на політику готельного підприємства у сфері якості в межах фірми і які можна контролювати, наприклад, стимулювання та організація праці, стан номерного фонду тощо. Вони впливають з наявних та невикористаних резервів покращання діяльності у середині готелю, що не потребує додаткового використання ресурсів.

- *Зовнішні* – фактори мікросередовища (конкуренти, споживачі, постачальники, посередники, інші контактні аудиторії) та макросередовища (демографічна ситуація в країні, політико-правові та технологічні фактори). Особливістю цих факторів є те, що вони впливають на розвиток готельного підприємства та його політику в галузі якості. При цьому готель їх не може контролювати.

4. За методами оцінки сукупність факторів управління якістю можна поділити на дві великі групи: кількісні та якісні.

- *Кількісні*: характеризуються абсолютними та відносними показниками (обсяг послуг, сума прибутку, рівень витрат на якість тощо). Фактори, які оцінюються кількісно, краще піддаються обліку та контролю.

- *Якісні* – це більшість факторів, які впливають на якість послуг та не можуть бути прив'язані до визначеного кількісного показника (гостинність, культура обслуговування і спілкування, наукова організація праці тощо). Вони визначаються як певний орієнтир чи стан діяльності підприємства, що впливає на якість.

5. За напрямом впливу на рівень якості послуг фактори класифікують, як:

- *Стимулюючі*, активізують роботу готелю щодо поліпшення якості: зростання доходів населення, підвищення життєвого рівня споживачів, розвиток міжнародного туризму, вдосконалення законодавства в галузі якості тощо.

- *Стримуючі* - фактори, які стримують розвиток систем якості: недосконалість податкової та кредитної політики щодо суб'єктів туристичної індустрії, низький рівень рентабельності готельних підприємств, високий рівень витрат на розробку системи якості послуг, відсутність досвіду у сфері управління якістю в межах системи якості тощо.

6. Залежно від характеру впливу на управління якістю послуг розрізняють прямі та непрямі фактори.

- *Прямі*, що безпосередньо впливають на процес управління якістю: економічні, організаційні, технічні.

- *Непрямі*: опосередковано впливають на якість послуг готелю. Це політичні, правові, міжнародні, природно-географічні, соціально-культурні фактори.

7. Відносно параметрів ринкового механізму існують фактори попиту та пропозиції.

- Фактори, на формування яких визначальний вплив мають споживачі готельних послуг, називаються *факторами попиту*. До цієї групи факторів належать і рівень цін на послуги, обсяги рекламної роботи та завантаження готелю, стан номерного фонду, організаційна структура тощо.

- Фактори, вплив яких визначається пропозицією готельних послуг, називаються *факторами пропозиції*: рівень заробітної плати та матеріального стимулювання за якісні показники роботи, рівень механізації та автоматизації процесів тощо.

8. За тривалістю дії фактори поділяють на: *постійні, тимчасові, періодичні та випадкові*.

При проведенні досліджень детермінант управління якістю в готельному господарстві у контексті процесного підходу необхідно враховувати:

- по-перше, комплексний вплив домінуючих факторів на досліджуваний процес;

- по-друге, рухливість зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;

- по-третє, швидкість змін його окремих параметрів й інтенсивність їхнього впливу на стан системи [19; 34; 36; 42; 55].

Ще один класифікаційний підхід дозволяє розмежувати всю сукупність факторів на три основні групи( рис. 1.11): суб'єктивні, об'єктивні і специфічні.

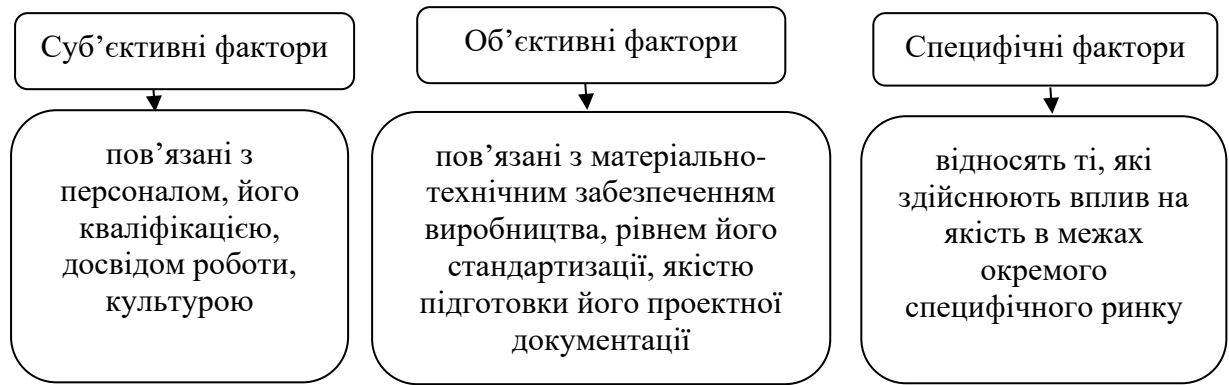


Рис. 1.11. Фактори впливу на якість виконання послуг

*Джерело: узагальнено та доповнено за [10; 41; 42].*

Саме суб'єктивні фактори найбільше впливають на якість, хоча самі вони значно залежать від об'єктивних факторів.

Таким чином, важливими складовими механізму управління якістю є фактори управління якістю послуг у готельному господарстві. Наявність у процесі управління якістю великої кількості факторів, які впливають на якість готельної послуги, ускладнює завдання ефективного підвищення якості. Вважаємо, що впорядкування складових елементів механізму управління за допомогою класифікації за певними критеріями, розкриття їх змісту та особливостей дасть змогу досягти високого рівня якості послуг при оптимальному рівні витрат.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСЮ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Готель «Ужгород», м. Ужгород

ТОВ «Готель «Ужгород» – 3\*\*\* сучасний, елегантний готель, гармонійне сплетіння величних інтер'єрів та комфорту, який розташований на березі річки Уж, неподалік від центру, пл. Б. Хмельницького, 2, в 1,5 км від залізничного вокзалу на відведеній ділянці, площа якої становить 0,9 га. Свідоцтво про державну реєстрацію та витяг з ЄДРЮО та ФОП наведено у дод. Б та В.

Станом на 27.03. 2006 року єдиним учасником товариства є фірма "Тріген с.р.о." Чехія, м. Брно, якій належить 100% Статутного фонду.

ТОВ «Готель «Ужгород» - це не тільки вікова історія, але і спрямованість у майбутнє. За останні роки тут проведена ретельна реконструкція, і сьогодні готель цілком відповідає вимогам часу і світових стандартів [3; 4; 23].

Готель «Ужгород» п'ятиповерхова будівля. Станом на січень місяць 2023 року загальна площа готелю складає 6667,2 м<sup>2</sup>, житлова площа всіх номерів – 1962,6 м<sup>2</sup>, місткістю – 182 ліжко-місць, кількість номерів – 128, з них: 64 – одномісних, 32 – двомісних, 19 – напівлюксів (10- одномісних, 9 - двомісних), 7 – люксів. (табл. 2.1, дод. Є ).

Таблиця 2.1

Організаційна характеристика ТОВ «Готель «Ужгород»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022р.
Загальна площа, м <sup>2</sup>	6667,2	6667,2	6667,2
Житлова площа всіх номерів, м <sup>2</sup>	1962,6	1962,6	1962,6
Місткість, ліжко-місць	182	182	182
Кількість усіх номерів на кінець року, один., усього	128	128	128
Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу, осіб	79	82	82



Основний контингент мешканців готелю: ділові люди, бізнесмени, індивідуали та туристи з різних країн світу. Прибуваючи сюди, гості міста - туристи і бізнесмени - занурюються в обстановку вишуканого європейського комфорту, що відповідає сучасним запитам цивілізованої людини. Прийом відвідувачів здійснюється метрдотелем.

Категорія номерів [23]: ➤ **2-й, 3-й, та 5-й поверхи**

*Стандарт:* одномісний, 13 м<sup>2</sup>, 15 м<sup>2</sup>, - ванна кімната, WC, кабельне TV, фен, телефон, сніданок, автостоянка, міні-бар за окрему плату.

*Бізнес клас:* одномісний, 19 м<sup>2</sup>, - ванна кімната, WC, кабельне TV, кондиціонер, фен, телефон, сніданок, автостоянка, міні-бар за окрему плату; двомісний, 23 м<sup>2</sup>, - ванна кімната, WC, кабельне TV, кондиціонер, фен, телефон, сніданок, автостоянка, міні-бар за окрему плату;

*Твін,* 19 м<sup>2</sup>, - ванна кімната, WC, кабельне TV, кондиціонер, фен, телефон, сніданок, автостоянка, міні-бар за окрему плату.

*Люкс:* Спальня і вітальня, 37 м<sup>2</sup>, - ванна кімната, WC, кабельне TV, кондиціонер, фен, телефон, сніданок, автостоянка, міні-бар за окрему плату.

➤ **4-й поверх:** *Стандарт:* одномісний - ванна кімната, WC, TV, сніданок, автостоянка, міні-бар за окрему плату; двомісний - ванна кімната, WC, TV, сніданок, автостоянка, міні-бар за окрему плату.

*Напівлюкс:* одномісний - ванна кімната, WC, TV, сніданок, автостоянка, міні-бар за окрему плату; двомісний - ванна кімната, WC, TV, сніданок, автостоянка, міні-бар за окрему плату.

*Люкс:* Спальня і вітальня, 37 м<sup>2</sup>, - ванна кімната, WC, кабельне TV, фен, сніданок, автостоянка, міні-бар за окрему плату.

Вартість проживання в номері ТОВ "Готель "Ужгород" залежить від площі кімнат, виду з вікна, обстановки (дод. Ж та Ж1).

Готельними правилами постояльцям дозволено тримати в номерах домашніх тварин. Крім того, "тризірковий" спектр послуг припускає цілодобове ресторанне обслуговування в номерах і пральні, щоденні послуги хімчистки, резервування квитків і послуги трансферу.

*Серед послуг готелю:*

- обслуговування учасників семінарів та ділових зустрічей; презентації, фуршети, банкети;
- обслуговування туристичних груп за індивідуальними турами;
- замовлення автомобіля чи мікроавтобусу з водієм.

Готель має своє автономне опалення, що забезпечує теплом та безперебійним гарячим водопостачанням.

*Переваги готелю "Ужгород":*

- добра репутація;
- великий досвід роботи на ринку готельних послуг;
- розташування в центральній частині міста з добре розвинутою інфраструктурою;
- наявність висококваліфікованого персоналу;
- гнучка цінова політика реалізації готельних послуг;
- сертифікованість послуг, що надаються;
- відповідність якості та ціни готельних послуг;
- зручні під'їзні шляхи та наявність власної автостоянки;
- власне автономне опалення, пральний цех;
- наявність номерного фонду, що відповідає вимогам міжнародних стандартів.

Високий рівень обслуговування, комфорт та надійність є візитною карткою готелю. Гостинність та професіоналізм висококваліфікованого обслуговуючого персоналу створять всі умови для приємного перебування та справжнього комфорту гостей в готелі "Ужгород". Для обслуговування гостей в готелі працюють 45 осіб (табл. 2.2). Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу у 2021-2022 рр. становила 82 особи, у т.ч. жінок – 48.

В ТОВ «Готелі «Ужгород» є власний ресторан вищої категорії розрахований на 120 чоловік, в якому не розчарують всі страви європейської та національної (закарпатської) кухонь, високоякісні марочні вина, вишукані напої, оригінальні кубинські сигари. Крім того, передбачені затишні кабінети для закритих прийомів, а також барна стійка на 20 чоловік.

Таблиця 2.2

## Штатний розклад ТОВ «Готель «Ужгород» 2020-2022 рр.

Відділ	Працівників, осіб		
	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Адміністрація	4	4	4
Відділ маркетингу	3	3	3
Бухгалтерія	3	4	4
Готель	44	45	45
Торгівля	18	18	18
Техвідділ	7	8	8
Всього	79	82	82

До послуг клієнтів пропонується конференц-зал на 48 місць, і кімната переговорів з мультимедійним проектором, екраном, дошка для презентацій, безкоштовний доступ до мережі Інтернет. Вартість оренди конференц-залу становить 350 грн / година.

Пропонується пральня, сауна (лазня, басейн), автостоянка на 52 місця з цілодобовою охороною, надаються додаткові послуги по обміну валюти (пункт обміну валют) та проведення платежів відділенням банку.

Всі додаткові послуги у ТОВ «Готелю «Ужгород» (табл. 2.3) надаються за певну плату. *До додаткових послуг відносяться:* інформаційні послуги; комунально-побутові послуги; послуги медичного обслуговування; торгівельні послуги.

Таблиця 2.3

## Додаткові послуги в ТОВ «Готель «Ужгород»

Послуги	Сервіс
Сніданок	дорослий – 225 грн
	дитячий (7-12 р.) – 112,5 грн
Зберігання автотранспорту (за добу)	легковий автомобіль – 100 грн
	мікроавтобус
	автобус
Зберігання автотранспорту (понад 30 діб)	
Додаткове ліжко	2,3 та 5 поверх - 450 грн
Оренда конференц-залу (за годину)	з повним обладнанням - 350 грн
Користування ксероксом	один аркуш – 3 грн
Факсові послуги – за одну хвилину	по Україні – 5 грн
	за кордон – 15 грн

ТОВ «Готелю «Ужгород» може одержувати запити на бронювання з різноманітних джерел.

Ціна послуг має забезпечити сталий запланований прибуток і конкурентоспроможність продукції. Водночас її розмір може змінюватись залежно від завдань, що вирішує фірма у визначеному часі і на конкретному ринку. Тобто ціни на товар треба використовувати для пристосування до умов ринку: витрат, попиту, конкуренції.

Номерного фонду та ціни на основні послуги в ТОВ «Готель «Ужгород» за 2022-2023 рр. наведено в табл. 2.4 та 2.5. (дод. Ж, Ж1). Як ми бачимо, у 2023 році відбулась повна реорганізація номерного фонду відповідно до потреб споживачів під час воєнного стану.

Таблиця 2.4

Тип номеру та ціни на основні послуги в ТОВ «Готель «Ужгород» за 2022 рік

Тип номеру	Ціна за номер, грн
Стандарт одномісний	998
Бізнес-клас одномісний.	1199
Дві особи у одномісному	1399
Бізнес-клас двомісний	1499
Одна особа у двомісному	1299
Бізнес-клас твін	1699
Одна особа у твін	1299
Люкс Спальня і вітальня	2149

В середньому ціни в ТОВ «Готель «Ужгород» у 2023 рік по відношенню до 2022 року в залежності від категорії номеру зросли на 30-35%, що обумовлено впливом факторів зовнішнього середовища.

Таблиця 2.5

Тип номеру та ціни на основні послуги в ТОВ «Готель «Ужгород» за 2023 рік

Тип номеру	Ціна за номер, грн
Двомісний номер. Делюкс з додатковим ліжком	1999
Двомісний номер з 2 окремими ліжками	1999
Люкс з балконом (2 людини)	3499
Люкс з балконом (3 людини)	4099
Стандартний одномісний	1299
Двомісний номер. Делюкс з додатковим ліжком (1 людина)	1599
Двомісний номер (1 людина)	1899

Цінова політика ТОВ "Готель "Ужгород" базується на таких засадах:

- забезпечення існування (виживання) в умовах конкуренції;
- максимізація отримання поточного прибутку;
- завоювання високих показників частки ринку та якості послуг.

Для готелю "Ужгород" така цінова політика є найбільш ефективною.

У зв'язку з воєнними діями всі знижки за готельні послуги тимчасово відмінені.

*Організаційна структура ТОВ «Готель «Ужгород»» має пірамідальний рівень управління. 1. Вищий рівень управління підприємством – фірма "Тріген с.р.о." Чехія і керівник підприємства.*

*2. Середній рівень (лінійні керівники 1, 2, а також функціональні служби 1, 2.) – лінійні керівники - це заступники директора по технічній частині, та заступник директора по ресторану. До функціональних керівників служб відносяться: головний енергетик, менеджер по готелю, головний бухгалтер, адміністратор залу, та шеф кухар.*

*3. Низовий рівень (працівники) – сантехнік, оператор котельні, інженер по охороні праці та безпеки, електрик, покоївки, прибиральниці, двірник, садівник, охорона, водій, бармени, офіціанти, посудомийка столового посуду, кухарі, кухонні працівники, товарознавець (закупник).*

## **2.2. Аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Готель «Ужгород»**

З метою визначення повного уявлення про стан підприємства готельного господарства, в рамках проведення дослідження здійснено аналіз та оцінку ефективності виробничо-господарської діяльності ТОВ «Готель «Ужгород»

Інформаційними джерелами аналізу фінансово-господарської діяльності підприємств були звіти за 2020–2022 рр. (дод. К, К1 та К2).

1. Баланс (Звіт про фінансовий стан) (Форма № 1);

2. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) (Форма № 2);

Ефективність управління підприємством готельного господарства характеризують такі показники: завантаженість номерного фонду та доцільність і ефективність використання житлової площі підприємств готельного господарства, яка оцінюється системою одиничних показників.

Аналізуючи завантаженість номерів за 2021-2022 рр. (табл. 2.6) можна відмітити, що найбільший попит національних та іноземних туристів на послуги готелю припадає на зимовий період, а саме січень та лютий місяць до 100%. Це пов'язано із святковими днями. У літній період найвища завантаженість була у 2021 році в червні та липні місяці 88,7 та 96,4%. Але у 2022 році завантаженість за цей період знизилась і склала 68,0-81,0%.

Таблиця 2.6

Завантаженість готелю ТОВ «Готель «Ужгород» за 2021-2022 рр.,%

Місяці	Завантаження, %	
	2021 рік	2022 рік
Січень	100,0	99,3
Лютий	99,6	98,2
Березень	87,1	86,3
Квітень	56,0	55,0
Травень	58,8	51,0
Червень	96,4	81,0
Липень	88,7	68,0
Серпень	43,2	42,0
Вересень	39,0	31,0
Жовтень	39,3	35,6
Листопад	38,8	36,0
Грудень	87,8	84,0

Наднизька завантаженість номерів готелю «Ужгород» у 2022 році відмічається у вересні – 31,0% та у жовтні – 35,6%.

На зниження коефіцієнта завантаження вплинуло зменшення попит туристів на послуги готелю іноземних громадян, що пов'язано з воєнним станом в Україні та значним скороченням доходів населення.

В процесі аналізу використання номерного фонду оцінюється динаміка показників експлуатаційної діяльності готелю (табл. 2.7).

Дані таблиці показують що, за досліджуваний період у готелі «Ужгород» відбувається поступове зниження відвідування гостей. Якщо у 2019 та 2020 роках було обслужено приїжджих 13525 та 13943 осіб, то у 2021 та 2022 роках їх кількість скоротилася і становила відповідно 11153 та 11992 особи.

Таблиця 2.7

Попит туристів на послуги ТОВ «Готель «Ужгород» за 2019-2022рр.

Показники	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	2022/ 2021, %
Обслужено приїжджих, осіб	13525	13943	11153	11992	107,52
з них іноземців, осіб	2047	3863	3822	2406	69,95
Загальний час перебування приїжджих, людино-днів	24716	23994	21260	19030	89,51
з них іноземців, людино-днів	11122	9993	8355	4382	52,45

Загальний час перебування приїжджих як українців так і іноземних громадян скоротився і становив 89,51 та 52,45 % відповідно.

З метою збільшення завантаження готелів керівництву потрібно активізувати комерційні зусилля, поліпшувати якість, вдосконалити механізм бронювання. Якість готельних послуг безпосередньо пов'язана із показниками ефективності використання майна готелю. Як показують дані табл. 2.8, показник ефективності використання основних засобів не стійкий і коливається за роками.

Таблиця 2.8

Показники ефективності виробничої діяльності підприємств ТОВ «Готель «Ужгород» за 2020-2022 рр.

Рік	Величина витрат на 1 грн виручки, грн	Частка витрат у виручці, %	Фондовіддача, грн	Рентабельність послуг, %	Продуктивність праці, тис. грн/особу
2020	1,04	104	0,54	-4,07	97,41
2021	1,03	103	0,50	-3,65	96,87
2022	0,98	98	0,67	1,89	138,47

Найвищий показник фондовіддачі становив у 2022 році – 0,67 грн, найнижчий показник фондовіддачі готель мав у 2021 році.

Про ефективну роботу готелів, що функціонують у сфері гостинності, свідчать показники:

- Величина витрат на 1 грн виручки, грн ;
- Частка витрат у виручці, %;
- Прибуток (збиток) на 1 місце, грн/міс;
- Рентабельність продукту, %.

Проведений аналіз витрат у абсолютній зміні та визначення частки витрат у величині виручки (рівень витрат) свідчить про зменшення витрат на 1 гривню виручки, що вказує на підвищення ефективності функціонування готелю, тобто відзначається тенденція до скорочення витрат ТОВ «Готель «Ужгород» за 2020-2022рр. від 103% у 2021 році до 98% у 2022 році Загалом по готельному господарству зростання витрат на 1 грн виручки та підвищення частки витрат у виручці пояснюється збільшенням постійних витрат. До них відносяться: відрахування на амортизацію, оренду, оплата праці, відрахування і витрати на ремонт основних засобів та ін.

Аналіз показників прибутку (збитку) на 1 місце та рентабельність продукції (послуг) підтверджує негативну тенденцію, тобто готель у 2020–2021 рр. був збитковим. У 2022 році готель подолав кризовий стан і отримав прибуток.

Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «Готель «Ужгород» за 2020-2022рр. прогнозує його життєздатність та перспективи подальшого розвитку.

Пріоритетною метою етапу аналізу стратегічних чинників при моделюванні процесу формування стратегії розвитку підприємства є виявлення потенційних загроз і можливостей з боку зовнішнього оточення, а також деталізація слабких і сильних сторін підприємства готельного господарства, або іншими словами проведення SWOT-аналізу.

SWOT-аналіз. SWOT – початкові літери слів Strengths (Сильні сторони), Weaknesses (Слабкі сторони), Opportunities (Можливості), Threats (Загрози).

Можливості та загрози відносяться до зовнішніх факторів, як правило, не підконтрольних конкретним об'єктам індустрії гостинності і на них можуть



впливати лише опосередковано, а в більшості випадків бізнес-плани і програми розвитку передбачають різні способи і методи використання пристосування і виживання в конкретній сукупності чинників, що впливають на розвиток готельного господарства.

Найбільший вплив на середовище готельного господарства здійснюють зовнішні чинники: економічні, політичні, культурні, та соціальні чинники.

Для ТОВ «Готель «Ужгород» можливості О (Opportunities):

політична стабілізація в країні та притік інвестицій;

– закінчення воєнних дій на Сході України та зростання потоку внутрішніх та зовнішніх туристів;

– зростання рівня грошових доходів населення та попиту на послуги розміщення.

Для ТОВ «Готель «Ужгород» основні загрози Т (Threats):

– зростання конкуренції з боку світових готельних мереж;

– порушення політичної стабільності;

– питома вага витрат на харчування зростатиме, і відповідно зростатимуть витрати готелю, будуть підвищуватися ціни в ресторані та загальна вартість готельних послуг.

Розглянемо, як функціонують окремі підрозділи готелю (табл. 2.9)

Таблиця 2.9

Сильні і слабкі сторони діяльності окремих підрозділів

ТОВ «Готель «Ужгород»

Підрозділ	Сильні сторони	Слабкі сторони
Готель	Напрацьована клієнтська база, співпраця з іншими підприємствами, високий рівень сервісу.	Недостатнє знання англійської мови персоналом. Відсутність Дитячої кімнати.
Ресторан	Велика місткість, високий рівень сервісу. Смачна і якісна кухня. Невисокі ціни.	відсутність дитячого меню в ресторані
Літня тераса	Затишна атмосфера, доступні ціни.	Залежність від погодних умов, неможливість обслуговування по ресторанному меню.
Винний погріб	Великий асортимент вин. Кваліфікований сомельє.	-

З вище наведеної таблиці, ми бачимо, що рівень діяльності підрозділів готелю є досить високим, недоліки діяльності є незначними. Враховуючи результати діяльності підприємства, і напрацьовану клієнтську базу, можна зробити висновки, що невисокі ціни на послуги готелю є перевагою.

Зведемо загрози, можливості, сильні та слабкі сторони в матрицю SWOT - аналізу діяльності ТОВ «Готель «Ужгород» (рис. 2.1)

МАТРИЦЯ SWOT-АНАЛІЗУ		
	<p><b>Сильні сторони (S)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Досвід роботи на ринку</li> <li>2. Високий рівень сервісу</li> <li>3. Високий рівень кваліфікацій персоналу</li> <li>4. Велика місткість, високий рівень сервісу ресторану</li> <li>5. Широкий асортимент послуг</li> <li>6. Рекламна діяльність готелю здійснюється грамотно</li> </ol>	<p><b>Слабкі сторони (W)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостатнє знання англійської мови персоналом</li> <li>2. Готель не бере участі у кластерах</li> <li>3. Відсутність дитячого меню в ресторані</li> </ol>
<p><b>Можливості (O)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Політична стабілізація в країні та притік інвестицій;</li> <li>2. Закінчення воєнних дій на Сході України та зростання потоку внутрішніх та зовнішніх туристів;</li> <li>3. Зростання рівня грошових доходів населення та попиту на послуги розміщення</li> </ol>	<p><b>SO-стратегія</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення участі на ринку за рахунок залучення інвестицій</li> <li>2. Залучення уваги клієнтів до послуг та сервісу в умовах зростання попиту на послуги розміщення</li> <li>3. Інформація клієнтів про найбільш вигідні умови</li> </ol>	<p><b>WO-стратегія</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підвищення рівня обізнаності персоналу в іноземних мовах</li> <li>2. Розробка програми участі готелі в кластеру</li> <li>3. Розробка системи знижок та бонусів постійним відвідувачам</li> <li>4. Розробка дитячого меню в ресторані та більш дешевого меню для літньої тераси</li> </ol>
<p><b>Загрози (T)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зростання конкуренції з боку світових готельних мереж;</li> <li>2. Порушення політичної стабільності;</li> <li>3. Питома вага витрат на харчування зростатиме і відповідно зростуть витратити на туризм</li> </ol>	<p><b>ST-стратегія</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Формування пільгових програм розміщення для юридичних осіб</li> <li>2. Підвищення інтенсивності рекламної кампанії готелю та ресторану</li> </ol>	<p><b>WT-стратегія</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення інформованості постійних клієнтів про високий рівень безпеки перебування м. Ужгород та готелі</li> </ol>

Рис. 2.1. Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Готель «Ужгород»

У результаті проведеного SWOT-аналізу, ми бачимо, що в ТОВ «Готель «Ужгород» є деякі труднощі, однак підприємство займає досить сильну та стабільну конкурентну позицію на ринку і має добрі шанси для подальшого розвитку. Для цього потрібно враховувати тенденції розвитку попиту і існуючий рівень купівельної спроможності населення.

Наведений SWOT-аналіз дає нам можливість об'єктивно визначити ефективну стратегію шляхом поєднання негативних і позитивних факторів, що впливають на діяльність підприємства як з середини, так і з зовні. Здійснюючи аналіз середовища підприємства, слід мати на увазі, що можливості й загрози можуть переходити в свою протилежність: нереалізована можливість може стати загрозою, якщо її використає конкурент, або, навпаки, заздалегідь помічена загроза може створити для організації додаткову перевагу тоді, коли конкуренти її не усунули. Отже, зовнішнє середовище є постійним джерелом проблем і загроз розвитку будь-якої організації. Здатність і можливість чинити опір і пристосовуватися до них за допомогою вирішення внутрішніх проблем, характеризує найважливішу сторону життєдіяльності та успіху в управлінні підприємством сфери готельних послуг. Проведена діагностика фінансового стану підприємств готельного господарства за 2020-2022 рр. дозволяє знайти «больові точки» в діяльності підприємства та ефективно використовувати фінансові ресурси, для отримання найкращих результатів.

### **2.3. Управління якістю готельних послуг ТОВ «Готель «Ужгород»**

Управління якістю є одним з ефективних інструментів, який дозволяє оптимально використовувати ресурси, забезпечувати взаєморозуміння та ефективну взаємодію всіх учасників економічних взаємовідносин: держави, виробників та споживачів, а також безперервно вдосконалювати процес створення та реалізації послуг [19]. Особливу увагу в управлінні якістю слід приділити детермінантам мікросередовища, які пов'язані з ефективним вибором

постачальників і дослідженням стану конкуренції на ринку готельних послуг та тенденцій споживчого ринку, що є обов'язковою умовою якісного та своєчасного надання послуги за оптимальними цінами.

Найбільш ефективним засобом є підвищення якості в широкому розумінні. Йдеться не лише про якість власне послуги готелю, але й про якість підприємства загалом, тобто про його функціонування та управління, взаємодію з навколишнім середовищем, життя його співробітників.

В цілому якість послуг ТОВ «Готелю «Ужгород» визначається наступними складовими (рис. 2.2).

Складові якості послуг ТОВ «Готель «Ужгород»	
з точки зору споживачів	з точки зору працівників
<ul style="list-style-type: none"> <li>- рівень сервісу;</li> <li>- вартість обслуговування;</li> <li>- імідж;</li> <li>- наявність належних засобів обслуговування</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- належне матеріально-технічне забезпечення;</li> <li>- прибутковість діяльності;</li> <li>- соціальне забезпечення працівників</li> </ul>

Рис. 2.2. Складові якості послуг ТОВ «Готель «Ужгород»

З метою проведення оцінки рівня якості, пропонуємо основні параметри, які характеризують усі елементи якості готельних послуг (табл. 2.10).

Представлені параметри дають змогу на всіх етапах надання послуг здійснювати ефективне управління якістю, а також оцінювати, коригувати, удосконалювати та підвищувати якість послуг.

Для ефективного управління якістю на основі узагальнення зарубіжного досвіду в сфері управління якістю та розвитку підприємств гостинності, міжнародних стандартів, досліджень, запропоновано складові профілю менеджера підприємства готельного господарства з якості, сформовано блоки професійних знань, особистих та ділових рис, необхідних керівнику сучасного готелю [9, 19-22; 45-47].

Таблиця 2.10

Основні параметри, що характеризують окремі елементи якості  
готельних послуг

Показники	Основні елементи, що визначають якість готельних послуг	Основні параметри, які характеризують окремі елементи
Функціональне призначення	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Корисний ефект при споживанні послуги;</li> <li>– витрати на створення послуги та організацію споживання;</li> <li>– відповідність категорії;</li> <li>– асортимент послуг</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Компетентність, задоволення попиту;</li> <li>– широта асортименту послуг, що надаються;</li> <li>– кількість додаткових послуг;</li> <li>– загальна сума платних послуг, реалізованих у готелі за певний період</li> </ul>
Безпека та охорона навколишнього середовища	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Вплив послуги на людину та навколишнє середовище;</li> <li>– виконання вимог безпеки до обладнання, виробничих процесів, будівель та споруд, пожежної безпеки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Кількість фактів порушення правил техніки безпеки, пожежної та санітарно-технічної безпеки за певний період (кількість відповідних актів);</li> <li>– кількість фактів порушення правил обслуговування споживачів за певний період (кількість скарг)</li> </ul>
Професійна майстерність	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Професійна компетентність спеціаліста (кваліфікація, якість виконання послуги);</li> <li>– діяльність керівництва щодо забезпечення якості роботи персоналу (підвищення кваліфікації, матеріально-технічне забезпечення, організація взаємодії із споживачами)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Частка працівників, які мають спеціальну освіту в загальній чисельності;</li> <li>– частка працівників, які володіють 1-2-ма іноземними мовами в загальній чисельності;</li> <li>– середній стаж роботи в готельному господарстві;</li> <li>– кількість скарг на неуважне ставлення обслуговуючого персоналу за певний період</li> </ul>
Культура обслуговування	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Безпека та екологічність при обслуговуванні;</li> <li>– естетика інтер'єру місць обслуговування;</li> <li>– ергономічність місць обслуговування;</li> <li>– комфортність приміщень готелю, обладнання, меблів;</li> <li>– санітарно-гігієнічний стан приміщень у готелі;</li> <li>– етика спілкування.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Загальна кількість рекламних заходів, які застосовуються в процесі обслуговування;</li> <li>– наявність системи інформаційних послуг (довідники, вказівки щодо розміщення служб та пунктів надання послуг);</li> <li>– загальна інформація про асортимент, рівень надання додаткових послуг.</li> </ul>

Відповідність комплексу цих вимог забезпечує ефективну діяльність особи у статусі функціонального керівника з такого важливого напрямку діяльності підприємства готельного господарства, як управління якістю послуг.

Ефективність загального управління якістю в готельному бізнесі залежить від трьох основних умов:

- ✓ інвестиції вкладаються не лише в обладнання, а й у людей;
- ✓ лінійний керівник на підприємстві несе відповідальність за якість наданих послуг;
- ✓ організаційна структура підприємства створюється під загальне управління якістю.

У площині положень сучасної концепції управління якістю продукції, послуг та робіт, в основу якої покладено принципи *всезагального управління якістю* (TQM), саме персонал вважається ключовим чинником системи якості.

Оцінка здійснювалася на основі узагальнених висновків працівників ТОВ «Готелю «Ужгород» та оцінок споживачів, що виконувалася на основі анкетного опитування. Більш детальну оцінку кожної складової представлено у рис. 2.11.

Таблиця 2.11

#### Оцінка складових якості послуг ТОВ «Готелю «Ужгород»

Показник	Оцінка	Еталон	Коефіцієнт вагомості	Одиничний показник
Оцінка споживачів				
Рівень сервісу	5	5	0,51	0,510
Вартість обслуговування	4	5	0,23	0,184
Імідж	4	5	0,15	0,120
Наявність належних засобів обслуговування	5	5	0,11	0,110
Груповий показник				0,924
Належне матеріально-технічне забезпечення	5	5	0,35	0,350
Прибутковість діяльності	4	5	0,33	0,264
Соціальне забезпечення працівників	4	5	0,32	0,256
Груповий показник				0,870
Інтегральний показник				1,794

*Джерело: розроблено за даними [21; 41; 42;].*

Одиничний показник обчислювався діленням оціночного значення на еталон та множенням на коефіцієнт вагомості. Груповий показник визначався

підсумовуванням одиничних показників, а інтегральний – підсумовуванням групових показників.

Отже, здійснивши аналіз показників якості послуг ми бачимо, що груповий показник становить 0,870, а інтегральний 1,794 за даними показниками можна стверджувати, що у цілому якість діяльності ТОВ «Готелю «Ужгород» є задовільною та спрямована у напрям розвитку.

Найближчими конкурентами ТОВ «Готелю «Ужгород» 3\* визначено готель ТОВ «Інтурист Закарпаття» 3\*.

На основі отриманих даних створено таблицю, до якої занесено необхідні розрахункові дані, табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Оцінка складових якості послуг ТОВ «Готелю «Ужгород» та його конкурента

Показник	Заклади			
	ТОВ «Готелю «Ужгород»		ТОВ «Інтурист Закарпаття»	
	Оцінка	Один. показник	Оцінка	Один. показник
Місце розташування	5	1	5	1
Дизайн інтер'єру	5	1	4	0,64
Технологія і культура обслуговування	5	1	4,3	0,68
Стан приміщень	5	1	4	0,64
Якість послуг	5	1	3,7	0,59
Цінова політика	4,8	0,94	4	0,64
Якість обслуговування	5	1	3	0,48
Груповий показник		6,94		4,67

*Оцінка показників проводилася методом опитування споживачів даного сегменту ринку.*

*Одиничний показник обчислюється діленням оціночного значення на еталон та множенням на коефіцієнт вагомості.*

*Груповий показник визначається підсумовуванням одиничних показників.*

З отриманих показників можна побачити, що при анкетуванні відвідувачів на перше місце вони ставили доступну цінову політику та якість обслуговування не звертаючи уваги на інтер'єр та стан приміщення.

Результати проведеного аналізу свідчать, що за усіма аналізованими показниками найбільш конкурентоспроможним є ТОВ «Готелю «Ужгород». Груповий показник оцінки складових якості послуг складає 6,94. Конкурент ТОВ «Інтурист Закарпаття» є ринковим послідовником, оскільки його груповий показник конкурентоспроможності знаходяться у межах 4,67.

Таким чином, можна стверджувати, що в цілому управління якістю послуг ТОВ «Готелю «Ужгород» здійснюється ефективно. Спостерігається позитивна динаміка основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства, що відбиває ефективність управління підприємством у напрямку дотримання вимог з якості.



## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

#### 3.1. Напрями вдосконалення механізму управління якістю послуг у готельному господарстві

У сучасних умовах господарювання важливими науковими розробками у сфері якості має бути системний підхід до управління якістю послуг у готельному господарстві. Готельне господарство як система, з одного боку, має власну структуру з численними внутрішніми взаємозв'язками, з іншого – є складовою частиною більш складної системи.

Необхідність системного підходу до визначення якості послуг відображено в розробленій моделі визначення якості послуг, яка підтверджує, що високої якості послуг не можна досягнути шляхом проведення окремих заходів (рис. 3.1).

Темпи зростання обсягу послуг	Високі	1 Підприємство повністю готове до впровадження системи якості	2 Впровадження системи якості, аутсорсинг, бенчмаркінг якості, посилення моніторингу всіх процесів	3 Підготовка до впровадження системи якості, аутсорсинг, бенчмаркінг якості, впровадження відділу з якості, посилення всебічного контролю якості
	Незначні	4 Впровадження системи якості, бенчмаркінг, посилення маркетингової роботи	5 Підготовка до впровадження системи якості, використання бенчмаркінгу, аутсорсингу. Перевага надається статистичним методам контролю якості	6 Реінжиніринг усіх бізнес-процесів, поліпшення якості за рахунок розробки політики у галузі якості, впровадження відповідального за якість, всебічний контроль
	Відсутні	7 Підготовка до впровадження системи якості, удосконалення маркетингової роботи, проведення бенчмаркінгу	8 Підготовка впровадження системи якості, проведення бенчмаркінгу, використання аутсорсингу у сфері якості, впровадження посади менеджера з якості, стимулювання персоналу за якісні показники роботи, всебічний контроль якості	9 Перегляд стратегії розвитку, удосконалення матеріально-технічної бази, перегляд кадрової політики, систематична оцінка якості та проведення на цій основі планування показників якості, всебічний контроль
		Високий	Середній	Низький
Рівень якості готельних послуг				

Рис. 3.1. Матриця «Темпи зростання обсягу послуг» / «Рівень якості готельних послуг»

*Джерело: побудовано авторами [18-22].*

Тільки при здійсненні системних та комплексних організаційних, технічних, економічних та соціальних заходів можна отримати бажані результати у сфері якості.

Для ТОВ «Готель «Ужгород» запропоновано типову модель управління якістю готельного підприємства, яка відображає умови надання готельних послуг та передбачає, насамперед, розроблення політики у сфері якості, спрямованої на вдосконалення технології управління процесами (рис. 3.2).

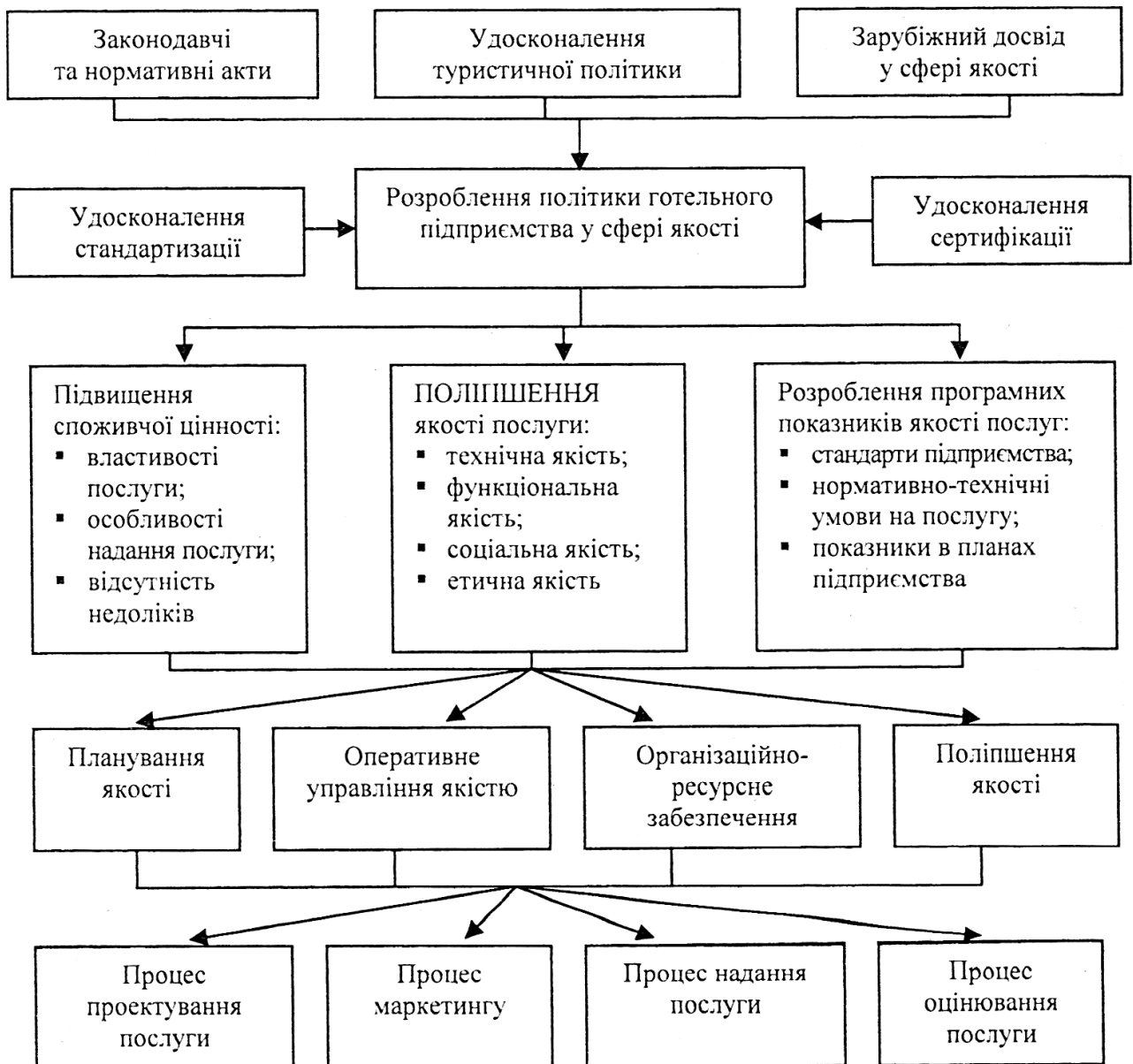


Рис. 3.2. Модель механізму управління якістю послуг на підприємстві готельного господарства

Джерело: побудовано авторами [18-22].

Підприємства готельного господарства, які відносять до секторів 3, 5, 7, 8, мають проводити підготовку до впровадження системи якості за рахунок удосконалення механізму управління якістю готельних послуг (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Напрями удосконалення управління якістю готельних послуг

Концепція загального управління якістю включає багатопланове управління процесами, ресурсами, персоналом на всіх рівнях управління – державному, галузевому, на рівні підприємства. Тому вдосконалення механізму управління якістю в готельному господарстві, на думку авторів, повинне передбачати розроблення концепції управління якістю на підприємстві з врахуванням вимог зарубіжного досвіду, спрямованої на всебічне скоординоване використання систем та методів управління якістю в усіх підрозділах готелю та на всіх етапах життєвого циклу послуги: від проведення досліджень до розширення ринку споживачів та оцінки якості послуг.

Запропоновано такий механізм реалізації процесу управління якістю послуг - політика готельного підприємства у сфері якості розробляється керівництвом. Її основою є політика держави в галузі туризму та готельного господарства, законодавчі та нормативні акти, кращий зарубіжний досвід. Для реалізації політики у сфері якості необхідно розробити комплекс заходів, які містять визначення характеристик та особливостей готельної послуги, споживчої вартості послуги, змісту та програмних показників якості. Крім того, політика

готелю у сфері якості повинна бути документально оформленою, охоплювати всі етапи життєвого циклу послуги (процеси надання послуги) та враховувати такі аспекти управління якістю:

- особливості послуги;
- гарантії щодо забезпечення якості відповідно до вимог нормативно-технічних документів;
- завдання щодо поліпшення якості;
- забезпеченість ресурсами;
- роль та місце персоналу в діяльності підприємства;
- ефективність управління якістю.

Нами сформульовано основні напрями формування політики у сфері якості для підприємства готельного господарства:

- поліпшення показників якості послуг;
- розширення чи завоювання нових ринків збуту за рахунок поліпшення якості послуг;
- покращання економічного стану підприємства за рахунок поліпшення якості послуг;
- досягнення оптимального рівня якості готельних послуг чи вищого, ніж у конкурентів;
- орієнтація на задоволення вимог споживачів певного сегмента (регіонального, вікового, певного рівня доходів, певної професійної діяльності тощо);
- зниження недоліків в обслуговуванні тощо.

Політика у сфері якості може бути реалізована за наявності гармонії між відповідальністю керівництва, персоналом та матеріально-технічною базою. У готельному господарстві особливого значення набуває оцінка якості безпосередньо самого процесу надання послуги, використання інформації про якість, навчання персоналу методам забезпечення якості, підвищення кваліфікації персоналу.

З метою проведення оцінки рівня якості розроблено основні показники (Дод . Л), які характеризують усі елементи якості готельних послуг. Розроблена

модель дає змогу на всіх етапах надання послуг здійснювати ефективне управління якістю, а також оцінювати, коригувати, виправляти та підвищувати якість послуг.

Як вважають німецькі спеціалісти, для сучасного керівника отельного підприємства у сфері якості недостатньо володіти вузько-профільними знаннями, йому необхідна як міждисциплінарна підготовка, так і навички розуміти колег, сприймати всі події, які відбуваються фірмі та навколишньому середовищі. Підвищення кваліфікації менеджерів готелів та спеціалістів з якості тут організують у формі «загальнонімецьких ділових ігор», які проводить спеціальна школа бізнесу.

Не менш важливим навиком менеджера готелю з якості вважається вміння створити атмосферу відповідності інтересів підприємства а його колективу. З цією метою за кордоном менеджери повинні вміти і простій та доступній формі донести до співробітників цілі підприємства, запевнити їх в престижності підвищення кваліфікації, сприяти розвитку почуття задоволення працею, гордості за свій готельний ланцюг, бажання підтримувати його імідж.

На нашу думку, управління якістю на підприємствах готельного господарства належить до таких видів людської діяльності, які потребують вияву особливих якостей, здібностей та досвіду від тієї чи іншої людини.

У контексті впровадження принципів загального управління якістю розроблено організаційну модель формування якості послуг. На нашу думку, до неї необхідно включати взаємозв'язки підприємства з постачальниками, партнерами, державними органами влади. Цінність послуги розглядається як результат спільної діяльності (рис. 3.4).

Вимоги та потреби споживачів щодо якості послуг готельного господарства визначають політику підприємств у сфері якості. Досягнення цілей у сфері якості, сформовані в політиці з якості, вимагають від підприємств ефективних рішень щодо вдосконалення матеріально-технічної бази, впровадження нових технологій обслуговування споживачів, автоматизації робочих місць готелів та комп'ютеризації процесів. Це, як правило, пов'язано з

необхідністю проведення різних за обсягом та складністю науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт. У зв'язку з цим наукові та виробничі організації і підрозділи є основними постачальниками технічних та технологічних розробок у готельне господарство.



Рис. 3.4. Організаційна модель формування якості послуг

*Джерело: побудовано на основі [19-22; 45-47].*

Отже, для вирішення проблем підвищення якості готельних послуг та конкурентоспроможності вітчизняного ринку послуг, необхідно сконцентрувати зусилля місцевих органів державної влади та галузевого управління, науково-технічних об'єднань та організацій, постачальників ресурсів на докорінній реорганізації діючих раніше принципів та механізмів управління науково-

технічним розвитком у рамках формування систем якості на підприємствах сфери готельних послуг. На рівні підприємства готельного господарства вдосконалення науково-технічного механізму управління якістю готельних послуг має відбуватись шляхом впровадження комплексної інформаційної системи підтримки прийняття управлінських рішень у контексті управління якістю.

### **3.2. Пропозиції вдосконалення управління якістю послуг ТОВ «Готель «Ужгород»**

Ефективність загального управління якістю в готельному бізнесі залежить від трьох основних умов:

- ✓ інвестиції вкладаються не лише в обладнання, а й у людей;
- ✓ лінійний керівник на підприємстві несе відповідальність за якість наданих послуг;
- ✓ організаційна структура підприємства створюється під загальне управління якістю.

На думку провідних спеціалістів ТОВ «Готелью «Ужгород», саме якість в умовах нестійкого зовнішнього середовища — це ключ до комерційного успіху.

Для ефективного управління якістю на основі узагальнення зарубіжного досвіду в сфері управління якістю та розвитку підприємств гостинності, міжнародних стандартів, досліджень, ТОВ «Готелью «Ужгород» (рис. 3.5) запропоновано складові профілю менеджера готелью з якості, сформовано блоки професійних знань, особистих та ділових рис, необхідних керівнику сучасного готелью [19-22]. Саме відповідність комплексу цих вимог забезпечує ефективну діяльність особи у статусі функціонального керівника з такого важливого напрямку діяльності готельного підприємства, як управління якістю послуг (дод. М).

У площині положень сучасної концепції управління якістю продукції, послуг та робіт, в основу якої покладено принципи *всезагального управління якістю* (TQM), саме персонал вважається ключовим чинником системи якості.



Рис. 3.5. Складові профілю сучасного менеджера готелю з якості  
Джерело: побудовано на основі [18-22; 45-47].

З огляду на широкий спектр прийнятих законів, постанов та інструктивних матеріалів, якість обслуговування у ТОВ «Готелю «Ужгород» є високою, а ціни й тарифи на послуги наближаються до найвищого рівня. Проте розвиток готелю гальмує недосконалість системи оцінки та контролю якості обслуговування й механізму регулювання цін на послуги готелю. Взаємозв'язок і взаємозалежність якості послуг та рівня цін регулюються державою через систему стандартизації й сертифікації послуг.

На сучасному етапі якість обслуговування у ТОВ «Готелю «Ужгород» є об'єктом вивчення й аналізу, планування та управління. Одним з основних методів контролю якості послуг є їх стандартизація та сертифікація. Остання являє собою систему заходів, які засвідчують і документально підтверджують відповідність послуг встановленим стандартам.



ТОВ «Готелю «Ужгород» усвідомлює необхідність орієнтації на споживачів. Підприємство підвищує шанси досягти своїх цілей, якщо воно буде скеровувати себе на більш ефективне задоволення існуючих і потенційних потреб споживачів.

На нашу думку, робота з персоналом вийшла на перший план при побудові ефективних систем управління якістю, перетворилась в одну з її завдань.

До основних принципів сучасного управління персоналом як складової системи якості в підприємстві готельного господарства належать такі:

- орієнтація на вимоги законодавства про працю;
- врахування поточних та перспективних потреб підприємства готельного господарства в персоналі, з огляду на його сучасний стан та стратегії розвитку, стан та динаміку кон'юнктури на ринках праці та готельних послуг, тенденції руху трудових ресурсів;
- забезпечення умов для стабілізації кадрового складу та мінімізації плинності кадрів;
- залучення до співробітництва при формуванні та реалізації кадрової політики в загальній стратегії управління якістю на підприємстві готельного господарства всіх зацікавлених сторін, у тому числі профспілок;
- максимальне піклування про кожного співробітника готелю, створення умов для розвитку його творчих здібностей, ставлення з повагою до його прав, свободи, думок.

Надання послуг високого рівня якості та задоволення потреб споживачів повинні здійснюватися за рахунок забезпечення високих стимулів до праці у персоналу готелю шляхом професійного зростання, належного рівня ділового спілкування, бездоганного виконання співробітниками своїх професійних обов'язків.

Оцінка функціональної якості готелю за 2020-2022 рр. показала, що чисельності, складу та структури персоналу, залишається незмінною. Якісний склад трудового потенціалу ТОВ «Готелю «Ужгород» відповідає фаховим та функціональним вимогам, тобто розподіл працюючих за характером участі у виробничо-експлуатаційній діяльності, складом та структурною робітників.

При цьому, беручи до уваги витрати праці та її значення в процесі наданні готельних послуг, запропоновано ТОВ «Готелю «Ужгород» загальні вимоги до персоналу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

## Загальні вимоги до персоналу готельного підприємства

Обов'язкові вимоги	Рекомендаційні вимоги
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Знання законодавчих та нормативних актів України про туризм;</li> <li>• знання своїх посадових інструкцій, прав, обов'язків та відповідальності;</li> <li>• знання законодавства та нормативно-технічних документів у сфері якості;</li> <li>• досвід роботи в готельному господарстві;</li> <li>• спеціалізована освітньо-професійна підготовка;</li> <li>• знання іноземних мов;</li> <li>• відповідність стану здоров'я певним вимогам;</li> <li>• відповідність зовнішнього вигляду (фірмовий одяг, диференціація по службах);</li> <li>• знання положення про оплату праці та систему стимулювання;</li> <li>• знання правил безпеки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Постійне підвищення кваліфікації;</li> <li>• знання рекомендацій, матеріалів Всесвітньої туристичної організації;</li> <li>• знання міжнародних стандартів у сфері якості;</li> <li>• знання зарубіжного досвіду роботи в готельному господарстві;</li> <li>• особисті якості, необхідні для працівника індустрії гостинності (чесність, ввічливість, комунікабельність, порядність, розсудливість, відповідальність тощо)</li> </ul>

*Джерело: розроблено на основі [19-22; 45-47].*

Впровадження прогресивних ідей, новітніх технологій, найсприятливіших зовнішніх умов неможливе без створення потенціалу персоналу високої ділової активності. Саме персонал надає послуги гостинності, генерує ідеї та забезпечує ефективне функціонування готелю. Для успішного виконання своєї місії, підприємству необхідно оптимізувати процес формування персоналу за відповідними критеріями якості.

Отже, ефективне функціонування підприємств готельного господарства неможливе без комплексного використання та узгодження економічного, організаційно-правового та соціально-психологічного механізмів, які нададуть можливість забезпечувати реалізацію основних та допоміжних процесів, реалізовувати механізм управління якістю за принципами базових парадигм на основі концепції всезагального управління якістю.

## РОЗДІЛ 4

### ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

#### 4.1. Системи безпеки підприємств готельного господарства

Готель є місцем відпочинку і, як наслідок, підвищеного скупчення людей. Адміністрація готелю бере на себе обов'язок не лише забезпечити затишне проживання і гарантії чудового відпочинку, але і гарантію безпеки людей, що проживають у готелі, їхнього життя, здоров'я, майна тощо.

Принциповими положеннями забезпечення безпеки готелю є:

- формування вичерпної множини цілей і завдань із забезпечення безпеки готелю;
- аналіз переліку можливих загроз, ранжирування ймовірностей ризику і потенційного збитку;
- реалізація комплексного підходу і взаємного сумісництва організаційних, технічних та кадрових заходів і рішень:
  - мінімізація витрат за критерієм "ефективність/вартість";
  - забезпечення живучості, гнучкості і керованості комплексу безпеки;
  - можливість подальшого розвитку, модернізації і зміни конфігурації комплексу безпеки.

Поняття "безпеки" містить у собі не лише захист від кримінальних зазіхань, але створення запобіжних заходів забезпечення захисту від пожежі, вибуху й інших надзвичайних подій.

Ефективне вирішення проблеми безпеки готелю вимагає системного підходу, заснованого на аналізі функціонування об'єкта, виявленні найбільш вразливих зон і особливо небезпечних загроз, складання всіх можливих сценаріїв кримінальних дій і вироблення адекватних заходів протидії. Комплексний підхід передбачає оптимальне сполучення організаційних, технічних і фізичних заходів попередження і своєчасного реагування на будь-яку небезпечну ситуацію. Ключового значення набуває правильний вибір технічних засобів і систем безпеки, їх правильне проектування, монтаж і обслуговування.

*Розрахунок штучного освітлення в індивідуальному тепловому приміщенні ТОВ «Готель «Ужгород».*

Основна відмінність умов праці у вечірній час від денного полягає в тому, що у вечірній час відсутня достатня освітленість поля зору працюючого рівномірно розподіленим світловим потоком. Тому необхідно створити таке штучне висвітлення, при якому сумарний світловий потік від всіх установлених у робочій зоні світильників розподілявся рівномірно.

Завданням розрахунку освітленості є визначення числа й потужності світильників, необхідних для забезпечення заданого значення освітленості.

Розрахунок проводиться методом світлового потоку.

Величина світлового потоку однієї лампи дорівнює:

$$\Phi_{\text{л}} = E_{\text{н}} S K_{\text{з}} Z / \eta N, \quad (4.3)$$

де:

- $E_{\text{н}}$  – нормована освітленість, лк ( $E_{\text{н}} = 25$  по [56] );
- $S$  – освітлювана площа,  $\text{м}^2$ ;
- $K_{\text{з}}$  – коефіцієнт запасу (приймаємо 1,3);
- $Z$  - поправочний коефіцієнт, залежить від типу лампи (приймаємо  $Z = 1,15$ );
- $N$  - число світильників; проектуємо  $N = 6$  (мал.6.4.1.);
- $\eta$  – коефіцієнт використання світлового потоку, визначається по індексі приміщення  $i$  і коефіцієнту відбиття стелі, стін і підлоги ( $\rho_{\text{п}}$ ,  $\rho_{\text{з}}$ ,  $\rho_{\text{р}}$ ).

Індекс приміщення

$$i = a b / h ( a + b ), \quad (4.4)$$

де:

- $a$  – довжина приміщення,  $a = 5,6$  м;
- $b$  – ширина приміщення,  $b = 2,2$  м;
- $h$  – розрахункова висота (приймається рівної різниці між висотою приміщення й відстанню від підлоги до робочої поверхні).

$$h = H - 1,2, \quad (4.5)$$

$$h = 3 - 1,2 = 1,8 \text{ м.}$$

$$i = 5,6 \times 2,2 / 1,8 \times (5,6 + 2,2) = 0,88$$

Приймаємо:  $\rho_{\text{п}} = 70\%$

$$\rho_{\text{с}} = 50\%$$

$$\rho_{\text{р}} = 10\%$$

Тоді  $\eta = 59,76\%$

Підставивши значення, одержимо:

$$\Phi = 25 \times 12,3 \times 1,3 \times 1,15 / 0,5976 \times 6 = 12\,841 \text{ лм}$$

Вибираємо лампу накаливання типу Б-220 потужністю 100 Вт і світловим потоком  $\Phi_{\text{л}} = 1\,350 \text{ лм}$ .

Визначимо розрахункову величину освітленості, що формується при використанні ламп типу БК-220.

$$E_{\text{р}} = E_{\text{н}} * \Phi_{\text{л}} / \Phi, \quad (4.6)$$

$$E_{\text{р}} = 25 * 1\,350 / 12\,841 = 2,64 = 3 \text{ лм.}$$

Отримана величина  $E$  задовольняє умовам поставленого завдання.

#### **4.2. Техногенно-екологічна безпека системи цивільної оборони ТОВ «Готель «Ужгород»**

Відповідно статуту в ТОВ «Готель» Ужгород» створена об'єктова аварійно-рятувальна служба, яка здійснює постійне обов'язкове обслуговування суб'єкту господарювання. Права та обов'язки сторін щодо забезпечення такого обслуговування визначаються договорами. Припинення службою обслуговування можливе у разі закриття об'єкта. Залучення служби до виконання аварійно-рятувальних робіт у разі виникнення надзвичайних ситуацій державного і регіонального рівня здійснюється відповідно до законодавства.

Робота служби організовується за об'єктовим принципом. Вирішення покладених на службу завдань забезпечують органи управління суб'єкту господарювання. Дислокація та організаційна структура підрозділів служби

визначаються засновником. (дод. П). Орган управління службою здійснює загальне керівництво служби; управляє силами підпорядкованої аварійно-рятувальної служби; приймає в установленому порядку рішення про утворення, реорганізацію або ліквідацію аварійно-рятувальної служби; -затверджує статут аварійно-рятувальної служби.

Під час техногенно-екологічної безпеки діє Положення про об'єктову комісію з питань техногенно-екологічної безпеки і надзвичайних ситуацій системи цивільної оборони ТОВ "Готель "Ужгород".(дод. Р).

Об'єктова комісія є постійно діючим органом, який координує діяльність посадових осіб та структурних підрозділів інституту, пов'язану безпекою та захистом викладацького складу, обслуговуючого персоналу під час навчання, реагуванням на надзвичайні ситуації природного та техногенно-екологічного походження. Комісія у своїй діяльності керується законодавчо-правовими документами з ЦО, захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій та цим Положенням.

Основними завданнями комісії є:

- координація діяльності посадових осіб, пов'язаної з функціонуванням об'єктової підсистеми єдиної державної системи по запобіганню і реагуванню на можливі аварії (катастрофи техногенно-екологічного характеру та стихійні лиха;
- організація керівництва проведенням робіт з ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій.

У період реагування на надзвичайні ситуації : [43].

- здійснює безпосереднє керівництво ліквідацією наслідків надзвичайних ситуацій;
- здійснює взаємодію з територіальними органами ЦО, місцевими адміністраціями та аварійними службами з евакуації людей надання потерпілим необхідної допомоги;
- вивчає обставини, що склалися, та готує інформацію начальним ЦО про вжиті заходи реагування на надзвичайну ситуацію та причини її виникнення;

- залучає до виконання робіт із ліквідації НС наявні формування ЦО та необхідних спеціалістів структурних підрозділів, використовуючи наявні матеріальні ресурси і запаси;

- організовує визначення розміру шкоди внаслідок надзвичайної ситуації.

*При ліквідації наслідків лих та аварій* головні обов'язки лягають на командира невоєнізованого формування. Він є прямим начальником особливого складу формування і несе особисту відповідальність за підготовку, дисципліну і моральний стан підлеглих, підтримання постійної готовності формування, своєчасного виконання задач, а також за збереження майна [44].

*При зміні та виході із зони ураження командира невоєнізованого формування повинен:*

- організувати зміну змін з розрахунком безперервного ведення рятувальних робіт;
- уточнити новій групі завдання;
- доповісти в штаб ЦО про зміну;
- організувати санітарну обробку людей і техніки;
- забезпечити підготовку формування до наступних дій в осередку ураження.

Ліквідація і реорганізація служби здійснюється за рішенням засновника, а також рішенням суду.

## ВИСНОВКИ

Управління якістю є одним з ефективних інструментів, який дозволяє оптимально використовувати ресурси, забезпечувати взаєморозуміння та ефективну взаємодію всіх учасників економічних взаємовідносин: держави, виробників та споживачів, а також безперервно вдосконалювати процес створення та реалізації послуг. Практика показує, що готельне підприємство, яке має погану репутацію в інтернеті щодо якості послуг, втрачає до 40% можливих споживачів кожного року. Отже, проблема управління якістю надання готельних послуг є вкрай *актуальною* в умовах нестійкого зовнішнього середовища, оскільки ті готелі, що не приділяють увагу забезпеченню якості, приречені на банкрутство.

За результатами проведеного дослідження сформульовано наступні висновки:

1. Успішна реалізація якісних послуг клієнтам є головним джерелом існування готелю. Згідно міжнародної організації по стандартизації (стандарт 150 8402), якість - це сукупність властивостей і характеристик послуг, які додають їм здатність задовольняти обумовлені або передбачувані потреби.

Отже, якість є комплексним поняттям, що всебічно характеризує ефективність діяльності готелю, стиль управління, стратегію, маркетинг і організацію надання послуг, а тому ефективне управління якістю є однією з найбільш актуальних проблем для готелю. Якість напряду впливає на кінцеві результати діяльності готелю (прибуток) і збільшує обсяг продажів. Основними завданнями готелю, відповідно, є надання і підтримка якості обслуговування на належному рівні, своєчасне усунення недоліків у наданні послуг, розробка стратегії удосконалення обслуговування.

2. Сучасні методи управління якістю тісно пов'язані із концепцією загального менеджменту якості TQM (total quality management), який являє собою підхід до управління організацією, що націлений на якість, побудований на участі всіх її працівників і спрямований на досягнення довготривалого успіху шляхом задоволення потреб споживача і отримання доходів організації.



Тобто, системні принципи управління якістю передбачають об'єднання і координацію роботи всіх підрозділів готелю, починаючи від відділу маркетингу до служби прийому та розміщення, і закінчуючи контролем якості матеріальних і нематеріальних цінностей вхідних і вихідних ресурсів.

3. Процес управління якістю послуг в готелі повинен передбачати: розробку політики готелю в сфері якості послуг (цілі, цінності, принципи); врахування в процесі розробки політики управління якістю послуг законодавчої та нормативної бази; формування системи управління якістю (функцій, методів, принципів), яка націлена на забезпечення та планування якості послуг, її удосконалення; погодження принципів і методів системи управління якістю послуг із системою управління готелем в цілому.

Система управління якістю готельних послуг може розвиватись лише в умовах конкурентного середовища, яке стимулюватиме готелі створювати власний імідж, займати свою нішу на ринку готельних послуг, а кожного працівника готелю - добиватися кращих результатів в роботі.

4. Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи виступає ТОВ «Готель «Ужгород» - тризірковий (3\*\*\*) готель. Єдиним учасником товариства є фірма "Тріген с.р.о." Чехія, м. Брно, якій належить 100% Статутного фонду. Станом на вересень місяць 2023 року в ТОВ «Готелі «Ужгород» номерний фонд складає - 128 номерів на 182 місця. Для обслуговування гостей в готелі працюють 45 осіб. Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу у 2021-2022 рр. становила 82 особи, у т.ч. жінок – 48.

Відповідно до потреб споживачів в умовах воєнного стану в ТОВ «Готель «Ужгород» відбулась повна реорганізація номерного фонду. В середньому ціни в ТОВ «Готель «Ужгород» у 2023 рік по відношенню до 2022 року в залежності від категорії номеру зросли на 30-35%, що обумовлено впливом факторів зовнішнього середовища.

5. Аналізуючи завантаженість номерів за 2021-2022 рр. можна відмітити, що найбільший попит національних та іноземних туристів на послуги готелю припадає на зимовий період, а саме січень та лютий місяць до 95-100%. У літній період найвища завантаженість була у 2021 році в червні та липні місяці 88,7 та

96,4%. Але у 2022 році завантаженість за цей період знизилась і склала 68,0-81,0%. На зниження коефіцієнта завантаження вплинуло зменшення попиту туристів на послуги готелю іноземних громадян та значним скороченням доходів населення. Загальний час перебування приїжджих як українців так і іноземних громадян скоротився і становив 89,51 та 52,45 % відповідно.

Якість готельних послуг безпосередньо пов'язана із показниками ефективності використання майна готелю. Показник ефективності використання основних засобів не стійкий і коливається за роками. Найвищий показник фондівдачі становив у 2022 році – 0,67 грн, у 2021 році.

6. Проведений аналіз витрат у абсолютній зміні та визначення частки витрат у величині виручки (рівень витрат) свідчить про зменшення витрат на 1 гривню виручки, що вказує на підвищення ефективності функціонування готелю, тобто відзначається тенденція до скорочення витрат ТОВ «Готель «Ужгород» за 2020-2022рр. від 103% у 2021 році до 98% у 2022 році Загалом по готельному господарству зростання витрат на 1 грн виручки та підвищення частки витрат у виручці пояснюється збільшенням постійних витрат. До них відносяться: відрахування на амортизацію, оренду, оплата праці, відрахування і витрати на ремонт основних засобів та ін.

Аналіз показників прибутку (збитку) на 1 місце та рентабельність продукції (послуг) підтверджує негативну тенденцію, тобто готель у 2020–2021 рр. був збитковим. У 2022 році готель подолав кризовий стан і отримав прибуток.

Результати проведеного SWOT-аналізу, показали, що в ТОВ «Готель «Ужгород» є деякі труднощі, однак підприємство займає досить сильну та стабільну конкурентну позицію на ринку і має добрі шанси для подальшого розвитку. Для цього потрібно враховувати тенденції розвитку попиту і існуючий рівень купівельної спроможності населення. Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «Готель «Ужгород» за 2020-2022рр. прогнозує його життєздатність та перспективи подальшого розвитку.

7. Ефективність загального управління якістю в готельному бізнесі залежить від трьох основних умов:

- ✓ інвестиції вкладаються не лише в обладнання, а й у людей;
- ✓ лінійний керівник на підприємстві несе відповідальність за якість наданих послуг;
- ✓ організаційна структура підприємства створюється під загальне управління якістю.

Для ефективного управління якістю на основі узагальнення зарубіжного досвіду в сфері управління якістю та розвитку підприємств гостинності, міжнародних стандартів, досліджень, ТОВ «Готелю «Ужгород» запропоновано складові профілю менеджера готелю з якості, сформовано блоки професійних знань, особистих та ділових рис, необхідних керівнику сучасного готелю. Саме відповідність комплексу цих вимог забезпечує ефективну діяльність особи у статусі функціонального керівника з такого важливого напрямку діяльності готельного підприємства, як управління якістю послуг.

Пропозиції, щодо удосконалення якості готельного обслуговування в готельному підприємстві, приведуть, на нашу думку, до значного поліпшення стану готелю, збільшать приплив туристів і, відповідно, зростуть доходи ТОВ «Готель «Ужгород».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про туризм» від 15.09.1995 № 324/95-ВР.
2. Закон України «Про стандартизацію» від 05.06.2014 № 1315-VII.
3. ДСТУ 4268:2003. Національний стандарт України. «Послуги туристичні. Засоби розміщення. Загальні вимоги»: від 01.07.04. К. : Держспоживстандарт України, 2004.
4. ДСТУ 4269:2004. Національний стандарт України «Послуги туристичні. Класифікація готелів»: від 01.07.04. К. : Держспоживстандарт України, 2004.
5. ДСТУ 180 9000-2001. Системи управління якістю. Основні положення і словник : чин. від 10.01.2001 р. Київ: Держстандарт України, 2001. 27 с.
6. ДСТУ 180 9001-2001. Системи управління якістю. Вимоги : чин. від 10.01.2001 р. Київ : Держстандарт України, 2001. 23 с.
7. ДСТУ 180 9004-2001. Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності. Вимоги : чин. від 10.01.2001 р. Київ : Держстандарт України, 2001. 44 с.
8. Агафонова Л.Г., Агафонова О.С. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: Ціноутворення, конкуренція, державне регулювання / Навч. посібник. К.: Знання України, 2002. - 358 с.
9. Басюк Д. І., Мельник Д. О., Маршаленко М. П., Комплексний підхід до оцінки якості послуг готельних підприємств. Економіка та держава. № 3. 2019. С. 98-122.
10. Білецький Е. В., Янушкевич Д. А., Шайхлісламов З. Р., Управління якістю продукції та послуг. Харків. торгов-економ. інститут КНТЕУ, 2015. 222 с.
11. Березін О.В., Міценко Н.Г., Дуда С.Т. Управління потенціалом підприємства: навч. посіб. Львів : Магнолія. 2019. 308 с.
12. Бондар Н.П. Ефективне управління фірмою: Сучасна теорія і практика. URL: <https://studfile.net/preview/5370698/>

13. Брич В. Я., Охота В. І., Методологічні підходи до оцінки якості туристичних та готельно – ресторанних послуг. Інвестиції: практика та досвід № 18/2018.
14. Гуру менеджменту якості і їх концепції. URL: <http://www.management.com.ua/qm/qm009.html>.
15. Данилюк Л.П. Сутність управління якістю готельних послуг. *Вісник Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ*. 2016. №12 С.78-83.
16. Давидова О. Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві : навч. посіб. Харків : ХНАМГ, 2016. 414 с.
17. Дубодєлова А.В. Система управління якістю готельних послуг: методологічні аспекти. Проблеми економіки та управління. Львів: Вид-во Нац. ун-ту Львів. Політехніка», 2018. №611. С.130-134.
18. Завідна Л. Д., Шевчук Н. С. Модель управління якістю готельних послуг. *Modern research in science and education. Proceedings of the 4th International scientific and practical conference. (December 7-9, 2023) BoScience Publisher, Chicago, USA. 2023. Pp. 927-932. URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2023/12/MODERN-RESEARCH-IN-SCIENCE-AND-EDUCATION-7-9.12.2023.pdf>*
19. Завідна Л. Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку : монографія. Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 600 с.
20. Завідна Л. Д. Управління стратегічним розвитком підприємства готельного господарства : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Київ. нац. торг.-екон. ун-т. Київ, 2018. 39 с.
21. Завідна Л.Д. Управління якістю послуг як стратегічний чинник розвитку підприємства готельного господарства. Реалії та перспективи розвитку індустрії гостинності в умовах інтеграційних процесів : тези доповідей Всеукраїнської наук.- практич. конф. (м. Мукачєво, 26 березня 2019 р.). Мукачівський державний університет. Мукачєво : РВВ МДУ, 2019. С. 52–54.
22. Завідна Л.Д. Клименко В.І. Якість послуг як ключовий чинник успіху готельного бізнесу. II International Scientific Conference Modern

- Transformation in Economics and Management. Conference Proceedings, Part I, March 29th, 2019. Klaipeda, Lithuania: Baltija Publishing, 2019. Vol. 1. P.70–74.
23. Загальні відомості про ТОВ «Готель «Ужгород». URL: <http://www.hoteluzhgorod.com> (дата звернення: 18.07.2023).
  24. Іванова Л.О. Маркетинг готельного і ресторанного господарства. Львів : Магнолія. 2019. 216 с.
  25. Коваленко В.П. Теоретико - методологічні аспекти управління якістю. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=254>.
  26. Кудла Н.Є. Управління якістю в туризмі: підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 28 с.
  27. Капліна А.С. Методичний підхід до оцінки якості готельних послуг. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2016. №2(74). С.70-76.
  28. Мазаракі А.А., Пугачеський Г.М. Модель Кано в системах управління якістю. Стандартизація, сертифікація, якість. 2004. № 3. С. 55-58.
  29. Мартинова О. В. Управління якістю продукції в контексті інтеграції до ЄС. Україна Чехія ЄС : сучасний стан та перспективи: міжнародний науково-практичний семінар. Херсон-Прага : Вишемирський В.С., 2007. 450 с.
  30. Мальська М.П., Пандяк І.Г. Готельний бізнес: теорія та практика. Підручник. 2- вид. перероб. та доп. К.: Центр учбової літератури, 2012. 472 с.
  31. Мальська М.П. Управління сферою готельного господарства: теорія та практика. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 336 с.
  32. Мельниченко С. Методика дослідження якості обслуговування на туристичних підприємствах. Вісник КНТЕУ. 2016. №1. С. 58-57.
  33. Менеджмент ХХІ століття: сучасні моделі, стратегії, технології. Вінниця: Центр підготовки наукових та навчально-методичних видань ВТЕІ КНТЕУ, 2019. 204 с.
  34. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 384 с.

35. Момот О. І. Менеджмент якості та елементи системи якості. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 368 с.
36. Нечаюк Л. І. Телеш Н.О. Готельно-ресторанний бізнес : Менеджмент. URL: [https://tourlib.net/books\\_ukr/nechauk832.htm](https://tourlib.net/books_ukr/nechauk832.htm).
37. Новак М.В. Еволюція основоположних концепцій менеджменту якості та їх використання у готельному господарстві. Готельне господарство та туристична індустрія в ринкових умовах : зб. наук. пр. - К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. С. 134-142.
38. Офіційний сайт Державної статистики України. URL: <http://ukrstat.gov.ua/>.
39. Панченко М. О. Управління якістю: теорія та практика: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 228 с.
40. Полковниченко С.О. Управління якістю. Чернігів: ЧНТУ, 2020. 165 с.
41. Сахно Є.Ю., Дорош М.С., Ребенок А.В. Менеджмент сервісу: теорія та практика: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 328с.
42. Сергійко В. Ф. Фактори підвищення якості послуг у готельній індустрії та їх класифікація. Інститут міжнародних відносин Національного авіаційного університету . URL: <https://jrnل.nau.edu.ua/index.php/IMV/article/view/2972>
43. Стручок В.С. Безпека в надзвичайних ситуаціях. Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня «магістр» всіх спеціальностей денної та заочної (дистанційної) форм навчання. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2022. 156 с.
44. Техноекологія та цивільна безпека. Частина «Цивільна безпека». Навч. посібник / В.С. Стручок, Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя, 2022. 150 с.
45. Ткаченко Т.І. Управління якістю готельних послуг : монографія / Т.І. Ткаченко, С.В. Мельниченко, М.В. Новак. К. : Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2006. 234 с.
46. Ткаченко Т.І. Методологічні основи функціонування та формування механізму управління якістю готельних послуг / Т.І. Ткаченко, М.В. Новак // Готельне господарство та туристична індустрія в ринкових умовах : зб. наук. пр. - К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2003.

47. Ткаченко Т.І., Мельниченко С.В. Босовська М.В., Полтавська О.В. Управління якістю послуг готелів: методологія та практика: монографія / Т.І. Ткаченко, С.В. Мельниченко, М.В. Босовська, О.В. Полтавська. К. – КНТЕУ, 2012. 727 с.
48. Томаля Т.С., Щипанова Я.І. Управління якістю в готельно-ресторанному бізнесі. Економіка. Управління. Інновації. 2014. №2 (12). URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2014\\_2\\_56](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_2_56). (дата звернення: 08.09.2023).
49. Топольник В. Г. Управління якістю продукції та послуг в готельно-ресторанному господарстві : навч. посіб. Донецьк : Національний університет економіки і торгівлі імені М.Тугана-Барановського, 2016. 328 с.
50. Топорецька З. В Україні залишаються лише «зоряні» готелі? URL: <http://www.realestate.lviv.ua/news1730.html>
51. Фейгенбаум А.В. Якість та продуктивність. URL: <http://asq.org/qic/display-item/index.html?item=6646>
52. Управління якістю та забезпечення якості. Терміни та визначення : ДСТУ 3230-95. Вимоги : чин. від 1996.01.07. К. : Держстандарт України, 1995. 34 с.
53. Харрінгтон Дж. Досконалість управління процесами. Стандарти та якість. 2007. 192 с.
54. Черевко І.В. , Шеметюк Ю.В., Катрік А. І. Управління якістю продукції та послуг в готельно-ресторанному господарстві. Любешів : Любешівський технічний коледж Луцького НТУ. 2020. 119 с.
55. Чередниченко А.О., Калинин М. В. Якість надання послуг як ключовий фактор привабливості підприємств готельного господарства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2016. № 56. С.68-73.
56. Якість послуг у готельному господарстві. URL: <https://ua-referat.com/>
57. Якість послуг як економічна категорія і об'єкт управління. URL: <http://um.co.ua/8/8-19/8-196973.html>
58. Gronroos S. Service management and marketing : Customer Management in Service Competition. 3rd Edition. Wiley, 2007. 496 p.



## **ДОДАТКИ**