

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра туристичного та готельно-ресторанного бізнесу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавр

зі спеціальності 242 «Туризм»

за освітньою програмою «Економіка та організація туристичної діяльності»

на тему: «Шляхи підвищення якості послуг на підприємстві готельного
господарства»

Виконавець:
Студентка ЦЗВФН
Вікторова Анастасія Павлівна

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

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

Нєчева Н. В.

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

Одеса 2024

АНОТАЦІЯ

Вікторова А. П. «Шляхи підвищення якості послуг на підприємстві готельного господарства»

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра зі спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа» за освітньою програмою «Економіка та організація готельно-ресторанної справи».

Одеський національний економічний університет. – Одеса, 2024.

У роботі досліджено поняття та особливості якості готельних послуг, вивчено механізми управління якістю послуг у готелях, проаналізовано методи оцінки якості надання послуг на підприємствах готельного господарства.

Проаналізовано фінансово-господарську діяльність готельного комплексу «Bristol Hotel Odesa», оцінено якість послуг у готельному комплексі «Bristol Hotel Odesa», оцінено конкурентну позицію готелю «Bristol Hotel Odesa» для вивчення можливостей щодо підвищення якості надання послуг.

Надано пропозиції щодо удосконалення якості послуг у «Bristol Hotel Odesa», запропоновано шляхи підвищення якості послуг у готельному комплексі «Bristol Hotel Odesa».

Ключові слова: ресторанне господарство, управління рестораном, управління персоналом ресторану, якість ресторанних послуг, ресторан.

ABSTRACT

Viktorova A. P. "Ways of improving the quality of services at the hotel industry"

Qualification work for obtaining a bachelor's degree in specialty 241 "Hotel and restaurant business" under the educational program "Economics and organization of hotel and restaurant business".

Odesa National University of Economics. - Odesa, 2024.

The concept and features of the quality of hotel services were studied in the work, the mechanisms of managing the quality of services in hotels were studied, and the methods of assessing the quality of service provision at hotel enterprises were analyzed.

The financial and economic activity of the hotel complex "Bristol Hotel Odesa" was analyzed, the quality of services in the hotel complex "Bristol Hotel Odesa" was evaluated, the competitive position of the hotel "Bristol Hotel Odesa" was evaluated in order to study opportunities for improving the quality of services.

Proposals for improving the quality of services at "Bristol Hotel Odesa" were provided, ways to improve the quality of services at the "Bristol Hotel Odesa" hotel complex were suggested.

Keywords: restaurant business, restaurant management, restaurant personnel management, quality of restaurant services, restaurant.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЯКОСТІ ПОСЛУГ У ГОТЕЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ	7
1.1.Поняття та особливості якості готельних послуг	7
1.2. Механізм управління якістю послуг у готелях.....	11
1.3. Методи оцінки якості надання послуг на підприємствах готельного господарства	15
Висновки до розділу 1.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЯКОСТІ ПОСЛУГ У ГОТЕЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ НА ПРИКЛАДІ ГОТЕЛЮ «BRISTOL HOTEL ODESA»..	24
2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності готельного комплексу «Bristol Hotel Odesa».....	24
2.2. Оцінка якості послуг у готельному комплексі «Bristol Hotel Odesa»	30
2.3. Оцінка конкурентної позиції готелю «Bristol Hotel Odesa» для вивчення можливостей щодо підвищення якості надання послуг.....	38
Висновки до розділу 2.....	44
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ЯКОСТІ ПОСЛУГ У ГОТЕЛЬНІ «BRISTOL HOTEL ODESA»	46
3.1. Пропозиції щодо удосконалення якості послуг у «Bristol Hotel Odesa» ..	46
3.2 Шляхи підвищення якості послуг у готельному комплексі «Bristol Hotel Odesa»	50
Висновки до розділу 3.....	57
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах ринкової економіки питання якості є найважливішим фактором підвищення рівня життя, соціальної, екологічної та економічної безпеки. Якість – комплексне поняття, що характеризує ефективність різних сторін діяльності: маркетингу, організації виробництва, формування стратегії тощо. Перш за все, рівень розвитку та прибутки підприємства залежать від якості його продукції та послуг.

Важливо відзначити, що в усьому світі готельна та ресторанна індустрія є одним із найпоширеніших типів малого бізнесу, тому установи та підприємства постійно борються один з одним, щоб знайти нових і утримати постійних клієнтів для своїх продуктів і послуг, сегментація ринку, якість продукції чи послуг є основним фактором конкурентоспроможності підприємств готельного та громадського харчування.

Сьогодні галузь готельного господарства набуває швидких темпів розвитку. Для того, щоб закріпитися на ринку та зберегти поточні позиції, необхідно шукати нові шляхи покращення фінансово-економічних умов. Існує постійна потреба в пошуку нових варіантів удосконалення процесу обслуговування клієнтів і надання послуг готельними компаніями для успішного виживання та збільшення прибутку на ринку готельних послуг. Якість обслуговування є невід’ємною складовою ефективності готельної індустрії і тому утримує споживачів. «Сервіс найвищого рівня» став дуже актуальним і важливим елементом для ефективної роботи готелю.

Питанням якості, формуванням системи управління якістю присвятили свої праці Е. Лемінг, Дж. Джуран, С. Ільєнков, Ф. Котлер, Ф. Тейлор, С. Скобкін, І. Тушканова, Дж. Уокер та ін., а серед вітчизняних дослідників цим питанням займалися М. Бойко, Г. Бондаренко, В. Дикань, К. Коляда, О. Момот, І. Сидоренко, Т. Сокол, М. Шаповалова та ін. В роботах вищенаведених авторів приділена увага поняттям «якість», «якість послуг», побудові системи управління якістю. Дані поняття розглядаються переважно

в загальному аспекті без урахування специфічних умов діяльності готельних підприємств як важливої складової туристичної індустрії.

Метою кваліфікаційної роботи є визначення пропозицій по удосконаленню якості послуг готельної індустрії (на прикладі ТОВ ««Bristol Hotel Odesa»).

Практична цінність кваліфікаційної роботи полягає у можливості застосування її результатів і рекомендацій для аналізу удосконалення якості послуг підприємствами ресторанного господарства. У відповідності з поставленою метою в даній роботі вирішуються наступні **завдання**:

1. Розглянути поняття та особливості якості готельних послуг.
2. Вивчити механізми управління якістю послуг у готелях.
3. Проаналізувати методи оцінки якості надання послуг на підприємствах готельного господарства.
4. Проаналізувати фінансово-господарську діяльність готельного комплексу «Bristol Hotel Odesa».
5. Оцінити якість послуг у готельному комплексі «Bristol Hotel Odesa».
6. Оцінити конкурентну позицію готелю «Bristol Hotel Odesa» для вивчення можливостей щодо підвищення якості надання послуг.
7. Надати пропозиції щодо удосконалення якості послуг у «Bristol Hotel Odesa».
8. Запропонувати шляхи підвищення якості послуг у готельному комплексі «Bristol Hotel Odesa».

Об'єктом дослідження є процес удосконалення якості послуг на підприємствах готельного господарства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і практичних питань удосконалення якості послуг у готельному комплексі «Bristol Hotel Odesa».

Теоретико-методологічну основу. Теоретична та методологічна основа даної роботи була побудована на основі концептуального апарату, теоретичних положень та наукових принципів, розроблених науковцями з

України та з-за кордону в галузі управління підприємством готельного господарства, та персоналом, зокрема. Для формування нормативно-правової та інформаційно-емпіричної бази дослідження використовувалися нормативно-законодавчі акти, статистичні матеріали, наукові розробки вітчизняних та зарубіжних вчених, а також результати власних досліджень.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі використовується системно-структурний підхід як основний методологічний прийом, щоб ефективно організувати дослідження та виконати поставлені завдання. Крім того, використовуються загальнонаукові методи, такі як порівняльний, функціональний аналіз, синтез, класифікація, статистичні групування, індукція і дедукція тощо. Застосування цих методів дозволяє провести дослідження якісно та обґрунтовано, з врахуванням важливих факторів та аспектів, що впливають на предмет дослідження.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, які об'єднуються 8 підрозділами, висновків та списку використаної літератури.

Публікації за темою кваліфікаційної роботи: За результатами виконання кваліфікаційної роботи бакалавра опубліковано тези:

1. Вікторова А.П. Шляхи підвищення якості послуг на підприємстві готельного господарства. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти «Туристичний та готельно-ресторанний бізнес: світовий досвід та перспективи розвитку для України». 12 квітня 2024 р., м. Одеса.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЯКОСТІ ПОСЛУГ У ГОТЕЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ

1.1.Поняття та особливості якості готельних послуг

Якість послуг, що надаються в готелі, в першу чергу залежить від питань якості. Без високоякісного обслуговування готель не зможе досягти своєї основної мети. Можна спостерігати історію різних готельних брендів і цілих готельних мереж: прибуток – це якість.

Готелі несуть відповідальність за підтримку належної якості обслуговування та розробку стратегії покращення послуг.

Дослідження показали, що основною причиною повернення клієнтів в готель є якість наданих послуг. Першого разу гостя може привернути чудова реклама або розкішний інтер'єр, але вдруге він приходить сюди через професійну роботу персоналу та якісне обслуговування, яке він отримувач раніше [1, с.677-681].

Якість обслуговування найбільше впливає на життєздатність готелю. Успішне впровадження якісного обслуговування гостей – основне джерело їх існування.

Якість послуг стосується наданих послуг, які відповідають очікуваням або встановленим стандартам. Стандартом оцінки якості послуг, що надаються споживачам, є ступінь задоволеності споживача, тобто ступінь відповідності того, що він отримує, його очікуванням. Задоволеність клієнтів вимірюється бажанням повернутися знову та порекомендувати друзям і знайомим.

Категорія «якість» має багатогранне походження та існування, і застосовується в різних сферах життя суспільства, тому її можна розглядати як філософську, соціальну, економічну та інші категорії [1, с.667-681].

В таблиці 1.1 систематизовані інтерпретаційні підходи до категорії «якість».

Таблиця 1.1

Ретроспективний аналіз трансформації категорії "якість"

Автор	Зміст визначення
Гегель Г.	Якість є насамперед тотожна з буттям визначеність, щось перестає бути там, що воно є, коли воно втрачає свою якість.
Кант Е.	Він вважав це необхідністю і відмінною ознакою справжньої церкви: «Її відмінною властивістю (якістю) є чистота, послідовність, заснована лише на моральних принципах, а не на інших міркуваннях. Вона вільна від дурості традицій і божевілья уяви.
Сей Ж.Б.	Походженням ціни є не праця, а вимірюванням вартості є не вартість виробництва, а радше користь, яку вона дає, якість, якою вона володіє.
Шухарт У.	Якість речі складається з двох частин: об'єктивних фізичних властивостей речі та суб'єктивно сприйнятої якості речі.
Ісікава К.	Властивість, що реально задовольняє споживачів.
Джуран Дж.	Корисною стороною є можливість її використання (придатність за призначенням). Суб'єктивна сторона - ступінь задоволеності споживачів своїми покупками (для досягнення якості виробники повинні знати переваги споживачів і створювати свою продукцію таким чином, щоб задовольняти ці бажання).

Джерело: складено автором на основі [2, с.60-64]

Виходячи з визначення якості як властивості об'єкта (речі, предмета, явища, процесу), можна зробити висновок: у філософії якість – це характеристика об'єкта (речі, предмета, явища, процесу), яка має власні властивості, ці властивості визначають якість об'єкта, за якою можна відрізнити його від інших предметів.

Готелі повинні не тільки виявляти внутрішні фактори, що впливають на якість обслуговування, а й вивчати весь комплекс вимог і побажань клієнтів, а також створювати і впроваджувати методи, які ведуть до повної задоволеності клієнтів. Ефективне управління якістю послуг, що надаються, є найпотужнішим інструментом для підвищення рівня обслуговування клієнтів, прибутковості готелю та забезпечення економічної стабільності.

Поняття якості є багатограним і охоплює всі атрибути послуги, а саме: технічні, рівень передпродажної готовності, підтримку під час надання послуги, просування бренду на ринку та забезпечення якості послуг та інші.

Світовий досвід показує, що сертифікація має вирішальне значення для якості послуг, які відповідають вимогам нормативно-технічної документації.

на міжнародному рівні сертифікація – це процес перевірки того, що послуги готелю відповідають певним вимогам або стандартам і технічним умовам.

Сертифікація необхідна для того, щоб внутрішній споживчий ринок не наводнили продукцією, непридатною для споживання. Питання безпеки та захисту споживачів змушують законодавця, з іншого боку, визнати відповідальність постачальників (виробників, продавців тощо) за створення товарів чи послуг, непридатних для обігу, а з іншого боку, за встановлення примусу на основі властивості товарів або послуг, які продаються. Перший стосується законодавства, наприклад, законів про захист прав споживачів, прийнятих у кожній країні на планеті.

Розвиток сертифікації в економічному просторі різних країн має на меті забезпечити визнання результатів сертифікації продукції чи послуг на основі послідовного застосування законодавства, використання універсальних стандартів і встановлення взаємовизнаних механізмів відповідності. [3, с.204].

Крім того, виробник повинен забезпечити постійну відповідність необхідним параметрам у дозволених межах, визначених вимогами або стандартами в декларації про відповідність, і він повинен контролювати всю діяльність на всіх етапах виробництва, а у випадку з готелями він повинен регулювати надання всіх послуг.

Життєздатність готельних послуг залежить від їх якості та ціни. Ефективне управління якістю вважається одним з найважливіших питань для готелів. Якість продукту впливає на дохід (прибуток) і збільшує продажі.

Але підвищення якості пов'язане зі зростанням вартості надання послуг. Додаткові витрати на поліпшення якості збільшують собівартість, але це також призводить до збільшення продажів. Крім того, підвищується загальна ефективність, це пояснюється підвищенням якості послуг (збільшення прибутку та економічності при наданні послуг), дії зазвичай вимірюються результатом, а покращення якості саме по собі не є метою.

Оптимальне співвідношення стандартів готельного обслуговування «ціна/якість» відіграє вирішальну роль у забезпеченні гарного іміджу готелю та покращенні конкурентних позицій готелю на ринку. Це вимагає повторного вивчення фундаментальних принципів управління проектуванням якості як позиції, яка набуває та вчиться на найкращому досвіді.

Успішний і прибутковий готельний бізнес неможливий без надання найвищої якості обслуговування, що відповідає запитам і перевагам клієнтів.

Готельні послуги мають безліч атрибутів, які дозволяють змінювати їх якість, зменшувати або підвищувати ступінь важливості для різних груп споживачів з різною купівельною спроможністю. Якість послуг не може бути гарантована наперед, тому що процес надання послуг відбувається одночасно, послуги не підлягають збереженню, а їх характеристики мінливі, нематеріальні та невіддільні від об'єкта та суб'єкта (клієнти беруть участь у процесі надання послуг).

Ми вважаємо, що серед найпоширеніших визначень найкраще таке: якість послуги – це набір характеристик, відмітних ознак і характеристик, які ґрунтуються на її здатності задовольняти заявлені чи очікувані потреби клієнта [6, с.296].

Атрибути готельних послуг демонструються в процедурі розробки ефективної системи управління якістю та вплив цієї системи на первинні компоненти готельних послуг (нематеріальні та фізичні). Нематеріальними компонентами готельних послуг є атмосфера, привабливість навколишнього середовища, краса місця, комфорт послуг, відчуття місця, спокій послуг і культура спілкування між людьми.

Матеріальні елементи включають товари та матеріальні ресурси, а також технології, які надають послуги. Фізичні особливості створюють зону контакту, де постачальники та споживачі взаємодіють під час процесу обслуговування.

В таблиці 1.2 розглянемо, які фактори впливають на якість готельного обслуговування.

Таблиця 1.2

Фактор	Опис фактору
Основні матеріально-технічні умови	Зручне та якісне планування території готелю, зручні меблі та обладнання громадських приміщень та житлових кімнат, комплекти якісної постільної білизни, сучасне високопродуктивне кухонне обладнання, зручні ліфти та ін.
Прогресивна технологія обслуговування	Визначати порядок і спосіб прибирання громадських місць і житлових приміщень, реєструвати та розраховуватися з клієнтами тощо.
Персонал	Високий професіоналізм і вміння обслуговуючого персоналу, вміння і бажання надати гостям зрозуміле, швидке і культурне обслуговування.
Стандарт якості	Управління якістю обслуговування передбачає формулювання та впровадження стандартів якості в різних сферах діяльності готелю, а також навчання, контроль, коригування та вдосконалення працівників. Це найважливіший фактор якості сучасного готельного обслуговування.

Джерело: складено автором на основі [7, с.1050]

На сьогодні одним із найважливіших напрямів готельної діяльності в Україні є створення ефективної системи управління якістю, що забезпечує конкурентоспроможні готельні послуги. Системи якості також важливі при переговорах з іноземними туристичними агентствами та іншими корпоративними партнерами, які часто вважають обов'язковою умовою перевірку існуючої системи якості та наявності сертифіката на цю систему, виданого авторитетним агентством. підписання договору. Замовник повинен переконатися, що якість наданих йому послуг відповідає його потребам.

1.2. Механізм управління якістю послуг у готелях

Управління якістю в готельному господарстві є частиною системи управління і служить засобом організації діяльності готельних корпорацій. Управління якістю послуг передбачає зміну відносин між учасниками процесу надання послуг і між споживачами послуг і компаніями, які їх

надають, а також методів і структур надання послуг, які впливають на виробничий процес і реалізацію послуги, структуру та умови організації, а також надання послуг.

Зміст управління якістю в готельному обслуговуванні має насамперед зосереджуватися на прийнятті рішень щодо управлінських дій та їх реалізації. Ці дії спрямовані на створення, надання та планування якісних послуг. Система менеджменту якості готельних послуг розглядається як механізм управлінських взаємовідносин, що складається з таких елементів (табл.1.3):

Таблиця 1.3

Елементи системи менеджменту якості готельних послуг

Елемент	Сутність елементу
Закон управління якістю	тобто з суттєвих періодично повторюваних взаємозв'язків між елементами системи управління якістю, які забезпечують її функціонування та цілісність
Об'єкт управління якістю	структурних підрозділів у підприємствах готельного господарства, керівників середнього і низового рівнів управління та підпорядкованого їм персоналу
Предмет управління якістю	готельної послуги або з комплексу послуг, що надається у підприємствах готельного господарства
Фактор управління якістю	на що спрямовано діяльність у сфері якості з метою досягнення визначених цілей
Функції та методи управління якістю	конкретних форм і засобів цілеспрямованого впливу органів управління якістю на інтереси та умови життєдіяльності працівників готелю
Інформація	сукупності даних для прийняття управлінських рішень щодо якості послуг
Методики	визнаний спосіб діяльності та інструментарій впливу суб'єкта управління якістю на об'єкт (плани, технології, рішення, норми і стандарти, матеріальне і моральне стимулювання, вплив).
Організаційна структури	обов'язки, повноваження та відносини готелю представлені у вигляді схеми, що описує функціонування готельного підприємства. від внутрішньої організації системи якості, що демонструє розподіл праці в готелі та специфіку виконання конкретних функцій і методів у сфері якості.
Технічних засобів збору	обробка та зберігання інформації, технологічні вдосконалення, що підвищують результативність та ефективність управління якістю у сфері управління.
Кадрів управління якістю	керівників, спеціалістів, допоміжного персоналу

Джерело: складено автором на основі [8, с.180]

Метою управління якістю готельних послуг є вдосконалення процесів управління та підвищення якості обслуговування, що забезпечує стабільну конкурентну перевагу компанії. Для цього відділ управління готелем повинен забезпечити координацію всіх аспектів управління та діяльності готелю, створити систему управління якістю. Управління якістю послуг має передбачати проведення маркетингових досліджень щодо послуг готелю, проведення маркетингових досліджень, підвищення якості послуг готелю відповідно до потреб споживача.

Основами управління якістю, що передбачає впровадження системи якості, є:

- керівництво несе відповідальність за розробку політики якості щодо надання послуг та забезпечення задоволення споживачів результатами.
- керівництво має забезпечити необхідні ресурси (кваліфіковану робочу силу та матеріально-технічні ресурси) для впровадження системи якості та виконання поставлених завдань у сфері якості.
- щоб успішно завершити процедуру надання послуг, готелі повинні спочатку сформулювати систему якості, а потім впровадити, підтримувати та подати систему.
- слід сприяти ефективній комунікації між споживачами готельних послуг і працівниками готелю, це допоможе визначити процес управління якістю і склад системи якості.

Процедура управління якістю готельних послуг передбачає розробку стратегії реалізації якості, яка описує основні цілі та напрямки діяльності готелю щодо якості, формально затверджується керівництвом і враховує вимоги споживачів, обов'язки готелю, область якості, методи реалізації, роль персоналу в процесі, імідж готелю тощо. Стратегія готельних компаній щодо якості може бути реалізована шляхом реалізації як короткострокових, так і довгострокових цілей, включаючи: покращення фінансових показників готелів, надання вищого рівня обслуговування порівняно з іншими готелями, зосередження на задоволенні конкретних груп споживачів або сегменти,

розробляючи додаткові послуги на основі потреб споживачів і покращуючи якість.

На готельних підприємствах, щоб запровадити процеси управління якістю, необхідно розробити, зареєструвати, запровадити та підтримувати систему якості та прийняти зрілі методи для визначення вимог до впровадження для всіх процесів, пов'язаних з наданням послуг [9].

Сучасні системи управління якістю охоплюють весь життєвий цикл готельних послуг, від дослідження ринків до спостереження після операції та оцінки задоволеності споживача після перебування. Важливість якості має першорядне значення для кожного компонента життєвого циклу послуги, і лише послуга може забезпечити стабільну позицію на ринку. Важливість цієї парадигми призвела до змін у тому, як готельні компанії забезпечують якість.

У стандарті ISO 9000 процедурний підхід до впровадження системи управління якістю є вирішальним фактором [10, с.655]. У механізмі управління якістю готельного обслуговування на основі програмного методу в системі якості виділяють дві групи процесів: основний процес і допоміжний процес. Перша група охоплює процеси створення та реалізації готельних послуг (бізнес-процеси). Другу групу складають процеси управління та процеси постачання.

Управління якістю послуг — це форма управління, яка є похідною від розподілу праці та спеціалізованих функцій управління на підприємстві. Усі етапи життєвого циклу служби повинні мати функції управління якістю. Виконуючи функції управління, процес повинен пройти кілька етапів, включаючи прийняття рішень, вплив на управління, збір, обробку та передачу інформації, а також включає фактори операційного, технологічного, економічного та правового характеру.

Конкретні функції управління якістю в обслуговуванні стосуються всіх аспектів поведінки управління і демонструють вплив системи на різні зв'язки з об'єктом. конкретні функції змінюються під впливом ринкових інновацій (поліпшення управління якістю за допомогою автоматизованої обробки

інформації), підвищення спеціалізації, управління сертифікаціями, перевірка систем якості, прогнозування попиту та наукові дослідження. Діяльність щодо якості, планування підвищення якості послуг, організація маркетингових досліджень, техніко-економічних оцінок підвищення якості.

1.3. Методи оцінки якості надання послуг на підприємствах готельного господарства

Ефективність діяльності будь-якого готельного підприємства тісно пов'язана з якістю наданих готельних послуг, досягнення високого рівня є важливою задачею, вирішення якої є запорукою успіху підприємства.

Однак ці ідеї лише підкреслюють суб'єктивні тлумачення значень термінів, до яких кожна людина додає те, що вона отримала з власного досвіду. А. Фейгенбаум вважає, що «якість — це не євангелізація, не пропозиція, не гасло, а спосіб життя» [11, с.55-68].

Уявлення споживача про якість готельних послуг – це сформований у його свідомості образ різниці між очікуваною послугою та реально отриманою послугою з подальшим розвитком цього образу (через сприйняття основних атрибутів отриманої послуги та оцінку) на емоції, що характеризуються інтенсивністю і спрямованістю, тобто: сильні позитивні емоції, висока задоволеність, висока якість обслуговування або сильні негативні емоції, висока незадоволеність, низька якість обслуговування. Кількісний характер цієї емоції є оцінкою якості готельних послуг, яка стосується як всієї отриманої послуги, так і окремих структурних елементів процесу обслуговування [11, с.55-68].

З іншого боку, власники готелів, менеджери та обслуговуючий персонал мають власні очікування та уявлення про послуги, що надаються гостям, і часто очікування цих двох сторін не узгоджуються, звідси виникає так званий «конфлікт очікувань».

У контексті цього «конфлікту очікувань» уявлення гостей про готельні послуги супроводжуються найвищими позитивними емоціями. Якщо очікування сторін, що беруть участь у процесі обслуговування, збігаються або якщо послугу надають працівники, гості дадуть максимум позитивних емоцій.

Дослідження показують, що існуючі методи оцінки якості готельних послуг базуються на моделях поведінки споживачів і дають можливість будувати на цій основі моделі якості послуг, а саме [11, с.55-68]:

1) двофакторна модель, згідно з якою виділяють технічний (що отримує гість) і функціональний (як гість отримує послугу) критерії, і для того, щоб гість повноцінно сприйняв послугу, необхідно одночасно оцінювати техніко-функціональну якість;

2) трифакторна модель, якість готельного обслуговування є відмінною за матеріальними (будівля, меблі, обладнання), інтеракційними (обслуговування в момент взаємодії гостей і співробітників) і корпоративними (імідж і ділова репутація компанії) стандартами;

3) п'ятирівнева модель, стандарти якості: сутність (обладнання, обладнання), надійність (справжність і точність надання послуг), чуйність (щире бажання персоналу допомогти гостям), довіра (спроможність і відповідальність персоналу) та емпатія (турботливе, ввічливе та особисте ставлення працівників).

Сьогодні аналітики використовують ряд методів оцінки якості послуг. Найвідоміші з них (таблиця 1.4):

Таблиця 1.4.

Методи оцінки якості послуг

Метод	Сутність методу
традиційні інспекції та рейди	є недорогими та простими в організації, проте для них характерні завищені результати, оскільки про них стає відомо заздалегідь

Продовження табл. 1.4

опитування (анкетування) покупців	з одного боку, це дорога методика, з іншого – покупці через незнання стандартів обслуговування можуть не виявити існуючі недоліки у ньому
атестація персоналу	надає можливість об'єктивно оцінити теоретичні знання працівників, проте не дає змогу оцінити їх на практиці
метод експертних оцінок (метод Дельфі)	процес аналізу та оцінки послуг, вироблення рішень на основі думки досвідчених експертів. Включає генерацію ідей під час обговорення колективом спеціалістів, а також вибір найбільш ефективного рішення на основі оцінок експертів.
методика «Таємний гість»	зусилля якого присвячені дослідженню двох аспектів діяльності компанії. Перший розглядає якість фізичного середовища, другий зосереджується на якості та тривалості словесної презентації послуги.
метод SERVQUAL	представляє собою комплексну шкалу для вимірювання споживацького сприйняття якості сервісу
метод SERVPERF	дозволяє виміряти сприйняття гостем якості наданого обслуговування
метод «критичних випадків»	є похідним від дослідження взаємодій між гостями та працівниками готелю, яке базується на емпіричних даних. Це якісний метод збору даних, якому бракує формалізованого підходу до висновку.
метод Кано	базується на проведенні опитування, але набір характеристик якості сервісу не визначений, а формується в процесі самого опитування

Джерело: складено автором на основі [12, с.33]

Метод Делфі базується на дослідженнях та об'єктивних знаннях про готельні послуги та враховує погляди та думки експертів.

Якість оцінки експертизи залежить від методу збору та обробки індивідуальних експертних висновків, який включає наступні етапи: відбір експертів, оцінка їх дієздатності, формування питань для опитування експертів, отримання експертних висновків, оцінка узгодженості, підготовка питань для оцінювання вірогідності та оцінка предмета.

Важливу роль відіграє інтуїція, оскільки вона базується на досвіді експертів. Метод Делфі може виявити загальне судження респондентів з обраних питань, і він використовується для короткострокових прогнозів і прогнозування локальних подій, тобто у відносно простих ситуаціях. Водночас цей метод має й недоліки [12, с.33]: громіздкість, оскільки отримання експертних відповідей на кожному циклі дасть значний обсяг

інформації та вимагатиме багато часу для аналізу, суб'єктивність, оскільки якість оцінки безпосередньо залежить від кваліфікації спеціаліста. експерти.

Метод «Таємного покупця» досить відомий на Заході і використовується виробничими компаніями як дослідницький інструмент з початку 1970-х рр. Він використовується майже у всіх роздрібних мережах, близько 70% банків і 90% великих мереж використовують його як частину системи покращення якості обслуговування клієнтів [13, с.51-58].

Метою впровадження провідними компаніями методу «таємного гостя» є не звільнення чи покарання співробітників із низьким рейтингом, а виявлення негативних чи неякісних факторів у роботі, розробка персональних планів навчання та підвищення якості. Присутність особливих гостей може підняти настрій співробітників, оцінити ефективність стандартів обслуговування компанії, виявити будь-які проблеми з процесами компанії, спричинені співробітниками. Цей метод вважається більш ефективним, ніж традиційні аудити та моніторинг, через ефект несподіванки та неупереджене ставлення таємного гостя до обслуговуючого персоналу. Західні компанії, які зазвичай використовують метод «таємничого гостя» для оцінки своїх послуг, спостерігали зростання доходів у 2-3 рази за період аудиту.

Загалом, застосована методологія спрямована на оцінку якості готельних послуг і з'ясування впливу сприйнятої якості послуг на користувачів через власний досвід дослідників як споживачів. Спеціальні гості оцінювали окремі елементи обслуговування та загальний рівень обслуговування компаній у вибірці за допомогою заздалегідь встановлених критеріїв.

Метод SERVQUAL був запропонований в середині 1980-х років. Це зробила команда американських дослідників з Техаського університету. Його було розроблено на основі серії фокус-груп та глибинних інтерв'ю з керівниками компаній сфери послуг [13, с.51-58].

Підхід SERVQUAL базується на аргументі, що сприймана якість послуг визначається різницею між очікуваннями споживачів і фактично

сприйманою якістю. Коли очікування перевищують передбачуваний рівень обслуговування, гості стають незадоволеними та оцінюють обслуговування як погане. Коли якість обслуговування перевершить очікування, гості вважатимуть обслуговування дуже хорошим і почуватимуться задоволеними.

Впровадження зазначеного методу передбачає вирішення двох основних завдань[13, с.51-58]:

1) визначити очікування споживачів і зрозуміти, чого вони очікують від взаємодії з готельними компаніями;

2) оцінити сприйняту якість, тобто споживачі повинні оцінити якість послуг готельних компаній.

У таблиці 1.5 наведено перелік критеріїв, які використовуються для вивчення очікувань гостей та їх реального сприйняття якості готельних послуг.

Таблиця 1.5

Критерії якості готельного обслуговування за методикою SERVQUAL

Параметр якості	Критерії
Матеріальність, відчутність	– У готелі привабливе зовнішнє і внутрішнє оформлення. – Інтер'єр приміщень перебуває у відмінному стані. – Устаткування виглядає сучасно. – Працівники приємної зовнішності й охайні. – Зовнішній вигляд інформаційних матеріалів (буклетів, проспектів) привабливий. – Площа та планування приміщень зручне для пересування гостей. – У готелі пропонується широкий асортимент послуг.
Надійність	– У готелю надійна репутація. – Поселення (виписка) в готелі виконується чітко, без помилок. – У готелі приймається до оплати більшість кредитних карток. – Послуги в готелі безпечні. – Працівники дисципліновані.
Чуйність	– Працівники надають послуги швидко і оперативно. – Працівники завжди допомагають гостям у вирішенні їх проблем. – Працівники швидко реагують на прохання гостей. – Між гостями і працівниками існує атмосфера довіри і взаєморозуміння. – Працівники одразу залишають інші заняття, щоб надати увагу гостю. – Скарги гостя приймаються до розгляду негайно.

Продовження табл. 1.5

Переконливість	– Керівництво компанії надає усіляку підтримку працівникам для ефективного обслуговування гостей. – Працівники здатні компетентно, докладно і точно відповісти на запитання. – Працівники виконують свою роботу швидко. – На запит гостя працівники надають необхідне обслуговування негайно.
Співчуття	– Працівники знають і орієнтуються на проблеми своїх гостей. – Години роботи служб готелю зручні для всіх гостей. – Працівники ввічливі. – Працівники індивідуально підходять до кожного гостя.

Джерело: складено автором на основі [14, с.78]

Процедура дослідження була дуже простою: респондент повинен був відповісти на кілька запитань про свої очікування щодо «типового готелю» (перша частина анкети) та якості обслуговування в готелі, де він зупинився, за 5-бальною шкалою для оцінки. з кожним критерієм він погоджується чи ні. Після проведення дослідження підсумовуються результати окремо по кожному окремому проекту, а також по групі проектів, що належать до одного з п'яти параметрів якості. Цей коефіцієнт розраховується як різниця між фактичним сприйняттям якості обслуговування та його «очікуваним» рівнем.

Нульове значення коефіцієнта якості означає, що очікування та сприйняття якісної послуги однакові, тобто очікування споживачів відображаються. Від'ємні значення вказують на те, що очікуваний рівень ефективності перевищує сприйманий рівень продуктивності (негативне враження). Позитивні значення вказують на те, що ступінь сприйняття перевищує очікуваний ступінь (позитивне враження) [14, с.78].

Чим менше від'ємне значення коефіцієнта якості, тим вище загальна якість обслуговування готелю.

На основі методу SERVQUAL Дж. Кронін і С. Тейлор розробили метод SERVPERF. Цей метод отримав назву від аббревіатури двох англійських слів service і performance, що означає «надання послуг». Такий підхід дозволяє

уникнути негативного впливу диференціальних методів на достовірність даних. З цієї причини етап вимірювання очікувань споживачів виключається з процедури вимірювання якості послуг. Метод SERVPERF вимірює лише сприйняття споживачами якості наданих послуг. Автори зберегли 5 параметрів якості та 27 відповідних атрибутів незмінними порівняно з оригінальним методом SERVQUAL [14, с.78].

Техніка критичного інциденту виведена з емпіричних досліджень взаємодії між гостями та працівниками готелю. Метод спочатку був задуманий Дж. Фланаганом у 1954 році як психологічна процедура, призначена для дослідження поведінки різних респондентів у різних ситуаціях.

Відповідно до цього підходу ключовим є факт «сервісної взаємодії» — взаємний контакт між гостем і працівниками готельного підприємства — і ступінь задоволення/незадоволення гостя цією взаємодією (з точки зору споживача). Підставою для проведення досліджень у цій галузі є той факт, що для більшості споживачів контакт і взаємодія з працівниками готелю є фактом надання послуг, а всі допоміжні дії, приготування, матеріальні ресурси та кошти, що використовуються, знаходяться під його пильною увагою і ззовні. уваги. Задоволеність або незадоволеність якістю послуги (фактом взаємодії), а також міра цього почуття може слугувати мотивацією для подальшої більш широкої оцінки інших факторів.

Обробка даних, отриманих від респондентів-споживачів, полягає в класифікації ключових випадків за трьома категоріями (окремі - пов'язані із задоволеністю, окремі - пов'язані з незадоволеністю гостей) [14, с.78]:

- ключові випадки, пов'язані зі збоями системи під час надання послуг;
- ключові кейси, пов'язані із задоволенням очікувань і вимог гостей, щоб пристосувати послуги до їхніх конкретних потреб;
- серйозні випадки, пов'язані з непроханими або випадковими діями співробітників готелю.

Після цього проводиться аналіз для виявлення типових позицій співробітника-гостя, які найчастіше викликають невдоволення і задоволення. Результати аналізу використовуються як основа для прийняття управлінських рішень щодо підвищення якості обслуговування та побудови системи стимулювання персоналу. Метод Кано був запропонований в 1982 році вченими з Токійського університету науки і технологій під керівництвом професора Норіякі Кано. Розробник цього методу визначив, що нечіткі потреби гостей можна чітко з'ясувати; для деяких потреб гостя його задоволеність послугою прямо пропорційна функції послуги; деякі потреби гостей неможливо виразити в термінах «задоволений-незадоволений» і «повнофункціональні продукти — повністю нефункціональні продукти» вимірюються на двовимірній площині.

Беручи до уваги ці правила, а також той факт, що гості мають систему класифікації для своїх потреб, рекомендується віднести всі послуги до одного з наступних шести класів: привабливі (А), обов'язкові (М), лінійні (О), байдужий (І) і сумнівний (Q). При створенні анкети враховуються властивості готельного продукту, ці властивості є предметом отримання інформації від гостей. Кожне з них складається з пари питань, які впливають із полярності функціональності: максимальна функціональність (повна наявність функції) і повна дисфункція (повна відсутність функції) [14, с.78]. Кожну пару запитань респонденти оцінювали за п'ятибальною шкалою від «нічого не подобається» до «все подобається». Щоб визначити значущість атрибутів послуги (продукту), слід використовувати такий порядок категорій (починаючи з найбільш значущого атрибута і закінчуючи найменш значущим атрибутом): $M > O > A > I$.

Як видно, стрімкий розвиток готельного господарства та гострота ринкової конкуренції визначають актуальність та пріоритетність готельних підприємств у підвищенні якості послуг.

До цього моменту створено і прийнято достатню кількість різних методів вимірювання якості обслуговування в цілому і якості готельного

обслуговування зокрема. Ці методи описують атрибути та природу процесу обслуговування гостей, а також визначають сприйману якість і задоволеність споживачів готельних послуг самим обслуговуванням. Тобто ефективність існуючих методів залежить від інтерпретації учасниками різних параметрів якості послуг, що призводить до різного сприйняття якості та неоднакової її оцінки. У зв'язку з цим майбутнім напрямком досліджень є удосконалення процедури вимірювання якості послуг на основі методів вимірювання якості, що передбачає кількісний опис якості.

Висновки до розділу 1

Отже, з першого розділу можна зробити наступні висновки:

1. Було визначено поняття та особливості якості готельних послуг. Якість послуг – це очікувана або запланована якість послуг. Загальноприйнятим методом вимірювання якості послуг для споживачів є ступінь споживчої задоволеності, тобто ступінь відповідності отриманих послуг очікуваням.

2. Визначено механізм управління якістю послуг у готелях. Метою управління якістю готельних послуг є вдосконалення процесів і методів управління з метою підвищення якості та забезпечення довгострокової конкурентної переваги компанії. Управління якістю послуг має передбачати проведення маркетингових досліджень щодо послуг готелю, проведення маркетингових досліджень, підвищення якості послуг готелю відповідно до потреб споживача.

3. Розглянуто методи оцінки якості обслуговування на готельних підприємствах. Як правило, існує кілька традиційних методів: традиційні системи стримувань і противаг, опитування (анкетування) клієнтів, атестація персоналу, метод експертних оцінок (метод Delphi), метод «Таємний гість», метод SERVQUAL, метод SERVPERF і метод «критичних випадків».

До цього моменту створено і прийнято достатню кількість різних методів вимірювання якості обслуговування в цілому і якості готельного обслуговування зокрема.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЯКОСТІ ПОСЛУГ У ГОТЕЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ НА ПРИКЛАДІ ГОТЕЛЮ «BRISTOL HOTEL ODESA»

2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності готельного комплексу «Bristol Hotel Odesa»

Bristol Hotel 5 - це елегантний п'ятизірковий готель у самому центрі Одеси, який приймає гостей з 1899 року та є центром для ділових та урочистих заходів. Брістоль має особливу атмосферу необароко, яка змусить вас закохатися в нього з першого кроку. Для них кожен гість цінується і отримує максимальний сервіс і комфорт [15].

Готель Bristol є частиною та управляється Vertex Hotels Group.

В таблиці 2.1 розглянемо загальну характеристику готелю.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика готелю

Ознака, за якою характеризується готель	Характеристика
Повна назва готелю	Публічне акціонерне товариство «ЛОНДОНСЬКА-БРИСТОЛЬ»
Поштова адреса	Україна, 65026, Одеська область, місто Одеса, вулиця Пушкінська, будинок 15
Контактний телефон	+380 48 708 0123 +380 63 402 1526
Факс, електронна пошта	bristol@bristol-hotel.com.ua
Форма власності	Публічне акціонерне товариство
Місце розташування	вулиця Пушкінська, 15
Основний вид діяльності	55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування

Джерело: складено автором на основі [15]

Структура управління готелем може включати такі підрозділи:

1. Виконавчий директор (генеральний менеджер). Вищий керівник готелю, який відповідає за загальне управління і стратегію розвитку.
2. Відділ обслуговування клієнтів. Менеджери рецепції, консьєржі, адміністратори.
3. Відділ продажів та маркетингу. Менеджери з продажу, маркетингу та PR.
4. Фінансовий відділ. Бухгалтерія, фінансовий контроль.
5. Відділ ресторанного обслуговування. Менеджери ресторанів, барів, кухарі, офіціанти.
6. Відділ готельного обслуговування. Портсьє, прибиральниці, технічний персонал.
7. Відділ інформаційних технологій. Забезпечення роботи інформаційних систем та технічної інфраструктури готелю.
8. Відділ безпеки. Забезпечення безпеки гостей і персоналу, ведення контролю за зовнішнім та внутрішнім наглядом.

Основні служби готелю «Брістоль» (рис.2.1):

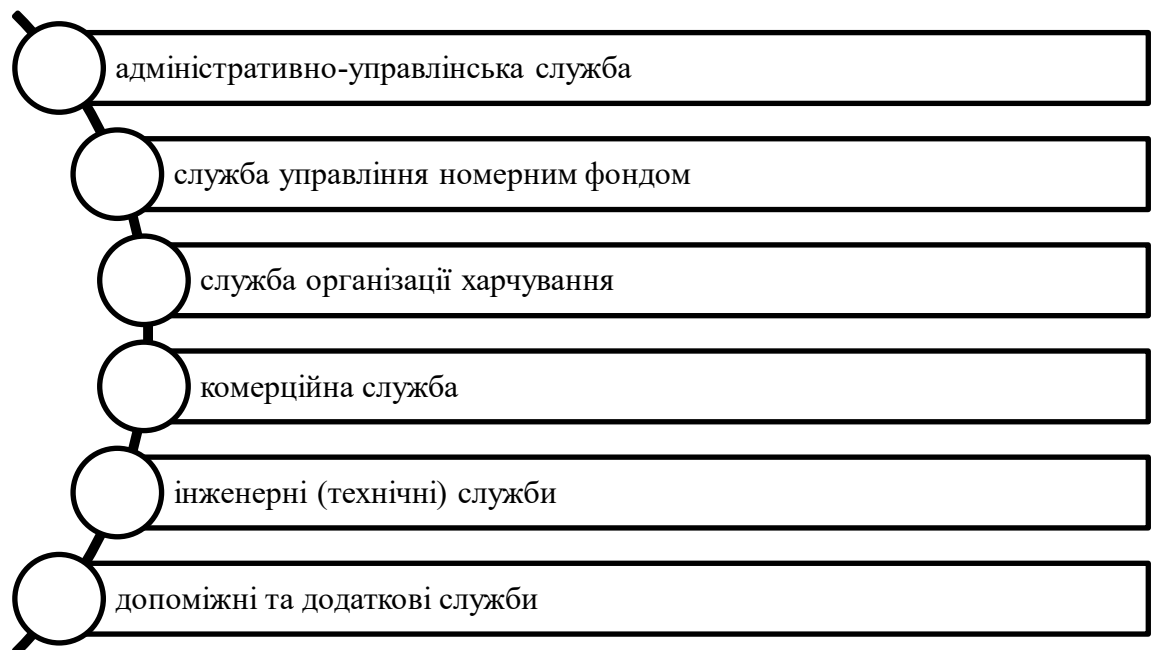


Рис.2.1. Основні служби готелю «Брістоль»

Джерело: складено автором на основі [15]

На відділ адміністрування покладається організація управління всіма службами готельного комплексу, вирішення фінансових питань, кадрових питань, створення належних умов праці працівників готелю, нагляд за дотриманням норм і правил щодо охорони праці, протипожежного захисту та навколишнього середовища.

Послуги включають: секретарську, фінансову службу, кадрову службу, еколога, пожежної безпеки та інспектора з охорони праці.

Служба управління номерним фондом (або відділ обслуговування) відповідає за вирішення питань, пов'язаних з бронюванням номерів відповідної категорії, прийомом, реєстрацією та розміщенням номерів туристів, які прибувають до готелю.

Кейтерингові служби обслуговують гостей у готельних ресторанах, кафе чи барах і вирішують завдання, пов'язані з організацією та обслуговуванням банкетів, презентацій тощо. Включає: кухню, ресторан, бар, кафе, обслуговування банкетів.

Бізнес-служби (або відділи маркетингу та продажів) мають проблеми з оперативним та стратегічним плануванням, аналізують результати господарсько-фінансової діяльності. Склад служби: комерційний директор служби маркетингу.

Інженерні (технічні) служби сприяють експлуатації систем кондиціонування, опалення, технічного обладнання, електрообладнання, ремонтно-будівельних послуг, систем телебачення та зв'язку. Послуги комплектуючих: головний інженер, послуги з ремонту, послуги з благоустрою, послуги зв'язку та ін.

Допоміжні служби забезпечують функціонування готельного комплексу, надаючи послуги пральні, пошиття одягу, клінінгові послуги, копіювальні послуги, складські послуги тощо.

Додаткові послуги надаються за окрему плату. До них відносяться: перукарні, басейни, сауни, солярії, акваріуми, спортивні споруди тощо.

Додаткові послуги – послуги, які не входять до складу основних послуг готелю та додатково замовляються та оплачуються споживачем за окремим договором.

Готель «Брістоль» пропонує своїм туристам комфортне розміщення в номерах класів «Люкс», «Напівлюкс» і «Стандарт», обладнаних цифровим електронним замком «Time-lox», системою клімат-контролю, телефоном, міні-баром, кабельним телебаченням (74 канали), духова (стандарт). Крім усього перерахованого, номери категорії «Люкс» оснащені розумними системами управління «розумний дім», санвузлами («джакузі»), сейфами та фенами.

Найвідомішою компанією, що надає складні програмні засоби для автоматизації підприємства, є SAIL. Компанія надає свої програмні продукти та послуги. «Корпорація ПАРУС» є одним із найбільших гравців українського ринку високих технологій.

Виходячи з досвіду роботи закладів розміщення, найбільш поширеними є такі типи організаційних структур управління: лінійна; функціональна; лінійно-функціональна; продовольча; матрична.

На рис. 2.2. подано схему управлінської структури «Брістоль».

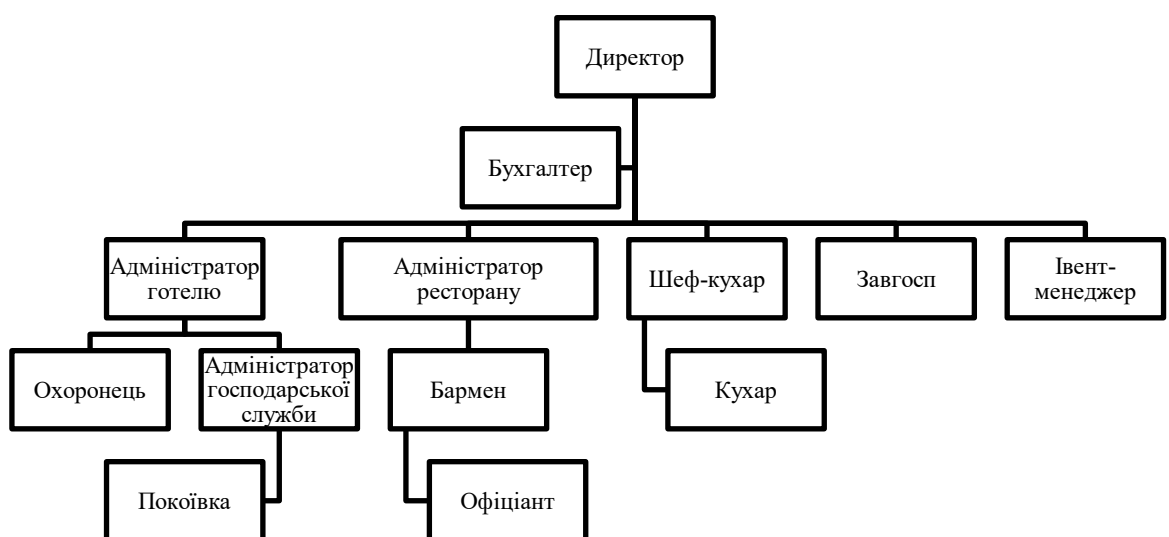


Рис.2.2. Структура управління готельного комплексу «Брістоль»

Джерело: складено автором на основі [15]

Об'єкт дослідження характеризується лінійною структурою управління. Ця організаційна схема управління готелем передбачає лінійну форму зв'язку між підрозділами управління, вся відповідальність за управління та прийняття управлінських рішень зосереджена на лінійних керівниках.

Лінійний менеджер несе загальну відповідальність за роботу всього готелю (малі готелі) або його структурних підрозділів (великі готелі).

Кожен працівник підрозділу підпорядковується безпосередньо лише одному керівнику, який відповідає за всі управлінські рішення. Топ-менеджери не можуть обходити пряме керівництво і віддавати накази співробітникам, що формує авторитарний принцип. На основі цього формується ієрархічна структура системи управління, наприклад: начальник відділу - керівник служби - директор організації.

Окремі експерти можуть допомагати лінійним керівникам збирати та обробляти інформацію та приймати управлінські рішення, але самі вони не віддають накази керованим об'єктам.

Лінійні структури управління характеризуються чіткістю, простотою, злагодженістю дій виконавців, швидкістю. Натомість він характеризується меншою гнучкістю та здатністю адаптуватися до мінливих ринків індустрії гостинності. Кожен менеджер має широкі повноваження, але мало здатний вирішувати проблеми, які вимагають більш глибоких знань.

З точки зору менеджменту, лінійні організації в основному працюють у невеликих компаніях, які надають прості послуги та обмежену кількість додаткових послуг. Отримання прибутку є основною метою підприємницької діяльності. Але без відповідних витрат часто неможливо досягти бажаного доходу.

Якщо підприємство не приносить прибутку, воно вважається збитковим. Рентабельність є результатом виробничого процесу і формується під впливом таких факторів, як підвищення ефективності оборотних коштів, зниження

собівартості та підвищення прибутковості готельних продуктів і персоналізованих послуг.

Сьогодні неодмінною складовою успіху будь-якого бізнесу є вивчення ринку, тобто вивчення споживачів, конкурентів, умов діяльності, цін на товари, послуги тощо.

Якість послуг основним чином впливає на підвищення їх обсягу, про що свідчать і дані з табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка головних показників господарської діяльності
готельно-ресторанного комплексу “Брістоль”

Показник	2020	2021	2022	Відх. (+,-) 2022/2020	темпи росту, % 2022/2020
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід, тис грн	5556	16802,5	10496,1	4940,1	188,9
Загальний обсяг витрат, тис грн	12569	8701,4	22451,7	9882,7	178,6
Чистий прибуток, тис грн	(6912)	1820,7	(5646,4)	1268,6	81,68

Джерело: складено автором на основі Фінансової звітності

Отже, якщо порівнювати 2022 та 2020 роки, то показник готелю покращився. Але якщо порівнювати 2022 та 2021 роки, то навпаки погіршилися, тому що у 2020 році ще був карантин та локдауни, тому готелі майже не працювали, в 2021 році почали потроху оговтуватися від пандемії, а в 2022 році після початку повномасштабної війни показники знов погіршилися.

Якщо порівнювати чистий дохід, то він зріс на 88,9% у 2022 році порівнюючи з 2020 роком, але і витрати дуже зросли – на 78,6%. Це сталося через те, що перші місяці війни готель не працював і тільки з 2023 року почав активно повертатися до роботи.

Тому як бачимо прибуток від’ємний, але показники все одно краще ніж під час пандемії.

Проведемо аналіз динаміки поточних витрат закладу за 2020-2022 роки (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

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

Витрати	2020	2021	2022	Відхилення (+/-) 2022/2020	темпи росту, % 2022/2020
витрати на оплату праці	3,0	7,0	13,9	10,9	63,3
амортизація	138,0	217,7	275,4	137,4	99,5
Всього, поточні витрати	12569,0	8701,4	22451,7	9882,7	78,6

Джерело: складено автором на основі Фінансової звітності

Отже, порівнюючи 2022 та 2020 роки, можна зробити висновок, що витрати на оплату праці зросли на 63,3% або на 10,9 тис грн, амортизація зросла на 99,5% або на 137,4%.

Таким чином, спостерігається не дуже позитивна динаміка основних показників діяльності готельно-ресторанного комплексу «Брістоль» через війну. Але також можна зробити висновок, що з наслідками повномасштабного вторгнення «Брістоль» справляється, що показує ефективне управління закладом у напрямку дотримання вимог із якості.

2.2. Оцінка якості послуг у готельному комплексі «Bristol Hotel Odesa»

Сьогодні неодмінною складовою успіху будь-якого бізнесу є вивчення ринку, тобто вивчення споживачів, конкурентів, умов діяльності, цін на товари, послуги тощо.

Для того, щоб оцінити основні бізнес-процеси, які забезпечують ефективну роботу готелю, необхідно проаналізувати та оцінити відповідність діяльності готелю.

Результати наведені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Характеристика основних бізнес-процесів готелю «Брістоль»

Назва бізнес-процесу	Опис	Позитивна оцінка	Негативна оцінка
Виробництво основних послуг	номери (Стандарт, мансард, поліпшені, Делюкс, Люкс, тематичний люкс) ресторан, СПА-салон, кафе-бар, лобібар	Номери просторі та мають гармонійний інтер'єр, відповідають міжнародним стандартам.	За відгуками зрозуміло, що не дуже великі номери, нема холодильника в номері
Виробництво додаткових послуг	Виробництво додаткових послуг та їх надання забезпечує служба ресторанного сервісу, департамент конференц-сервісу та департамент маркетингу та продажів	У готелі широкий вибір конференц та бізнес-послуг; без додаткової оплати цілодобово працює тренажерний зал для гостей готелю, а також СПА, басейн, масаж	Негативна оцінка відсутня
Матеріально-технічне забезпечення	Визначення потреби в матеріальних і технічних ресурсах, вишукування можливостей покриття цієї потреби, проведення контролю за правильним використанням матеріально-технічних ресурсів і сприяння в їхній економії.	У готелі швидко реагують на технічні несправності та забезпечення готелю матеріально-технічними ресурсами.	Для зменшення витрат енергоресурсів, таких як вода й електроенергія, необхідно застосувати нові технології щодо їх використання.
Кадровий менеджмент	Виконанням цих завдань займається відділ кадрів, заходами щодо мотивації роботи працівників займається департамент маркетингу та продажів.	У готелі працює високо кваліфікований персонал, який доброзичливо відноситься до гостей, володіють іноземними мовами.	Негативна оцінка відсутня, в першу чергу всі відгуки про гарний персонал

Продовження табл. 2.4

Фінансовий стан	Здатність готелю фінансувати свою діяльність, характеризується забезпеченістю фінансовими ресурсами, які необхідні функціонування підприємства, доцільністю.	На даний період часу готель забезпечений ресурсами, необхідними для його злагодженого функціонування.	До підвищення фінансового стану може привести розширення асортименту додаткових послуг, а також розробки екологічного менеджменту.
Маркетинг	Дослідження, аналіз, оцінка і прогнозування стану ринків готельний послуг; оцінка потреб реальних і потенційних споживачів.	Піклуються про свої постійних клієнтів, пропонують їм спеціальні пропозиції та знижки.	Готель може проводити різні заходи, лекції, навчання, тому що туристів через війну небагато.
Інноваційний менеджмент	Наявний свій офіційний сайт та його мобільна версія.	Є можливість бронювання номерів з сайту готелю, наявність детальної інформації про номери та додаткові послуги в готелі.	Офіційний сайт потребує удосконалень, можливо додати відгуки саме на сайт готелю
Екологічний менеджмент	Збереження здоров'я гостей, раціональне використання природних ресурсів.	Проведення класифікації всіх відходів	Відсутність екологічно чистого опалення, власних очисних стічних споруд та безпечного для довкілля палива та багато ін.
Корпоративна культура	У готелі «Брістоль» це система цінностей і переконань, що розділяються всіма працівниками, колективна свідомість і менталітет.	Керівники поважають своїх підлеглих задля відданості організації, формуванні спільної мети – збільшення прибутків.	Негативні відгуки відсутні
Імідж	Наявність у споживача певного образу підприємства полегшує розпізнавання послуг даного готелю і, отже, їх вибір.	Чіткість та оперативність в роботі з клієнтами.	Сприяти підвищенню рівня корпоративної культури, що зможе підвищити внутрішній імідж підприємства.

Джерело: розроблено автором

Переглядаючи основні процеси, задіяні в безперебійній роботі готелю, можна зробити висновок, що всі бізнес-процеси тісно пов'язані між собою. Багато інших професій вимагають управління бізнес-процесом, так само як інші професії вимагають різних відділів і відділень у готелі. Вони тісно співпрацюють один з одним, обмінюючись інформацією між відділами.

Якість і кількість готельних послуг в першу чергу залежить від колективних зусиль співробітників і корпоративної культури всієї компанії.

Аналізуючи екологічний менеджмент готелю, можна сказати, що в готелі «Брістоль» цьому бізнес-процесу не приділялося особливої уваги, хоча на світовому ринку готельних послуг це вже досить популярний метод підвищення конкурентоспроможності готелю. Ринок послуг, які одночасно допоможуть захистити довкілля та природу, а також заощадити енергоносії.

Описуючи додаткові послуги, які пропонує готель, можна відразу сказати, що вони пропонують високу якість.

Людські ресурси є основою внутрішнього середовища підприємства. Якщо донедавна конкуренція підприємств була зосереджена в сферах технічного прогресу, технологічного вдосконалення, організаційної структури, маркетингу тощо, то зараз найважливішим фактором економічного успіху є ефективне управління людськими ресурсами, тому важливу роль відіграє корпоративна культура. По-перше, співробітники відрізняють компанію від конкурентів. Адже успіх бізнесу залежить від того, хто і як він виробляє свою продукцію, від ставлення його працівників до своєї роботи та організації.

Поведінка і, отже, успіх кожного співробітника організації залежить від кількох факторів: особистих рис, характеристик організаційного середовища та факторів зовнішнього середовища.

Готельно-ресторанний комплекс «Брістоль» приділяє велике значення наданню послуг, що вимагає відповідності всім специфічним вимогам, продиктованим попитом ринку та безпекою послуг. Тому, аналізуючи кадрову політику готельно-ресторанного комплексу «Брістоль», необхідно

враховувати таку характеристику, як прийом туристичних послуг. Ефективність послуги в загальному розумінні означає отримання конкретного ефекту, тобто ефективність результату. Економічна ефективність є результатом певних вигод, отриманих з певними грошовими витратами, матеріальними, інформаційними ресурсами та працею. Під економічною ефективністю послуги розуміється прибуток (економічний ефект), отриманий від (рис.2.3):

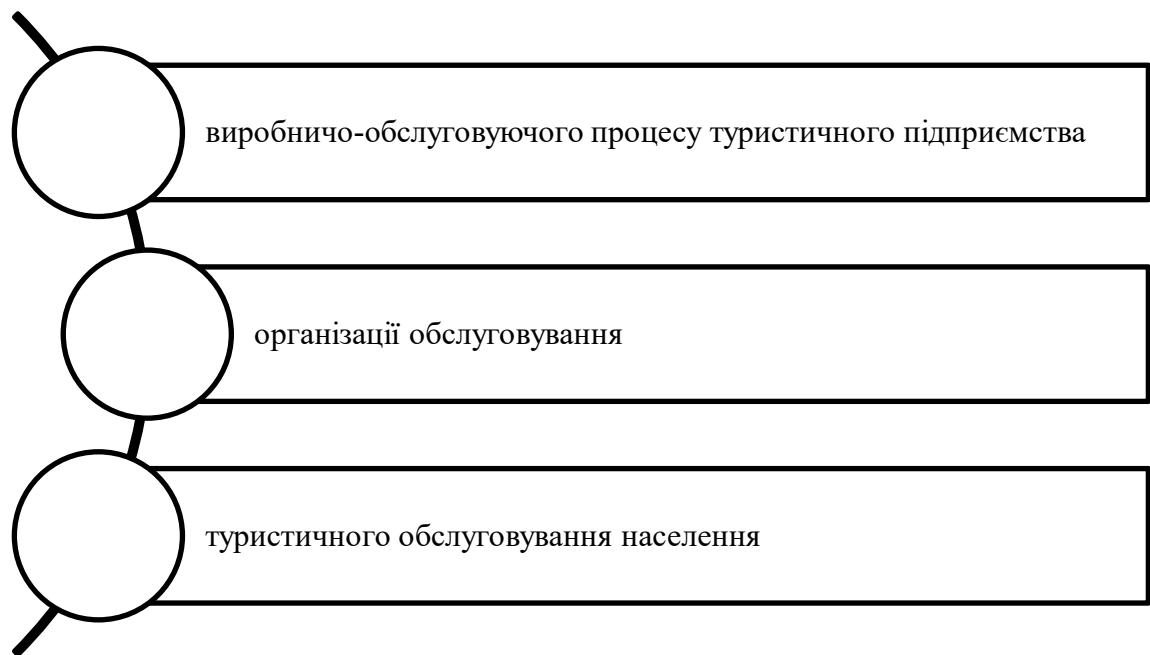


Рис.2.3. Отримання економічного ефекту (прибутку)

Джерело: складено автором

Економічна ефективність служби є складовою загальної ефективності громадської роботи і виражається певними нормативами та показниками. Під критеріями слід розуміти основні вимоги до оцінки правильності розв'язку заданої задачі. Потреба в стандарті впливає з необхідності чітко визначити, звідки слід розраховувати ефективність процесів виробництва та обслуговування. Рекомендується системний підхід для розгляду питань ефективності обслуговування. Системний підхід передбачає встановлення різних стандартів та показників для різних рівнів управління та певних рівнів цілей, а також відповідних стандартів ефективності (рис.2.5):

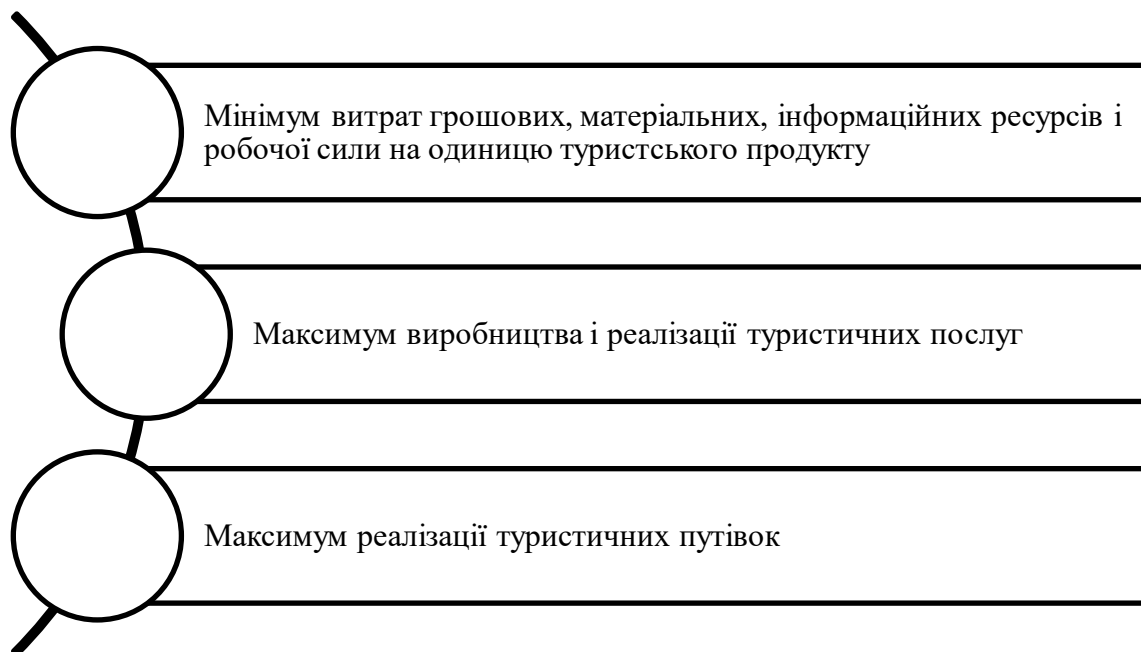


Рис.2.5. Системний підхід для розгляду питань ефективності
обслуговування

Джерело: складено автором

Стратегія надання послуг впливає на три основні компоненти будь-якого бізнесу в туристичному секторі (рис.2.6):

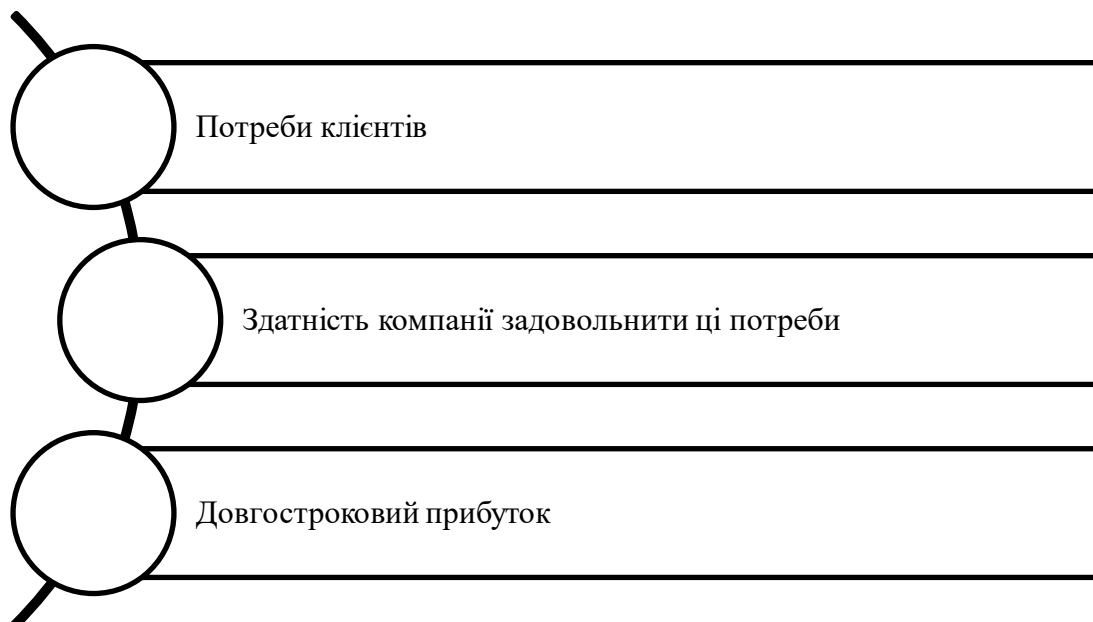


Рис.2.6. Вплив стратегії надання послуг

Джерело: складено автором

Стратегія обслуговування – це загальний план дій, що визначає пріоритети стратегічних цілей обслуговування, реалізація яких сприяє формуванню позитивного іміджу готельного комплексу на ринку, постійних клієнтів і стабільного фінансового становища.

Якість і культура обслуговування, інформованість, насиченість програм, ненав'язливе обслуговування тощо - це один із напрямків обслуговування. Однією з важливих характеристик туристичного продукту є гостинність. Тому, спілкуючись з клієнтами, готельно-ресторанний комплекс «Брістоль» використовує такі інструменти, які впливають на гостинність готельно-ресторанного комплексу «Брістоль» [15]:

а) високоякісна інформація з місцевих і регіональних ринків про можливості дозвілля, навчання та розваг, а також про те, на що чекають і до чого готуються відвідувачі;

б) створення позитивного іміджу туристичних зон і компаній, що надають послуги потенційним споживачам (реклама, участь у туристичних телепрограмах, благодійна діяльність тощо);

в) обслуговуючий персонал безтурботно подає знаки турботи туристам (обслуговування за принципом все для клієнта);

г) уважне ставлення персоналу, що надає готельні послуги, до запитів і побажань клієнта (чим ще ми можемо для вас?);

е) турбота про те, як полегшити туристам отримання послуг (інформація в готелі, путівники та інформація про товари в брошурах, написана мовами, зрозумілими туристам, тощо);

є) до принципу обслуговування слід віднести доброзичливе ставлення до туристів.

Всі ці принципи закладені в технології обслуговування. Тому в готельно-ресторанному комплексі «Брістоль» пріоритетними є особисті інтереси відвідувача та емоційні стосунки з ним.

На основі дослідження технології обслуговування в готельно-ресторанному комплексі «Брістоль» зроблені спостереження.

Загалом якість обслуговування готельно-ресторанного комплексу «Брістоль» визначається наступними складовими (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Складові якості послуг готельно-ресторанного комплексу “Брістоль”

З точки зору споживачів	З точки зору працівників
рівень сервісу; вартість обслуговування; імідж; наявність належних засобів обслуговування	належне матеріально-технічне забезпечення; прибутковість діяльності; соціальне забезпечення працівників

Джерело: складено автором на основі [15]

Оцінка базується на загальних висновках працівників готельно-ресторанного комплексу «Брістоль», а також на відгуках споживачів, проведених на основі анкетування. Більш детальна оцінка кожного компонента наведена в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Оцінка складових якості послуг готельно-ресторанного комплексу
“Брістоль”

Показник	Оцінка	Еталон	Коефіцієнт вагомості	Одиничний показник
Оцінка споживачів				
Рівень сервісу	5	5	0,51	0,510
Вартість обслуговування	3	5	0,23	0,138
Імідж	5	5	0,15	0,120
Наявність належних засобів обслуговування	5	5	0,11	0,110
Груповий показник				0,878
Належне матеріально-технічне забезпечення	5	5	0,35	0,350
Прибутковість діяльності	4	5	0,33	0,264
Соціальне забезпечення працівників	3	5	0,32	0,192
Груповий показник				0,806
Інтегральний показник				1,684

Джерело: зведено автором

Одиничний показник розраховується діленням розрахункової вартості на нормативну величину та множенням на ваговий коефіцієнт. Груповий

індекс визначається за сумою індивідуальних показників, а загальний – за сумою групових.

Отже, проаналізувавши показники якості готельного обслуговування, можна сказати, що в цілому якість діяльності готельно-ресторанного комплексу «Брістоль» є задовільною та рухається в напрямку розвитку.

2.3. Оцінка конкурентної позиції готелю «Bristol Hotel Odesa» для вивчення можливостей щодо підвищення якості надання послуг

Основними конкурентами готельного комплексу «Брістоль» є готелі та комплекси з подібним набором послуг. Серед них можна виділити такі заклади, як: «Моцарт», Premier Hotel Odesa, Ribas Duke Boutique Hotel, Il Decameron Luxury Design Hotel та ін.

У таблиці 2.7 наведено характеристику конкурентів «Брістоль».

Таблиця 2.7

Характеристика прямих конкурентів готелю «Брістоль»

Готель Mozart Ланжеронівська вулиця, 13/1	Готель Моцарт є не тільки рекламним інструментом Одеси, а й гордістю одеситів. Розташований в історичному центрі Одеси, неподалік від історико-архітектурної спадщини міста – Театру опери та балету, який вважається однією з найкрасивіших споруд Європи часів Другої світової війни. Його, на щастя, вдалося врятувати. Споруда готелю Моцарт не менш значуща, ніж знаменитий театр. Під час реконструкції старі фотографії та проектна документація готелю, який знаходився в цьому ж будинку на початку XIX століття, реконструювали зовнішній та внутрішній вигляд будівлі. Сьогодні готель Mozart є європейським готелем, який відрізняється високою сучасністю, але все ще зберігає оригінальну архітектуру. Послуги в готелі: ресторан, кафе, обмін валют, парковка, інтернет, салон краси, СПА Ціни: 1300-7000 Оцінка: «дуже добре» (9,3 балів).
--	---

Продовження табл. 2.7

Premier Hotel Odesa вул. Академічна, 32	Premier Hotel Odesa відкрив свої двері 1 липня 2020 року. Для розміщення доступно 200 номерів різних категорій. Інфраструктура представлена wellness-центром з великим басейном, який буде працювати цілий рік, і тематичними ресторанами. Послуги: басейн, няня, трансфер, обмін валют, магазин в готелі, бізнес-центр, конференц-зал Номерів у готелі: 200 Ціна: 1000-4500 Оцінка: «добре» (8,5 балів).
Ribas Duke Boutique Hotel Провулок Чайковського, 10	Ribas Duke Hotel – це поєднання унікальності місця, стильного дизайну, комфорту та професійного обслуговування. Світлі та затишні номери, виконані за авторським дизайном, нададуть кожному гостю всі зручності для роботи та приємного відпочинку. Послуги готелю включають туристичне агентство, перукарню і пункт прокату автомобілів, СПА. Трансфер до аеропорту Одеси за запитом. Кількість номерів: 41 Ціна за проживання: 3500-5000 грн Оцінка: «дуже добре» (9,5 балів)

Джерело: складено автором на основі [20,21,22]

Бенчмаркінг - це найбільш простий і зрозумілий метод, який підходить для будь-якого рівня бізнесу. По суті, це порівняльна таблиця, яка дозволяє вам вводити параметри, які дозволять вам оцінити та описати вибрані компанії.

Відрізнитися буде лише кількість параметрів: 5-10 для малих брендів і до 100 для великих.

Ефективний аналіз конкурентів дає великий обсяг інформації про них: позиціонування, ціноутворення, просування та методи збуту, різноманітність продукції та більш ефективний маркетинг.

Проведемо порівняльну характеристику прямих конкурентів готелю «Брістоль» у таблиці 2.8 та зробимо подальші висновки.

Таблиця 2.8

Порівняльна характеристика готелів-конкурентів

Назва критерію	Назва готелю			
	Брістоль	Mozart	Premier	Ribas Duke Boutique
Додаткові послуги	Прокат автомобіля; замовлення таксі; надання автомобіля з водієм; замовлення і доставка квитків на різні види транспорту; купівля і доставка квітів; бронювання столиків у ресторанах і нічних клубах Одеси; Замовлення квитків на театральні та спортивні заходи міста; безкоштовний інтернет у гостьових зонах; цілодобова охорона; конференц-сервіс; послуги перекладача; послуги секретаря; кур'єрська пошта; СПА; тренажерний зал.	Обмін валюти; перукарня; Камера зберігання Сейф у адміністраторів рецепції Виклик таксі Прокат автомобілів Зустріч і супровід в аеропорт, на залізничний, морський і авто вокзали Організація екскурсій (список екскурсій і їх вартість - на вимогу) Замовлення квитків на культурно-видовищні заходи Здійснення замовлення та доставки квитків на різні види транспорту Бронювання столиків в ресторанах і нічних клубах Одеси Стоянка автомобіля	Ресторан, кафе, обмін валют, парковка, магазини в готелі, інтернет, салон краси, басейн, трансфер, магазин, бізнес-центр, конференц-зал, масаж, банкомат	трансфер Прокат автомобіля Надання автомобіля з водієм Парковка в готелі Аркадія Замовлення і доставка квитків на різні види транспорту Купівля та доставка квітів Бронювання столиків в ресторанах і нічних клубах Одеси Замовлення квитків на театральні та спортивні заходи міста Послуги пральні та хімчистки організація екскурсій Безкоштовний інтернет в гостьових зонах цілодобова охорона Послуги перекладача.
Дизайн	Дизайн готелю і номерів виконаний у класичному стилі, номери затишні	Дизайн готелю і номерів виконаний у класичному стилі,	Номери скромні, без особливого дизайнерського рішення	Номери виконані у класичному стилі,

Продовження табл. 2.8

Конференц-сервіс	+	+	+	+
Цінова політика	4100-10000	1300-7000	1000-4500	3500-5000
Пункти харчування	Ресторан, кафе, клуб	ресторан	Кафе, бар	ресторан
Рівень обслуговування	«дуже добре» (9,8 балів)	«дуже добре» (9,3 балів)	«добре» (8,5 балів)	«дуже добре» (9,5 балів)

Джерело: складено автором на основі [19, 20,21,22]

Враховуючи вищеназвані критерії можна оцінити конкурентоспроможність готелю «Брістоль». Для аналізу конкурентоспроможності обраних готелів була використана п'ятибальна система оцінки. Дана оцінка наведена в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Оцінка конкурентоспроможності готелю «Брістоль»

Назва критерію	Брістоль	Mozart	Premier	Ribas Duke Boutique
Цінова політика	4	5	4	4
Додаткові послуги	5	5	4	5
Місце розташування	5	5	5	5
Рівень обслуговування	5	5	3	4
Дизайн	5	5	3	5
Пункти харчування	5	5	4	4
Реклама в інтернеті	5	5	3	3

Джерело: складено автором на основі [19, 20,21,22]

На основі даних оцінок побудуємо багатокутник конкурентоспроможності на рис 2.7.

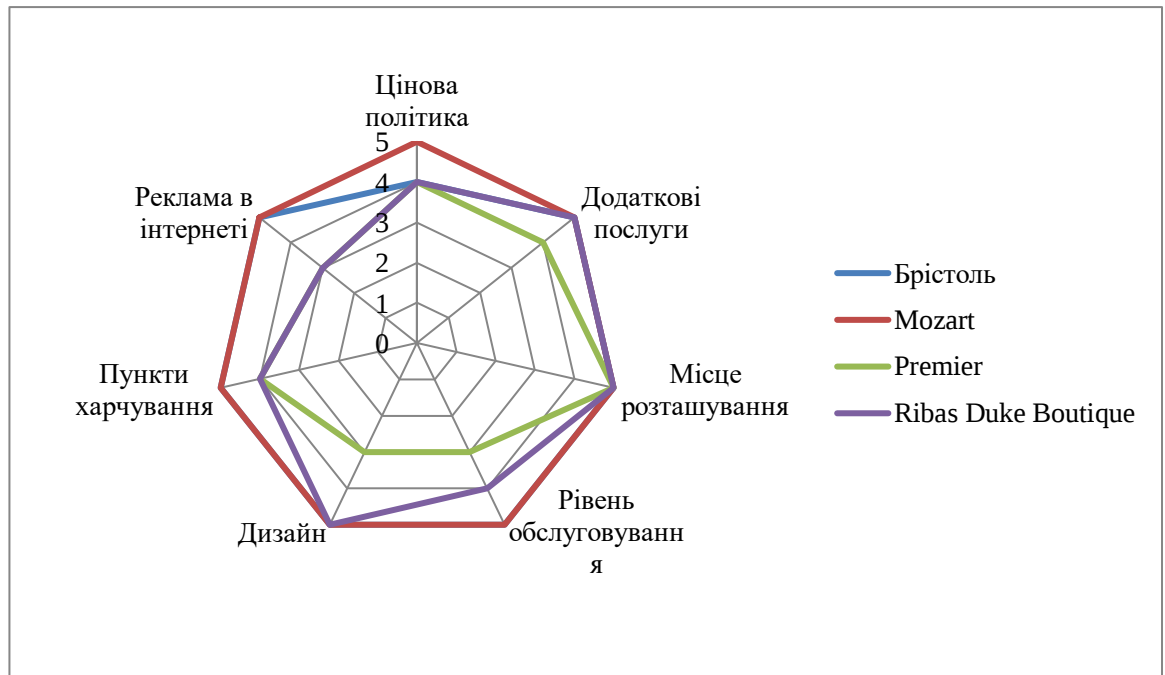


Рис. 2.7 Багатокутник конкурентоспроможності

Джерело: складено автором на основі табл.2.9

Цінова політика: всі готелі не сильно відрізняються за цінами на послуги, але, порівняно з іншими, в досліджуваному готелі «Брістоль» ціни є теж відносно високими, якщо порівнювати відповідність цін до якості обслуговування та комфорту.

Додаткові послуги: майже всі наведені готелі мають широкий спектр додаткових послуг як для їхньої зірковості, але в готелі «Premier» їх вибір є вузким.

Місце розташування: всі готелі мають вигідне місце розташування (біля моря або в центрі міста).

Рівень обслуговування: проаналізувавши відгуки клієнтів та оцінки на туристичних сайтах, можна зробити висновок, що досконале обслуговування є в «Брістолі» та «Моцарті».

Зробимо SWOT-аналізу готелю «Брістоль».

SWOT-аналіз - аналіз в стратегічному плануванні, що полягає в розділенні чинників і явищ на чотири категорії:

- сильних (Strengths)

- слабких (Weaknesses) сторін готелю,
- можливостей (Opportunities), що відкриваються для нього,
- загроз (Threats), пов'язаних зі здійсненням діяльності готелю.

Мета SWOT-аналізу - представити сильні та слабкі сторони діяльності організації у зв'язку з можливостями та загрозами.

Таблиця 2.10

Матриця базового SWOT - аналізу готелю «Брістоль»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Зручне місце розташування готелю «Брістоль» 2. Залучення туристів на week-end («пакети» зі знижками); 3. Наявні подарункові сертифікати; 4. Партнерські програми лояльності; 5. Кваліфікований персонал; 6. Високий рівень організаційної культури; 7. Гнучка система знижок; 8. Наявний власний сайт готелю; 9. Чудова прилегла територія - сад та садова тераса; 10. Відповідність номерного фонду міжнародним вимогам.	1. Високі ціни за проживання; 2. Недостатня кількість реклами готелю; 3. Відсутність інвестицій.
Можливості	Загрози
1. Розширення компанії, відкриття готелів під цим же брендом. 2. Скорочення часу на обслуговування; 3. Орієнтування на більш широкий сегмент споживачів; 4. Розширення додаткових послуг; 5. Зниження цін; 6. Підвищення конкурентоспроможності серед існуючих підприємств.	1. Розвиток конкурентного середовища; 2. Економічна криза, нестабільність; 3. Зростання податків; 4. Зміна курсів валют; 5. Продовження війни

Джерело: складено автором на основі [19]

Після проведення SWOT-дослідження можна зробити висновки та запропонувати рішення.

Готель має низку важливих якостей, але також і відносно невелику кількість недоліків.

Пропозиції щодо покращення стану готелю:

- створення позитивної репутації компанії та розробка стандартів якості закладу;

- впровадження спеціальних навчальних програм для підвищення кваліфікації персоналу. Для того, щоб бути вищим серед конкурентів, важливо підвищувати та покращувати якість послуг та рівень сервісу.

- збільшення кількості доступних послуг;

- знизити вартість номера, це залучить більше споживачів і збільшить кількість продажів;

- скорочення часу обслуговування клієнтів, що призведе до підвищення рівня обслуговування.

- укладення угоди з рекламною компанією, збільшення обсягу реклами, що в свою чергу збільшує попит на послуги.

Важливо вдосконалювати їх і далі, зосереджуватись на них під час маркетингового процесу.

Крім того, досліджувана компанія має великий потенціал для зростання. Збільшення різноманітності пропонованих послуг дозволить підвищити якість обслуговування поточних постійних клієнтів і залучити нову демографічну цільову аудиторію. Для цього необхідно інформувати своїх потенційних клієнтів про зміни в процесі функціонування, зокрема, щодо зміни асортименту послуг, вдосконалення існуючих послуг, а також вдосконалення процесу функціонування.

Серед небезпек переважають ті, що є зовнішніми (тобто залежними від політичної, економічної ситуації в країні тощо). Однак серед слабких місць і небезпек є фактори, на які компанія може вплинути, зокрема, зниження конкурентоспроможності, нестача кадрів. Завдяки керівництву ефективним менеджментом у подальшій діяльності цих проблем можна уникнути.

Висновки до розділу 2

Отже, з другого розділу можна зробити наступні висновки:

1. Bristol Hotel 5 - це елегантний п'ятизірковий готель у самому центрі Одеси, який приймає гостей з 1899 року та є центром для ділових та

урочистих заходів. Брістоль має особливу атмосферу необароко, яка змусить вас закохатися в нього з першого кроку.

Якщо порівнювати чистий дохід, то він зріс на 88,9% у 2022 році порівнюючи з 2020 роком, але і витрати дуже зросли – на 78,6%. Це сталося через те, що перші місяці війни готель не працював і тільки з 2023 року почав активно повертатися до роботи.

2. Проаналізувавши показники якості готельного обслуговування, можна сказати, що в цілому якість діяльності готельно-ресторанного комплексу «Брістоль» є задовільною та рухається в напрямку розвитку.

3. Готель має низку важливих якостей, але також і відносно невелику кількість недоліків.

Пропозиції щодо покращення ситуації в готелі: створення позитивної репутації та створення стандартів якості для організації; здійснення спеціального навчання для підвищення кваліфікації персоналу; скорочення часу обслуговування клієнтів, що позитивно позначиться на рівні обслуговування.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ЯКОСТІ ПОСЛУГ У ГОТЕЛЬНІ «BRISTOL HOTEL ODESA»

3.1. Пропозиції щодо удосконалення якості послуг у «Bristol Hotel Odesa»

Ефективність загального управління якістю в готельному бізнесі залежить від трьох основних умов (рис.3.1):

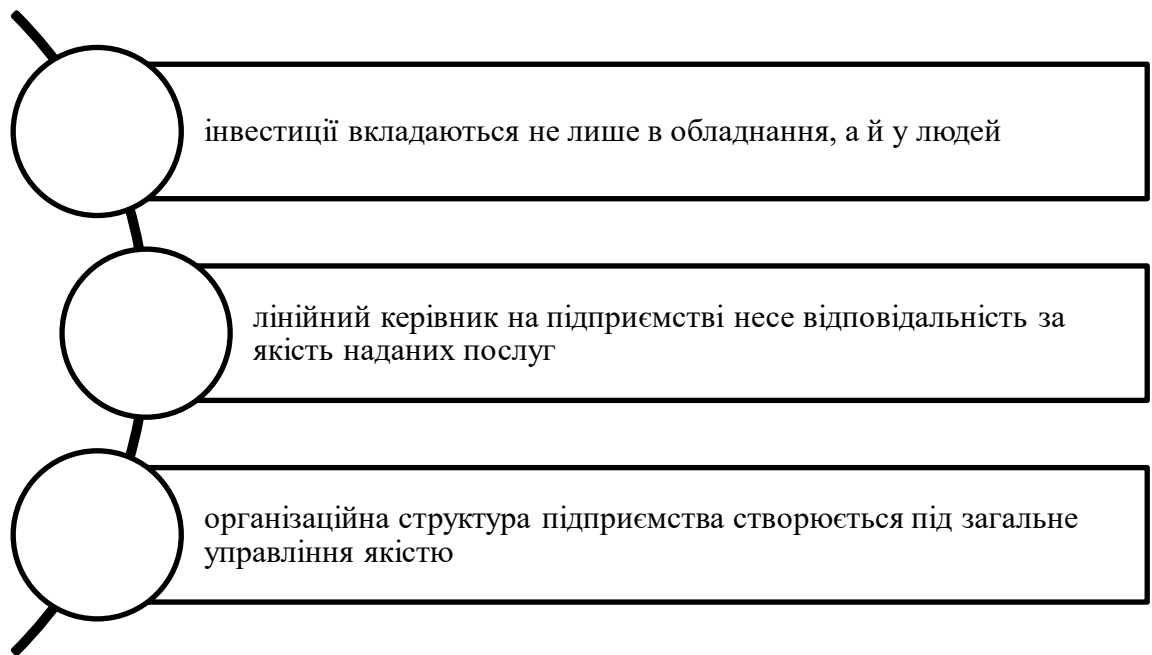


Рис.3.1. Основні умови управління якістю

Джерело: складено автором на основі [23, с.78-83]

Провідні фахівці ТОВ «Bristol Hotel Odesa» вважають, що якість в умовах нестабільності зовнішнього середовища є запорукою успіху бізнесу.

З метою ефективного здійснення управління якістю на основі узагальнення досвіду, міжнародних стандартів та досліджень у сфері управління якістю та розвитку зарубіжних готельних компаній ТОВ «Bristol Hotel Odesa» (рисунок 3.2) запропоновано складові готелю: файл якості менеджера, утворюючи професійний блок інтелектуальних, особистих і бізнес-атрибутів, необхідних сучасним менеджерам готелю.

Саме дотримання цих комплексних вимог забезпечує ефективне здійснення функціональними менеджерами своєї діяльності в такій важливій сфері діяльності, як управління якістю обслуговування готельних підприємств.

У положеннях сучасної концепції управління якістю продукції, послуг і проектів, що базується на принципах тотального управління якістю (TQM), люди вважаються ключовим елементом системи якості.

БЛОК РОЗУМОВИХ ЗДІБНОСТЕЙ	БЛОК ДІЛОВИХ ЯКОСТЕЙ	БЛОК ОСОБИСТИХ ЯКОСТЕЙ
•Самостійність, системність, комплексність мислення; критичність; творчий підхід до вирішення проблем; ініціативність, оперативність та аналітичність у роботі; широта та глибина мислення	•Організаторські здібності (вміння приймати рішення, планувати, координувати та контролювати діяльність підлеглих); вміння працювати в умовах ринку, невизначеності та обмеженості інформації; професійні знання та вміння; практичний досвід; компетенція у вирішенні проблем підвищення якості готельних послуг	•Цілеспрямованість, рішучість, наполегливість, ініціативність, витримка, чесність, правдивість, порядність, відповідальність, розсудливість, ввічливість, врівноваженість, тактовність, комунікабельність, висока працездатність, вміння слухати та розмовляти, відсутність шкідливих звичок

Рис. 3.2. Складові профілю сучасного менеджера готелю з якості

Джерело: побудовано на основі [24, с.414]

Враховуючи різноманітність прийнятих законів, нормативно-методичних матеріалів, якість послуг ТОВ «Bristol Hotel Odesa» вважається високою, а ціни та тарифи на послуги аналогічні найдорожчим. Проте недосконалість системи оцінки та регулювання якості готельних послуг та механізму цін на готельні послуги гальмували розвиток готелів. Зв'язок між якістю послуг і ціною регулюється державою шляхом сертифікації та стандартизації послуг.

На даному етапі якість послуг ТОВ «Bristol Hotel Odesa» є об'єктом дослідження, аналізу, планування та управління. Одними з основних методів

контролю якості послуг є стандартизація та сертифікація. Останній – це система заходів, які використовуються для демонстрації та документування відповідності послуг встановленим стандартам.

ТОВ «Bristol Hotel Odesa» усвідомлює необхідність уваги до споживачів. Шанси компанії досягти поставлених цілей зростають, якщо вона може більш ефективно задовольняти наявні та потенційні потреби споживачів.

Ми вважаємо, що при створенні ефективної системи управління якістю співпраця з людьми стає одним із її завдань.

Як невід’ємна частина системи якості готельного господарства, основні принципи сучасного управління персоналом включають [25, с.130-134]:

- дотримуватись вимог законодавства про працю;
- врахування поточних і перспективних потреб працівників готельного підприємства, врахування його поточної ситуації та стратегії розвитку, ситуації та динаміки ринку праці та готельних послуг, тенденцій мобільності трудових ресурсів;
- створення умов для стабілізації кадрової структури та мінімізації плинності кадрів;
- залучення всіх відповідних сторін, включаючи профспілки, до спільної розробки та реалізації кадрової політики в рамках загальної стратегії управління якістю в готельному господарстві;
- виявляти максимальну турботу до кожного працівника готелю, створювати умови для розвитку його творчих здібностей, поважати його права, свободи та думку.

Надання якісних послуг і задоволення потреб споживачів має відбуватися за рахунок високого стимулювання праці працівників готелю шляхом професійного зростання, відповідного рівня ділового спілкування та бездоганного виконання професійних обов’язків працівниками. Оцінка якості діяльності готелів у 2021-2023 роках показує, що чисельність, склад та структура персоналу залишаються незмінними. Якісний склад колективу

ТОВ «Bristol Hotel Odesa» відповідає професійно-функціональним вимогам, тобто працівники розподіляються відповідно до характеру виробничо-господарської діяльності, складу та структури працівників.

Водночас, враховуючи вартість праці та її важливість у процесі надання готельних послуг, ТОВ «Bristol Hotel Odesa» запропонувало загальні вимоги до персоналу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Загальні вимоги до персоналу готельного підприємства

Обов'язкові вимоги	Рекомендаційні вимоги
Знання законодавчих та нормативних актів України про туризм; знання своїх посадових інструкцій, прав, обов'язків та відповідальності; знання законодавства та нормативно-технічних документів у сфері якості; досвід роботи в готельному господарстві; спеціалізована освітньо-професійна підготовка; знання іноземних мов; відповідність стану здоров'я певним вимогам; відповідність зовнішнього вигляду (фірмовий одяг, диференціація по службах); знання положення про оплату праці та систему стимулювання; знання правил безпеки	Постійне підвищення кваліфікації; знання рекомендацій, матеріалів Всесвітньої туристичної організації; знання міжнародних стандартів у сфері якості; знання зарубіжного досвіду роботи в готельному господарстві; особисті якості, необхідні для працівника індустрії гостинності (чесність, ввічливість, комунікабельність, порядність, розсудливість, відповідальність тощо)

Джерело: розроблено на основі [26, с.600]

Неможливо реалізувати передові ідеї, новітні технології та найсприятливіші зовнішні умови без створення людського потенціалу з високою діловою активністю. Співробітники надають послуги гостинності, генерують креативні ідеї та забезпечують ефективну роботу готелю. Щоб успішно виконувати свою місію, компаніям необхідно оптимізувати процеси розвитку талантів відповідно до відповідних стандартів якості.

Отже, ефективна діяльність готельних підприємств невіддільна від комплексного використання та координації економічних, організаційно-правових, соціально-психологічних та інших механізмів, що дає можливість

забезпечити виконання основних і допоміжних процесів та реалізувати механізми управління якістю. Відповідно до принципів базової парадигми, заснованої на універсальних концепціях управління якістю.

3.2 Шляхи підвищення якості послуг у готельному комплексі «Bristol Hotel Odesa»

Ми розробимо повний набір процедур для підвищення конкурентоспроможності готелю «Bristol Hotel Odesa» шляхом запровадження системи заохочення працівників та підвищення якості готельних послуг без збільшення витрат. Складемо таблицю мір (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Плановані заходи щодо реалізації проекту в 2024 р.

Планові заходи	Час проведення
Внутрішнє і зовнішнє навчання для підвищення кваліфікації	липень-грудень
Розробка положення щодо стимулювання для високої мотивації персоналу	Липень
Розвиток організаційної культури	липень-грудень
Введення стандартів обслуговування	липень

Джерело: складено автором

Заходи, запропоновані в таблиці 3.2, представляють варіанти, які можна використовувати після реалізації проекту.

Напрямок розвитку щодо підвищення якості готельного обслуговування без збільшення витрат повинен відповідати наступним цілям:

- утримувати існуючих клієнтів і розширювати клієнтську базу за рахунок залучення нових клієнтів;
- швидко вирішувати питання, пов'язані з якістю пропозиції;
- встановлювати зворотний зв'язок, оцінювати заходи, спрямовані на погіршення або підвищення рівня надання готельних послуг, суворо

контролювати заходи, що вживаються для підвищення рівня надання послуг, створювати необхідну базу для підвищення кваліфікації та навчання персоналу готелю.

Можна зробити висновок, що заходами, спрямованими на підвищення рівня надання послуг, можуть бути (рис.3.3):

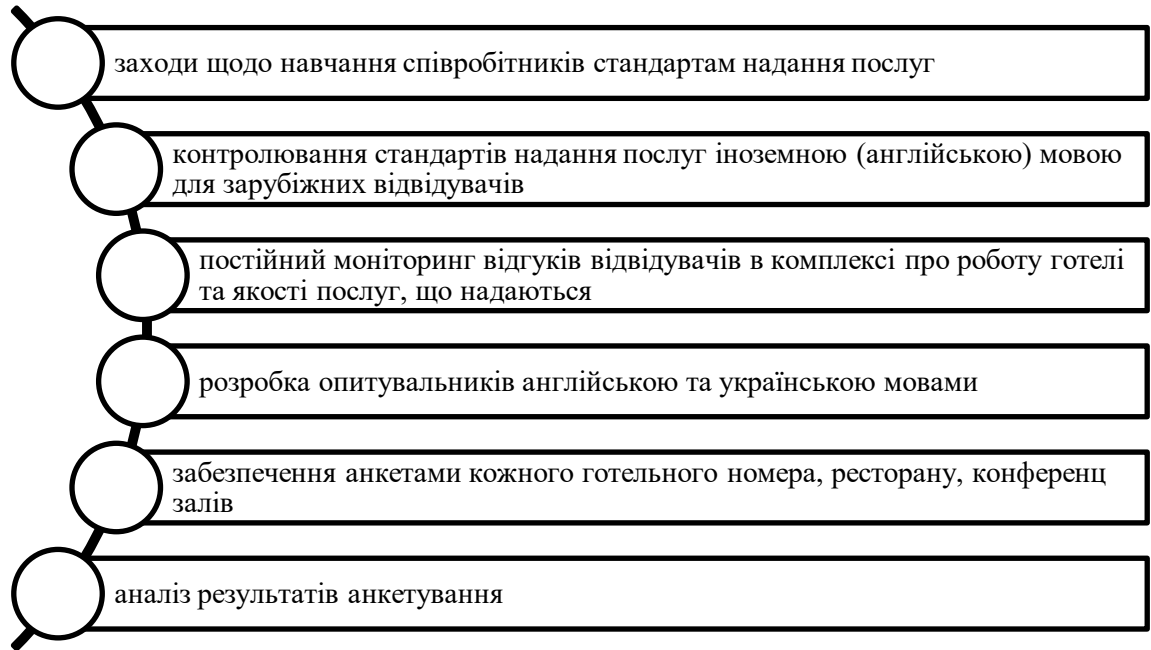


Рис.3.3. Заходи, спрямовані на підвищення рівня надання послуг

Джерело: складено автором

Поетапний план:

1) Впровадити практичний досвід використання гостьових анкет для проведення опитувань клієнтів на підприємствах.

Пропозиція сприятиме повній та об'єктивній оцінці якості готельних послуг, що надаються готелем. Унікальність думки гостя в тому, що він не є фахівцем у сфері готельного менеджменту, а оцінює якість обслуговування за власними враженнями. Тому метою анкети гостя є, перш за все, відобразити враження від сервісу «Bristol Hotel Odessa».

Особливістю цієї анкети є те, що гості готелю можуть не тільки відповісти на запитання «так» чи «ні», але й прокоментувати свої зауваження чи внести пропозиції, а також виділити переваги послуги.

Гості зможуть висловити свою думку про готель, відзначити сильні та слабкі сторони його роботи, що безпосередньо орієнтуватиме компанію на дії та проведення відповідних заходів.

Завдяки такому нововведенню з'явиться можливість контролювати взаємовідносини клієнта з працівниками готелю (безпосередніми представниками готелю).

2) Керівники кожного відділу обслуговування в готелі зобов'язані заповнити внутрішньовиробничу анкету, яка дає хороші рекомендації щодо контролю за роботою працівників.

Внутрішньовиробничі анкети допомагають краще контролювати якість роботи підприємства та своєчасно вживати відповідних заходів щодо усунення виявлених недоліків.

Внутрішні анкети розробляються індивідуально для кожної служби готелю (охорона, обслуговування номерів, харчування, бронювання та проживання), метою внутрішньої анкети є не саме враження, а елементи готельного сервісу, які створюють враження. враження.

Так, наприклад, відсутність мила у ванній або відсутність паперу в номері не зробить гостя задоволеним після проживання в такому готелі, навпаки, приємне спілкування з персоналом, відмінне обслуговування офіціантів і чистий номер зробити гостя задоволеним. Допомагає гостю приїхати в готель і порекомендувати його друзям і партнерам.

3) Контроль та оцінка результатів досліджень у сфері якості готельного обслуговування. Компанії повинні встановити зворотній зв'язок із клієнтами, щоб інформація могла оновлюватися на основі оцінки отриманих відповідей.

Результати гостьового анкетування є основою для програми професійного навчання працівників відділу обслуговування. Внутрішні анкети допомагають готелям побачити проблеми з точки зору задоволеності гостей, щоб досягти покращення якості, з іншого боку, програми контролю якості сприяють кращій взаємодії між відділами готелю.

4) Провести навчання співробітників щодо впровадження та обґрунтування концепції «Стандарти обслуговування», тому що згідно з підсумковою оцінкою якості обслуговування готелю деякі гості серйозно стурбовані відсутністю професійної підготовки з боку деяких працівників та недотримання самоочевидного, але дуже важливого припущення «Клієнт завжди правий».

5) Підвищення мовних навичок персоналу готелю, головним чином у службах прийому та розміщення. Співробітники повинні володіти як мінімум однією іноземною мовою. Ми можемо запропонувати вам швидкі курси іноземних мов (відповідно до вашого вибору та потреб) у таких компаніях, як Streamline та International House (за рахунок готелю).

Тому ми розробили низку заходів щодо підвищення конкурентоспроможності обслуговування готелю «Bristol Hotel Odesa».

Загалом у таблиці 3.3 наведено витрати на впровадження проекту підвищення конкурентоспроможності «Bristol Hotel Odesa».

Таблиця 3.3

Витрати на реалізацію проекту підвищення конкурентоспроможності послуг готелю «Bristol Hotel Odesa» за допомогою впровадження системи стимулювання персоналу

Плановані заходи	Час проведення	Витрати, грн.
Внутрішнє і зовнішнє навчання для підвищення кваліфікації	липеньгрудень	29 400
Розробка положення щодо стимулювання для високої мотивації персоналу	липень	0
Розвиток організаційної культури	липеньгрудень	65 000
Введення стандартів обслуговування	липень	0
Разом	-	94 400

Джерело: складено автором

Проведемо оцінку економічної ефективності пропонованого нами проекту. Прибуток в даному випадку повинна скласти не менше 10%:

$$3\,748\,000 \times 10\% = 374\,800 \text{ грн.}$$

Далі оцінимо прибутковість проекту:

1) Визначення грошових потоків

а) Вкладення

$$\sum_{t=0}^T Z_e = Z_T \quad (3.1)$$

де Z_T - витрати;

$t = 0$ - нульовий період, тому що на початок проекту повинні бути певні гроші.

$$Z_T = 94\,400 \text{ грн.}$$

б) Надходження від реалізації проекту

$$\sum_{t=0}^T D_e = D_T \quad (3.2)$$

де D_T - дохід;

$t = 1$ - перший період.

$$D_T = 280\,400 \text{ грн.}$$

2) Норма дисконту

$$d = a + b, \quad (3.3)$$

де a - ціна грошей (відсоток за користування грошовими коштами),
кредитна ставка;

b - облік ризиків;

c - прогнозований фінансовими аналітиками рівень інфляції на фінансовому ринку.

$a = 18\%$ - організація використовує кредит (в тому числі 9% - прогнозований фінансовими аналітиками рівень інфляції на фінансовому ринку);

$b = 5\%$ - даний проект має середню ступінь ризику;

$$d = 18\% + 5\% = 23\%.$$

3) Коефіцієнт дисконтування (для обліку тимчасового чинника)

$$kdt = 1 / (1 + d) \quad (3.4)$$

де d - норма дисконту; $t = 0, 1, 2, \dots T$.

4) Чиста поточна вартість (ЧДД) за розрахованими періодам

$$\text{ЧДД}_t = (D_t - Z_t) * k_{dt}, \quad (3.5)$$

5) Чиста поточна вартість (ЧДД) за весь період

$$\text{ЧДД}_T = \sum_{t=0}^T (D_t - Z_t) * k_{dt} \quad (3.6)$$

6) Чиста поточна вартість (ЧПВ) - наростаючий підсумок ЧДД (NPV)

$$\text{ЧПВ} = \sum_{t=0}^T \text{ЧДД} \quad (3.7)$$

7) Чиста поточна вартість (ЧПВ) за весь період

$$\text{ЧПВ} = \text{NPV} = \sum_{t=0}^T \text{ЧДД} \quad (3.8)$$

Сукупні доходи і витрати занесемо в таблицю 3.4.

Таблиця 3.4

Сукупні доходи і витрати проекту за 2024 - 2027 рр.

Період t	Доход Д грн. t, тис. Грн.	Затрати З t тис. грн	Коефіцієнт дисконтування kdt	дисконтован ий дохід Dt * kdt, тис.	Дисконтован і витрати Zt * kdt, тис.	ДДt	ЧТСt
2024	0	94400	1	0	94400	-94400	-94400
2025	0	0	0,813	0	0	0	
2026	280400	0	0,661	185344,4	0	185344,4	-94400
2027	280400	0	0,537	150574,8	0	150574,8	241519,2
Всього	560800	94400	-	335919,2	94400	241519,2	

Джерело: складено автором

З наведених нами розрахунків, видно, що, почавши реалізацію проекту підвищення конкурентоспроможності готелю «Bristol Hotel Odesa» ми отримаємо позитивний ефект.

Дисконтований період окупності $T_{д.ок} = 2 + x$, де x -?

При $\text{ЧДД}_3 = 185344,4$ грн.; $\text{ЧПВ}_2 = -94400$.

$x = - \text{ЧДС}_x / \text{ЧДД}_4 = 94400 / 185344,4 = 0,51$ року.

Термін окупності - 2,51 року (2 роки 6 місяців).

8) Індекс прибутковості (ІП) - дохід на кожен вкладену гривню:

$$IT = \frac{\sum_{t=0}^T D_t}{\sum_{t=0}^T Z_t} \quad (3.10)$$

$$IT = 335919,2 / 94 + 400 = 3,56.$$

9) Рентабельність проекту:

$$R_{\text{пр}} = \text{ВД} * 100\% - 100\% \quad (3.11)$$

$$R_{\text{пр}} = 3,56 * 100\% - 100\% = 256\%$$

10) Середньорічна рентабельність проекту:

$$R_{\text{пр.ср}} = \text{ВД} / T * 100\% - 100\% \quad (3.12)$$

$$R_{\text{пр.ср}} = 3,56 / 4 * 100\% = 89\%$$

Для того, щоб зробити висновки про економічну ефективність проекту, необхідно дотримати наступні умови:

1) ЧДД > 0;

2) ІД > 1;

3) R > 1.

Перевіримо виконання даних умов при розрахунку економічної ефективності пропонованого проекту підвищення конкурентоспроможності готелю «Bristol Hotel Odesa» за допомогою впровадження системи стимулювання персоналу (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5

Відповідність показників планованого проекту умовам економічної ефективності проекту

Умови економічної ефективності проекту	Показники запланованого проекту
ЧДД > 0	241519,2
ІД > 1	3,56
R > 1	256

Джерело: складено автором

У результаті виконано всі необхідні умови для визначення економічної ефективності проекту, і можна сказати, що запропонований проект є одночасно привабливим і прибутковим.

У результаті ми можемо зробити висновок, що економічна ефективність проекту була доведена шляхом розрахунку фінансових показників, таких як чистий прибуток, поточна вартість і рентабельність проекту, термін окупності проекту та отримані такі дані:

Чиста поточна вартість від реалізації проекту склала 241519,2 грн, індекс прибутковості проекту дорівнює 3,56 грн. / грн., а рентабельність проекту - 256%.

З проведених розрахунків з'ясували, що термін окупності проекту становить 2,51 року, це означає, що після закінчення цього періоду проект буде приносити підприємству чистий прибуток. Розрахунок економічної ефективності проекту підтвердив рентабельність проекту.

Прогнозні показники діяльності готелю «Bristol Hotel Odesa» на 2024-2027 рік представлені в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Прогнозні показники діяльності готелю «Bristol Hotel Odesa» на 2024-2027

рр.

Показники	Роки			
	2024	2025	2026	2027
Виручка від продажу продукції, тис. грн.	43118	47429,8	49585,7	51741,6
Собівартість проданої продукції, тис. грн.	39370	43307	45275,5	47244
Валовий прибуток, тис. грн.	3748	4122,8	4310,2	4797,6

Джерело: складено автором

Можна зробити прямий висновок – робота з підвищення конкурентоспроможності готелю «Bristol Hotel Odesa» в Одесі, шляхом впровадження системи заохочення персоналу, є вигідною та рекомендованою для подальшого розвитку.

Висновки до розділу 3

Отже, з третього розділу можна зробити наступні висновки:

1. Були надані пропозиції щодо удосконалення якості послуг у «Bristol Hotel Odesa». З метою ефективного здійснення управління якістю на основі узагальнення досвіду, міжнародних стандартів та досліджень у сфері управління якістю та розвитку зарубіжних готельних компаній ТОВ «Bristol Hotel Odesa» запропоновано складові готелю: файл якості менеджера,

утворюючи професійний блок інтелектуальних, особистих і бізнес-атрибутів, необхідних сучасним менеджерам готелю.

Ефективна діяльність готельних підприємств невіддільна від комплексного використання та координації економічних, організаційно-правових, соціально-психологічних та інших механізмів, що дає можливість забезпечити виконання основних і допоміжних процесів та реалізувати механізми управління якістю. Відповідно до принципів базової парадигми, заснованої на універсальних концепціях управління якістю.

2. Запропоновано шляхи підвищення якості послуг у готельному комплексі «Bristol Hotel Odesa». Було розроблено повний набір процедур для підвищення конкурентоспроможності готелю «Bristol Hotel Odesa» шляхом запровадження системи заохочення працівників та підвищення якості готельних послуг без збільшення витрат.

Можна зробити прямий висновок – робота з підвищення конкурентоспроможності готелю «Bristol Hotel Odesa» в Одесі, шляхом впровадження системи заохочення персоналу, є вигідною та рекомендованою для подальшого розвитку.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі було розглянуто тему «Шляхи підвищення якості послуг на підприємстві готельного господарства» та зроблено наступні висновки:

1. Було визначено поняття та особливості якості готельних послуг. Якість послуг – це очікувана або запланована якість послуг. Загальноприйнятим методом вимірювання якості послуг для споживачів є ступінь споживчої задоволеності, тобто ступінь відповідності отриманих послуг очікуванім.

2. Визначено механізм управління якістю послуг у готелях. Метою управління якістю готельних послуг є вдосконалення процесів і методів управління з метою підвищення якості та забезпечення довгострокової конкурентної переваги компанії. Управління якістю послуг має передбачати проведення маркетингових досліджень щодо послуг готелю, проведення маркетингових досліджень, підвищення якості послуг готелю відповідно до потреб споживача.

3. Розглянуто методи оцінки якості обслуговування на готельних підприємствах. Як правило, існує кілька традиційних методів: традиційні системи стримувань і противаг, опитування (анкетування) клієнтів, атестація персоналу, метод експертних оцінок (метод Delphi), метод «Таємний гість», метод SERVQUAL, метод SERVPERF і метод «критичних випадків».

До цього моменту створено і прийнято достатню кількість різних методів вимірювання якості обслуговування в цілому і якості готельного обслуговування зокрема.

4. Bristol Hotel 5 - це елегантний п'ятизірковий готель у самому центрі Одеси, який приймає гостей з 1899 року та є центром для ділових та урочистих заходів. Брістоль має особливу атмосферу необароко, яка змусить вас закохатися в нього з першого кроку.

Якщо порівнювати чистий дохід, то він зріс на 88,9% у 2022 році порівнюючи з 2020 роком, але і витрати дуже зросли – на 78,6%. Це сталося через те, що перші місяці війни готель не працював і тільки з 2023 року почав активно повертатися до роботи.

5. Проаналізувавши показники якості готельного обслуговування, можна сказати, що в цілому якість діяльності готельно-ресторанного комплексу «Брістоль» є задовільною та рухається в напрямку розвитку.

6. Готель має низку важливих якостей, але також і відносно невелику кількість недоліків.

Пропозиції щодо покращення ситуації в готелі: створення позитивної репутації та створення стандартів якості для організації; здійснення спеціального навчання для підвищення кваліфікації персоналу; скорочення часу обслуговування клієнтів, що позитивно позначиться на рівні обслуговування.

7. Були надані пропозиції щодо удосконалення якості послуг у «Bristol Hotel Odesa». З метою ефективного здійснення управління якістю на основі узагальнення досвіду, міжнародних стандартів та досліджень у сфері управління якістю та розвитку зарубіжних готельних компаній ТОВ «Bristol Hotel Odesa» запропоновано складові готелю: файл якості менеджера, утворюючи професійний блок інтелектуальних, особистих і бізнес-атрибутів, необхідних сучасним менеджерам готелю.

Ефективна діяльність готельних підприємств невіддільна від комплексного використання та координації економічних, організаційно-правових, соціально-психологічних та інших механізмів, що дає можливість забезпечити виконання основних і допоміжних процесів та реалізувати механізми управління якістю. Відповідно до принципів базової парадигми, заснованої на універсальних концепціях управління якістю.

8. Запропоновано шляхи підвищення якості послуг у готельному комплексі «Bristol Hotel Odesa». Було розроблено повний набір процедур для підвищення конкурентоспроможності готелю «Bristol Hotel Odesa» шляхом

запровадження системи заохочення працівників та підвищення якості готельних послуг без збільшення витрат.

Можна зробити прямий висновок – робота з підвищення конкурентоспроможності готелю «Bristol Hotel Odesa» в Одесі, шляхом впровадження системи заохочення персоналу, є вигідною та рекомендованою для подальшого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Апілат Р.В. Модель механізму управління якістю послуг у підприємствах туризму. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. Х.: ХДУХТ, 2014. Вип. 1 (11). С. 677-681.
2. Астахов А. Система управління якістю - інструмент удосконалення загальної системи управління організацією (підприємством). *Стандартизація, сертифікація, якість*. 2015. № 4. С. 60–64.
3. Боженко Л. І. Управління якістю, основи стандартизації та сертифікації продукції. Навчальний посібник. Львів, 2013. 204 с.
4. Бурбела О.В. Управління якістю продукції як інструмент формування конкурентних переваг підприємства. *Економічний простір*. 2015. № 48/1. С.197-203
5. Вакуленко А.В. Управління якістю: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни . К. : КНЕУ, 2013. 167 с.
6. Вишневська, О. О. Феномен туризму у сучасному соціокультурному просторі: монографія. Х. : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2014. 296 с.
7. Ворошилова Г.О. Розвиток інвестиційних процесів у міжнародному туризмі. Проблеми розвитку зовнішньоекономічних зв'язків і залучення іноземних інвестицій: регіональний аспект. Донецьк : ДонНУ, 2010. 1050 с.
8. Гаврилюк С.П. Конкурентоспроможність підприємств у сфері туристичного бізнесу: навч. посіб. К.: КНТЕУ, 2013. 180 с.
9. Герасимчук З. В. Класифікація факторів розвитку регіонального ринку готельних послуг. *Економічні реформи*. 2016. № 2.
10. Гергуль А. І. Нові явища у готельному бізнесі світу кінця ХХ ст. та їх вплив на готельне господарство Європи. *Туристично-краєзнавчі дослідження*. 2016. Вип. 2. 655 с.

11. Cronin J.J. Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*. 2000. Vol. 56. P. 55–68.
12. Flanagan J.C. The critical Incident Technique. *Psychological Bulletin*. 2000. Vol. 51. № 4. 33 p.
13. Липчук В. Дослідження якості обслуговування споживачів готельних послуг. *Вісник КНЕУ*. 2016. № 4. С. 51–58.
14. Федорченко В.К. Готельне господарство: основні показники, оцінка якості послуг. К. : КУТЕП, 2009. 78 с.
15. Офіційний сайт «Брістоль». URL: <https://bristol-hotel.com.ua/> (дата звернення: 10.03.2024)
16. Фінансова звітність за 2022 рік. https://clarity-project.info/edr/31772392/finances#google_vignette (дата звернення: 10.03.2024)
17. Фінансова звітність за 2020 рік. https://clarity-project.info/edr/31772392/finances?current_year=2020 (дата звернення: 10.03.2024)
18. ПАТ "ЛОНДОНСЬКА-БРИСТОЛЬ". <https://leadscanner.com.ua/company/02573562> (дата звернення: 10.03.2024)
19. Bookin «The Bristol Hotel». URL: <https://www.booking.com/hotel/gb/jurys-bristol.ru.html> (дата звернення: 10.03.2024)
20. Офіційний сайт «Моцарт». URL: <https://mozart-hotel.com/ua> (дата звернення: 10.03.2024)
21. Офіційний сайт «Premier». URL: <https://odesa-hotel.phnr.com/ua/about-hotel> (дата звернення: 10.03.2024)
22. Офіційний сайт «Ribas Duke Hotel». URL: <https://www.hotel-duke.com> (дата звернення: 10.03.2024)
23. Данилюк Л.П. Сутність управління якості готельних послуг. *Вісник Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ*. 2016. №12 С.78-83.

24. Давидова О. Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві : навч. посіб. Харків : ХНАМГ, 2016. 414 с.
25. 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.
26. Завідна Л. Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку : монографія. Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 600 с.
27. 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.
28. Іванова Л.О. Маркетинг готельного і ресторанного господарства. Львів : Магнолія. 2019. 216 с.
29. Коваленко В.П. Теоретико - методологічні аспекти управління якістю. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=254>. (дата звернення: 15.04.2024)
30. Капліна А.С. Методичний підхід до оцінки якості готельних послуг. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2016. №2(74). С.70-76.
31. Мазаракі А.А., Пугачеський Г.М. Модель Кано в системах управління якістю. *Стандартизація, сертифікація, якість*. 2004. № 3. С. 55-58.
32. Мартинова О. В. Управління якістю продукції в контексті інтеграції до ЄС. Україна Чехія ЄС : сучасний стан та перспективи: міжнародний науковопрактичний семінар. Херсон-Прага : Вишемирський В.С., 2007. 450 с.
33. Мальська М.П., Пандяк І.Г. Готельний бізнес: теорія та практика. Підручник. 2- вид. перероб. та доп. К.: Центр учбової літератури, 2012. 472 с.
34. Мальська М.П. Управління сферою готельного господарства: теорія та практика. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 336 с.

35. Мельниченко С. Методика дослідження якості обслуговування на туристичних підприємствах. *Вісник КНТЕУ*. 2016. №1. С. 58-57.
36. Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології. Вінниця: Центр підготовки наукових та навчально-методичних видань ВТЕІ КНТЕУ, 2019. 204 с.
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. Панченко М. О. Управління якістю: теорія та практика: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 228 с.
39. Полковниченко С.О. Управління якістю. Чернігів: ЧНТУ, 2020. 165 с.
40. Сахно Є.Ю., Дорош М.С., Ребенок А.В. Менеджмент сервісу: теорія та практика: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 328с.
41. Техноекологія та цивільна безпека. Частина «Цивільна безпека». Навч. посібник / В.С. Стручок, Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя, 2022. 150 с.
42. Ткаченко Т.І. Управління якістю готельних послуг : монографія. К. : Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2006. 234 с.