

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

Кафедра туристичного та готельно-ресторанного бізнесу

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
к.е.н., доцент Давиденко І.В.
“ ____ ” _____ 20 ____ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»
за освітньою програмою «Економіка та організація
готельно-ресторанної справи»
на тему:
«ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ПОСЛУГ В ГОТЕЛІ «ДЕРІБАС»

Виконавець

Студент 9 групи, ЦВФН

Таборовська Ольга Олександрівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник

канд. екон. наук, доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Нездоймінов С.Г.

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Одеса 2024

АНОТАЦІЯ

Таборовська О.О. «Шляхи підвищення якості послуг в готелі «Дерібас». 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.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

Об'єктом дослідження є процеси та технології підвищення якості послуг в сфері готельного господарства. Предметом дослідження є теоретичні та методологічні засади щодо удосконалення якості послуг на підприємствах сфери гостинності.

Мета дослідження полягає в розробці заходів щодо удосконалення якості послуг на підприємствах сфери готельного господарства, що сприяють підвищенню лояльності споживачів та забезпечує ефективність та прибутковість готельного бізнесу. У роботі проаналізовано поняття та сутність якості готельних послуг. Аналізується стан господарської діяльності та організаційної структури готелю «Дерібас»; проведено оцінювання рівнів якості послуг готелю та запропоновано заходи щодо підвищення якості сервісу в номерному фонді готелю.

Ключові слова: якість готельних послуг, господарська діяльність, менеджмент якості, сервісні технології, готельне господарство.

ANNOTATION

Taborovska O.O. Ways to improve the quality of services at the Deribas Hotel. 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 qualification work consists of an introduction, three sections, conclusions and a list of used sources.

The object of research is the processes and technologies of improving the quality of services in the hotel industry. The subject of the study is the theoretical and methodological principles of improving the quality of services at hospitality enterprises. The purpose of the study is to develop measures to improve the quality of services at enterprises in the hotel industry, which contribute to increasing consumer loyalty and ensure the efficiency and profitability of the hotel business. The work analyzes the concept and essence of the quality of hotel services. The state of economic activity and organizational structure of the Deribas hotel is analyzed; an assessment of the hotel's service quality levels was carried out and measures to improve the quality of service in the hotel's room stock were proposed.

Keywords: quality of hotel services, economic activity, quality management, service technologies, hotel management.

ЗМІСТ

ВСТУП		4
РОЗДІЛ 1.	НАУКОВО -ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЯКОСТІ ПОСЛУГ В СФЕРІ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ	7
1.1.	Теоретичні підходи до визначення поняття «якість послуг» в сфері готельного господарства	7
1.2.	Сучасний стан готельного господарства в Україні та заходи щодо підвищення якості послуг сфери гостинності..	14
РОЗДІЛ 2.	АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «ДЕРІБАС».....	21
2.1.	Загальна характеристика готелю та його організаційної структури	21
2.2.	Аналіз господарської діяльності готелю.....	29
2.3.	Оцінка якості послуг готелю «Дерібас».....	37
РОЗДІЛ 3.	РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ЯКОСТІ ПОСЛУГ У ГОТЕЛІ «ДЕРІБАС».....	45
3.1.	Організаційні заходи формування системи управління якістю послуг в готелі	45
3.2.	Заходи вдосконалення якості обслуговування споживачів послуг в номерному фонді готелю	50
ВИСНОВКИ		57
Список використаних джерел		59

ВСТУП

Аналіз сучасних наукових досліджень та світовий досвід діяльності підприємств готельного бізнесу щодо проблем забезпечення якісного сервісу в закладах розміщування, формування програм лояльності споживачів готельних послуг, доводить необхідність проведення постійного моніторингу якості обслуговування та розробки заходів оперативного контролю щодо якості основних та додаткових послуг. Тому в наукових дослідженнях актуалізуються проблеми вдосконалення менеджменту якості на підприємствах готельного господарства. Якість обслуговування - це комплексна категорія, один з найважливіших показників ефективності функціонування підприємств сфери готельного господарства, об'єкт аналізу, планування і управління. Якість готельних послуг є головним чинником концепції «гостинність». В сучасних умовах глобалізації готельної індустрії, якість сервісу є передумовою просування готельних послуг на ринок та визначальним чинником конкурентоспроможності готельних підприємств.

При обґрунтованні заходів щодо підвищення якості готельних послуг, в роботі було використано сучасні дослідження вітчизняних та закордонних науковців: В.Г. Герасименко, Г.К. Бедрадіной, М.В. Босовської, Л.А. Бовш, А.Г. Охріменко, С.С. Галасюк, О.В. Шикіної та інших.

Актуальність роботи. В сучасних умовах стану готельного бізнесу, під впливом кризових соціально-економічних явищ, процесів руйнації інфраструктури, скорочення видатків до місцевих бюджетів внаслідок російської агресії на території України, важливим є пошук шляхів повоєнного відновлення діяльності суб'єктів сфери готельного господарства, підвищення якості обслуговування, імплементації міжнародного досвіду стандартизації у сфері менеджменту якості. Про це свідчить суспільна практика та досвід тих країн світу, які відновили ринкову діяльність в умовах повоєнної відбудови сфери готельних послуг. Важливим чинником відбудови та відновлення туристичної мобільності є системні заходи щодо удосконалення якості сервісу підприємств сфери гостинності.

Мета дослідження полягає в розробці заходів щодо удосконалення якості послуг на підприємствах сфери готельного господарства, що сприяють підвищенню лояльності споживачів та забезпечує ефективність та прибутковість готельного бізнесу.

Для досягнення мети, були поставлені такі завдання:

- 1) дослідити науково-теоретичні підходи до визначення якості послуг у сфері готельного господарства;
- 2) визначити сучасний стан готельного господарства в Україні та заходи щодо підвищення якості послуг сфери гостинності
- 3) надати загальну характеристику організаційної структури готелю «Дерібас»;
- 4) провести аналіз господарської діяльності готелю;
- 5) здійснити оцінювання рівнів якості послуг готелю;
- 6) запропонувати організаційні заходи формування системи управління якістю послуг в готелі
- 7) сформулювати заходи щодо підвищення якості сервісу в номерному фонді готелю.

Теоретико-методологічною базою кваліфікаційної роботи є наукові підходи щодо підвищення якості послуг в сфері готельного господарства, статистичні джерела, матеріали фахових видань, а також результати власних спостережень.

Об'єктом дослідження є процеси та технології підвищення якості послуг в сфері готельного господарства.

Предметом дослідження є теоретичні та методологічні засади щодо удосконалення якості послуг на підприємствах сфери гостинності.

Методи дослідження: системний підхід, методи економічного, логічного, порівняльного, факторного аналізу, статистичного аналізу та прогнозування, фінансового аналізу та ін.

Кваліфікаційна робота складається із:

- 1) вступу;
- 2) 3 розділів;

3) висновків;

4) списку використаних джерел.

Інформаційною базою роботи є нормативно-правові документи щодо сфери готельного господарства, дані державної служби статистики, наукова література, інформаційні ресурси мережі Інтернет, дані бухгалтерського обліку, фінансова звітність готелю.

Окремі результати дослідження були представлені у тезах доповіді «Напрями підвищення якості готельних послуг», опублікованих у матеріалах міжнародної науково - практичної конференції здобувачів вищої освіти «Туристичний та готельно-ресторанний бізнес: світовий досвід та перспективи розвитку для України» 10 квітня 2024 року.

Структура кваліфікаційної роботи складається зі вступу, трьох розділів, в кожному з яких висвітлюється тема та завдання даної роботи, висновків, списку використаних джерел та додатків. Кваліфікаційна робота містить 62 сторінки, 12 таблиць, 15 рисунків, список використаних джерел з 37 найменувань.

РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЯКОСТІ ПОСЛУГ У СФЕРІ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Теоретичні підходи до визначення поняття «якість послуг» у сфері готельного господарства

Світова сфера готельного господарства демонструє високі темпи відновлення після глобальної пандемії 2019-2021 рр. Міжнародні туристичні потоки стали зростати протягом другої половини 2021 року. Динаміка розвитку туристичних потоків свідчить, що «у 2022 році понад 900 млн. туристів здійснили міжнародні подорожі, що вдвічі більше, ніж у 2021 році, але все ще на 37% менше, ніж у 2019 році. Дослідники вказують, що ринок світової готельної індустрії (187 000 готелів з 18 млн. готельних номерів) оцінюється у 525 млрд. дол. А розмір ринку готельної індустрії в Європі у 2022 р. оцінений приблизно у 21,9 млрд євро. При цьому доходи зросли на 9,2 % у 2021р., порівняно з 2020р. Очікується, що розмір ринку мережевих готелів у Європі зросте приблизно на 15,16% до 2027 р. За прогнозами експертів, до 2031 р. очікується зростання готельних мереж із середньорічним темпом 4,7%» [1].

В умовах повоєнної розбудови готельного та туристичного бізнесу, актуалізуються проблеми управління якістю послуг, стратегічних підходів до імплементації міжнародних стандартів якості в індустрії гостинності України. Готельний бізнес генерує цілий комплекс послуг для споживачів і є важливим чинником для розвитку національної та регіональної економіки. Це підтверджується досвідом світових готельних ланцюгів щодо менеджменту якості готельних послуг, діджиталізації обслуговування, оновленні основних засобів, формуванні стандартів якісного сервісу готельних брендів, впровадження технологій та систем управління якістю обслуговування споживачів.

Фундаментальне теоретичне підґрунтя щодо менеджменту якості послуг закладено визнаними вченими: У. Шухарт, Е. Демінг, Дж. М. Джуран, Ф. Кросбі, А. Фейгенбаум, К. Ісікава, Г. Тагуті та ін. Їх наукові напрацювання визначили основи наукової концепції якості.

В працях У. Шухарта відзначається подвійний характер якості. На його думку, якість має два аспекти: об'єктивний, що пов'язаний з реальними фізичними характеристиками товару чи послуги, та суб'єктивний, який відбивається в тому, що споживач думає, відчуває стосовно цієї об'єктивної реальності [2, с.17].

Теорія якості послуг об'єднала вище зазначені аспекти. У спеціалізованих наукових дослідженнях з проблем якості послуг присутні дві діаметрально протилежні, але взаємопов'язані позиції вчених. Перша містить систему переконань виробника з суто виробничої точки зору, інша висвітлює погляд споживача та основні складові його сприйняття якості.

Наукові напрацювання американського науковця з проблем якості Джозефа М. Джурана дозволяють розглядати якість як динамічну конкурентоспроможну стратегію, яка спрямована на залучення нових споживачів та розширення ринку збуту товарів та послуг. За його визначенням «якість – це ступінь, у якому певний виріб задовольняє потреб певного покупця, або ступінь, у якому він отримує у споживача перевагу над іншим у результаті проведених порівнянь». На його думку, виробник повинен з'ясувати вимоги споживача і виробляти свою продукцію такою, щоб вона відповідала цим вимогам.

Інший науковець П. Друккер наголошує, що «якість виробу або послуги є не те, що виробник у неї вкладає, а те, яку користь від цього матиме клієнт та за що він готовий витратити гроші» [3]. Едвард Демінг, американський фахівець з проблем якості, надав таке визначення: «Якість – це задоволення потреб споживачів не лише до їхніх очікувань, але й передбачення напряму їх майбутніх змін» [2, с. 17-18].

Еволюція поглядів науковців американської школи якості послуг набуло розвитку у працях японських науковців К. Ісікава та Г. Тагуті. К. Ісікава є фундаторами японської школи менеджменту якості, яка ґрунтується на наступних принципах: загальна участь працівників в управлінні якістю, проведення регулярних внутрішніх перевірок функціонування системи якості, широке впровадження статистичних методів контролю [3].

К. Ісікава визначав якість як сукупність властивостей, які реально задовольняють споживачів, оскільки продукція, що відповідає вимогам стандартів, може не відповідати інтересам споживачів. Він трактував поняття «якості» у більш широкому розумінні, ніж просто якість продукції, а саме: як якість робіт, обслуговування, інформації, процесів, роботи персоналу, якість функціонування системи, підприємства і т. п. Наукові підходи К. Ісікава щодо визначення поняття «якість послуг» найшло відбиток у сучасних концепціях та стратегіях менеджменту якості.

Внесок Г. Тагуті в розвиток теорії якості базується на моделі математичної статистики в сфері менеджменту якості, експертних методах планування і контролю якості у сфері виробництва [3].

Арманд Фейгенбаум розглядав проблеми удосконалення якості як підґрунтя розвитку підприємництва, визначив завдання керівництва щодо процесу управління якістю. Запропонований науковцем підхід «top – down», принципи орієнтації на споживача, партнерство з постачальниками, впровадження екологічного менеджменту складають базові принципи концепції «Total Quality Management» – комплексне управління якістю чи управління через якість [2, с. 10-11].

Філософське трактування поняття «якість» надано Ф. Гегелем, який визнав, що «якість як філософська категорія характеризує відмінності предмета від усіх інших та звернув увагу на нерозривну єдність якості і кількості [3].

Сучасні наукові дослідження західних фахівців спрямовані на пошук інструментарію оцінювання якості готельних послуг з позиції споживачів. Оцінка якості готельних послуг дуже важлива для готелів з точки зору виявлення резервів у їх діяльності та виконання певних заходів щодо покращення. Науковці використовують методику ARMQUAL, яка будується на основних факторах якості послуги, анкетуванні споживачів готельних послуг [4].

Дослідники підкреслюють, що в умовах посилення глобальної конкуренції, вимог і потреб споживачів якість послуг стали основними стратегічними чинниками досягнення прибутковості, ефективності Інтернет-маркетингу та

конкурентоспроможності на туристичному ринку. Сучасний готель, що має визначену місію, бачення і ціль, повинен впровадити «спеціальну політику» поліпшення якості гостинних послуг через «структурну програму підвищення якості», які стали важливим фактором у готельному бізнесі. Завдяки розробці, впровадженню та контролю спеціальної програми підвищення якості готельних послуг, можливо очікувати позитивний вплив на підвищення задоволеності клієнтів, конкурентоспроможності та раціоналізацію експлуатаційних витрат [5].

Розглянемо наукові підходи до визначення поняття «якість послуг» вітчизняних дослідників. М.В. Босовська, Л.А Бовш та А.Г. Охріменко вважають, що об'єктами оцінювання якості готельного сервісу є матеріально-технічна база та нематеріальні активи підприємств готельного господарства. На їх думку, готель повинен гарантувати безпеку гостей, оскільки вона є базовою складовою надання готельної послуги, адже покликана забезпечити гостю охорону його життя, здоров'я, майна та конфіденційності особи [6].

Дослідник А.С. Капліна підкреслює, що підвищення рівня якості готельного сервісу відбуватиметься за рахунок конкурентних переваг та професійних процесів обслуговування споживачів [7].

Бедрадін Г. К. розглядає поняття «якість обслуговування» як комплексну категорію, один з найважливіших показників ефективності функціонування готельних підприємств, об'єкт аналізу, планування і управління. На думку науковця, у центрі системи управління якістю обслуговування є якість основних та додаткових послуг готелю [8; 9].

О. Куракін, розглядаючи поняття «якість готельної послуги» звернув увагу на чинники, які впливають на якісне обслуговування в готелі, а саме: «стан матеріально-технічної бази готельного підприємства, сучасні технології обслуговування, професіоналізм і компетентність персоналу та управління якістю обслуговування» [10]. На його думку сучасні методики оцінки якості готельних послуг базуються на моделях поведінки споживачів і забезпечують можливість побудови на їх основі моделей якості послуги (рис. 1.1).

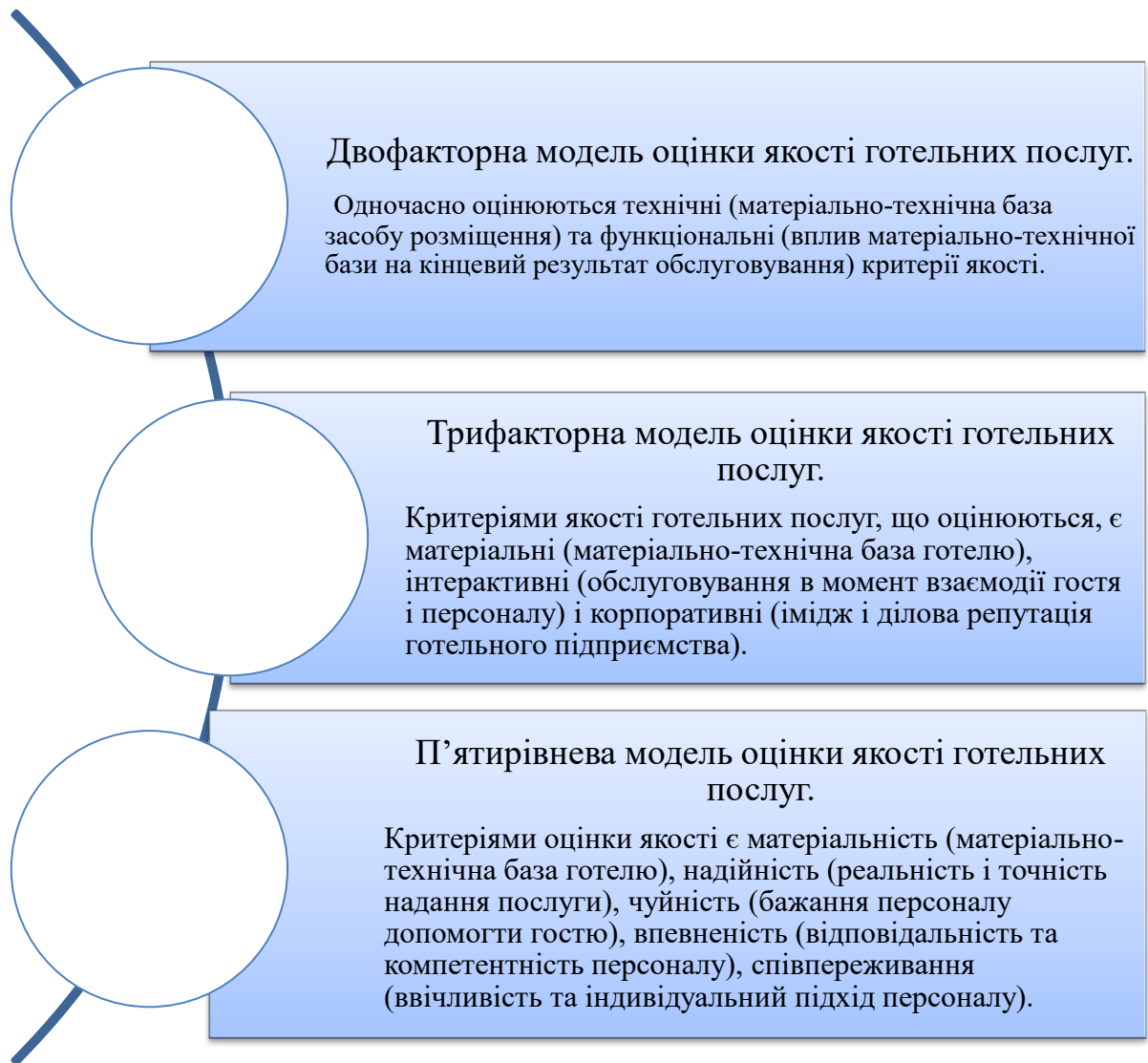


Рис. 1.1. Теоретичні моделі оцінювання якості готельних послуг

Складено автором за [10]

Дослідники В.А. Язіна, М.М. Кучер, А.О. Федорова вважають, що важливими чинниками формування якісного готельного продукту є розробка внутрішніх стандартів обслуговування. «Такі стандарти визначають формальні критерії якісної оцінки обслуговування гостей та визначають межі діяльності персоналу на підприємствах готельного господарства» [11].

О. Круковська відзначає, що при дотриманні всіх процедур та стандартів в діяльності підприємств галузі, послугу не завжди можна вважати якісною. На погляд дослідника «якість послуг у готельно-ресторанному бізнесі - широке та мінливе поняття. Споживачі оцінюють надані товари та послуги виходячи зі своїх очікувань. Якщо сприйняття рівня послуг відповідає очікуванням, вони

розглядають обслуговування як якісне. Якщо ж сприйняття рівня послуг не виправдовує їх очікування, вони розглядають обслуговування як погане. Очікування формуються внаслідок їх попереднього досвіду під впливом громадської думки, а також зовнішніх зв'язків готелю та його іміджу. Якість послуг готельно-ресторанного бізнесу – це сукупність споживчих характеристик послуг, факторів оточення та процесу споживання послуг» [12].

Таким чином, узагальнюючі напрацювання науковців можна вважати, що в управлінні готельним підприємством важливу роль відіграє менеджмент якості послуг. У готельному бізнесі якість проявляється в наступному: стан інфраструктури підприємств готельного господарства, асортименті додаткових послуг, технології обслуговування гостей, впровадження процесного підходу у менеджменті, сертифікація готельних послуг. Перераховані чинники впливають на рівень задоволення споживачів готельних послуг. Для досягнення якісного сервісу, менеджмент готелю повинен враховувати потреби цільового сегменту ринку.

Якісне обслуговування підвищує прибутковість, якщо управлінці будуть приділяти належну увагу цій складовій, оскільки це дозволяє не тільки залучати все більше нових клієнтів, а й ефективніше працювати з тими що є, запобігати їх втраті і менше залежати від цінової конкуренції. Саме за допомогою стандартів якості, готельне підприємство може уникнути додаткових витрат, пов'язаних з рекламациями та скаргами споживачів. Якісний сервіс сприяє формуванню певної корпоративної культури, що стимулює співробітників готелю та споживачів послуг.

Світовий досвід доводить, якщо готельне підприємство прагне залучити та зберегти своїх клієнтів, співробітники повинні дотримуватися міжнародних та національних стандартів обслуговування, які формують середовище гостинності. Імплементация стандартів впроваджується національними класифікаційними системами, які розробляються відповідними державними органами або громадськими установами.

Розглянемо чинники впливу на якість послуги за основними групами відповідно до міжнародної системи управління якістю. На рис. 1.2. нами наведено загальні та функціонально-споживчі чинники, що впливають на якість готельних послуг.



Рис. 1.2. Чинники, що впливають на якість готельних послуг

Складено автором за [7; 18]

Таким чином, категорія «якість обслуговування» є важливою складовою процесу створення послуги, яка зумовлює задоволення сподівань і потреб туристів. Якість обслуговування виступає не лише сукупністю характеристик послуги, а й формує власний бренд готельного продукту на ринку. Наукові підходи до визначення поняття «якість готельного продукту», як комплексного поняття надає змогу визначити його складові: якість основних та додаткових послуг, якість обслуговування та якість управління. На рис. 1.3. наведено показники, які характеризують якість обслуговування споживачів на підприємствах сфери готельного бізнесу.



Рис. 1.3. Показники, які характеризують якість обслуговування в готелі

Складено автором

Отже якість готельної послуги, безпосередньо визначається уніфікованими технологічними процесами гостьового циклу, а також рівнями комунікації та заходами, що забезпечують підвищення якості сервісу, а також моніторингом задоволеності споживачів, системою оперативного контролю якості в готелі.

1.2. Сучасний стан готельного господарства в Україні та заходи щодо підвищення якості послуг сфери гостинності

В сучасних умовах ведення готельного бізнесу, подолання наслідків російської агресії та військових дій на території України, важливим є пошук шляхів розвитку партнерства усіх суб'єктів сфери гостинності та місцевих органів державної влади в напрямку оптимального використання матеріальних ресурсів та людського капіталу. Нові умови ведення бізнесу стали значним викликом для готельного сектору національної економіки: деякі суб'єкти підприємництва були вимушені повністю або частково припинити діяльність або перепрофілювати власний бізнес.

Такі обставини висувають на перший план питання щодо напрямів державної підтримки підприємців готельного бізнесу з метою формування економічного потенціалу повоєнного розвитку галузі.

Аналіз наукових досліджень свідчить про найбільші руйнування готельних підприємств відбулось під час військових дій у період до грудня 2022 року. «У березні 2022 р. розбомблено готель «Україна» (м. Чернігів) та готель «Інгул» (м. Миколаїв); у квітні 2022 року внаслідок ракетного обстрілу м. Львова зазнав пошкодження готель «Нтон»; у травні 2022 року ракетним ударом знищено готель «Grande Pettine» (м. Одеса) та декілька готелів у м. Затока Одеської області; у липні 2022 року ракетний обстріл готелів «Миколаїв» та «Reikartz Рівер» (м. Миколаїв); у грудні 2022 року влучання ракетою у готель Alfavito (м. Київ). Також відомо про руйнування готелів Grand Admiral Resort&SPA у Київській області, готелі "Харків" та SV Park у м. Харків, Play Hotel by Ribas – м. Херсон та Sunrise Park – м. Запоріжжя. Ступінь руйнування цих готелів є різним, проте майже всі ці готелі не придатні до використання. Сьогодні відсутня інформація щодо руйнувань готельних закладів у різних містах, на територіях яких ведуться військові дії. Підрахунок руйнувань здійснюють на територіях звільнених від окупантів. Зокрема за даними проекту RebuildUA тільки у м. Ірпені зазнали руйнувань 63 із 74 готелів та рекреаційних закладів, у м. Буча 20 з 54, м. Гостомелі 7 з 10».

Аналіз сучасного функціонування готелів мережі Reikartz, яка є найбільш розгалуженою в Україні, дозволяє простежити умови та характер господарської діяльності підприємств сфери готельного господарства у період військових дій. Загалом з - поміж 61 готелю мережі на період військових дій було припинено роботу 21 готелю, які розташовані у місцях ведення бойових дій (Київ, Кривий Ріг, Херсон, Суми, Миколаїв). Зауважимо, що більша частина із них відновила роботу після 12 квітня 2022 р. [13].

Готельне господарство - сукупність готельних підприємств різних типів, що надають послуги з розміщення, харчування, додаткових і суміжних послуг. Під послугою розуміється діяльність суб'єктів, яка направлена на задоволення

потреби споживачів. Кризові явища у соціально-економічній сфері та наслідки війни вплинуло на бюджетні надходження від готельного сектору. За даними Державного агентства розвитку туризму у 2023 році податкові надходження від туристичної галузі України вийшли на довоєнний рівень.

Суб'єктами підприємництва сфери туризму та гостинності перераховано до бюджету України у 2023 році платежів на 32% більше в порівнянні з 2022.

Кількість платників податків у 2023 році в порівнянні з 2022 роком знизилась на 9%. Кількість юридичних осіб зменшилась на 22%, а фізичних – на 5%. В порівнянні з 2021 роком загальне скорочення склало 25%. Кількість юридичних осіб зменшилася на 33%, а фізичних – на 22%.

Від готелів надійшла найбільша частка надходжень до держбюджету за минулий рік – 64 % від готелів – 1 млрд 303 млн 623 тис. грн. Ця сума більша майже вдвічі в порівнянні з платежами до бюджету в 2022 році (898 млн 381 тис. грн) і майже дорівнює видаткам які були сплачена готелями у 2021 році (1 млрд 288 млн 616 тис. грн).

Податкові надходження від туристичних операторів у 2023 році в порівнянні з 2022 роком зросли майже на чверть – 205 млн 828 тис. грн проти 167 млн 858 тис. грн.

Незначний приріст податків у 2023 році спостерігається у сфері діяльності туристичних баз та дитячих таборів відпочинку. Ці засоби розміщування перерахували до бюджету 145,868 млн грн. податку проти 141,164 млн за 2022 рік. У 2021 році цими засобами розміщення було сплачено 328, 215 млн грн.

Є позитивна динаміка сплачених податків від діяльності кемпінгів та стоянок для житлових автофургонів в порівняння з 2022 роком виріс майже удвічі, склавши 2,914 млн грн проти 1,590 млн грн. В порівняні з 2021 роком, податки від діяльності цих суб'єктів господарювання зросли майже на чверть – 2,374 млн грн. (див. рис. 1.4) [14].

Динаміка наведених даних свідчить у 2023 році сектор туризму та гостинності України продовжує господарську діяльність в регіонах які менш відчували наслідки військових дій.

ПОДАТКИ ЗА 2023 РІК

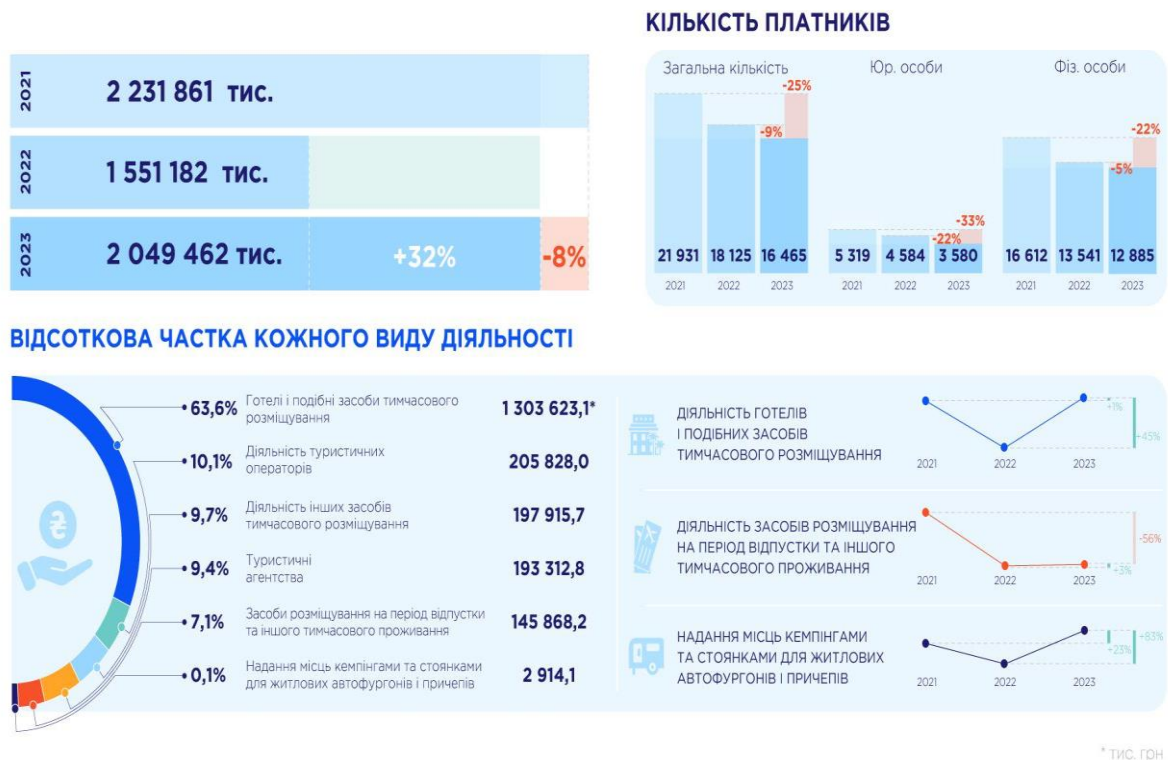


Рис. 1.4. Динаміка податкових надходжень за видами діяльності у сфері туризму та готельного господарства за 2021 - 2023 роки

Наведено автором за [15]

Звернемо увагу, що не зважаючи на військовий стан у західних регіонах України спостерігаються звеличення готельних мереж. У 2022 році у м. Львові започаткував діяльність готель Best Western Plus Market Square, що входить до американської готельної мережі та готель Ibis мережі Accor, що свідчить про завершення інвестиційних проєктів. Також введено в дію готельно-відпочинковий комплекс Emily Resort (Винники-Львів). На відміну від розвитку готельних мереж, треба зазначити, що підприємці не відкривають нові незалежні готелі [13].

Важливим механізмом відновлення діяльності підприємств готельного сектору та впровадження заходів щодо підвищення якості послуг сфери гостинності є реалізація проєкту із тестування європейської системи класифікації готелів «Hotels Stars Union» (HSU «Criteria 2020-2025»). Реалізація заходів проєкту спрямовано на імплементацію методики стандартизації готелів у

Європейському Союзі щодо готельної галузі України, впровадження політики якісного сервісу згідно стандартів ЄС.

Наприклад HSU «Criteria 2020-2025» містить 247 критеріїв, які об'єднані в 7 груп («Загальна інформація про готель», «Прийом та обслуговування», «Номерний фонд», Харчування», «Приміщення для проведення заходів (MICE)», «Дозвілля», «Якість і онлайн діяльність»). Стандарт HSU «Criteria 2020-2025» оновлюється кожні 5 років, що дозволяє вдосконалювати готельний сервіс та підвищувати його якість [16;17].

Якщо порівнювати стандарти, то слід звернути увагу на базові критерії, які відсутні в ДСТУ 4269:2003 та присутні в HSU «Criteria 2020-2025»:

- найважливіші необхідні умови для отримання будь-якої категорії – безпека (наявність служби охорони та систем охоронної сигналізації, відеоспостереження), чистота і гігієна;

- технічна оснащеність приміщень та їх бездоганний стан – система додаткового очищення води, фільтрація; система опалення будівлі з локальним регулюванням температури повітря в номерах; система економного використання водних ресурсів; система індивідуального регулювання кондиціонування в номерах; застосування інженерно-технічного обладнання, що підвищує енергоефективність та енергозбереження; генерація і використання енергії з відновлювальних джерел; застосування обладнання, що запобігає забрудненню довкілля; роздільне збирання, сортування, переробка та утилізація відходів; Wi-Fi на всій території готелю та в номерах);

- інфраструктура транспортного обслуговування (наприклад: авто мийка, автосервіс, причал для катерів, яхт – залежно від особливостей місцевості); парковка безпосередньо біля готелю; можливості для паркування автобусів; наявність критого або підземного паркінгу; зарядна станція для електромобілів та інших електричних транспортних засобів (велосипедів, самокатів);

- організація прийому і розміщення – рецепція з можливістю організації самостійного в'їзду-виїзду; наявність терміналів для безготівкових розрахунків; наявність електронних замків на входних дверях в номера з можливістю відкриття

мобільними пристроями гостей за верифікацією; наявність двомовного сайту з можливістю здійснювати бронювання та написання відгуків;

– організація номерного фонду – 100% номерів з санвузлом, з них 50% - в яких є ванна та окрема душова кабіна; наявність рушникової сушарки в санвузлах; в номерах: ліжка з еластичною системою в поєднанні з сучасним матрацом; гігієнічні чохли для подушок та матраців; меню подушок; щорічне чищення подушок; гіпоалергенні подушки, ковдри, постільна білизна; TV- обладнання в номерах: власний телеканал готелю, smart-TV з пультом дистанційного управління, місцеві та міжнародні платні канали, телевізори з функцією обмеженого доступу до контенту для дітей, обладнання для відеоігор та віртуальної реальності;

– організація послуг харчування – надання сніданків, включаючи дієтичне (безглютенове, безлактозне), вегетаріанське та веганське харчування; цілодобово доступні автомати та станції самообслуговування з напоями і закусками;

– організація додаткових послуг з конкретними вимогами до квадратури приміщень та набору обладнання – конференц - сервісу, обслуговування в спортивних та тренувальних залах, СПА - та масажних салонах, плавальних басейнах, перукарнях або салонах краси, догляду за дітьми тощо;

– система контролю якості обслуговування – систематичне опрацювання скарг (прийом, оцінка та реагування на них); систематичний аналіз відгуків гостей (збір, оцінка думок гостей щодо якості готельних послуг, аналіз слабких місць та реалізація їх вдосконалення); застосування форми контролю якості «таємний гість» (щонайменше один раз протягом року – сервіс-аудит із залученням професійних експертів проводиться за ініціативи та за рахунок готелю).

Стан розвитку підприємств готельного господарства в Україні актуалізує проблеми імплементації міжнародних стандартів щодо якості послуг. Так міжнародні стандарти серії ISO 9000, надають визначення категорії «якість» як сукупності властивостей і характеристик послуг, які здатні задовольняти обумовлені, або передбачувані потреби споживачів [18]. Досвід впровадження

міжнародних стандартів ISO 9000 стає особливо актуальним для повоєнної відбудови готельного господарства України.

Міжнародні стандарти ISO 9000 встановлюють єдиний, визнаний у всьому світі підхід до договірних умов по оцінці системи якості та одночасно регламентації взаємовідносин між виробниками і споживачами готельних послуг. У індустрії гостинності використовують ряд концепцій менеджменту якості, серед яких: система якості (Quality Management System), загальне управління якістю (Total Quality Management), система забезпечення якості (Quality Assurance System), управління якістю (Quality Control), повне тотальне управління якістю та продуктивністю (Total Quality and Productivity Management), менеджмент системи якості (Quality System Management) і таке ін.

Згідно зі стандартом ISO 9000:2015, сучасна парадигма управління якістю послуг складає собою систему для розробки політики цілей для керівництва готелю і управління підприємством стосовно якості.

Висновки до розділу 1. Дослідження наукової літератури з проблем якості готельних послуг показало, що існує значна кількість підходів, присвячених проблемам удосконалення якості готельного сервісу, методам оцінювання якості послуг в сфері готельного господарства. Якість готельної послуги, безпосередньо визначається уніфікованими технологічними процесами гостьового циклу, а також рівнями комунікації та заходами, що забезпечують підвищення якості сервісу, а також моніторингом задоволеності споживачів, системою оперативного контролю якості в готелі. Механізмом відновлення потенціалу підприємств готельного сектору та впровадження заходів щодо підвищення якості послуг є реалізація проєкту із тестування європейської системи класифікації готелів «Hotels Stars Union» (HSU «Criteria 2020-2025»). Реалізація заходів проєкту спрямовано на імплементацію методики стандартизації готелів у Європейському Союзі щодо готельної галузі України, впровадження політики якісного сервісу згідно стандартів ЄС.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «ДЕРІБАС»

2.1. Загальна характеристика готелю та його організаційної структури

Готель «Дерібас» знаходиться за адресою: Дерібасівська вул. 27, Одеса, 65026, Україна. Господарська діяльність суб'єкта підприємництва здійснюється з 2010 року. За період функціонування готель «Дерібас» проводив реконструкцію та впровадження технологічного обладнання, щодо надання оздоровче-рекреаційних послуг. Правовий статус суб'єкта – приватне підприємство.

Готель «Дерібас» є закладом для тимчасового проживання та обслуговування громадян, незалежно від їх місця постійного проживання та реєстрації. Заклад гостинності здійснює діяльність з надання готельних послуг на основі Статуту підприємства та отримало дозволи на розміщення та експлуатацію об'єкта сфери послуг, видані виконавчим комітетом Одеської міської ради. На трьох поверхах готелю розташовано 30 номерів за категоріями, які наведено у таблиці 2.1.

Готель «Дерібас» входить до мережи закладів розміщування управляючої компанії Business Regency Group (BRG), яка об'єднала підприємців готельного бізнесу та власників закладів розміщування різної форми власності з метою збільшення прибутковості їх господарської діяльності. Компанія займається управлінням готелів мережи на умовах аутсорсингу та договорів з власниками об'єктів. Управління готелями мережи компанією BRG, забезпечує ефективну роботу кожного підрозділу, маркетингову діяльність та цінову політику готелів, забезпечуючи отримання максимального прибутку. Менеджмент компанії Business Regency Group засновано на засадах партнерства та включає такі напрями діяльності:

- ✓ оренда у власників майнових комплексів існуючих готелів;
- ✓ впровадження та адаптування сучасних технологій менеджменту гостинності та посилення конкурентних переваг закладу розміщування;

- ✓ рекрутинг, управління персоналом та підвищення його кваліфікації;
- ✓ налагодження бізнес процесів в орендованих готелях, аутсорсингу виробничої діяльності та фінансовий аудит;
- ✓ проектування об’єктів готельно-ресторанної сфери;
- ✓ покращення технологічної оснащеності процесу надання готельних послуг; підвищення якості сервісу, а також асортименту складових готельного продукту;
- ✓ оптимізація організаційної структури, процесу просування готельних послуг.

Структуру номерного фонду готелю «Дерібас» та вартість номерів наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Структура номерного фонду готелю «Дерібас» та вартість розміщування в номерах станом на 01.03. 2024 року

Категорія номерів	Кількість номерів	Тариф номера, грн.	Вартість додаткового місця, грн.
Мансардний	3	690	400
Класичний	4	780	400
Стандартний	11	890	400
Поліпшений	1	900	400
Полулюкс	6	1190	400
Сімейний 4-місний	2	1390	400
Де люкс	1	1290	400
Сімейний Люкс 4-місний	1	1490	400
Двокімнатний люкс	1	1690	400
Усього	30	-	-

Джерело: складено автором за [19]

Готель «Дерібас» здійснює діяльність на основі нормативно-правових актів, відомчих та внутрішніх документів, що регламентують сферу готельного бізнесу. У таблиці 2.2 нами наведено основні складові загальної характеристики готелю.

Таблиця 2.2

Складові загальної характеристика готелю «Дерібас»

Показник	Значення
Тип колективного засобу розміщування	готель
Категорія	не встановлена
Кількість номерів	30
Загальна кількість місць	84
Кількість поверхів	3
Загальна площа	1028,5 м ²
Житлова площа	870 м ²
Розрахунковий час	12:00
Способи здійснення бронювання	e-mail, факс, телефон
Засоби гарантування бронювання (кредитна картка, депозит, тощо (за наявності))	Передоплата, готівковий розрахунок

Джерело: складено автором за [19]

Для ефективного ведення господарської діяльності, виконання цілей та завдань у готелі функціонує організаційна структура управління. Організаційна структура генерує сукупність управлінських ланок, розташованих у певній підпорядкованості, що забезпечує взаємозв'язок між керуючою та керованими системами. Організаційна структура готелю визначається його статутними документами, формою власності, матеріально-технічною базою, місткістю номерного фонду, наявністю окремих підрозділів та їх функціональним призначенням, видами основних та додаткових послуг.

В управлінні готелем «Дерібас» присутня лінійно-функціональна структура, що є однією із найбільш розповсюджених у готельному бізнесі. За такої структури управління всю повноту влади бере на себе директор, що очолює колектив готелю. При розробці виробничої програми і підготовці відповідних рішень, планів йому допомагає спеціальний апарат, що складається з функціональних

підрозділів (служба прийому і розміщення, бронювання, бухгалтерія, служба номерного фонду, служба безпеки).

Візуалізація структури підприємства подана у вигляді організаційної схеми, що відображає взаємовідносини окремих підрозділів. Вона демонструє розташування кожної служби і посади персоналу в загальній організації готелю та ілюструє розподіл повноважень і обов'язків. Організаційна схема управління в готелі «Дерібас» зображена на рис. 2.1, яка передбачає загальну систему управління, наявність функціональних підрозділів, які забезпечують комплекс послуг гостинності, адміністративну та фінансову діяльність. Лінійно-функціональна організаційна структура сприяє реалізації принципів тактичного та стратегічного планування та управління, дотримуючись концепції процесного менеджменту. Передбачається, що першому (лінійному) керівнику в системі управління, розробки й прийнятті рішень, програм, планів допомагає спеціальний апарат, який складається з функціональних підрозділів. Організаційна структура управління в готелі «Дерібас» щорічно переглядається під впливом чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.



Рис. 2.1. Організаційна структура готелю «Дерібас»

Джерело: складено автором

Аналіз організаційної структури управління в готелі «Дерібас» дозволяє визначити її характерні ознаки, що наведено на рис. 2.2.

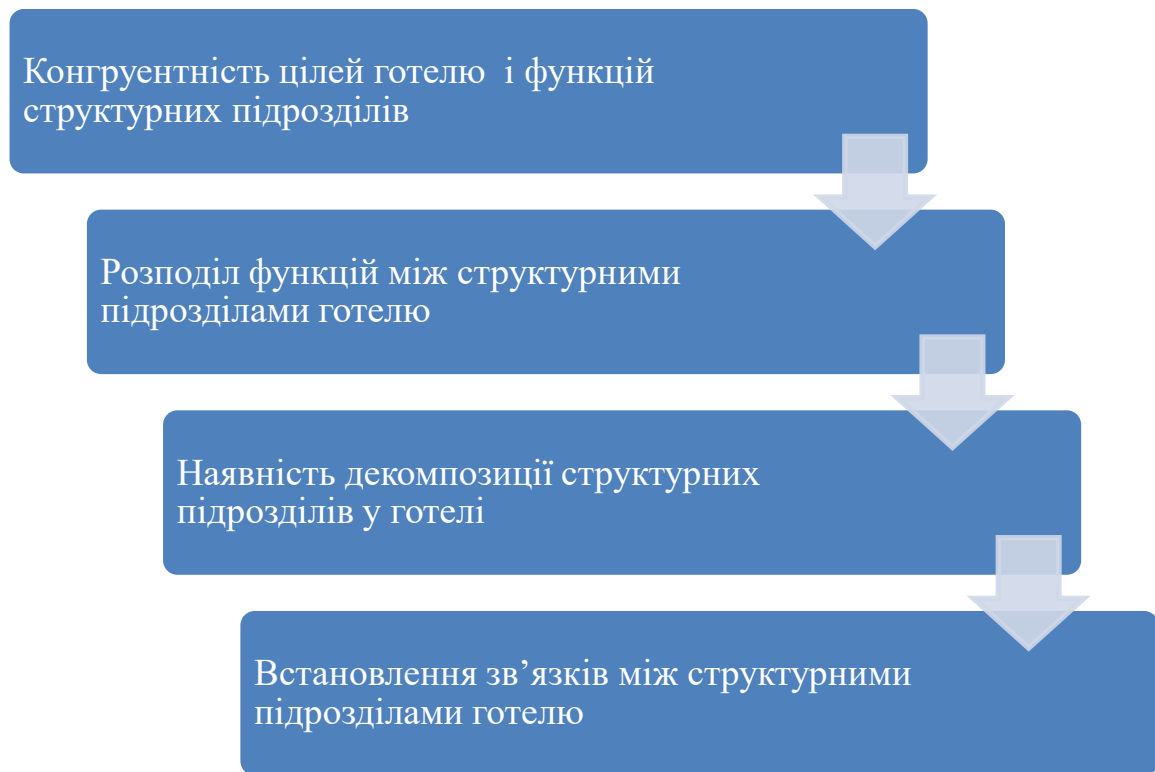


Рис. 2.2. Характерні ознаки організаційної структури готелю «Дерібас»

Джерело: складено автором

Таким чином, організаційна структура управління готелю «Дерібас» поєднує переваги лінійних та функціональних структур; забезпечує швидке здійснення управлінських рішень завдяки своїй ієрархічності; спеціалізація керівників підрозділів поширює можливість прийняття комплексних рішень та ефективність їхньої діяльності; створює можливості для швидкого маневрування людськими та фінансовими ресурсами. Організаційна структура управління наряду з корпоративною культурою, технологічними процесами обслуговування та маркетинговими комунікаціями є важливим чинником внутрішнього середовища досліджуваного підприємства сфери гостинності.

Для організаційної структури управління в готелі «Дерібас» характерним є те, що його структурні елементи пов'язані між собою певними лінійними і функціональними зв'язками. Підставою для встановлення цих зв'язків є розроблені внутрішні стандарти правил поведінки і технологій гостьового циклу

готелю у формі положень про структурні підрозділи і посадових інструкцій. Внутрішні стандарти забезпечують комунікаційну діяльність, оперативний контроль якості послуг, роботу з рекламациями та скаргами споживачів.

Внутрішні стандарти та положення про діяльність функціональних підрозділів впроваджуються відповідними наказами та розпорядженнями директора готелю. Функціональні керівники забезпечують технологічний процес підготовки виробництва готельних послуг, нормування праці та атестації робочих місць, фінансову звітність, готують проекти наказів щодо вирішення планових завдань, пов'язаних з менеджментом та керівництвом процесом виробництва, наймом персоналу. Зазначимо, що організаційна структура управління в системі менеджменту підлягає постійним змінам під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, а також результатів комерційної та маркетингової діяльності суб'єкта підприємницької діяльності.

Розглянута організаційна структура управління забезпечує такий розподіл праці, при якому лінійні ланки управління в готелі повинні приймати рішення і контролювати, а функціональні - консультувати, інформувати, організовувати роботу. Вищий рівень управління готелем «Дерібас» представлений директором готелю, який приймає загальні рішення стратегічного характеру та затверджує виробничу програму та фінансові плани, інвестиційні програми розвитку готелю, необхідність поточного ремонту, оновлення основних засобів, кадрові рішення.

Директору підпорядковуються усі підрозділи та служби готелю, він здійснює оперативний контроль з метою отримання максимально можливого ефекту від діяльності структурних підрозділів.

Директор контролює ключові процеси організації комфортного та безпечного перебування гостей в готелі «Дерібас», діяльність служб на усіх етапах гостьового циклу. Директору готелю безпосередньо підпорядковуються наступні служби: прийому і розміщення, бухгалтерія, служба номерного фонду, служба охорони. Вони перебувають у тісному взаємозв'язку між собою.

Згідно з організаційною структурою управління в готелі «Дерібас» керівникові підрозділу делегують повноваження з управління певним типом

надання послуг. Персонал, що надає послуги (розміщування, технічне обслуговування номерів, додаткові послуги тощо) знаходяться у підпорядкуванні цього керівника.

Розглянемо організацію діяльності служби прийому і розміщення готелю, яка розташована на першому поверху у холі готелю, оформленого у відповідності до бренду готелю та вимог щодо стійки прийому та реєстрації, і є практично першим підрозділом готелю, з яким контактує гість. У складі даного підрозділу працюють 3 особи, які виконують роботу за встановленим графіком. Їх діяльність координує керуючий підрозділом. Далі наведемо основні функції служби прийому і розміщення, яка є центральною ланкою управління процесом обслуговування в готелі «Дерібас»:

- Організація прибуття та вітання гостя;
- Приймання телефонних дзвінків, факсів, електронної пошти, вибір необхідного номера відповідно до вимог клієнта, визначення вартості номера, включаючи знижки і пільги;
- Реєстрація гостей (погодження умов попереднього бронювання, зняття копій паспортів, заповнення реєстраційних карток, видача ключів);
- Розподіл номерів і облік вільних місць у готелі за допомогою системи бронювання номерів Servio HMS;
- Надання гостям інформаційних та додаткових послуг;
- Вживання заходів щодо ліквідації конфліктних ситуацій;
- Розрахунок з гостями (виписування рахунків, готівкові розрахунки);
- Забезпечення формування баз даних, що містить інформацію про гостей і стан номерного фонду (заповнення реєстраційних карток, ведення картотеки гостей, постійних клієнтів готелю);
- Забезпечення доставки пошти і посилок щодо проживаючих, послуга «Будильник»;
- Забезпечення координації діяльності служби з іншими підрозділами готелю;
- Організація виїзду гостя.

Усі номери готелю комплектуються: спальними місцями; телевізором; одноразовими тапочками; наборами міні-парфумерії; міні-баром; сейфом для зберігання особистих речей. Здійснюється анкетування споживачів послуг щодо оцінювання організації тимчасового проживання та обслуговування громадян, якості наданих послуг згідно з укладеним договором щодо розміщення гостя.

До додаткових послуг готелю «Дерібас» належать: бронювання квитків на різні види транспорту, бронювання квитків у театри та музеї м. Одеса, екскурсійні послуги, організація трансферу та паркування власного автомобілю гостя, організація ділових семінарів, рекреаційні послуги [19]. Додаткові послуги надаються з метою створення максимуму комфортності та задоволення потреб клієнтів, позитивним чином впливають на імідж готелю та його конкурентні переваги.

Таким чином, розглянута структура управління дозволяє менеджерам досягати поставлених цілей і контролювати етапи організації сервісної діяльності готельного підприємства. Для підвищення рівня якості послуг кожен підрозділ аналізує скарги та пропозиції споживачів та вносить корективи в свою діяльність, комунікаційну політику готелю. Директор готелю приймає на посади виключно кваліфікований персонал з досвідом роботи у галузі, проводить семінари та тренінги, спеціалізовані мовні курси з метою підвищення кваліфікації персоналу. Основними перевагами розглянутої структури управління в готелі «Дерібас» є: зниження загальних витрат на управління; систему бронювання, що дозволяє підвищити завантаження номерного фонду; внутрішні стандарти послуг, що забезпечує уніфікацію технологій обслуговування та рівнів якості основних послуг; залучення кваліфікованого персоналу завдяки кращим умовам праці на підприємстві та кар'єрного росту.

У той же час, треба відзначити, що на організаційну структуру управління в готелі значний вплив чинять такі фактори макросередовища, як військовий стан в країні, залежність від сезонних коливань попиту, скорочення міжнародних туристичних потоків, процеси інтеграції та глобалізації ринку готельних послуг, зміна попиту споживачів на послуги гостинності та дозвілля під час війни.

2.2. Аналіз господарської діяльності готелю

Нормативно – правові акти України визначають, що засіб тимчасового розміщення – це єдиний майновий комплекс, що використовується для здійснення діяльності з надання послуг з тимчасового розміщення. Відповідно до правового визначення категорії «готель», – це засіб тимчасового розміщення, що складається з шести і більше номерів та в якому суб'єктом господарювання надаються готельні послуги». За формою власності, готелі можуть бути зареєстровані як юридичні особи або фізичні особи-підприємці.

При дослідженні структури штатного розпису, нами проаналізовано середньооблікова чисельність штатних працівників, яка на початок 2024 року становила 22 особи, із них жінок – 10. В готелі «Дерібас» штатний розпис, затверджується наказом директора, який визначає структуру штатного складу працівників підприємства, найменування посад, чисельність персоналу та оклади для кожної посади.

Нормативні акти українського законодавства не містить прямої вказівки на те, що роботодавець повинен обов'язково мати штатний розпис. Але господарський досвід свідчить, що штатний розпис дозволяє визначити перелік усіх посад та професій працівників, які необхідні керівництву готелю, вакантних посад, та надає можливість обчислювати статистичні показники щодо чисельності співробітників суб'єкту господарювання. На підставі ст. 64 ГКУ, керівник готелю самостійно визначає свою організаційну структуру, встановлює чисельність працівників і штатний розпис. Його складають загалом по підприємству і затверджують щороку на кожен календарний рік до його початку, з урахуванням змін, унесених до штатного розпису в поточному році. У штатному розписі готелю назви посад зазначають з урахуванням кваліфікаційних категорій, розрядів, класів, передбачених відповідними кваліфікаційними характеристиками.

Звернемо увагу, що штатна структура персоналу готелю «Дерібас» відображає кількісно-професійний склад персоналу (склад підрозділів і перелік посад), розміри посадових окладів і фонд заробітної плати працівників. Науковці

визначають, що «соціальна структура персоналу характеризує його як сукупність груп, що класифікуються за змістом роботи, рівнем освіти і кваліфікації, стажем роботи, статтю, віком, національністю, належністю до громадських організацій і партій, сімейним станом, напрямом мотивації, рівнем життя і статусом зайнятості» [20, с.102]. Професійно-кваліфікаційна структура персоналу готелю характеризує поділ працівників за професіями і кваліфікацією.

Персонал готелю складають всі постійні та тимчасові працівники, представники кваліфікованої і некваліфікованої праці. Відмітимо, що поняття «персонал» варто відрізняти від поняття «кадри». Під кадрами розуміють штатних (постійних) кваліфікованих працівників, що пройшли попередню професійну підготовку, володіють трудовими навичками, досвідом роботи, спеціальними знаннями в обраній сфері діяльності та знаходяться в трудових відносинах з керівництвом організації. У таблицях 2.3, 2.4 та рис. 2.3 наведено структуру кадрового складу готелю за гендерними ознаками та за професійно-освітньою кваліфікацією. У готелі «Дерібас» працює 23 особи, 12 з яких є чоловіками (52,2%), а 11 - жінками (47,8%).

Таблиця 2.3

Структура персоналу готелю «Дерібас» станом на 01.01. 2024 року

Категорії	Чисельність осіб					
	Працівники	Частка, %	З них: чоловіки	Частка, %	З них: жінки	Частка, %
Керівники	2	8,7	1	8,3	1	9,1
Спеціалісти та службовці	6	26,1	3	25,0	3	27,3
Основні працівники	7	30,4	3	25,0	6	54,5
Допоміжні працівники	8	34,8	5	41,7	1	9,1
Загальна чисельність персоналу	23	100	12	100	11	100

Джерело: складено автором за [21]

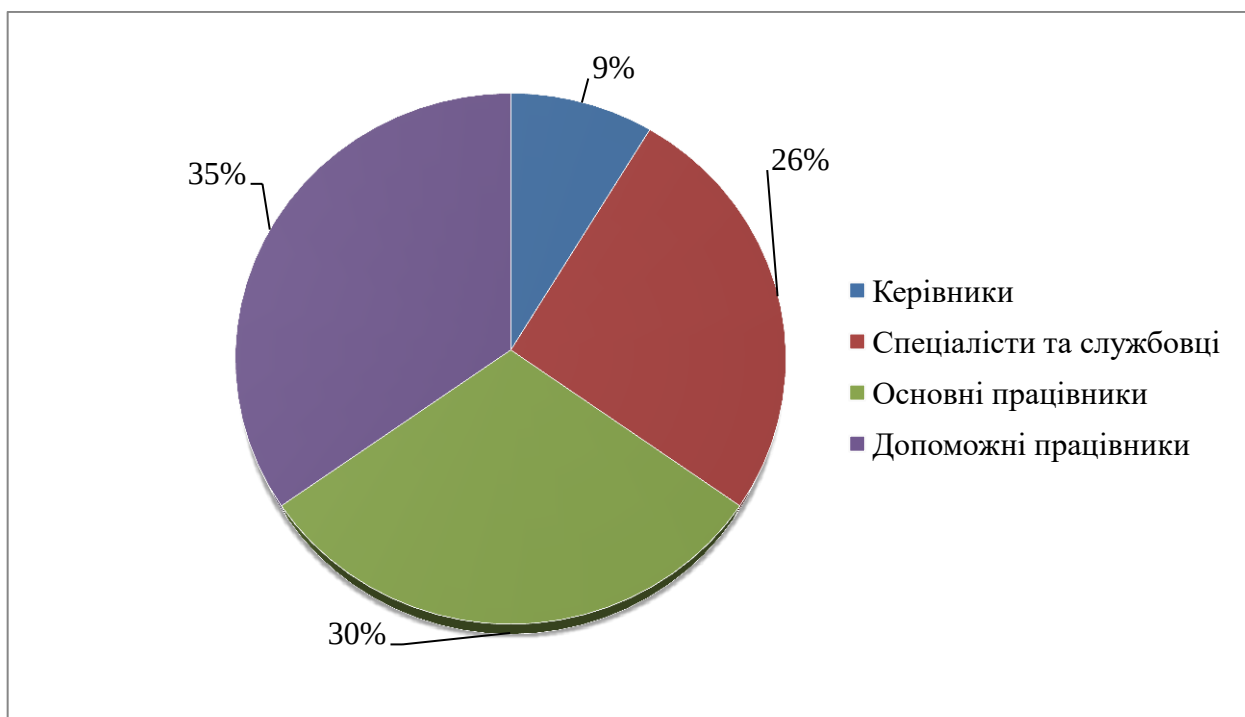


Рис. 2.3. Структура персоналу готелю «Дерібас» станом на 01.01. 2024 р.

Джерело: складено автором за [21]

Більшість працівників має вищу освіту (бакалавр) - 69,6%, в основному, це - спеціалісти та службовці, основні та допоміжні працівники. 8,7% працівників мають вищу освіту ступеня магістр. Нижче за чисельністю - середня професійна освіта, її мають основні та допоміжні працівники та складають собою 17,4%. Найменша кількість працівників (4,3%) має загальну середню освіту.

Рівень забезпеченості готелю «Дерібас» трудовими ресурсами, їх раціональне використання є важливим фактором підвищення ефективності обслуговування споживачів послуг. Проведення аналізу використання трудових ресурсів в готелі спрямовано на пошук шляхів забезпечення повної зайнятості персоналу підприємства, високої продуктивності праці, створення нормальних умов для діяльності персоналу і підвищення рівня оплати праці в готелі. Від ефективності використання трудових ресурсів залежить якість сервісу. Джерелом інформації для аналізу трудових ресурсів в готелі є план з праці, дані табельного обліку, матеріали власних спостережень, фотографії робочого дня, а також статистична звітність готелю.

Таблиця 2.4

Професійно - освітня структура персоналу готелю «Дерібас» за 2023 р.

Категорії	Рівень освіти							
	Загальна середня освіта		Середня професійна освіта		Базова вища (бакалавр)		Вища освіта (спеціаліст, магістр)	
	Осіб	Частка, %	Осіб	Частка, %	Осіб	Частка, %	Осіб	Частка, %
Керівники							2	8,7
Спеціалісти та службовці					10	43,5		
Основні працівники			2	8,7	4	17,4		
Допоміжні працівники	1	4,3	2	8,7	2	8,7		
Загальна чисельність персоналу	1	4,3	4	17,4	16	69,6	2	8,7

Джерело: складено автором за [21]

Зміна чисельності співробітників готелю за аналізований період характеризується системою абсолютних і відносних показників. Так рівень інтенсивності руху співробітників демонструють коефіцієнти обороту з прийому і вибуття, загального обороту, коефіцієнт заміщення.

Коефіцієнти стабільності і постійності кадрів характеризують ту частину працівників, які працюють в готелі певний період часу і характеризують сталість кадрів. Коефіцієнт загального обороту робочої сили визначається відношенням суми числа працівників, прийнятих і звільнених за звітний період, до середньооблікової чисельності працівників. Аналіз показників руху робочої сили в готелі «Дерібас» наведений в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз показників руху робочої сили в готелі «Дерібас» за 2022 - 2023 рр.

Показники	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення
1. Середньооблікова чисельність співробітників, осіб	22	23	1
2. Прийнято працівників, осіб	3	2	– 1
3. Вибуло працівників, осіб	3	2	– 1
4. Вибуло працівників за власним бажанням, звільнено за прогули та інші порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді	1	2	– 1
5. Коефіцієнт обороту робочої сили з прийому (п.2 / п.1)	0,14	0,08	– 0,06
5. Коефіцієнт обороту робочої сили з вибуття (п.3 / п.1)	0,14	0,08	– 0,06
7. Коефіцієнт загального обороту робочої сили ((п.2 + п.3) / п.1)	0,27	0,17	– 0,10
8 Коефіцієнт поточності кадрів (п.4 / п.1)	0,25	0,08	– 0,17

Джерело: складено автором за [21]

Показники руху робочої сили у готелі мають позитивний характер. У 2023 році порівняно із попереднім рух робочої сили зменшився. Загальний коефіцієнт обороту робочої сили становить 0,17. Зменшився також коефіцієнт поточності кадрів за період, що розглядується, з 0,25 до 0,08. Отже, важливою складовою якісного сервісу в готелі є його кадровий потенціал, який здійснює безпосередній

вплив на якість основних та додаткових послуг, просування бренду готелю. Тому, одним із значимих чинників забезпечення функціонування готелю є залучення персоналу з певними кількісними, структурними та якісними характеристиками. З розвитком індустрії гостинності діджиталізації послуг людський фактор набуває все більшого значення внаслідок зростання загального рівня освіти та культури споживачів послуг, а також вимог найманого персоналу щодо умов праці. Це потребує нових технологій до управління персоналом в готелі «Дерібас» загалом і заходів формування корпоративної культури готельного підприємства. Керівництвом готелю «Дерібас» здійснюється контроль фінансової діяльності за такими напрямками:

- вибір оптимальних форм фінансування;
- структури капіталу підприємства і напрямків його використання з метою забезпечення стабільно високої прибутковості;
- балансування в часі надходжень і витрат платіжних засобів, підтримування належної ліквідності та своєчасності розрахунків.

У готелі «Дерібас» фінансування поділяється на внутрішнє і зовнішнє. Внутрішнє фінансування здійснюється за рахунок коштів, одержаних від діяльності самого готелю: прибуток, амортизаційні відрахування, виручка від реалізації основних та додаткових послуг, продажу чи здачі в оренду майна підприємства. Джерелами зовнішнього фінансування є кошти, не пов'язані з діяльністю готелю: внески власників у статутний фонд, кредит, зобов'язання боржників, роялті тощо. Основним джерелом фінансування розвитку готелю є прибуток від реалізації послуг, який використовується на заохочення персоналу, переоснащення та модернізацію обладнання готелю, забезпечення лояльності споживачів. Звернемо увагу, що заробітна плата, з одного боку, є складовою частиною витрат операційної діяльності, з другого боку, одним із найважливіших елементів мотивації праці співробітників. Діяльність менеджерів готелю спрямовується на пошук ефективних рішень, щодо оптимізації продажу послуг та забезпечення прибутку. Динаміка показників господарської діяльності у готелі «Дерібас» за 2021-2023 роки наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка показників господарської діяльності готелю «Дерібас»
за 2021 - 2023 роки

№	Показники	2021	2022	2023	2023до 2021, %, од.
1	Одноразова місткість, (номерів)	31	30	30	- 1
2	Кількість ліжко-діб в готелі, л-д.	11315	11463	11867	104,8
3	Кількість простоїв, л - д	1130	1108	989	87,5
4	Кількість ліжко - діб в експлуатації, л-д.	10185	10100	10212	100,3
5	Коефіцієнт завантаження, %	90,0	88,0	87,0	96,6
6	Кількість ліжко-діб наданих, л-д.	10185	10 119	10321	101,3
7	Кількість обслугованих гостей, осіб: серед них іноземних громадян:	2546	2123	2601	102,2
8	Середній тариф, грн.	1370	1400	1420	103,6
9	Дохід від реалізації ліжко-діб, тис. грн.	13953450	11843440	14765070	105,8

Джерело: складено автором за [21]

Аналіз господарської діяльності готелю «Дерібас» показав, що умовах військового стану готель здійснює підприємницьку діяльність на ринку послуг гостинності, де який час готель не працював у 2022-му році з причин російської

військової агресії. Динаміка показників ефективності господарської діяльності демонструє позитивну тенденцію після відкриття та глобального локдауну COVID-19. В зв'язку з обладнанням приміщення для надання гостям сніданків, зменшилась, одноразова місткість готелю на 1 номер, з 31 до 30 у 2023 році, що вплинуло на показники експлуатаційної програми надання послуг, а саме зменшення кількості ліжко-діб в готелі з 10185 до 10119. У 2021-2023 роках в цілому показники ліжко-діб наданих та в експлуатації збільшилися на 1,3%. Експлуатаційна спроможність готелю показує, кількість простоїв, які вираховуються в ліжко-добах, зменшилися, що є позитивним чинником привабливості готелю «Дерібас», а саме: у 2021 році кількість простоїв становила 1130 л-д., а у 2023 році зменшилась до 989 л-д., або на 87, 5 у відсотковому співвідношенні.

Відзначимо, що показники простою номерів готелю у 2023 році зменшуються, незважаючи на підняття середньої вартості послуги розміщення, у 2021 році він складає 1370 грн., а вже у 2023 році 1420 грн. За наведеними даними у табл.2.6, спостерігається, збільшення кількості обслугованих гостей (серед них і іноземних громадян) в динаміці на 10,3 %. Кількість обслугованих громадян у 2021 році становила 2546 осіб, у 2022 році становила 2123 особи, а у 2023 році кількість зросла до 2601 осіб.

Але, коефіцієнт завантаження готелю зменшився за аналізований період з 90% до 87%. У той же час, спостерігається позитивна динаміка щодо отримання доходу від реалізації готельних послуг. Станом на 2021 рік дохід становив 13953450 тис грн., у 2022 році він становив 11843440 тис грн., а у 2023 він підвищився у порівнянні з 2021 на 5,8%, що становило 14765070 тис. грн. Проведений аналіз показав, що значним резервом збільшення доходів у готелі є збільшення обсягу реалізації та розширення асортименту додаткових послуг для задоволення потреб споживачів. Таким чином, в результаті аналізу господарської діяльності готелю «Дерібас» можна зробити висновок, що підприємство є рентабельним, коефіцієнт завантаження номерного фонду готелю має позитивне значення.

2.3. Оцінка якості послуг готелю «Дерібас»

Для оцінювання рівнів якості готельних послуг в готелі «Дерібас» треба враховувати загальні чинники впливу на їх сервісні характеристики, що наведено нами на рис. 2.4.

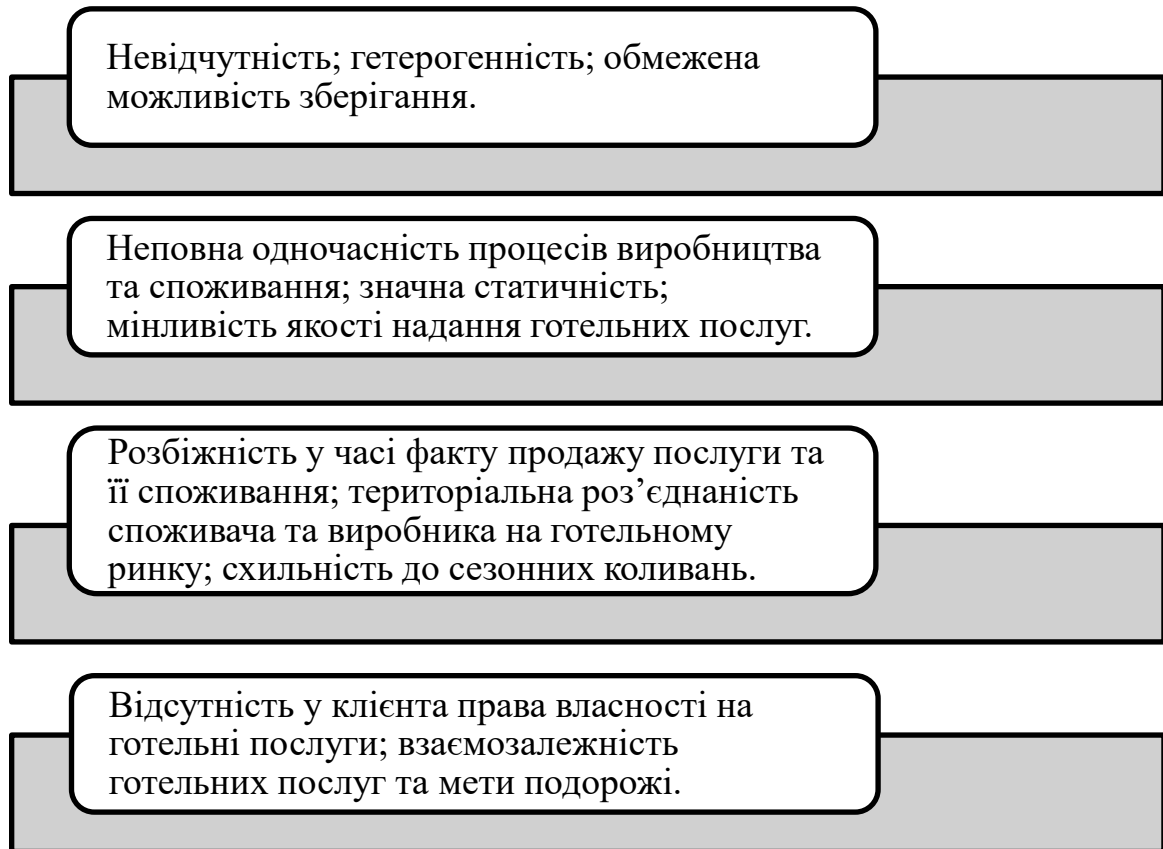


Рис. 2.4. Загальні чинники впливу на сервісні характеристики послуг

Джерело: складено автором

В сучасних дослідженнях проблем теорії готельного бізнесу існує термін «готельний продукт», який дозволяє розглядати комплексний характер пропозиції суб'єктів сфери готельного бізнесу щодо визначення рівнів його якості.

На думку С.С. Галасюк поняття «готельний продукт» визначається як «сукупність комплексу готельних послуг для придбання, використання, споживання та задоволення певних потреб туристів в рамках існуючої матеріально-технічної бази засобу розміщення з урахуванням його дислокації на території дестинації» [22].

На рис. 2.5 наведено компоненти готельного продукту з точки зору структурних категорій якості обслуговування та менеджменту якості послуг.

В умовах глобалізації ринку готельних послуг, активного просування готельних брендів, сертифікації їх послуг та категоризації за рівнями якості обслуговування, треба звертати увагу на моніторинг порівняння якості послуг готелю «Дерібас» з іншими суб'єктами готельного бізнесу, для визначення власних позиції підприємства на ринку, успішність його менеджменту в умовах конкуренції; розробки заходів забезпечення конкурентних переваг та лояльність споживачів до готелю. Одним з головних завдань керівництва готелю «Дерібас» є забезпечення рівня якості послуг. Менеджмент готелю повинен знайти свою індивідуальність, свій стиль, створити свою власну атмосферу, комфортну для гостей (рис.2.6).



Рис. 2.5. Компоненти готельного продукту щодо сприйняття якості сервісу
Джерело: складено та доповнено автором за [22]

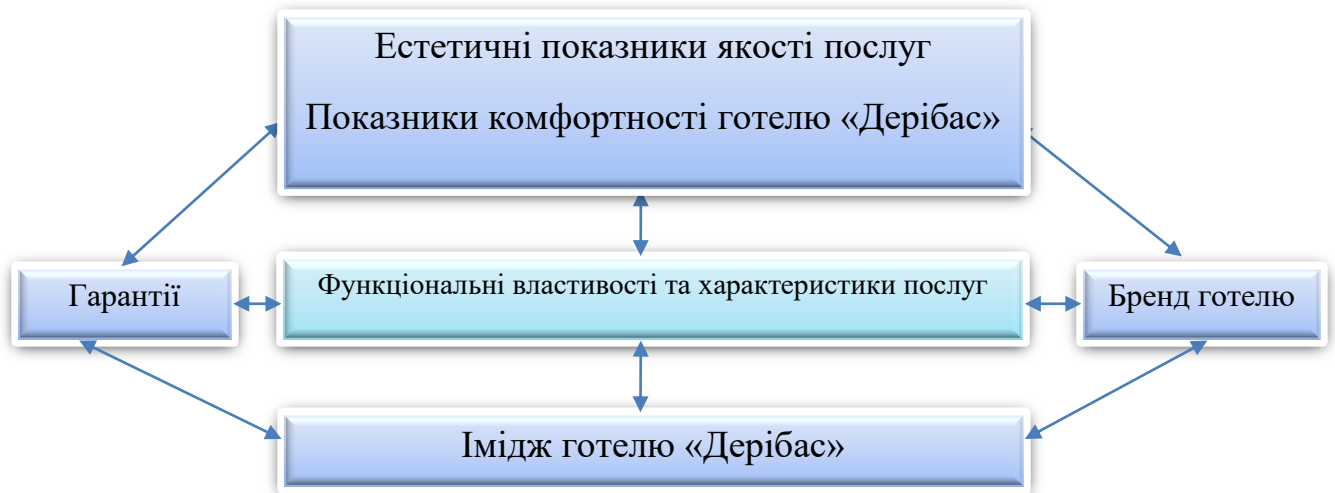


Рис. 2.6. Складові якості готельного продукту готелю «Дерібас»
з точки зору споживачів

Джерело: складено автором за [22]

Для оцінювання якості готельних послуг за параметром сприйняття якості обслуговування споживачами найбільш доцільно використовувати методику, яка базується на порівнянні оцінок якості послуг за результатами опитування споживачів, їх відгуків на Інтернет – порталах. Методика оцінювання якості послуг готельного підприємства за відгуками споживачів має широкі можливості практичного застосування щодо подальшого формування заходів забезпечення якості послуг, конкурентоспроможності готельного продукту та підвищення ефективності господарської діяльності готелю «Дерібас».

На регіональному ринку відповідно за даними сайту Booking.com., головними конкурентами готелю «Дерібас» є готелі, які географічно мають спільне розташування у центрі міста та є суб'єктами малого бізнесу, надають аналогічні готельні послуги, а саме готелі міста Одеси «Венус» та «Potemkinn Hotel».

Ці готелі є конкурентами, оскільки мають такі спільні параметри:

1. Основний профіль споживачів – туристи та ділова клієнтура.
2. Район розташування - готелі знаходяться в Приморському районі міста Одеси.
3. Вид діяльності - вони є колективними закладами розміщення туристів.

Готель «Венус» розташований в Одесі за адресою Преображенська, 37. На всій території помешкання надається безкоштовний Wi-Fi. Деякі номери мають облаштовану ванну кімнату з гідро-масажною ванною. Серед інших зручностей – телевізор із плоским екраном і супутниковими каналами. Готель оснащений 16 номерами з кавоваркою, телевізором з плоским екраном і супутниковими телеканалами, детекторами диму [23].

«Potemkinn Hotel» розташований в Одесі за адресою пров. Маяковского, 5. Готель оснащений 16 номерами. Усі номери обладнано телевізором із плоским екраном із кабельними каналами і сейфом. Номери помешкання мають робочий стіл. Гості можуть звернутися до працівників цілодобової стійки реєстрації, які володіють такими мовами – англійська, російська та українська [23].

Для порівняння конкурентів за параметром якості сервісу нами визначено 7 показників:

1. Відношення персоналу.
2. Рівень комфорту.
3. Безкоштовний Wi-Fi.
4. Зручності для туристів.
5. Співвідношення ціна/якість.
6. Розташування готелю.
7. Чистота номерів.

Оцінювання показників, що впливають на якість обслуговування у готелі, здійснюється шляхом використання методів їх порівняння з аналогічними у конкурентів. Нами буде використовуватися бальна оцінка з урахуванням коефіцієнта вагомості. На останньому етапі цього методу розраховується комплексний, інтегральний показник для кожного готельного підприємства.

Оцінка якості послуг готелю відбувається шляхом порівняння його оцінок з оцінками основних готелів-конкурентів. Дана методика дозволяє встановити відносну конкурентоспроможність готелю щодо якості послуг та його позицію на ринку. У таблиці 2.7 наведено результати оцінювання якості послуг конкурентної

групи готелів за бальним методом, відповідно наданим відгукам відвідувачів сайту Booking. com [23].

Таблиця 2.7

Оцінка якості послуг готелю «Дерібас» та його найближчих конкурентів за відгуками відвідувачів з сайту Booking. Com

Показники	Ваговий коефіцієнт	Готель «Дерібас»		Готель «Венус»		«Potemkinn Hotel»	
		Бали	Зважена оцінка	Бали	Зважена оцінка	Бали	Зважена оцінка
Відношення персоналу	0,2	9,5	1,9	9,5	1,9	9,4	1,88
Рівень комфорту	0,2	9,0	1,8	9,1	1,82	9,3	1,86
Безкоштовний Wi-Fi	0,1	9,0	0,9	8,8	0,88	9,3	0,93
Зручності для туристів	0,1	8,8	0,88	8,9	0,89	9,2	0,92
Співвідношення ціна/якість	0,2	9,1	1,82	9,1	1,82	9,3	1,86
Розташування готелю	0,1	9,8	0,98	9,4	0,94	9,7	0,97
Чистота номерів	0,1	9,0	0,9	9,2	0,92	9,5	0,95
Усього	1		9,18		9,17		9,37

Джерело: складено автором за [19; 23]

Як бачимо, за підрахунками, що наведено в таблиці 2.7 готель «Potemkinn Hotel» - головний конкурент готелю «Дерібас», оскільки зважена оцінка по 7 показникам готелю «Дерібас» складає – 9,18, в той час як «Potemkinn Hotel» отримав – 9,37 балів, готель «Венус» отримав – 9,17 балів. Для візуалізації ранжування готелів конкурентної групи за показниками якості послуг, нами побудовано багатокутник, що являє собою графічні з'єднання оцінок якості

послуг за 7 параметрами стосовно якості за найбільш значущими напрямками діяльності, представлених у вигляді векторів-осей. Таким чином, нами надано загальну оцінку якості послуг, які є складовими рівня сервісу готельного підприємства «Дерібас» та його конкурентних переваг щодо якості. За результатами аналізу та ранжування показників якості послуг обраних готелів, лідером є «Potemkinn Hotel», середняком – готель «Дерібас», а аутсайдером - готель «Венус» (див. рис. 2.7).

Отже за результатами оцінювання можна зробити висновок щодо необхідності покращення таких показників якості послуг готелю «Дерібас» як: 1) загальний рівень комфорту; 2) зручності для туристів та додаткові послуги; 3) чистота та прибирання номерів.

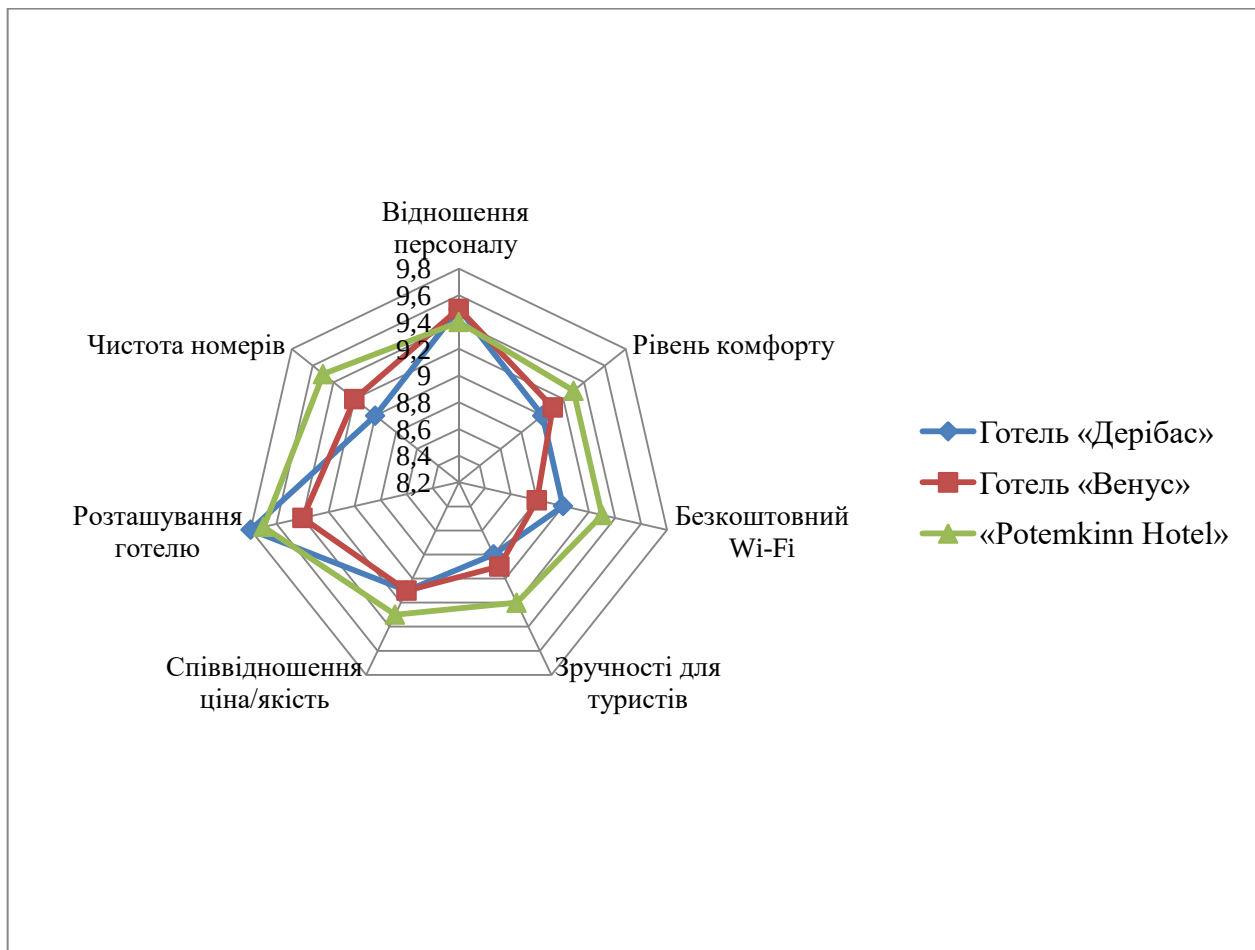


Рис. 2.7. Многокутник рівня якості послуг основних конкурентів готелю «Дерібас»

Джерело: складено автором

Результати оцінювання дозволяють сформувати заходи щодо формування системи управління якістю послуг в готелю «Дерібас». Нами проведено аналіз витрат готелю «Дерібас», спрямованих на підвищення якості обслуговування споживачів послуг за аналізований період, який наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка витрат готелю «Дерібас» на заходи щодо підвищення якості обслуговування споживачів послуг за 2022 – 2023 роки

Види витрат	Показники по роках		Значення показника останнього року до першого
	2022	2023	
1. Загальна сума витрат (тис. грн.), у т. ч.:	109000	113000	4000
1.2. Сума витрат на модернізацію обладнання готелю, тис. грн.	83300	90600	7300
1.3. Частка витрат на модернізацію обладнання готелю, в загальній сумі витрат, %	76,4	80,1	104,8
1.4. Сума витрат на підвищення кваліфікації персоналу, тис. грн.	25700	22400	- 3300
1.5. Частка витрат на підвищення кваліфікації персоналу в загальній сумі витрат, %	23,6	19,9	84,3

За результатами аналізу встановлено, що готель за досліджуваний період, частку витрат спрямовує на заходи щодо підвищення якості обслуговування, у 2023 році збільшились витрати на модернізацію обладнання готелю на 4,8% у порівнянні з 2022 роком.

Висновок до розділу 2. Готель «Дерібас» містить 30 номерів, що поділяються на 9 категорій. Розглянута організаційна структура управління забезпечує такий розподіл праці, при якому лінійні ланки управління в готелі повинні приймати рішення і контролювати, а функціональні - консулювати, інформувати, організовувати роботу. Вищий рівень управління готелем «Дерібас»

представлений директором готелю, який приймає загальні рішення стратегічного характеру та затверджує виробничу програму.

Аналіз результатів господарської діяльності готелю за 2021-2023 роки, показав, що кількість обслугованих громадян у 2021 році становила 2546 осіб, у 2022 році становила 2123 особи, а у 2023 році кількість зросла до 2601 осіб. Але, коефіцієнт завантаження готелю зменшився за аналізований період з 90% до 87%. У той же час, спостерігається позитивна динаміка щодо отримання доходу від реалізації готельних послуг. Станом на 2021 рік дохід становив 13953450 тис грн., у 2022 році він становив 11843440 тис грн., а у 2023 він підвищився у порівнянні з 2021 на 5, 8%, що становило 14765070 тис. грн. Проведений аналіз показав, що підприємство є рентабельним, коефіцієнт завантаження номерного фонду має позитивне значення.

Надано загальну оцінку якості послуг, які є складовими рівня сервісу готельного підприємства «Дерібас» та його конкурентних переваг щодо якості. За результатами аналізу та ранжування показників якості послуг обраних готелів, лідером є «Potemkinn Hotel». Керівництву підприємства необхідно сформувати систему управління якістю послуг та заходи щодо підготовки персоналу до її впровадження в готелі «Дерібас».

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ЯКОСТІ ПОСЛУГ У ГОТЕЛІ «ДЕРІБАС»

3.1. Організаційні заходи формування системи управління якістю послуг в готелі

В умовах мінливості ринкового середовища, якість готельних послуг стає не лише складовою конкурентоспроможності суб'єктів готельного бізнесу, а й необхідною передумовою формування бренду готельного продукту, який здатен забезпечити приваблення вітчизняних та іноземних туристів до готелю «Дерібас», підвищити ефективність маркетингової діяльності підприємства гостинності. На основі оцінювання якості готельних послуг, який проведено у 2 розділі кваліфікаційної роботи, дослідження науково-теоретичних підходів щодо формування системи управління якістю послуг на підприємствах сфери готельного господарства [24; 25; 26; 27; 28], нами рекомендується керівництву готелю «Дерібас» сформувати систему управління якістю послуг на задах міжнародного стандарту ISO 9001:2015 та Національного стандарту 4527:2006 «Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення».

Механізмом державного регулювання якості наданих готельних послуг є стандартизація, яка являє собою діяльність, що спрямована на встановлення обов'язкових або рекомендованих правил, вимог і принципів, що висуваються до підприємств сфери гостинності та спрямовані на забезпечення належного рівня якості готельної послуги.

Міжнародні стандарти ISO (МС ISO) серії 9000 є основними директивними настановами, в яких встановлені ідентичні норми, принципи, правила та вимоги до аналогічної продукції чи послуги на міжнародному ринку сфери обслуговування [18; 29; 30; 31].

Принципи управління якістю надано в Стандарті ISO 9001:2015, де передбачається, що управління організацією та її контроль повинні бути систематичними та прозорими. На рис. 3.1. нами наведено базові принципи до організації системи управління якістю в готельному підприємстві.



Рис. 3.1. Базові принципи до організації системи управління якістю в готельному підприємстві

Джерело: складено автором за [18]

Звернемо увагу на перший з принципів управління якістю – а саме «орієнтацію на споживача» – який є визначальним, тому що він накладає на керівництво готелю який впровадив систему управління якістю, обов'язок постійного вдосконалення бізнес-процесів, пов'язаних із обслуговуванням споживачів готельних послуг. Згідно з вимогами міжнародного стандарту ISO 9001:2015, керівництво готелю повинне встановити відповідним рішенням та описати в документах систему управління якістю, розробити заходи її вдосконалення, нести повну відповідальність за якість готельних послуг. З цією метою в рамках системи управління якістю в готелі «Дерібас» необхідно впровадити моніторинг та методи оцінювання якості основних та додаткових послуг готелю.

Основні переваги впровадження готелем «Дерібас» системи управління якістю послуг у відповідності до ISO 9001:2015 наведено на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Основні переваги впровадження готелем «Дерібас» системи управління якістю послуг

Джерело: складено автором за [18]

Система управління якістю послуг в готелі передбачає процесний підхід. Кожна дія розглядається як певний та задокументований процес. Тільки досягши якості виконання кожного процесу можна досягти якості загалом.

Керівництву готелю треба звернути увагу, що якість готельної послуги, з точки зору споживача, безпосередньо визначається технологічними процесами, а також діями персоналу, пов'язаними із заходами, що виконуються за результатами зворотного зв'язку з якості послуг зі споживачами і сприяють підвищенню якості сервісу, а саме:

- оцінювання наданої готелем послуги;
- оцінювання отриманої готельної послуги споживачем;
- моніторинг якості реалізації всіх процесів системи якості та їхньої ефективності.

Зворотний зв'язок з якості обслуговування має бути встановлений і між групами процесів структури системи якості, які взаємодіють між собою.

Для ефективного функціонування системи управління якістю необхідно погодити входи і виходи всіх процесів. За кожний із процесів повинен бути призначений відповідальний менеджер готелю «Дерібас». І йому повинні бути надані повноваження для координації діяльності всіх підрозділів готелю в рамках процесу. Процесний підхід допомагає готелю її налагоджувати горизонтальні зв'язки і усувати бар'єри між різними службами готелю «Дерібас».

Отже, формування системи управління якістю послуг в готелі «Дерібас» – це один із шляхів підвищення якості сервісу всіма співробітниками, використовував всю сукупність матеріальних та людських ресурсів, що впливають на якість комплексного готельного продукту.

Також керівництво готелю повинне аналізувати ризики виникнення потенційних невідповідностей і вживати заходів для їхнього запобігання — попереджуючі дії. Тобто, система управління якістю повинна бути орієнтована не тільки на усунення невідповідностей, але і на попередження їх виникнення. Сформована система управління якістю регламентує дії всіх співробітників готелю, що можуть вплинути на якість готельних послуг, та спрямована на задоволеність відвідувачів готелю. Звернемо увагу, що згідно вимогам «ЕЕІГ ЄС Стандарт для готелів», в готелях країн ЄС обов'язкове впровадження НАССР або ISO 9001.

В готелі «Дерібас» склалися передумови, що дозволяє запропонувати логічну схему процесу прийняття рішення щодо формування системи управління якістю послуг, яка наведено на рис. 3.3. Запропонований алгоритм, побудований на основі класичних підходів, допоможе керівництву готелю на підставі

визначених чинників та оцінки ресурсів провести підготовку до формування системи управління якістю послуг та підвищення якості сервісу.

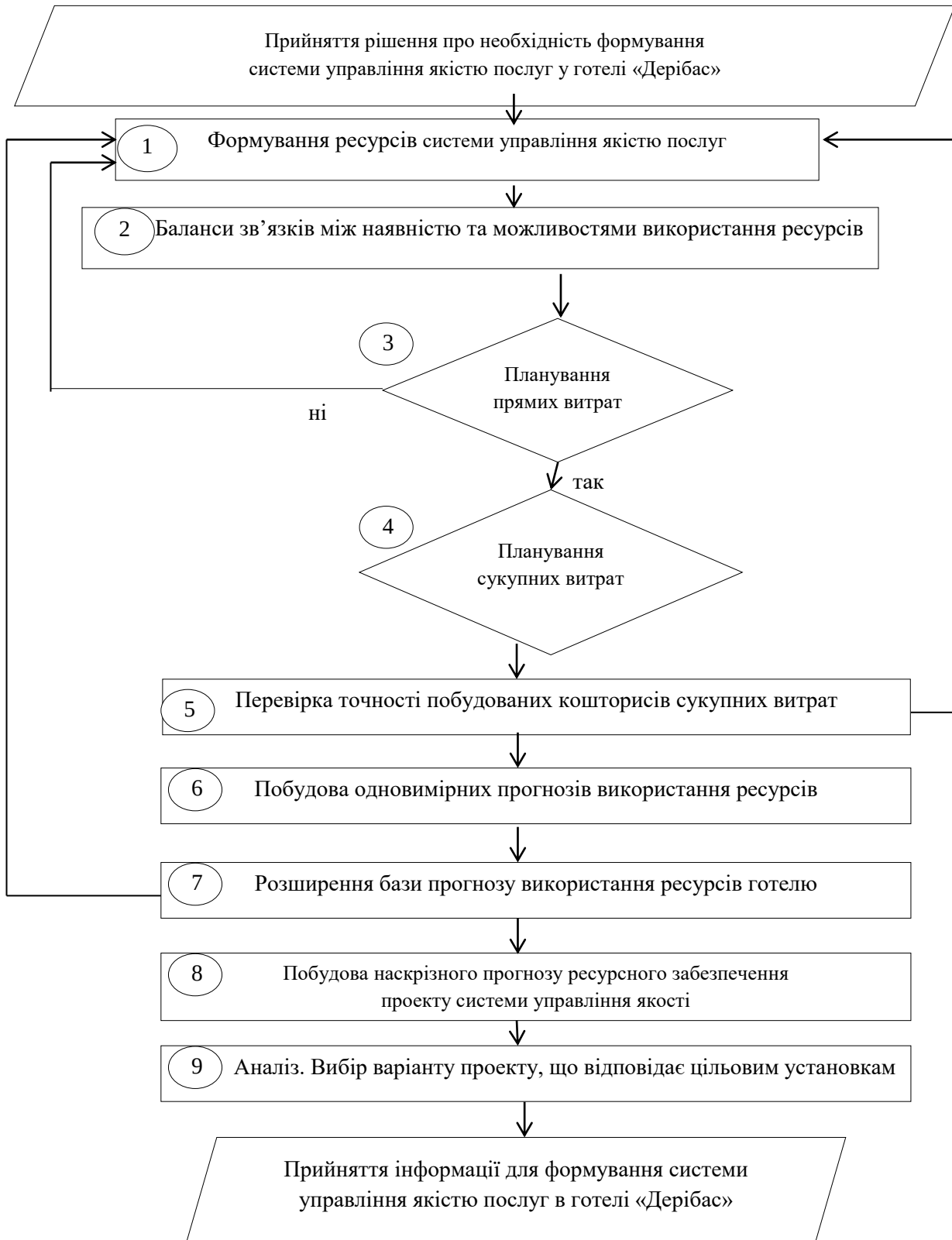


Рис. 3.3. Логічна схема прийняття рішення про необхідність формування системи управління якістю послуг
Джерело: складено автором

3.2. Заходи вдосконалення якості обслуговування споживачів послуг в номерному фонді готелю

В міжнародній готельній індустрії гостинність проявляється у комплексному готельному продукті, якому притаманні споживчі властивості, позитивний образ готельного підприємства, що має покласти основу для лояльності споживачів готельних послуг.

Позитивний образ готельних послуг формується за допомогою всебічного використання ресурсів гостинності готелю «Дерібас», технологіями підтримки комфортного середовища гостинності, системою оперативного контролю якості послуг. В умовах відновлення туристичних потоків, конкуренції підприємствами сфери готельного господарства якість готельних послуг є найголовнішим показником, за яким оцінюється рівень сервісу готелю, його популярність та спроможність задовольнити запити та потреби споживачів [35]. З метою досягнення конкурентних переваг готельні послуги повинні відповідати встановленим характеристикам якості, забезпечувати захист прав, інтересів і безпеку споживачів. Нормативно-правове підґрунтя якості сервісу забезпечують державні та міжнародні стандарти, законодавчі акти, які визначають права споживачів на отримання якісної послуги, гарантії та відповідальність керівництва готельних підприємств [32; 33; 37].

Якість сервісу в готелі «Дерібас» в даному дослідженні, розглядається як сукупність визначених стандартами вимог та очікуваних споживачем властивостей уніфікованих послуг, які надаються гостям готелю. Як показав аналіз відгуків споживачів, який наведено у розділі 2 кваліфікаційної роботи, переважна більшість відвідувачів, з 2473 респондентів кількісного дослідження, які є користувачами порталу Booking.com вважають, що за критеріями: загальний рівень комфорту та зручності в номерах, готель «Дерібас» значно поступається основним конкурентам.

Вдосконалення послуг досліджуваного готелю мають бути адаптовані відповідно до результатів відгуків та вимог гостей. Аналізуючи потреби своїх

клієнтів, можна визначити стратегію гостинності готелю «Дерібас» через формування заходів підвищення рівня комфорту та зручності для споживачів в номерах, диверсифікації послуг. В сфері гостинності існує так звана темоцентрична технологічна складова сервісу, яка спрямована на «встановлення балансу між ступенем комфортності гостя, оснований на його оперативної адаптації до нових умов в готелі та основними функціональними задачами останнього. Її базовим принципом є доместикація (від лат. domesticus - «домашній») - наближення умов перебування гостя в готелі до домашніх» [33].

Отже, функціонально побудовану та налаштовану технологію обслуговування в номерах готелю можна розглядати як інвестиції в сервісну діяльність, адже вони окупляться як під час повторного візиту гостя, так і у випадку рекомендацій та позитивних відгуків, які приваблюють нових гостей до готелю «Дерібас».

За результатами відгуків споживачів та проведеного оцінювання якості послуг в готелі «Дерібас», нами сформована пропозиція керівництву готелю, щодо облаштування номерного фонду гостьовими наборами «Чайна станція, набір I-N1262 Black для готелів» [34]. Дана пропозиція спрямовано на підвищення рівнів сервісу в готельних номерах. Впровадження рекомендованого облаштування також має економічне обґрунтування та підвищить рівень рентабельності реалізації готельних послуг та виручки від реалізації у 2024 році на 0,5% від рівня 2023 року за нашою проектною пропозицією (табл. 3.1). Чайний гостьовий набір складається з підноса з роз'ємом для підключення електричного чайника, підставки для чашок і відділень (для пакетиків з чаєм/кавою, ложок). Далі наведемо опис набору:

- Чайник
- Ємність : 0,6 л
- Колір: чорний
- Електроживлення: 220-240 В 50/60 Гц 1000-1200 Вт
- Конструкція з подвійним корпусом: з нержавіючої сталі № 304 і поліпропілену для харчових продуктів;

- Автоматичне відключення (високоякісний контролер)
- Індикатор рівня води;
- Піднос
- Розмір: 36,3×24×3.3 см;
- Матеріал: протиударний пластик ABS;

А також роз'їм для підключення електричного чайника, підставки (для пакетиків з чаєм/кавою, ложок) (див. рис.3.4).

Згідно пропозиції офіційного постачальника HOTEL SERVICE GROUP: EQUIPMENT & SUPPLIES (Україна, м. Київ), загальна вартість 30 гостьових наборів для оснащення 30 номерів готелю, складає 60540 грн [34].

Таблиця 3.1

Прогнозований дохід розроблених заходів щодо підвищення якості послуг в номерах у готелі «Дерібас»

Показники	2023	Проектна пропозиція на 2024 рік	Відношення пропозиції до 2023 року, п. п.
Витрати на придбання гостьових наборів «Чайна станція для облаштування номерів, набір I-H1262» (30 од), тис. грн.	-	60540 (2018×30)	-
Фактичний та прогнозований дохід від реалізації послуг, тис. грн.	14765070	14838896	100,5



Рис. 3.4. Чайна станція, набір I-H1262 Black для готелів

Джерело: наведено автором за [34]

Запланована величина витрат на інвестиції за даним проектом складає 60540 грн. За рахунок впровадження проектної пропозиції, нами передбачається збільшення доходу готелю на 0,5% від обсягу, досягнутого в 2023 році. А саме 73826 грн. Для подальших розрахунків нами прийнято ставка дисконту - 15%, згідно облікової ставки НБУ на 2024 рік. Зазвичай ставка дисконтування складається з трьох складових: відсоткова ставка на позикові кошти – це та винагорода, яку отримав би кредитор, якби надав у користування на певний строк певну суму коштів; відсоткова ставка кредитного ризику – ризик, який враховує кредитор у разі неповернення позиченої суми; очікувана процентна ставка інфляції.

Для обґрунтування проекту додаткових інвестицій, розглянемо такий інвестиційний показник як індекс прибутковості. Цей показник використовується для оцінки ефективності інвестицій, бізнес-планів підприємств, інвестиційних і інноваційних проектів.

Індекс прибутковості (англ. PI, DPI, Present value index, Profitability Index, benefit-cost ratio) - показник ефективності інвестиції, що є відношенням дисконтованих доходів до розміру інвестиційного капіталу. Інші синоніми індексу прибутковості, які несуть аналогічний економічний сенс: індекс прибутковості і індекс рентабельності.

Під індексом рентабельності (PI) розуміють величину, рівну відношенню наведеної вартості очікуваних потоків грошей від реалізації проекту до початкової вартості інвестицій:

$$PI = NCF/I, \quad (3.1)$$

Де NCF (net cash flow) — чисті грошові потоки (дисконтовані);

I – інвестиції.

Якщо PI:

- > 1 проект слід прийняти;
- < 1 проект слід відкинути;
- = 1 проект не є ні прибутковим, ні збитковим.

Як відомо, що на відміну від чистого наведеного ефекту, індекс рентабельності є відносним показником. Розмір необхідних інвестицій на величину грошового потоку та дохід від проекту наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Розмір необхідних інвестицій на величину грошового потоку

Інвестиції в проект	Сума, грн.
0-й рік	60540
Дохід від проекту	
1-й рік	73826
2-й рік	73826

Дисконтовані грошові потоки по роках представлені в табл. 3.3

Таблиця 3.3

Дисконтовані грошові потоки та доходи від проекту по роках, тис. грн.

Рік	Доходи проекту	Початкові інвестиції	Чистий грошовий потік	Дисконтовані грошові потоки по роках
0	0	60540	- 60540	- 60540.00
1	73826	0	73826	64196.52
2	73826	0	73826	55823.06
Усього	147652	60540	87112	-

Розрахунок чистої поточної вартості здійснюється за формулою:

$$NVP = \sum \frac{CF_k}{(1+r)^k} - IC \quad (3.1)$$

$$NVP = -60540 + 73826(1+0.15) = 59479.58$$

Розрахуємо індекс рентабельності:

$$PI = \sum \frac{CF_k}{(1+r)^k} / IC \quad (3.2)$$

$$PI = \frac{59479.58}{60540} = 1.98$$

Розрахуємо внутрішню норму прибутку інвестиції. Під внутрішньою нормою прибутку інвестиції, RR-синоніми: внутрішня дохідність, внутрішня окупність, розуміють значення коефіцієнта дисконтування r , при якому показник NPV проекту, дорівнює нулю:

$$\sum \frac{P_k}{(1+r)^k} - IC = 0 \quad (3.3)$$

$$-60540 + \frac{73826}{(1+r)} = 0$$

Розрахована внутрішня норма прибутку інвестиції (IRR) за проектом складає – 87,12%.

Розрахуємо термін окупності запропонованого проекту, який визначає мінімальний часовий інтервал від початку здійснення проекту, за межами якого інтегральний ефект стає і надалі залишається невід'ємним (табл.3.4).

Таблиця 3.4

Термін окупності інвестицій по роках

Період	PV_t	Наростаючий PV_t	DIC_t	Наростаючий DIC_t
0	0	0	60540	60540
1	73826	64196.52		
2	73826	55823.06		

За нашим проектом інвестиції на придбання обладнання складають 60540 грн. За даними таблиці 3.4 видно, що 60540 грн. покриваються сумарними результатами після 0 року. Для уточнення періоду окупності розрахуємо, за який період будуть покриті всі інвестиційні витрати після 0 року.

$$\text{Наростаючий } DIC_t - PV_0 = 60540 - 0 = 60540.$$

$$\text{Інтегральний результат за 1 рік: } PV_1 = 64196.52 \text{ грн. за 365 днів.}$$

$$DPP2 = 60540 \div 64196.52 \times 365 = 344 \text{ днів.}$$

Отже, термін окупності обладнання номерів готелю за проектом складе:
 $DPP = DPP1 + DPP2 = 0 \text{ років} + 344 \text{ днів}$. Далі розглянемо визначення граничного значення зміни доходу. У ситуації, коли інвестиційний проект буде мати інтегральну точку беззбитковості, NPV дорівнюватиме нулю.

$$q_1 = (1 - \frac{DIC_t}{PV}) \quad (3.4)$$

$$q_1 = (1 - \frac{60540}{64196.52}) = 5.69\%$$

Отже, індекс рентабельності запропонованого проекту оснащення номерів готелю «Дерібас» складає 1,98. Прогнозований термін окупності - 344 операційних днів, внутрішня норма прибутку інвестиції (IRR) за проектом складає – 87,12%.

Наведені результати розрахунків дозволяють зробити загальний висновок про те, впровадження заходів оснащення номерів готелю приборами гостинності підвищать якість сервісу та комфорту в готельному підприємстві «Дерібас».

Висновок до розділу 3. Визначено, що формування системи управління якістю послуг в готелі «Дерібас» – це один із шляхів підвищення якості сервісу. Керівництво готелю повинне аналізувати ризики виникнення потенційних невідповідностей і вживати заходів для їхнього запобігання — попереджуючі дії. Тобто, система управління якістю повинна бути орієнтована не тільки на усунення невідповідностей, але і на попередження їх виникнення.

В готелі «Дерібас» склалися передумови, що дозволило запропонувати логічну схему процесу прийняття рішення щодо формування системи управління якістю послуг. За результатами відгуків споживачів та проведеного оцінювання якості послуг в готелі «Дерібас», сформована пропозиція керівництву готелю, щодо облаштування номерного фонду гостьовими наборами. Дана пропозиція спрямовано на підвищення рівнів сервісу в готельних номерах.

ВИСНОВКИ

Сучасний стан функціонування підприємств готельної сфери України показує, що в умовах повоєнного відновлення інфраструктури готельного господарства, важливим напрямом є розробка шляхів вдосконалення якості послуг, імплементація міжнародних стандартів менеджменту якості в сфері готельного бізнесу.

1. У роботі визначено, що сучасні наукові дослідження спрямовані на пошук інструментарію оцінювання якості готельних послуг з позиції споживачів. Оцінка якості готельних послуг дуже важлива для готелів з точки зору виявлення резервів у їх діяльності та розробки заходів щодо покращення сервісу. Науковці використовують методику порівняння переваг, яка будується на основних факторах якості послуги, анкетуванні споживачів готельних послуг. В умовах посилення глобальної конкуренції, вимог і потреб споживачів якості послуг стали основними чинниками досягнення прибутковості та конкурентоспроможності готельних підприємств.

2. Доведено, що важливим механізмом відновлення діяльності підприємств готельного сектору та впровадження заходів щодо підвищення якості послуг у сфері гостинності є реалізація проєкту із тестування європейської системи класифікації готелів «Hotels Stars Union» (HSU «Criteria 2020-2025»). Реалізація заходів проєкту спрямовано на імплементацію методики стандартизації готелів у Європейському Союзі щодо готельної галузі України, впровадження політики якісного сервісу згідно стандартів ЄС.

3. Визначено, що для організаційної структури управління в готелі «Дерібас» характерним є те, що його структурні елементи пов'язані між собою певними лінійними і функціональними зв'язками. Підставою для встановлення цих зв'язків є розроблені внутрішні стандарти правил поведінки і технологій гостьового циклу готелю у формі положень про структурні підрозділи і посадових інструкцій. Внутрішні стандарти забезпечують комунікаційну діяльність, оперативний контроль якості послуг, роботу з рекламациями та скаргами споживачів.

4. Аналіз результатів господарської діяльності готелю за 2021-2023 роки показав, що кількість обслугованих громадян у 2021 році становила 2546 осіб, у 2022 році становила 2123 особи, а у 2023 році кількість зросла до 2601 осіб. Але, коефіцієнт завантаження готелю зменшився за аналізований період з 90% до 87%. У той же час, спостерігається позитивна динаміка щодо отримання доходу від реалізації готельних послуг. Станом на 2021 рік дохід становив 13953450 тис грн., у 2022 році він становив 11843440 тис грн., а у 2023 він підвищився у порівнянні з 2021 на 5, 8%, що становило 14765070 тис. грн. Проведений аналіз показав, що підприємство є рентабельним, коефіцієнт завантаження номерного фонду має позитивне значення.

5. В роботі надано загальну оцінку якості послуг, які є складовими рівня сервісу готельного підприємства «Дерібас» та його конкурентних переваг щодо якості. Встановлено, що готель «Potemkinn Hotel» є головним конкурентом готелю «Дерібас», оскільки зважена оцінка по 7 показникам якості сервісу складає – 9,37, а готелю «Дерібас» дорівнює - 9,18. Результати оцінювання доводять про необхідність покращення таких показників якості послуг готелю як: загальний рівень комфорту; зручності для туристів та додаткові послуги; чистота та прибирання номерів.

6. В роботі запропоновано організаційний механізм формування системи управління якістю послуг в досліджуваному готелі. Розроблено логічну схему процесу прийняття рішення щодо формування системи управління якістю послуг. Рекомендовано в рамках формування системи управління якістю в готелі «Дерібас», проводити моніторинг якості основних та додаткових послуг.

7. Керівництву готелю «Дерібас» надано рекомендації щодо придбання наборів гостинності для укомплектування обладнанням номерного фонду та підвищення рівнів якості сервісу. Впровадження даного заходу може поліпшити рівень загальної якості обслуговування споживачів послуг. Розрахований індекс рентабельності запропонованого проекту оснащення номерів готелю «Дерібас» складає 1,98. Прогнозований термін окупності - 344 операційних днів, внутрішня норма прибутку інвестиції (IRR) за проектом складає – 87,12%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сучасні тенденції та стратегії відновлення індустрії гостинності після COVID-19 та карантинних обмежень: монографія / Г.О. Горіна, Г.А. Богатирьова, Ю.С. Дорош, Р.І. Дудченко та ін.; наук. ред. Г.О. Горіна. Кривий Ріг: Вид. ДонНУЕТ. 2023. 142 с.
2. Безродна С.М. Управління якістю: навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей. Чернівці: ПБКФ «Технодрук», 2017. 174 с.
3. Шаповал М.І. Менеджмент якості: підручник К. : Т-во «Знання», КОО, 2014. 475с
4. Tovmasyan, G. (2022). Evaluating the quality of hotel services based on tourists perceptions and expectations: The case study of Armenia. *Studies*, 13(1), 93-107.
5. Batinić, I. (2016). Hotel management and quality of hotel services. *Journal of Process Management and New Technologies*, 4(1), 25-29.
6. Босовська М. В., Бовш Л. А., Охріменко А. Г. Оцінювання якості готельних послуг. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 4. С. 25–31. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.4.25
7. Капліна А. С. (2016). Методичний підхід до оцінки якості готельних послуг. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. (2). 70-76.
8. Бедрадіна Г. К., Нездоймінов С. Г. (2018). Науково-методичні основи оцінювання якості туристичних послуг. Вісник соціально-економічних досліджень. (3). 63-72.
9. Бедрадіна Г.К. Шляхи вдосконалення системи якості обслуговування в готельному бізнесі на прикладі готелю «Контіненталь» м. Одеса. Одеський національний економічний університет. Одеса: ОНЕУ, 2015.
10. Куракін О. (2023). Дослідження методологічних підходів до оцінки якості готельних послуг. Інновації та технології в сфері послуг і харчування. 1(7), 5-9.

11. Язіна В. А., Кучер, М. М., Федорова, А. О. (2023). Управління якістю готельного продукту та особливості його формування. URL: <http://212.1.86.13/jspui/bitstream/123456789/5401/1/18.pdf>
12. Круковська О. (2023). Оцінка якості продукції та послуг готельно-ресторанного бізнесу. Економіка та суспільство, (56). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-35>
13. Безручко Л., Білоус С., Філь, М. (2023). Готельне господарство України в умовах війни: сучасний стан та перспективи розвитку. Економіка та суспільство, (47). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-43>
14. Динаміка податкових надходжень по областях за три квартали 2023 року. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/dinamika-podatkovih-nadhodzhen-vid-regioniv-za-tri-kvartali-2023-roku>
15. The Hotelstars Union. Criteria 2020–2025. (2021). URL: https://www.hotelstars.eu/fileadmin/Dateien/PORTAL_HSU/Kriterienkataloge/EN_Hotelstars_Union_Classification_Criteria_2020-2025.pdf
16. Галасюк С.С. Досвід європейських країн у застосуванні стандартів «Hotelstars Union». Матеріали круглого столу та студентської науково-практичної конференції «Туристичний та готельно-ресторанний бізнес: світовий досвід та перспективи розвитку для України», 12.04.2018 р. Одеса: ОНЕУ, 2018. С. 13-18.
17. Галасюк, С. (2022). Готельний продукт та його складові: термінологічні уточнення і практичне застосування. Економіка та суспільство, (40). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-9>
18. Редько, В. (2023). Трансформація базової інфраструктури готелів України в умовах європейської інтеграції. Економіка та суспільство, (58). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-91>
19. Quality management systems — Fundamentals and vocabulary. ISO 9000:2015. URL: <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:en>
20. Офіційний сайт готелю «Дерібас». URL: <https://www.derishele.od.ua/>

21. Чакалова, К. О. (2017). Методичне обґрунтування структури персоналу на внутрішньому ринку праці. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки, (22 (2)), 101-105.
22. Фінансові звіти готелю «Дерібас» за 2021-2023 роки.
23. Галасюк С.С., Нездоймінов С.Г. Організація готельного господарства: навчально-практичний посібник. Київ : ФОП Гуляєва В.М., 2019. 204 с.
24. Офіційний сайт Booking. com URL:
25. Основи готельно-ресторанної справи : навчальний посібник / Н.І. Данько, А.Ю. Парфіненко, П.О. Подлепіна, О.О. Вишневська; за заг. ред. А.Ю. Парфіненка. Харків : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2017. 288 с.
26. Управління якістю послуг готелів: методологія та практика : монографія / Т. І. Ткаченко, С. В. Мельниченко, М. В. Босовська, О. В. Полтавська. — К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. — 728 с.
27. Сергійко В. Ф. Фактори підвищення якості послуг сфери готельної індустрії та їх класифікація. URL: <http://surl.li/rdbba>
28. Герасименко В. Г. Оцінка туристично-рекреаційного потенціалу регіону: монографія / В. Г. Герасименко, Г. К. Бедрадіна, С. С. Галасюк та інші / за заг. ред. В. Г. Герасименко. – Одеса: ОНЕУ, 2016. – 262 с.
29. Нездоймінов С.Г., Бедрадіна Г.К., Самойленко Д.М. Науково-теоретичні аспекти маркетингового аналізу у сфері готельного господарства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. 6 (17). С. 284-288. URL: <http://surl.li/fdxnn>
30. Шикіна О.В. Сучасний стан розвитку готельного бізнесу Одеської області / О.В. Шикіна // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – № 13. – С. 413-420.
31. Шикіна О. В. Сучасні реалії міжнародної готельної індустрії. Модернізація економіки: сучасні реалії, прогностичні сценарії та перспективи розвитку: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 28 квітня 2020 р. Херсон: ФОП Вишемирський В.С., 2020. С. 154-156.

32. Білецька Н.В., Транченко Л.В., Яворська В.В., Транченко О.М., Мазур Г. О. (2020). Розвиток індустрії туризму та гостинності в Україні. Підприємництво і торгівля. (26). 10-17. URL: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2020-26-02>

33. Трут О. О., Гнилянська, О. В. (2023). Проблеми управління якістю організації. Підприємництво і торгівля. (36). 25-31. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-36-04>

34. Левицька, І. В., Корж, Н. В., Онищук, Н. В. Готельна справа: навчальний посібник. Вінниця: ПП «ТД «Едельвейс і К». 2015. 580 с. URL: <https://studfile.net/preview/9726394/page:19/#25>

35. Офіційний сайт HOTEL SERVICE GROUP: EQUIPMENT & SUPPLIES. URL: <https://hotel-service.com.ua/uk/>

36. Державне регулювання сфери туризму України в контексті процесів євроінтеграції: монографія / ред. В. Г. Герасименко, О. Л. Михайлюк. – Київ: ФОП Гуляєва В.М., 2019. – 332 с.

37. Таборовська О.О. Напрями підвищення якості готельних послуг. Туристичний та готельно-ресторанний бізнес: світовий досвід та перспективи розвитку для України: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти (м. Одеса, 10 квітня 2024 р.) / Одеський національний економічний університет. Одеса: ОНЕУ, 2024. С. 232 – 235.