

**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. ()
« » червня 2024 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:

Оцінювання якості обслуговування при наданні послуг готельного
господарства

Виконавець
студент факультету міжнародної економіки
Коваленко Лейла Ігорівна
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник
К.Т.Н. ДОЦЕНТ

(науковий ступінь, вчене звання)
Кунділовська Тетяна Анатоліївна
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Одеса 2024

АНОТАЦІЯ

Коваленко Л.І. «Оцінювання якості обслуговування при наданні послуг готельного господарства».

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра зі спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа» за освітньою програмою «Економіка та організація готельно-ресторанної справа» – Одеський національний економічний університет. – Одеса, 2024.

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

Об'єктом дослідження – процес оцінювання якості обслуговування при надання послуг готельного господарства. Предметом дослідження є науково-практичні питання впровадження заходів щодо підвищення якості обслуговування в готельному господарстві.

Мета роботи є генерація шляхів підвищення якості обслуговування у готелі «Premier Palace Hotel».

У роботі проаналізовано сутність та особливості якості надання послуг у готельних підприємствах, виявлені фактори формування якості надання послуг. Аналізуються методи оцінки якості надання послуг у готелях. Оцінюється ефективність проведення пропонованих заходів у готелі «Premier Palace Hotel».

За результатами дослідження сформульована доцільність впровадження ряду заходів. Проаналізована ефективність, враховуючи прибуток та витрати на впровадження заходів.

Ключові слова: якість послуг, готель, підвищення якості, «Premier Palace Hotel», задоволення гостей.

ANNOTATION

Kovalenko L.I. «Evaluation of the quality of service in the provision of hotel services».

Qualifying work on obtaining a bachelor's degree in the specialty 241 «Hotel and restaurant business» for the educational program «Economics and organization of hotel and restaurant business». – Odessa National Economics University. – Odessa, 2024.

The qualification work consists of an introduction, three sections, conclusions, and a list of used sources.

The object of the study is the process of assessing the quality of service in the provision of hotel services. The subject of the study is scientific and practical issues of implementing measures to improve the quality of service in the hotel industry.

The purpose of the work is to generate ways to improve the quality of service at the Premier Palace Hotel.

У роботі проаналізовано сутність та особливості якості надання послуг у готельних підприємствах, виявлені фактори формування якості надання послуг. Аналізуються методи оцінки якості надання послуг у готелях. Оцінюється ефективність проведення пропонованих заходів у готелі «Premier Palace Hotel».

Keywords: service quality, hotel, quality improvement, "Premier Palace Hotel", guest satisfaction.

ЗМІСТ

стор.

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ У ЗАКЛАДАХ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА ..	6
1.1. Поняття та специфіка якості обслуговування у готельній сфері	6
1.2. Фактори формування якості надання послуг у закладах готельного господарстві	9
1.3. Методи оцінювання якості обслуговування у закладах готельного господарства	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «PREMIER PALACE HOTEL»	17
2.1. Характеристика діяльності готелю «Premier Palace Hotel»	17
2.2. Аналіз організаційної структури та внутрішнього середовища готелю «Premier Palace Hotel».....	25
2.3. Оцінка конкурентного середовища готелю «Premier Palace Hotel».....	33
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ ПОСЛУГ ГОТЕЛЮ «PREMIER PALACE HOTEL».....	41
3.1. Основні заходи, спрямовані на підвищення якості обслуговування у готелі «Premier Palace Hotel».....	41
3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо вдосконалення якості послуг у готелі «Premier Palace Hotel»	46
Висновки	54
Список використаних джерел.....	57

ВСТУП

Актуальність теми. На сьогоднішній день готельне господарство відіграє ключову роль у сучасному світі, де туризм стає все більш важливим аспектом економічного розвитку. Зростаюча мобільність населення, підвищений інтерес до подорожей та нові виклики, пов'язані з глобалізацією, роблять тему готельного господарства надзвичайно актуальною. Це есе розгляне основні причини, чому готельне господарство є важливим сьогодні і яким чином воно впливає на різні сфери життя.

Якість послуг у готелі є ключовим фактором успіху та конкурентоспроможності на ринку. Високий рівень обслуговування сприяє формуванню позитивної репутації, підвищенню рівня задоволення та лояльності клієнтів, що в кінцевому підсумку веде до збільшення доходів. Інвестиції в навчання персоналу, впровадження сучасних технологій та регулярний моніторинг якості послуг є необхідними умовами для досягнення високих стандартів обслуговування. Таким чином, надання якісних послуг є важливим елементом стратегії розвитку готелю та його успіху на ринку.

Мета кваліфікаційної роботи є генерація шляхів підвищення якості обслуговування у готелі «Premier Palace Hotel».

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення таких завдань:

- розкрити поняття та специфіку якості обслуговування в готельній сфері;
- розглянути фактори формування якості надання послуг у закладах готельного господарства;
- навести методи оцінки якості обслуговування у закладах готельного господарства;
- дослідити загальну характеристику готелю «Premier Palace Hotel»;
- провести аналіз організаційної структури та внутрішнього середовища готелю «Premier Palace Hotel»;
- провести аналіз конкурентного середовища готелю «Premier Palace Hotel»;
- розробити основні заходи, спрямовані на підвищення якості обслуговування у готелі «Premier Palace Hotel»;

- провести обґрунтування економічної доцільності впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення якості послуг у готелі «Premier Palace Hotel».

Об’єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес оцінювання якості обслуговування при надання послуг готельного господарства.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є науково-практичні питання впровадження заходів щодо підвищення якості обслуговування в готельному господарстві.

Методом дослідження роботи є застосування діалектичного підходу до аналізу взаємозв'язку та розвитку явищ і процесів. Для досягнення поставленої мети і вирішення завдань кваліфікаційної роботи були використані наступні загальнонаукові методи: абстрактно-логічний метод: використовувався для узагальнення теоретичних положень, визначення сутності економічних понять та формулювання висновків, системний аналіз: застосовувався для аналізу конкурентного середовища готелю «Premier Palace Hotel», графічний метод: використовувався для наочного представлення статистичних даних, табличний та групування методи: застосовувалися під час аналізу діяльності готелю «Premier Palace Hotel», конструктивний та експериментальний методи: використовувалися для оцінки результатів запропонованих заходів щодо підвищення якості надання послуг готелю «Premier Palace Hotel».

Інформаційна база дослідження. Теоретичну та методологічну основу дослідження становлять наукові праці з названої проблеми вітчизняних та зарубіжних вчених, законодавчі та нормативні акти України, методики Всесвітньої туристичної організації, інструктивні матеріали, що регламентують діяльність суб’єктів господарювання, довідково-інформаційні видання, дані статистичної та внутрішньогосподарської звітності готельного підприємств.

Не зважаючи на наявність публікацій, присвячених якості послуг, досить мало уваги приділено підвищенню якості надання послуг у готельному господарстві.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання результатів дослідження для удосконалення діяльності готелю «Premier Palace Hotel» та підвищення його прибутку.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (33 найменувань). Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 59 сторінок комп'ютерного тексту. Основний зміст викладено на 56 сторінках. Робота містить 15 таблиць, 3 рисунки.

Публікації. За результатами виконання кваліфікаційної роботи бакалавра опубліковано:

1. Коваленко Л.І. Якість обслуговування як складова якості надання 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. 309 с. С. 296-298.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ У ЗАКЛАДАХ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Поняття та специфіка якості обслуговування у готельній сфері

В сучасних умовах підприємства індустрії гостинності повинні орієнтуватися в ринковій ситуації, прогнозувати поведінку клієнтів, їхню мотивацію та платоспроможність. Якість є однією із основних характеристик, яка найбільше впливає на формування споживчих переваг та конкурентоспроможність послуг [1].

У сучасних умовах розвитку економіки, якість – це загальна сукупність характеристик послуги, що відносяться до маркетингу, розробки, виробництва і технічного обслуговування, за допомогою яких послуга при своєму використанні задовольнить потреби споживача у кожній із сфер його життєдіяльності за ціну, яку він може собі дозволити. Якість надання послуг – передумова для існування підприємств та необхідна умова довгострокового їх виживання, яке відбувається під впливом певних факторів. Клієнти забезпечують стійку клієнтську базу підприємства, а їхня усна реклама сприяє залученню нових гостей і збільшує частку ринку для підприємства сфери послуг.

Якість послуг визначається технологічними вимогами до виконання відповідної операції, часом очікування, комфортністю отримання послуги, зручністю інформаційного обслуговування клієнтів, регіональними характеристиками мережі обслуговування тощо. Усе це об'єднується загальною назвою «рівень сервісу» [2].

Якість стала вирішальним показником конкурентоспроможності, ефективності й надійності підприємств, як наслідок почав розвиватися новий підхід в управлінні якістю на підприємствах індустрії гостинності. Разом з тим, складовою якості послуг є якість обслуговування як багатоаспектна

категорія, що включає сукупність характеристик процесу і умов обслуговування споживачів, задоволення його потреб та очікувань.

Основними принципами якості обслуговування у сфері надання готельних послуг є:

- відповідність очікуванням споживачів: послуга повинна відповідати вимогам та очікуванням покупців; у цьому випадку якість послуги тлумачиться як «відповідність призначенню»;
- відповідність специфікаціям: послуга, придбана покупцем, повинна відповідати технічним специфікаціям (законодавчим, нормативно-технічним вимогам) та характеристикам послуг кращих аналогів;
- відсутність помилок: дотримання виробничих процесів обслуговування клієнтів вирішує проблему скорочення втрат;
- цінність за гроші: здебільшого поліпшення якості послуг призводить до зростання витрат підприємства та ціни на послуги;
- перевищення очікувань споживачів: послуга може надаватись якісно, якщо кожний наступний досвід щодо послуги кращий за попередній.

Критерії якості готельного обслуговування – це:

- компетентність персоналу і менеджменту готелю;
- наявність усіх необхідних сервісів і послуг;
- репутація готелю;
- особисті якості персоналу;
- безпека гостей готелю;
- комфорт відвідувачів;
- ефективні комунікації [3].

Отже, у конкурентних умовах на ринку надання готельних послуг саме орієнтація на споживача, визначення очікувань та забезпечення їх потреб, сприятиме формуванню сегменту лояльних клієнтів та задоволення якістю обслуговування у закладі.

Якість обслуговування – це саме те, що може вигідно виділити тебе на тлі конкурентів. І це далеко не всі переваги, які вона може запропонувати.

Хороший сервіс здатний:

- збільшити кількість клієнтів, зокрема і постійних (які найцінніші). Покупці, яких якісно обслужили, чи то в офлайн або онлайн-магазині, обов'язково пам'ятають про це і повертаються за купівлями знову. Навіть більше, вони рекомендують це місце своїм знайомим;
- поліпшити репутацію. Задоволені клієнти не лише розкажуть про магазин своїм близьким, а й можуть залишити позитивні відгуки про свій досвід, що суттєво підвищить рівень довіри і лояльності до компанії;
- підвищити крос-продажі. Висока якість обслуговування дозволяє без особливих зусиль продати покупцеві додаткові і супроводжуючі товари, оскільки він налаштований доброзичливо стосовно продавця;
- виправдати високу вартість. Навіть якщо твої товари або послуги коштують дорожче, ніж у конкурентів, це можна пояснити високим рівнем сервісу. До того ж покупці будуть ставитися до цього лояльно, звичайно ж, якщо йдеться про розумні межі;
- підняти рівень прибутку. Ця перевага є результатом усіх попередніх аспектів, але для більшості торгових підприємств стає найпотужнішим мотиватором [4].

У наданні готельних послуг найважливішу роль відіграють питання якості. Без якісного обслуговування готель не здатний досягти своїх основних цілей. Світова практика розвитку різних готельних корпорацій і ланцюгів, як правило, свідчить, що отримання прибутку є результатом високої якості обслуговування.

Дослідження показують, що головним чинником вибору клієнтом готелю ще раз є якість наданого йому обслуговування. Якщо привабити нового клієнта можна якісною рекламою чи розкішним інтер'єром, то вдруге

він прийде тільки завдяки професійній роботі персоналу і високій якості обслуговування.

Готельні послуги мають ряд особливостей, які дозволяють маневрувати їхньою якістю, знижуючи або підвищуючи їх рівень для різних категорій споживачів з огляду на їхні потреби і купівельну спроможність. Якість послуг неможливо перевірити заздалегідь, оскільки її надання і споживання відбуваються одночасно [5].

1.2. Фактори формування якості надання послуг у закладах готельного господарстві

Фактори формування якості надання послуг у готельному господарстві мають вирішальне значення для задоволення потреб клієнтів і забезпечення їх повернення.

Формування якості послуг у закладах готельного господарства залежить від багатьох факторів, які визначають рівень задоволеності клієнтів та конкурентоспроможність готелю (див. Табл. 1.1.) [6].

Забезпечення якості послуг у готельному господарстві – це постійний процес, для якого потрібні зусилля всіх учасників. Для досягнення і підтримки високого рівня якості важливо впроваджувати та дотримуватися системи менеджменту якості, розробляти чіткі стандарти та процедури, проводити регулярний контроль та оцінку якості, а також постійно навчати та вдосконалювати персонал.

Додатково, важливо застосовувати сучасні методи та технології, такі як використання онлайн-систем бронювання та реєстрації, мобільних додатків для клієнтів та CRM-систем для управління взаємовідносинами з клієнтами.

Також потрібно створювати сприятливу атмосферу та корпоративну культуру, спрямовану на клієнта, заохочувати командну роботу та інновації.

Таблиця 1.1

Фактори, що впливають на якість обслуговування

Фактор	Опис
Професійна підготовка персоналу	Важливим фактором забезпечення високої якості обслуговування є професійна підготовка та компетентність персоналу. Співробітники, які мають відповідну освіту, навички та досвід, здатні надавати якісні послуги та ефективно взаємодіяти з гостями.
Рівень сервісу та стандарти обслуговування	Встановлені стандарти обслуговування та чіткі процедури виконання послуг забезпечують стабільно високий рівень сервісу. Дотримання цих стандартів гарантує, що всі гості отримують однаково якісне обслуговування, незалежно від обставин.
Інфраструктура та обладнання	Сучасна інфраструктура та наявність необхідного обладнання є важливими елементами, що впливають на якість послуг. Зручні та добре обладнані номери, чистота, наявність сучасних технологій створюють комфортні умови для перебування гостей.
Індивідуальний підхід до клієнтів	Індивідуальний підхід до кожного гостя, врахування їхніх побажань та потреб значно підвищують рівень задоволеності клієнтів.
Зворотний зв'язок та управління скаргами	Ефективна система зворотного зв'язку та управління скаргами дозволяє виявляти проблеми та швидко їх вирішувати. Регулярне опитування гостей, аналіз їхніх відгуків та своєчасне реагування на скарги сприяють покращенню якості послуг.
Ціноутворення та співвідношення ціни і якості	Співвідношення ціни та якості послуг також є важливим фактором задоволеності клієнтів. Готелі, які пропонують адекватні ціни за надані послуги, мають вищий рівень задоволеності клієнтів та конкурентоспроможність на ринку.
Маркетинг та просування	На основі досліджень і публікацій у галузі готельного господарства можна підтвердити, що якість надання послуг залежить від різноманіття факторів. Згідно з дослідженнями такими як «The Role of Service Quality in Hotel Industry» персонал готелю вважається одним із ключових факторів, що впливають на якість обслуговування.

Джерело: складено автором за [7].

Не менш важливе є спілкування з клієнтами та збір зворотного зв'язку, яке включає проведення опитувань та анкетування клієнтів, аналіз відгуків в

Інтернеті, організацію фокус-груп та особистих зустрічей з клієнтами.

Забезпечення якості послуг у готельному господарстві є ключовим фактором успіху будь-якого готелю, оскільки це допомагає заробити довіру клієнтів, збільшити їхню лояльність та отримати конкурентні переваги на ринку.

Якість надання послуг у закладах готельного господарства формується під впливом комплексу факторів, які можна умовно поділити на зовнішні та внутрішні (див. Табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на якість надання послуг у закладах готельного господарства

Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
- Матеріально-технічна база: стан номерів, обладнання, території готелю, наявність супутніх послуг (ресторан, басейн, тренажерний зал тощо). - Персонал: кваліфікація, досвід, ввічливість, етика поведінки працівників готелю. - Маркетинг та реклама: правильне позиціонування готелю на ринку, ефективність рекламних кампаній, впізнаваність бренду. - Управління: чітка організаційна структура, ефективна система управління персоналом, наявність стандартів обслуговування. - Культура підприємства: цінності, місія, корпоративна етика, спрямованість на клієнта.	- Економічні фактори: рівень розвитку економіки країни, купівельна спроможність населення, цінова політика конкурентів. - Соціально-культурні фактори: демографічні характеристики цільової аудиторії, національні традиції, етичні норми. - Політичні фактори: політична стабільність, законодавство, що регулює діяльність готельного господарства. - Конкурентне середовище: кількість та якість готелів-конкурентів, їх цінова політика, маркетингові стратегії. - Природно-кліматичні фактори: географічне розташування готелю, клімат, екологічна ситуація.

Джерело: складено автором за [8].

Готелі повинні постійно працювати над удосконаленням всіх аспектів своєї діяльності, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні фактори.

Наприклад, відгуки клієнтів можуть допомогти готелю покращити свою роботу. Використання нових технологій може підвищити ефективність роботи та покращити якість послуг. Тренди в індустрії туризму також можуть впливати на очікування клієнтів [9].

Важливо зазначити, що якість надання послуг постійно змінюється під впливом різних факторів. Тому готелі повинні бути гнучкими та постійно працювати над тим, щоб задовольняти очікування своїх клієнтів.

Формування якості надання послуг у готелях полягає в комплексному підході. Готелі повинні розуміти потреби та очікування клієнтів, надавати високий рівень обслуговування, забезпечувати комфортні умови проживання, пропонувати широкий спектр додаткових послуг, бути гнучкими та постійно працювати над покращенням.

1.3. Методи оцінювання якості обслуговування у закладах готельного господарства

Методи оцінки якості надання готельних послуг грають важливу роль у задоволенні клієнтів та підвищенні конкурентоспроможності готелів. Вони допомагають готелям оцінити, наскільки ефективно вони виконують свої обов'язки та відповідають потребам гостей.

У готельній сфері використовуються різноманітні методи оцінювання якості. Дослідник О.В. Ольшанський виділяє два основних підходи до оцінювання якості послуг: маркетинговий та логістичний [9].

Логістичний підхід спрямований на забезпечення якісно наданих послуг у найкоротший термін. Маркетинговий підхід включає в себе різні методи, такі як метод діаграмного проєктування, метод точок дотику, метод споживчого сценарію, метод реінжинірингу та метод «Таємний гість».

Метод діаграмного проєктування розроблений Лінн Шостаком та дає

можливість схематично відобразити всі етапи процесу надання послуг. Метод точок дотику визначає, що взаємодія персоналу з клієнтами у момент надання послуги називається «точкою дотику».

Метод споживчого сценарію передбачає участь споживачів у процесі оцінювання. Метод реінжинірингу схожий на метод діаграмного проєктування, але включає участь всіх відділів підприємства в аналізі, контролі та корекції процесу надання послуг.

Метод «Таємний гість» відзначається несподіваним контролем, таємницею та прямим спостереженням. Вчені І. Мельник та Т. Химич [7] виокремили кілька методів оцінки якості обслуговування:

1. Традиційні інспекції та рейди – дешеві та легкі в організації, але їх недолік полягає в тенденції до завищених результатів через можливість попереднього сповіщення.
2. Опитування (анкетування) покупців – хоча це дорогий метод, важливо враховувати, що покупці, не знаючи стандартів обслуговування, можуть не виявити всі наявні недоліки.
3. Атестація персоналу – дозволяє об'єктивно оцінити теоретичні знання працівників, але не забезпечує можливості оцінки їхньої діяльності на практиці.
4. Метод експертних оцінок (метод Дельфі) – колективний експертний підхід до прийняття рішень, що використовується для прогнозування, інновацій та розв'язання складних проблем.
5. Методика «Таємний гість» – спрямована на аналіз двох напрямів діяльності підприємства: оцінює якість фізичного середовища та зосереджується на якості та повноті усного представлення послуги.
6. Метод SERVQUAL – комплексна методика для вимірювання споживацького сприйняття якості сервісу, що базується на різниці між очікуваннями та фактичним досвідом.
7. Метод SERVPERF – спрямований на вимірювання споживацького сприйняття якості наданого обслуговування безпосередньо клієнтами.

8. Метод «критичних випадків» – ґрунтується на емпіричному дослідженні випадків взаємодії між споживачем послуг і представником готелю.
9. Метод Кано – базується на проведенні опитування з формуванням набору характеристик якості сервісу протягом самого опитування.

Метод SERVQUAL для оцінювання якості послуг, як відзначає група дослідників під керівництвом Л. Чепурди, використовується для дослідження відповідності якості різних видів послуг, таких як банківські, маклерські, обслуговування та телекомунікації. Основний принцип методу полягає у визначенні якості послуг в межах очікувань споживача та можливостей надавача. Анкета, яка включає два основні розділи, використовується для збирання даних. У першому розділі, який заповнюється споживачем, визначаються очікування та загальна якість послуги. У другому розділі проводиться оцінка надавачів готельних послуг за такими критеріями, як матеріальна база, професіоналізм та відповідальність.

Для готелю «Premier Palace Hotel» виявлення якості обслуговування можна здійснити за допомогою різних принципів та методів, які включають:

1. Орієнтація на клієнта: Ставлення до потреб та очікувань клієнтів як пріоритету, шляхом звернення до них для збору відгуків про готель та його послуги.
2. Систематичний підхід: Проведення оцінки якості обслуговування за систематичною та послідовною методикою для забезпечення об'єктивності та повноти оцінки.
3. Використання різних методів: Застосування різноманітних методів оцінки, таких як опитування, інтерв'ю, аналіз відгуків, таємний покупець та спостереження, для отримання комплексної картини оцінки якості обслуговування.
4. Аналіз результатів: Ретельний аналіз результатів дослідження для виявлення сильних та слабких сторін готелю та вжиття заходів для покращення.
5. Постійне вдосконалення: Забезпечення безперервного процесу виявлення

та покращення якості обслуговування через проведення опитувань, інтерв'ю, аналіз відгуків, застосування методу таємного покупця та спостереження.

6. Успішна програма лояльності також може стати важливим інструментом для Premier Palace Hotel, допомагаючи підвищити лояльність клієнтів, збільшити дохід та зібрати дані про клієнтів для подальшого вдосконалення обслуговування.

Виявлення якості обслуговування є ключовим елементом для успішного розвитку готелю, а використання різних методів дозволяє забезпечити повну та об'єктивну оцінку та постійне вдосконалення обслуговування.

Висновки до 1 розділу:

У сучасній індустрії гостинності вирішальними є орієнтація на ринкову ситуацію та вміння прогнозувати поведінку, мотивацію та платоспроможність клієнтів. Якість обслуговування визначається комплексом факторів, які охоплюють маркетинг, розробку та технічне обслуговування. Забезпечення якості послуг є передумовою для успішної діяльності підприємств у цій галузі. Клієнти гарантують стійку базу для підприємств, а якість обслуговування визначається технологічними вимогами, комфортом та зручністю отримання послуги. У ринкових умовах якість стає вирішальним фактором конкурентоспроможності, а основними принципами якості обслуговування є відповідність очікуванням, відсутність помилок, цінність та перевищення очікувань клієнтів.

У готельному господарстві формування якості надання послуг є ключовим аспектом для задоволення потреб клієнтів і забезпечення їх повернення. Цей процес залежить від різноманітних факторів, що включають систему менеджменту якості, впровадження сучасних методів та технологій,

сприятливу атмосферу та корпоративну культуру, а також спілкування з клієнтами та збір зворотного зв'язку. Забезпечення якості послуг є ключовим фактором успіху будь-якого готелю, оскільки це допомагає заробити довіру клієнтів, збільшити їхню лояльність та отримати конкурентні переваги на ринку. Постійне вдосконалення всіх аспектів діяльності готелю, урахування потреб і очікувань клієнтів, а також адаптація до змін у галузі туризму є важливими елементами формування якості надання послуг у готелях.

Методи оцінки якості надання готельних послуг відіграють критичну роль у задоволенні клієнтів та підвищенні конкурентоспроможності готелів. Різноманітні підходи, включаючи маркетинговий та логістичний, а також методи, які розроблені вченими та практиками галузі, надають можливість готелям оцінити свою ефективність та відповідність потребам гостей. Використання таких методів, як метод діаграмного проєктування, метод точок дотику, методи споживчого сценарію, реінжинірингу та «Таємний гість», дозволяє готелям не лише виявити потенційні проблеми, але й забезпечити постійне вдосконалення своєї діяльності. Переваги та недоліки кожного методу варто розглядати в контексті конкретного готелю та його цілей. Успішна програма лояльності, як і постійний аналіз результатів, сприяють підвищенню якості обслуговування та забезпечують стабільний розвиток готелю.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «PREMIER PALACE HOTEL»

2.1. Характеристика діяльності готелю «Premier Palace Hotel»

Готель «Premier Palace Hotel» є публічним акціонерним товариством, розташованим за адресою: бульвар Тараса Шевченка 5-7/29, м. Київ. Він знаходиться в самому центрі міста, неподалік від вулиці Хрещатик. Будівля готелю має 8 поверхів і містить 289 номерів, серед яких 9 номерів з'єднані між собою (connecting rooms), 8 номерів для алергіків з дерев'яною підлогою та гіпоалергенними подушками, а також 3 стандартні номери для людей з обмеженими фізичними можливостями. На першому поверсі розташовані галерея бутиків, кондитерська «Волконський», кабаре «Paradise» та казино «Premier Palace Hotel».

Цікаві факти про готель:

- Готель першим у місті запропонував сучасні зручності в номерах, такі як телефон, гаряча та холодна вода.
- 14 грудня 1918 року в готелі на 3-му поверсі останній український гетьман Павло Скоропадський зрікся влади.
- У 2001 році готель став першим п'ятизірковим готелем Києва.
- У 2009 році готель отримав високу оцінку 6 зірок і 7 смуг від всесвітньої системи визнання в індустрії гостинності «Seven Stars and Stripes».
- Консьєржі Сергій Тихий та Лубченко Юрій мають престижну нагороду «Золоті ключі» від Міжнародного Союзу Консьєржів Гранд Готелів (Les Clefs d'Or).
- Готель входить до списку «Найзнаменитіші готелі світу» (The Most Famous Hotels in the World).

Загальна характеристика готелю наведена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика готелю «Premier Palace Hotel»

Показник	Характеристика
Тип підприємства	Готель
Назва підприємства	Premier Palace Hotel
Категорія	5 зірок
Адреса	м. Київ, бульвар Тараса Шевченка 5-7/29
Контактний телефон	(044) 244-12-00
Веб-сайт	https://premier-palace.phnr.com/
Організаційно-правова форма господарювання	публічне акціонерне товариство
Кількість номерів	289 номерів
Кількість поверхів	8
Кількість та місткість конференц-залів	Софіївський Гранд холл – 380 осіб, Михайлівський зал – 20 осіб, Володимирський зал – 30 осіб, Покровський зал – 100 осіб, Іллінський зал – 12 осіб, Кімната переговорів (8 поверх) – 12 осіб, Кімната переговорів (Представницький поверх) – 6 осіб
Площа конференц-залів	526 м ²
Кількість та тип закладу ресторанного господарства у готелі	Ресторан «Теракота» – 110 осіб, Ресторан «Атмосфера» – тераса, Ресторан Ikigai – японська кухня, Lobby bar, Представницький Лаунж, Спорт-бар FanFest, Вітамін бар Лагуна
Розрахунковий час	12:00
Час заїзду	15:00
Способи здійснення бронювання	По телефону, email, онлайн джерела бронювання: Booking, Hotels.com, Expedia, Hotelbeds, Metglobal й інші.
Кредитні картки, що приймаються	VISA, Master Card, Maestro, American Express

Джерело: [15].

До основних послуг готелю «Premier Palace Hotel» віднесемо:

- Цілодобова робота служби прийому та розміщення (СПіР);
- Послуга бронювання;
- Послуга «дзвінок-будильник»;
- Піднесення багажу в номер та з номера;
- Служба телефонних операторів для вхідних дзвінків;
- Міський телефонний зв'язок;
- Сніданок у ресторані (шведський стіл) з 7.00 до 10.30 (у вихідні до 11.00);
- Телебачення;
- Щоденне прибирання номерів, зміна рушників та постільної білизни;
- Фен у всіх категоріях номерів;
- Надання праски та прасувальної дошки у номер;
- Додатковий набір подушок, ковдр та постільної білизни на прохання клієнта;
- Гардероб;
- Чищення взуття;
- Камера схову для особистих речей та багажу;
- Зберігання цінностей у сейфі адміністрації готелю;
- Виклик таксі та невідкладної медичної допомоги;
- Доставка кореспонденції;
- Цілодобова охорона;
- Повернення забутих речей;
- Загальний паркінг;
- Обмін валют;
- Загальний лаунж / вітальня з телевізором;
- Кондиціонер, опалення, безкоштовний Wi-Fi;
- Чайник / кавоварка в номері;
- Напої в номері.

До додаткових послуг готелю «Premier Palace Hotel» віднесемо:

- Критий плавальний басейн;
- Оздоровчий спа-центр;
- Фітнес-центр та тренажерний зал;
- Масаж;
- Ресторан та бар;
- Доставка їжі та напоїв у номер;
- Сніданок у номер (за запитом);
- Трансфер та прокат автомобілів;
- Трансфер від / до аеропорту;
- Приватний check-in / check-out;
- Послуги консьєржа та з продажу квитків;
- Екскурсійне бюро;
- Приватний паркінг;
- Хімчистка;
- Оренда конференц-залу та банкетного залу;
- Бізнес-центр;
- VIP-послуги;
- Дитяче ліжко за запитом;
- Факс / ксерокопіювання;
- Магазини на території;
- Перукарня / салон краси;
- Сувенірна крамниця;
- Гіпоалергенні номери;
- Послуги з харчування у чотирьох ресторанах.

Номерний фонд:

Готель пропонує 289 номерів різних категорій: стандарт, класичний, делюкс, люкс, апартаменти на представницькому поверсі, королівські та президентські апартаменти. Кожен номер обладнаний необхідними

мультимедійними приладами, системою клімат-контролю, сейфом, міні-баром та підігрівом підлоги у ванній кімнаті.

Повний перелік номерів, їх кількість, ціни, розміри та комплектація наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Номерний фонд готелю «Premier Palace Hotel»

Категорія номеру	Кількість номерів	Ціна	Загальна характеристика
1	2	3	4
Стандарт	62	4770	Стандартний однокімнатний номер площею 20 м ² , обладнаний всім необхідним для комфортного проживання.
Класичний одномісний	52	5220	Затишний однокімнатний номер середньою площею 21 м ² , ванна - 4,1 м ² (деякі ванни обладнані біде). Ширина ліжка 140 см. Серед номерів цієї категорії є 3 номери з адаптованими ванними для людей з обмеженими фізичними можливостями.
Класичний двомісний	44	5700	Однокімнатний номер середньою площею 24 м ² , ванна - 4,9 м ² . Ширина ліжка 160 см.
Прем'єр з двома ліжками	34	6600	Однокімнатний двомісний номер середньою площею 28,9 м ² , ванна - 5,5 м ² . Два окремі ліжка завширшки від 100 до 120 см.
Прем'єр з ліжком кінг-сайз	32	6600	Однокімнатний двомісний номер середньою площею 26,7 м ² , ванна - 5,4 м ² . Ширина ліжка 180 см (King Size). Номер ідеально підходить для пар і ділових людей, які потребують більше комфорту.
Тематичний делюкс	6	7560	Кожен тематичний делюкс має площу 38 м ² і виконаний в відмінному від інших номерів стилі. В готелі пропонуються стилізовані тематичні номери «Весільний», «Хай-тек», «Гетьман», «Фен-шуй», «Роксолана», «Булгаков». Всі номери цієї категорії мають додатково супутникові канали.
Делюкс	20	150120	Затишний делюкс середньою площею 30 м ² . Номер складається з вітальні та спальні. У номері - гостьовий туалет і ванна, що примикає до спальні (обладнана біде). Ширина ліжка 160 см.

Закінчення табл. 2.2

1	2	3	4
Іменний люкс	6	9060	Іменні люкси «Висоцький», «Серг Ліфарь», «Вертинський» і «Любов Орлова» присвячені цим видатним особистостям. Номери цієї категорії мають площу 42 м ² .
Прем'єр на представницькому поверсі	12	10890	Однокімнатний двомісний номер середньою площею 26,7 м ² , ванна - 5,4 м ² (більшість ванних обладнані біде). Ширина ліжка 180 см (King Size). Номер ідеально підходить для пар і ділових людей, які потребують більше комфорту. Вид з вікна на вулицю.
Двокімнатний люкс	11	16320	Двокімнатний номер середньою площею 40,9 м ² . Номер складається з вітальні та спальні. У номері - гостьовий туалет і ванна, що примикає до спальні (обладнана біде). Ширина ліжка 160 або 180 см.
Апартаменти на представницькому поверсі	8	18150	Номер складається з вітальні, спальні і кабінету. У ванній кімнаті, що прилягає до спальні, встановлені сауна і джакузі. Площа номеру 79 м ² .
Королівські апартаменти	1	52920	Чотирикімнатний номер на 8-му поверсі поряд із Президентськими апартаментами площею 110 м ² . Площа ванної кімнати, де встановлена сауна, 24,7 м ² . Номер складається з двох спалень, кабінету, вітальні, гардеробу і вбиральні. Можливе об'єднання номеру з Президентськими апартаментами.
Президентські апартаменти	1	75500	П'ятикімнатний номер на 8-му поверсі площею 171 м ² . Знаходиться в пентхаусі з видом на вулицю Пушкінську і бульвар Т. Шевченка. Номер складається із спальні (ліжка шириною 200 см), кабінету з бібліотекою, камінної зали, їдальні (може використовуватися як кімната для переговорів) та опочивальні (ліжка шириною 180 см). У номері 3 санвузли. У ванній кімнаті головної спальні встановлені сауна і джакузі. Є гардеробна, кімната для охорони і невелика кухня. Можливе об'єднання з Королівськими апартаментами.

Джерело: за даними [15]

Підсумовуючи таблицю 2.2, можна зазначити, що готель «Premier Palace Hotel» пропонує 13 категорій номерів, здебільшого орієнтованих на

клієнтів із високим рівнем доходу, що є характерним для більшості п'ятизіркових готелів. У таблиці 2.3 наведено аналіз експлуатаційної програми готелю.

Експлуатаційна програма є основною частиною плану господарської діяльності підприємства, яке надає послуги з розміщення туристів. Цей розділ аналогічний виробничій програмі будь-якого підприємства, але має свою методологію розробки. Програма базується на кількості місць для розміщення (проживання) гостей, запланованих на певний період. Вона виражається в натуральних і вартісних показниках. Натуральний показник – кількість місце-днів, а вартісний – виручка (дохід) від реалізації послуг з розміщення клієнтів.

У таблиці 2.3 наведено детальний аналіз експлуатаційної програми готелю «Premier Palace Hotel».

Таблиця 2.3

Аналіз показників експлуатаційної програми готелю «Premier Palace Hotel»

Показник	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
Кількість номерів	289	289	0	0
Кількість номеро-днів	105485	105485	0	0
Кількість простоїв	712	1125	+413	+36,7
Кількість номеро-днів, в експлуатації	104773	104360	-413	-0,39
Коефіцієнт завантаження, %	44	40	-4	-
Кількість наданих номер-днів	46100	41744	-4356	-9,44
Середній тариф, грн	9667	11390	+1723	+17,8

Джерело: за даними готелю «Premier Palace Hotel»

На основі інформації з таблиці 2.3 можна зробити висновок, що у звітному році кількість простоїв зросла на 36,7%, коефіцієнт завантаження

зменшився на 0,04, але завдяки підвищенню середнього тарифу на проживання в номері на 1723 грн чистий дохід від реалізації номеро-діб зріс.

Готель позиціонує себе як місце для проведення різноманітних ділових заходів. Цілий поверх готелю відведено для бізнес-заходів будь-якого масштабу і складності, включаючи конференц-зали та кімнати, об'єднані просторим фойє, ідеальним для проведення кава-брейків та коктейлів (див. таблицю 2.4).

Таблиця 2.4

Перелік конференц-залів готелю «Premier Palace Hotel»

№ п/п	Назва конференц-залу	Площа	Круглий стіл	Літера П	Клас	Фуршет	Театр	Банкет
1	Софіївський Гранд холл	305 м ²	90	90	180	500	380	200
2	Михайлівський зал	32 м ²	14	12	15	30	20	20
3	Володимирський зал	36 м ²	22	20	22	30	30	-
4	Покровський зал	90 м ²	52	50	50	70	100	-
5	Іллінський зал	19,8 м ²	12	10	-	-	-	-
6	Кімната переговорів (8 поверх)	26 м ²	12	-	-	-	-	-
7	Кімната переговорів (представницький поверх)	25 м ²	6	-	-	-	-	-

Джерело: за даними [15]

Готель «Premier Palace Hotel» пропонує різноманітні локації на будь-який смак. Від Гранд Холу «Софіївський», який вміщує до 380 гостей і підходить для великих міжнародних конференцій, до VIP-кімнати на представницькому поверсі для приватних зустрічей у вузькому колі.

2.2. Аналіз організаційної структури та внутрішнього середовища готелю «Premier Palace Hotel»

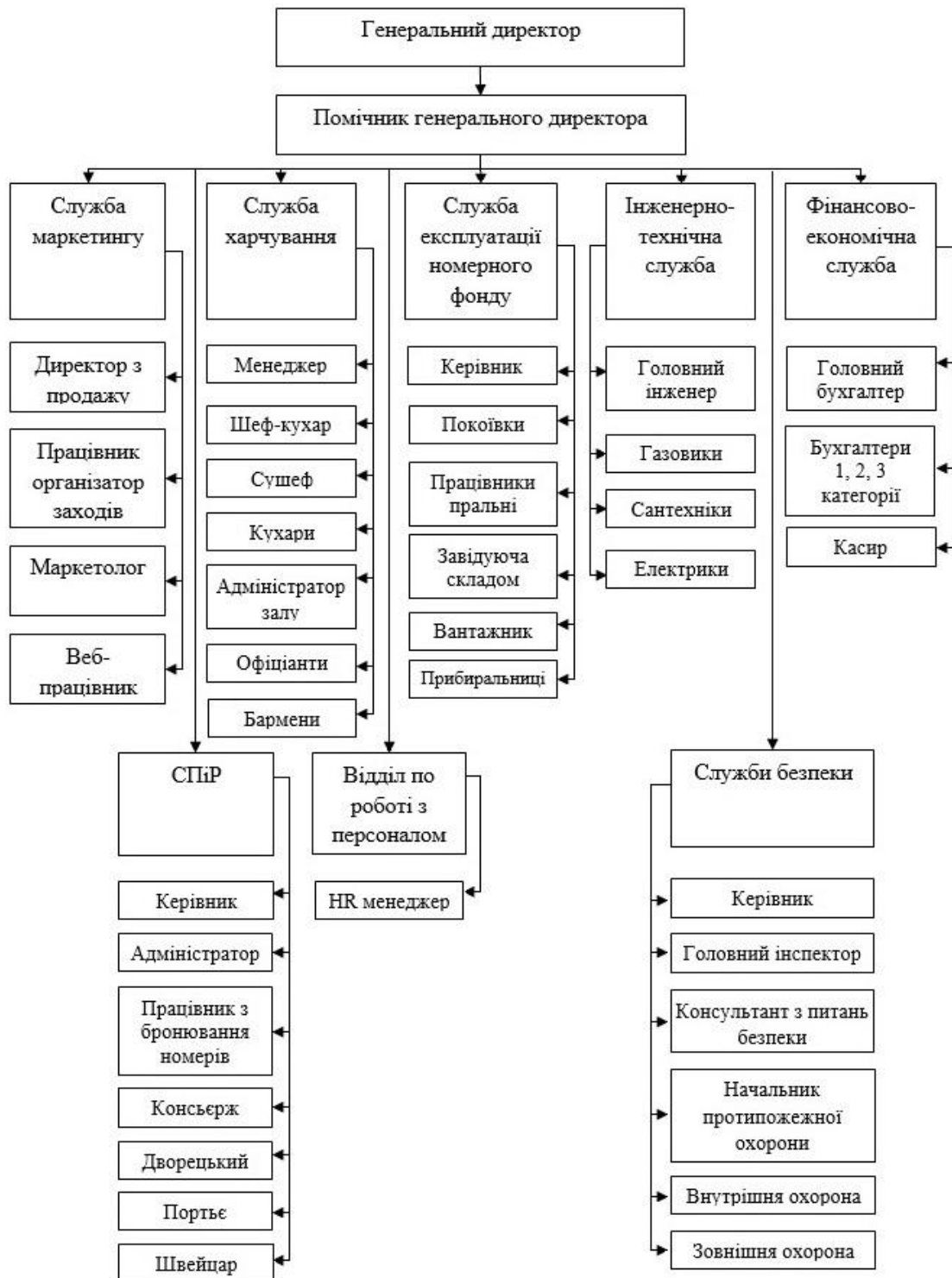
Організаційна структура готелю відображає повноваження та обов'язки кожного працівника. Вона складна і нестандартна через функціональні особливості та специфіку управління. «Premier Palace Hotel», як частина мережі Premier Hotel, має лінійно-функціональну структуру. Керівником є голова правління, оскільки готель є відкритим акціонерним товариством. У готелі застосовується демократичний стиль управління: рішення обговорюються колективом, але відповідальність несе керівник. Основні управлінські посади займають збори акціонерів, голова правління та його заступник.

Управлінська компанія «Premier International Ltd.» очолюється генеральним директором і його заступником, які визначають стратегічні напрямки розвитку мережі «Premier Hotels». Акціонерами ПАТ «Premier Palace Hotel» є українські компанії ВАТ «Українська інноваційна фінансова компанія», ГП «ЛД Україна», ТОВ «Венчурні інвестиційні проекти», ВАТ «Перший інвестиційний банк», та швейцарські компанії IWENTA S.A., Reprechine Finance S.A., Urbanic Finance S.A. Вони ухвалюють стратегічні рішення, визначають політику підприємства та фінансову політику, включаючи ліміти витрат на персонал і адміністративні потреби. Голова правління на щорічних зборах акціонерів затверджує бізнес-план на поточний рік та інші довгострокові стратегії.

Головна мета відділу маркетингу та продажів – забезпечення рентабельності та прибутковості готелю. Працівники аналізують результати господарської та фінансової діяльності, займаються нормуванням, плануванням, використанням фінансових коштів і маркетингом.

Служба прийому та розміщення відповідає за бронювання номерів, реєстрацію, надання інформаційних послуг, ведення документації та підтримку бази даних про гостей і номерний фонд. Це найважливіша служба

з погляду гостей, адже її персонал постійно контактує з клієнтами та виконує функції обслуговування. Очолює службу менеджер, якому підпорядковані швейцари, консьєржі, водії тощо.



На рис. 2.1 зображено організаційну структуру підприємства «Premier Palace Hotel».

Джерело: за даними готелю «Premier Palace Hotel»

Служба харчування обслуговує гостей у ресторанах і барах, розробляє меню, організовує шведську лінію, контролює поставки продуктів і слідкує за чистотою кухні. На 8-му поверсі знаходяться ресторани «Терракота» і «Атмосфера», що пропонують страви середземноморської кухні. Вони відкриті з 07:00 до 23:00 та мають панорамний вигляд на Хрещатик, арку «Дружби народів» і Михайлівський собор. На 1-му поверсі розташований японський ресторан «Ikigai», відкритий з 12:00 до 24:00, який підтримує високу репутацію аналогічних закладів у Лондоні.

Відділ кадрів відповідає за організацію набору та відбору персоналу, включаючи тестування. Його функції включають: введення нових працівників на посаду; організацію службового проходження та планування кар'єри; оцінку діяльності працівників; професійну орієнтацію; проведення співбесід зі звільненими працівниками.

Відділ організації заробітної плати займається: аналізом посадових обов'язків; класифікацією робіт і їх тарифікацією; розробкою систем оплати праці та преміювання.

Основна функція служби експлуатації номерного фонду – підтримка комфортних та санітарно-гігієнічних умов у готельних номерах і громадських приміщеннях (холах, фойє, коридорах). Це найбільша за чисельністю служба в готелі. Її очолює менеджер, якому підпорядковані покоївки, відповідальні за прибирання номерів незалежно від їхньої зайнятості. Виділяють такі види прибирання: підготовка заброньованих номерів, прибирання після виїзду гостей, щоденне, проміжне та генеральне прибирання [16, с. 52-54].

Забезпечення безпеки гостей і їх майна є основною функцією служби безпеки готелю. Служба безпеки розробляє та впроваджує заходи для:

- захисту будівлі готелю від терористичних актів;
- забезпечення спокою та конфіденційності гостей;
- гарантування чесності персоналу;
- надання спеціальних послуг з безпеки для високопоставлених осіб.

Інженерна служба забезпечує належний технічний стан будівлі, її інженерного обладнання, своєчасний ремонт та функціонування санітарно-технічного, електротехнічного обладнання, ліфтів, систем телебачення і зв'язку.

Фінансово-економічна служба аналізує фінансово-господарську діяльність, організовує складання бухгалтерських звітів, забезпечує дотримання фінансової та договірної дисципліни, складає бізнес-плани, фінансово-господарські плани та кошториси, відповідає за своєчасне складання звітів і балансів, облік матеріальних цінностей, дотримання цінової політики і визначення тарифів, облік запасів, організовує роботу з отримання ліцензій.

Права та обов'язки кожного працівника готелю зазначаються в посадових інструкціях, затверджених головою правління. Наприклад, обов'язки адміністратора визначені в його посадовій інструкції [17, с. 61-65].

Кадровий потенціал туристичного підприємства включає кількісні та якісні характеристики. До кількісних показників належать чисельність працівників, професійно-кваліфікаційний склад кадрів, статевий склад, середній вік працівників, стаж роботи на підприємстві загалом і на певній посаді, укомплектованість підприємства кадрами (рівень заповнення посад) та інші. Якісні показники охоплюють індивідуально-кваліфікаційний потенціал кожного працівника (професійні характеристики), індивідуальні професійні особливості (професійний досвід, соціально-психологічні риси, конкурентоспроможність), а також соціально-психологічні й організаційні параметри групової динаміки: групова згуртованість, соціально-психологічний клімат, організаційна культура та цінності підприємства тощо.

Кадровий потенціал підприємства має ключове значення у вирішенні науково-технічних, організаційних та економічних завдань для досягнення запланованих результатів господарської діяльності. Ступінь забезпеченості підприємства робочою силою та ефективне їх використання значною мірою визначають організаційно-технічний рівень виробництва, характеризують

ступінь використання техніки та технологій, створюють умови для високої конкурентоспроможності та фінансової стабільності .

У таблиці 2.5 наведено аналіз руху трудових ресурсів готелю «Premier Palace Hotel».

Таблиця 2.5

Рух трудових ресурсів підприємства

Показник	Рік		Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
	2022	2023		
Облікова чисельність на початку звітного періоду, осіб	474	480	+6	+1,3 %
Прийнято працівників, осіб	16	7	- 9	- 56,3 %
Вибуло працівників, всього, осіб. Зокрема:	10	19	+9	+90 %
- внаслідок скорочення штатів	3	11	+8	+267 %
- за власним бажанням, звільнено за прогули і інші порушення трудової дисципліни, невідповідність посаді	7	8	+1	+14 %
Облікова чисельність працівників на кінець звітного періоду, осіб	480	468	-12	-2,5
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	477	474	-3	-0,6
Коефіцієнт обігу з прийому	3,4	1,5	-1,9	-
Коефіцієнт обігу з вибуття	2,1	4,0	+1,9	-
Коефіцієнт плинності кадрів	1,5	1,7	+0,2	-

Джерело: за даними готелю «Premier Palace Hotel»

Згідно з даними, наведеними в таблиці, кількість працівників готелю на кінець звітного періоду зменшилася на 12 осіб порівняно з 2022 роком. Це скорочення відбулося головним чином через скорочення штату. Коефіцієнт плинності кадрів у 2023 році становив 1,7%, що на 0,2% більше, ніж у попередньому році, і є досить низьким з урахуванням загальної кількості працівників. У таблиці 2.6 представлено структуру трудового потенціалу готельного підприємства за статтю, віком, рівнем підготовки, категоріями кадрів та стажем роботи.

Таблиця 2.6

Структура трудового потенціалу готельного підприємства за різними характеристиками

Категорія	Звітний період		Попередній період	
	осіб	%	осіб	%
Структура трудового потенціалу за статтю				
Ч	291	62	274	57
Ж	177	38	206	43
Разом	468	100	480	100
Структура трудового потенціалу за віком				
До 35	149	32	123	26
35-45	198	42	229	47
Від 45	121	26	128	27
Разом	468	100	480	100
Структура трудового потенціалу за якістю підготовки				
Керівник	32	7	34	7
Спеціаліст	164	35	157	33
Технічний персонал	270	58	289	60
Разом	468	100	480	100
Структура трудового потенціалу за стажем роботи в галузі				
Немає	112	24	98	20
До 5	178	38	188	39
5-10	96	2	107	22
Від 10	82	18	87	18
Разом	468	100	480	18

Джерело: за даними готелю «Premier Palace Hotel»

Проведений аналіз даних вказує на наступні тенденції: зростання чисельності працівників чоловічої статі на 5%; 42% працюючих на готелі є особами до 35 років; кількість працівників без фахової освіти зросла на 22 особи; кількість керівників зменшилася на дві особи; зменшення на 20% кількості працівників зі стажем роботи від 5 до 10 років.

У сучасних ринкових умовах критично важливо вміти оцінювати стан власного підприємства та конкурентів, а також проводити моніторинг фінансово-господарської діяльності. Фінансовий стан підприємства відображає рівень балансу між активами і капіталом, а також ефективність їх використання. Оптимізація фінансового стану є ключовою умовою

успішного розвитку. Фінансовий потенціал підприємства визначається обсягом власних та залучених ресурсів і впливає на його стійкість і конкурентоспроможність (див. Табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз основних економічних показників діяльності готелю «Premier Palace Hotel»

№ з/п	Показники	2022	2023	Тпр, %
1	Дохід (виручка) від реалізації продукції (послуг), тис. грн.	204458	136928	-33
2	Податок на додану вартість, тис. грн.	34076	22821	-33
3	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) тис. грн.	170382	114107	-33
4	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) тис. грн.	191701	139498	-27,2
5	Валовий прибуток, тис. грн. Збиток, тис. грн.	0 21319	0 25391	0 +19,1
6	Інші операційні доходи, тис. грн.	9774	11200	+14,6
7	Адміністративні витрати, тис. грн.	18213	11631	-36,1
8	Витрати на збут, тис. грн.	10122	7623	-24,7
9	Інші операційні витрати, тис. грн.	26711	470545	+166
10	Фінансові результати від операційної діяльності: - прибуток, тис. грн. - збиток, тис. грн.	0 66591	0 503990	0 +65,7
11	Дохід від участі в капіталі, тис. грн.	0	0	0
12	Інші фінансові доходи:	39	13	-66,7
13	Інші доходи	138576	37424	-73
14	Фінансові витрати	52999	78243	+47,6
15	Інші витрати	141059	35805	-75
16	Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: - прибуток: тис. грн. - збиток, тис. грн.	0 122034	0 580601	0 +37,5
17	Витрати (дохід з податку на прибуток), тис. грн.	0	0	0
18	Чистий фінансовий результат: - прибуток, тис. грн. - збиток, тис. грн.	0 122034	0 580601	0 +37,5

Джерело: за даними готелю «Premier Palace Hotel»

Аналіз основних економічних показників діяльності готелю «Premier Palace Hotel», показує, що чистий дохід від реалізації продукції зменшився на 56275000 грн, що становить 33% відповідно до звітнього року. Це зменшення в значній мірі обумовлене зростанням адміністративних і інших операційних витрат, а також збільшенням збитків від операційної діяльності на 65,7%. Зростання витрат пов'язане з підвищенням тарифів на електроенергію, ліцензійних і страхових платежів, а також зі збільшенням обсягу ремонтних робіт, що призвело до збільшення часу простою.

Таблиця 2.8

Категорія готелів мережі Прем'єр

Premier Hotels and Resorts		Категорія	Заявлено на сайті
1	Premier Palace Hotel	5	5
2	Premier Hotel Abri	4	4
3	Premier Hotel Dnister	4	4
4	Premier Hotel Palazzo	4	4
5	Premier Hotel Shafran	4	4
6	Premier Hotel Aurora	4	4
7	Premier Hotel Pochaiv	-	4
8	Premier Geneva Hotel	-	4
9	Premier Hotel Odessa	-	4
10	Premier Resort Hotel	-	4
11	Premier Hotel Rus	3	3
12	Premier Hotel Lybid	3	3
13	Premier Compass Hotel Olexandriia	-	3
14	Premier Compass Hotel Kherson	-	3

Джерело: за даними [18]

У мережі «Premier Hotels and Resorts» із 14 готелів офіційно категорію мали 8 готелів з заявлених 14. На наш погляд не всі з готелів Premier здатні пройти категоризацію та будуть цим займатись.

2.3. Оцінка конкурентного середовища готелю «Premier Palace Hotel»

Згідно з категорією готелю, ми провели порівняльний аналіз позиціонування нашого підприємства серед конкурентів, що мають офіційну класифікацію «п'ять зірок» і розташовані у місті Києві. До списку конкурентів були включені такі готелі:

- InterContinental (272 номери) [19];
- Hilton Kyiv (262 номери) [20];
- Fairmont Grand Hotel Kyiv (258 номерів) [21];
- Hyatt (234 номери) [22];
- Mercure Kyiv Congress (160 номерів) [23].

Ми провели дослідження послуг, які пропонуються у цих готелях, виходячи з інформації, розміщеної на найбільшому агрегаторі готельного бізнесу в Україні – [booking.com](https://www.booking.com) (див. Табл. 2.9).

За даними таблиці, можна висунути такі висновки: готель "Premier Palace Hotel" має найбільш розгалужений перелік послуг – 32; друге місце за цим показником ділять готелі «InterContinental», «Hyatt» та «Hilton Kyiv» з 29 послугами. Важливо відзначити, що всі ці готелі є частиною міжнародних готельних мереж.

Ми вважаємо, що кількість послуг у готелі «Hyatt» може бути більшою, адже немає інформації про надання послуг трансферу. Ймовірно, це була помилка у внесенні даних. Проте, загальна тенденція виявляється в тому, що практично всі «п'ятизіркові» готелі у Києві позиціонують себе як готелі преміум-класу з акцентом на бізнес-подорожі. Не знайдено значної кількості готелів з відкритим басейном або послугами для дітей. Це свідчить про те, що цей сегмент готелів в Києві скоріше спрямований на ділових подорожуючих. Щодо зручностей для гостей з обмеженими фізичними можливостями та можливості проживання з тваринами, вони частіше присутні у цьому сегменті готелів.

Таблиця 2.9

Характеристика послуг готелів конкурентів «Premier Palace Hotel»

Назва послуги	Premier Palace Hotel	InterContinental	Hyatt	Fairmont Grand Hotel Kyiv	Hilton Kyiv
Конференц зал	7	6	11	4	17
Банкомат	+	+	+	+	+
Бар	+	+	+	+	+
Бізнес-центр	+	+	+	+	+
Зберігання багажу	+	+	+	+	+
Кондиціонер	+	+	+	+	+
Консьєрж	+	+	+	+	+
Місця для куріння	+	+	+	+	+
Обслуговування у номерах	+	+	+	+	+
Паркінг	+	+	+	+	+
Послуга прасування	+	+	+	+	+
Пральня	+	+	+	+	+
Ресторан	+	+	+	+	+
Робота СПіР цілодобово	+	+	+	+	+
Хімчистка	+	+	+	+	+
Щоденне прибирання	+	+	+	+	+
Wi-Fi	+	+	+	+	+
Масаж	+	+	+	+	+
Сейф	+	+	+	+	+
Трансфер аеропорт	+	+		+	+
Фітнес-центр	+	+	+	+	+
Зручності для гостей з ОФМ	+	+	+	+	+
Прокат авто	+	+	+	+	+
Салон краси	+	+	+	+	+
Сауна	+	+	+		+
Тераса	+	+	+		+
Критий басейн	+	+	+	+	+
Проживання з тваринами	+		+	+	+
Сувенірний магазин	+	+			
Екскурсійне бюро	+		+		
Няня	+		+		+
Солярій	+	+			
Відкритий басейн					
Кількість послуг з переліку	32	29	29	26	29

Джерело: розроблено автором за [15, 19-23]

На третьому місці розташований готель «Fairmont Grand Hotel Kyiv». Відсутність таких послуг, як парна, тераса, сувенірний магазин, екскурсійне бюро, няня, солярій та відкритий басейн не знижує комфортність готелю до рівня, що вимагається для категорії «п'ять зірок». Однак перелік послуг дійсно коротший, і при подальшому аналізі конкурентоспроможності ми врахуємо це при виставленні оцінок.

З моменту створення нової комісії з встановлення категорій у м. Києві категорію «п'ять зірок» підтвердили готелі «Premier Palace Hotel» та «Hilton Kyiv».

Ми проведемо детальний аналіз формування інтегральної оцінки сайту Booking.com для подальшого порівняння та визначення конкурентних переваг (див. Табл. 2.10).

За інтегральною оцінкою відгуків сайту Booking.com перше місце займають готелі «Fairmont Grand Hotel Kyiv», «InterContinental» та «Hyatt». Проте у готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» оцінка за розташування є нижчою за середній рівень у даній вибірці – 8,9. Друге місце посідає готель «Premier Palace Hotel». У готелі «Premier Palace Hotel» оцінка за чистоту і комфорт також є нижчою за середній рівень у вибірці. Третє місце належить готелю «Hilton Kyiv».

Таблиця 2.10

Аналіз оцінок на сайті booking.com п'ятизіркових готелів м. Києва

№ з/п	Назва	Розташування	Чистота	Персонал	Комфорт	Співвідношення цін/якість	Зручність	Безкоштовний Wi-Fi	Загальна
1	Fairmont Grand Hotel Kyiv	8,9	9,3	8,9	9,2	8,1	9,0	8,2	8,9
2	InterContinental	9,4	9,2	9,2	9,3	7,7	9,0	9,0	8,9
3	Hyatt	9,4	9,3	9,1	9,1	7,6	8,9	7,6	8,9
4	Premier Palace Hotel	9,3	9,1	9,0	8,9	7,9	8,9	8,6	8,8
5	Hilton Kyiv	8,9	9,2	8,9	9,2	7,6	8,9	9,4	8,7
	Середнє значення	9,2	9,2	9,0	9,1	7,8	8,9	8,6	8,8

Джерело: розроблено автором за [24-29]

Для порівняння конкурентоспроможності розглянутих готелів проведемо аналіз їх переваг і недоліків, побудуємо профіль конкурентів за допомогою методу оцінювання балами. Як експертів для цього аналізу ми знову використаємо відгуки гостей, що залишають свої відгуки на сайті Booking.com. Результати аналізу наведені в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Профіль конкурентів на ринку готельних послуг

Показник	Ваговий коефіцієнт	Premier Palace Hotel		Inter-Continental		Hyatt		Fairmont Grand Hotel Kyiv		Hilton Kyiv	
Перелік послуг	0,15	9,50	1,43	9,10	1,37	9,30	1,40	8,50	1,28	9,00	1,35
Розташування	0,11	9,30	1,02	9,40	1,03	9,40	1,03	8,90	0,98	8,90	0,98
Чистота	0,15	9,10	1,37	9,20	1,38	9,30	1,40	9,30	1,40	9,20	1,38
Персонал	0,10	9,00	0,90	9,20	0,92	9,10	0,91	8,90	0,89	8,90	0,89
Комфорт	0,16	8,90	1,42	9,30	1,49	9,10	1,46	9,20	1,47	9,20	1,47
Співвідношення ціна / якість	0,07	7,90	0,55	7,70	0,54	7,60	0,53	8,10	0,57	7,60	0,53
Зручність	0,13	8,90	1,16	9,00	1,17	8,90	1,16	9,00	1,17	8,90	1,16
Безкоштовний Wi-Fi	0,13	8,60	1,12	9,00	1,17	7,60	0,99	8,20	1,07	9,40	1,22
Інтегральний показник	1,00	8,97		9,07		8,87		8,81		8,98	

Джерело: складено та розраховано автором за даними [24-29]

Виходячи зі складеного профілю конкурентів, ми можемо розрахувати зважені оцінки конкурентоспроможності для кожного готелю за допомогою такої формули:

$$ZO = \sum P_i \times W_i \quad (2.1)$$

де: ZO – зважена оцінка конкурентоспроможності готелю,

P_i – оцінка i-го фактору,

W_i – вага i-го фактору.

$$ZO \text{ «Premier Palace Hotel»} = 9,5 \times 0,15 + 9,3 \times 0,11 + 9,1 \times 0,15 + 9,0 \times 0,10 + 8,9 \times 0,16 + 7,9 \times 0,07 + 8,9 \times 0,13 + 8,6 \times 0,13 = 8,97$$

$$ZO \text{ «InterContinental»} = 9,1 \times 0,15 + 9,4 \times 0,11 + 9,2 \times 0,15 + 9,2 \times 0,10 + 9,3 \times 0,16 + 7,7 \times 0,07 + 9,9 \times 0,13 + 9,0 \times 0,13 = 9,07$$

$$ZO \text{ «Hyatt»} = 9,3 \times 0,15 + 9,4 \times 0,11 + 9,3 \times 0,15 + 9,1 \times 0,10 + 9,1 \times 0,16 + 7,6 \times 0,07 + 8,9 \times 0,13 + 7,6 \times 0,13 = 8,87$$

$$ZO \text{ «Fairmont Grand Hotel Kyiv»} = 8,5 \times 0,15 + 8,9 \times 0,11 + 9,3 \times 0,15 + 8,9 \times 0,10 + 9,2 \times 0,16 + 8,1 \times 0,07 + 9,0 \times 0,13 + 8,2 \times 0,13 = 8,81$$

$$ZO \text{ «Hilton Kyiv »} = 9,0 \times 0,15 + 8,9 \times 0,11 + 9,2 \times 0,15 + 8,9 \times 0,10 + 9,2 \times 0,16 + 7,6 \times 0,07 + 8,9 \times 0,13 + 9,4 \times 0,13 = 8,98$$

За кожним з факторів оцінка вища середньої для стратегічної групи має розглядатись як конкурентна перевага, а нижча від середньої – як слабкість. Для розглянутої стратегічної групи готелів середньозважена оцінка складає:

$$\overline{ZO} = 8,94$$

Готель «Premier Palace Hotel» отримав зважену оцінку 8,97, що перевищує середній показник. Це означає, що він перевершує готелі "Hyatt" та «Fairmont Grand Hotel Kyiv» за цим показником, але поступається готелям «InterContinental» та «Hilton Kyiv».

Для наглядного відображення досліджених тенденцій конкурентоспроможності та розробки ефективних заходів для її підвищення, рекомендується побудувати багатокутник конкурентоспроможності. Цей метод передбачає порівняльну оцінку ключових характеристик готельних послуг конкурентів і подання результатів у формі багатокутника.

Найбільш об'єктивну оцінку можна отримати шляхом опитування споживачів. Тому для отримання потрібної інформації ми знову звернемося до сайту Booking.com, який надає рейтинги готелів за 10-бальною шкалою на основі відгуків гостей, які перебували в готелі (див. рис. 2.2).

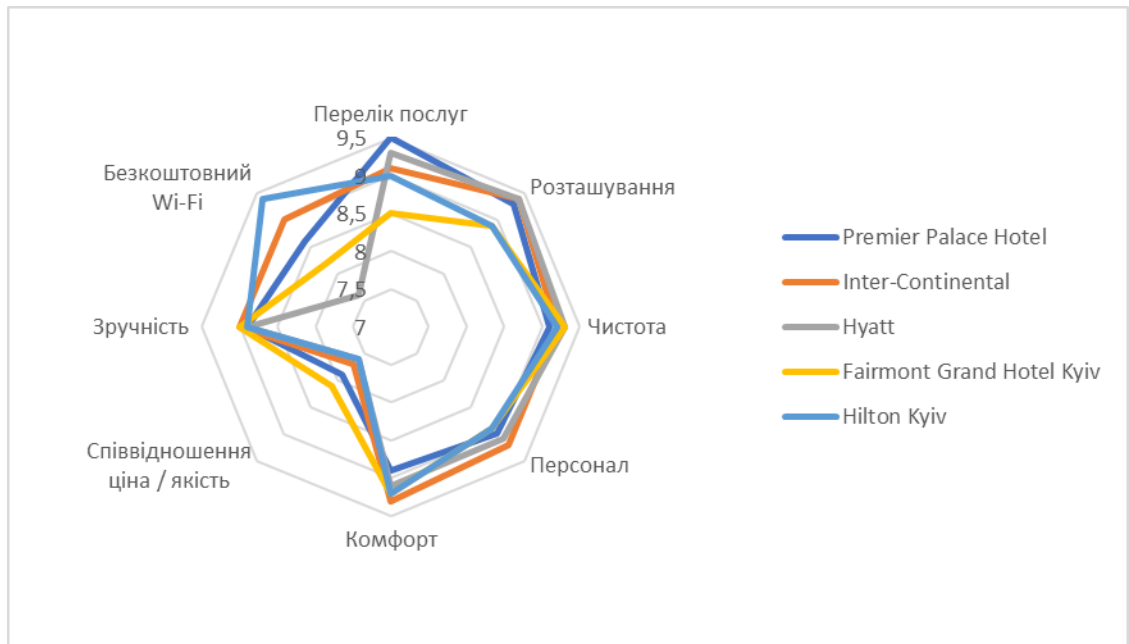


Рис. 2.2. Багатокутник конкурентоспроможності підприємств-конкурентів

Джерело: Складено автором за даними табл. 2.9

Згідно з рисунком 2.2, готель «Premier Palace Hotel» трохи відстає за деякими параметрами від лідера – готелю «InterContinental». Керівництво повинно звернути увагу на такі аспекти, як безкоштовний Wi-Fi, рівень комфорту, підготовку персоналу, належний санітарний стан номерів та загальну зручність. Конкурентний профіль готелів представлений на рисунку 2.3.

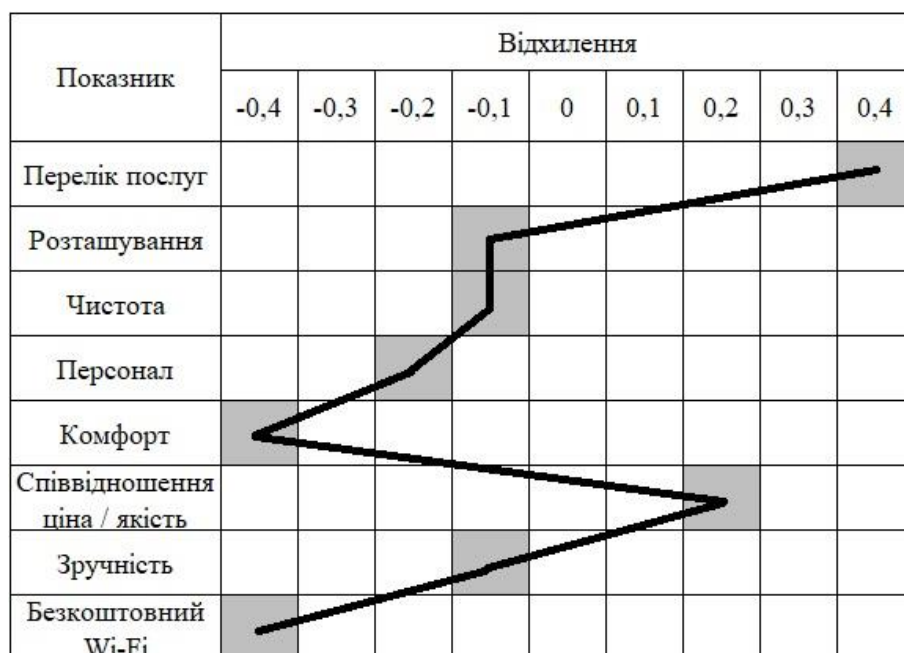


Рис. 2.3. Конкурентний профіль досліджуваних готелів

З рисунку 2.3 видно, що найбільш слабкими аспектами діяльності готелю «Premier Palace Hotel» порівняно з його конкурентом-лідером «InterContinental» є доступність безкоштовного Wi-Fi, рівень комфорту, професіоналізм персоналу, загальна зручність та чистота.

Результати дослідження вказують на наступне: ринок п'ятизіркових готелів у м. Києві налічує 9 закладів з загальною кількістю номерів 1542, що означає, що готель «Premier Palace Hotel» наразі не виявляє явних переваг перед конкуруючими готелями. При належному підході можна вжити кілька заходів для покращення слабких сторін готелю «Premier Palace Hotel», такі як нові стратегії управління персоналом, використання новітніх технологій для підвищення комфорту гостей, впровадження додаткових послуг, що сприятимуть зручності та покращенню рівня прибирання.

Висновки до 2 розділу:

Аналіз готелю «Premier Palace Hotel» підтвердив його статус одного з провідних п'ятизіркових готелів України, що може похвалитися багаторічним досвідом гостинності та зручним розташуванням в центрі міста Київ. Сьогодні «Premier Palace Hotel» славиться як один з найкращих готелів у Києві, з непорушною репутацією, який обирають відомі бізнесмени, політики, зірки шоу-бізнесу та спорту. Тут часто перебувають міжнародні делегації. Готель пропонує різноманітні категорії номерів, включаючи стандартні, класичні одно- та двомісні, апартаменти різних рівнів комфорту.

Для узагальнення інформації про фінансову діяльність готелю «Premier Palace Hotel» проведено аналіз його фінансових результатів, який виявив негативні зміни. Чистий дохід готелю «Premier Palace Hotel» у 2023 році скоротився на 56275000 грн, що становить 33% у порівнянні з 2022 роком.

Для досягнення провідних позицій у сфері готельного бізнесу готелю «Premier Palace Hotel» необхідно вдосконалити управління конкурентоспроможністю підприємства, активно розвивати конкурентні переваги і постійно досліджувати та аналізувати як внутрішнє, так і зовнішнє

середовище. Це передбачає гнучкість і швидку реакцію на всі зміни. При обслуговуванні туристів та інших гостей важливо забезпечити не лише високий рівень комфорту перебування, але й постійно підвищувати якість сервісу, пропонуючи широкий спектр додаткових та супутніх послуг, включаючи інформаційні, побутові, послуги бізнес-центру, організацію дозвілля та інше.

РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ ПОСЛУГ ГОТЕЛЮ «PREMIER PALACE HOTEL»

3.1. Основні заходи, спрямовані на підвищення якості обслуговування у готелі «Premier Palace Hotel»

Для досягнення високого рівня задоволеності клієнтів та конкурентних переваг, готель «Premier Palace Hotel» у Києві має впровадити низку стратегічних заходів. Виходячи з аналізу результатів оцінювання якості послуг, наданих гостям, нами розроблено конкретні пропозиції для поліпшення різних аспектів готельного сервісу.



Рис. 3.1. Пропозиції, щодо підвищення якості надання послуг у готелі «Premier Palace Hotel».

Джерело: складено автором

Ми пропонуємо впровадити регулярні тренінги для персоналу. Організація регулярних тренінгів для персоналу щодо етики спілкування, вирішення конфліктних ситуацій та покращення комунікаційних навичок значно скоротять імовірні негативні відгуки потенційних гостей. Введення

системи зворотного зв'язку для співробітників, де гості можуть залишати свої враження про обслуговування, що дозволить визначати сильні сторони та області для розвитку зробить розуміння контролю реалізації повного алгоритму надання послуг для співробітників більш наочним.

Очікувати надання послуг на гідному рівні від співробітників без організації належної мотивації персоналу є кроком до низьких оцінок на Booking.com. Введення системи бонусів та винагород для співробітників за високу якість обслуговування надасть розуміння чому потрібно працювати з повною відданістю своїй справі. Ці заходи будуть значно стимулювати персонал до покращення роботи. Розробка програм навчання для професійного розвитку та кар'єрного зростання персоналу – теж є значним мотивом до самовдосконалення. Розуміння того, що при належній підготовці можна зробити хорошу кар'єру, особливо розуміючи, що готель «Premier Palace Hotel» входить до мережі Premier Hotel.

Модернізація номерів є актуальним питанням навіть для нових готелів. Слабким місцем майже любого готелю є шумоізоляція. Встановлення додаткових шумоізоляційних матеріалів у номерах, особливо тих, що розташовані поблизу ліфтів значно зменшить рівень зовнішнього шуму. Проведення регулярних ремонтних робіт та оновлення інтер'єру номерів для забезпечення сучасного та комфортного проживання повинно відбуватися приблизно раз на 5-8 років, в залежності від стану матеріально-технічного забезпечення готелю.

Не менше значення має покращення зручностей у готелі. Розширення асортименту послуг шляхом введення нових послуг, таких кулінарні майстер-класи, кінотеатр на території готелю, послуги няні та дитячого клубу для залучення ширшої аудиторії гостей. Можемо рекомендувати додаткове оснащення номерів сучасною технікою, такою як смарт-телевізори, швидкісний інтернет та зарядні станції для електронних пристроїв.

Для підвищення якості обслуговування і лояльності клієнтів готель може впровадити акції та спеціальні пропозиції, а також розробити спеціальні програми лояльності, зокрема:

1. Різного роду знижки для дітей, туристичних груп, постійних клієнтів;
2. Накопичувальні картки, бонусні програми, де клієнти отримують бали за замовлення послуг, які потім перетворюються на знижки; надаються бонусні для перебування та інші особливі умови;
3. Індивідуальні програми і привілеї, коли готель накопичує інформацію про постійних клієнтів, які можуть включати безкоштовний трансфер, спеціальну дисконтну систему, допомогу в організації конференцій, екскурсій, бізнес-ланчів.

«Premier Palace Hotel» у Києві має високий стандарт обслуговування, проте завжди є перспективи для підвищення якості надання послуг. Тому було виявлено, що необхідно впровадити систему мотивування персоналу.

Система оплати праці в будь-якій організації має бути спрямована на те, щоб заохочувати продуктивність, творчість, виконавчість та ініціативу персоналу, усі ті якості, які призводять до ефективної праці та досягнення стратегічних цілей організації. Зв'язок матеріальних інтересів працівників з цілями готелю дозволяє останньому залучати та утримувати кваліфікований персонал, контролювати та управляти витратами на робочу силу, витримуючи оптимальну кількість працівників. Усім цим цілям служать системи оплати праці, стимулювання та мотивації персоналу, які повинні розроблятися в організації.

Здійснюючи моделювання компенсаційного пакета, менеджер з персоналу повинен слідувати наступним загальним правилам:

1. Система компенсації повинна орієнтувати працівника на досягнення потрібного підприємству результату, тому заробітна плата пов'язується з показниками ефективності роботи організації (оборот компанії,

прибуток, обсяг продажів, виконання плану, покращення якості тощо), робочої групи та самого працівника.

2. Система компенсації повинна поєднувати жорсткість правил визначення грошової винагороди та гнучкість у реагуванні на зміни внутрішньої та зовнішньої ситуації в організації, тобто компенсації повинні виступати не тільки мотиватором трудової діяльності, але й засобом управління, важелем для керівника. Керівництво організації повинно мати можливості як заохочення, так і покарання в системі компенсації.
3. Нова система компенсації, з одного боку, не повинна погіршувати становище співробітників у матеріальному плані, навпаки, при розробці та впровадженні нової системи у працівника повинна бути можливість збільшувати свою грошову винагороду порівняно зі старою системою, але з іншого боку, система компенсацій не повинна висувати надмірних вимог до підприємства, не повинна підривати економічну спроможність підприємства та його конкурентоспроможність.
4. Впровадження системи компенсації повинно супроводжуватися продуманим механізмом інформування працівників про нові правила грошової винагороди, постійним моніторингом ефективності компенсаційного пакета.

Розробка системи грошової винагороди включає наступні етапи:

- Діагностика трудової мотивації, ціннісних орієнтацій та задоволеності працею персоналу компанії;
- Визначення основних принципів і правил мотиваційної політики компанії, змісту та структури компенсаційного пакета;
- Розробка базової заробітної плати (постійної частини грошової винагороди) на основі визначення внутрішньої цінності посад і робочих місць;
- Розробка змінної частини грошової винагороди з метою посилення стимулюючого впливу зарплати на продуктивність праці;

- Розробка системи соціальних пільг, ефективної соціальної політики компанії;
- Розробка внутрішніх нормативних документів, які фіксують систему грошової винагороди персоналу;
- Консультативна допомога при впровадженні та моніторингу ефективності системи грошової винагороди;
- Навчання співробітників кадрової служби технологіям оптимізації та вдосконалення компенсаційного пакета компанії.

Як методи отримання інформації найчастіше використовують анкетування та структуроване інтерв'ю. Анкетування дозволяє охопити більшу кількість опитуваних працівників, структурувати питання та здійснювати формальну (статистичну) обробку даних. Співбесіда дає можливість глибшого аналізу уявлень працівників про фактори задоволеності працею та власні трудові цінності. Бажано застосовувати ці методи в комбінації: попередня співбесіда, потім розробка анкети та проведення ширшого опитування, проведення заключної співбесіди для отримання більш розгорнутої інформації.

Розробка фірмової системи оплати праці та, загалом, компенсаційної політики компанії, не повинна розглядатися як ізольований процес, абсолютно або мало пов'язаний із циклом стратегічного планування, оцінкою та атестацією персоналу та станом ринку праці.

Перш ніж розробляти, змінювати або оптимізувати компенсаційну політику готелю, необхідна попередня робота з формулювання основних принципів, на основі яких повинні розроблятися системи грошової винагороди в компанії.

3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо вдосконалення якості послуг у готелі «Premier Palace Hotel»

Більшість програм мотивації персоналу у готелях не приносять бажаних результатів. По-перше, співробітники не завжди знають, як саме вони допомогли підвищити доходи готелю, що природно веде до ослаблення їх стимулів до професійного зростання. По-друге, звикнувши з певною періодичністю отримувати надбавку до зарплати, персонал готелів невдовзі починає розраховувати на ці гроші, безпідставно вважаючи їх частиною своїх постійних доходів [31, с.25].

Ефективні мотиваційні системи повинні ґрунтуватися на стимулюванні працівника з урахуванням не тільки його посади та складу обов'язків, але й продуктивності та якості індивідуальної праці, ініціативності, дисципліни, рівня кваліфікації, ступеня ризику при прийнятті рішень.

Найскладнішим завданням на шляху забезпечення дотримання цих вимог є вироблення кола показників, які відображали б значимість кожного працівника в діяльності трудового колективу. Незважаючи на те, що оцінка індивідуальних відмінностей у результатах праці та їх ув'язка з розміром заробітної плати дають відчутний мотиваційний ефект, запропоновані у спеціальній літературі відповідні індикативні алгоритми переважно не дають можливості в повному обсязі оцінити ні професіоналізм працівника, ні ступінь його участі в роботі готельного підприємства. Крім того, значна частина оціночних показників не має кількісного вираження і тому не може бути використана як об'єктивний вимірник індивідуальних трудових досягнень [32, с. 365].

З урахуванням результатів досліджень у галузі психоінформатики та управління персоналом [33, с. 286-291], можна запропонувати спеціальну методику кваліметричної оцінки працівників для визначення коефіцієнтів їх трудового внеску (Q) в колективні результати виробничої діяльності готелю. Нижче наведено виділені з цією метою блоки оціночних факторів.

Таблиця 3.1

Блоки факторів кваліметричної оцінки працівників готелю

«Premier Palace Hotel»

Показник	Критерії оцінювання	Бали
1	2	3
1. Кваліфікаційні характеристики		
1. Освіта	1. Вища спеціальна	3
	2. Вища	2
	3. Середня спеціальна	1
	4. Середня чи неповна середня	0
2. Загальний стаж роботи за фахом	1. Понад 25 років	3
	2. 15-25 років	2
	3. 5-15 років	1
	4. Менш ніж 5 років	0
3. Стаж роботи на підприємстві	1. Понад 15 років	3
	2. 7-15 років	2
	3. 3-7 років	1
	4. Менш ніж 3 роки	0
2. Інтелектуально-професійні якості		
1. Обсяг виконаної роботи	1. Виконує всю покладену нею роботу більш встановлених норм	3
	2. Загалом справляється зі своїм обсягом робіт	2
	3. Працює повільніше, ніж потрібно	1
	4. Виконує роботи набагато менше, ніж потрібно	0
2. Якість, роботи, що виконується	1. Виконує всю роботу бездоганно	3
	2. Виконує роботу з високою якістю	2
	3. Іноді допускає помилки та недоробок	1
	4. Низька якість виконуваної роботи	0
3. Професійна реалізація діяльності	1. Має широкі знання у сфері своєї	3
	2. Має достатні знання	2
	3. Має відносно обмежений обсяг знань	1
	4. Не має суттєвих професійних знань	0
3. Соціально-особистісні якості		
1. Рівень важливості	1. Ввічливий, створює сприятливий клімат у колективі	3
	2. Досить ввічливий в цілому, хоча іноді дозволяє собі грубість та нетактовність	2
	3. Не завжди стримує негативні емоції у відносинах	1
	4. Грубий і нетактовний у відносинах з іншими	0

Продовження табл. 3.1

1	2	3
2. Комунікативність	1. Легко знаходить спільну мову з оточуючими 2. Іноді губиться у нестандартних ситуаціях 3. Зазнає помітних труднощів у спілкуванні 4. Замкнута у собі, важко йде на контакт	3 2 1 0
3. Рівень людяності	1. Охоче допомагає колегам по роботі 2. Надає допомогу, але не завжди охоче 3. Допомагає дуже неохоче та не дуже часто 4. Не любить надавати допомогу, по можливості уникає подібних ситуацій	3 2 1 0
4. Індивідуальні оціночні показники		
1. Індивідуальний фактор 1	(Заповнюється співробітником)	3 2 1 0
1. Індивідуальний фактор 2	(Заповнюється співробітником)	3 2 1 0
1. Індивідуальний фактор 3	(Заповнюється співробітником)	3 2 1 0
5. Модель поведінки		
1. Модель А	1. Має всі перелічені якості: здатний багаторазово виконувати однотипні операції без зниження їхньої якості; прагне діяти за заздалегідь встановленим планом, всі справи завжди доводить до кінця; відрізняється високою виконавською дисципліною; прислухається до порад більш досвідчених колег; чітко дотримується норм, наказів, інструкцій та традицій, прийнятих в організації	3
	2. Має чотири або три з перерахованих якостей	2
	3. Має дві з перерахованих якостей	1
	4. Має одну або не має жодної з перерахованих якостей	0

Закінчення табл. 3.1

1	2	3
2. Модель В	1. Має всі перелічені якості: постійно вивчає спеціальну літературу, добре обізнаний із станом справ у своїй професії; здатний до глибокого та всебічного аналізу внутрішньої та зовнішньої ситуації; вміє оперативно знаходити потрібну інформацію, вміло користується довідниками; надає велике значення дрібним деталям, має гарну пам'ять; схильний до самостійного навчання	3
	2. Має чотири або три з перерахованих якостей	2
	3. Має дві з перерахованих якостей	1
	4. Має одну або не має жодної з перерахованих якостей	0
3. Модель С	1. Має всі перелічені якості: швидко сприймає нову інформацію з різних джерел і із задоволенням ділиться нею з іншими; любить та вміє вирішувати нові, нестандартні завдання; має широкий світогляд, схильний до узагальнень, пошуку закономірностей; вміє раціонально організувати свою роботу; нерідко вдається до імпровізації, легко змінює свої плани	3
	2. Має чотири або три з перерахованих якостей	2
	3. Має дві з перерахованих якостей	1
	4. Має одну або не має жодної з перерахованих якостей	0

Джерело: складено автором

організація рекламного стенда готелю для участі в туристичному салоні, створення демонстраційної версії комп'ютерної програми (з вказанням конкретних строків виконання) та інше. За керівником готельного підприємства в будь-якому разі залишається право уточнення і доповнення запропонованих підлеглими «відкритих» факторів. Головне при цьому, вміти переконати їх у доцільності таких змін, інакше система буде сприйматися як недостатньо справедлива, втрачаючи частину своєї ефективності.

При розробці технології кваліметричної оцінки нами було також враховано те, що людина здатна краще виконувати ті роботи, які відповідають її природним схильностям. Враховуючи це, передбачено, що з блоку варіантів моделей виробничої поведінки (А, В або С) працівник може вибрати для оцінки лише той, який найбільше підходить йому в даний момент.

Щомісяця за всіма відібраними показниками кожного блоку працівнику виставляються оцінки (від 0 до 3 балів): за блоком «Кваліфікаційні характеристики» – керівником або відділом кадрів готелю, виходячи з фактичних даних, за іншими – керівником або колегами по роботі. При цьому повинна зберігатися повна анонімність.

Розрахунок узагальнюючого коефіцієнта індивідуального трудового внеску працівника нами рекомендується проводити за формулою:

$$Q = \sum_{i=1}^5 Q_i \times a_i, \quad (3.1.)$$

де: Q – середня оцінка працівника по i -му блоку факторів ($0 \leq Q \leq 3$);

a_i – коефіцієнт вагомості відповідного блоку факторів, що визначається керівником готельного підприємства, відповідно до ситуації, що склалася.

За наявності розрахованих відповідно до (3.1.) значень коефіцієнтів трудового вкладу окремих працівників завдання створення для готельного підприємства ефективної системи преміювання зводиться до визначення

Індивідуальні заохочувальні виплати в рамках сумарної величини преміального фонду.

Для цього зручно використати формулу (3.2.)

$$ПС_j = \frac{Q_i \times ПФ}{\sum ЗП_j \times Q_i}, \quad (3.2.)$$

де: ПФ – розмір преміального фонду, грн.;

- Основна заробітна плата j -го співробітника готелю.

Розглянемо умовний приклад обчислення преміальних виплат працівникам готелю «Premier Palace Hotel» за один місяць з використанням запропонованих методичних підходів за умови, що певний адміністрацією преміальний фонд становитиме 20 000 грн.

Таблиця 3.2.

Дані для розрахунку розмірів премій персоналу готелю «Premier Palace Hotel» за умовний місяць

Работник	Заработная плата, грн. (ЗП)	Коэффициент трудового вклада (Q)	ЗП X Q	Премия, грн ($ПС_j$)
A	10000	15	150000	1935,5
B	12000	20	240000	3096,8
C	18000	35	630000	8129,0
D	15000	30	450000	5806,5
E	8000	10	80000	1032,3
Всього	63000	110	1550000	20000

Джерело: складено автором

Таким чином, використання коефіцієнтів трудового внеску дозволило розподілити преміальний фонд, враховуючи всі розглянуті в табл. 3.1. критерії. Використовувати дану методику можна для різних цілей. Наприклад, для визначення деякого нижнього межового значення (в балах) при встановленні посадового окладу працівника певної категорії під час прийому на роботу у випробувальний термін, оскільки оцінити працівника в момент прийому на роботу за всіма параметрами дуже складно. Для ротації кадрів – недобір певної кількості балів, необхідної для відповідності даних посаді, може стати підставою для переведення працівника на іншу (менш оплачувану) посаду або послужити приводом для його звільнення. І навпаки, можливість підвищення посадового окладу або переміщення по службовій драбині. Для планування кар'єри – кожній категорії службовців можна розробляти свою атестаційну таблицю, що враховує специфіку їх діяльності, можливості просування по службовій драбині. Впровадження даної методики на підприємстві є сильним мотивуючим фактором, оскільки вона дозволить

кожному працівникові визначити свої можливості, виявити вимоги, що пред'являються з боку керівництва фірми і сконцентруватися на їх досягненні. Оцінка результатів діяльності персоналу підприємства виконує три важливі функції управління:

- інформаційну – інформує співробітників про відносний рівень виконання ними роботи і дозволяє їм орієнтуватися в удосконаленні своєї діяльності;
- мотиваційну – мотивує співробітника на більш якісну і продуктивну роботу, оскільки він бачить пряму залежність свого службового (матеріального) зростання від ступеня ефективності своєї праці;
- адміністративну – заснована на попередніх двох функціях оцінки трудової діяльності співробітника, дозволяє приймати рішення про підвищення (пониження), переведення, звільнення тощо. Інформація, що веде до прийняття адміністративного рішення, як правило, мотивує співробітника до якісного виконання своєї роботи. Пропонована методика розробки атестаційної таблиці може дозволити на базі регулярної атестації персоналу не тільки підвищити мотивацію персоналу туристських підприємств, визначати їх заробітну плату, але й наочно планувати кар'єру співробітників.

Висновки до 3 розділу:

Для досягнення високого рівня задоволеності клієнтів та конкурентних переваг, готель «Premier Palace Hotel» у Києві має впровадити стратегічні заходи, зокрема: регулярні тренінги для персоналу. З етики спілкування, вирішення конфліктних ситуацій та покращення комунікаційних навичок, що зменшить негативні відгуки; система зворотного зв'язку. Гості залишатимуть враження про обслуговування, що дозволить визначити сильні та слабкі

сторони персоналу; мотивація персоналу. Введення системи бонусів та винагород за високу якість обслуговування, а також розробка програм професійного розвитку та кар'єрного зростання. Система оплати праці має заохочувати продуктивність, творчість та ініціативу персоналу, що сприятиме досягненню стратегічних цілей організації. Це дозволить залучати та утримувати кваліфікований персонал, ефективно контролюючи витрати на робочу силу.

Більшість програм мотивації персоналу в готелях не приносять бажаних результатів через відсутність чіткого розуміння співробітниками своєї ролі у підвищенні доходів готелю та звикання до регулярних надбавок як до постійного доходу. Ефективні мотиваційні системи повинні враховувати продуктивність, якість праці, ініціативність, дисципліну та рівень кваліфікації працівників. Для забезпечення дотримання цих вимог важливо виробити показники, що відображають значущість кожного працівника. Однак, існуючі індикативні алгоритми не завжди дозволяють повною мірою оцінити професіоналізм та участь працівника. З урахуванням досліджень у галузі психоінформатики та управління персоналом, запропоновано методику кваліметричної оцінки для визначення коефіцієнтів трудового внеску. Щомісяця працівникам виставляються оцінки за показниками кваліфікаційних характеристик та інших блоків. Це дозволяє розподілити преміальний фонд з урахуванням різних критеріїв. Методика може використовуватися для встановлення посадових окладів, ротації кадрів та планування кар'єри, що сприяє мотивації працівників до професійного розвитку та досягнення вимог керівництва.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було розглянуто тему «Оцінювання якості обслуговування при наданні послуг готельного господарства» та зроблено наступні висновки:

1. У сучасній індустрії гостинності вирішальними є орієнтація на ринкову ситуацію та вміння прогнозувати поведінку, мотивацію та платоспроможність клієнтів. Якість обслуговування визначається комплексом факторів, які охоплюють маркетинг, розробку та технічне обслуговування. Забезпечення якості послуг є передумовою для успішної діяльності підприємств у цій галузі. Клієнти гарантують стійку базу для підприємств, а якість обслуговування визначається технологічними вимогами, комфортом та зручністю отримання послуги. У ринкових умовах якість стає вирішальним фактором конкурентоспроможності, а основними принципами якості обслуговування є відповідність очікуванням, відсутність помилок, цінність та перевищення очікувань клієнтів.

2. У готельному господарстві формування якості надання послуг є ключовим аспектом для задоволення потреб клієнтів і забезпечення їх повернення. Цей процес залежить від різноманітних факторів, що включають систему менеджменту якості, впровадження сучасних методів та технологій, сприятливу атмосферу та корпоративну культуру, а також спілкування з клієнтами та збір зворотного зв'язку. Забезпечення якості послуг є ключовим фактором успіху будь-якого готелю, оскільки це допомагає заробити довіру клієнтів, збільшити їхню лояльність та отримати конкурентні переваги на ринку. Постійне вдосконалення всіх аспектів діяльності готелю, урахування потреб і очікувань клієнтів, а також адаптація до змін у галузі туризму є важливими елементами формування якості надання послуг у готелях.

3. Методи оцінки якості надання готельних послуг відіграють критичну роль у задоволенні клієнтів та підвищенні конкурентоспроможності готелів. Різноманітні підходи, включаючи маркетинговий та логістичний, а також

методи, які розроблені вченими та практиками галузі, надають можливість готелям оцінити свою ефективність та відповідність потребам гостей. Використання таких методів, як метод діаграмного проєктування, метод точок дотику, методи споживчого сценарію, реінжинірингу та «Таємний гість», дозволяє готелям не лише виявити потенційні проблеми, але й забезпечити постійне вдосконалення своєї діяльності. Переваги та недоліки кожного методу варто розглядати в контексті конкретного готелю та його цілей. Успішна програма лояльності, як і постійний аналіз результатів, сприяють підвищенню якості обслуговування та забезпечують стабільний розвиток готелю.

4. Аналіз готелю «Premier Palace Hotel» підтвердив його статус одного з провідних п'ятизіркових готелів України, що може похвалитися багаторічним досвідом гостинності та зручним розташуванням в центрі міста Київ. Сьогодні «Premier Palace Hotel» славиться як один з найкращих готелів у Києві, з непорушною репутацією, який обирають відомі бізнесмени, політики, зірки шоу-бізнесу та спорту. Тут часто перебувають міжнародні делегації. Готель пропонує різноманітні категорії номерів, включаючи стандартні, класичні одно- та двомісні, апартаменти різних рівнів комфорту.

5. Для узагальнення інформації про фінансову діяльність готелю «Premier Palace Hotel» проведено аналіз його фінансових результатів, який виявив негативні зміни. Чистий дохід готелю «Premier Palace Hotel» у 2023 році скоротився на 56275000 грн, що становить 33% у порівнянні з 2022 роком.

6. Для досягнення провідних позицій у сфері готельного бізнесу готелю «Premier Palace Hotel» необхідно вдосконалити управління конкурентоспроможністю підприємства, активно розвивати конкурентні переваги і постійно досліджувати та аналізувати як внутрішнє, так і зовнішнє середовище. Це передбачає гнучкість і швидку реакцію на всі зміни. При обслуговуванні туристів та інших гостей важливо забезпечити не лише високий рівень комфорту перебування, але й постійно підвищувати якість сервісу, пропонуючи широкий спектр додаткових та супутніх послуг, включаючи інформаційні, побутові, послуги бізнес-центру, організацію дозвілля та інше.

7. Для досягнення високого рівня задоволеності клієнтів та конкурентних переваг, готель «Premier Palace Hotel» у Києві має впровадити стратегічні заходи, зокрема: регулярні тренінги для персоналу. З етики спілкування, вирішення конфліктних ситуацій та покращення комунікаційних навичок, що зменшить негативні відгуки; система зворотного зв'язку. Гості залишатимуть враження про обслуговування, що дозволить визначити сильні та слабкі сторони персоналу; мотивація персоналу. Введення системи бонусів та винагород за високу якість обслуговування, а також розробка програм професійного розвитку та кар'єрного зростання. Система оплати праці має заохочувати продуктивність, творчість та ініціативу персоналу, що сприятиме досягненню стратегічних цілей організації. Це дозволить залучати та утримувати кваліфікований персонал, ефективно контролюючи витрати на робочу силу.

8. Більшість програм мотивації персоналу в готелях не приносять бажаних результатів через відсутність чіткого розуміння співробітниками своєї ролі у підвищенні доходів готелю та звикання до регулярних надбавок як до постійного доходу. Ефективні мотиваційні системи повинні враховувати продуктивність, якість праці, ініціативність, дисципліну та рівень кваліфікації працівників. Для забезпечення дотримання цих вимог важливо виробити показники, що відображають значущість кожного працівника. Однак, існуючі індикативні алгоритми не завжди дозволяють повною мірою оцінити професіоналізм та участь працівника. З урахуванням досліджень у галузі психоінформатики та управління персоналом, запропоновано методику кваліметричної оцінки для визначення коефіцієнтів трудового внеску. Щомісяця працівникам виставляються оцінки за показниками кваліфікаційних характеристик та інших блоків. Це дозволяє розподілити преміальний фонд з урахуванням різних критеріїв. Методика може використовуватися для встановлення посадових окладів, ротації кадрів та планування кар'єри, що сприяє мотивації працівників до професійного розвитку та досягнення вимог керівництва.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Жалінська І. В. Сучасні підходи до управління якістю готельних послуг: їх розвиток та стан в Україні. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 3(101). С. 24-31.
2. Куракін О. Б. Дослідження методологічних підходів до оцінки якості готельних послуг. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2023. № № 1 (7). С.5-9
3. Бедрадіна Г.К. Методика Service Quality в оцінюванні якості готельних послуг. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 5. С.113-119.
4. Бедрадіна Г.К. Шляхи вдосконалення системи якості обслуговування в готельному бізнесі на прикладі готелю «Континенталь» м. Одеса. Ефективне управління економікою: інформаційні технології, маркетинг, бізнес : матеріали VIII міжнар. наук.-практ. конф., Черкаси: Черкаський державний технологічний університет, 2015. С. 203-207.
5. Джерелюк Ю.О. Обґрунтування вибору методу оцінювання якості обслуговування в туристичних підприємствах. *Науковий вісник Херсонського університету*. 2021. Вип. 41. С. 27-31
6. Мальська М. П., Пандяк І. Г. Готельний бізнес: теорія та практика. Підручник. 2- вид. перероб. та доп. К.: Центр учбової літератури, 2012. 472 с.
7. Мельник І.М., Химич Т.В. Сучасні підходи до оцінки якості обслуговування в готельних підприємствах. *Інфраструктура ринку*. 2017. № 14. URL: http://www.marketinfr.od.ua/journals/2017/14_2017_ukr/29.pdf
8. Мельниченко С.В. Методика дослідження якості обслуговування на туристичних підприємствах. *Вісник КНТЕУ*. 2012. № 1. С. 24-33
9. Ольшанський О.В. Формування політики якості послуг на підприємствах туристичного профілю. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2014. Вип. 2. С. 240-250
10. Пінчук А.С., Атанасевич О.Є. Шляхи підвищення якості готельних послуг в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 25. С. 393-396.

11. Коваленко Л.І. Якість обслуговування як складова якості надання 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. 309 с. С. 296-298.
12. Савицька Н.Л. Клієнт-орієнтоване управління в готельно-ресторанному бізнесі : монографія. Харків: Видавець Іванченко І. С. 2021. 209 с.
13. ДСТУ ISO 9000:2015 (ISO 9000:2015, ГОТ). Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209000.pdf>
14. Босовська М.В. Управління якістю послуг підприємств готельного господарства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня к-та екон. наук: спец. 08.00.04. Київ, 2009. 22 с.
15. Сайт готелю «Premier Palace Hotel». URL: <https://premier-palace.phnr.com/ua>
16. Бойцова М., Піроженко О. Усе про облік та організацію готельного бізнесу. - Харків: Фактор, 2005. - 232 с.
17. Андренко І. Б. Фінансово-економічний аналіз підприємств туризму: підручник / І. Б. Андренко, Н. М. Влащенко. – Х.: ХНАМГ, 2012. – 308 с.
18. Сайт готельної мережі Premier Hotel. URL: <https://www.phnr.com/ua>
19. Сайт готелю «InterContinental». URL: <http://kyiv.intercontinental.com/>
20. Сайт готелю «Hilton Kyiv». URL: <https://www.hilton.com>
21. Сайт готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv». URL: <https://www.fairmont-ru.com/kyiv>
22. Сайт готелю «Hyatt». URL: <https://www.hyatt.com>
23. Сайт готелю «Mercure Kyiv Congress». URL: <https://mercurekyiv.ua/ru/main-hotel>
24. Сторінка на Booking.com готелю «Premier Palace Hotel». URL:

<http://surl.li/uexjy>

25. Сторінка на Booking.com готелю «InterContinental». URL: <http://surl.li/ugitv>

26. Сторінка на Booking.com готелю «Hilton Kyiv». URL: <http://surl.li/ugitb>

27. Сторінка на Booking.com готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv». URL: <http://surl.li/ugitk>

28. Сторінка на Booking.com готелю «Hyatt». URL: <http://surl.li/ugite>

29. Сторінка на Booking.com готелю «Mercure Kyiv Congress». URL: <http://surl.li/ugito>

30. Регіональні напрями стратегії кластерного розвитку сфери туризму та гостинності : моногр. / заг. ред.: І.В. Давиденко, О.Л. Михайлюк. – К.: ФОП Гуляєва В.М., 2024. – 270 с. URL: <http://surl.li/rhaje>

31. Школа І.М. та ін. Менеджмент туристичної індустрії. Чернівці: Книги – XXI, 2005. 596 с.

32. Пасічник В.Г., Акіліна О.В. Організація виробництва. – К.: Центр навчальної літератури 2005. – 248 с.

33. Хлоп'як С.В. Кваліметричний підхід до створення ефективної системи матеріальної мотивації на туристичному підприємстві // Вісник ДІТБ, 2009, № 13 – С 285-294.