

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ
Кафедра готельно-ресторанної справи, туризму і рекреації**

На правах рукопису

МАКСІМЕНКОВА ВАЛЕРІЯ СЕРГІЇВНА

**ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЮ
ЧЕРЕЗ УДОСКОНАЛЕННЯ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ**

Спеціальність: 241 “Готельно-ресторанна справа”
Освітньо-професійна програма: Готельно-ресторанна справа
Робота на здобуття освітнього ступеня “Магістр”

Науковий керівник:
ТЕРЕЩУК ОКСАНА СТЕПАНІВНА
кандидат географічних наук,
доцент

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № 6
засідання кафедри туризму
та готельного господарства
від 14 листопада 2024 р.

Завідувач кафедри
проф. Ільїн Л.В. _____

**Луцьк – 2024
АНОТАЦІЯ**

до магістерської роботи Максименкової Валерії на тему:
Підвищення конкурентоспроможності готелю через удосконалення якості

У кваліфікаційній роботі визначено сутність управління персоналом у ресторанних закладах, розглянуто основні поширені методики оцінки якості готельних послуг, методи оцінки складових якості послуг та методи оцінки якості послуг на основі споживчого досвіду, їх переваги та недоліки, які стали основою аналізу якості готельних послуг.

Здійснений аналіз організаційно-економічних показників готельно-відпочинкового комплексу «Панська Гора», його конкурентних позицій на ринку. Після проведення SWOT – аналізу було з'ясовано, що готельне підприємство має багато сильних сторін, що дозволить здійснити можливості підвищення рівня якості надання послуг, забезпечити якісне навчання персоналу, залучати нових клієнтів тощо.

Здійснено аналіз системи обслуговування готелю та аналіз рівня задоволеності якістю готельних послуг гостей. проведена оцінка якості готельних послуг закладу за методикою SERVQUAL.

Обгрунтовані шляхи щодо удосконалення якості послуг готелю «Панська Гора»: підвищення кваліфікації різних категорій працівників відповідно до вимог посад; розвиток у готелі методів матеріальної та моральної мотивації; удосконалення існуючої системи адаптації персоналу шляхом запровадження планів адаптації для окремих посад.

Результати роботи можуть бути використані готельними підприємствами при удосконаленні системи дозволять збільшити якість обслуговування гостей готелю за рахунок вдосконалення таких показників, як довіра, доступність, комунікативні аспекти, розуміння проблем клієнтів, надійність, швидкість реакції, компетентність та ввічливість персоналу.

Ключові слова: якість готельних послуг, якість обслуговування, методика оцінки якості, рівень задоволеності гостей.

Кваліфікаційна робота магістра складається із вступу, трьох розділів, висновків.

SUMMARY

to the master's thesis of Valeria Maksimenko on the topic:
Increasing the competitiveness of the hotel through improving the quality

The qualification work defines the essence of personnel management in restaurant establishments, considers the main common methods of assessing the quality of hotel services, methods of assessing the components of service quality and methods of assessing the quality of services based on consumer experience, their advantages and disadvantages, which became the basis for analyzing the quality of hotel services.

An analysis of the organizational and economic indicators of the hotel and recreation complex "Panska Gora", its competitive positions in the market was carried out. After conducting a SWOT analysis, it was found that the hotel enterprise has many strengths, which will allow for the possibility of improving the quality of service provision, ensuring high-quality training of personnel, attracting new customers, etc.

An analysis of the hotel service system and an analysis of the level of satisfaction with the quality of hotel services of guests were carried out. The quality of hotel services of the establishment was assessed using the SERVQUAL method.

Reasonable ways to improve the quality of services at the Panska Gora hotel: advanced training of various categories of employees in accordance with the requirements of the positions; development of methods of material and moral motivation in the hotel; improvement of the existing system of personnel adaptation by introducing adaptation plans for individual positions.

The results of the work can be used by hotel enterprises when improving the system, which will allow increasing the quality of service to hotel guests by improving such indicators as trust, accessibility, communicative aspects, understanding of customer problems, reliability, speed of response, competence and courtesy of the staff.

Keywords: quality of hotel services, quality of service, quality assessment methodology, level of guest satisfaction.

The master's degree work consists of an introduction, three sections, conclusions.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЯКОСТІ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ	9
.....	
1.1. Понятійно-термінологічний апарат.....	9
1.2. Особливості впливу якості послуг на конкурентоспроможність готелю	12
1.3. Методика оцінки якості послуг готельного підприємства	17
.....	
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЯКОСТІ ПОСЛУГ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ПАНСЬКА ГОРА».....	24
2.1. Організаційно-економічна характеристика «Панська Гора»	24
.....	
2.2. Аналіз системи обслуговування у готелі «Панська Гора».....	31
2.3. Аналіз впливу якості послуг готелю на задоволеність гостей.....	37
2.3. Оцінка якості послуг готелю «Панська Гора».....	43
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ПАНСЬКА ГОРА»	51
3.1. Проблеми забезпечення високого сервісу готелю «Панська Гора».....	51
3.2. Обґрунтування рекомендації щодо вдосконалення якості послуг готелю «Панська Гора».....	58
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71
ДОДАТКИ.....	76

ВСТУП

В умовах фінансової та економічної кризи керівники готелів починають усвідомлювати, що для відновлення завантаження та рівня прибутковості своїх підприємств необхідно радикально змінювати ставлення до питань якості надання послуг. Тому сьогодні виграє той, хто нагромадить конкурентний потенціал, що дозволяє йому забезпечити ривок під час виходу з кризи.

В даний час в готельній індустрії в Україні та світі все більше уваги приділяється підвищенню якості обслуговування. Проте існує проблема в об'єктивній оцінці якості послуг, що надаються готелями. Оцінити якість послуг вдається важко через складність визначення показників, різноманітності компонентів оцінки якості та психологічного рівня розвитку споживача. А головною проблемою оцінки якості обслуговування є те, що кожен споживач має своє уявлення про якість послуг, що підтверджує той факт, що це поняття завжди трактується суб'єктивно.

Постійний аналіз і регулярне підвищення якості обслуговування стали гострою необхідністю та актуальним завданням для всіх українських готелів за останній час.

По-перше, у зв'язку з підвищенням культурної самосвідомості гостей та рівня життя (небажання миритися з низькою якістю обслуговування), виникає дисонанс між очікуванням гостей від рівня представленої послуги та фактичним її наданням. Це пояснюється ще й доступністю зовнішнього

туризму: споживачі послуг, які звикли до високого рівня обслуговування закордоном, очікують та вимагають такого ж рівня від вітчизняних готелів.

По-друге, готельні підприємства здійснюють великий вплив на зовнішні фактори, що примушують до постійного поліпшення якості – стрімкий розвиток індустрії гостинності, обов’язкова класифікація засобів розміщення і, як наслідок, підвищена увага до конкурентоспроможності готелю, якості його послуг, задоволеності гостей послугами, що надаються.

По-третє, бурхливий розвиток науково-технічної сфери і комунікації стимулює стежити та впроваджувати інновації для підвищення якості надання послуг та залишатися конкурентними на ринку готельних послуг. Як ствержує Робін Хатсон, директор Soho House, завдяки можливості залишати відгуки про готелі та вільно їх читати, незабаром поганих готелів не залишиться зовсім. Готельєри будуть змушені покращувати якість послуг готелю, щоб уникнути негативних відгуків та рейтингів.

Бажання залишатися конкурентоспроможними на ринку готельних послуг мотивує готелі постійно розвиватися та підвищувати якість обслуговування.

Серйозним поштовхом до підвищення якості надання послуг стали вимоги до готелів під час пандемії коронавірусу. Готельні підприємства були вимушені забезпечувати санітарну безпеку не лише гостям, але й власному персоналу. Готелі в яких проводилися необхідні заходи виходили на новий рівень якості надання послуг, включаючи новітні технології (мобільні додатки, безконтактне заселення, віртуальні послуги), тим самим бути в конкурентній боротьбі.

Таким чином, забезпечення високої якості надання послуг готелем, визначає його конкурентоспроможність, що є важливою умовою для успішного функціонування та розвитку підприємства на ринку готельних послуг України. А підтримка та підвищення конкурентоспроможності вимагають від готелю постійного аналізу та контролю якості надання послуг.

Теоретичною та інформаційною базою для магістерської роботи є дослідження методологічних підходів до оцінки якості готельних послуг висвітлені

у працях вітчизняних науковців. Зокрема, аналізу переваг і недоліків сучасних методів оцінки рівня якості обслуговування гостей у готельних підприємствах та визначення напрямів застосування цих методів приділили значну увагу Мельник І.М. та Химич Т.В. [24]. У роботі Капліної А.С. [20] досліджено методичні підходи до оцінки якості готельних послуг, та запропоновано вдосконалення системи якості обслуговування споживачів методом математичного моделювання. Можливість використання принципів НАССР у системі управління якістю готельних послуг розглядали Чепурда Л.М. та Куракін О.Б. [40]. Шляхи підвищення якості готельних послуг в Україні досліджували Пінчук А.С. та Атанасевич О.Є. [30].

Об'єктом дослідження є готельне підприємство «Панська Гора» у м. Львів.

Предметом дослідження є якість обслуговування у готелі «Панська Гора» м. Львів.

Метою дослідження є обґрунтування напрямів та шляхів удосконалення якості надання послуг «Панська Гора», що дозволить підвищити його конкурентоспроможність та якість роботи в умовах сьогодення.

Відповідно до мети були поставлені *завдання*:

- дослідити теоретико-методологічні аспекти якості готельних послуг;
- здійснити організаційно-економічну характеристику;
- здійснити аналіз системи обслуговування готелю «Панська Гора» та його основних конкурентів;
- проаналізувати задоволеність гостей наданням послуг у готелі;
- оцінити якість надання готельних послуг у закладі розміщення «Панська Гора»;
- виявити основні проблеми сервісу готелю;
- обґрунтувати рекомендації щодо удосконалення якості надання послуг для підвищення конкурентоспроможності готелю «Панська Гора» в умовах сьогодення.

Теоретичну основу дослідження склали наукові праці провідних українських науковців, наукові статті зарубіжних вчених, нормативно-правові

документи, офіційні сайти готельних підприємств, а також інформація від підприємств, яка отримана в період переддипломної практики.

Методологічною основою дослідження є метод комплексного та економічного аналізу та наукового пізнання. У процесі дослідження також використовувалися методи, такі як спостереження, анкетування, контент-аналіз, порівняння, методи експертної оцінки, інтерв'ю з власниками бізнесу, методи фокус-груп, аналогія, порівняння та прогнозування які дозволяють забезпечити достовірність і обґрунтованість результатів і рекомендацій.

Практичне значення одержаних результатів полягає у створенні можливостей для формування конкурентних переваг підприємств готельного господарства та посилення їх конкурентних позицій на ринку готельних послуг України зокрема. У роботі представлені рекомендації менеджменту готелю щодо удосконалення надання якості послуг для компанії «Панська Гора», Результати дослідження можуть бути використані під час викладання на ОП «Готельно-ресторанна справа».

Структура магістерської роботи: вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел та додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЯКОСТІ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ

1.1. Понятійно-термінологічний апарат

Критерій оцінки якості послуги для споживача – це ступінь його задоволення, тобто відповідність між отриманим і очікуваним. Критерієм ступеня задоволення клієнта є його бажання повернутися ще раз і порадити обраний готель своїм друзям і знайомим. Показники якості послуг та обслуговування гостей є однією з головних сторін діяльності готелю. Ці показники можна умовно поділити на три основні групи [1]:

1) показники, пов'язані з наданням готельних номерів та їх обслуговуванням, зокрема: показники часу на очікування номера; кількість документів, що заповнюються при заселенні; стан номера, постільної білизни та ін;

2) показники якості додаткових платних та безкоштовних послуг: наявність у номерах фена, праски, телевізора; можливість замовити квитки на транспорт, у кіно чи театр, організацію екскурсій;

3) показник культури обслуговування: у процесі аналізу цього показника необхідно встановити, наскільки обладнання номерів та інших приміщень готелю відповідає встановленим нормативам, чи не перевантажені приміщення

непотрібними предметами, доцільно оформлені інтер'єри та наскільки вони відповідають вимогам експлуатації та сучасної естетики.

Для готельного підприємства має значення низка факторів, що містять потенціал якості. Виділено найважливіші фактори [7]:

- Розташування готелю. Готель, збудований у місцевості з негативною репутацією, не може розраховувати на комерційний успіх;
- Класифікаційні критерії (кількість зірок). Належність до певної категорії якості формує очікування клієнтів і водночас визначає рівень, який має підтримуватись готелями, щоб не викликати розчарування у споживачів;
- Приналежність до готельного ланцюга. Багато готельних ланцюгів акцентують увагу на знижках для клієнтів та гарантованій якості готельних послуг на всіх підприємствах, що входять у ланцюг;
- Будівля та обладнання готелю. Вид споруд, номерів, коридорів, санвузлів, приміщень для відпочинку визначає перше враження гостем;
- широта та глибина пропонованого набору послуг. Так, велика пропозиція послуг асоціюється найчастіше із високим рівнем якості;
- Ціна. Повага до готелю зростає разом із ціною. Це найважливіший матеріальний показник очікуваної якості послуг готелю. У свідомості людей укорінилося, що високий рівень цін обіцяє не менший високий рівень якості, і навпаки [8].

Отже, сукупність показників є основною передумовою для планування якості та заходів щодо його вдосконалення у готельній індустрії. Докладніше показники якості у готельній промисловості представлені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Показники якості у готельній промисловості [7, 8]

Матеріальні (Технічні вимірювачі)	Нематеріальні (невідчутні вимірювачі)
- Класифікаційні критерії; - Приналежність до готельного ланцюга; - Будівля та обладнання готелю; - Рівень цін; – широта та глибина наданих послуг; - Персонал та ін.	– атмосфера готелю; - Розташування споруди; - Стиль, естетика споруди; - персонал (зовнішній вигляд, одяг) та ін.
- Чисельність працівників;	– атмосфера у кімнатах, ресторані, барі;

- Розміщення номерів; - Оснащення вивісками (показчиками); - Чистота; - Час обслуговування; - технічний стан споруди; - Організація вільного часу (басейн, тренажерний зал) та ін.	- рівні та принципи сервісу; - Готовність допомогти, дружелюбність; - Виробничий клімат та ін.
- Задоволеність клієнтів; - Облікові записи; - рекомендації (поради); - Швидкість операцій при заселенні та виселенні.	- Задоволеність клієнтів; - Відпочинок, зняття напруги; - Відповідність очікуванням клієнтів.

Виходячи з таблиці 1.1, показники якості у готельному господарстві можуть бути матеріальні та нематеріальні. Надання готельних послуг високої якості є складовою постійної уваги керівництва готелю незалежно від форми власності. Ключовим фактором, який формує поняття якості, є найбільш повне задоволення потреб гостей з різними запитами та своїм розумінням комфорту. Проте існують основні критерії якості готельних послуг [3]:

- компетентність: виявляється у тому, що персонал готелю володіє необхідними знаннями та навичками, та достатнім рівнем професіоналізму для надання тих чи інших послуг;
- надійність: визначається стабільністю роботи готелю, а також тривалістю його існування на ринку;
- чуйність: персонал готелю прагне по можливості задовольнити всі побажання своїх клієнтів;
- доступність: персонал готелю повинен бути контактним і доступним, клієнт не повинен шукати працівника відповідної служби по всьому готелю;
- розуміння: один з головних елементів гостинності, який ґрунтується на розумінні всіх специфічних потреб клієнтів;
- комунікація: персонал готелю має бути максимально відкритим для клієнта та надавати доступ до необхідної інформації;
- довіра: показник якості, що виражається в тому, що задоволений обслуговуванням клієнт віддасть перевагу цьому готелю в майбутньому, пропонуючи його послуги своїм близьким, друзям, знайомим;
- безпека: відображає головну потребу будь-якого клієнта – потреба у моральній та фізичній безпеці;

- ввічливість: персонал готелю має бути ввічливим, доброзичливим, доброзичливим, уважним;
- відчутність: клієнт повинен не тільки споживати, а й сприймати надання послуг, що досягається за рахунок оформлення приміщень та будівлі готелю, а також уніформи персоналу.

Таким чином, показники якості обслуговування гостей визначають конкурентоспроможність готельного підприємства, а також здатність у повному обсязі задовольняти потреби гостей. Усі показники якості обслуговування зводяться до трьох груп: показники, пов'язані з наданням готельних номерів та їх обслуговуванням; показники якості додаткових платних та безкоштовних послуг; показники культури обслуговування. Також на рівень якості послуг готелю впливає безліч різних факторів. Для постійного підвищення якості обслуговування в готелі необхідно систематично аналізувати додаткові послуг.

2.2. Особливості впливу якості послуг на конкурентоспроможність готелю

В останні роки готельний ринок в Україні характеризується зростанням пропозиції при одночасному скороченні попиту на послуги розміщення. Така ситуація сприяє посиленню конкурентної боротьби, одним із напрямів успіху в якій є формування конкурентних переваг підприємств готельного господарства.

Оскільки асортимент послуг та цінова політика на вітчизняному ринку готельних послуг представляє відносно однаковий спектр, головною, магістральною компонентою, що зумовлює конкурентні переваги, є надання готельних послуг вищої якості порівняно з аналогами, що конкурують.

Візуалізація впливів якості готельних послуг на конкурентоспроможність підприємства представлена на Рис. 1.1.

Рівень якості послуг гостинності визначається низкою критеріїв, до яких належать:

- зовнішній вигляд персоналу;
- дотримання співробітниками норм етикету, корпоративної етики у спілкуванні з гостями закладу;
- дотримання санітарно-гігієнічних норм (головними з яких є чистота та порядок у номерах, холах, вестибюлях);
- використання натуральних матеріалів та живих кольорів для оформлення інтер'єрів;
- охорона та забезпечення безпеки проживаючих у готелі;
- асортимент індивідуальних та додаткових за бажанням клієнта послуг.

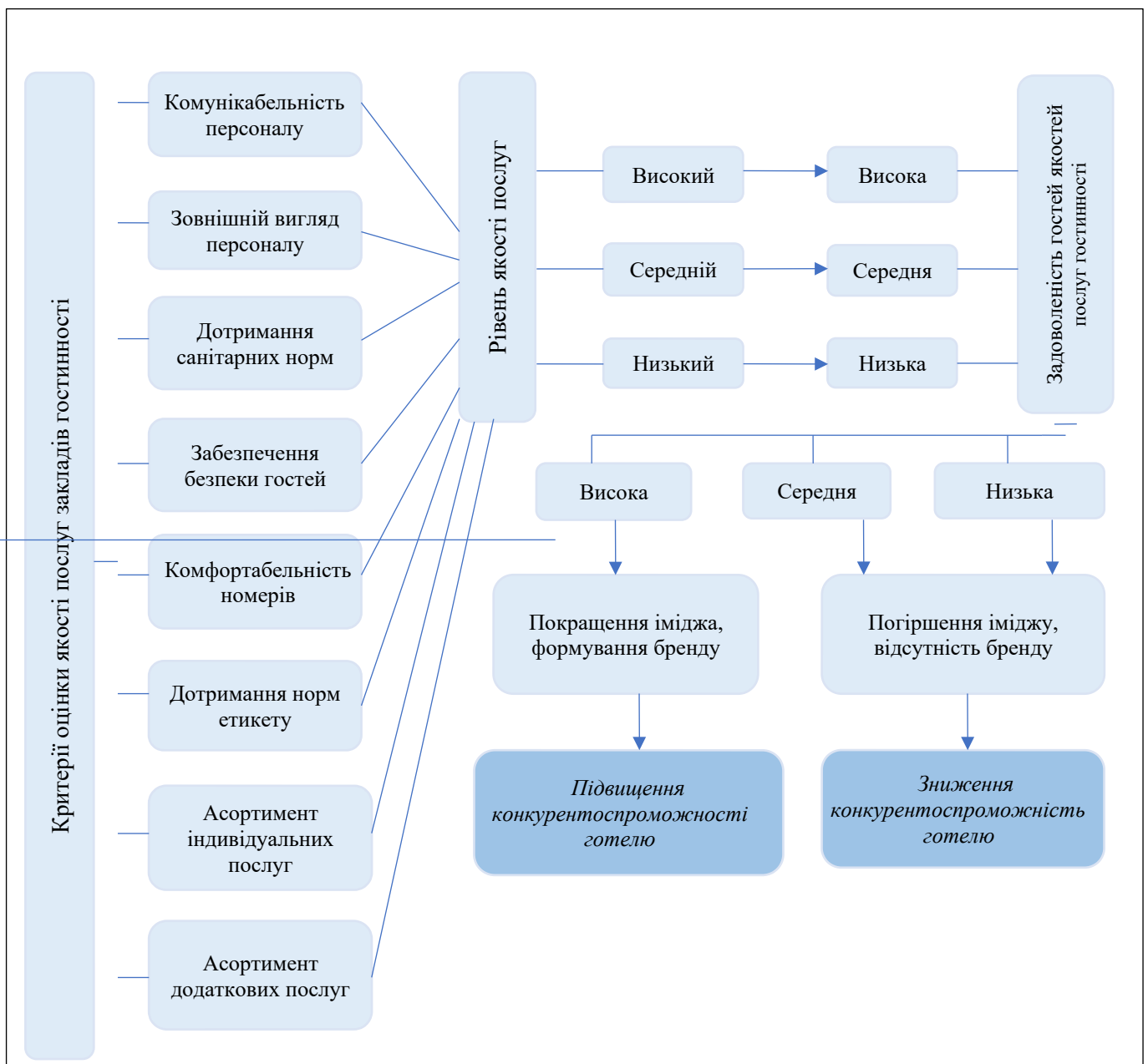


Рис. 1.1. Вплив якості послуг, що надаються готельним підприємством, на його конкурентоспроможність

Оцінка готельних послуг за позначеними на Рис.1.2. критеріям дає можливість визначити рівень якості послуг і, як наслідок, оцінити рівень задоволеності клієнта – споживача цих послуг.

Високий, середній або низький рівень якості готельних послуг викликає, відповідно, рівень задоволеності у клієнта: високий, середній або низький. Високий рівень задоволеності клієнта наданими йому готельними послугами позитивно впливає на імідж готелю, сприяє формуванню бренду.

Якщо розглядати бренд як поняття, що відображає репутацію готельної послуги, заснованої на сукупності позитивних емоційних асоціацій про конкретну послугу, можна зробити висновок про те, що формування бренду та підвищення іміджу готельного підприємства відбувається лише за високого ступеня задоволеності споживачів наданих послуг.

Готельні комплекси, що функціонують в Україні, для оцінки якості послуг, що надаються, перейняли і активно використовують зарубіжний досвід, маючи у своєму арсеналі різні методи оцінки, наприклад, «Таємничий покупець», «Анкета гостя» та ін. Дані маркетингові методи лягли в основу існуючих методик оцінки. Так, на Рис. 1.1 показано основні етапи методики оцінки якості послуги готельного підприємства.



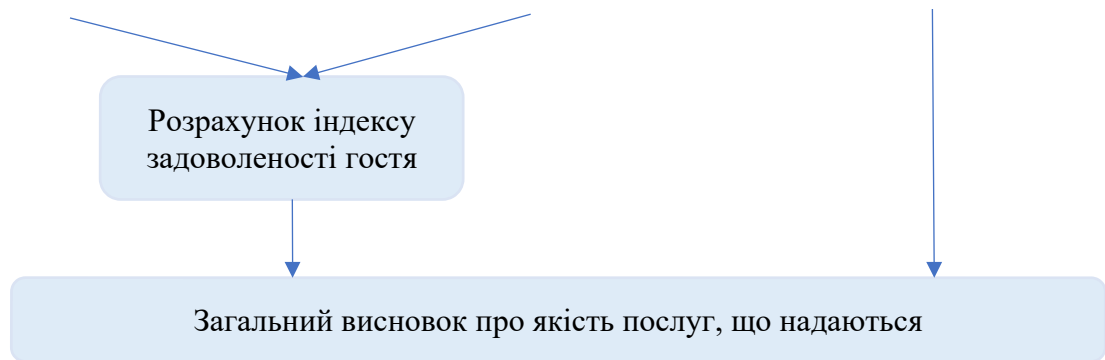


Рис. 1.2. Етапи методики оцінки якості послуг готельного підприємства

Основні методи оцінки рівня послуг в індустрії гостинності можна умовно розділити на 2 групи: методи оцінки складових якості послуг та методи оцінки якості послуг на основі споживчого досвіду (Рис.1.2.). На схемі ми навели основні методи, що входять до даних груп, розглянемо їх докладніше.

Розглянемо спочатку методи оцінки якості послуг з урахуванням вивчення споживчого досвіду. У цій групі виділяють 2 ключові методи – це анкетування споживачів готельних послуг з подальшою обробкою та аналізом отриманих анкет та оцінка якості послуг готелю методом «таємний гість».

Анкетування – один із найпростіших та найефективніших методів збору інформації при опитуванні великої кількості людей. Це письмове опитування, на основі якого можна зрозуміти ступінь задоволеності клієнтів, їх побажання, потреби, сформувані бази даних клієнтів, отримати інформацію про ефективність рекламних кампаній та конкурентів, підвищити рівень сервісу. Анкетування може бути індивідуальним, груповим та масовим. Однак, у готельній сфері, як правило, застосовується індивідуальне анкетування гостей, які перебувають у готелі (припускає заповнення паперових анкет у номерах), або після виїзду гостей їм на пошту надсилається електронна анкета. Анкета включає низку питань, поруч із якими є варіанти відповідей чи шкала з метою оцінки задоволеності. Використання електронної анкети краще, оскільки вона дозволяє автоматизувати процес обробки зібраних відгуків і сформувані рекомендації.

Наступним важливим методом оцінки якості послуг на основі споживчого досвіду готелю є метод «таємного гостя». Даний метод

спрямований на оцінку рівня професіоналізму та компетентності персоналу, дотримання стандартів під час роботи, якості надання послуг. Особливість методу полягає в тому, що перевірка відбувається несподівано для персоналу, що сприяє найбільш коректним та правдивим результатам. Для проведення перевірки вибираються спеціально підготовлені люди, які надають замовнику детальні результати перевірки, докази у вигляді аудіо та відео записів, зроблених під час перевірки.

За невеликих витрат метод «таємний гість» дозволяє найефективніше проконтролювати роботу персоналу та вдосконалити її, з'ясувати проблеми, з якими стикаються гості, слабкі сторони роботи, знизити ризик втрати споживачів, скоригувати програму навчання співробітників. Під час перевірки оцінюється доброзичливість, клієнтоорієнтованість персоналу, зовнішній вигляд співробітників, дотримання стандартів роботи, швидкість та якість обслуговування, відповідність до рівня сервісу даного підприємства.

Оцінка за методом «таємний гість» може бути виконана в рамках трьох категорій: стандартне дослідження для отримання та аналізу загальної інформації; передтренінгове дослідження для визначення недоліків у роботі співробітників та посттренінгове дослідження для визначення змін у роботі персоналу після проходження навчання та тренінгів.

Дані методи дозволяють покращити сервіс та якість надання послуг, ефективність роботи персоналу, підвищити кількість споживачів та конкурентоспроможність підприємства.

Контроль діяльності готелю є дуже важливим, оскільки для послуги головним показником є якість. Саме від якості послуг, що надаються готелем, залежать його життєдіяльність, конкурентоспроможність, обсяг продажів, перспективи розвитку готелю. Після затяжної пандемії люди намагаються більше подорожувати, через що попит на готельні послуги зростає, разом із попитом зростає і потреба у більшій кількості місць розміщення, зростає конкуренція.

Щоб бути конкурентоспроможним у сфері готельних послуг, необхідно приділяти велику увагу саме сервісу та роботі з персоналом, який його

забезпечує. Адже як відомо, готель без персоналу це просто будівля, і саме персонал забезпечує культуру висококласного готельного сервісу, що вже склалася в наш час.

Вітчизняний туризм і пов'язана з ним сфера готельного бізнесу активно розвиваються у зв'язку із закриттям кордонів. Контроль за якістю готельних послуг є невід'ємною частиною успішного готельного бізнесу. Головним джерелом оцінки послуг є гості, тому клієнтоорієнтованість також є важливим критерієм.

1.2. Методики оцінки якості послуг готельного підприємства

В галузі дослідження проблем управління якістю у сфері послуг досі не вирішено завдання розробки цілісної, єдиної методології оцінки якості обслуговування, яка включала б у себе всі аспекти, починаючи з оцінки реакції споживача за допомогою анкетування та закінчуючи налагодженням системи статистичного обліку та аналізу параметрів оцінки. Різні методики оцінки якості у сфері послуг зачіпають або якісні або кількісні параметри.

Кількісні параметри оцінки включають показники, що визначаються на основі даних статистичного обліку обсягів послуг, що надаються готельними підприємствами. Якісні параметри складніші для формалізації, ніж кількісні, проте, дозволяють оцінити не так результати надання послуги (як кількісні параметри), скільки сам процес її надання.

Визначенню та оцінці якісних параметрів, на відміну від кількісних, присвячено цілу низку наукових досліджень, які тісно пов'язані з дослідженнями в галузі процедур оцінки задоволеності/незадоволеності споживача. Поняття задоволеності споживачів у своїй розглядається як ширше – що включає у собі поняття якості самої послуги [19].

На думку Л.В. Баумгартен [6], під оцінкою рівня якості послуги розуміється «результат оцінювання, тобто зіставлення показників якості послуги з базовими значеннями» [6]. Ця оцінка може бути представлена в кількісній та якісній формі.

Під час проведення оцінки використовують спеціальні показники. Оціночні показники якості послуг можуть бути визначені на основі нормативних документів, що діють. Так, наприклад, міжнародний стандарт ISO 90004-2-94 «Загальне керівництво якістю та елементи системи якості. Частина 2. Керівні вказівки щодо послуг» наводить дві групи характеристик якості послуг:

1) кількісні характеристики:

- час очікування послуги;
- характеристика обладнання, інструменту та матеріалів;
- надійність;
- точність виконання;
- Повнота послуги;
- Безпека;

рівень автоматизації та механізації;

2) якісні характеристики:

- ввічливість;
- Доступність персоналу;
- довіра до персоналу;
- рівень майстерності;
- комфорт та естетика;
- ефективність контактів виконавця та клієнтів.

Ст. Цайтамль Л. Беррі та А. Парасураман запропонували 10 основних показників якості, які використовуються споживачами для оцінки якості послуг, що їм надаються: довіра, безпека, доступність, комунікабельність, відчутні характеристики, надійність, швидкість реакції, компетентність і ввічливість [44].

Для вимірювання ступеня задоволення споживача з урахуванням різних аспектів якості обслуговування. В. Цайтамль Л. Беррі та А. Парасураман розробили спеціальну методику, яку назвали SERVQUAL (від англ. service quality – якість обслуговування). Використовуваний ними підхід ґрунтується на припущенні, що споживач оцінює якість послуг, порівнюючи свої очікування з

фактичним сприйняттям. Цей інструмент використовує частину наведених вище показників, зі складу яких видалено взаємопов'язані показники. В результаті вони зупинилися на наступних показниках: відчутні характеристики, надійність, швидкість реакції, впевненість, співпереживання, які включають 21 фактор сприйняття та ряд факторів очікування споживачем якості обслуговування.

У роботі [45] наводяться такі показники якості послуг, які трохи відрізняються від наведених вище:

- 1) навколишнє середовище (ситуація, зручності, обладнання та персоналу на сервісі);
- 2) надійність (сукупність старанності та довіри до результатів виконання роботи);
- 3) психологічні властивості (можливість знаходження контакту);
- 4) ввічливість;
- 5) чуйність;
- 6) комунікабельність (здатність такого спілкування, щоб споживач зрозумів співробітника);
- 7) доступність (легкість встановлення зв'язку з постачальником послуг);
- 8) гарантія (страхування).

Встановлення кількісних значень показника якості найчастіше проводиться експертним методом.

Експертна оцінка якості послуги – характеристика якості, одержана з використанням експертних методів оцінювання. Експертне оцінювання здійснюють експертні комісії (сукупність фахівців для експертного оцінювання якості послуги), які включають робочі групи (організують діяльність експертної групи та опрацьовую судження експертів про якість послуги) [44].

Експертне оцінювання якості послуги здійснюється у чотири етапи:

- 1) формулювання цілей оцінки та формування експертної групи;
- 2) вибір методів, способів та процедур оцінювання;
- 3) винесення суджень членами експертної групи;
- 4) обробка експертних суджень та оформлення експертного висновку.

Завдання експертного оцінювання полягає у створенні шкали порядку. Зазвичай роль такої шкали виконує бальна оцінка. Відповідно до обраної шкалою експерти виставляють свої судження щодо показників якості конкурентних послуг, а також відносної ваги (значущості) оцінюваних показників якості. Певні ваги показників якості нормуються так, щоб їх загальна сума дорівнювала одиниці, тобто ділять кожну вагу на суму всіх ваг. Одним із найчастіше застосовуваних результатів обробки експертних суджень є розрахунок середнього балу.

У працях авторів з проблеми дослідження також містяться міркування про те, що якість послуг безпосередньо пов'язана з конкурентоспроможністю підприємства та працюючого в ній персоналу. Це «здатність об'єкта витримувати конкуренцію проти аналогічними об'єктами цього ринку» [41]. Товар, чи послуга, чи персонал є конкурентоспроможними чи неконкурентоспроможними на конкретному ринку.

У процесі продажу послуги виникає особистий контакт між продавцем та клієнтом. І тут доцільно застосувати поняття «конкурентоспроможності персоналу» [41], судити про яку можна з його конкурентних переваг.

Внутрішні, чи індивідуальні, конкурентні переваги персоналу можна умовно поділяти на спадкові та набуті.

До спадкових конкурентних переваг персоналу відносять:

- здатність (обдарованість, талант, геніальність, здатність до цього виду діяльності);

- Темперамент;

- фізичні дані;

До набутих конкурентних переваг відносять:

- ділові якості (освіта, спеціальні знання, навички та вміння);

- інтелігентність та культура;

- Цілеспрямованість мотивації діяльності (уміння формулювати особисті цілі та цілі колективу);

- характер (ставлення до праці, інших, собі, речей)

- емоційність (уміння керувати своїми емоціями, воля, стресостійкість, заздрість та ін);

- Товариськість та комунікабельність;

- Організованість;

- Вік та ін.

Оцінку конкурентоспроможності персоналу слід здійснювати виходячи з конкурентних переваг, які бувають внутрішніми по відношенню до персоналу та зовнішніми. Зовнішня конкурентна перевага персоналу визначається конкурентоспроможністю організації, у якій працює конкретний робітник чи фахівець. Якщо організація високий рівень конкурентоспроможності, то персонал має хороші зовнішні умови задля досягнення високого рівня конкурентоспроможності. Внутрішні конкурентні переваги персоналу можуть бути спадковими та набутими. Лише винятково обдаровані люди меншою мірою залежать від зовнішніх умов.

Оцінку конкурентоспроможності конкретної категорії персоналу рекомендується здійснювати за такою формулою (1.1) [41]:

$$K_p = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^7 (\alpha_j \beta_{ij}) / 5n \rightarrow 1, \quad (1.1)$$

де K_p - рівень конкурентоспроможності конкретної категорії персоналу;

$i=1,2,\dots, n$ – кількість експертів;

$j=1,2,\dots, 7$ – кількість оцінюваних якостей персоналу;

α_j – вагомість j -ої якості персоналу;

β_{ij} – оцінка i -м експертом j -ої якості персоналу за п'ятибальною системою;

$5n$ - максимально можлива кількість балів, яку може отримати співробітник, що оцінюється.

Встановлюються такі умови оцінки експертами якості персоналу:

Якість відсутня – 1 бал;

Якість проявляється дуже рідко – 2 бали;

Якість проявляється не сильно і не слабо – 3 бали;

Якість проявляється часто – 4 бали;

Якість проявляється стійко, систематично, наочно – 5 балів.

Всіх співробітників готельного підприємства з точки зору кваліфікаційних вимог можна розділити на три великі групи: керівний склад (адміністрація готелю, начальники відділів, супервайзери), обслуговуючий персонал (офіціанти, покоївки, швейцари, портьє), фахівці (інженери, техніки, складські робітники, стюарди).

Обслуговуючий персонал готелю – це працівники, безпосередньо зайняті виробництвом та наданням готельної послуги та супутніх додаткових послуг у готельному підприємстві (офіціанти, покоївки, кухарі).

Керівники – працівники, які обіймають посади керівників підприємств та їх структурних підрозділів (функціональних служб), а також їх заступники.

Фахівці – працівники, які виконують інженерно-технічні, економічні та інші функції. До них належать інженери, економісти, бухгалтери, маркетологи та ін [8].

Вибір критеріїв оцінки результативності праці працівника залежить від його належності до тієї чи іншої категорії працівників: керівники, спеціалісти та інші службовці.

Результат праці керівника, зазвичай, виражається через підсумки роботи фірми: зростання прибутку, частка над ринком, зростання кількості клієнтів тощо., і навіть через соціально-економічні умови праці працівників (наприклад, зростання оплати праці, збільшення пільг тощо. п.).

Результати праці спеціалістів визначаються, виходячи з обсягу, якості, своєчасності, повноти виконання закріплених за ними посадових обов'язків, які закріплюються у посадових інструкціях спеціалістів.

Посадові інструкції необхідні чіткого визначення службового становища, обов'язків, правий і персональної відповідальності співробітників. Інструкції необхідні оцінки роботи персоналу за повнотою виконання закріплених його обов'язків під час проведення атестації. Вони створюють нормальні умови для правильної організації праці, дозволяють уникати конфліктних ситуацій між персоналом та керівництвом.

У науковій літературі з проблеми дослідження [19] наголошується, що кількісна оцінка якості обслуговування у готельному підприємстві може бути здійснена за допомогою аналізу динаміки економічних результатів діяльності підприємства за певний аналізований період. Якісна ж оцінка проводиться шляхом оцінки рівня задоволеності (незадоволеності) споживача послугами, що надаються [19].

Економічна ефективність роботи готелю можна оцінити з погляду наступних кількісних показників якості обслуговування [15]:

- продуктивність праці;
- Обсяг виручки від реалізованих готелем послуг;
- Величина прибутку готелю.

Вирішальну роль підвищенні якості обслуговування готельних підприємствах грає продуктивність праці. Традиційно показник продуктивності праці визначається як відношення роздрібного товарообігу підприємства до середньооблікової чисельності працівників (2) [15]:

$$ПТ = \frac{T}{Ч}, \quad (1.2)$$

де ПП – продуктивність праці працівників розрахована на основі товарообігу;

Т – роздрібний товарообіг;

Ч – середньооблікова чисельність працівників.

Таким чином, у ході дослідження методики оцінки якості послуг готельного підприємства, ми дійшли висновку, що оцінка якості послуг є системою кількісних і якісних показників, що застосовуються для організації контролю рівня обслуговування на підприємстві. Якісна оцінка рівня обслуговування може бути здійснена за допомогою вимірювання показників задоволеності споживачів, конкурентоспроможності готелю та персоналу. Кількісна оцінка проводиться шляхом порівняння економічних результатів діяльності готелю за аналізований період за допомогою таких показників, як: продуктивність праці; обсяг виручки від; прибуток готелю.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЯКОСТІ ПОСЛУГ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ПАНСЬКА ГОРА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика «Панська Гора»

Базою дослідження є готельно-відпочинковий комплекс «Панська Гора» у м. Львів (ОК «Панська Гора»). Збудований у 2006 році та реконструйований в 2012 році, готель відповідає найвищим стандартам гостинності. Вдале розташування готелю на кільцевій дорозі Львова, забезпечує вільний доїзд та заміську атмосферу відпочинку.

До складу готельного комплексу входить готель, ресторан, та бар.
Юридична та фактична адреса:

Україна, Львівська область

Пустомитівський район

с. Соکیلники, Кільцева дорога

вул. Паська Гора, буд.1А

Код за ЄДРПОУ 42800107

Керівник: Фігурський Волидимир Михайлович.

Основний вид діяльності за КВЕД-2010:

81.10 – комплексне обслуговування об'єктів

Додаткові види діяльності:

55.10 – Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщення

46.90 – Неспеціалізована оптова торгівля;

56.10 – Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування;

68.20 – Надання в оренду й експлуатація власного чи орендованого нерухомого майна.

Місією готелю є постійно вдосконалювати послуги з метою максимального задоволення потреб гостей. Основною метою ТОВ «Готель «Панська Гора» є комфорт та позитивні емоції кожного нашого гостя.

Основними клієнтами є як юридичні, так і фізичні особи, що проживають не тільки на території України, але і за її межами. Також цілями готельного підприємства є: зберегти лідерство на ринку; здобути репутацію кращого готелю; ввести нові стандарти обслуговування. Готель «Панська Гора» було присвоєно категорію: без зірок.

До складу основних послуг готелю входять послуги розміщення та харчування. Розміщення в готелі представлено у таблиці, здійснюється в номерах категорій "стандарт", "стандарт плюс", "студія", "люкс", "віп". Харчування передбачено у номері або кафе готельного комплексу.

Готель «Панська Гора» має 53 номери різних категорій та 9 котеджів.

В усіх номерах готелю входять LED телевізори з системою інтерактивного телебачення, система кондиціонування, міні-бар, чайник, праска і прасувальна дошка, сейф. Кожному гостю надається зручний халат та м'які капці.

Ціна номера в готелі залежить від його типу, основна відмінність яких полягає в площі та розташування в будівлі готелю, а також наявність харчування. Вартість номерів, їх оснащеність та умови харчування представлені у таблиці 2.1

Таблиця 2.1

Вартість проживання в номерах готелю «Панська Гора», грн. [27]

Категорія номеру	Оснащеність номера	Середня вартість грн./добу .
Одномісний стандарт «Сингл»	Площа – 12-15 м ² . У номері: одне двоспальне ліжко або два односпальні, робоча зона, кабельне телебачення, чайник, фен, душ, фірмове приладдя для душу.	2700
Двомісний стандарт «Класік»	Площа – 18-20 м ² . В кожному номері є спальна зона зі зручним ліжком, робоча зона з функціональним робочим столом та ванна кімната. У номері: кабельне телебачення, чайник, фен, душ, фірмове приладдя для душу.	2897
Двомісний стандарт «Покращений»	Площа – 20-23 м ² . В кожному номері є спальна зона зі зручним ліжком, робоча зона з функціональним робочим столом та ванна кімната. Для більшої зручності гостей, в номері може бути одне велике або два окремі ліжка. У номері: кабельне телебачення, чайник, фен, душ, фірмове приладдя для душу.	2991
Стандарт «Сімейний»	Площа – 30 м ² . В кожному номері є спальна зона зі зручним ліжком, розкладний диван, робоча зона з функціональним робочим столом та ванна кімната. У номері: шафа, міні-бар, чайник, кава-машина. У ванній кімнаті: халат, капці, ексклюзивний набір косметики.	3084
«Напівлюкс»	Площа – 35 м ² . Це однокімнатний номер, який водночас затишний та багатофункціональний. В номері є спальна зона зі зручним ліжком, робоча зона з функціональним робочим столом та ванна кімната. У номері: чайник, фен, ванна та душ, ексклюзивне приладдя для ванної, кава-машина, халат, капці.	3185
«Люкс»	Площа – 48 м ² . Двокімнатний номер, який складається з передпокою, гостьової зони, спальні та ванної кімнати. Номер оформлений в пастельних тонах з гармонійно підібраними елементами декору та освітленням. В номері все ідеально пристосовано як для відпочинку гостей, так і для ефективної роботи.	3271
Котедж	Площа – 48 – 868 м ² . У котеджі є передпокій, вітальня, спальна та ванна кімната, які забезпечують максимальний комфорт та функціональність. Біля кожного котеджу є приватне місце для паркування автомобіля та літня тераса з столиком. Чудовий варіант для гостей, які цінують комфорт та зручність. Зручності у номері	3925

В результаті представлених даних таблиці 2.1 видно, що в готелі надаються послуги проживання в номерах різними варіантами харчування: без харчування, сніданок та напівпансйон. Ціни представлені у всіх номерах зі сніданками. Харчування можна замовити в номер або снідати і обідати в ресторані «Панська Гора». У ресторані пропонують гостям страви української кухні, а іноді проводять кулінарні шоу.

Додатковими послугами готельного комплексу є:

- фітнес-центр;
- альтанки;
- тенісні корти;
- конференс-сервіси;
- кенді-бари;
- сауни та хамам;
- замовлення квитків (авто, авіа тощо.);
- дитячий клуб;

Конференс-сервіс готелю включає 3 конференц-зали. Максимальна площа конференц-залу 300 кв.м, а максимальна місткість до 350 осіб. У конференц-залах є все необхідне обладнання.

Бронювання номерів готелю можна здійснювати як телефоном, так і через інтернет. Готель «Mercure Rosa Khutor» має в своєму розпорядженні свій сайт в інтернеті: <https://shop.rosaski.com>. Перша сторінка сайту представлена на Рис 2.1.

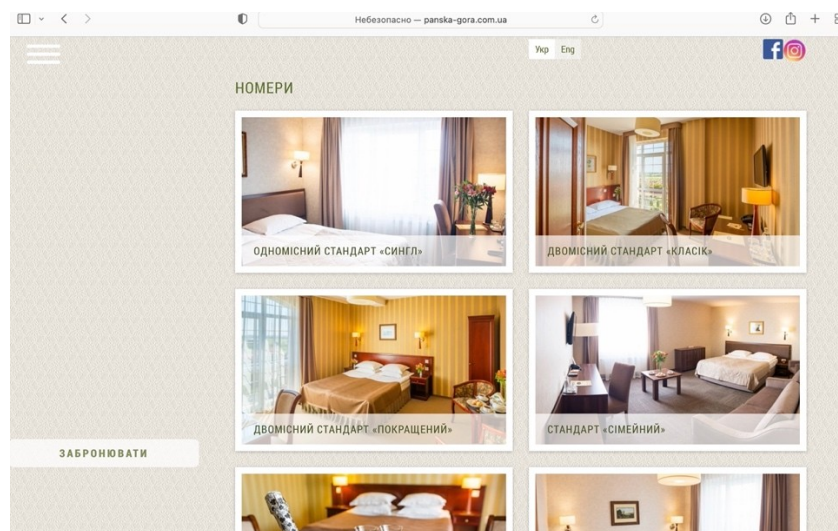


Рис. 2.1. Сайт готелю «Панська Гора» [27]

Найбільшу частку гостей готелю «Панська Гора» складають сімейні пари або просто пари, що прибули на відпочинок на курорт. Сегмент гостей готелю представлений на Рис.2.2.

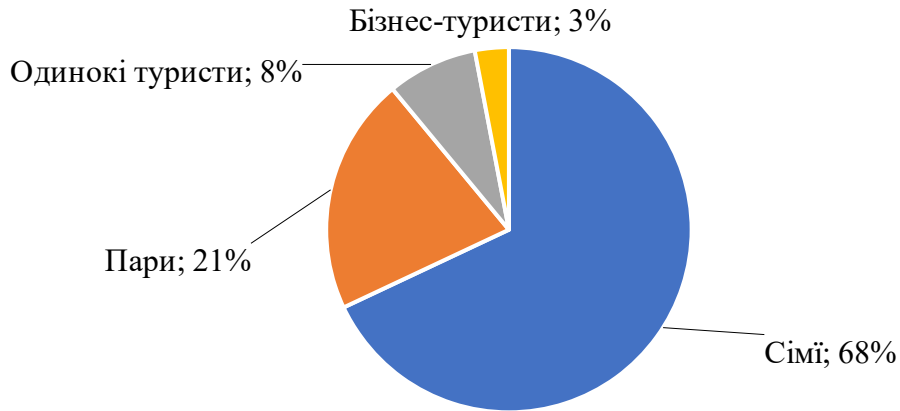


Рис. 2.2. Частка гостей готелю «Панська Гора» у 2024 році, %

Виходячи з Рис. 2.2, зазначимо, що 68% гостей готелю становлять сім'ї, 21% гостей становлять пари, 8% - подорожують поодиноці, 3% - гості, які прибули до готелю за діловими цілями. В результаті, відзначимо, що люди приїжджають до готелю «Панська Гора» в основному з метою відпочинку [27].

Структура управління досліджуваного готелю є гнучкою структурою. Підприємство має лінійно-функціональну структуру управління. Ця організаційна структура є традиційною і типовою для більшості готельних підприємств. Загальне керівництво готелем здійснює директор. Йому підпорядковуються заступники, які у свою чергу відповідають за певні сектори та дільниці залежно від напрямку роботи. Також директору готелю підпорядковуються: відділ роботи з персоналом, юридичний сектор, служба безпеки, охорони та режиму, сектор внутрішнього аудиту. Організаційна структура управління «Панська Гора» представлена на Рис 2.3



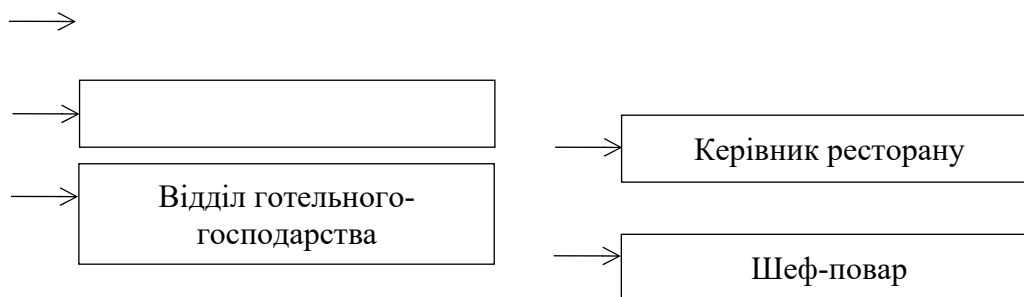


Рис. 2.3. Організаційна структура управління готелем «Панська Гора»

Організаційна структура управління готелю «Панська Гора» є лінійно-функціональною. Безумовною її перевагою є гнучкість. Лінійно-функціональна організація забезпечує достатні можливості реструктуризації лінійних підрозділів зі зростанням підприємства та постійний контроль за результатами роботи.

Однак поряд з перевагами лінійно-функціональна структура управління має ряд недоліків, а саме: проблеми міжфункціональної координації, можливі конфлікти між відділами; вузька спеціалізація працівників, яка звужує горизонт їхнього професійного бачення, принижує загально-організаційні цілі та завдання до функціональних; обмеження можливості професійного розвитку функціональних та особливо лінійних керівників; як правило, недостатність повноважень у функціональних та лінійних керівників.

Чисельність персоналу готелю, до війни було 100 чоловік, проте сьогодні становить 62 особи. Штатний розклад готелю представлений у Додатку А. Весь персонал готелю можна розділити на три категорії: персонал управління (19 чол.), фахівців (10 чол.) та обслуговуючий персонал (33 чол.). Якщо чисельність персоналу (62 чол.) прийняти за 100%, можна уявити структуру персоналу готелю за категоріями (Рис.2..4.).

Велику частку у структурі персоналу готелю «Панська Гора» займає персонал (53,2%), що відповідає нормам для готельних підприємств. Питома вага персоналу управління готелю «Панська Гора» у загальній структурі персоналу становила 30,7%, а питома вага фахівців – 16,1%. У цілому нині

можна зазначити, що у готелі необґрунтовано висока частка управлінського персоналу проти часткою обслуговуючого персоналу.

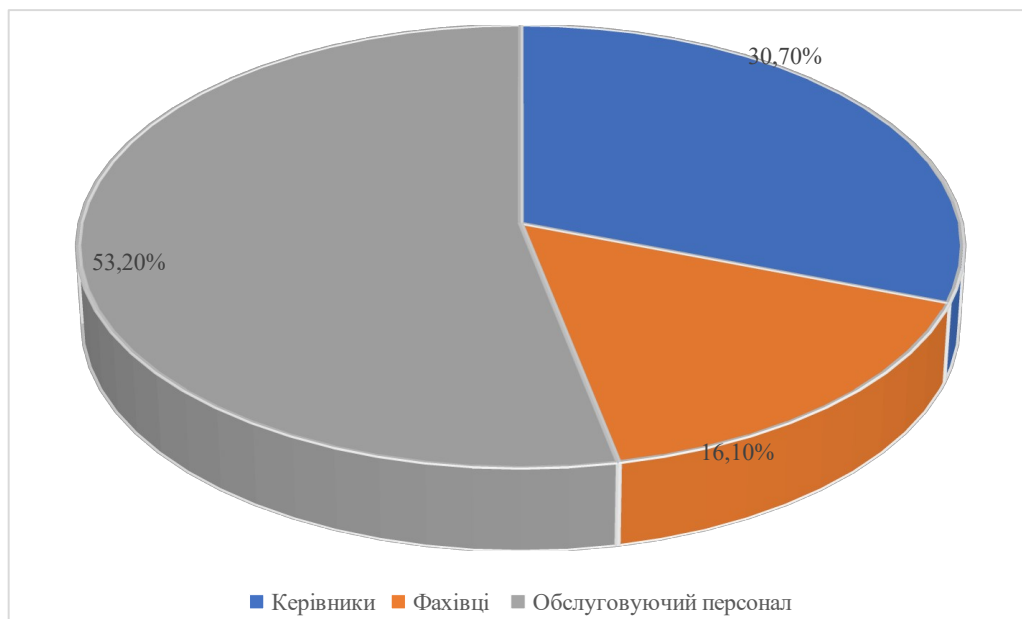


Рис.2.4. Структура персоналу готелю «Панська Гора» за категоріями, %

Кадрова робота в готелі здійснюється керуючим готелю, який координує роботу всього персоналу, а також проводить найм, відбір, оцінку та атестацію персоналу. Необхідно відзначити, що покладання всієї кадрової роботи на одного співробітника є недоліком у готелі, так як керівник занадто завантажений своєю основною діяльністю та питанням кадрової роботи приділяється менше уваги.

Важливе місце у структурі кадрової політики готелю Панська Гора займає система навчання кадрів. Навчання проходять в обов'язковому порядку всі співробітники, що знову надходять на роботу, з подальшою атестацією, в результаті якої визначається придатність співробітника для подальшої роботи. Також співробітники готелю «Панська Гора» (переважно обслуговуючий персонал) щорічно відвідують тренінги «Психологія спілкування з клієнтами» та проходять навчання з інформаційних систем готелю. Однак недостатньо розвиненим у готелі є навчання працівників, що знову надійшли, і адаптацію. Процес адаптації в готелі закріплений документально, проте на практиці співробітник, який знову прибув, пройшовши етап знайомства з організацією, найчастіше наданий сам собі. Процес адаптації у готелі регламентований і

однаковий кожної категорії співробітників, тобто відсутні плани адаптації кожної окремої посади.

Навчання та наступна атестація персоналу в готелі носять і мотиваційну функцію. Так, співробітники успішно пройшли атестацію отримують матеріальну винагороду у вигляді премій, а співробітників, що не пройшли атестацію, штрафують і направляють на переатестацію. Для стимулювання співробітників у готелі використовуються переважно підвищення ефективності роботи персоналу необхідно розвивати нематеріальні стимули.

Окрім атестації, оцінка діяльності працівників готелю проводиться гостями готелю. Для оцінки якості послуг у готелі гостям пропонуються до заповнення спеціальні анкети, де вони можуть оцінити рівень та якість обслуговування.

У готелі приділяється особлива увага якості обслуговування гостей, ми детально аналізуємо

2.2. Аналіз системи обслуговування у готелі «Панська Гора»

На якісне обслуговування у готельному підприємстві впливають такі фактори. Насамперед стан матеріально-технічної бази, а саме: зручне планування та якісне оздоблення приміщень готелю, оснащення його громадських приміщень та житлових номерів комфортабельними меблями та обладнанням, повні комплекти високоякісної білизни, сучасне високопродуктивне кухонне обладнання, зручне господарство та ін. [34].

Наступний фактор – прогресивна технологія обслуговування. Вона має на увазі порядок та способи прибирання громадських приміщень та житлових номерів; реєстрацію та розрахунок з клієнтами; рецептуру приготування страв та напоїв у ресторанах та барах; форми обслуговування у торгових залах та ін. Високий професіоналізм та компетентність обслуговуючого персоналу, його вміння та готовність чітко, швидко та культурно обслуговувати гостя. Найважливішим фактором у сучасних готельних підприємствах є управління якістю обслуговування, що передбачає розробку та впровадження стандартів

якості, навчання персоналу, контроль, коригування, удосконалення обслуговування на всіх ділянках діяльності готелю [35].

Процес обслуговування гостей у готелі «Панська Гора» можна представити у вигляді наступних етапів:

1. Попереднє замовлення місць у готелі (бронювання).
2. Прийом, реєстрація та розміщення гостей.
3. Надання послуг проживання та харчування (прибирання номера).
4. Надання додаткових послуг гостям.
5. Остаточний розрахунок та оформлення виїзду.

Операційний процес обслуговування у готелі представлений у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Операційний процес обслуговування у готелі «Панська Гора»

Процес	Персонал	Документи	Оплата
Попереднє замовлення місць у готелі	Менеджер відділу бронювання або служби прийому	Заявка на броню. Гарантія оплати	Включається до рахунку під час реєстрації. Встановлює адміністрація
Зустріч	Гаражна служба, швейцар, посильний	-	Чайові
Реєстрація	Адміністратор служби прийому, портьє, касир	Анкета, дозвіл на поселення, рахунок, візитна картка	За рахунком: тариф на місця, податки, спеціальні збори
Надання основних та додаткових послуг	Служба прийому, служба покоївок, служба харчування, гаражна служба, аніматори, медичні	Замовлення на послуги можна зробити в усній формі або заповнивши бланк замовлення	За рахунком відповідно до встановлених тарифів на послуги
Остаточний розрахунок та оформлення виїзду	Адміністратор, портьє, касир	Рахунок	За рахунком

Попереднє замовлення місць, реєстрація при поселенні, розрахунок за проживання та надані послуги, оформлення виїзду відбувається у службі

прийому та розміщення, де працюють чергові адміністратори, порт'є, касир. Ця служба повинна забезпечувати максимальне завантаження готелю, не допускаючи необґрунтованих простоїв [36].

Під час реєстрації та оформлення виїзду здійснюються розрахунки за проживання у готелі та додаткові послуги.

Під час виписки перевіряють рахунок гостя, уточнюють усі його витрати за час проживання та приймають оплату. Дуже важливим є контроль за виїздом, щоб не допустити від'їзду гостей, які не заплатили за рахунком.

Підприємство, що розвиває свою систему управління якістю обслуговування, переважно орієнтується на прийнятий ним запас конкурентоспроможності [37].

Зважаючи на це, аналіз ефективності системи управління якістю обслуговування готелю «Панська Гора» почнемо з аналізу конкурентоспроможності підприємства.

Проведемо оцінку мікрофакторів конкурентоспроможності готелю із використанням методів SWOT-аналізу.

Цей аналіз було проведено у готелі, інформація була отримана методом колективної роботи у «фокус-групі», у роботі брали участь керівники вищої ланки закладу «Панська Гора». Результати аналізу наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз готелю

Сильні сторони	Слабкі сторони
Висококваліфікований персонал Якісне обслуговування Зручне місцезнаходження Мережа Інтернет Низькі ціни Відносно стабільне фінансове становище Наявність постійної бази клієнтів Індивідуальний підхід до клієнта Диференціація номерного фонду	Маловідомість Відсутність відділу зв'язків із громадськістю Відсутність чітко вираженої діяльності у зв'язках із громадськістю
Можливості	Загрози

Надання додаткових послуг Розміщення реклами на вулицях міста Збільшення ефективності роботи готелю за рахунок інноваційної діяльності Підвищення якості послуг	Зниження завантаження номерного фонду поза сезоном Економічна криза Посилення позицій конкурентів Плинність кадрів
---	--

Завдяки якісному та кваліфікованому обслуговуванню, готель «Панська Гора» є конкурентоспроможним закладом розміщення у м Львів. Помірно низькі ціни на житло для таких заміських комплексів, чистота, затишок та домашня атмосфера приваблюють гостей. Готель розміщено близько за 20 хв до центру міста, до зупинки громадського транспорту, має власний ресторан, власну парковку для автомобілів. Матриця позиціонування можливостей готелю представлено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Матриця позиціонування можливостей

Ймовірність	Сильний вплив	Помірний вплив
Висока	1	4
Середня	3	2

Проаналізувавши матрицю позиціонування можливостей можна зробити такі висновки: можливості № 1, 3 та 4 необхідно обов'язково реалізовувати, тобто. вони мають сильний вплив на діяльність готелю та мають високу ймовірність здійснення. Можливості під номерами 2 потрібно реалізовувати, якщо підприємство має необхідні ресурси (фінансові, трудові та ін.).

Таблиця 2.5

Матриця позиціонування загроз

Ймовірність	Загроза руйнування	Критичний стан	Важкий стан	Легкий стан
Висока	-	3	4	5
Середня	-	1	-	-
Низька	2	-	-	-

На основі матриці було визначено проблеми, що стоять перед готельним підприємством. Ці проблеми зумовлені наявними позитивними та негативними факторами всередині готелю «Панська Гора», а також наявними зовнішніми загрозами та можливостями.

Аналіз матриці позиціонування загроз (таблиця 2.5) дозволяє зробити такі висновки: загрозу № 3 (посилення конкуренції) необхідно негайно усувати у зв'язку з тим, що вона руйнівню впливає на діяльність готелю та має високу ймовірність здійснення; готель повинен постійно стежити за діями конкурентів та реагувати на будь-які зміни, пов'язані з їх діяльністю.

Решту загроз можна уникнути, якщо постійно стежити за ситуацією і готуватися до певних ризиків.

Так, загроза втрати основних клієнтів готелю може бути усунена за постійного поліпшення обслуговування клієнтів та індивідуального підходу до кожного з них.

Оцінімо кількісно виявлені сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози.

Проведемо кількісний SWOT-аналіз (таблиця 2.6) готелю «Панська Гора».

Таблиця 2.6

Кількісний SWOT-аналіз

Фактори	Важливість	Вплив	Результат
Висококваліфікований персонал	3	3	6
Якісне обслуговування	3	2	5
Зручне розташування	2	2	4
Мережа інтернет	2	2	4
Низькі ціни	2	3	5
Щодо стабільне фінансове становище	3	3	6
Наявність постійної клієнтської бази	3	3	6
Індивідуальний підхід до клієнта	2	2	4
Диференціація номерного фонду	2	3	5
Маловідомість	2	2	4
Віддаленість від центру	3	3	6
Відсутність відділу зв'язків із громадськістю	2	2	4
Відсутність чітко вираженої діяльності у зв'язках із громадськістю	2	2	4
Надання додаткових послуг	3	3	6
Розміщення реклами на вулицях міста та району	3	3	6
Збільшення ефективності роботи готелю за рахунок інноваційної діяльності	2	3	5

Зниження завантаження номерного фонду поза сезоном	3	3	6
Економічна криза	3	3	6
Посилення позиції конкурентів	3	3	6
Плинність кадрів	2	3	5

Оцінка важливості чинника в організацію (X):

3 – велике значення;

2 – помірне значення;

1 – слабе значення.

Оцінка впливу організацію (Y):

3 – сильний вплив;

2 – помірний вплив;

1 – слабкий вплив;

0 – відсутність впливу.

Загальний висновок щодо SWOT-аналізу:

1. в даний момент часу компанія за рахунок своїх сильних сторін (високої компетентності співробітників, високої якості послуг і т. д.) зможе реалізувати такі можливості як розвиток нових видів послуг;

2. використовуючи свої сильні сторони, компанія може знизити рівень загрози втрати основних клієнтів, посилення конкуренції, індивідуального підходу до кожного клієнта, тривалого досвіду роботи;

3. щоб компанії використовувати можливості зі збільшення попиту готельні послуги, збільшення частки ринку їй необхідно проводити ефективну маркетингову політику, спрямовану підвищення впізнаваності готельного комплексу на ринку, формуванню іміджу, налагодити організацію робочого процесу, що полягає у підвищенні ефективності роботи кожного співробітника .

Таким чином, проведений кількісний SWOT-аналіз дозволяє зробити висновок про те, що готель «Панська Гора» має змогу подолати його слабкі сторони, а також усунути наявні загрози.

Одним із елементів, що характеризують зовнішнє середовище ТОВ «Готель «Панська Гора» є гості, для характеристики, яких використовується наступна система показників: рівень доходів населення, демографічні

характеристики (стаття, вік), життєвий стиль та становище у суспільстві, мотиви відвідування.

Бажаючи отримати ті чи інші послуги для споживача важливі такі характеристики послуги: вигоди, рівень обслуговування, рівень цін, ступінь контакту з клієнтами, кваліфікація персоналу, поєднання ціна - якість, наявність додаткових послуг [39].

Таким чином, в результаті SWOT-аналізу готелю «Панська Гора» було виявлено, що основними можливостями розвитку готелю є: надання кваліфікованих послуг, збільшення ефективності роботи готелю за рахунок інноваційної діяльності та підвищення якості послуг.

Аналіз існуючої системи обслуговування у готелі «Панська Гора» показав, що кожному етапі обслуговування клієнтів під час попереднього замовлення місць у готелі (бронюванні); прийомі, реєстрації та розміщення гостей; надання послуг проживання та харчування; остаточному розрахунку та оформленні виїзду необхідно стежити за якістю послуг, що надаються.

Оскільки від якості обслуговування залежить конкурентоспроможність готелю «Панська Гора» на ринку готельних послуг міста Львова.

2.3. Аналіз впливу якості послуг готелю на задоволеність гостей

Дизайн дослідження побудований на кількісних методах, дослідження будувалося на первинних даних і побудовано на цілеспрямованому виборі опитування, розробленої анкети за шкалою Лайкерта (5 = добре, 1 = погано). В результаті було надіслано 200 анкет, з яких 19 мали незавершені відповіді. В результаті в обробку прийнято 181 анкету. Застосовано описову статистику з рівнем надійності.

Важливими параметрами стали: якість основних готельних послуг, додаткових послуг; чистота, своєчасність прибирання номера; комфорт, атмосфера та затишок номера; стан нежитлових приміщень, включаючи лобі та

вхідну групу; компетентність та доброзичливість персоналу під час проживання гостей; якість безпеки та протиепідеміологічні заходи, вжиті в готелі. Замикаючими питаннями стали: стать та вік респондентів, освіта.

Найважливішими критеріями дослідження є два ключові питання щодо якості основних та додаткових послуг (Рис.2.5, 2.6).

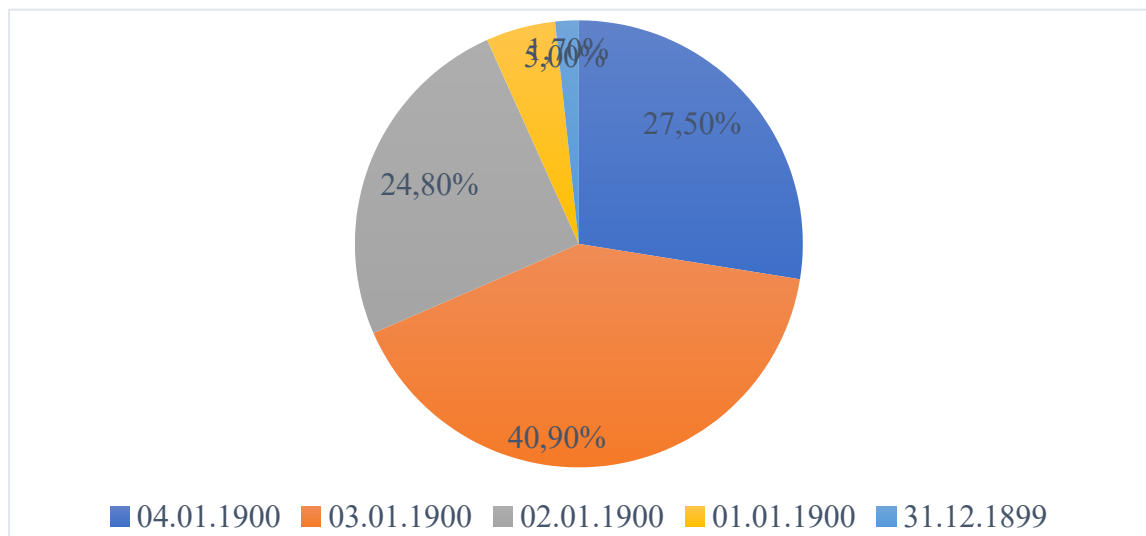


Рис. 2.5. Якість основних готельних послуг – розміщення

З Рис.2.5 видно, що 41% респондентів оцінили отримані основні готельні послуги на «добре»; 27,6% дали високу оцінку; 24,8% вважають, що отримали «задовільні послуги»; 5% та 1,7% опитаних відзначили неякісні послуги. Теоретично готельні послуги поділяються на основні, додаткові та супутні [22]. Для повноти дослідження було поставлено питання щодо оцінки якості додаткових послуг (Рис.2.6).

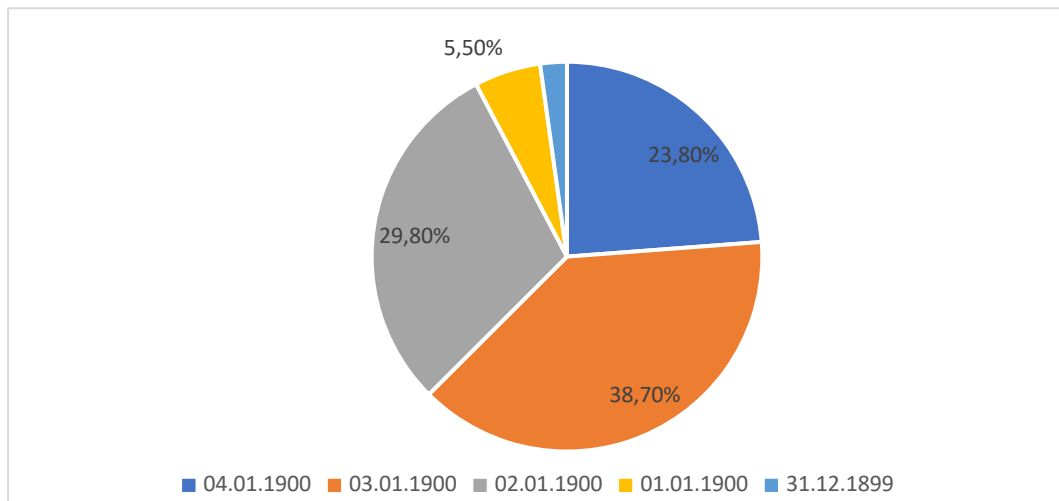


Рис. 2.6. Якість додаткових (платних) готельних послуг

При оцінці якості додаткових послуг спостерігається нерівномірність, яка виглядає так: 23,8% вважають, що отримані додаткові послуги виконані відмінно; 38,7% опитаних оцінили їх на «добре»; 29,8% - "задовільно"; 7,7% респондентів виставили негативні оцінки.

Потенційному гостю необхідно розуміти, яка якість чистоти та прибирання надає готель, оскільки саме вони разом із персоналом формують очікувану якість (Рис.2.7).

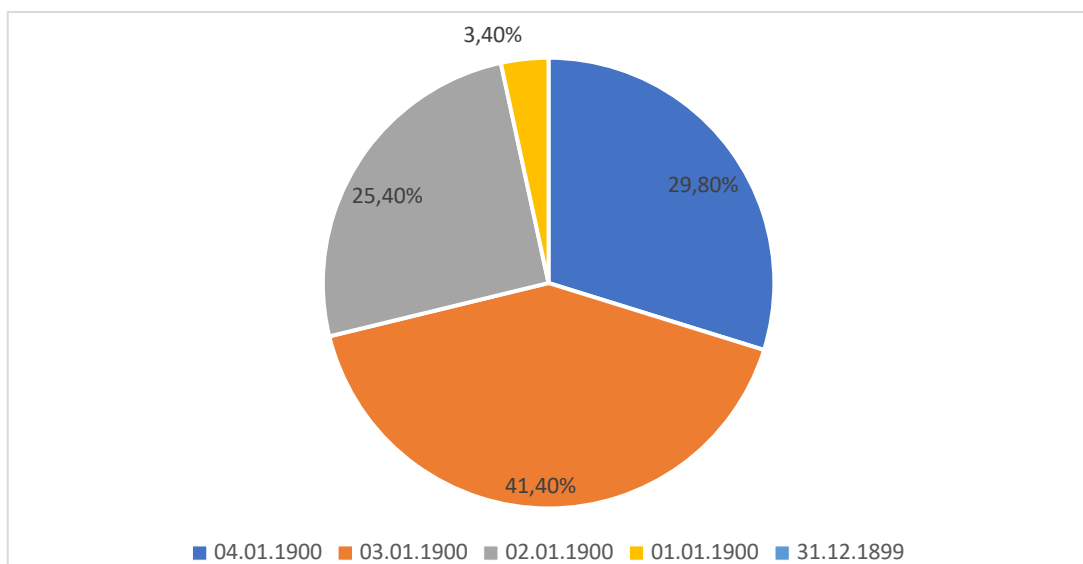


Рис. 2.7. Чистота, своєчасність прибирання номера

З Рис. 2.7 видно, що більшість респондентів (71,2%) високо оцінили чистоту та своєчасність прибирання готельних номерів; 25,4% оцінили «задовільно»; 3,4% відзначили незадовільну та погану якість прибирання номера. Для повноти розуміння необхідно провести аналіз якості комфорту, затишку та атмосфери у номерах (Рис.2.8).

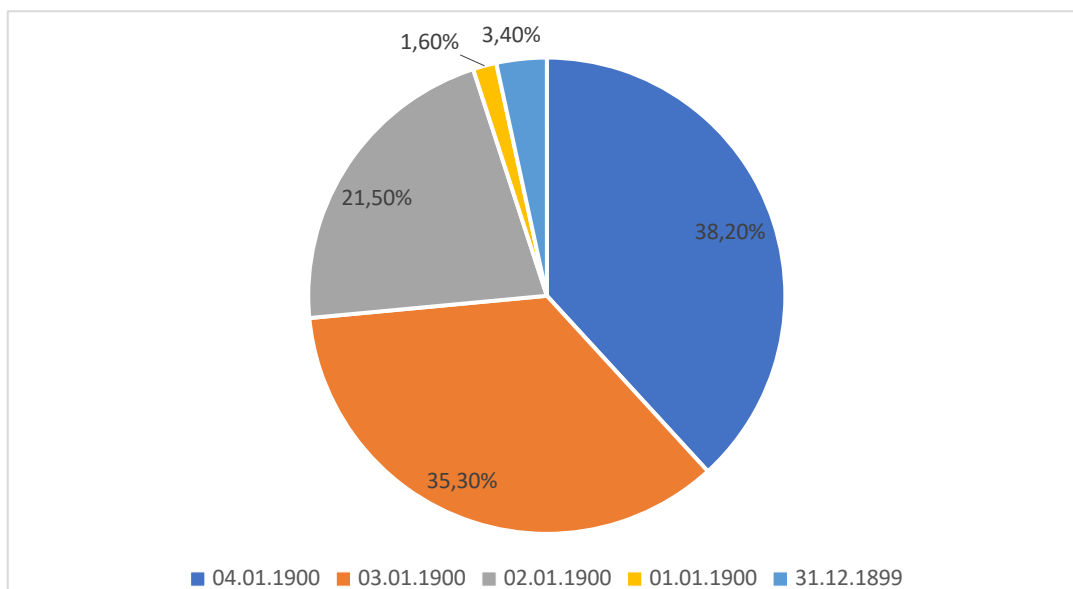


Рис. 2.8. Комфорт, затишок та атмосфера номерів

З загальної кількості опитуваних 38,2% оцінили цей показник на «відмінно»; 35,3% респондентів виставили «добро»; 3,4 % – погано.

Безсумнівно, номерний фонд є основною готельною послугою розміщення, але при формуванні якості невід'ємною частиною є нежитлові приміщення, чистота, функціонал, зручність і комфорт (Рис. 2.9).

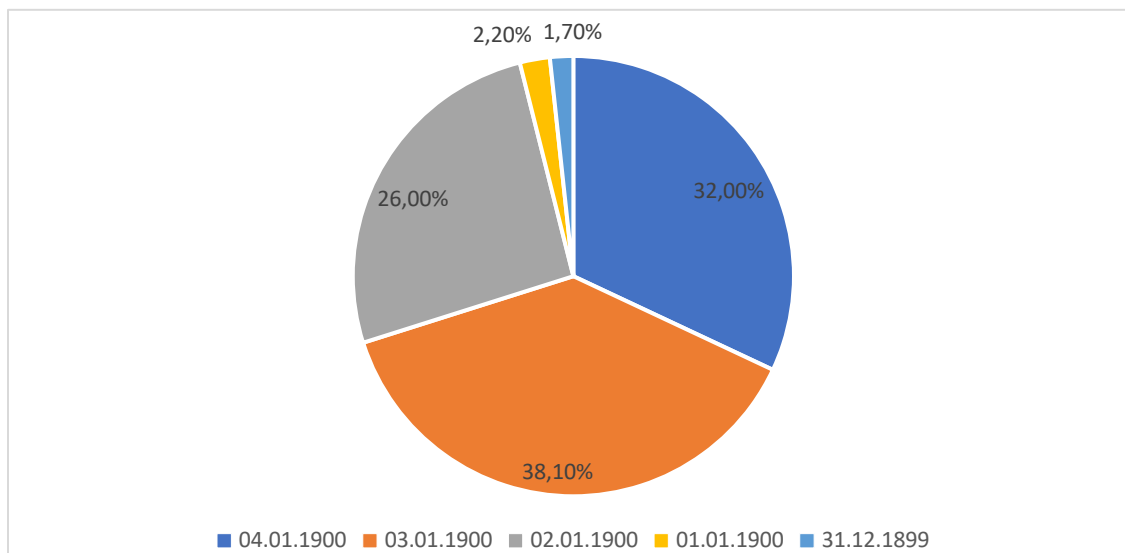


Рис. 2.9. Стан нежитлових приміщень, включаючи лобі та вхідну групу

Зовнішній вигляд вхідної групи, включаючи рецепцію та лобі, засоби зв'язку формують перше візуальне сприйняття, у тому числі й очікування від послуги. , що якість їхнього стану була дуже низька.

Як сказано вище, якість готельних послуг та задоволеність гостей складаються принаймні з оцінки якості номерного фонду плюс нежитлових

приміщень (контактної зони), компетентності персоналу контактної зони (рисунок 2.10) та безпеки, включаючи заходи профілактики COVID- 19 (рисунок 2.11).

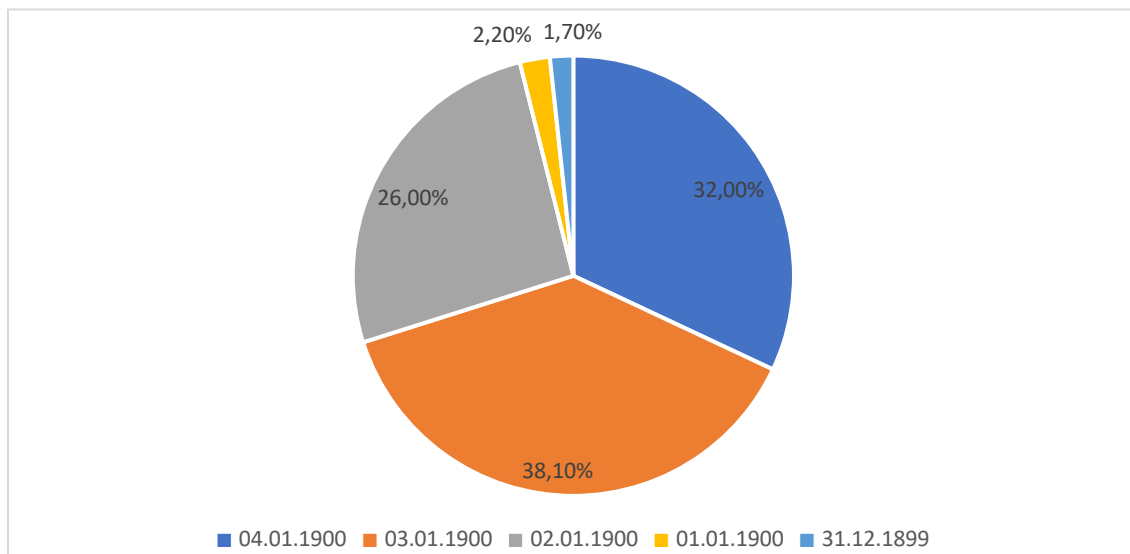


Рис. 2.10. Компетентність та доброзичливість персоналу під час проживання

Особливістю готельних послуг є не лише надання всіх видів послуг, але насамперед це саме ставлення працівників контактної зони, що складається з компетентності, привітності, доброзичливості та ввічливості працівників, здатності висловлювати довіру та впевненість. 34,8% опитаних виставили найвищу оцінку компетентності та доброзичливості персоналу; 43,1% оцінили їх на «добре». Однак 18,8% респондентів вважають, що працівники даних контактних зон не змогли привернути до себе, їхня поведінка не викликала взаємної довіри; 3,3% вважали, що відсутня гармонійна, комунікативна, толерантна поведінка у працівників цих служб. При цьому жоден респондент не виставив оцінки «погано».

Відповідно до поставленої мети дослідження, для оцінки впливу якості готельних послуг на рівень задоволеності гостей у постковидний період було поставлено питання щодо оцінки безпеки готелю та безпеки здоров'я гостей під час знаходження їх у готелі.

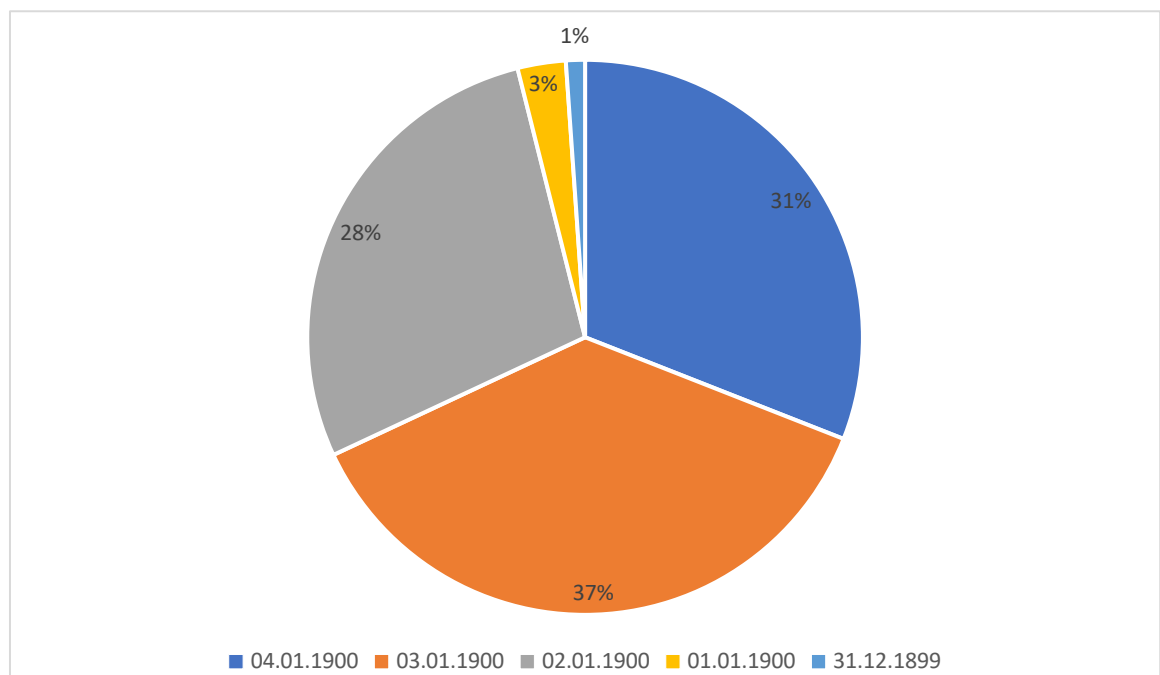


Рис. 2.11. Безпека готелю

Високі ризики, пов'язані з поширенням коронавірусної інфекції, особливо в місцях скупчення людей, не найкраще вплинули на готелі та інші місця розміщення. Надання послуг харчування, особливо сніданки, місця реєстрації та заселення гостей, ліфти є неоднозначним відношенням з точки зору безпеки здоров'я та проживання гостей. Ці побоювання підлягали обговоренню з погляду можливості проведення конструктивних заходів щодо їх подолання з боку підприємств, які надають готельні послуги. Проте респонденти позитивно оцінили зусилля готелів: 30,9% виставили найвищі оцінки; 37% опитаних вважають, що заходів добре дотримувалися; 28,2% висловилися нейтрально; 3,9% вважали, що було дотримано не всіх заходів, якість безпеки здоров'я під час перебування визнали небезпечною.

В опитуванні взяли участь 80,7% жінок та 19,3% чоловіків. 71% респондентів, які здійснили поїздки, віком від 18 до 44 років, вважають, що відповідає рекомендаціям під час пандемії. Із загальної кількості опитаних 65% склали гості, які мають вищу освіту; 28,7% із незакінченою вищою освітою; по 3,3% респондентів розподілилися у кожній із категорій: середньо-спеціальна та середня освіта.

На підставі даних опитування розрахуємо середнє арифметичне значення щодо сприйняття гостей за всіма критеріями анкети, для цього буде застосовано таку формулу (1) [23]:

$$\bar{A} = \frac{K_{ui} * t + K_{u(i-1)} * (t - 1) + K_{u(i-2)} * (t - 2) + K_{u(i-3)} * (t - 3) + K_{u(i-4)} * (t - 4)}{n}$$

де

A - середньоарифметичне значення;

K_{ui} – кількість респондентів, які оцінили якість послуги за u критерієм та виставили оцінку (у балах);

t - кількість балів (від одиниці до п'яти);

n – кількість респондентів.

Сприйняття гостей роботи місць розміщення у постковидний період представлено у таблиці 2.7

Оцінюючи результатів приймемо умовне відхилення від середнього значення. Отриманий рівень задоволеності гостей загалом позитивний, і респонденти задоволені, особливо виділимо такі критерії, як компетентність персоналу та його доброзичливість, комфорт та затишок у житлових номерах, чистота та своєчасність прибирання як у номерах, так і в нежитлових приміщеннях. Проте визначено критерії, де виявлено розриви та є незадоволеність споживачів, а саме вони формують основні та додаткові готельні послуги. Готельним підприємствам варто звернути увагу на них, вжити заходів для заповнення якості послуг та особливо приділити увагу додатковим послугам, враховуючи, що вони, як правило, надаються за додаткову плату і їх споживачами можуть виступати не лише гості, які проживають у готелі, але й та місцеве населення. Практика показує, що багато підприємств одержують більше прибутку саме завдяки їм.

Таблиця 2.7

Рівень задоволеності якістю готельних послуг у постковидний період (сприйняття)

Критерії якості готельних послуг	Отримані бали					Середня оцінка
	5	4	3	2	1	
Якість основних готельних послуг –	50	74	45	9	3	3,88

розміщення						
Якість додаткових (платних) готельних послуг	43	70	54	10	4	3,76
Чистота, своєчасність прибирання номера	54	75	46	6	0	3,98
Комфорт, затишок та атмосфера номерів	70	64	39	6	2	4,07
Стан нежитлових приміщень, включаючи лобі та вхідну групу	58	69	47	4	3	3,97
Компетентність та доброзичливість персоналу під час проживання	63	78	34	6	0	4,09
Безпека готелю	56	67	51	5	2	3,94
Середнє значення						3,96

Критерій безпеки знаходиться в межах сумнівного рівня задоволеності, а враховуючи досліджуваний період, та й загалом питання безпеки мешканців, рекомендується докласти зусиль для його підвищення, оскільки, враховуючи результати ранніх досліджень, фактор безпеки є одним із найважливіших при виборі готелю, має значну роль, так само як і місце розташування готелю.

2.4. Оцінка якості послуг готелю «Панська Гора»

Для дослідження якості послуг готелю «Панська Гора» використовуємо методики, описані в першому розділі як констатуючий експеримент.

На першому етапі нашого дослідження, ми здійснили оцінку послуг готелю за методикою SERVQUAL. Оцінка була дана споживачами готелю за кожним фактором у складі таких показників, як: відчутні характеристики; надійність; швидкість реакції; впевненість; співпереживання.

Оцінка послуг готелю споживачами за шкалою SERVQUAL за 7-бальною шкалою представлена у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Оцінка послуг готелю «Панська Гора» споживачами за шкалою SERVQUAL

Показник якості послуг	Зміст факторів сприйняття та очікування, що становлять показник якості	Оцінка факторів споживачами (середня оцінка на один фактор), бали
Відчутні характеристики	Оснащення готелю сучасним обладнанням	6
	Гарний інтер'єр та дизайн приміщень	6
	Висока організація та бездоганний	6

Показник якості послуг	Зміст факторів сприйняття та очікування, що становлять показник якості	Оцінка факторів споживачами (середня оцінка на один фактор), бали
	зовнішній вигляд службовців	
	Привабливі інформаційні матеріали	6
	Підсумкова оцінка за показником	24 (6)
Надійність	Впевненість гостя у виконанні його вимог та прохань	5
	Щира зацікавленість службовців під час вирішення проблем гостя	5
	Безупречное обслуговування	5
	Надання будь-якої послуги у обіцяний час	5
	Безпомилковість документації	5
	Підсумкова оцінка за показником	25 (5)
Швидкість реакції	Інформування гостей про точний час виконання послуг	4
	Негайне та чітке обслуговування гостей	5
	Готовність надати допомогу гостям	5
	Відсутність ігнорування запитів та прохань клієнта	5
	Підсумкова оцінка за показником	19 (4,75)
Впевненість	Організована поведінка службовців, яка надає гостям готелю впевненість	5
	Безпека всіх операцій у готелі	6
	Ввічливість службовців відносно клієнтів	6
	Компетентність службовців	6
	Підсумкова оцінка за показником	23 (5,75)
Співпереживання	Персольна увага для кожного відвідувача	4
	Зручність годинника роботи для клієнтів	5
	Необхідний штат службовців	6
	Розуміння до потреб клієнтів	5
	Підсумкова оцінка за показником	20 (5)

Дані таблиці 2.1 показують, що, на думку споживачів, найвищі оцінки спостерігаються за показниками, пов'язаними з відчутними характеристиками, надійністю та впевненістю. Найнижча оцінка, проставлена споживачами, стосується показника «швидкість реакції» (19 балів).

Оцінка споживачів за наведеними факторами змінюється в межах від 4 до 6 балів, тобто має суттєвий розрив, що говорить про потенційні можливості готелю покращити обслуговування споживачів, тим самим добиватися покращення підсумкової оцінки за всіма показниками одночасно.

Проведемо оцінку рівня якості послуг готелю «Панська Гора» диференціальним методом та методом середньозваженого показника за

десятьма основними показниками, запропонованими Ст. Цайтамль, Л. Беррі та А. Парасураманом [44, 45].

Проведемо оцінку рівня якості готельних послуг диференціальним методом із використанням експертної оцінки. Для проведення оцінки було зібрано групу експертів із керівних співробітників готелю в кількості 5 осіб. Для порівняння за базову організацію було прийнято готель «Древній Град», оскільки, на думку експертів, саме цей готель становить основну загрозу конкуренції для готелю «Панська Гора».

Результати опитування експертів щодо якості обслуговування гостей готелів «Панська Гора» та «Древній Град» представлені в таблиці 2.9. Для оцінки використовувалася 7-бальна порядкова шкала. У таблиці 2.9 наведено показники якості, їх зміст та опосередковані експертні оцінки якості обслуговування розглянутими організаціями.

Таблиця 2.9

Результати оцінки якості послуг готелю «Панська Гора»
диференціальним методом

Показник якості	Зміст показника	Оцінка якості експертами		Результат порівняння показників
		Готель «Панська Гора»	Готель «Древній Град»	
Довіра	Репутація готелю, рівень довіри до нього	6	6	Однакові значення
Безпека	Відсутність небезпеки та ризику	5	5	Однакові значення
Доступність	Простота користування та доступність	5	5	Однакові значення
Комунікативні аспекти	Вміння вислухати клієнта та передати йому інформацію доступною мовою	5,8	6	Відстає від базової організації
Розуміння проблем клієнта	Вміння увійти в становище та зрозуміти його проблеми	4,8	5	Відстає від базової організації
Відчутні характеристики	Обстановка та зовнішній вигляд приміщень, обладнання, персоналу	6	5,8	Перевершує базову організацію
Надійність	Здатність надавати послуги на обіцяному рівні	6	6	Однакові значення
Швидкість реакції	Бажання допомогти клієнту та обслужити його максимально швидко	4,6	5	Відстає від базової організації

Показник якості	Зміст показника	Оцінка якості експертами		Результат порівняння показників
		Готель «Панська Гора»	Готель «Древній Град»	
Компетентність	Наявність навичок та знань, необхідних для надання послуги	4,4	5	Відстає від базової організації
Охайність	Повага, увага та дружелюбність	5	5	Однакові значення

Порівняння показників якості послуг готелів «Панська Гора» та «Древній Град» виявляється на користь якості послуг готелю «Древній Град», у якому вище оцінені значення показників, пов'язані з комунікативними аспектами, розумінням проблем клієнтів, швидкістю реакції та компетентністю персоналу. Отже, готель «Древній град» за ефективністю роботи перевершує готель «Панська Гора», тому в організації необхідно підвищувати ефективність роботи персоналу.

Розглянемо оцінку рівня якості послуг готелю Панська Гора методом середньозваженого показника. Результати опитування експертів про якість обслуговування гостей представлені в таблиці 2.10, де відображені показники якості за 7-бальною шкалою, зважена оцінка за кожним показником у балах, сумарна зважена оцінка, що відображає якість обслуговування гостей та є середньозваженим показником якості послуг.

Таблиця 2.10

Результати оцінки якості послуг готелю «Панська Гора» із використанням середньозваженого показника

Показник якості	Зміст показника	Оцінка якості експертами		Зважена оцінка, бали
		Ваги і-го показника якості	Значення і-го показника якості, бали	
Довіра	Репутація готелю, рівень довіри до нього	0,1	6	0,6
Безпека	Відсутність небезпеки та ризику	0,1	5	0,5
Доступність	Простота користування та доступність	0,09	5	0,45
Комунікативні аспекти	Вміння вислухати клієнта та передати йому інформацію доступною мовою	0,1	5,8	0,58

Показник якості	Зміст показника	Оцінка якості експертами		Зважена оцінка, бали
		Ваги і-го показника якості	Значення і-го показника якості, бали	
Розуміння проблем клієнта	Вміння увійти в становище та зрозуміти його проблеми	0,1	4,8	0,48
Відчутні характеристики	Обстановка та зовнішній вигляд приміщень, обладнання, персоналу	0,1	6	0,6
Надійність	Здатність надавати послуги на обіцяному рівні	0,12	6	0,72
Швидкість реакції	Бажання допомогти клієнту та обслужити його максимально швидко	0,1	4,6	0,46
Компетентність	Наявність навичок та знань, необхідних для надання послуги	0,09	4,4	0,39
Охайність	Повага, увага та дружелюбність	0,1	5	0,5
Всього		1		5,28

За даними таблиці 2.3 можна дійти невтішного висновку, що сумарна зважена оцінка якості послуг дорівнює 5,28 балів з максимально можливих 7 балів. Це означає, що якість готелю послуг вище середнього рівня, проте є потенціал підвищення якості послуг з допомогою підвищення ефективності роботи персоналу готелю.

Як було зазначено раніше, кадрова робота у готелі ведеться керівником, і навіть безпосереднім керівником співробітника з організаційних документів. Посадові обов'язки персоналу готелю закріплені у посадових інструкціях. Згідно з посадовою інструкцією оцінка роботи покоївки проводиться адміністратором готелю та менеджером номерного фонду. Очевидно, що оцінювати роботу різних категорій персоналу готелю необхідно відокремлено, що дозволяє зробити методику оцінки конкурентоспроможності персоналу.

Для оцінки конкурентоспроможності персоналу готелю «Панська Гора» було створено контрольну групу з трьох осіб, куди увійшли три співробітники,

що належать до різних категорій персоналу: менеджер номерного фонду, бухгалтер, покоївка.

Перелік якостей персоналу та їх вагомість за категоріями персоналу, запропонований згідно описаних методик у першому розділі наведено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Перелік якостей персоналу та їх вагомість для різних категорій персоналу
готелю «Панська Гора»

Якості персоналу (конкурентні переваги при позитивній оцінці)	Вагомість якостей персоналу за категоріями		
	Обслуговуючий персонал	Фахівець	Менеджер
1. Конкурентоспроможність підприємства, у якій працює персонал	0,20	0,25	0,20
2. Спадкові конкурентні переваги (здібності, фізичні дані, темперамент тощо)	0,20	0,15	0,15
3. Ділові якості (освіта, спеціальні знання, навички, уміння)	0,30	0,40	0,20
4. Інтелегентність, культура	0,05	0,05	0,10
5. Комунікабельність	0,05	0,05	0,10
6. Організованість	0,05	0,05	0,15
7. Вік, здоров'я	0,15	0,05	0,10
Разом:	1,00	1,00	1,00

Проведемо оцінку конкурентоспроможності менеджера номерного фонду готелю Панська Гора експертною групою з п'яти осіб. Результати оцінки якостей менеджера наведено у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Результати оцінки якостей менеджера номерного фонду

Номер експерименту	Експертна оцінка семи якостей менеджера з п'ятибальної системи						
	1	2	3	4	5	6	7
1	5	5	4	4	5	5	4
2	5	4	5	3	5	5	4
3	5	5	5	4	5	4	4
4	5	5	5	4	5	4	4
5	5	5	3	3	4	5	5

Підставивши до формули (1) результати експертної оцінки з таблиці 2.12:

$$K_p = [0,20*(5+5+5+5+5) + 0,15*(5+4+5+5+5) + 0,20*(4+5+5+5+3) + 0,10*(4+3+4+4+3) + 0,10*(5+5+5+5+4) + 0,15*(5+5+4+4+5) + 0,10*(4+4+4+4+5)] / (5*5) = 22,95 / 25 = 0,92$$

Результати оцінки дають підстави стверджувати, що менеджер має високу конкурентоспроможність. Для її подальшого підвищення йому слід підвищувати ділові якості та зміцнювати здоров'я.

Проведемо оцінку конкурентоспроможності покоївки «Панська Гора» експертною групою з п'яти осіб. Результати оцінки якостей фахівця наведено у таблиці 6.

Таблиця 2.13

Результати оцінки якостей покоївки

Номер експерименту	Експертна оцінка семи якостей фахівця з п'ятибальної системи						
	1	2	3	4	5	6	7
1	5	4	5	4	3	4	5
2	5	4	4	4	3	3	4
3	5	4	4	3	3	3	5
4	5	4	4	5	4	4	5
5	5	4	4	4	4	4	4

Підставивши до формули (1) результати експертної оцінки з таблиці 2.13:

$$K_p = [0,20*(5+5+5+5+5) + 0,20*(4+4+4+4+4) + 0,30*(5+4+4+4+4) + 0,05*(4+4+3+5+4) + 0,05*(3+3+3+4+4) + 0,05*(4+3+3+4+4) + 0,15*(5+4+5+5+4)] / (5*5) = 21,5 / 25 = 0,86$$

Конкурентоспроможність покоївки знаходиться на досить високому рівні, проте необхідно розвивати такі показники, як комунікабельність та організованість.

Проведемо оцінку конкурентоспроможності спеціаліста готелю «Панська Гора» експертною групою із п'яти осіб. Результати оцінки якостей фахівця наведено у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Результати оцінки якостей спеціаліста з персоналу

Номер експеримента	Експертная оценка семи качеств специалиста по пятибальной системе						
	1	2	3	4	5	6	7
1	5	3	4	4	4	4	4

2	5	3	3	4	5	4	4
3	5	2	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	4	5	3
5	5	3	3	4	5	4	4

Підставивши до формули (1) результати експертної оцінки з таблиці 2.14:

$$K_p = [0,25*(5+5+5+5+5) + 0,15*(3+3+2+4+3) + 0,40*(4+3+4+4+3) + 0,05*(4+4+4+4+4) + 0,05*(4+5+4+4+5) + 0,05*(4+4+4+5+4) + 0,05*(4+4+4+3+4)] / (5*5) = 19,8 / 25 = 0,79$$

Конкурентоспроможність спеціаліста перебуває на досить високому рівні, проте необхідно розвивати спадкові та ділові якості співробітника.

Проведена оцінка конкурентоспроможності персоналу готелю показала, що персонал готелю конкурентоспроможний та його роботи загалом ефективна, проте є резерви підвищення якості обслуговування з допомогою розвитку окремих властивостей персоналу з допомогою різних тренінгів, психологічних методик тощо.

Досліджуючи соціальні та економічні показники якості обслуговування гостей, ми дійшли висновку, що в готелі є резерви підвищення якості послуг.

Таким чином, за достатньої привабливості діяльності готелю «Панська Гора» виявлено проблему недостатньо ефективного обслуговування гостей.

По-перше, у готелі необхідно проведення тренінгів та семінарів для окремих категорій персоналу.

По-друге, при грамотній побудові навчання в організації в цілому, недостатньо уваги приділяється навчанню співробітників, що знову надходять на роботу, і їх адаптації.

По-третє, є резерви підвищення якості обслуговування гостей за рахунок використання сучасних мотиваційних стимулів для персоналу.

У зв'язку з виявленими недоліками у роботі готелю нами розроблені рекомендації керівництву готелю щодо вдосконалення якості послуг «Панська Гора», що буде описано в наступному розділі.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ПАНСЬКА ГОРА»

3.1. Проблеми забезпечення високого сервісу готелю «Панська Гора»

Проблеми забезпечення високого сервісу є досить типовими не тільки для готелю «Панська Гора», але й для будь-якого іншого підприємства сфери послуг сьогодні. Насамперед – це кадри. Високоякісне обслуговування вимагає висококваліфікованих працівників, і підготовку цього персоналу підприємства витрачають значні матеріальні, і навіть тимчасові ресурси. Для того щоб забезпечити високий сервіс в закладі гостинності необхідний особливий тип співробітника, потрібен висококваліфікований універсал з неординарними психологічними та особистісними властивостями. Це особливо важливо, адже йдеться про постійний контакт з гостями готелю, а значить, що передова лінія будь-якого процесу залежить саме від персоналу, задіяного у ньому. Аналіз діяльності вітчизняних закладів гостинності показує, що якість послуг, що надаються в них, поступаються загальноприйнятим на заході світовим стандартам. Українські освітні стандарти підготовки фахівців сфери обслуговування також суттєво відрізняються від освітніх стандартів Америки та Європи.

Найчастіше нового співробітника навчають основним робочим процесам і відразу відправляють працювати з гостями, а в частині сервісу дають лише одну базову настанову – необхідно весь час посміхатися гостям. Починають працювати погано навчені кадри без належної мотивації. На процес підготовки

необхідно багато часу, який зазвичай неможливо виділити за умов наявності величезної кількості поточних завдань в готелі.

При підготовці нових кадрів необхідно враховувати специфіку готелю та звідси формувати вимоги до персоналу: вік; досвід роботи; володіння необхідними компетенціями; наявність відповідної посади освіти; мотивація; готовність працювати у необхідному графіку та інші.

Перша проблема у готелі – це вік персоналу. Специфіка в тому, що в певних позиціях зацікавлений певний віковий спектр і досить складно на це якось вплинути. Для наочності в таблиці 3.1 вказано середній вік працівників операційних відділів готелю «Панька Гора». Виходячи з цих даних можна зрозуміти, що для різних відділів необхідно розробляти різну програму підготовки, виходячи не тільки з поставлених перед посадовою особою завдань, але і з віку потенційного співробітника.

Таблиця 3.1

Середній вік персоналу операційних відділів готелю «Панська Гора»

	Середній вік персоналу
Відділ прийому та розміщення	19 – 26
Ресторан	18 – 25
Кухня	31 – 54
Покоївки	47 – 64

Основна проблема в тому, що в службу покоївок необхідно брати молодші кадри, ніж від 47 років до 64 років, адже це фізична робота, і молоді витриваліші в цьому плані. А в службу прийому та розміщення переважно брати більш старших за віком ніж від 19 років до 26 років, тому що вони більш уважні, відповідальні та їм простіше працювати з людьми та залагоджувати конфлікти виходячи з їх життєвого досвіду. Однак, як показує практика, необхідний вік не зацікавлений у цих позиціях у зв'язку з недостатньою оплатою праці, ненормованим робочим днем, стоячою роботою та недостатнім престижем посади. У зв'язку з цим найчастіше персонал набирається неякісно через високу потребу роботодавця та низький відгук від потенційних співробітників. Звідси й утворюється друга проблема – це плинність кадрів. Якщо позиція не зовсім підходить людині, то співробітник легко та швидко з

нею розлучається. А також для молодого контингенту властиво часто змінювати роботу, що робить короткий стаж роботи неефективним з огляду на процес навчання.

Не завжди необхідні на вакантну позицію кадри відповідають вимогам, що запитуються, але у зв'язку з відсутністю сильніших кандидатів і необхідністю закрити позицію на роботу можуть взяти не зовсім відповідного співробітника. Це стосується не тільки віку, а й необхідних компетенцій, досвіду роботи, освіти та найважливішої мотивації. У майбутньому це викликає безліч проблем, і природно позначається на сервісі. Щоб з цим боротися необхідно пропонувати більш гідну заробітну плату та умови роботи для залучення сильніших кандидатів. Однак часто це неможливо, виходячи з економічних міркувань готелю.

Також через економічні міркування технічне забезпечення готелю знаходиться на прийнятному рівні, що дозволяє забезпечити безперебійну роботу готелю, проте не зовсім відповідає сучасним тенденціям. Для покращення можна запропонувати масу нововведень, закупити дороге обладнання, але у переказі на гроші це буде економічно невигідно. Проте є процес, який обґрунтовано необхідно автоматизувати, – це заповнення паспортів. Цей процес можна автоматизувати, закупивши нові сканери та програму, яка автоматично розпізнає дані паспорта та заповнює їх у відповідні поля в програмі, а звідти у свою чергу за допомогою спеціальної програми можна перенести. Від адміністратора потрібна буде лише часткова редагування даних, натискання необхідних кнопок для перенесення даних та контроль. Ця система вже широко приміряється у великих готелях, і оскільки вона служитиме багато років, то економічно це буде вигідніше, ніж людська праця.

Крім автоматизації бюджету готелю не вистачає й інші аспекти, які впливають на якість сервісу. У результаті дослідження неодноразово зіставлялися матеріальні чинники готельного сервісу з нематеріальними чинниками. І такий фактор, як ремонт у номерному фонді готелю, показав результати високої значущості для гостей. Для того, щоб викликати позитивне враження, всі аспекти хорошого сервісу повинні працювати в комплексі, а значить, що

старий ремонт у номерах може стати проблемою забезпечення високого сервісу.

Крім всіх вищеописаних проблем забезпечення високого сервісу в готелі є ще одна практично неконтрольована і іноді дуже вагома. Це є людський фактор. Причому людський чинник може відігравати і позитивну роль сприйнятті готельним гостем сервісу надання послуг, так і негативну. Даний фактор грає і щодо співробітників (помилки, неправильно вжиті дії, неприємні для гостя звернення), так і щодо самого гостя (не любить уваги до себе, не в настрої, суб'єктивну думку про персонал). Щоб з цим боротися необхідно проводити додаткові тренінги для мінімізації помилок та готовності їх вирішити. А також мати сильного керівника, готового поговорити з гостем та згладити будь-які недоліки.

У ході проведення дослідження було розглянуто різноманітні інструменти та управлінські рішення щодо забезпечення якості сервісу у готелі «Панська Гора». Для детального вивчення предмета дослідження було застосовано такі інструменти як: соціологічний експеримент; Порівняно важливість матеріальних і нематеріальних цінностей в готелі за допомогою анкетування, розрахований коефіцієнт вагомості показників конкурентоспроможності і можна зробити висновок, що сервіс є одним з основних показників при виборі готелю споживачем.

Що ще раз доводить, що для підвищення конкурентоспроможності надання готельних послуг необхідно наголосити саме на підвищенні якості сервісу. Постійна підтримка високого сервісу та його покращення потребує великої кількості часу та уваги. Це безперервні тренінги, підтримання та актуалізація стандартів готелю, розробка нових проектів та багато іншого. Тому в готелі і необхідна посада «Менеджер з сервісу та якості» спеціально для детального опрацювання забезпечення сервісу всіх послуг, що надаються в готелі, та в рамках неї можна проводити заходи щодо покращення сервісу. Що найважливіше, було виявлено високу значущість якості сервісу у виставленні загального балу за проживання, а отже, високий вплив на загальний рейтинг готелю. Так як сервіс так впливає на оцінку гостей, йому варто приділяти

особливу увагу і заходи щодо його вдосконалення необхідно проводити на постійній основі.

3.2. Обґрунтування рекомендації щодо вдосконалення якості послуг готелю «Панська Гора»

Для вдосконалення діяльності готелю та підвищення якості обслуговування необхідно розробити заходи, які будуть спрямовані на полегшення роботи персоналу готелю, а також на підвищення рівня задоволеності послугами готелю.

Як рекомендації менеджменту готелю щодо вдосконалення якості послуг, нами були розроблені та частково апробовані наступні заходи:

- 1) підвищення кваліфікації різних категорій працівників відповідно до вимог посад;
- 2) розвиток у готелі методів матеріальної та моральної мотивації;
- 3) удосконалення існуючої системи адаптації персоналу шляхом запровадження планів адаптації окремих посад.

Аналіз конкурентоспроможності контрольної групи персоналу показав, що загалом конкурентоспроможність персоналу перебуває на відповідному рівні. Однак для розвитку окремих особистісних та ділових якостей персоналу з метою підвищення якості обслуговування гостей персонал необхідно періодично відправляти на різноманітні тренінги та семінари. У рамках розроблених заходів на семінари та тренінги були відправлені співробітники контрольної групи, тобто 3 особи – покоївка, бухгалтер та менеджер номерного фонду.

Окремо слід зупинитися на тому, що програма навчання бухгалтера спрямована на освоєння навичок відбору, найму та адаптації персоналу готелю, оскільки на цього співробітника в подальшому будуть покладені деякі

обов'язки щодо ведення кадрової роботи з суміщення з основною діяльністю з щомісячною доплатою. Даний захід необхідний для того, щоб «розвантажити» керівника, які, крім кадрової роботи, виконує обов'язки щодо спільної організації всього процесу управління готелем.

Навчання було організовано на базі Львівського торгово-економічного університету. Тренінг, проїзд до місця навчання та назад та проживання в готелі оплачувалося за рахунок готельного підприємства, харчування оплачувалося співробітником самостійно.

Програма тренінгу для покоївки представлена у Додатку Б. Програма включає три основні блоки та розрахована на три дні: «я та мій готель», «я та клієнти», «я і колектив». Основною метою тренінгу було відпрацювання стандартів обслуговування гостей, формування позитивного іміджу готелю, покращення настрою та настрою, уваги та доброзичливості співробітника.

Проведемо оцінку конкурентоспроможності покоївки «Панська Гора» експертною групою з п'яти осіб після проведення тренінгу. Результати оцінки якостей фахівця наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Результати оцінки якостей покоївки після проведення тренінгу

Номер експерименту	Експертна оцінка семи якостей фахівця з п'ятибальної системи						
	1	2	3	4	5	6	7
1	5	4	5	4	4	4	5
2	5	4	5	4	4	4	4
3	5	4	5	3	4	4	5
4	5	4	5	5	5	4	5
5	5	4	5	4	5	5	4

Підставивши до формули (1) результати експертної оцінки з таблиці 3.1:

$$K_{\Pi} = [0,20 * (5 + 5 + 5 + 5 + 5) + 0,20 * (4 + 4 + 4 + 4 + 4) + 0,30 * (5 + 5 + 5 + 5 + 5) + 0,05 * (4 + 4 + 3 + 5 + 4) + 0,05 * (4 + 4 + 4 + 5 + 5) + 0,05 * (4 + 4 + 4 + 4 + 5) + 0,15 * (5 + 4 + 5 + 5 + 4)] / (5 * 5) = 23,1 / 25 = 0,92$$

Конкурентоспроможність покоївки після проведення тренінгу підвищилася з 0,86 до 0,92 балів за такими показниками, як комунікабельність, ділові якості та організованість. Отже, основним результатом тренінгу стало

освоєння клієнторієнтованого підходу до спілкування, володіння комунікативними навичками, необхідними для спілкування з клієнтом, тобто якість обслуговування гостей змінилася на краще.

Програма семінару-тренінгу для менеджера готелю представлена у Додатку В. Основною метою тренінгу було відпрацювання практичних навичок ефективного управління готелем та підлеглими, з метою добитися від них максимально ефективної роботи. Семінар розрахований на три дні та включає наступні блоки: «особиста ефективність менеджера готелю», «мотивація персоналу готелю», «навички ефективного лідерства».

Проведемо оцінку конкурентоспроможності менеджера номерного фонду готелю Панська Гора експертною групою з п'яти осіб після проведення тренінгу. Результати оцінки якостей менеджера наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Результати оцінки якостей менеджера номерного фонду після тренінгу

Номер експерименту	Експертна оцінка семи якостей менеджера з п'ятибальної системи						
	1	2	3	4	5	6	7
1	5	5	5	4	5	5	4
2	5	4	5	3	5	5	4
3	5	5	5	4	5	4	4
4	5	5	5	4	5	5	4
5	5	5	5	3	5	5	5

Підставивши до формули (1) результати експертної оцінки з таблиці 3.2:

$$K_{\text{п}} = [0,20 \cdot (5+5+5+5+5) + 0,15 \cdot (5+4+5+5+5) + 0,20 \cdot (5+5+5+5+5) + 0,10 \cdot (4+3+4+4+3) + 0,10 \cdot (5+5+5+5+5) + 0,15 \cdot (5+5+4+5+5) + 0,10 \cdot (4+4+4+4+5)] / (5 \cdot 5) = 23,6 / 25 = 0,94$$

Конкурентоспроможність менеджера готелю після проведення тренінгу зросла з 0,92 до 0,94 балів за такими показниками, як комунікабельність, ділові якості та організованість. Отже, основним результатом тренінгу стало підвищення ефективності цього співробітника, що позитивно вплине на якість обслуговування гостей готелю.

Програма навчання для бухгалтера «Мистецтво управління персоналом готелю», який у подальшому поєднуватиме обов'язки спеціаліста з персоналу готелю представлена в Додатку Г. Основною метою тренінгу було практичне

відпрацювання та закріплення навичок ефективного управління персоналом готелю. Тренінг розрахований на два дні та включає наступні блоки: «особливості найму кваліфікованого персоналу», «оцінка персоналу».

Проведемо оцінку конкурентоспроможності спеціаліста готелю «Панська Гора» експертною групою із п'яти осіб після проведення тренінгу. Результати оцінки якостей фахівця наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Результати оцінки якостей спеціаліста гостинці після проведення тренінгу

Номер експеримента	Експертная оценка семи качеств специалиста по пятибалльной системе						
	1	2	3	4	5	6	7
1	5	3	5	4	4	5	4
2	5	3	5	4	5	5	4
3	5	2	5	4	5	5	4
4	5	4	5	4	5	5	3
5	5	3	5	4	5	4	4

Підставивши до формули (1) результати експертної оцінки з таблиці 3.3:

$$K_p = [0,25*(5+5+5+5+5) + 0,15*(3+3+2+4+3) + 0,40*(5+5+5+5+5) + 0,05*(4+4+4+4+4) + 0,05*(4+5+5+5+5) + 0,05*(5+5+5+5+4) + 0,05*(4+4+4+3+4)] / (5*5) = 22,85 / 25 = 0,91$$

Конкурентоспроможність фахівця після проведення тренінгу зросла з 0,79 до 0,91 балів за такими показниками, як комунікабельність, ділові якості та організованість. Отже, основним результатом тренінгу стало підвищення ефективності роботи цього співробітника, що дозволить йому якісніше виконувати свої обов'язки та поєднувати їх із новою посадою.

Оцінюючи вищевикладене можна дійти невтішного висновку, що ефективність роботи контрольної групи персоналу після проведення тренінгів збільшилася, отже, цей захід може бути застосовано до окремих співробітників готелю з метою підвищення якості обслуговування гостей. Витрати з цього заходу представлені у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Витрати навчання та підвищення кваліфікації персоналу готелю за допомогою проведення тренінгів

Захід	Сума витрат, грн.
Витрати на проїзд працівників до місця проведення тренінгу (Вартість квитка 330 грн. * 3 Співробітників)	1 000
Витрати на оплату тренінгу: Покоївка -10 000 Менеджеру -13 000 Спеціалісту з персоналу – 15 000	38 000
Витрати на проживання персоналу на період навчання (Вартість харчування 200 грн./сут. * 3 дня * 3 співробітника)	600
Всього:	39600

Таким чином, витрати на навчання персоналу готелю за допомогою проведення тренінгів становитимуть 39 600 грн.

Другим проектованим заходом був розвиток у готелі методів моральної та матеріальної мотивації. З метою розвитку в готелі системи мотивації персоналу було реалізовано такі заходи:

1) запровадження преміювання для співробітників, які привели до готелю протягом місяця 3 своїх знайомих як клієнтів ресторану (гостей готелю);

2) введення бонусів для обслуговуючого персоналу, за умови, якщо у співробітника чиста, акуратна відповідна всім стандартам уніформа. Уніформа перевіряється менеджером кожної зміни, при цьому за одну зміну співробітник отримує 100 бонусів. Один бонус дорівнює одній гривні, таким чином, якщо співробітник отримав протягом місяця 1500 бонусів, він отримує надбавку до заробітної плати в розмірі 1500 грн.;

3) запровадження спеціальних бонусів для обслуговуючого персоналу за окремі досягнення за підсумками місяця, виконання спеціальних завдань керівництва, роботи понад норму. Такий бонус нараховується обслуговуючому персоналу менеджерами готелю у розмірі від 1000 до 3000 грн.;

4) вручення найкращому співробітнику за підсумками року подарунків у вигляді смартфонів;

5) вручення найкращому співробітнику за підсумками місяця подарунка у вигляді можливості безкоштовного одноразового відвідування аквапарку для співробітника та членів його сім'ї.

Витрати в готелі «Панська Гора» методів мотивації персоналу представлені у таблиці 3.6.

Витрати на розвиток в готелі «Панська Гора» методів мотивації
персоналу

Захід	Сума витрат, грн.
Витрати на щомісячне преміювання працівників	31 000
Витрати на виплату щомісячних бонусів обслуговуючому персоналу	46 500
Витрати на вручення подарунка у вигляді смартфона	15 000
Всього:	92 500

Таким чином, витрати на розвиток у готелі «Панська Гора» методів мотивації персоналу становитимуть 92 500 грн.

Розглянемо вдосконалення існуючої системи адаптації персоналу шляхом запровадження планів адаптації окремих посад. Як зазначалося раніше, адаптація у готелі організована досить формально, система наставництва практично не застосовується, немає планів адаптації окремих посад.

Для вирішення цієї проблеми було створено систему наставництва та розроблено плани адаптації для кожної категорії фахівців. План адаптації для вступу на посаду «покоївка» представлений у Додатку Д.

Система наставництва в готелі дозволить не лише навчати нових співробітників, а й сприятиме їхній швидкій соціально-психологічній та професійній адаптації. Заробітна плата новачка на випробувальний термін нижче в середньому на 3000 гривень (залежно від посади та окладу). Наставнику у разі прийому нового співробітника пропонується запровадити доплату до основного окладу на час випробувального терміну новачка у розмірі 3000 гривень. Так як час навчання можна розглядати як випробувальний термін, то додаткових фінансових витрат на навчання в цьому випадку з боку готелю немає. Зазвичай один наставник без шкоди для своєї основної діяльності може одночасно навчати 1-2 новачків. У перші дні наставнику необхідно приділяти новачкові більше половини свого робочого часу. Навчання нових співробітників наставниками проходитиме у суворій відповідності до затверджених планів адаптації з кожної окремої посади.

У процесі навчання персоналу в готелі «Панська Гора» у майбутньому можна виділити кілька етапів:

1) етап знайомства з готелем (1-6 тижнів). Включає закріплення наставника, проведення роз'яснень з новим співробітником щодо місії, цілей і завдань готелю, а також його ролі в ньому; знайомство з персоналом;

2) етап активної роботи (7-17 тижнів). На цьому етапі співробітник, який нещодавно прийшов у готель, починає свої самостійні дії;

3) етап повсякденної роботи (17-20 тижнів). Співробітник повністю адаптувався в готелі та оволодів достатньою мірою необхідними професійними навичками.

Після адаптації новий працівник, стає самостійним, більше часу працює один. Проте наставник продовжує контролювати роботу свого підопічного. Надалі функція наставника переходить до безпосереднього керівника працівника.

На період відпрацьовування у нового співробітника спостерігається неповна віддача: для обслуговуючого персоналу протягом перших чотирьох тижнів ефективності працівника – 25%, далі – 50%, з 9-го по 12-й тиждень – 75%, а для керівних співробітників термін досягнення повної компетентності збільшується у кілька разів. Удосконалення системи адаптації нових співробітників у готелі «Панська Гора» за допомогою наставництва призведе до того, що співробітники скорочуватимуть період відпрацьованості, внаслідок чого зменшиться втрата часу на початковому етапі роботи.

Проведемо оцінку рівня якості послуг готелю «Панська Гора» методом середньозваженого показника після часткової реалізації заходів. Результати опитування експертів щодо якості обслуговування гостей після часткової реалізації заходів наведено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Результати оцінки якості послуг готелю «Панська Гора» після часткової реалізації заходів

Показник якості	Оцінка якості експертами			Зважена оцінка, бали	
	Ваги і-го показника якості	Значення і-го показника якості, бали		Констатуючий етап	Контрольний етап
		Констатуючий етап	Контрольний етап		
Довіра	0,1	6	7	0,6	0,7
Безпека	0,1	5	5	0,5	0,5

Показник якості	Оцінка якості експертами			Зважена оцінка, бали	
	Ваги і-го показника	Значення і-го показника якості, бали		Констатуючий етап	Контрольний етап
Доступність	0,09	5	6	0,45	0,54
Комунікативні аспекти	0,1	5,8	6,8	0,58	0,68
Розуміння проблем клієнта	0,1	4,8	6	0,48	0,6
Відчутні характеристики	0,1	6	6	0,6	0,6
Надійність	0,12	6	6,8	0,72	0,82
Швидкість реакції	0,1	4,6	5,8	0,46	0,58
Компетентність	0,09	4,4	6	0,39	0,54
Охайність	0,1	5	6	0,5	0,6
Итого	1	–	–	5,28	6,16

За даними таблиці 3.7 можна дійти висновку, що сумарна зважена оцінка якості послуг готелю після реалізації заходів збільшиться з 5,28 до 6,16 балів, тобто на 16,7%. Це означає, що розроблені заходи щодо вдосконалення якості послуг готелю «Панська Гора» ефективні, оскільки дозволять збільшити якість обслуговування гостей за рахунок удосконалення таких показників, як: довіра, доступність, комунікативні аспекти, розуміння проблем клієнтів, надійність, швидкість реакції, компетентність та ввічливість персоналу.

Проведення часткової апробації заходів щодо вдосконалення якості послуг готелю «Панська Гора» дозволило сформулювати наступні рекомендації менеджменту готелю щодо підвищення ефективності кадрової роботи у готелі:

- 1) скорочення чисельності управлінського персоналу та перерозподіл його обов'язків з метою зниження надмірного тиску керівництва на обслуговуючий персонал;
- 2) визначення потреби у навчанні кожного окремого фахівця та організація навчання для кожної категорії з наступною атестацією та ротацією;
- 3) коригування системи стимулювання співробітників, виходячи з мотивів кожної категорії персоналу;
- 4) впровадження системи моніторингу результатів навчання та адаптації;
- 5) скорочення персоналу, який не пройшов процедуру атестації.

Питома вага персоналу управління готелю «Панська Гора» у загальній структурі персоналу становить 30,7%, що означає, що у готелі необґрунтовано

висока частка управлінського персоналу проти частки обслуговуючого персоналу.

Така кількість управлінського персоналу для цього готелю надто велика і необґрунтована, отже, доцільно скоротити чисельність управлінського персоналу та перерозподілити посадові обов'язки. Цього своєю чергою можна досягти зміною структури управління. Все перераховане також вимагає навчання та перенавчання співробітників готелю «Панська Гора».

При організації навчання співробітників готелю «Панська Гора» поза робочим місцем обов'язкове виконання двох умов:

- плановірність «відриву» та завчасність підготовки заміни співробітника;
- компенсаційна основа заміни, наприклад, послідовне відволікання співробітника із взаємозамінністю або матеріальна компенсація підвищеного навантаження.

Усі заходи щодо підвищення кваліфікації кадрів поза робочим місцем доцільно розділити на дві групи:

- Підвищення кваліфікації співробітників, які працюють у готелі «Панська Гора» перші два роки. Це навчання включає семінари, де слухачі знайомляться з основами теорії та практики управління, набувають юридичних чи економічних знань, а також вивчають програмне забезпечення готелю;
- підвищення кваліфікації щодо функцій діяльності фахівців та керівних співробітників готелю «Панська Гора», тобто, їх готують до виконання складніших завдань та функцій відповідальних постів.

Тут переважне значення набувають семінари з наступних тем:

- управління персоналом, відносини керівництва та співробітників;
- методи планування та прийняття рішень, оцінка проектів програм;
- інформаційна техніка, діловодство, етика службового листування, техніка особистої роботи;
- законодавство, його особливі випадки стосовно готельної галузі;
- риторика, техніка ведення переговорів;
- зв'язки із громадськістю;

- етика службових відносин;
- іноземна мова зі спеціалізації.

Як зазначалося раніше, з метою скорочення втрат робочого часу в готелі Панська Гора доцільно застосування дистанційної форми навчання. Поряд із проведенням тренінгів, семінарів та курсів дистанційного навчання, доцільно застосування наступних методів навчання на робочому місці:

- запровадження додаткових, планомірних завдань та вказівок, спрямованих на оволодіння новими прийомами роботи під керівництвом та контролем куратора;
- зміна робочих місць (ротація) – планомірна зміна на певний час професійного та соціального оточення;
- передача обмеженої відповідальності за виконання певних завдань вищого рівня ієрархії;
- видача спеціальних завдань, що у роботі проектних цільових груп;
- участь у роботі нарад, комісій вищого ієрархічного рівня;
- підготовка аналітичних оглядів інформаційних джерел із певної проблеми.

Після проходження співробітниками готелю «Панська Гора» усіх форм навчання необхідно проведення моніторингу системи підвищення кваліфікації.

Модель моніторингу вибудовується на підставі таких показників:

- задоволеність учасників процесу підвищення кваліфікації (анкетне опитування);
- результативність підвищення кваліфікації - освоєння учасниками змісту підвищення кваліфікації (нових способів діяльності);
- застосування учасниками нових способів діяльності (анкетне опитування, документи, що свідчать про запуск нових механізмів, суб'єктами яких є учасники підвищення кваліфікації, експертне інтерв'ю, в якому експертами виступають управлінці наступного рівня).

Дана модель моніторингу також повинна передбачати скорочення працівників, які не пройшли процедуру атестації, тобто не засвоїли курс

дистанційного навчання. Страх втратити роботу мотивує співробітників готелю «Панська Гора» підвищувати свій кваліфікаційний рівень.

Атестація персоналу в готелі «Панська Гора» повинна проводитись регулярно і може переслідувати такі цілі:

- добір кандидатів на вакантну посаду вищого структурного рівня;
- відбір співробітників для направлення на навчання чи підвищення кваліфікації;
- виявлення кандидатів на звільнення;
- відстеження динаміки розвитку професійної майстерності працівника.

При створенні способів стимулювання і мотивації співробітників готелю потрібно оцінювати мотиви трудового поведінки кожного співробітника. Особливо важливо грамотно побудувати системи мотивації обслуговуючого персоналу, зокрема покоївок, оскільки покоївка – одна з ключових фігур, що забезпечує ефективну роботу готелю. При цьому ця категорія відноситься до найбільш низькооплачуваних співробітників.

Для того щоб мотивувати та контролювати покоївку, керівники повинні знати, що і як саме має робити покоївка. Для цього в готелі необхідно розробити процедури прибирання всіх видів приміщень. Наявність таких процедур дозволяє виключити непорозуміння між керівництвом та покоївкою. Покоївка повинна усвідомлювати, що керівництво враховує збільшення навантаження за більшої заповнюваності готелю і що якісніша робота приносить більше грошей і навпаки.

Для мотивації покоївки необхідно побудувати систему оплати праці, щоб з одного боку, навіть при недостатньому завантаженні готелю, покоївка знала, що отримана їй зарплата буде достатньою для підтримки нормального способу життя, а з іншого боку стимулювала її до якісної роботи навіть за великого завантаження.

В оплату праці покоївки найзручніше включати три частини:

- посадовий оклад;
- персональну надбавку;
- премію за підсумками роботи за квартал.

Враховуючи специфіку роботи покоївки, найбільш зручним є наступний розподіл часток окладу, надбавки та премії: оклад – близько 75 – 80% від загальної зарплати, надбавка – близько 10 – 15% та премія – близько 5 – 10% на місяць.

Надбавка встановлюється покоївкою за обсяг виконаних робіт, пов'язаних з кількістю постояльців, що проживають у попередньому кварталі. Преміальний фонд формується за підсумками кварталу, залежно від отриманого прибутку. Премія розподіляється між співробітниками залежно від якості роботи працівника за попередній квартал та наявності зафіксованих порушень.

Отже, нами були сформульовані наступні рекомендації керівнику готелю щодо підвищення ефективності кадрової роботи, що проводиться в готелі:

- 1) скорочення чисельності управлінського персоналу та перерозподіл його обов'язків з метою зниження надмірного тиску керівництва на обслуговуючий персонал;
- 2) визначення потреби у навчанні кожного окремого фахівця та організація навчання для кожної категорії з наступною атестацією та ротацією;
- 3) коригування системи стимулювання співробітників, виходячи з мотивів кожної категорії персоналу;
- 4) впровадження системи моніторингу результатів навчання та адаптації;
- 5) скорочення персоналу, який не пройшов процедуру атестації.

Таким чином, нами було розроблено рекомендації керівнику готелю щодо вдосконалення якості послуг, метою яких було підвищення соціальної та економічної ефективності роботи готелю за рахунок покращення якості обслуговування гостей. Розроблені заходи були визнані ефективними з погляду соціальної та економічної ефективності. Заходи дозволять збільшити якість обслуговування гостей готелю за рахунок вдосконалення таких показників, як довіра, доступність, комунікативні аспекти, розуміння проблем клієнтів, надійність, швидкість реакції, компетентність та ввічливість персоналу. Економічна ефективність заходів полягає у збільшенні продуктивності праці персоналу та прибутку готелю на 16,7%.

У процесі аналізу практичних аспектів проблеми вдосконалення якості послуг підприємств готельного сервісу (на прикладі готелю «Панська Гора») було вирішено спеціально сформульовані завдання дослідження.

У ході вирішення першого завдання (провести застосування методики виявлення проблем якості послуг готелю «Панська Гора»), ми дійшли висновку, що в готелі існують резерви підвищення якості послуг.

По-перше, у готелі необхідно проведення тренінгів та семінарів для окремих категорій персоналу.

По-друге, при грамотній побудові навчання в організації в цілому, недостатньо уваги приділяється навчання співробітників, що знову надходять на роботу, і їх адаптації.

По-третє, є резерви підвищення якості обслуговування гостей за рахунок використання сучасних мотиваційних стимулів для персоналу.

Вирішуючи друге завдання («сформулювати рекомендації керівнику обраного для дослідження готельного підприємства щодо вдосконалення якості послуг»), ми розробили рекомендації керівнику щодо вдосконалення якості послуг готелю «Панська Гора», а саме: 1) підвищення кваліфікації різних категорій працівників відповідно до вимог посад; 2) розвиток у готелі методів матеріальної та моральної мотивації; 3) удосконалення існуючої системи адаптації персоналу шляхом запровадження планів адаптації окремих посад.

Розроблені заходи були визнані ефективними з погляду соціальної та економічної ефективності. Заходи дозволять збільшити якість обслуговування гостей готелю за рахунок вдосконалення таких показників, як довіра, доступність, комунікативні аспекти, розуміння проблем клієнтів, надійність, швидкість реакції, компетентність та ввічливість персоналу. Економічна ефективність заходів полягає у збільшенні продуктивності праці персоналу та прибутку готелю на 16,7%.

ВИСНОВКИ

Метою дослідження було виявлення шляхів удосконалення якості послуг готельного підприємства «Панська Гора». Досягнення мети було реалізовано за допомогою розв'язання спеціально сформульованих завдань.

Вирішуючи перше завдання, ми дійшли висновку, що проблема актуальна, вона описана в теорії управління якістю та теорії управління готельним бізнесом. Проблема проявляється в тому, що конкурентоспроможність готельних послуг визначається рівнем їхньої якості та ціни. Якість - комплексне поняття, що всебічно характеризує ефективність діяльності, стиль управління, стратегії, маркетинг та організацію надання послуг, тому ефективне управління якістю є однією з найбільш актуальних проблем для готелю. Якість впливає на кінцевий результат (прибуток) та збільшує обсяг продажу готельного підприємства.

У ході вирішення другого завдання було визначено, що оцінка якості послуг є системою кількісних та якісних показників, що застосовуються для організації контролю рівня обслуговування на підприємстві. Якісна оцінка рівня обслуговування може бути здійснена за допомогою вимірювання показників задоволеності споживачів, конкурентоспроможності готелю та персоналу. Кількісна оцінка проводиться шляхом порівняння економічних результатів діяльності готелю за аналізований період за допомогою таких показників, як: продуктивність праці; обсяг виручки від; прибуток готелю.

У процесі вирішення третього завдання ми виявили, що підвищити якість готельних послуг можна за допомогою: покращення матеріально-технічної бази готелю; застосування нових технологій обслуговування споживачів; підвищення професіоналізму та компетентності обслуговуючого персоналу; управління якістю обслуговування.

У ході вирішення четвертого завдання ми дійшли висновку, що в готелі існують резерви підвищення якості послуг.

По-перше, у готелі необхідно проведення тренінгів та семінарів для окремих категорій персоналу.

По-друге, при грамотній побудові навчання в організації в цілому, недостатньо уваги приділяється навчанню співробітників, що знову надходять на роботу, і їх адаптації.

По-третє, є резерви підвищення якості обслуговування гостей за рахунок використання сучасних мотиваційних стимулів для персоналу. Вирішуючи п'яте завдання ми розробили рекомендації щодо вдосконалення якості послуг готелю «Панська Гора», а саме: 1) підвищення кваліфікації різних категорій співробітників відповідно до вимог посад ; 2) розвиток у готелі методів матеріальної та моральної мотивації; 3) удосконалення існуючої системи адаптації персоналу шляхом запровадження планів адаптації для окремих посад.

Розроблені заходи були визнані ефективними з погляду соціальної та економічної ефективності. Заходи дозволять збільшити якість обслуговування гостей готелю за рахунок вдосконалення таких показників, як довіра, доступність, комунікативні аспекти, розуміння проблем клієнтів, надійність, швидкість реакції, компетентність та ввічливість персоналу. Економічна ефективність заходів полягає у збільшенні продуктивності праці персоналу та прибутку готелю на 16,7%.

Все вищевикладене дозволяє заявити, що мету дослідження було досягнуто, а завдання вирішено.

У ході проведення дослідження було розглянуто різноманітні інструменти та управлінські рішення щодо забезпечення якості сервісу у

готелі. Для детального вивчення предмета дослідження було застосовано такі інструменти як: соціологічний експеримент; Порівняно важливість матеріальних і нематеріальних цінностей в готелі за допомогою анкетування, розрахований коефіцієнт вагомості показників конкурентоспроможності і можна зробити висновок, що сервіс є одним з основних показників при виборі готелю споживачем.

Що ще раз доводить, що для підвищення конкурентоспроможності надання готельних послуг необхідно наголосити саме на підвищенні якості сервісу. Постійна підтримка високого сервісу та його покращення потребує великої кількості часу та уваги. Це безперервні тренінги, підтримання та актуалізація стандартів готелю, розробка нових проектів та багато іншого. Тому в готелі і необхідна посада «Менеджер з сервісу та якості» спеціально для детального опрацювання забезпечення сервісу всіх послуг, що надаються в готелі, та в рамках неї можна проводити заходи щодо покращення сервісу. Систематичний аналіз відгуків гостей показав, що сервіс готелю знаходиться на високому рівні і гості оцінили його значно вище, ніж матеріальні показники. Що найважливіше, було виявлено високу значущість якості сервісу у виставленні загального балу за проживання, а отже, високий вплив на загальний рейтинг готелю. Так як сервіс так впливає на оцінку гостей, йому варто приділяти особливу увагу і заходи щодо його вдосконалення необхідно проводити на постійній основі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамова А.Г., Пушка О.С., Мирошник Ю.А. Дослідження конкурентної стратегії готельного господарства в Україні. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск 27. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-53>
2. Агафонова Л. Г., Агафонова О. Є. Ту-ризм, готельний та ресторанний бізнес: Ціноутворення, конкуренція, державне регулювання: навч. посіб. Київ: Знання України, 2018. 358 с.
3. Басюк Д.І., Мельник Д.О., Маршаленко М.П. Комплексний підхід до оцінки якості послуг готельних підприємств. *Економіка та держава. Економічна наука*. № 3, 2019. С. 30–33. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.3.30
4. Бедрадіна Г. Методика SERVICE QUALITY в оцінюванні якості готельних послуг. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Випуск 5 (16). С. 113–119
5. Безручко Л., Білоус С., Філь М. Готельне господарство України в умовах війни: сучасний стан та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-43> (дата звернення: 22.04.2024).
6. Безуглий І.В. Інноваційна основа формування національних готельних мереж України. *Глобальні та національні проблеми економіки. Економіка та управління національним господарством. Миколаївський*

національний університет імені В. О. Сухомлинського. 2018. Випуск 22. С. 136–141. URL: <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/27.pdf> (дата звернення: 25.05.2024).

7. Босовська М. В., Бовш Л. А., Охріменко А. Г. Оцінювання якості готельних послуг. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 4. С. 25–31.

8. Босовська М.В., Ткаченко Т.І., Мельниченко С.В. Управління якістю готельних послуг. Київ, 2015. 234 с

9. Володько О. В., Рогова Н. В., Куш Л. І., Дудник С. О. Готельно-ресторанний бізнес у воєнний час: поточний стан та глобальні тенденції. *Грааль науки*. Вінниця : ГО «Європейська наукова платформа». 2023. № 26. С. 42–45.

10. Грудцина Ю. В. Задоволення потреб споживача як критерій управління якістю продукції. *Ефективна економіка*, 2013. 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?op=1&z=2588> (дата звернення: 23.04.2024).

11. Давидова О. Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві: навч. посіб. Харків: ХНАМГ, 2016. 414

12. Давидова О. Ю., Сисоєва С. І. Концептуальні напрями забезпечення і підвищення якості послуг підприємств готельно-ресторанного господарства. *Інтернаука. Серія: «Економічні науки»*. 2022. № 12. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-12-8475> (дата звернення: 17.06.2024).

13. Данилюк Л.П. Сутність управління якістю готельних послуг. Вісник Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. 2016. №12 С.78-83. Долга Г.В., Хитрова О.А. Управління готельним господарством у кризових умовах: реалії сьогодення та світовий досвід. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Випуск 41, 2022. С. 32–36.

14. Дишкантюк, О., Коваленко, Л. Управління якістю послуг як важливий фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності. *Управління змінами та інновації*. 2023 № .6. С. 38-43.

15. ДСТУ 9004-2001. Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності.: Держстандарт України, 2001. 44 с.
16. ДСТУ ISO 9000:2015 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2015, IDT).
17. Дубодєлова А.В. Система управління якістю готельних послуг: методологічні аспекти. Проблеми економіки та управління. Львів: Вид-во Нац. ун-ту Львів. Політехніка», 2018. № 11. С.130-134.
18. Завадинська О.Ю., Дубчак Є. Діалектика розвитку якості послуг в індустрії гостинності в Україні. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2021. Вип.64. С. 43–47.
19. Ільницька-Гикавчук Г.Я. Фактори підвищення якості готельних послуг. *Економічні науки*. 2019. № 6. С. 75–77
20. Капліна А.С. Методичний підхід до оцінки якості готельних послуг. *Науковий вісник Полтавського уні-верситету економіки і торгівлі*. 2016. № 2 (74). С. 70–76.
21. Круль Г., Заячук О.К Організація і технологія надання послуг гостинності : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Чернівці: Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2022. 488 с.
22. Кухтіна Є. Р., Писаревський І. М. Дослідження проблем управління готельними комплексами в сучасних умовах. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". 2020. № 6(2). С. 13-17.
23. Мельник І.М., Полотай Б.Я. Особливості формування якості готельних послуг в Україні. *Причорноморські економічні студії*. Випуск 45. 2019. С. 185–189.
24. Мельник І. М., Химич Т. В. Сучасні підходи до оцінки якості обслуговування в готельних підприємствах. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/14_2017_ukr/29.pdf (дата звернення: 17.09.2024).
25. Ніколайчук О. А., Ауліна Р. І. Викори-стання діаграми Парето для обґрунту-вання заходів щодо удосконалення управління якістю обслуговування у го-телі. Стратегії та інновації: актуальні управлінські

практики: матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (28 квітня 2023 року). Кривий Ріг: Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, 2023. С. 340-342.

26. Одолюк В. Теоретичні основи сервісу на підприємстві готельно-ресторанної справи. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2022. № 4(81). С. 112–122.

27. Офіційний сайт готельного комплексу «Панська Гора» <http://panska-gora.com.ua/gotel> (дата звернення: 17.06.2024).

28. Офіційний сайт готельного комплексу «Древній Град» <https://drevnygrad.com.ua>

29. Павлова С.І. Особливості та рівні стандартизації готельних послуг. *Житомирська політехніка*. 2021. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/384.pdf> (дата звернення: 11.09.2024).

30. Пінчук А. С., Атанасевич О. Є. Шляхи підвищення якості готельних послуг в Україні. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. №25. С.393 -395

31. Поворознюк І. Проблеми якості обслуговування на підприємствах індустрії гостинності. *Економіка та суспільство*. 2022. № (41). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-8> <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1535> (дата звернення: 25.07.2024)

32. Поворознюк І. М. Ефективна система мотивації персоналу індустрії гостинності – запорука успіху на ринку послуг. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. 2017. № 3. С. 204-212.

33. Редько В.Є., Язіна В.А. Організація готельного господарства: навч. посіб. для студентів спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа». Дніпро : УМСФ, 2023. С.178–186

34. Рябенюк М.О. Оцінка якості послуг у готелях і ресторанах. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 52. Ч.2. С.46-51.

35. Сахно Є.Ю., Дорош М.С., Ребенок А.В. Менеджмент сервісу: теорія та практика: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 328 с.
36. Столярчук В. М. Методологічні аспекти оцінювання якості продукції готельно-ресторанного господарства *Технологический аудит и резервы производства*. 2014. № 3(5). С. 45–47.
37. Столярчук П., Юзевич В., Сусол Н. Моделювання системи обслуговування у повносервісних закладах ресторанного господарства. *Вимірювальна техніка та метрологія*. 2008. № 69. С. 143–151.
38. Топольник В.Г., Бутова А.П., Кощавка І.В. та ін. Кількісна оцінка якості готельного продукту. Монографія / Під ред. д.т.н., проф. Топольник В.Г. Донецьк : Дон НУЕТ, 2013. 208 с.
39. Топольник В. Г. Управління якістю продукції та послуг в готельно-ресторанному господарстві: навч. посіб. Донецьк: Національний університет економіки і торгівлі імені М. Тугана-Барановського, 2016. 328 с.
40. Чепурда Л. М., Таньков К. М., Куракін О. Б. Організація готельного господарства : навчальний посібник. Черкаси : ЧДТУ, 2016. 427 с.
41. Чередниченко А.О. Якість надання послуг як ключовий фактор привабливості підприємств готельного господарства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 56. С. 88-96.
42. Хитрова О. Готельно-ресторанний бізнес у воєнний час: виклики та напрями відновлення *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2022. Вип. III (87). С. 58-67.
43. Cadotte E. R., Turgeon N. Dissatisfiers and Satisfiers: Suggestions from Consumer Complaints and Compliments *Cadotte Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*. 1988. Vol. 1. P. 74–79.
44. Parasuraman A., Valarie A. Zeithaml Leonard L. Berry SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality *Journal of retailing*. 1988. Vol. 64 (1) Spring, pp. 12–40
45. Parasuraman A. A., Valarie A. Zeithaml, Leonard L. Berry Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research *Journal of Marketing*. 1985. Vol. 49 (4). P. 41–50

46. ISO 8402:1994 Quality management and quality assurance. Vocabulary.

URL: <https://www.iso.org/standard/20115.htm> (дата звернення: 01.09.2024)

ДОДАТКИ

Додаток А**Штатний розпис на 1.січня 2024 року готелю «Панська Гора»**

№ п/п	Назва посади	Кількість посад
	Посади керівників	
	Виконавчий директор	1
	Заступник директора	1
	Менеджер служби харчування	4
	Менеджер з розселення та номерного фонду	4
	Головний бухгалтер	1
	Менеджер служби бронювання	4
	Начальник служби охорони безпеки гостей	4
	Всього керівників	19
	Фахівці	
	Бухгалтер	2
	Оператор ПК	2
	Кухар вищої категорії	2
	Кухар першої категорії	2
	Кухар-кондитер	2
	Всього фахівців	10
	Обслуговуючий персонал	
	Адміністратор	4

	Охоронець	4
	Покоївка	8
	Офіціант	8
	Бармен	3
	Кур'єр	1
	Підсобний робітник	3
	Посудомийник	2
	Всього обслуговуючого персоналу	33
	Всього персоналу	62

Додаток Б

Програма тренінгу для покоївки

1 день Я та мій готель. Чому і навіщо я приходжу на роботу? Яка (який) «Я» і навіщо я потрібна (потрібний) нашому готелю? Що від мене залежить і від чого залежу Я? Яких правил я повинна дотримуватися? Хто найголовніший у готелі?
2 день Я та клієнти Що таке навички гостинного обслуговування? Чи впливає мій настрій на результат праці? Хто платить мені зарплату? Чи маю я подібатися клієнтам? Або їм має подібатися моя робота? Навіщо мені діловий етикет та навички ділових переговорів? Які бувають клієнти? Як навчитися їх розуміти? Що робити з «важкими клієнтами»?
3 день Я та наш колектив Що таке корпоративна етика? Чи потрібна дружба на роботі? Що таке командна робота? Як «розрулити» конфлікт із колегами?
Методи проведення: міні-лекції, презентація слайдів, рольові ігри, робота в парах та міні-групах, групові дискусії, практичні вправи на відпрацювання послідовності сервісу.
Вправи: підвищення настрою на роботу, покращення настрою під час роботи, вміння розслаблятися та зберігати самовладання, вміння в будь-якій ситуації зберігати гарний настрій, настрій, підвищення стресостійкості. Самотивація співробітників

Психологічний настрій працювати. Психологічний настрій на клієнта, щира зацікавленість та увага.
Результат: освоєння клієнтоорієнтованого підходу спілкування, володіння комунікативними навичками, необхідні спілкування з клієнтом.
Завдання тренінгу: відпрацювання стандартів обслуговування Гостей, формування позитивного іміджу готелю, покращення настрою та настрою, уваги та доброзичливості персоналу.
Кількість учасників у групі: до 20 осіб

Додаток В

Програма семінару – тренінгу «Ефективний менеджер готелю»

1 день 1. ОСОБИСТА ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖЕРУ ГОТЕЛЮ 1.1. Оцінка власної ефективності управління часом 1.2. Визначення факторів втрат та їх аналіз – "пожирачі часу" 1.3. Визначення пріоритетів з використанням матриці: "важливість – терміновість" 1.4. Складання списків функцій та дій та їх ранжування 1.5. Делегування як метод економії часу 1.6. Стратегічне та оперативне планування 1.7. Класифікація цілей 1.8. Постановка цілей методом SMART 1.9. Ефективне проведення робочих зустрічей 1.10. Методи ухвалення рішень, планування за тимчасовою шкалою, контроль виконання
2 день 2. МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ 2.1. <i>Класичні теорії мотивації</i> 2.1.1. - Ієрархія потреб Маслоу 2.1.2. - Двофакторна теорія Герцберга 2.1.3. - X-Y Теорія Мак Грегора 2.1.4. - Модель Девіда Мак Клеланд Ach, Aff, Pow. (Achievement, Affiliation, Power) 2.2. <i>Застосування різних теорій мотивації у роботі. Case Study</i> 2.2.1. Методи виявлення ключових мотивуючих факторів у підлеглих 2.2.2. Орієнтація на процес та орієнтація на результат 2.2.3. Побудова ефективної системи мотивації персоналу 2.2.3.1. Нематеріальна мотивація 2.2.3.2. Індивідуальні мотиви та цінності співробітників, мотивація за допомогою Місії та Бачення 2.2.3.3. Лідерство та мотивація 2.2.3.4. Матеріальна мотивація 2.2.3.5. Побудова системи, яка орієнтована на результат 2.2.4. Управління внутрішньою мотивацією співробітників 2.2.5. Побудова конструктивних робочих відносин із підлеглими 2.3. <i>Матеріальна мотивація</i> 2.3.1. Інтегрована система преміювання за методом М ВО+ 2.3.1.1. Розробка системи преміювання, яка орієнтована на результат 2.3.2. Розробка компенсаційної політики компанії 2.3.2.1. Компенсаційний пакет – види та принципи створення
3 день 3. НАВИЧКИ ЕФЕКТИВНОЇ ЛІДЕРСТВА 3.1. Лідерство та керівництво 3.2. Аналіз сучасних теорій лідерства

3.3. Модель ситуативного керівництва Херсі та Бленчарда 3.4. Теорія концентрованого лідерства Дж.Адаїра 3.5. Ірраціональність лідера: успіх чи провал? 3.6. Помилки топ – менеджерів провідних корпорацій, їх аналіз 3.7. Визначення власного лідерського потенціалу 3.8. Вироблення оптимального стилю лідерства 3.9. Вплив стилю управління на організаційну культуру 3.10. Вплив стилю управління на ефективність підлеглих 3.11. Стиль – вказівка та пояснення, стиль – навіювання, стиль – участь 3.12. Стиль передачі повноважень як найвищий рівень управління 3.13. Визначення достатності рівня компетенції працівників 3.14. Тести на лідерство 3.15. Як розвинути в собі лідерські якості 3.16. Розробка місії, бачення, філософії організації 3.17. Формування стратегічних цілей компанії 3.18. Структура та процес бізнес – планування 3.19. SWOT – аналіз підприємства 3.20. Розвиток організації 3.21. Управління в епоху змін 3.22. Особистий брендинг керівника
Вартість тренінгу: 13 000 грн

Додаток Г

Програма семінару – тренінгу «Мистецтво управління персоналом готелю»

1 день 1. ОСОБЛИВОСТІ НАЙМУ КВАЛІФІКОВАНОГО ПЕРСОНАЛУ 1.1. Створення Job Description та посадових інструкцій 1.2. Аналіз посади 1.3. Про що має говорити анкета кандидата 1.4. Переваги та недоліки різних методів підбору кандидатів на посаду 1.5. Вивчення резюме 1.6. Етикет телефонного інтерв'ю, аналіз типових помилок 1.7. Співбесіда з кандидатом 1.8. Види питань, структуроване інтерв'ю 1.9. Методи виявлення прихованої інформації та ознак брехні 1.10. Визначення психологічного типу кандидата у процесі проведення інтерв'ю 1.11. Тестування в процесі підбору персоналу: переваги та недоліки 1.12. Аналіз інтерв'ю, перевірка рекомендацій 1.13. Використання Assessment Centre у підборі кандидатів на посаду 1.14. Стандарти та процедури роботи 1.15. Введення на посаду 1.16. Програма адаптації нового співробітника
2 день 2. ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ 2.1. Основні питання, на які потрібно відповісти перед початком процесу оцінки персоналу 2.2. Діагностика організаційної культури 2.3. Види систем оцінки 2.4. Переваги та недоліки кожної системи 2.5. Вибір системи оцінки 2.6. Розробка пакета документів щодо оцінки персоналу 2.7. Атестація, технологія проведення, нормативна та методична база 2.8. Кругова оцінка з компетенцій

2.9. Розробка переліку необхідних компетенцій, опис їх рівнів та ранжування за рівнем значущості для різних посад 2.10. Ассесмент Центр – Центр оцінки та розвитку 2.11. Інструменти та техніки Ассесмент Центру 2.12. Організація та керівництво Ассесмент Центром 2.13. Робота спостерігачів 2.14. Піст – оціночні дії 2.15. Планування кар'єри співробітника
Вартість семінару – тренінгу «Мистецтво управління персоналом готелю»: У групі: 15 000 руб.

Додаток Д

Індивідуальний план введення в посаду «покоївка» номерного фонду

Зміст навчання	Відповідальна особа
Співбесіда з претендентом: діагностика загальних компетентностей та психологічних особливостей	Психолог
Адміністративна перевірка виробничо необхідних здібностей	Керівник відділу номерного фонду
	Керівник відділу номерного фонду
Стандарти поведінки та зовнішнього вигляду співробітника	Психолог
Стандарти поведінки в надзвичайних ситуаціях	Співробітник служби безпеки
Навчання з правил пожежної безпеки	Співробітник ДМЧС
Навчання по охороні праці	Охорона праці
Зміст навчання	Служба персоналу (тренер-менеджер)
Навчальна екскурсія по готелю: знайомство з усіма відділами готелю та головними постачальниками	Служба персоналу (тренер-менеджер)
Структура відділів готелю, їх характеристика та взаємодія	Керівник відділу номерного фонду
Номерний фонд готелю: структура, місцерозташування усіх номерів (повна їх характеристика) ціни номерного фонду, розташування службових приміщень, ліфтових холів.	Керівник відділу номерного фонду (адміністратор)
Відділ номерного фонду: структура, ціль, завдання, його місце в структурі готелю	
Технологія роботи покоївки:	

характеристика видів прибирання, відпрацювання практичних навиків	
Психологія та етикет спілкування з гостями готелю. Особливості виконання гостьових доручень та прохань	
Способи саморегуляції психологічного самопочуття та відпочинку	
Екзамен з технології роботи посади «покоївки» номерного фонду	