

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний економічний університет
Навчально-науковий інститут міжнародних економічних відносин імені
Б.Д.Гаврилишина

Кафедра міжнародного бізнесу і туризму

Турчак Назарій Ігорович

Ефективність управління якістю послуг підприємства в сфері туризму

Спеціальність 242 – Туризм (Управління туристичним бізнесом)

Дипломна робота за освітньо-кваліфікаційним рівнем “магістр”

Студентка групи Тм-21

Турчака Н.І.

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Оливко О.Я.

До захисту допущено:
завідувач кафедри міжнародного
бізнесу і туризму
к.е.н., доцент Тибінь А.М.

Тернопіль – 2017 р.

РЕЗЮМЕ

Дипломна робота містить 120 сторінки, 3 таблиць, 6 рисунків, 1 додаток та список використаних джерел із 55 найменувань.

Метою дипломної роботи є розробка науково-методичних положень та практичних рекомендацій щодо регулювання процесів формування управління якістю комплексного туристичного обслуговування з позицій забезпечення сприятливих умов для ефективного функціонування суб'єктів господарювання в сфері туризму.

Об'єктом дослідження є процес управління якістю комплексного туристичного обслуговування у готельно-ресторанному комплексі «AVALON PALACE».

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методологічних, методичних та практичних питань щодо формування організаційно-економічного механізму управління якістю туристичних послуг.

Одержані висновки та їх новизна: основні теоретичні положення доведено до рівня методичних розробок і практичних рекомендацій щодо встановлення систематичних помилок і їхньої причини, а також запобігання їм, повинні бути основною метою аналізу даних при формуванні системи управління якістю шляхом постійного проведення процесів перевірки якості надання готельних послуг у готельно-ресторанному комплексі «AVALON PALACE».

Ключові слова:якість, управління якістю, комплексне туристичне обслуговування, критерії оцінювання якості комплексного туристичного обслуговування, готельна послуга, управління якістю надання готельних послуг.

RESUME

Master's work contains 120 pages, 3 tables, 6 figures, 1 addition and list of the used sources from 55 title.

The aim of the thesis is to develop scientific and methodical positions and practical recommendations on the regulation of the formation of integrated quality management of tourist services from the standpoint of providing favorable conditions for the effective functioning of entities in the tourism sector.

Object is the management quality of tourism services in the hotel-restaurant complex "AVALON PALACE».

The subject of the study is a set of theoretical and methodological, methodical and practical issues related to the formation of organizational and economic mechanism of quality tourist services.

The resulting conclusions and their novelty: basic theoretical concepts brought to the level of teaching materials and practical recommendations for the establishment of systematic errors and their causes and their prevention should be the primary purpose of data analysis in the formation of quality management system by continuously carrying out the processes for checking the quality of hotel services The hotel-restaurant complex "AVALON PALACE».

Keywords: quality, quality management, integrated travel services, the criteria for evaluating the quality of tourism services, hotel services, quality management of hotel services.

АНОТАЦІЯ

Турчак Назарій Ігорович – “Ефективність управління якістю послуг підприємства в сфері туризму” . – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» за спеціальністю 8.14010301 «Туризмознавство», магістерська програма – Управління туристичним бізнесом - Тернопільський національний економічний університет, Тернопіль, 2017.

У дипломній роботі розроблені науково-методичні положення та практичні рекомендації щодо регулювання процесів формування управління якістю комплексного туристичного обслуговування з позицій забезпечення сприятливих умов для ефективного функціонування суб'єктів господарювання в сфері туризму.

На основі проведеного дослідження розроблено рекомендації щодо формування системи управління якістю шляхом постійного проведення процесів перевірки якості надання готельних послуг у готельно-ресторанному комплексі «АVALON PALACE».

ANNOTATION

TurchakNazar I. - "The effectiveness of enterprise quality management in tourism." - Manuscript.

Research on education and qualification level "master" specialty 8.14010301 "Turyzmознаvstvo" Master Program - Management of tourism business - Ternopil National Economic University, Ternopil, 2017.

In the thesis work developed scientific and methodological provisions and practical recommendations on the regulation of the formation of integrated quality management of tourist services from the standpoint of providing favorable conditions for the effective functioning of entities in the tourism sector.

Based on the research recommendations for the formation of a quality management system through continuous process of checking the quality of hotel services in hotel-restaurant complex "АVALON PALACE».

ПЛАН

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКОСТІ КОМПЛЕКСНОГО ТУРИСТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ТУРИЗМУ

- 1.1. Теоретичні підходи до управління якістю в сфері послуг туристичного господарства
- 1.2. Сутність та іманентні елементи механізму управління якістю надання туристичних послуг
- 1.3. Інструментарій та критерії оцінювання якості комплексного туристичного обслуговування підприємств сфери туризму

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ КОМПЛЕКСНОГО ТУРИСТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ НА ПРИКЛАДІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «AVALONPALACE»

- 2.1. Характеристика організаційно-економічної та маркетингової діяльності готельно-ресторанного комплексу «AVALONPALACE»
- 2.2. Управління персоналом у сфері готельного господарства як складова системи управління якістю у готельно-ресторанному комплексі «AVALONPALACE»
- 2.3. Управління інноваційними процесами та впровадження системи якості у готельно-ресторанному комплексі «AVALONPALACE»

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕНДЕНЦІЙ ТА ВИЗНАЧЕННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТУРИСТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ У ГОТЕЛЬНОМУ КОМПЛЕКСІ

3.1. Формування системи управління якістю шляхом постійного проведення процесів перевірки якості надання готельних послуг

3.2. Напрями удосконалення механізму управління якістю у готельному господарстві за рахунок оптимізації схем їх проектування

Висновки до розділу 3

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	14
РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКОСТІ КОМПЛЕКСНОГО ТУРИСТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ТУРИЗМУ.....	18
1.1. Теоретичні підходи до управління якістю в сфері послуг туристичного господарства.....	18
1.2. Сутність та іманентні елементи механізму управління якістю надання туристичних послуг.....	29
1.3. Інструментарій та критерії оцінювання якості комплексного туристичного обслуговування підприємств сфери туризму.....	38
Висновки до розділу 1.....	44
РОЗДІЛ 2. ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ КОМПЛЕКСНОГО ТУРИСТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ НА ПРИКЛАДІ ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «AVALONPALACE»	47
2.1. Характеристика організаційно-економічної та маркетингової діяльності готельно-ресторанного комплексу «AVALONPALACE»	47
2.2. Управління персоналом у сфері готельного господарства як складова системи управління якістю у готельно-ресторанному комплексі «AVALONPALACE»	61
2.3. Управління інноваційними процесами та впровадження системи якості у готельно-ресторанному комплексі «AVALONPALACE»	70.
Висновки до розділу 2.....	88

РОЗДІЛ 3. ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕНДЕНЦІЙ ТА ВИЗНАЧЕННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТУРИСТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ У ГОТЕЛЬНОМУ КОМПЛЕКСІ.....	91
3.1. Формування системи управління якістю шляхом постійного проведення процесів перевірки якості надання готельних послуг	91
3.2. Напрями удосконалення механізму управління якістю у готельному господарстві за рахунок оптимізації схем їх проектування.....	98
Висновки до розділу 3.....	104
ВИСНОВКИ.....	107
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	113
ДОДАТКИ.....	119

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Процес трансформації економічної системи в цілому і в туризмі зокрема, який відбувається зараз в Україні, супроводжується проявом низки проблем. Вирішення більшості з них зумовить суттєві позитивні зміни та зрушення. Разом з тим, вирішення проблем при визначеному пріоритеті макроекономічних вимог потребує також і значних змін на мікроекономічному рівні. Динамізм сучасного економічного розвитку України та активізація сфери туристичних послуг зумовлюють необхідність розробки та впровадження системи управління якістю як обов'язкової складової стратегії розвитку як туризму в цілому, так і на рівні його окремих підприємств.

Питанням теорії та практики формування системи управління якістю в туристичному бізнесі присвячені праці таких учених, як: Г. Антонова, Л. Басовського, І. Будищева, В. Версана, А. Гличева, В. Окрепилова, С. Розанової, Б. Соловійова, І. Тушканової, Л. Толстової та інших, а серед вітчизняних дослідників слід відзначити В. Антілогова, В. Беседіна, Г. Бондаренка, І. Гресьєву, П. Каліту, Т. Кісельову, К. Коляду, С. Мельниченка, К. Мішенкову, Г. Михайліченко, М.В. Новак, В. Пилу, Д. Стеченка, Т.І. Ткаченко, О. Чубукову, Н. Чуніхіну, М. Шаповала та ін.[10,14,17,26]. Цими авторами досліджено питання функціонування спеціальних економічних зон; розкрито сутність принципів побудови інформаційного суспільства; розроблено механізм регулювання ринку інформаційних продуктів та сфери послуг; висвітлені теоретичні аспекти побудови системи управління якістю сфери готельних послуг; запропоновано методологію прогнозування економічних показників методами багатofакторної кореляції тощо.

Для забезпечення ефективного їх функціонування виникає необхідність наукового обґрунтування побудови системи управління якістю, яка

кореспондується із передовим світовим та вітчизняним досвідом. Найреальнішим способом досягнення цієї мети є формування механізму державного регулювання та управління якістю туристичних послуг, що має бути спрямованим на всебічне цілеспрямоване використання заходів, систем та методів управління. На сучасному етапі необхідні дослідження щодо розробки єдиної комплексної системи управління якістю, орієнтованої на визначені та передбачувані потреби споживачів; мінімізації витрат, яка б враховувала специфіку діяльності як готельних комплексів, так і невеликих туристичних підприємств.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є розробка науково-методичних положень та практичних рекомендацій щодо регулювання процесів формування управління якістю комплексного туристичного обслуговування з позицій забезпечення сприятливих умов для ефективного функціонування суб'єктів господарювання в сфері туризму.

Досягнення цієї мети зумовило необхідність вирішення наступних **завдань**:

- визначити економічну сутність та місце категорії "якість" у туристичній сфері;
- розробити науково-методологічні основи маркетингових досліджень при визначенні конкурентних переваг якості туристичних послуг;
- здійснити аналіз етапів управління якістю надання готельних послуг у сфері туризму;
- визначити наукові підходи щодо визначення критеріїв оцінювання якості комплексного туристичного обслуговування;
- провести аналіз організаційно-економічної діяльності готельно-ресторанного комплексу «AVALON PALACE» та визначити основні аспекти проектування і контролю якості надання готельних послуг в закладі;

- розробити напрями та заходи щодо управління якістю комплексного туристичного обслуговування у готельно-ресторанному комплексі «AVALON PALACE»;
- обґрунтувати доцільність формування системи управління якістю шляхом постійного проведення процесів перевірки якості надання готельних послуг;
- розробити науково-методичні рекомендації щодо удосконалення процесу управління якістю готельних послуг за рахунок оптимізації схем їх проектування.

Об'єктом дослідження є процес управління якістю комплексного туристичного обслуговування у готельно-ресторанному комплексі «AVALON PALACE», а його **предметом** - сукупність теоретико-методологічних, методичних та практичних питань щодо формування організаційно-економічного механізму управління якістю туристичних послуг.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є логічно-діалектичні методи наукового пізнання, статистично-економічні, а також спеціальні методи, системного аналізу.

У даній роботі досліджується управління якістю комплексного туристичного обслуговування на прикладі готельно-ресторанного комплексу «AVALON PALACE».

У першому розділі визначені науково-методологічні основи управління якістю комплексного туристичного обслуговування готельного комплексу. Проведене ґрунтовне дослідження теоретичних основ забезпечення якості туристичних послуг у готельній сфері та визначені її завдання. Здійснений аналіз етапів управління якістю надання готельних послуг. Визначені наукові підходи щодо визначення критеріїв оцінювання якості комплексного туристичного обслуговування

Другий розділ характеризує організаційно-економічну діяльність готельно-ресторанного комплексу «AVALON PALACE». Для цього проведено дослідження за останні роки діяльності підприємства та аналіз усієї одержаної інформації, використовуючи різні методи оцінки. Здійснено розрахунок основних господарсько-економічних показників діяльності підприємства. Визначені основні аспекти проектування і контролю якості надання готельних послуг в готельно-ресторанного комплексу «AVALON PALACE». Динаміка розвитку організації розглядається у розрізі показників за останні 2 роки. Вивчаються чинники, що впливають на об'єкт і предмет дослідження, розглядаючи внутрішнє та зовнішнє середовища. Аналізуються основні економічні, технічні, соціальні та інших показники діяльності.

Третій розділ обґрунтовує заходи щодо формування системи управління якістю шляхом постійного проведення процесів перевірки якості надання готельних послуг. Надаються науково-методичні рекомендації щодо удосконалення процесу управління якістю готельних послуг за рахунок оптимізації схем їх проектування.

Практичне значення одержаних результатів дипломної роботи полягає в тому, що основні теоретичні положення доведено до рівня методичних розробок і практичних рекомендацій щодо встановлення систематичних помилок і їхньої причини, а також запобігання їм, повинні бути основною метою аналізу даних при формуванні системи управління якістю шляхом постійного проведення процесів перевірки якості надання готельних послуг у готельно-ресторанному комплексі «AVALON PALACE».

Структура та обсяг дипломної роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків, списку використаних джерел і викладена на 120 сторінках.

РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКОСТІ КОМПЛЕКСНОГО ТУРИСТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ТУРИЗМУ

1.1. Теоретичні підходи до управління якістю в сфері послуг туристичного господарства

Якість, після ціни, є другим основним інструментом, який формує структуру пропозиції на ринку. Вона є ключовим чинником, що сприяє поліпшенню конкурентоспроможності туристичних продуктів унаслідок постійного підвищення її рівня. Це зумовило необхідністю пристосування пропозиції до потреб туристів. Під рівнем якості, з огляду на безупинну диверсифікацію людних потреб, розуміють (як споживачі, так і виробники) один із найважливіших ефектів усіх видів діяльності, особливо у сфері послуг.

У *філософському значенні* під якістю розуміють ступінь досконалості чогось або сукупність властивостей різноманітних предметів. Цих властивостей може бути так багато, що практично дуже важко їх усіх врахувати в описі аналізованого об'єкта, тому в даному випадку якість розглядають як умовне поняття.

В *економічному контексті* якість трактують як одну з економічних категорій і аналізують разом з іншими категоріями, як от споживча вартість і корисність. Це вихідні категорії для визначення поняття якості, які виражають ступінь задоволення потреб певним матеріальним продуктом або послугою в об'єктивний або суб'єктивний спосіб [14].

Якщо взяти до уваги маркетингові критерії розгляду поняття якості, необхідно звернути увагу на такі визначення: якість — це сукупність ознак, цінностей, споживчих й емоційних властивостей, які надають їй здатності задовольняти потреби споживачів². Важливо тут наголосити на необхідності

контролю й усунення розбіжностей між очікуваною клієнтами та пропонованою якістю.

У визначенні особливостей туристичного продукту А. Дурович характеризує якість як невід'ємну частину його створення. Згідно з його тлумаченням, по-перше, не може бути досягнута висока якість туристичних послуг за наявності навіть щонайменших недоліків, оскільки обслуговування туристів складається з дрібниць і незначних деталей. По-друге, оцінка якості туристичних послуг вирізняється суб'єктивністю: суттєвий вплив на оцінку споживача чинять особи, що не мають безпосереднього відношення до пакета придбаних послуг (наприклад, місцеві жителі, члени туристичної групи). По-третє, на якості туристичних послуг позначаються зовнішні фактори, що мають формажорний характер (природні умови, погода, політика у сфері туризму, міжнародні події тощо).

На виробничих підприємствах під поняттям якості розуміють відповідність продукту встановленим критеріям. *Визначення якості з погляду менеджменту* має враховувати, окрім спеціальних вимог клієнта, складні для вимірювання відчуття споживача, які впливають на прийняття рішення щодо купівлі певного товару чи послуги. Отже, мірилом якості є ступінь виконання реальних вимог клієнта (або очікування їх виконання), який виявляється актом купівлі¹.

Згідно з визначенням Європейської організації управління якістю, якість продукту є ступенем виконання нею вимог споживача. Підтвердженням цього є визначення, за яким "якість — це задоволення потреб і сподівань споживача". Таким чином сформульоване поняття якості має лише загальний характер. Кожне підприємство на ринку повинно прагнути до визначення власних цілей і надавати конкретний вимір якості своїм продуктам.

На основі наведених суджень можна виокремити дві складові групи визначення якості:

—якість як сукупність ознак;

—якість як рівень, на якому певний продукт виконує свої функції та

задовольняє потреби.

Якість також розуміють як відсутність недоліків, що посилює відчуття задоволення у клієнтів.

Сучасне сприйняття якості вважають одним із найважливіших чинників, які стосуються конкурентоспроможності туристичного підприємства. Наприклад, щодо готельного продукту Д. Гільберт та І. Йоші розрізняють п'ять таких змінних, а саме:

—обсяг пропозиції — що ширша сфера благ і послуг, то конкурентніше готельне підприємство;

—ціна — що вигідніші економічні умови купівлі благ і послуг, то конкурентоспроможніша фірма;

—доступність продукту — що відоміший виробник продуктів (послуг) та доступніша його пропозиція, то більш конкурентне готельне підприємство;

—унікальність продуктів — що швидше споживачі відрізнятимуть блага і послуги від продуктів конкурентів, то краще для підтримки іміджу;

—якість — конкурентоспроможніші ті, чиї послуги відповідають сподіванням споживачів і забезпечують задоволення їх потреб [14].

У туристичному підприємстві якість — інтегральна складова процесу створення туристичного продукту, який забезпечує задоволення сподівань і потреб туристів. Якістю є не лише сукупність ознак, які характеризують туристичний продукт і вирізняють його з-поміж інших, а також здатність продукту до задоволення сподівань туристів і заспокоєння їх визначених потреб. Уміле управління якістю гарантує, що пропонований продукт знайде по покупців і задовольнить їх потреб.

Згідно з рекомендаціями Всесвітньої туристичної організації (*UNWTO*) під якістю розуміють елемент рівня життя під час тимчасового перебування туристів поза місцем постійного проживання.

При цьому якість залежить не лише від рівня послуг, а й від людського чинника і природного середовища. Згідно з *UNWTO* якість — це виконання за певною прийнятною ціною будь-яких завдань і сподівань клієнта, які не заборонені законодавством, при одночасному дотриманні вимог безпеки, гігієни і доступності туристичних послуг, гармонії людського й природного середовища. У цьому визначенні простежується прагнення до збалансованого розвитку туризму[54].

Якість туристичних послуг є категорією суб'єктивною та відносною, її можна трактувати як відповідність ознак туристичних благ і послуг вимогам й сподіваннями споживача, який сплачує за них визначену ціну.

Якість туристичних послуг, як і якість продуктів, є поєднанням якості, типу та якості виконання². У туризмі тип якості стосується різних його видів і водночас відображає стандарт об'єктів та оточення. Тому відповідно до концепції суті туристичного продукту, яка визначається у широкому і вузькому розумінні, можна аналізувати³:

- якість поодинокі (окремої) послуги або однорідної асортиментної групи туристичних послуг;
- якість туристичного продукту як комплексу послуг, що ви являється за посередництва всіх благ і послуг, які купують туристи у зв'язку з виїздом за межі постійного місця проживання як перед, так і під час подорожі та після її завершення [10].

Крім якості туристичних послуг, важливою є проблема якості обслуговування клієнта (туриста). Покупці туристичних послуг стають усе більш прискіпливими і вимогливими до стандарту обслуговування. Цей елемент набирає ваги у функціонуванні суб'єктів туристичного підприємництва за умов гострої конкурентної боротьби. Діяльність, що пов'язана з

обслуговуванням туристів, охоплює дії перед, під час і після закінчення угоди. На якість туристичної послуги, яку замовляють покупці, впливають як їхні сподівання, так і реальний досвід, отриманий унаслідок стосунків із працівниками обслуговування туристичного руху. Сподівання визначаються обіцянками і зобов'язаннями, які фірма надає своїм клієнтам за допомогою різних способів комунікації. Додатково необхідно врахувати вплив таких чинників, як вислуховування думок, рекомендацій, відгуків.

З огляду на диференційований характер виробництва у туризмі та необхідність тривалого контакту обслуговуючого персоналу з туристами постає проблема якісного обслуговування в умовах жорсткої конкуренції, що перетворюється на основний аспект функціонування туристичних підприємств на ринку. Це знаходить своє відображення у маркетинговій концепції, особливо в ідеї інформативного маркетингу.

Суттєвим елементом сукупності дій, спрямованих на підвищення рівня якості туристичних послуг, є *якість обслуговування клієнта*. Обслуговуючий персонал впливає на споживачів і допомагає налагоджувати тривалі зв'язки з фірмою. Особлива роль персоналу полягає у співпраці клієнта під час створення спільної вартості та якості продукту. Однак ця проблематика значною мірою формує ринкові відносини між працівниками туристичних підприємств та їх клієнтами в окремих сферах туристичної діяльності.

Якість обслуговування клієнта стає одним із важливих чинників, які вирізняють підприємства у конкурентній боротьбі. Пропонування туристу послуги бажаної якості вимагає застосування не лише відповідних виробничих чинників, процедур, прийом та технології, а також відповідного рівня кваліфікації працівників. Клієнти стають все більше вимогливими і прагнуть щораз вищого стандарту обслуговування. Підприємства оцінюють сферу обслуговування клієнта з різних перспектив, тому в літературі існує багато визначень цього поняття.

Обслуговування клієнта передбачає дії щодо прийняття замовлення, виготовлення і доставки замовлених предметів, а також дії, які є наміром

виправлення здійснених помилок на будь-якому етапі реалізації замовлення. *Обслуговування клієнта* — це надійне, гарантоване надання клієнтові благ і послуг в обумовленому місці й часі, відповідно до сподівань клієнта. Окрім цього, це сукупність дій окремих складових елементів господарюючого суб'єкта, який бере участь у наданні благ і послуг у спосіб, що відповідає сподіванням клієнта і забезпечує досягнення основних цілей фірми.

Обслуговування клієнта охоплює виконання замовлення, комунікацію з клієнтом перед, під час і після продажу, посередництво та усунення недоліків¹.

Виконання сподівань клієнта має бути однією з основних цілей фірм, які надають туристичні послуги. Надзвичайно важлива роль у досягненні якісних цілей на туристичному підприємстві належить персоналу фірми, який безпосередньо обслуговує покупців, допоміжному персоналу, а також керівництву підприємства. Підготовка кадрів з обслуговування клієнтів виявляється у відповідному їх доборі, навчанні та мотивації. Персонал першої лінії є своєрідною візиткою туристичного підприємства у контактах з клієнтами. Він має добре орієнтуватися у сфері предмета надання послуг (ціна, можливості доїзду, туристичні заходи, практична інформація стосовно перебування у місці відпочинку) [17].

Згідно зі стандартами ДСТУ ISO 9000 підготовка у сфері якості має охоплювати всі рівні персоналу організації. Кожний працівник підприємства, незалежно від того, на якому щаблі службової ієрархії він перебуває, повинен розуміти покладені на нього обов'язки у сфері якості, мати уявлення про свою роль у системі якості та наслідки незадовільної праці [4,5,6,7,8,9].

Отже, проблематику якості у туризмі, подібно як і в інших секторах послуг, потрібно аналізувати у двох напрямках:

—якість послуги — шляхом оцінки її параметрів, формуючи потреби споживачів туристичних послуг;

—якість обслуговування — за посередництвом оцінки стану зв'язків туристичної фірми зі споживачами послуг, передусім персоналу, який обслуговує клієнтів.

Керівний персонал, який здійснює управління туристичним підприємством, має забезпечувати високу відповідність між фактично наданими послугами та сподіваннями клієнтів.

В сучасних умовах стійке положення туристичної компанії на ринку визначається ступенем її конкурентоспроможності, яка, здебільшого, пов'язана з двома показниками - ціною комплексного туристичного обслуговування та високим рівнем його якості і відповідності вимогам споживачів, міждержавним і державним стандартам та іншим нормативними документами.

З підвищенням якості життя та науково-технічним прогресом вимоги до якості постійно змінюються. Так, сьогодні необхідною умовою надання послуг туристичними підприємствами є захист прав та інтересів споживачів, забезпечення їхньої безпеки. Правовою основою для цього є Закони України «Про туризм», «Про захист прав споживачів», міждержавні та державні стандарти, які визначають гарантії та відповідальність постачальників послуг, права споживачів на отримання якісного турпродукту, який би відповідав усім вимогам безпеки.

Згідно визначення Міжнародної організації зі стандартизації (ІСО), «якість – це сукупність властивостей і характеристик продукту, які надають йому здатність задовольняти обумовлені або передбачувані потреби споживача». В МС ІСО 8402394 також прийнятий термін «якість обслуговування», яка розглядається як «сукупність характеристик процесу і умов обслуговування, які забезпечують задоволення встановлених або передбачуваних потреб споживача». Окрім того у ст. 12 Закону України «Про захист прав споживачів» зазначається, що «продавець (виготовлювач, виконавець) зобов'язаний передати споживачеві товар (роботу, послугу), який за якістю відповідає вимогам нормативних документів, умовам договору, а також інформації про товар (роботу, послугу), що надається продавцем (виготовлювачем, виконавцем)» [21].

Всесвітня туристична організація визначає якість як «виконання за певною прийнятною ціною будь-яких завдань і сподівань клієнта, які не заборонені законодавством, при одночасному дотриманні вимог безпеки, гігієни і доступності туристичних послуг, гармонії людського й природного середовища».

Отже, якість туристичних послуг слід трактувати як відповідність властивостей послуг потребам, очікуванням та сподіванням споживача, тому ця категорія є відносною та дуже суб'єктивною. Кожна потреба виражається через вимоги, які дозволяють оцінити відповідність послуги її призначенню та визначають межу її якості (рис.1.1.).

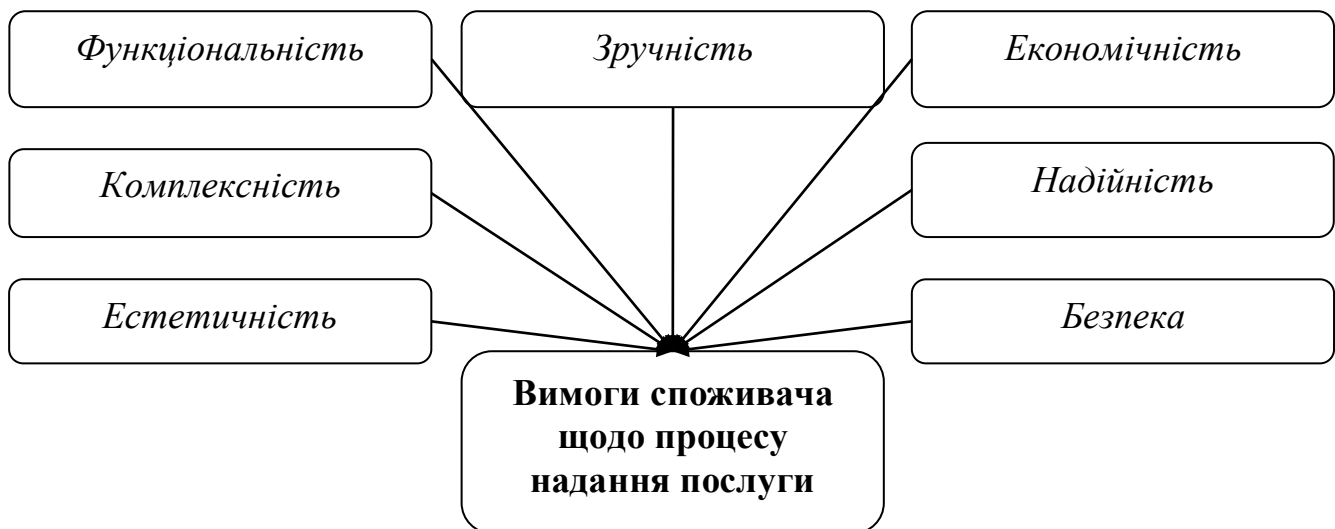


Рис. 1. 1. Загальні вимоги до процесу обслуговування

Отже, при оцінці якості туристичної послуги споживач порівнює отриману послугу з тим, що очікував отримати. Тому очікувана туристична послуга повинна відповідати очікуваній якості та співвідноситись з бажаннями, суб'єктивними уявленнями та індивідуальними нормами споживача та об'єктивними властивостями. Існує триєдине поняття якості: основна (базова), очікувана та бажана (рис 1.2.).

Основна (базова) якість – це сукупність властивостей туристичної послуги, яку споживач вважає обов’язковою. Базові показники якості не створюють додаткової цінності послуги для споживача, а їх відсутність може призвести до негативної реакції споживача. Прикладами базових якостей для туристичних послуг може бути чистота номера готелю, безпроблемне та оперативне надання послуг, включених в турпакет.

Очікувана (необхідна) якість – це функціональні і технічні властивості та характеристики послуги, які засвідчують на скільки послуга відповідає тому, що було заплановано, гарантовано та рекламовано виробником. Прикладами очікуваних якостей послуги можуть бути: наявність безкоштовних послуг, що входять в комплексний турпакет (екскурсії), бонусів та знижок на певні товари, додаткових зручностей в готелі тощо.

Бажана якість – це неочікувані послуги, надані споживачу під час подорожі, про наявність яких він і не мріяв. Зазвичай клієнт високо їх оцінює. Це можуть бути неочікувані подарунки адміністрацією готелю у зв’язку з особистими визначними подіями, доступ до Інтернету та комфортабельні Wi-Fi зони, вечірні розважальні програми за участі світових зірок шоу-бізнесу тощо.

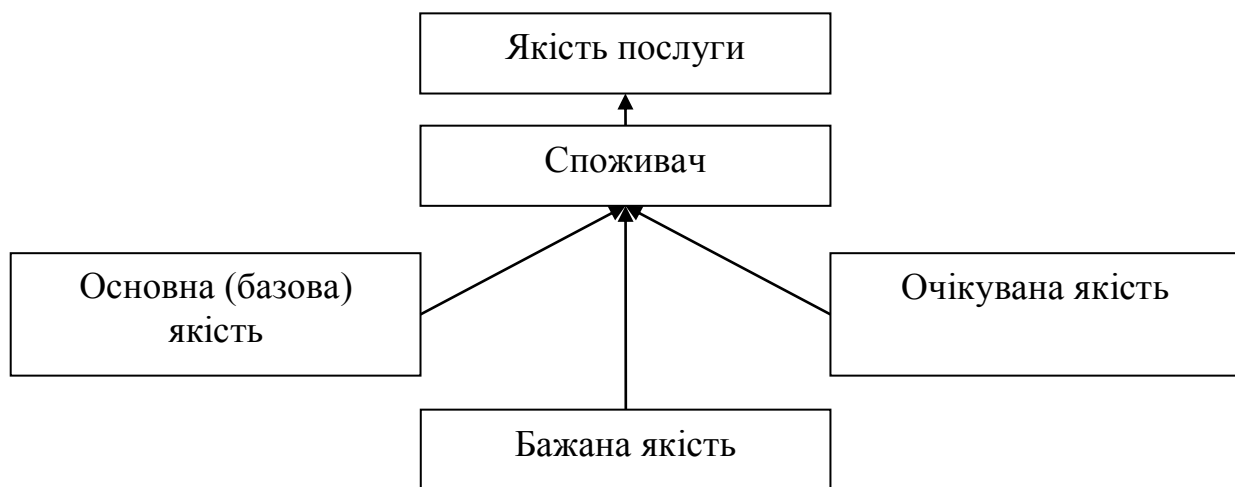


Рис. 1. 2. Сприйняття клієнтом якості туристичної послуги

Враховуючи особливість комплексного туристичного продукту, варто підійти до розуміння якості у вузькому та широкому сенсі. В цьому контексті виділяють якість окремої туристичної послуги та якість комплексного туристичного продукту.

В сучасних конкурентних умовах ведення турбізнесу, окрім якості туристичних послуг виокремлюється проблема якості комплексного обслуговування туристів. Так, якість комплексного туристичного обслуговування – це сукупність властивостей окремих туристичних послуг та умов обслуговування, що спрямовані на задоволення потреб туристів під час подорожі та відпочинку. Діяльність, що пов'язана з обслуговуванням туристів, відображає взаємодію туристичної компанії і туриста перед початком туристичної подорожі, під час неї та після її закінчення.

Управління якістю туристичних послуг – це процес, який включає в себе визначення вимог до обслуговування, оцінку фактичного рівня якості, розробку та реалізацію заходів щодо підвищення якості обслуговування.

Управління якістю туристичних послуг – це не лише контроль якісних параметрів та виявлення причин їхнього відхилення, це управлінська діяльність, яка охоплює життєвий цикл туристичного продукту та системно забезпечує процеси підвищення якості надання туристичних послуг на кожному з його етапів.

Основними цілями менеджменту якості є задоволення потреб споживачів шляхом надання високоякісних туристичних послуг та професійного обслуговування.

В організації діяльності туроператора управління якістю слід розглядати як самостійну функцію управління бізнес-процесами, метою якої є:

- підвищення прибутковості та конкурентоспроможності підприємства за рахунок покращення якості турпродукту;
- закріплення економічної стабільності підприємства та зниження витрат;

- забезпечення системного та цілеспрямованого впливу на параметри якості туристичних послуг в напрямку її безперервного підвищення;
- дотримання вимог законодавчих актів у сфері захисту споживачів.

Стратегічними цілями управління якістю комплексного туристичного обслуговування є:

- встановлення нормативних вимог до якості, виходячи з вимог споживачів та державних стандартів;
- забезпечення максимальної відповідності фактичних показників якості нормативним вимогам;
- оптимізація витрат на забезпечення відповідної якості.

Для досягнення цих цілей в процесі розробки та реалізації комплексного туристичного продукту туроператору слід спрямувати зусилля на вирішення таких завдань:

- визначити частку ринку та контингент споживачів;
- оцінити вимоги та очікування клієнтів;
- зібрати, проаналізувати та оцінити інформацію, необхідну для вибору нормативних показників якості турпродукту;
- розробити структуру туристичного продукту з врахуванням вимог споживачів та національних і міжнародних нормативних документів;
- оцінити ступінь досяжності цих показників за наявних ресурсів, кваліфікації персоналу, фінансових засобів і встановленої собівартості турпродукту та його ціни;
- оцінити прогнозовану собівартість турпродукту із врахуванням вимог до його якості та наявних ресурсів;
- оптимізувати витрати на забезпечення належного рівня якості;
- встановити методи контролю якості туристичного обслуговування;
- забезпечити якісне надання туристичних послуг усіма постачальниками, задіяними у процесі комплексного туристичного обслуговування.

1.2. Сутність та іманентні елементи механізму управління якістю надання туристичних послуг

У сучасній теорії і практиці управління якістю готельних послуг виділяють наступних 5 основних етапів:

1. Прийняття рішень щодо переліку надаваних послуг і підготовка умов щодо їх надання.
2. Перевірка готовності готелю до надання цих послуг і розподіл організаційної відповідальності.
3. Процес надання послуг.
4. Усунення дефектів і забезпечення зворотного зв'язку з метою внесення в процес надання послуг і контролю за цим змін, що дозволяють уникати виявлених дефектів у майбутньому.
5. Розробка довгострокових планів з якості.

Здійснення цих етапів неможливе без взаємодії усіх підрозділів системи управління готелем. Така взаємодія носить назву єдиної системи управління якістю. Це забезпечує системний підхід до управління якістю готельних послуг.

Під управлінням якістю послуг розуміють постійний, планомірний, цілеспрямований вплив на всіх рівнях на фактори та умови, що забезпечують надання послуг оптимальної якості і повноцінне їх споживання.

Система управління якістю послуг включає функції стратегічного, тактичного та оперативного управління; прийняття рішень, управляючих впливів, аналізу та обліку, інформаційно-контрольної діяльності; управління науково-технічними, виробничими, економічними і соціальними факторами і умовами та ін.

Стратегічні функції включають:

- прогнозування та аналіз базових показників якості;

- визначення напрямків проектних робіт;
- аналіз досягнутих результатів якості надання послуг;
- аналіз інформації про рекамації;
- аналіз інформації про споживчий попит.

Тактичні функції:

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

Система управління якістю продукції являє собою сукупність управлінських органів і об'єктів управління, заходів, методів і засобів, спрямованих на встановлення, забезпечення і підтримку високого рівня якості послуг.

Система управління якістю готельних послуг повинна включати:

1. Задачі керівництва (політика в області якості, організація).
2. Систему документації і планування.
3. Документацію вимог і їх здійсненність.
4. Якість під час розробки (планування, компетентність, документація, перевірка, результат, зміни).
5. Якість під час закупівель, зберігання та переміщення ТМР (документація, контроль).
6. Якість під час надання послуг (планування, інструкції, кваліфікація, контроль).
7. Перевірка якості (вхідні перевірки, міжопераційний контроль, остаточний контроль).
8. Коригувальні заходи.
9. Документування якості.
10. Внутрішній контроль за системою підтримки якості в готелі.
11. Навчання персоналу з питань якості послуг.
12. Аналіз якості і систем вжитих заходів. Контрольовані показники якості встановлюються в залежності від специфіки послуг.

Політика в області якості може бути сформульована у вигляді принципу діяльності готелю або довгострокової мети і включати:

- поліпшення економічного стану готелю;
- розширення ринку послуг;
- досягнення світового рівня надання послуг;
- орієнтацію на задоволення вимог споживачів з певних регіонів;
- освоєння послуг, функціональні можливості яких реалізуються на нових принципах;
- поліпшення найважливіших показників якості послуг;
- викорінення випадків надання споживачам неякісних послуг;
- розвиток сервісу.

Контроль якості послуг незалежно від досконалості застосовуваних для цього методик передбачає насамперед відмежування якісних послуг від неякісних. Природно, що якість послуги не підвищується за рахунок вибракування неякісних. Сучасні готелі зосереджують увагу не на виявленні браку, а на його попередженні, на ретельному контролюванні процесу надання послуг і здійснюють свою діяльність відповідно до концепції "регулювання якості".

Велику роль у забезпеченні якості послуг грають статистичні методи.

Метою методів статистичного контролю є виключення випадкових змін якості послуг. Такі зміни викликаються конкретними причинами, які потрібно встановити та усунути. Статистичні методи контролю якості підрозділяються на:

- статистичний контроль за альтернативною ознакою;
- вибірковий контроль за характеристиками якості, що варіюють;
- систему економічних планів;
- плани безперервного вибіркового контролю;
- методи статистичного регулювання технологічних процесів надання послуг.

Межа між якісними та неякісними послугами називається припустимою часткою браку в обслуговуванні.

Проблема якості надання готельних послуг є дуже актуальною для готелю в умовах ринкової економіки, оскільки ті готелі, що не приділяють уваги забезпеченню якості, приречені на банкрутство.

Будь-які інвестиції у модернізацію готелів доцільні лише в тому випадку, якщо готель надаватиме якісні послуги, що користуватимуться попитом у споживачів.

Приклади передових країн показують, що вирішення проблем якості послуг має стати головною ідеєю готелю, носити загальний характер, що вимагає навчання і професійної підготовки всього персоналу готелю.

Останнім часом в багатьох готелях світу різко зріс попит на професіоналів з управління якістю надання послуг.

Підготовка професіоналів з управління якістю в Європі відбувається відповідно до меморандуму Генеральної Асамблеї ЄОК - Європейської організації з якості (заснована у 1993 р. В Гельсінкі) і включає три кваліфікаційних рівні персоналу з якості:

- професіонал з якості;
- менеджер з систем якості;
- аудитор з якості.

Слід також зазначити, що на даний час саме сертифікат, що підтверджує відповідність готельних послуг міжнародним стандартам щодо систем якості, служить вирішальним фактором для укладання контракту контрагентів з готелем.

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

Перед готелем стоїть задача надання і підтримки якості обслуговування на належному рівні, своєчасного усунення недоліків у наданні послуг, розробки стратегії поліпшення обслуговування.

Дослідження показують, що головною причиною того, що клієнт ще раз скористається послугами готелю, є якість наданого йому обслуговування. У перший раз гостя можна залучити чудовою рекламою, або розкішним інтер'єром, але у другий раз він прийде лише завдяки професійній роботі персоналу і високій якості обслуговування, отриманого раніше.

Якість обслуговування справляє найбільший вплив на життєздатність готелів. Успішна реалізація якісних послуг гостям є головним джерелом їхнього існування.

Якість послуг – це їх відповідність наданих послуг очікуваним або встановленим стандартам. Таким чином, стандарти, їхня реальна форма і зміст є критерієм якості обслуговування у готелі. Критерій оцінки якості наданої послуги для споживача – це ступінь його задоволення, тобто відповідність отриманого та очікуваного. Критерій ступеню задоволення клієнта – це бажання повернутися ще раз і порадити це зробити своїм друзям і знайомим.

Для ефективного забезпечення якості і конкурентноздатності послуг готелю актуальною проблемою є управління проектуванням і контролем їх якості. При цьому ключову роль має не лише виявлення внутрішніх причин, але і вивчення потреб клієнтів, а також способи задоволення даних потреб.

Готель зобов'язаний не лише виявити внутрішні фактори, що впливають на якість послуг, але і вивчити весь комплекс запитів і потреб клієнтів, створити і реалізувати методику і технологію, що забезпечать найбільш повне їхнє задоволення. Ефективне управління якістю послуг, що надаються, є найважливішим важелем підвищення рівня обслуговування клієнтів, прибутковості готелю, забезпечення його економічної безпеки.

Концепція якості багатогранна та охоплює всі властивості послуги, а саме: технічні та інші характеристики, рівень передпродажної підготовки, супровід послуги в процесі її надання, просування товарної марки на ринку і забезпечення її престижності в конкурентному середовищі.

Міжнародний досвід свідчить про те, що необхідним інструментом, що гарантує відповідність якості послуг вимогам нормативно-технічної документації є сертифікація. У загальноприйнятій міжнародній термінології сертифікація – це комплекс заходів, що проводяться з метою підтвердження відповідності послуг готелю певним вимогам, або стандартам, технічним умовам.

Сертифікація з'явилася в зв'язку з необхідністю захисту внутрішнього споживчого ринку від продукції, непридатної до використання. Питання безпеки та захисту споживачів змушують законодавчу владу, з одного боку, встановлювати відповідальність постачальника (виробника, продавця тощо) за введення в обіг недоброякісної продукції або послуг; а з іншого боку – узаконювати обов'язкові до виконання мінімальні вимоги, що стосуються характеристик продукції або послуг, що реалізуються. До першого відносяться такі законодавчі акти, як, наприклад, Закон "Про захист прав споживачів" прийнятий у багатьох країнах світу.

Розвиток сертифікації в економічному просторі різних держав має на меті забезпечення взаємного визнання результатів сертифікації продукції або послуг, що засновується на гармонізації законодавчої бази, використанні єдиних стандартів і взаємно визнаних механізмів встановлення відповідності.

При цьому виробник повинний забезпечити стабільне дотримання необхідних параметрів у припустимих межах, що визначаються вимогами або стандартами, на які він посилається в декларації про відповідність, і контролювати всі види своєї діяльності на всіх етапах виробництва, а у випадку готелю – на всіх етапах надання послуг.

Конкурентноздатність готельних послуг визначається рівнем їхньої якості і ціни. Якість – це комплексне поняття, що всебічно характеризує ефективність діяльності, стиль управління, стратегію, маркетинг і організацію надання послуг, тому ефективне управління якістю є однією з найбільш актуальних проблем для готелю. Якість впливає на кінцевий результат (прибуток) і збільшує обсяг продажів.

Але підвищення якості пов'язане зі збільшенням витрат на надання послуг. Додаткові витрати на підвищення якості збільшують собівартість, але з цього впливає і збільшення продажів. При цьому збільшується загальна ефективність, що отримується від підвищення якості послуг (підвищення прибутку та ефективності витрат на надання послуг). Дії завжди вимірюються результативністю, а підвищення якості не можна перетворювати на самоціль.

Оптимальне співвідношення критерію «ціна/якість» готельних послуг є визначальним у забезпеченні високого іміджу і підвищенні конкурентного статусу готелю на ринку. Це визначає необхідність перегляду основ управління проектуванням якості як позиції дослідження та прийняття передового світового досвіду.

Ефективний і високорентабельний готельний бізнес неможливий без досягнення найвищих стандартів обслуговування відповідно до потреб і побажань клієнтів.

Готельні послуги мають ряд особливостей, що дозволяють маневрувати їхньою якістю, знижуючи або підвищуючи їх рівень для різних категорій споживачів з огляду на їхні потреби і купівельну спроможність. Якість послуг неможливо перевірити попередньо, оскільки її надання і споживання відбуваються одночасно, послуги не можна зберігати, вони характеризуються мінливістю, невідчутністю, невіддільністю об'єкта і суб'єкта (клієнт бере участь у процесі надання послуги).

Серед найчастіше використовуваних визначень на наш погляд оптимальним є наступне: якість послуги – це вся сукупність її особливостей, ознак і характеристик, що спираються на її здатність задовольнити заявлену або очікувану потребу клієнта.

Характеристики готельних послуг відбиваються на процесі проектування ефективної системи управління якістю і впливі даної системи на основні елементи готельних послуг (нематеріальні і матеріальні). Нематеріальний елемент готельних послуг - це атмосфера, привабливість

оточення, естетика, комфорт, відчуття, теплота обслуговування, дружелюбність, спокій і висока культура міжособистісного спілкування. До матеріального елементу відноситься номерний фонд, товарно-матеріальні ресурси та технологія надання послуг. Фізичні характеристики створюють контактну зону, у якій у процесі обслуговування взаємодіють той, хто надає, та той, хто споживає послуги.

Сьогодні одним з найважливіших напрямків у діяльності українських готелів є створення ефективної системи з управління якістю, що дозволить здійснювати надання конкурентноздатних готельних послуг. Система якості важлива також і при проведенні переговорів із закордонними туроператорами та іншими корпоративними партнерами, що, як правило, вважають за обов'язкову умову перевірити перед підписанням контракту існуючу систему якості і наявність сертифікату на цю систему, що виданий авторитетним органом. Клієнт повинний бути впевнений, що якість послуг, що йому пропонується відповідає його потребам.

Для допомоги готелям у створенні сучасних систем з управління якістю були сформовані універсальні моделі, що визначають основні елементи системи управління якістю послуг і методи ефективного досягнення цілей, які можна використовувати в готельному бізнесі з урахуванням особливостей конкретного готелю, прийнятої технології обслуговування, специфіки готельних послуг. Серед них варто виділити модель "п'ять М", розроблену відомим ученим Ф. Котлером, "Петлю якості" Е. Деминга, прийняту за основу в міжнародних стандартах ISO 9000-9004, документи Всесвітньої Туристичної Організації (ВТО). Національні законодавчі акти, нормативна документація і стандарти безпосередньо регулюють управління процесами надання готельних послуг та узаконюють чіткі вимоги до систем забезпечення якості.

На якісне обслуговування в готелі впливають наступні фактори:

1. Стан матеріально-технічної бази, а саме: зручне планування і якісне облаштування приміщень готелю, оснащення його громадських приміщень і

житлових номерів комфортабельними меблями та устаткуванням, повні комплекти високоякісної білизни, сучасне високопродуктивне кухонне обладнання, зручні ліфти та ін.

2. Прогресивна технологія обслуговування. Вона має визначає порядок і способи прибирання громадських приміщень і житлових номерів; реєстрацію і розрахунок з клієнтами та ін.

3. Високий професіоналізм і компетентність обслуговуючого персоналу, його уміння і готовність чітко, швидко і культурно обслуговувати гостя.

4. Управління якістю обслуговування, що передбачає розробку і впровадження стандартів якості, навчання персоналу, контроль, коригування, вдосконалення обслуговування на всіх ділянках готелю. Це - найважливіший фактор якості обслуговування в сучасних готелях.

Сучасні готелі в умовах ринкової економіки прагнуть організувати спостереження за якістю послуг в процесі їх надання та споживання. Зосереджується увага на попередженні дефектів.

Якість, як її розуміє виробник, і якість, як її розуміє споживач, поняття взаємозалежні. Виробник повинний піклуватися про якість у пліні всього періоду споживання послуг. Якість послуг виявляється в процесі їх споживання. Вона вимірюється їх здатністю відповідати або не відповідати вимогам споживача.

Ідея такого підходу до визначення якості послуг міститься в спеціальній науці - кваліметрії. Кваліметрія – це наука про способи вимірювання та кількісну оцінку якості послуг. Ця наука виходить з того, що якість залежить від великої кількості властивостей послуг, що розглядаються. Для того, щоб судити про якість послуги, недостатньо тільки даних про її властивості. Потрібно враховувати й умови, у яких послуга буде надаватися та споживатися.

Процес вимірювання якості послуг в кваліметрії складається з наступних етапів:

1. Для кожного виду послуги враховуються свої специфічні рівні якості, зафіксовані в стандартах і діючих технічних умовах.
2. Вибирається еталон якості.
3. Досягнута якість зіставляється з еталоном.

Разом з тим не можна розглядати якість ізольовано з позицій виробника послуг та їх споживача. Без забезпечення всіх параметрів якості, що записані в умовах на надання послуг, не може бути здійснена їхня сертифікація. Різноманітні властивості послуги, що важливі для оцінки її якості, сконцентровані в споживчій вартості. Важливими властивостями для оцінки якості є:

- технічний рівень, що відбиває матеріалізацію в послугах передового світового досвіду;
- естетичний рівень, що характеризується комплексом властивостей, пов'язаних з естетичними відчуттями і поглядами;
- експлуатаційний рівень, пов'язаний з технологічною стороною надання та споживання послуг.

Отже, якість послуг є комплексним поняттям, що відбиває ефективність усіх сторін діяльності готелю.

1.3. Інструментарій та критерії оцінювання якості комплексного туристичного обслуговування підприємств сфери туризму

Оскільки ефективність діяльності туристичного підприємства та його конкурентоспроможність залежить від якості туристичного продукту, який він пропонує на ринку, невід'ємною умовою ефективного туроперейтингу є здатність організатора туру оцінити якість обслуговування, що здійснюється спеціалізованими підприємствами туристичної індустрії та обрати ділових

партнерів-постачальників, які надають туристичні послуги у відповідність до стандартів, вимог, очікувань та вподобань споживачів.

Створюючи туристичний продукт, підприємство сфери туризму укладає угоди зі спеціалізованими підприємствами, які забезпечують певні ланки в комплексному обслуговуванні туристів. До таких, зокрема, належать: транспортні компанії, заклади розміщення та харчування, екскурсійні бюро, анімаційні агенції, компанії, що займаються збутом турпродукту тощо. Кожен з учасників комплексного туристичного обслуговування функціонує незалежно один від одного, тому туроператору слід збалансувати рівень якості для створення конкурентоспроможного туристичного продукту[37].

Параметри якості та споживчої цінності комплексного туристичного обслуговування можна класифікувати за групами:

1. Функціонально-споживчі показники:

- технічна і функціональна цінність комплексного туристичного продукту та окремих його послуг;
- склад і структура турпродукту;
- відповідність категорій закладів розміщення та харчування рівню комфортності обслуговування та санітарним вимогам;
- ступінь досягнення туристом мети подорожі;
- якість готельного та ресторанного обслуговування;
- безпека, зручність і швидкість транспортування;
- оптимальність екскурсійної програми;

2. Естетичні показники якості:

- раціональність та гармонійність складу туристичного продукту;
- цілісність та виразність комплексної туристичної послуги;
- досконалість технології створення та реалізації турпродукту;

3. Показники комфортності:

- фізіологічні;
- психологічні;
- антропологічні

4. Показники надійності.
5. Показники ексклюзивності та унікальності туристичного продукту.
6. Показники безпеки[37].

Побудова системи якості туристичних послуг потребує від туроператора застосування комплексного логістичного підходу, який дасть змогу здійснити вибір оптимального набору послуг згідно вимог споживачів, оскільки єдиного, уніфікованого підходу до оцінки якості комплексного туристичного продукту не існує.

Для підтримки якості окремих туристичних послуг на належному рівні розробляються стандарти обслуговування, які являють собою об'єднання обов'язкових правил, спрямованих на встановлення гарантованого рівня якості виконання окремих операцій, що входять в комплекс обслуговування. Стандарти визначають певні критерії, за якими оцінюється рівень надання послуг. Наприклад, в закладах розміщення такими критеріями можуть бути: відповідність наданих номерів класу обслуговування, стан готельної інфраструктури, час на отримання підтвердження про бронювання номера, швидкість поселення, асортимент додаткової послуги, зовнішній вигляд, професіоналізм персоналу, якість анімаційних програм, комфортність, санітарний стан та безпека перебування тощо.

Якість надання транспортних послуг оцінюється за такими критеріями, як: швидкість та комфортність перевезення, організація харчування в дорозі, рівень безпеки та гарантія збереження майна, наявність додаткових зручностей.

Щодо закладів харчування, то основними критеріями оцінки якості їхнього обслуговування є асортимент, смакові та якісні характеристики страв, культура обслуговування та професіоналізм персоналу, санітарний стан закладу, комфортність та естетичний вигляд приміщення; режим роботи; ступінь безпеки.

Забезпечення якісного екскурсійного обслуговування є однією з найважливіших вимог, які ставлять споживачі туристичних послуг до

організаторів турів. Критеріями якості екскурсійних послуг є: оптимальність маршруту та продуманість екскурсійної програми, задоволення інтересів екскурсантів; достовірність та повнота висвітлення матеріалів, кваліфікація екскурсовода, наявність додаткових екскурсійних послуг, рівень безпека під час екскурсії, транспортне забезпечення екскурсійних програм. Екскурсія повинна реалізувати пізнавальну функцію туризму та задовольнити інформаційні, духовні, естетичні потреби туриста.

З ціллю максимального задоволення потреб туристів туристичні компанії надають додаткові туристичні послуги, зокрема: візову підтримку, індивідуальний, груповий та VIP-трансфер, індивідуальні екскурсійні програми, послуги гідів-перекладачів; страхові послуги, медичне обслуговування тощо.

Формування якісного туристичного продукту неможливе без належно організованої маркетингово-збутової мережі туроператора. Оскільки туроператор реалізує туристичні продукти здебільшого через посередників, то якість обслуговування клієнтів туристичними агенціями (партнерами туроператора) впливає на загальний ступінь задоволеності споживача. Основними завданнями, які ставляться перед діловими партнерами туроператора, які продають його продукти, є вміння розпізнати та оцінити вимоги та побажання клієнта до обслуговування та домогтися його задоволеності у виборі туру.

Також, в діяльності підприємство сфери туризму надзвичайно важливе значення має оцінка якості його діяльності турагентами, що реалізується за такими основними критеріями:

- точність та оперативність в роботі з агентами-партнерами;
- професіоналізм персоналу та індивідуальний підхід до партнерів;
- доброзичливе ставлення до партнерів;
- оптимальне співвідношення ціни та якості;
- висока якість пропонованих туристичних послуг;
- широкий асортимент пропозицій та додаткових туристичних послуг;

- постійна робота з розширення асортименту послуг;
- продуманість рекламних заходів;
- висока якість рекламних матеріалів, каталогів, брошур;
- зручність в користуванні сайтом туроператора;
- інформаційна відкритість;
- вигідна цінова політика (низькі ціни, система бонусів, високі комісійні);
- стабільність діяльності протягом тривалого часу;
- респектабельність офісу та зручне місце розташування [37].

Основні критерії якості комплексного туристичного продукту подані на рис. 1.3. [37].

Отже, сформована система управління якістю на туристичному підприємстві дасть можливість підвищити свій статус та конкурентоспроможність на ринку, збільшить показники рентабельності та прибутковості. Система менеджменту якості туристичного обслуговування повинна бути спрямована на постійне покращення якості з метою максимального задоволення потреб споживача у відпочинку.

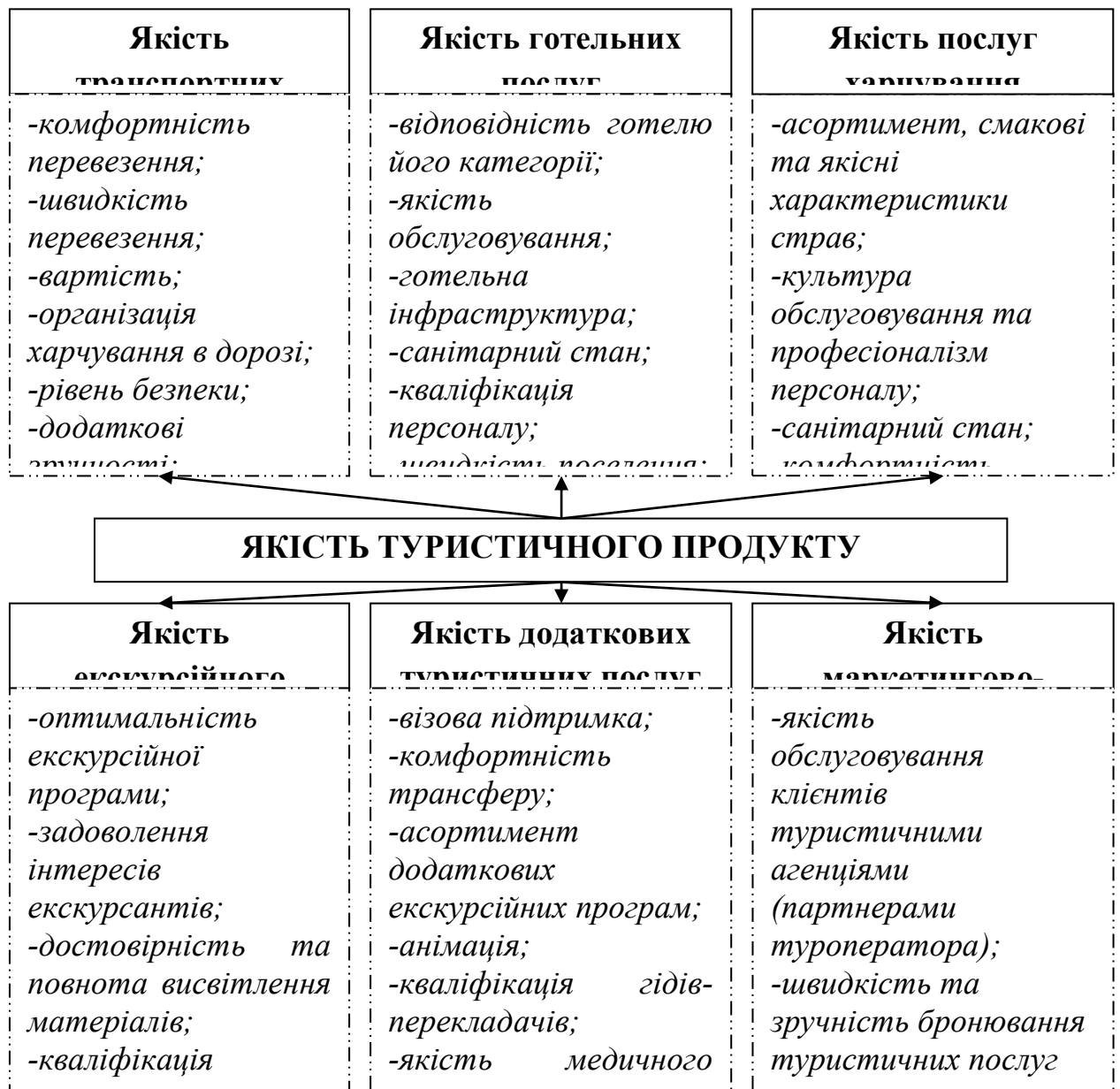


Рис. 1.3. Основні критерії якості туристичного продукту. [37, с. 60]

Особливість туристичного продукту полягає в тому, що якість обслуговування на кожному з етапів його реалізації оцінюється споживачем в умовах певного емоціонального стану, на який впливає низка факторів, зокрема: вік, культурні традиції та особливості виховання, індивідуальні уявлення про рівень комфорту, психологічний стан на момент споживання послуги. Тому якість туристичного продукту не завжди сприймається об'єктивно, а здебільшого залежить від індивідуальних характеристик

кожного клієнта. Формування оцінки якості туристичного обслуговування з точки зору споживача представлена на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Формування суб'єктивної оцінки якості туристичної послуги. [34, с. 142]

Якщо якість комплексної туристичної послуги не вдається виміряти, то об'єктивним її проявом є вдячність клієнта, позитивний настрій або відсутність претензій та скарг з його сторони.

Висновки до розділу 1

Таким чином, проведені дослідження у першому розділі дипломного дослідження, дає змогу стверджувати, що стратегічними цілями управління якістю комплексного туристичного обслуговування є:

- встановлення нормативних вимог до якості, виходячи з вимог споживачів та державних стандартів;

- забезпечення максимальної відповідності фактичних показників якості нормативним вимогам;
- оптимізація витрат на забезпечення відповідної якості.

Проблема якості надання готельних послуг є дуже актуальною для готелю в умовах ринкової економіки, оскільки ті готелі, що не приділяють уваги забезпеченню якості, приречені на банкрутство.

Сьогодні одним з найважливіших напрямків у діяльності українських готелів є створення ефективної системи з управління якістю, що дозволить здійснювати надання конкурентноздатних готельних послуг. Система якості важлива також і при проведенні переговорів із закордонними туроператорами та іншими корпоративними партнерами, що, як правило, вважають за обов'язкову умову перевірити перед підписанням контракту існуючу систему якості і наявність сертифікату на цю систему, що виданий авторитетним органом. Клієнт повинний бути впевнений, що якість послуг, що йому пропонується відповідає його потребам.

Сучасні готелі в умовах ринкової економіки прагнуть організувати спостереження за якістю послуг в процесі їх надання та споживання. Зосереджується увага на попередженні дефектів.

Якість, як її розуміє виробник, і якість, як її розуміє споживач, поняття взаємозалежні. Виробник повинний піклуватися про якість у плінні всього періоду споживання послуг. Якість послуг виявляється в процесі їх споживання. Вона вимірюється їх здатністю відповідати або не відповідати вимогам споживача.

Отже, якість послуг є комплексним поняттям, що відбиває ефективність усіх сторін діяльності готелю.

З метою створення якісного туристичного продукту туроператору слід налагодити взаємовигідні зв'язки з постачальниками туристичних послуг та діловими партнерами зі збуту. У цьому контексті основними завданнями менеджменту повинно стати:

- оптимізація кількості постачальників індивідуальних туристичних послуг та збутових партнерів;
- заохочення постачальників до постійного вдосконалення якості надання туристичних послуг;
- залучення партнерів до визначення маркетингової стратегії та рекламних кампаній;
- побудова ефективної системи мотивації ділових партнерів, чия діяльність пов'язана зі збутом турпродукту.

Будь-який вид господарської діяльності передбачає здійснення контролю за результатами діяльності, оскільки є регулятором чинників, які впливають на якість на всіх етапах виробничого процесу та стадіях життєвого циклу продукції чи послуг. Тому на підприємстві туроператора повинна бути сформована ефективна система контролю якості надання туристичних послуг. Завдання контролю слід встановити одночасно з формування цілей та стратегії діяльності.

Особливість туристичного продукту полягає в тому, що якість обслуговування на кожному з етапів його реалізації оцінюється споживачем в умовах певного емоційного стану, на який впливає низка факторів, зокрема: вік, культурні традиції та особливості виховання, індивідуальні уявлення про рівень комфорту, психологічний стан на момент споживання послуги. Тому якість туристичного продукту не завжди сприймається об'єктивно, а здебільшого залежить від індивідуальних характеристик кожного клієнта.

**РОЗДІЛ 2. ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ
КОМПЛЕКСНОГО ТУРИСТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ НА
ПРИКЛАДІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ
«АVALONPALACE»**

2.1. Характеристика організаційно-економічної та маркетингової діяльності готельно-ресторанного комплексу «АVALONPALACE»

Організаційно-правова форма підприємства готельно-ресторанний комплекс «АVALONPALACE» – приватне підприємство. Тип власності – приватна власність. Підприємство засноване у 2015 року. Юридична адреса – м. Тернопіль, проспект Ст. Бандери, 2.

Веб-сайт: avalon.te.ua.

Готельно-ресторанний комплекс “АVALON PALACE” вже зарекомендував себе як найбільш оптимальний готель в Тернополі з найкращим співвідношенням ціни і якості та високим сервісом. Основною перевагою ГРК “Avalon Palace”, безумовно, є його місце розташування в самому серці Тернополя, поруч з історичними пам'ятками, залізничним вокзалом, адміністративними будівлями, численними шопінг-центрами та розважальними комплексами. У 5 хвилинах пішої ходьби знаходиться центральний стадіон міста, де в святкові дні проходять масові гуляння і ходи міського масштабу. Другою пам'яткою, яка також знаходиться в пішій доступності від готелю є пішохідна вулиця з однойменною назвою - Руська. Вулиця Руська - це обличчя міста, і побувавши в Тернополі, неможливо не заглянути на цю вулицю. Кожен куточок ГРК “АVALON PALACE” просякнутий творами мистецтва і своїм особливим настроєм. Кожен гість знайде тут собі містечко до душі.

В готелі є 60 номерів, розташованих на 4 поверхах. До послуг гостей в готелі представлені номери класів стандарт; стандарт плюс; стандарт бізнес; напівлюкс та люкс. У деяких номерах є окрема ванна кімната з гідромасажною ванною, а частина помешкань укомплектована халатами та капцями. У деяких номерах для зручності гостей облаштована зона відпочинку. Інтер'єр оформлений у вишуканому класичному стилі. Номери готелю укомплектовані кондиціонерами, телевізорами із супутниковим ТБ і міні-барами. Передбачені номери з одним двоспальним або двома роздільними ліжками. Компактні ванні кімнати оснащені сучасною сантехнікою і необхідними банними приладдям. Для додаткового комфорту в усіх номерах є телевізор з кабельними каналами, безкоштовні туалетно-косметичні засоби та фен. Стійка реєстрації заїзду працює цілодобово. Також готель має в своєму розпорядженні конференц-зал з необхідним обладнанням для проведення конференцій та окрему кімнату обладнану для проведення ділових зустрічей та переговорів. Всі приміщення готелю надають безпроводний доступ до інтернету, що є надзвичайно зручним для відвідувачів. Конференц-зал ГПК “AVALON PALACE” в Тернополі дозволить гостям провести захід на найвищому рівні. Конференц-зал надає широкі можливості для проведення ділових зустрічей, презентацій, переговорів, семінарів, конференцій та фотосесій. Для зручності гостей на території готельно-ресторанного комплексу працює паркінг. Ресторан “Avalon Palace” - найкраще місце для зустрічі після напруженого робочого дня, ділових переговорів і просто приємного відпочинку. Доброзичливий персонал, спокійна атмосфера, смачні страви, вишукане вино, лаунж музика створять гостям хороший настрій[55].

SPA-комплекс готелю Avalon Palace – це комплекс, який поєднує в собі розважальний та оздоровчий відпочинок, що забезпечить чудову атмосферу як для дорослих, так і для дітей. На території SPA-центру розташований фіто-бар з широким асортиментом соків-фреш, розслаблюючого чаюта тонізуючих коктейлів.

SPA -центр пропонує широкий вибір сауних та банних кімнат відпочинку:

- Турецький хаммам
- Фінська сауна
- Римська парна
- Російська лазня [55].

Ефективність діяльності готельно-туристичних підприємств багато в чому залежить від його організаційної структури та управління персоналом, принципів її побудови та постійного вдосконалення. Як визначено, під організаційною структурою управління підприємства розуміють, характер і порядок відносин і зв'язків між формально відокремленими підрозділами і рівнями управління. Ефективність застосування методів управління в основному залежить від рівня кваліфікації керівних кадрів, що зумовлює потребу систематичної і цілеспрямованої підготовки та повсякденного використання всіх зазначених напрямів впливу на колектив і окремих людей. Причому, характерними рисами організаційної структури управління є сукупність підрозділів, окремих посадових осіб і взаємозв'язок між ними, що виникають в результаті виконання завдань для досягнення цілей підприємства. Створення того чи іншого підрозділу (одиниці структури управління) залежить від обсягів робіт, необхідних для виконання завдань на підприємстві. Основними структурними підрозділами можуть бути відділи, секції, групи. Вони відрізняють між собою кількістю працівників і обсягом виконуваних управлінських функцій.

Загальне керівництво і розробку загальної стратегії фірми, а також керівництво по всім фінансових та комерційних питаннях здійснює директор.

Менеджери ведуть роботу по плануванню і здійсненню туристичних подорожей на основі договорів з суб'єктами туристичного бізнесу і

розробляють та організують тури, ведуть роботу з клієнтами а також здійснюють діяльність з бронювання путівок, готельних номерів тощо.

Контроль за фінансовою діяльністю фірми здійснює бухгалтер, до якого поступає інформація про наявність та рух грошових коштів і здійснення різних фінансових та господарських операцій. Він відповідає за належне документальне оформлення всіх фінансових операцій, веде бухгалтерську документацію, здійснює контроль за прибутками та збитками фірми, своєчасно нараховує та перераховує податки до бюджету, подає бухгалтерську, податкову та статистичну звітність. Виконавчий директор ГРК приймає та обробляє всю інформацію, яка поступає в організацію, передають її керівникам, а також у відповідні підрозділи фірми, ведуть документацію, надає первинну інформацію клієнтам.

В готельно-ресторанному комплексі “Avalon Palace” використовується класична модель прийняття управлінських рішень. Ця модель спирається на поняття “раціональності” в прийнятті рішень. Передбачається, що менеджер або директор, який приймає рішення повинен бути об’єктивним і логічним, мати чітку ціль, і усі дії в процесі прийняття рішень направлені на вибір найкращої альтернативи.

При ухваленні рішень керівникготельно-ресторанного комплексу “Avalon Palace”:

- має чітку ціль прийняття рішення;
- приймаючий рішення має повну інформацію відносно ситуації, що склалася;
- приймаючий рішення має повну інформацію відносно можливих альтернатив і наслідків їх реалізації;
- приймаючий рішення має раціональну систему впорядкування переваг в ієрархії важливості.

Рішення на підприємстві приймаються в залежності від компетенції та посадових обов’язків тих чи інших працівників. Працівники низового щаблю управління приймають рішення у відповідності зі стандартами, що прописані

в посадових інструкціях, а коли виникає необхідність відхилення від стандартів чи конфліктна ситуація, звертаються до директора фірми. Наприклад в випадку коли клієнти або постачальники порушують умови договірних відносин то менеджер, який відповідальний за роботу з клієнтами та постачальниками може звернутись до директора в процесі вирішення тої чи іншої ситуації.

На трудову мотивацію впливають різні стимули: система економічних нормативів та пільг; рівень заробітної плати і справедливність розподілу доходів; умови і зміст праці; визнання зі сторони оточуючих і кар'єрні міркування, творчий порив та цікава робота.

Контроль на підприємстві здійснює директор підприємства а в разі його відсутності менеджер. Компанія ставить високі вимоги до своїх працівників тому вона здійснює контроль працівників ще під час їх випробувального терміну. Після проведення попередньої перевірки кандидата і прийняття його на роботу йому призначається випробувальний термін, в ході якого він перебуває під особливим спостереженням, з метою виявлення його негативних якостей. Під час випробувального терміну нові працівники повинні отримувати мінімум інформації про підприємство і, природно, їх небажано знайомити з конфіденційною інформацією підприємства. Вони повинні мати доступ тільки до необхідної для виконання їх функціональних обов'язків інформації, а будь-які спроби дізнатися більше повинні прискатися керівництвом або службою безпеки (якщо ці спроби вельми наполегливі та постійні варто приділити цьому працівникові особливу увагу).

За підсумками контролю в готельно-ресторанного комплексі “Avalon Palace” розрізняють три найбільш поширені ситуації:

1. Випробувальний термін пройдено успішно.

Працівник зарекомендував себе з позитивного боку, продемонструвавши відмінні особисті та ділові якості. За час перевірок він

не допускав істотних порушень дисципліни і суворо дотримувався всіх заходів захисту конфіденційної інформації. З таким працівником не повинно бути ніяких проблем. Його можна допускати до роботи з конфіденційною комерційною інформацією будь-якого рівня секретності. Однак це не означає, що контроль за збереженням комерційної таємниці з нього повинен бути повністю знято. Можливо, що з плином часу або під впливом обставин, його прекрасні якості істотно змінюватися далеко не в кращу сторону. Крім того, ніколи не можна повністю виключити ймовірність того, що прийнятий працівник є “впровадженим агентом” вдало пройшли перші перевірку. Тому оперативний (повсякденний) контроль, хоча і меншої інтенсивності, має продовжуватися. Та й періодичні перевірки будуть далеко не зайвими.

2. В ході випробувального терміну працівник зарекомендував себе як хороший фахівець, але у нього виявлено певні недоліки. Він схильний до навмисного або необережного розголошення конфіденційної інформації - за своїми психологічними і моральними якостями може стати джерелом витоку конфіденційної інформації. Причини можуть бути різними (наївність, балакучість, зловживання спиртними напоями тощо). Крім того, така людина під час випробувального терміну може допускати порушення встановленого режиму збереження конфіденційної інформації (порушення правил роботи з секретними документами, допуск на своє робоче місце сторонніх осіб тощо). Отже, такий співробітник потенційно небезпечний. Якщо його професійні якості влаштовують керівництво, то такий працівник повинен бути обмежений в допуску до конфіденційної інформації і перебувати під посиленним спец. контролем.

3. Працівник зарекомендував себе з негативного боку. Його професійні та особисті якості негативні. Він допускає суттєві порушення дисципліни і розголошення конфіденційної інформації, що дозволяє з високою ймовірністю припустити, що надалі він може стати джерелом витоку комерційної таємниці підприємства. Не виключено, що даний працівник є впровадженим або завербованим агентом з боку конкурентів.

З метою підвищення кваліфікації працівників на підприємстві проводиться навчання з іноземних мов, для цього компанії залучає викладачів мов з університетів. В цілому працівники задоволені умовами та змістом праці. Це дозволяє працівникам компанії виробляти якісний туристичний продукт щоб повністю задовольнити потреби туристів.

Клієнт оцінює якість послуги миттєво під час її купівлі та споживання. Тому підприємство веде поточний вимір якості задоволення клієнтів і скористатися з таких методів:

- системи скарг і пропозицій — за допомогою наданих клієнтам формулярів чи книг записів;
- анкетного дослідження — дослідження реального рівня якості послуг та можливості пізнання причин незадоволення якістю;
- контрольних купівель послуг — інформація про сильні та слабкі сторони пропозиції туристичного підприємства;
- аналізу втрат клієнтів — підтримання контактів з клієнтами, які відмовилися від послуг.

Для визначення якості туристичного продукту готельно-ресторанного комплексу “Avalon Palace”, його керівництво використовує такі критерії:

- надійність укладених угод (солідність, довіра, дотримання термінів);
- індивідуальний підхід до клієнта (допомога у вирішенні проблем);
- знання й досвід персоналу;
- ввічливість, товариськість;
- репутація (слава, суспільне визнання);
- безпека (фізична, фінансова, психологічна);
- доступність (комунікаційна, ринкова, інформаційна, консалтингова);
- легкість порозуміння (уміння слухати людей, правдоподібність);
- розуміння потреб клієнта.

Готельно-ресторанний комплекс “Avalon Palace” надає послуги високої якості, про що свідчать позитивні відгуки клієнтів а також те, що компанія лауреатом багатьох нагород в сфері гостинності за якісні послуги та сервіс.

Функціонування підприємства супроводжується безперервним кругообігом коштів, який здійснюється у вигляді витрат ресурсів і одержання доходів, їхнього розподілу й використання. При цьому визначаються джерела коштів, напрямки та форми фінансування, оптимізується структура капіталу, проводяться розрахунки з постачальниками матеріально-технічних ресурсів, покупцями продукції, державними органами (сплата податків), персоналом підприємства тощо. Усі ці грошові відносини становлять зміст фінансової діяльності підприємства.

Основні завдання фінансової діяльності такі: вибір оптимальних форм фінансування, структури капіталу підприємства і напрямків його використання з метою забезпечення стабільно високої прибутковості, балансування в часі надходжень і витрат платіжних засобів, підтримування належної ліквідності та своєчасності розрахунків. Головний зміст фінансової діяльності туристичного підприємства полягає в належному забезпеченні фінансування[8,с.41].

Відповідно до джерел коштів фінансування поділяється на внутрішнє і зовнішнє. Внутрішнє фінансування здійснюється за рахунок коштів, одержаних від діяльності самого підприємства: прибуток, амортизаційні відрахування, виручка від продажу чи здачі в оренду майна. Зовнішнє фінансування використовує кошти, не пов'язані з діяльністю підприємства: внески власників у статутний фонд, кредит, зобов'язання боржників, державні субсидії тощо.

Основним джерелом фінансування розвитку готельно-ресторанного комплексу “Avalon Palace” є прибуток від реалізації послуг, він спрямований на удосконалення його матеріально-технічної бази, забезпечення всіх форм інвестування. Діяльність підприємства спрямовується на те, щоб забезпечити зростання прибутку.

На кожні 6 місяців в готельно-ресторанному комплексі “Avalon Palace” складається фінансовий план. Фінансовий план фірми покликаний забезпечити виробничий план фінансовими ресурсами. Він суттєво впливає на економіку туристичної фірми, що зумовлено низкою обставин:

По-перше, у фінансових планах порівнюються попередньо визначені витрати на туристичну діяльність з реальними можливостями туристичної фірми, а потім шляхом коригування досягається матеріально-фінансова збалансованість;

По-друге, статті фінансового плану пов'язані з усіма економічними показниками діяльності туристичної фірми з основними розділами підприємницького плану: виробництвом туристичної продукції; вдосконаленням управління; підвищенням ефективності діяльності туристичної фірми, прибутку, рентабельності та економічного стимулювання.

Процес фінансового планування на підприємстві поділяється на два етапи. На першому етапі аналізуються фінансові показники попереднього періоду. Для цього використовуються основні фінансові документи туристичної фірми - бухгалтерський баланс, звіти про прибутки і збитки, про рух грошових коштів.

Другий етап передбачає складання основних прогнозних документів, що перебувають між собою у взаємозв'язку через різні показники.

Також практикується створення прогнозів приблизних обсягів продажу наданих послуг. Прогноз обсягів продажу не випадково увійшов до складу фінансового плану і стоїть в ньому на першому місці. Джерелом переважної частини фінансових ресурсів є виторг від реалізації туристичної продукції, до складу якої включають практично всі майбутні грошові витрати туристичної фірми. Підставою для розрахунку обсягу реалізації туристичної продукції служать результати маркетингових досліджень. Прогноз обсягів продажу дає уявлення про ту частку ринку, яку туристична фірма планує зайняти своєю продукцією.

Прогнози стосовно обсягів продажу виражаються як у грошових, так і у фізичних одиницях і допомагають визначити вплив ціни, обсягів виробництва, інфляції і зміни співвідношення валютного курсу гривні на потоки наявних грошових коштів туристичної фірми.

Зазвичай прогноз реалізації туристичної продукції складається на три роки наперед. Показники для першого року наводяться за місяцями і відрізняються великою точністю та надійністю, оскільки майбутні покупці добре відомі, з ними вже укладені договори на реалізацію туристичного продукту. Показники для другого року наводяться поквартально, а для третього - однією річною сумою.

Маркетинг в індустрії туризму покликаний виявити потреби туристів, створити привабливі для них туристичні послуги, ознайомити потенційних туристів з доступними для них туристичними продуктами, поінформувати їх про місце, де можна ці послуги придбати. Як показала практика маркетингової діяльності провідних туристичних фірм світу, доцільно слідувати стандартній послідовності семи маркетингових заходів, котрі отримали назву “Сім Р туристичного продукту”:

- Продукт (Product);
- Планування (Planning);
- Місце (Place);
- Люди (People);
- Ціни (Prices);
- Просування (Promotion);
- Процес (Process).

Тобто це буде продукт, розроблений у відповідності із вивченням попиту на основі стратегічного планування діяльності фірми, запропонований у потрібному місці, адресно спрямований конкретним сегментам споживачів, по привабливих цінах, грамотно представлений і реалізований з якісним обслуговуванням.

Управління маркетингом в індустрії туризму - це досягнення наступних маркетингових цілей: визначення можливостей ринку та ресурсів компанії, планування та здійснення маркетингової діяльності, яка є необхідною для досягнення цілей фірми.

У зв'язку з цим управління маркетингом має проводитись у масштабі всього підприємства і стати завданням для цілого підприємства, а не обмежуватись лише рамками відділу маркетингу. Ефективні маркетингові рішення у сфері обслуговування туристів повинні координуватися та інтегруватися з управлінням операціями виробництва послуг, а також з управлінням персоналом та фінансами.

Будь-яка туристична фірма повинна самостійно стежити за усіма змінами, що відбуваються на ринку туристичних послуг. Погляди, потреби та бажання клієнтів є дуже мінливими, і фірмам необхідно встигати реагувати на зміни. Відставання погрожує незадоволенням споживачів, що може привести не тільки до їх втрати, але і до падіння репутації фірми.

Для успішного ведення справ у туристичному бізнесі необхідно не тільки вміти надавати якісні послуги, але і знати, кому вони необхідні, для яких цілей. Для цього проводяться маркетингові дослідження. Цілком очевидно, що маркетингові дослідження є вкрай необхідними. Вони обов'язково вимагають комплексного і детального підходу. За умови ретельної розробки і дотримання усіх необхідних правил засоби та сили, витрачені на проведення маркетингового дослідження, сповна скуповуються і багато в чому визначають успішну роботу фірми.

Одним із центральних елементів маркетингової діяльності туристичних фірм є проведення рекламних кампаній.

Для того щоб реально використовувати маркетинг, як надійний інструмент досягнення успіху на ринку, керівникам і спеціалістам туристичних підприємств необхідно оволодіти його методологією і вмінням творчо застосовувати її в залежності від конкретних ситуацій. Ці специфічні особливості туристичного продукту впливають на маркетинг в туризмі. Як

немає однозначного визначення маркетингу в цілому, так відсутнє єдине тлумачення маркетингу в туризмі. Так, виходячи з визначення поняття турист, яке дала Всесвітня туристична організація (ВТО), французькі спеціалісти Р.Ланкар і Р.Олльє відзначають, що туристичний маркетинг - це "серія основних методів і прийомів, вироблених для дослідження, аналізу і вирішення поставлених завдань. Головне, на що повинні бути спрямовані ці методи і прийоми, - виявлення можливостей найбільш повного задоволення потреб людей з точки зору психологічних і соціальних факторів, а також на визначення способів найбільш раціонального з фінансової точки зору ведення справ туристичними організаціями (підприємствами, бюро чи асоціаціями), яке дозволяє враховувати явні чи приховані потреби в туристичних послугах. Такого роду потреби можуть визначатися або мотивами відпочинку (розваги, відпустка, здоров'я, навчання, релігія і спорт), чи іншими мотивами".

Уже власне визначення маркетингу, що трактується Американською асоціацією маркетингу як процес планування і втілення задуму щодо ціноутворення, просування і реалізації ідей, товарів та послуг шляхом обміну, який задовольняє цілі окремих осіб та організацій, ми відводимо плануванню першопочаткову стадію маркетингу.

Маркетинг - це вид людської діяльності, спрямований на задоволення нестатків і потреб ринку. Сфера дії маркетингу останнім часом розширилась, включивши в себе, крім товарів, послуги, організації, місця, інформацію. З'явилося поняття маркетингу послуг, а туризм належить саме до цієї сфери. В готельно-ресторанному комплексі "Avalon Palace" немає відділу маркетингу, тому на підприємстві маркетингову діяльність здійснює керівництво з частковим залученням найманих спеціалістів. Маркетингову діяльність фірма проводить в такі етапи:

- Дослідження ринку;
- Створення продукту та його іміджу;

- Просування продукту;
- Зв'язки з клієнтами;
- Удосконалення продукту.

Для дослідження ринку готельно-ресторанний комплекс “Avalon Palace” залучає спеціалістів з маркетингу, щоб визначити потреби туристів. Комплексне дослідження ринку передбачає пошук відповідей на такі запитання: на яких ринках слід працювати; яка ємність цих ринків, тенденції, кон'юнктура та прогнози; яка конкурентоздатність продукту фірми; як необхідно змінити асортимент для більш інтенсивного збуту продукції; в яких нових продуктах відчуває потребу ринок туристичних послуг, яка їх ринкова та виробнича характеристика; хто конкретно є споживачами та покупцями продукції фірми, їх відношення та вимоги до послуг; характеристика конкурентів, їх сильні та слабкі сторони. На основі отриманих даних компанія формує туристичну продукцію відповідно до потреб ринку.

Після проведення маркетингових досліджень компанія приступає до створення продукту. Проводиться визначення товарної та цінової політики щодо певного продукту, визначається бюджет реклами і просування.

Просування продукту в готельно-ресторанному комплексі “Avalon Palace” здійснюється шляхом реклами, участі в спеціалізованих заходах, та зв'язків з громадськістю. Найважливішим засобом просування на підприємстві є проведення рекламної кампанії. Фірма використовує такі канали поширення реклами:

- засоби масової інформації;
- спеціалізована друкована продукція;
- зовнішня реклами;

Засоби масової інформації (газети, журнали, телебачення, радіо, Інтернет) є основними провідниками рекламних звернень інформаційного характеру і разом поглинають майже 60% всіх коштів, що витрачаються на рекламу. Через засоби масової інформації підприємство інформує

потенційних клієнтів про власне існування та про можливості організації відпочинку, екскурсійних, пізнавальних, лікувальних та інших турів.

Найбільш ефективним засобом можна назвати рекламу через Internet, а саме наявності в готельно-ресторанного комплексу “Avalon Palace” власного веб-сайту. Він є досить інформативним, цікавим і зручним у пошуку необхідної інформації. На веб-сайті туристи мають змогу знайти всю необхідну інформацію щодо послуг готелю а також забронювати номер або конференц-зал.

Готельно-ресторанний комплекс “Avalon Palace” розміщує в інтернеті рекламу про свої послуги на відомих туристичних порталах[55]., таких як:

- www.booking.com
- www.ittourism.com
- www.tourpravda.ua
- www.hottours.in.ua

Спеціалізована друкована продукція - один із важливих засобів поширення реклами для готельно-ресторанного комплексу “Avalon Palace”. Підприємство видає ілюстровані брошури, буклети, каталоги, листівки і т.п., в яких образотворчим і текстовим способом рекламують наявні можливості обслуговування туристів.

Зовнішня реклама - це зазвичай реклама не конкретних товарів і послуг, а фірми. Однак у туризмі зовнішня реклама часто використовується для поширення інформації про наявні тури та послуги. Зовнішня реклама оформлюється у вигляді щитової реклами, реклами на транспорті, вивісок та ін.

Позитивним для більш успішного просування послуг турфірми є постійна участь у регіональних, національних та міжнародних туристичних виставках туристичних виставках та салонах. Це дає можливість не тільки розповсюдити потенційним клієнтам рекламні матеріали, але і заключити договори із туристичними операторами та агентами.

Для підвищення продаж та збільшення постійних клієнтів готельно-ресторанний комплекс практикує надання знижок для постійних клієнтів розміром 10-20%.

В готельно-ресторанному комплексі “Avalon Palace” функціонує така система знижок з метою вирівнювання попиту на послуги, а саме:

- знижки для постійних клієнтів. Це дуже суттєвий показник, який дає можливість заохочувати туристів знову користуватись послугами фірми.

- знижки для великих груп туристів – створення системи знижок для великих груп туристів дає стимул туристам-індивідуалам самим формувати великі групи із своїх знайомих, родичів, колег по роботі;

- система знижок на додаткові послуги для туристів.

Також з метою вдосконалили свою продукцію компанія практикує проведення опитувань клієнтів з метою виявлення недоліків того чи іншого продукту та їх усунення.

2.2. Управління персоналом у сфері готельного господарства як складова системи управління якістю у готельно-ресторанному комплексі «AVALONPALACE»

Складовою частиною менеджменту готельно туристичного підприємства є управління персоналом організації. У кінцевому вигляді управління виробничо-господарською діяльністю туристичної організації зводиться до управління людьми. Менеджмент персоналу передбачає свідоме регулювання діяльності трудового колективу, а саме: форм його організації, характеру взаємовідносин між його членами, формування психологічного клімату, управління конфліктами, мотивації дій тощо.

Визнання персоналу ключовим елементом успіху готельно-туристичних підприємств означає потребу у відповідному управлінні трудовими ресурсами, що пов'язано з необхідністю вирішення низки

проблем, які стосуються: пошуку, утримання й розвитку працівників, мотивування, створення відповідних умов праці, оцінки ефективності використання персоналу тощо. Необхідно також пам'ятати, що людський чинник не лише обумовлює правильний перебіг діяльності з надання послуг у туристичному підприємстві, а також є джерелом витрат і суб'єктом господарювання.

Добір кадрів в готельно-ресторанному комплексі “Avalon Palace” полягає у формуванні необхідного резерву (банку даних претендентів) і за своїм змістом є офертою для потенційних працівників організації. Процес добору кадрів часто ототожнюється з його відбором. Добір кадрів — це процес пошуку потенційних працівників і формування бази даних про них для наступного залучення на вакантні або на ті, що стануть вакантними, посади і робочі місця.

При дослідженні придатності кандидатів до роботи на підприємстві використовують:

- аналіз документів,
- біографічних даних,
- кваліфікаційні розмови,
- практичне випробування вмінь кандидата,

Первинне знайомство з претендентами на посаду відбувається шляхом аналізу документів кандидатів (анкет, резюме попередньої трудової діяльності, автобіографій, характеристик, рекомендацій, копій документів про освіту). На цьому етапі працівник відділу кадрів звертає особливу увагу на:

- відповідність даних, повідомлених претендентом про себе в документах;
- авторитетність навчального закладу, який закінчив претендент;
- попередній трудовий досвід, який може бути корисним організації;
- на схильність кандидата до регулярної зміни місць праці;

- особливості службового зростання претендента на попередніх місцях роботи,
- на мотиви пошуку місця праці в даній організації.

Менеджер з роботи з персоналом проводить глибоку оцінку вмінь та навичок претендента. Якщо кандидатура, на думку менеджера, підходить, тоді пропонується заповнити ряд анкет, що допоможуть визначити якості претендента. Після всіх вищевказаних процедур менеджер знайомить претендента з його майбутнім керівником, який також проводить бесіду з новачком і визначає рівень його придатності для роботи на обраній посаді.

Наступним етапом є практичне випробування вмінь претендента безпосередньо на робочому місці. Практичне випробування вмінь кандидата полягає у наданні йому певних завдань і оцінюванні якості їх виконання.

У готельно-ресторанному комплексі “Avalon Palace” розроблені короткі правила поведінки для усього персоналу, зокрема для офіціантів ресторану наведені у Додатку 1, а саме визначені вимоги до правил поведінки офіціанта за розділами: зовнішній вигляд, гігієна, зустріч гостя, меню та прийняття замовлення, видача страв, прощання з гостем.

Робочий час на підприємстві викликає найбільшу кількість непорозумінь. Саме через нерівномірність робочого навантаження підприємство втрачає висококласних фахівців.

Таблиця 2.1. Аналіз складу персоналу ГРК «AVALON PALACE» за досвідом роботи

Категорія працівників	Досвід роботи			
	менше 1 року	1-3 роки	3-5 років	5-10 років
Керівники	-		1	3
Спеціалісти	4	6	6	5
Обслуговуючий персонал	2	3	2	-

З таблиці 2.1. виходить, що найбільший стаж роботи мають працівники керівного складу та спеціалісти. Це говорить про високу компетентність управлінської ланки готельно-ресторанного комплексу.

Таблиця 2.2. Аналіз складу персоналу ГРК «AVALON PALACE» в залежності від віку працівників

Категорія працівників	Вік працівників, років			
	17-25	25-35	35-50	більше 50
Керівники	-	2	1	1
Спеціалісти	3	7	6	-
Обслуговуючий персонал	1	4	-	1

Виходячи з таблиці 2.2., маємо дані, що більшість працівників, віком до 35 років, що свідчить про те, що компанії залучає до роботи молодих перспективних спеціалістів.

Таблиця 2.3. Аналіз працівників за рівнем освіти ГРК «AVALON PALACE»

Категорія працівників	Освіта працівників			
	загальна середня	середня спеціальна	незакінчена вища	вища
Керівники	-	-	-	4
Спеціалісти	-	3	2	13
Обслуговуючий персонал	2	-	2	1

Виходячи з таблиці 2.3. бачимо що усі керівники готельно-ресторанного комплексу мають вищу освіту, спеціалісти – вищу, незакінчену вищу та середню спеціальну, загальну середню освіту мають тільки працівники обслуговуючого персоналу.

Для працюючого персоналу готельно-ресторанного комплексу застосовує певну низку мотиваційних заходів для стимулювання роботи. Наприклад це виплата премій працівникам які показали високі показники ефективності та компетентності.

Оскільки готельно-ресторанний комплекс часто працює з іноземцями, то всі працівники обов'язково проходять навчання з англійської мови на підприємстві. Це є, у свою чергу, певним мотиваційним заходом, оскільки працівники можуть підвищити своє володіння іноземною мовою.

Основою кадрової політики в готельно-ресторанному комплексі “Avalon Palace” є збереження провідних співробітників і залучення нового персоналу у відповідності до високих вимог їх професійного й особистого рівня.

Інформаційне забезпечення готельно-ресторанного комплексу – це сукупність даних, систематизованих за певними ознаками і використовуваних для вирішення конкретних завдань,

а також вживані при цьому методи і засоби збору, передачі, зберігання і перетворення інформації.

Діяльність готельного підприємства в умовах ринку вимагає підвищення ролі роботи по управлінню підприємством, розробки стратегії і тактики поведінки на основі всебічного аналізу різномірної інформації як про готельні послуги, що надаються, так і потреби населення в цих послугах.

В готельно-ресторанному комплексі “Avalon Palace” велика частина інформації поступає через мережу Internet. Існують багато інтернет-ресурсів через які можна забронювати номер у готелі. Найбільш популярними у використанні є такі інтернет-ресурси:

- Booking.com;
- Amadeus;
- IT Tourism.

Інформація про готельно-туристичний ринок підприємство отримує в шляхом проведення маркетингових досліджень. Ця інформація використовується з метою дослідження туристичного ринку та вивчення діяльності конкурентів.

Також в готельно-ресторанному комплексі “Avalon Palace” використовується інформацію з готельно-туристичних виставок, це допомагає знайти нових партнерів та клієнтів. Інформація із ЗМІ допомагає оцінити стан готельно-туристичного ринку, напрямки його розвитку та допомагає розкрити особистий потенціал ГРК зі всіма його можливостями.

Ефективність управління готельно-ресторанним комплексом залежить від того, наскільки інформаційне забезпечення відповідає вимогам для вироблення, ухвалення і організації виконання ухваленого рішення. Тому на підприємстві був проведений аналіз та оцінка інформаційного забезпечення з різних точок зору:

- корисність інформації
- витрати на її пошук, збір, передачу, обробку

- повнота інформації
- достатність внутрішньої і зовнішньої інформації
- необхідність використання ПК для обліку, зберігання та обробки інформації

В готельно-ресторанному комплексі “Avalon Palace” використовують тільки достовірну і корисну інформацію отриману з надійних, перевірених джерел. Витрати на її пошук значно невеликі, так як в основному інформація поступає на фірму з вторинних даних, які майже не потребують обробки, що значно зменшує час та витрати.

В сучасних умовах використання ПК та інших засобів комунікацій є невід’ємною частиною використання як зовнішньої, так і внутрішньої інформації, яка є досить достатньою для ефективного функціонування туристичного підприємства. Важливу роль в управлінні підприємством відіграють обґрунтовано вибрані методи збору, обробки та аналізу інформації.

Для автоматизації роботи персоналу підприємства використовується таке програмне забезпечення:

- Microsoft Office
- Google Chrome
- Бухгалтерія 1С
- Outlook Express
- Skype та інше.

Таким чином готельно-ресторанний комплекс “Avalon Palace” добре забезпечений інформацією, та засобами її обробки. Це значно спрощує використання кожного потоку інформації та скорочує час та витрати на збір даних.

Процес стратегічного управління готельно-ресторанного комплексу починається з визначення бізнесу та місії підприємства. Далі здійснюється постановка стратегічних цілей чотирьох рівнів підприємства. Етап розробки

стратегії складається з кількох підетапів. Перший підетап - це аналіз конкуренції, другий – аналіз внутрішнього середовища підприємства, третій - формування портфелю стратегій. Етап реалізації стратегій включає два підетапи: I -адаптація структури підприємства до вимог стратегічного плану, II - адаптація культури до вимог стратегічного плану. Оскільки процес стратегічного управління є безперервним, то його цикл - замкнутий. На останньому етапі здійснюється порівняння досягнутих результатів із запланованими та, при необхідності, коригування попередніх етапів.

Готельно-ресторанний комплекс «AVALONPALACE» в своїй діяльності притримується досить консервативного типу управління. Вище керівництво фірми мало уваги приділяє формуванню стратегії управління. Тип управління скоріше тактичний, можна назвати його таким, що реагує на зміни, не приділяючи уваги прогнозуванню та плануванню. Прикладом тактичного управління при змінах у зовнішньому середовищі можна вважати сьогоденню складну ситуацію в Україні, через що обсяги продажів впали до критично низьких та керівництво змушувало відправляти працівників у відпустку за власний кошт.

Проведемо SWOT-аналіз готельно-ресторанного комплексу «AVALONPALACE», оцінимо ступінь впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, виходячи з можливостей, загроз, сильних та слабких сторін.

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - Вигідне розташування - Досвід роботи - Кваліфікований персонал - Високий рівень інновацій - Великий асортимент турів - Навчання персоналу 	<ul style="list-style-type: none"> - Відсутність власної логістичної системи - Відсутність відділу маркетингу - Невисокий рівень делегації повноважень
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - Залучення нових клієнтів - Укладення договорів про співпрацю - Можливість розширення підприємства - Введення безвізового режиму з країнами ЄС 	<ul style="list-style-type: none"> - Складна потітична ситуація в державі - Низький рівень розвитку туристичної інфраструктури - Складна економічна ситуація

Рис. 2.1. SWOT-аналіз готельно-ресторанного комплексу “Avalon Palace”

Рівень конкуренції на туристичному ринку зараз досить високий тому підприємству потрібно пристосовуватись до умов ринку та вдосконалювати продукцію, встановлювати відповідний рівень цін, використовувати інновації

щоб втримати підприємство на плаву. Основними конкурентами готельно-ресторанного комплексу “Avalon Palace” на ринку готельних послуг міста Тернополя є:

- ПАТ “Тернопіль-готель”;
- готель “Глобус”;
- готельно-ресторанний комплекс “Garden Hall”;
- готель “Галичина”.

Всі ці готельні підприємства не мають суттєвих відмінностей в асортименті туристичних послуг, вони несуттєво відрізняються цінами на продукцію. Тому для утримання існуючих ринкових позицій та для виходу на нові ринки фірмі необхідно проводити сприятливу цінову та товарну політику, що дозволить залучити якомога більше клієнтів та зміцнити своє положення на ринку туристичних послуг.

2.3. Управління інноваційними процесами та впровадження системи якості у готельно-ресторанному комплексі «AVALONPALACE»

Інноваційний процес можна розглядати з різних позицій та з різним рівнем деталізації: як паралельно-послідовне виконання науково-дослідної, науково-технічної, інноваційної, виробничої і маркетингової діяльності; у вигляді етапів життєвого циклу інновацій від виникнення ідеї до її розробки і впровадження; як процес фінансування та інвестування розробки, впровадження і розповсюдження нового виду продукту чи послуги. Тобто інноваційний процес передбачає створення і впровадження різного роду новацій: технологій, товарів і послуг, виробничих, організаційних, фінансових рішень. Важливим в розумінні інноваційного процесу є те, що він включає в себе реалізацію інвестицій, у ході яких поєднуються наука, техніка, економіка, підприємництво та управління.

Великий вплив на інноваційні процеси в туризмі здійснюють різноманітні фактори, такі як:

- нові напрямки розвитку науки і техніки, поява нових технологій;
- економічна і політична ситуація в країнах світу;
- нововведення міжнародних організацій, правила економічних взаємовідносин, нові форми співпраці, рішення, прийняті міжнародними та регіональними туристичними організаціями, нові знання про туристичні ресурси в різних куточках світу;

- державні закони та правові акти, які визначають економічні і політичні принципи функціонування туристичних підприємств, розробка державних концепцій розвитку туризму, прийняття нових нормативно – правових актів по соціально – економічним питанням;

- зміна ситуації на ринку туристичних послуг: поява нових туристичних маршрутів, невідповідність запропонованих послуг потребам туристів, зміна структури попиту, поява нових вимог до якості туристичного продукту зі сторони споживача.

Отже, на впровадження інновацій в туризмі має значний вплив економічна ситуація в країні, соціальне положення суспільства, національне законодавство, а також міжурядові та міжнародні угоди. Тому передумови та причини появи інновацій в туристичній діяльності в кожній країні відрізняються та мають свою специфіку.

В готельно-туристичній індустрії інноваційна діяльність розвивається по трьох основних напрямках:

1. Впровадження інновацій (організаційні інновації), які пов'язані з розвитком підприємництва і туристичного бізнесу в системі та структурі управління, в тому числі реорганізацією, поглинанням конкуруючих суб'єктів на основі нової техніки та передових технологій, кадрової політики (оновлення та заміна кадрового складу, система підвищення кваліфікації, перепідготовка та стимулювання працівників), раціональної економічної та фінансової діяльності (впровадження нових форм обліку та звітності);

2. Маркетингові інновації, які дозволяють задовольнити потреби цільових споживачів, або привабити нових клієнтів;

3. Періодичні інновації (продуктові інновації), які спрямовані на зміну споживчих якостей туристичного продукту, його позиціонування на ринку.

На сьогодні найважливішою характеристикою інновації є її новизна, яка сприяє: розширенню кола потенційних споживачів (туристів); зміні потреб споживача та розширенню функціональності турпродукту (спрямування не лише на туристів, а й на місцеве населення).

Управління інноваційними процесами в готельно-ресторанному комплексі “Avalon Palace” здійснюється виключно керівництвом підприємства. Керівники збирають інформацію, що надходить від підлеглих, працівники, що працюють безпосередньо з клієнтами та організаціями отримують певну інформацію щодо побажань, вимог, вподобань гостей та передають цю інформацію керівникам підрозділів. Також керівники отримують інформацію щодо покращення технологічних процесів на підприємстві, а саме тих, що дозволять скоротити ресурси та час.

Керівники роблять висновки щодо доцільності впровадження тих чи інших інновацій, розраховують економічну ефективність та доцільність їх впровадження, після чого з дозволу директора виділяються кошти та назначаються відповідальні особи за впровадження певних інновацій в готелі.

Ефективний розвиток готельного закладу можливо винятково в рамках розвитку системи менеджменту. Туристичний менеджмент являє собою особливий об'єкт управління і головна особливість туристичного менеджменту полягає в тому, що об'єктом управління в ньому виступають соціальні системи. На сьогодні підвищення ефективності туристичного бізнесу провідні спеціалісти бачать у покращенні якості управління персоналом туристичних організацій, що і визначає основну парадигму сучасного туристичного менеджменту - розвиток персоналу.

Під час проведення аналізу процесами в готельно-ресторанному комплексі “Avalon Palace” було виявлено деякі недоліки та проблеми, які не дозволяють підприємству працювати з максимальною ефективністю. Більша частина цих проблем стосується системи управління персоналом на підприємстві.

Насамперед слід звернути увагу на те, що на підприємстві недостатньо розвинене делегування повноважень між працівниками. Через це деякі працівники виконують роботу, яка не входить до їх обов'язків, також це стосується керівників, які беруть на себе обов'язки кадрової служби та відділу маркетингу. Це перевантажує керівництво і відволікає його від виконання безпосередніх обов'язків. Для того щоб вирішити дану проблему потрібно в майбутньому розширити штат працівників шляхом залучення спеціалістів з кадрової роботи та маркетингу, це дозволить більш ефективно розподілити повноваження персоналу. Також потрібно виправити нечітку систему прав і обов'язків підлеглих за допомогою складання посадових інструкцій, положення про відділи і розподілом повноважень між працівниками.

Наступна проблема – це недостатня оптимізація робочого часу працівників. Деякі працівники можуть не витримувати робочих навантажень і звільнитись, що в свою чергу спричинить потребу в частій зміні персоналу, що в свою чергу збільшить терміни виконання робіт, через необхідність навчання нового персоналу. Робочий час на підприємстві викликає найбільшу кількість непорозумінь. Саме через нерівномірність робочого навантаження підприємство втрачає висококласних фахівців. Вирішити дану проблему дозволить проведення оптимізації всіх виробничих процесів на підприємстві, що дозволить покращити ефективність праці шляхом зменшення її затрат та введення інноваційних методів автоматизації праці. Дані заходи дозволять скоротити тривалість робочого дня та зменшити навантаження на персонал.

Іншим шляхом вдосконалення управління персоналом та покращення його ефективності є впровадження морального стимулювання як складової мотиваційної системи. У розпорядженні керівництва є досить широкий спектр засобів нематеріального стимулювання і практика морального стимулювання не нова для нашої країни. Зараз багато організацій, повернулися до добре знайомих, але забутих методів морального стимулювання, розуміючи, що, з одного боку, не все вимірюється грошми, а з іншого боку - не маючи достатніх фінансових можливостей для підтримки високого рівня трудової мотивації персоналу лише на основі грошових стимулів. Засоби ж морального стимулювання обходяться організаціям у невеликі суми.

Нематеріальні системи стимулювання у готельно-ресторанному комплексі «AVALONPALACE» можна розділити на такі групи:

- формування персоналу, адаптація працівника в трудовому колективі;
- перехід на гуманні відношення в процесі в діяльності готельного закладу;
- підвищення професійного рівня працівників готельного закладу;
- зміна ступеня участі працівників в управлінні готельним закладом;
- демократизація взаємин у колективі;
- підвищення рівня корпоративної культури;
- розвиток навичок позитивного спілкування в колективі.

Впровадження системи нематеріальних стимулів дозволить змінити думку працівників про свою роботу та відчутти себе частиною фірми, а це в свою чергу покращує ефективність праці.

В разі виникнення потреби в проведенні маркетингових досліджень керівництво готельно-ресторанного комплексу “Avalon Palace” змушене звертатись до сторонніх спеціалістів. Оскільки на підприємстві відсутній відділ маркетингу і функцію маркетологів виконують менеджери а для

досліджень ринку залучають найманих спеціалістів. Цю проблему можна вирішити найнявши в штат працівників спеціаліста з маркетингу, а в майбутньому при розширенні підприємства можна створити відділ маркетингу і тим самим значно покращити та спростити маркетингову діяльність на підприємстві. Проте на даний момент маркетингову діяльність необхідно проводити таким чином щоб збільшити продажі тур продукту. Цього можна досягти покращенням рекламної кампанії підприємства.

Для просування своїх послуг необхідно правильно і чітко проводити маркетингові заходи. Адже реклама в туризмі є одним з найважливіших засобів здійснення зв'язку між виробником і споживачем туруслуг. Сьогодні жодне підприємство сервісу не може успішно вести справи без реклами в тому або іншому вигляді. Для того, щоб продати будь-який товар або послугу, необхідно, перш за все, аби цей товар або послуга були знайомі покупцеві, і він відчував потребу і потребу в їх придбанні. Для проведення ефективної рекламної кампанії необхідно здійснити такі заходи:

- використовувати позитивний імідж організації, заходи у сфері маркетингу, висока якість продукту для залучення найбільшого круга споживачів;
- використовувати налагоджений процес вивчення попиту для прогнозування можливостей;
- розробити концепцію реклами, акцентуючи увагу на високій якості послуг для захоплення попиту;
- за допомогою безперервного моніторингу попиту і значних інвестицій в рекламу чітко визначити сезонні періоди спаду попиту і упровадити в цей час посилену маркетингову стратегію стимулювання збуту;

Для збільшення інформованості потенційних клієнтів про послуги компанії я б запропонував розміщувати рекламу на радіо. Реклама через мережу INTERNET є одним з найпопулярніших видів реклами. Така

популярність обумовлена головним чином тим, що це найшвидший і оптимальний спосіб досягти уваги цільовій аудиторії. Адже реклама через мережу INTERNET є одним з найпростіших способів сучасної реклами. Головне правильно визначити оптимальні види інтернет-реклами для поширення своєї інформації, так, щоб вони максимально досягали поставленої мети. Для цього готельно-ресторанному комплексу треба врахувати не лише статевий склад, але і вік, освіту, соціальний статус аудиторії, її інтереси і переваги.

Сьогодні в умовах постійного посилення конкуренції готельних закладів треба навчитися враховувати не лише власні фінансові інтереси, але і інтереси покупця, аби утримати його і зберегти свою долю на ринку. А це може бути досягнуто лише при дотриманні заздалегідь розробленої стратегії, використовуючи всі сучасні напрацювання. Надзвичайно корисним і гнучким інструментом є система знижок з цін. Народившись з традиційного для будь-якого ринку звичка зниження запрошуваної ціни для покупця, який бере більше товару, нині практика встановлення знижок стала надзвичайно витонченою, а набір топів знижок вельми всіляким.

Прибуток готельно-ресторанного комплексу “Avalon Palace” як і будь-якої іншої фірми багато в чому залежить від попиту на послуги, що надаються. Саме тому для підвищення попиту на послуги багато турфірм пропонують своїм клієнтам різні знижки.

На сьогоднішній день в світі існують близько 20 видів знижок на послуги, що надаються, такі як:

- сезонні знижки;
- спеціальні знижки
- знижка за звернення (бонусна);
- корпоративні знижки;
- диллерські знижки і так далі.

Проте, в готельно-ресторанного комплексі “Avalon Palace” на даний

метод, сприяючий підвищенню стимулюванню збуту послуг не надто розвинений. Підприємство пропонує лише спеціальні знижки для постійних клієнтів. Знижки варіюються від 10-15%. Знижки для постійних або престижних покупців - особливий тип знижок, що зустрічається в комерційній практиці, це знижки для "вірних" або престижних покупців.

Такі знижки, як видно з самого їх назви, надаються таким покупцям, які:

- або регулярно користуються послугами готелю впродовж тривалого періоду часу;
- або відносяться до категорії "VIP", що дозволяє використовувати факт покупки ними даної послуги для її реклами.

Ці знижки надаються на суто індивідуальній основі і можуть бути оформлені, наприклад, у формі персональних карток покупців. Проте такі картки не використовуються.

Що стосується знижок для "VIP" покупців, то вони найчастіше не афішуються і залишаються секретом торгу між продавцем і таким покупцем. Причиною подібної секретності є той факт, що такий різновид знижки - найбільш значний прояв цінової дискримінації, що взагалі властиво механізму знижок.

Тим часом законодавство багатьох країн категорично забороняє цінову дискримінацію. Це заставляє фірми маскувати використовувані ними знижки і придумувати економічні підстави, по яких такі знижки не слід вважати ціновою дискримінацією. У готельно-ресторанного комплексу "Avalon Palace" такої дискримінації немає, дана знижка варіюється від 10% до 15%. Впровадження даних знижок сприятиме виконанню ціною її стимулюючої функції, допоможе маркетинговим дослідженням, а саме: сприятиме зниженню витрат турфірми, реалізації унаслідок збільшеного збуту, полегшить завоювання постійних клієнтів і перспективне планування діяльності фірми.

Отже, для максимального покращення системи управління готельно-ресторанного комплексу “Avalon Palace” керівництву потрібно в першу чергу звернути увагу на систему управління персоналом і максимально її оптимізувати. Також необхідно робити зміни в маркетинговій діяльності та в ціновій політиці, а саме покращити рекламну кампанію та систему знижок. Вирішення всіх описаних вище проблем дозволить підприємству працювати максимально ефективно і прибутково.

Фахівці в області управління якістю відзначають, що невпинне удосконалення процесу управління якістю готельних послуг може бути досягнуте в першу чергу за рахунок оптимізації схем їх проектування, що перешкоджають виникненню проблем на етапі їх надання.

Непрофесійно здійснене проектування послуг не дозволить надати їх з високою якістю. Якісне проектування послуги може значно полегшити задачу її надання і досягнення необхідного рівня якості.

Клієнти очікують, що якість послуг, що вони купують, відповідатиме або перевищуватиме певні рекламовані рівні. Наприклад, готельний ланцюг Sheraton, що пропонує послуги на найвищому рівні, підкреслює, що якість обслуговування в різних країнах у його готелях однакова і, крім того, скрізь пропонується ідентичний набір послуг.

У системах обслуговування відповідність специфікації є дуже важливою. Особливості системи обслуговування можуть стосуватися своєчасності обслуговування в номерах - room service, або часу відповіді на запит. Наприклад, деякі готельні менеджери вимірюють якість роботи своїх "операторів" обслуговування відрізками часу, необхідними для обробки запиту ("handle time"). Якщо середній час перевищує 20-хвилинний стандарт, менеджери вживають відносно операторів певні заходи.

Відповідно до норм, що прийняті в більшості країн з високорозвиненою індустрією гостинності (ЄС, США, Канада та ін.) готель, як постачальник послуг повинний докласти значних зусиль для створення між ним і споживачем послуг особливих довірчих відносин

Задача зі створення довірчих відносин повинна розглядатися готелем як засіб підвищення якості своїх послуг. Зокрема, саме такий підхід було покладено в основу прийнятого документа ЄС – «Глобальної концепції законодавчого забезпечення якості товарів і послуг на європейському ринку».

Сертифікація послуг в глобальній концепції ЄС вимагає застосування системи управління якістю як гарантії стабільності якості послуг, що надаються.

Перевірка (сертифікація) систем управління якістю незалежною третьою стороною відіграє значну роль у створенні довірчих відносин, така схема дуже популярна у Франції, Австрії та інших країнах з розвинутою індустрією гостинності.

Перш ніж приступити до реалізації та надання послуг європейські готелі повинні навести доказ того, що ці послуги відповідають основним вимогам встановлених норм. При цьому, сам доказ може виглядати по-різному, оскільки вибір необхідного методу оцінки відповідності нормі за можливістю здійснюють самі готелі.

Модульна концепція є засобом забезпечення більш гнучкої адаптації процесу оцінки відповідності послуг процесу їх надання в цілому. Крім того, вона полегшує виконання поставленої задачі – готель не повинен докладно викладати методику оцінки відповідності. Модульна концепція поділяє метод оцінки відповідності на ряд різних заходів, а саме:

- фаза розробки послуги – типовий зразок (кімната в готелі), вид відповідної оцінки, наприклад – перевірка документації, експертна оцінка та випробування типового зразка заходу щодо забезпечення якості послуг;
- експертна оцінка, яку здійснює сам готель, незалежна інстанція, зареєстрований акредитований орган зі сертифікації.

Системність управління якістю може бути представлена як:

- визначення цілей і пропозиція рівнів обслуговування клієнтів;

- визначення необхідних ресурсів, у тому числі трудових, для забезпечення процесу обслуговування;
- визначення методики і технології виконання процесу обслуговування;
- управління ресурсами, призначеними для здійснення даного процесу обслуговування, включаючи мотивацію персоналу;
- спостереження за ходом процесу, аналіз результатів його виконання і корекція процесу обслуговування.

Якість послуг повинна гарантувати споживачеві задоволення його запитів, їх надійність і оптимізацію витрат на їх надання. Ці властивості формуються в процесі діяльності готелю з надання послуг на всіх її етапах і у всіх ланках. Разом з ними утворюється вартість послуги, що характеризує ці властивості від планування її розробки до її реалізації.

Це дозволяє конкретизувати принцип гарантії якості і визначити на якому етапі діяльності і в якому підрозділі вона реалізується. Оскільки за кожний етап у підрозділі несе відповідальність керівник, відомо, хто відповідає за якість послуги.

Як правило, у готелі виділяють наступні етапи діяльності в області забезпечення якості послуг: планування, розробка послуги, підготовка до її надання, контроль за її наданням, перевірка якості в процесі споживання. При цьому гарантією якості на перерахованих етапах є відповідальність кожного підрозділу - учасника процесу.

Функціональні заходи готелю з управління витратами на якість наступні:

- планування надання послуг (визначення обсягу цільових витрат на основі планування нових послуг і планування прибутку, та розподіл їх на складові і надання цільового обсягу послуг);
- розробка послуг (визначення витрат на основі моделі, за якою визначаються цільові витрати і вжиття необхідних заходів для досягнення оптимального співвідношення між обсягами і витратами визначеними за моделлю);

- підготовка готелю до надання послуг (визначення і планування витрат за тимчасовим принципом, після якого здійснюється оцінка обсягу цільових витрат і вжиття заходів для зменшення відхилень з визначення обсягу капіталовкладень в обладнання, оцінка оснащення і плани надання послуг, умов їх надання і прийняття рішень щодо їх асортименту та обсягу);

- постачання (оцінка планів постачання та умов закупівлі, встановлення контролю за цінами постачальників, порівняння цільового і реального зниження витрат, аналіз і вжиття необхідних заходів, оцінка можливостей зниження цін постачальників, надання допомоги постачальникам у здійсненні заходів для зниження їхніх витрат);

- надання послуг та контроль цього процесу (здійснення управління витратами через фінансово-економічні і виробничі відділи);

- планування і зниження витрат у первинних проектах за кожним типом послуг і за кожним вартісним фактором, робота серед персоналу з проведення заходів, що спрямовані на зниження витрат;

- визначення обсягу витрат на нові послуги шляхом всебічної оцінки, характеристики послуг, проведення аналізу ефективності схеми управління витратами.

З перерахованих вище аспектів видно, що всі етапи діяльності готелю з реалізації та надання послуг містять у собі елементи управління витратами.

З метою управління витратами, пов'язаними з забезпеченням якості послуг, необхідно розрізняти базові, що утворюються в процесі розробки, освоєння і надання нових послуг і надалі до моменту закінчення їх надання, і додаткові, пов'язані з їх удосконаленням і поновленням втраченого (недоотриманого у порівнянні із запланованим) рівня якості. Основна частина базових витрат відображає вартісну величину факторів надання послуг, такі як загальногосподарські витрати готелю, що відносяться до надання конкретної послуги через кошторис витрат. Додаткові витрати містять у собі витрати на оцінку і витрати на запобігання втрат якісних характеристик послуг. До першого відносяться витрати, що несе готель для

того, щоб визначити, чи відповідають послуги запланованим умовам. Частково вони включають витрати на контролюючий персонал, спеціальне устаткування і накладні витрати відділу якості. Іншу частину складають витрати на інформацію в сфері реалізації послуг, на вивчення думки споживача про їхню якість, а саме: розробку, організацію і проведення спеціальних вибіркового обстежень, включаючи інструментарій і витрати на оплату персоналу. До другого відносяться витрати на удосконалення послуг, що не відповідає стандартам, кращим світовим зразкам, вимогам споживача, на перевірку, ремонт, удосконалення готельних фондів, оснащення готелю тощо. До даної групи також включаються витрати на впровадження системи управління якістю, у тому числі її технічне забезпечення, розробку стандартів, витрати на документацію, на персонал: його підбір, підготовку, оплату праці тощо.

Існує ще одна група витрат, які при їхньому виникненні варто відносити або до базових, або до додаткових в залежності від новизни послуг. Їхня величина може істотно коливатися і складатися як з витрат на надання послуг, що надалі виявляться неякісними, так і на оплату морального, або фізичного збитку, що нанесені цими послугами.

Для аналізу витрат на забезпечення якості послуг використовується різна інформація. Але перш ніж розпочати її збирання, варто визначити її призначення.

Мета збирання даних у процесі вартісного аналізу якості може полягати в наступному:

- зниження витрат на надання послуг при збереженні їхньої якості;
- зниження витрат на послуги за одночасного поліпшення їхніх властивостей;
- підвищення питомих витрат, що дозволяє домогтися високого рівня якості, що надає переваги в порівнянні з конкурентами і веде до збільшення обсягу продажів;

- визначення обсягу витрат по видах для зміни їхньої структури, але збереження обсягу надання послуг, що дозволяє підтримати сформований рівень ціни з метою випередження конкурента за якістю аналогічної послуги;
- збільшення обсягу надання послуг без зниження їх якості;
- аналіз відхилень від встановлених вимог на всіх етапах надання послуг;
- контроль за якістю послуг;
- формування ціни на послуги.

Звідси видно, що частково дані про якість, що особливо стосуються характеристик послуг і технологій їх надання знаходяться в сфері діяльності виробника послуг, частково в сфері реалізації на конкурентному ринку.

Скорочує витрати часу на обробку даних розробка і використання таких видів носіїв, що роблять можливими попередні висновки відразу після збору даних. Для цього необхідно зафіксувати джерело інформації (дату, коли вона збиралася, персонал задіяний у наданні послуг, устаткування, партію використаних товарно-матеріальних запасів тощо) у таблицях, що полегшують і прискорюють обробку статистичних даних, що використовуються при прийнятті оперативних управлінських рішень і для подальшого більш глибокого аналізу математичної статистики взаємозв'язків і тенденцій.

Більш складним, трудомістким і дорогим є отримання зовнішньої інформації. Частина її міститься в рекламних професійних виданнях, прайс-листах, матеріалах періодичної преси і спеціальній літературі. Ці дані більш надійні в порівнянні з тими, що отримуються шляхом проведення спеціальних вибіркового досліджень з вивчення думки споживачів про ціну і якість послуг. Однак інформацію, одержувану шляхом вибіркового моніторингу, важко чим-небудь замінити, якщо готель хоче врахувати бажання споживача з метою збільшення обсягу продажів шляхом поліпшення властивостей послуг. З цією метою можна використовувати опитування персоналу готелю, що безпосередньо спілкується з гостями,

посередників у ланцюжку реалізації готельних послуг і споживачів, або проводити анкетування клієнтів, які в процесі обробки даних необхідно розбити на групи (класи). Це дозволить визначити думку різних соціальних, вікових тощо груп клієнтів про якість готельних послуг.

При збиранні таких даних за обмеженою кількістю споживачів, особливо за малої вибірки, зручна побудова діаграм розсіювання, що дозволяють дослідити залежність між ціною і якістю пропонованих послуг.

Цими змінними можуть бути:

- характеристика якості або факторів, що впливає на неї;
- різні характеристики якості;
- альтернативні фактори, що впливають на одну характеристику якості.

Доцільно хоча б однією із змінних брати показник, що виражає витрати на якість, створення або підтримку якої-небудь властивості послуги тобто її вартісну величину.

Зі зміною досягнутого рівня якості змінюються і величини складених витрат, і, відповідно, їхня сума - загальні витрати на якість. Зменшення складової (витрати на усунення недостачі) значно знижує рівень загальних витрат на надання послуг.

Витрати на якість співвідносяться з обсягом реалізованих послуг. Причому під реалізованими тут розуміються ті послуги, що вже оплачені. Однак, обсяг реалізації, оскільки він залежить від сезонних факторів, або будь-яких інших циклічних змін не може бути достовірною базою, оскільки він буде занадто мінливий, у той час, як обсяг надання послуг і витрати на якість можуть залишатися відносно постійними. Крім того, тут необхідно відзначити, що обсяг реалізованих послуг відрізняється від обсягу наданих послуг, оскільки послуги надані споживачеві на даний момент можуть бути ще не оплачені. Точно так і обсяг наданих послуг може не збігатися з обсягом реально реалізованих. Звичайно ж рішення про те, до якої бази вимірів відносити витрати на якість: до вартості наданих послуг, або до їх кількості - повинне бути прийнято керівником. Він при цьому повинний бути

впевнений, що отримані результати дійсно відображають реальну та об'єктивну картину витрат на якість.

Оскільки ефективність бізнесу вимірюється величиною прибутку, то й ефективне управління і контроль за якістю послуг готелю є життєво важливим. Більшість витрат, що забезпечують якість послуг і безпосередньо пов'язаних з діяльністю готелю в звітах, аналітичних розробках тощо надаються для розгляду керівництву. Своєчасний структурний аналіз цих витрат використовується керівником готелю для забезпечення ефективного управління процесом надання послуг.

Як правило, витрати на задоволення запитів потенційних споживачів послуг складають значні суми, але вони не виводяться окремим рядком у видатковій частині бюджету готелю, носять переважно анонімний характер і безпосередньо не впливають на рівень його прибутковості. З метою оптимізації системи управління готелем в цілому, володіння реальною інформацією про всі фактори, що впливають на вартісні величини послуг на всіх етапах їх надання і реалізації, усі витрати на забезпечення якості послуг повинні бути виявлені, оброблені і проаналізовані. Тільки в цьому випадку керівництво готелю отримує важливий і могутній додатковий важіль управління.

Витрати на проектування можуть бути значно знижені або навіть зведені до нуля. Однак, існує категорія неминучих витрат, розмір яких може бути визначений і які являють собою постійну складову видаткової частини бюджету готелю. Це витрати на функціонування системи якості, обслуговування обладнання, контроль якості послуг і деякі інші.

В абсолютному вираженні сума коштів, що витрачається на попереджувальні заходи і контроль значно нижче суми коштів, необхідних для усунення браку на всіх етапах надання послуг і покриття витрат на відшкодування збитку, у тому числі морального, споживачам у випадку надання їм дефектних послуг. Тому навіть значне збільшення частки витрат на попереджувальні заходи покликане знизити кількість недостач і дати

істотну економію загальних витрат на забезпечення якості послуг. Збільшення витрат на попереджувальні роботи позитивно відбивається на результатах як надання послуг, так і на фінансово-господарській діяльності готелю.

Досягнення і підтримка певного рівня якості послуг у готельно-ресторанному комплексі «AVALONPALACE» залежить від системного підходу до управління нею, що покликаний забезпечити розуміння і задоволення потреб споживача. Системний підхід робить необхідним дотримання принципів якості на всіх рівнях управління у готельно-ресторанному комплексі, а також постійний аналіз і поліпшення створеної системи управління якістю. Остання заснована на зворотному зв'язку сприйняття споживачами наданих послуг.

Успішне здійснення управління якістю на етапі надання послуг у готельно-ресторанному комплексі «AVALONPALACE» створює значні можливості для:

- поліпшення надання послуг і задоволення вимог споживача;
- підвищення продуктивності, ефективності і скорочення витрат;
- розширення ринку.

Для досягнення цих переваг у системі якості послуг повинні також враховуватися аспекти людського фактору, залучення до надання послуги, за допомогою:

- управління соціальними процесами, пов'язаними з наданням послуг; розгляд взаємодії людей як однієї з вирішальних складових частин якості послуг;
- визнання важливості сприйняття образу, що створився в споживача про готель, культуру і та процес надання послуг;
- розвитку умінь і здатностей персоналу;
- стимулювання зацікавленості персоналу у підвищенні якості і задоволенні очікувань споживача.

Споживач є центральною ланкою трьох ключових аспектів системи якості. Задоволеність споживача може бути досягнута лише за наявності гармонії між відповідальним керівництвом, людськими і матеріальними ресурсами, а також структурою системи якості.

Керівництво несе відповідальність за розробку політики в області якості послуг і задоволення споживачів. Її успішна реалізація залежить від тієї уваги, яку керівництво приділяє розробці та ефективному функціонуванню системи якості.

На вище керівництво покладаються відповідальність і зобов'язання за політику готелю в області якості. Воно повинно розробити і документально оформити політику в області якості, що стосується:

- рівня якості послуг, що надаються;
- репутації готелю в області якості;
- цілей забезпечення якості послуг;
- вибору підходу до досягнення цілей в області якості;
- ролі персоналу готелю, відповідального за реалізацію політики в області якості.

Керівництво забезпечує опублікування політики готелю в області якості, забезпечити її зрозумілість, здійсненність і проведення у життя.

Реалізація політики в області якості вимагає визначення першочергових задач щодо досягнення цілей в області якості. Першочергові задачі повинні включати:

- постійне задоволення вимог споживачів з погляду професійних стандартів і етики;
- безперервне підвищення якості послуг;
- врахування соціальних потреб;
- ефективність при наданні послуг.

Керівництво перетворює першочергові задачі в набір цілей і заходів в області якості. Прикладами цього можуть служити:

- чітке визначення потреб споживача і відповідних заходів в області якості;

- вжиття профілактичних заходів з метою попередження невдоволення споживача;
- оптимізація витрат, пов'язаних з якістю, з метою досягнення необхідного рівня якості надання послуг;
- залучення всього персоналу готелю до досягнення необхідного рівня якості;
- безперервний аналіз вимог, що висуваються до послуг, досягнутого рівня, з метою визначення можливостей щодо підвищення їхньої якості;
- попередження несприятливого впливу готелю на суспільство.

Для досягнення цілей в області якості керівництво створює структуру системи якості, що забезпечить ефективність управління, оцінку і підвищення якості послуг на всіх етапах їх надання. Варто докладно визначити загальну і конкретну відповідальність і повноваження всього персоналу, діяльність якого впливає на якість послуг. Сюди ж відноситься забезпечення ефективного зв'язку між споживачем та персоналом готелю, що надає послуги у всіх випадках їхньої безпосередньої взаємодії в рамках і поза готелем. Відповідальність і повноваження повинні відповідати засобам і методам, необхідним для досягнення необхідної якості послуги. Зауваження, висновки і рекомендації, отримані в результаті аналізу та оцінки, представляються в документальній формі керівництву для вжиття необхідних заходів з розробки програми підвищення якості послуг.

Висновки до розділу 2

Викладене у другому розділі дипломної роботи підводить до висновку, що ефективне управління якістю туристичного обслуговування у готельно-ресторанному комплексі «AVALONPALACE» доводить всебічну співпрацю усього персоналу, так само як і конкуренція, котра є частиною сучасних потреб підприємства при веденні бізнесу.

Згідно аналізу організаційно-економічної та маркетингової діяльності готельно-ресторанний комплекс «AVALONPALACE» є прибутковим підприємством, проте за останній період там значно зросла плінність кадрів.

Для дослідження ринку готельно-ресторанний комплекс “Avalon Palace” залучає спеціалістів з маркетингу, щоб визначити потреби туристів. Комплексне дослідження ринку передбачає пошук відповідей на такі запитання: на яких ринках слід працювати; яка ємність цих ринків, тенденції, кон'юнктура та прогнози; яка конкурентоздатність продукту фірми; як необхідно змінити асортимент для більш інтенсивного збуту продукції; в яких нових продуктах відчуває потребу ринок туристичних послуг, яка їх ринкова та виробнича характеристика; хто конкретно є споживачами та покупцями продукції фірми, їх відношення та вимоги до послуг; характеристика конкурентів, їх сильні та слабкі сторони. На основі отриманих даних компанія формує туристичну продукцію відповідно до потреб ринку.

Діяльність готельного підприємства в умовах ринку вимагає підвищення ролі роботи по управлінню підприємством, розробки стратегії і тактики поведінки на основі всебічного аналізу різномірної інформації як про готельні послуги, що надаються, так і потреби населення в цих послугах. В готельно-ресторанному комплексі “Avalon Palace” велика частина інформації поступає через мережу Internet. Існують багато інтернет-ресурсів через які можна забронювати номер у готелі. Найбільш популярними у використанні є такі інтернет-ресурси: Booking.com; Amadeus; IT Tourism.

Визначено функціональні заходи готельно-ресторанного комплексу з управління витратами на якість, а саме:

- планування надання послуг (визначення обсягу цільових витрат на основі планування нових послуг і планування прибутку, та розподіл їх на складові і надання цільового обсягу послуг);

- розробка послуг (визначення витрат на основі моделі, за якою визначаються цільові витрати і вжиття необхідних заходів для досягнення

оптимального співвідношення між обсягами і витратами визначеними за моделлю);

- підготовка готельно-ресторанного комплексу до надання послуг (визначення і планування витрат за тимчасовим принципом, після якого здійснюється оцінка обсягу цільових витрат і вжиття заходів для зменшення відхилень з визначення обсягу капіталовкладень в обладнання, оцінка оснащення і плани надання послуг, умов їх надання і прийняття рішень щодо їх асортименту та обсягу);

- постачання (оцінка планів постачання та умов закупівлі, встановлення контролю за цінами постачальників, порівняння цільового і реального зниження витрат, аналіз і вжиття необхідних заходів, оцінка можливостей зниження цін постачальників, надання допомоги постачальникам у здійсненні заходів для зниження їхніх витрат);

- надання послуг та контроль цього процесу (здійснення управління витратами через фінансово-економічні і виробничі відділи);

- планування і зниження витрат у первинних проектах за кожним типом послуг і за кожним вартісним фактором, робота серед персоналу з проведення заходів, що спрямовані на зниження витрат;

- визначення обсягу витрат на нові послуги шляхом всебічної оцінки, характеристики послуг, проведення аналізу ефективності схеми управління витратами.

Успішне здійснення управління якістю на етапі надання послуг у готельно-ресторанному комплексі «AVALONPALACE» створює значні можливості для:

- поліпшення надання послуг і задоволення вимог споживача;
- підвищення продуктивності, ефективності і скорочення витрат;
- розширення ринку.

Досягнення і підтримка певного рівня якості послуг у готельно-ресторанному комплексі «AVALONPALACE» залежить від системного

підходу до управління нею, що покликаний забезпечити розуміння і задоволення потреб споживача. Системний підхід робить необхідним дотримання принципів якості на всіх рівнях управління у готельно-ресторанному комплексі, а також постійний аналіз і поліпшення створеної системи управління якістю. Остання заснована на зворотному зв'язку сприйняття споживачами наданих послуг.

РОЗДІЛ 3. ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕНДЕНЦІЙ ТА ВИЗНАЧЕННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТУРИСТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ У ГОТЕЛЬНОМУ КОМПЛЕКСІ

3.1. Формування системи управління якістю шляхом постійного проведення процесів перевірки якості надання готельних послуг

Сучасний готель повинен пропонувати не просто ліжко, а надавати собою святилище фізичного і душевного спокою, - будинок далеко від дому. До цього можна прийти тільки через якісне обслуговування з добре підготовленим персоналом і ефективним управлінням ним. В умовах нинішнього ринку успіху домагаються лише ті готельні підприємства, які здатні створювати і проводити, принаймні, на самому високому організаційному рівні довгострокові стратегії обслуговування.

Давно пройшов час, коли підприємства й організації індустрії гостинності керувалися любителями. Зараз ринок уже не той, і виживають на ньому лише професіонали.

Основою діяльності готелів повинні стати наступні шляхи підвищення обслуговування:

- зацікавленість керівництва вищої ланки;
- створення ради для поліпшення культури та якості обслуговування;
- залучення всього трудового колективу в процес поліпшення обслуговування;

- забезпечення колективної участі;
- забезпечення індивідуальної участі;
- створення груп для удосконалення систем (груп для регулювання процесів);
- забезпечення якісного обслуговування функціонування систем управління;
- розробка і реалізація планів і довгострокової стратегії поліпшення культури і якості обслуговування;
- створення системи заохочень

Також необхідно розробити програму контролю якості. Програма передбачає визначення цільових орієнтирів, на досягнення яких будуть спрямовані заходи змістовної частини цього документа. Структурно подібний документ можна представити у вигляді схеми.

При розробці програми контролю якості обслуговування необхідно керуватися наступними цілями:

1. збереження наявних клієнтів і розширення їх кола за рахунок залучення нових відвідувачів;
2. швидке рішення виникаючих проблем, пов'язаних з якістю пропозиції, завдяки встановленню зворотного зв'язку;
3. можливість оцінити заходи, що поліпшують або погіршують культуру та якість обслуговування в готелі;
4. постійний контроль за заходами, що приймаються для підвищення культури і якості обслуговування;
5. створення основи для навчання та підвищення кваліфікації персоналу готелю.

Реалізація цілей, поставлених вище, передбачає певні часові рамки. Таким чином, процес контролю культури та якості обслуговування складається з кількох етапів:

1-й етап: Визначення масштабів виміри культури та якості обслуговування.

Для того щоб зробити перший крок - необхідно застосувати всі форми стандартизації, зараховують до якості. Чітко визначені масштаби культури та якості, які пов'язані з обсягом робіт, умовами роботи, рівнем підготовки персоналу, повинні бути реалістичними і досяжними, щоб стати основою всіх подальших удосконалень.

2-й етап: Постановка питань, перевіряючих рівень культури і якості обслуговування.

Тут повинні відрізнитися сфера, контактує з клієнтами та служби заднього плану, або сфера управління та обслуговування готельного підприємства. Думка гостей про культуру та якість обслуговування повинна вивчатися на основі внутрігостінних листів-опитувальників. Сфера обслуговування готельного підприємства, що включає склади і сховища, технічні служби і т.д., контролюється на предмет якості за допомогою спеціальних листів якості (внутрішньовиробничих стандартів).

3-й етап: Контроль. Дії. Оцінка. Опитувальники та листи перевірки культури та якості обслуговування повинні складати основу для розроблення програм професійної підготовки персоналу відділів обслуговування. Робота персоналу готелю повинна бути сфокусована на підвищенні культури та якості обслуговування, якість повинна розглядатися з точки зору гостя. З іншого боку, програма перевірки культури та якості обслуговування сприяє кращій взаємодії підрозділів між собою.

У результаті аналізу системи управління трудовими ресурсами в готельно-ресторанному комплексі «Камелот» можна зробити висновок, що в даній системі яскраво виражених недоліків немає. Керівництво готелю прекрасно розуміє, що успіх в індустрії гостинності залежить, перш за все, від персоналу, від його готовності і бажання працювати. Для того щоб зайняти певну посаду людина проходить кілька видів тестування: психологічне, кваліфікаційне і тест на вживання наркотичних засобів. Ці тести дозволяють керівництву готелю оцінити інтелектуальний рівень,

інтереси, особисті якості, здібності, необхідні в даний час для виконання конкретних робіт.

Підбір потрібної робочої сили будується на добре продуману систему оцінки ділових і особистих якостей, а ефективна система оцінки результатів праці забезпечує взаємозв'язок оплати праці з його результативністю, або стимулюючу функцію заробітної плати. Такий підхід до побудови оплати праці, що сприймається працівником як справедливий, сприятливо позначається на ставленні людини до своєї роботи, робочого місця, готелю.

Завдяки розробленій системі управління трудовими ресурсами, готельно-ресторанний комплекс «Камелот» володіє високою продуктивністю праці. Досягненню таких результатів сприяло систематичне навчання і підготовка персоналу. Керівництво готельно-ресторанного комплексу «AVALONPALACE» виділяє значні кошти на навчання і перенавчання робітників, оскільки висока кваліфікація робітника безпосередньо позначається на прибутку готелю. В даний час підприємство забезпечений достатньою кількістю людей з навичками й здібностями, необхідними для досягнення його цілей.

Система управління у готельно-ресторанному комплексі «AVALONPALACE» надає більше значення наявності у співробітників мотивації. І це обгрунтовано, оскільки порівняно високий рівень мотивації в кінцевому підсумку призводить до кращих результатів в роботі. Мотивація дозволяє вирішити такі завдання, як стабілізація колективу, підвищення результативності праці і зацікавленості в мобільності (насамперед професійної), забезпечення систематичного зростання кваліфікації.

Мотиваторами служать не тільки різні премії, пам'ятні подарунки і т.д. Характер винагородження праці залежить від його кількості та якості, а також від задоволення побажань і надій самих співробітників. Один з найбільш дієвих мотивів творчої праці - просування по службі.

Одна з останніх важливих розробок у галузі управління людськими ресурсами в готелі «AVALONPALACE» пов'язана зі створенням програм і

методів підвищення якості трудового життя. Робота повинна бути цікавою, нагляд з боку керівництва повинен бути мінімальним, але здійснюватися завжди, коли в ньому виникла потреба, робітники повинні брати участь у прийнятті рішень, які зачіпають їх і роботу, отримувати справедливую винагороду і визнання своєї праці і т.д.

Готельно-ресторанний комплекс «AVALONPALACE» надає своїм співробітникам різні пільги: програми фізичного оздоровлення, оплата лікарняних і відпусток, пільги на харчування, позички зі зниженою процентною ставкою на здобуття освіти дітей співробітників і багато чого іншого. Сьогодні особливе значення надається підвищенню рівня роботи з кадрами, постановці цієї роботи на міцний науковий фундамент, використанню накопиченого протягом багатьох років вітчизняного і зарубіжного досвіду.

Головними принципами роботи з кадрами є: індивідуалізація, демократизація, інформатизація, системність, підбір працівників з урахуванням їх психологічної сумісності, облік побажань співробітників при виборі форм і методів їх перепідготовки та підвищення кваліфікації.

Встановлення систематичних помилок і їхньої причини, а також запобігання їм, повинні бути основною метою аналізу даних при формуванні системи управління якістю шляхом постійного проведення процесів перевірки якості надання готельних послуг у готельно-ресторанному комплексі «AVALONPALACE».

Основна причина помилок не завжди очевидна, але варто прагнути її виявити. Дуже часто помилки, приписувані персоналові або споживачам, насправді виникають через недогляди у наданні послуг, пов'язані зі складними операціями і неадекватними методиками, навколишнім середовищем, робочими умовами, підготовкою кадрів, інструкціями або ресурсами.

Готель має створити методики з системи якості, щоб конкретизувати експлуатаційні вимоги для всіх процесів, що стосуються надання послуг,

включаючи три основних процеси (маркетинг, проектування і надання послуги), що функціонують у петлі якості.

На якість послуги, з точки зору споживача, безпосередньо впливають як зазначені процеси, так і дії, пов'язані з функціонуванням зворотного зв'язку, що сприяє підвищенню якості послуги. Сюди відносяться:

- оцінка наданих послуг готелем;
- оцінка отриманої послуги споживачем;
- перевірка якості впровадження та ефективності всіх елементів системи якості.

Всі елементи послуги, вимоги і положення, що відносяться до системи якості, повинні бути визначені і документально оформлені як частина всієї документації даного готелю. Відповідна документація щодо системи якості має включати посібник з якості, який повинен забезпечити опис системи якості та на який в подальшому буде даватися посилання. Він повинний містити:

- опис політики готелю в області якості;
- опис цілей готелю в області якості;
- структуру готелю, включаючи розподіл відповідальності;
- опис системи якості зі всіма елементами і положеннями, що її формують;
- практику готелю в області якості;
- структуру і розподіл документації щодо системи якості.

Необхідно встановити методику контролю за виданням, поширенням і переглядом документів.

Зазначені методики повинні забезпечити:

- затвердження документів уповноваженими на те особами;
- видання документів і їхню наявність там, де дана інформація необхідна;
- зрозумілість і доступність документів для користувачів;
- можливість аналізу документів;
- вилучення документів у випадку їх застарілості.

Внутрішні перевірки якості необхідно проводити періодично як для контролю застосування та ефективності системи якості, так і для дотримання специфікацій послуг, специфікацій надання послуг і специфікацій управління якістю.

Внутрішні перевірки якості повинні плануватися, здійснюватися і протоколюватися відповідно до документації компетентним персоналом, незалежним від конкретної діяльності або області, що перевіряється.

Висновки перевірки повинні бути документально оформлені і представлені вищому керівництву. Керівництво, що відповідає за діяльність, яка перевіряється, повинне забезпечити вжиття необхідних і відповідних коригувальних дій згідно висновків перевірки.

Необхідно також дати оцінку застосуванню та ефективності коригувальних дій, проведених за результатами попередніх перевірок.

Сучасні статистичні методи можуть допомогти в більшості випадків при збиранні даних та їхньому застосуванні, якщо мова йде про поліпшення розуміння запитів споживачів, управління процесами, вивчення можливостей, прогнозування або вимір якості для спрощення прийняття рішення.

Повинна існувати програма, спрямована на постійне підвищення якості послуг, а також на досягнення результативності та ефективності повного операційного циклу надання послуги, включаючи визначення:

- характеристик, у випадку поліпшення яких споживачі одержали б найбільше задоволення своїх потреб;
- будь-яких змін вимог ринку, що, ймовірно вплинуть на клас наданої послуги;
- будь-яких відхилень від заданої якості послуг, що відбуваються внаслідок неефективності або недостатності контролю, передбаченого в системі якості;
- можливості зниження витрат у процесі надання послуг і підвищення якості наданих послуг. (Це вимагає застосування системних методів кількісної оцінки витрат і одержуваної вигоди.)

Заходи щодо підвищення якості послуг повинні враховувати необхідність як короткострокового, так і довгострокового підвищення якості і містити в собі:

- визначення даних для збирання та аналізу даних і пріоритетний розгляд тих операцій, що справляють найбільш несприятливий вплив на якість послуг;
- передачу результатів аналізів за зворотним зв'язком оперативному керівництву з рекомендацією щодо негайного підвищення якості послуг;
- періодична доповідь вищому керівництву для аналізу рекомендацій щодо довгострокового підвищення якості послуг.

Співробітники різних підрозділів готельно-ресторанного комплексу «AVALONPALACE», працюючи разом, можуть запропонувати корисні ідеї щодо підвищення якості і зниження витрат. Керівництво повинне спонукати персонал на всіх рівнях до внесення свого внеску до програм підвищення якості, заохочуючи їхні зусилля та участь.

3.2. Напрями удосконалення механізму управління якістю у готельному господарстві за рахунок оптимізації схем їх проектування

Система управління якістю є складовою загальної системи менеджменту підприємства сфери туризму, яка тісно пов'язана зі стратегічним розвитком підприємства, кадровим та ресурсним плануванням, маркетинговою та збутовою стратегією, охороною праці та технікою безпеки. Система управління якістю обслуговування туристів складається з сукупності підсистем, які функціонують незалежно один від одного та потребують від туроператора застосування спеціальних механізмів, пов'язаних з оцінкою, аналізом та відбором постачальників ті ділових партнерів, які безпосередньо надають туристичні послуги кінцевим споживачам.

Незважаючи на те, що сьогодні існує безліч різноманітних концепцій щодо управління якістю, усі вони базуються на стандартах ISO 9000. Тому, з метою побудови системи якості на підприємстві, найоптимальнішим та найефективнішим рішенням є використання цих стандартів, оскільки завдяки універсальності вони використовуються у всіх сферах виробництва та надання послуг.

Отже, під ефективною системою менеджменту якості розуміється сукупність процесів та ресурсів, організаційної структури, відповідальності, необхідного інструментарію для реалізації управлінських завдань, спрямованих на підвищення якості туристичного продукту та процесів обслуговування.

Менеджменту компанії необхідно надзвичайно ретельно підходити до побудови системи управління якістю, оскільки від цього залежить її імідж. При її формуванні необхідно враховувати наступні принципи, які забезпечують ефективність цієї системи:

1. Відповідальність керівництва компанії. Цей елемент передбачає не лише юридичну відповідальність керівництва у разі невиконання або неналежного виконання своїх зобов'язань, але й взяття на себе відповідальності щодо забезпечення належної якості туристичного продукту та процесу надання послуг. Керівництво повинно:

- ініціювати, розробляти, впроваджувати та підтримувати на належному рівні систему якості підприємства;
- пропагувати політику якості на всіх організаційних рівнях компанії з метою підвищення мотивації, обізнаності та залучення працівників;
- в межах організаційної структури чітко встановлювати функції щодо забезпечення якості;
- надавати ресурси, необхідні для реалізації політики в сфері якості та досягнення поставлених цілей;
- система якості повинна підлягати постійному аналізу та оцінці зі сторони керівництва;

- усі елементи системи якості повинні бути предметом регулярного внутрішнього аудиту;

- система якості повинна бути сформована таким чином, щоб забезпечувати безперервне покращення якості усіх складових комплексного туристичного продукту.

2. Орієнтація на споживача. Оскільки діяльність туроператора залежить від споживачів, необхідно оцінювати їхні поточні та майбутні потреби, максимально задовольняти вимоги та перевершувати їхні очікування.

3. Забезпечення якості при проектуванні та розробці туристичних послуг. Це досягається шляхом встановлення вимог до кожного з етапів створення туристичного продукту, призначення відповідальних осіб, забезпечення необхідними ресурсами, організації ефективної співпраці учасників та оцінки проекту на всіх етапах його створення.

4. Процесний підхід до менеджменту якості. Для ефективного управління організацією необхідно визначити взаємопов'язані та взаємодоповнюючі процеси та розробити методику управління ними. При цьому, кожен процес необхідно розглядати як систему.

5. Системний підхід до управління організацією.

6. Залученість працівників. Це дасть змогу максимально використати їхні здібності та принести організації максимальну користь. Система менеджменту якості має спонукати працівників проявляти ініціативу у покращенні діяльності компанії та брати на себе відповідальність у вирішенні проблем якості.

7. Формування взаємовигідних стосунків з постачальниками та діловими партнерами. Діяльність туроператора, постачальників та ділових партнерів є взаємозалежною і побудова взаємовигідних відносин сприятиме підвищенню спроможності сторін створити якісний туристичний продукт.

8. Проведення заходів щодо постійного покращення якості.

9. Проведення аудиту та аналізу системи менеджменту якості. Дані отримані в результаті проведення аудиту дозволяють оцінити ефективність системи управління якістю та виявити шляхи її покращення.

10. Прийняття рішення на підставі проаналізованих даних та інформації.

Формуючи, затверджуючи та покращуючи результативність системи управління якістю на підприємстві, слід використовувати процесний підхід.

В стандартах ISO серії 9001 під «процесним підходом розуміється застосування в межах організації системи процесів разом з їх ідентифікуванням і взаємодіями, а також керуванням ними для одержання бажаного результату».

На рис. 3.1. відображена система управління якістю комплексного туристичного продукту [37].

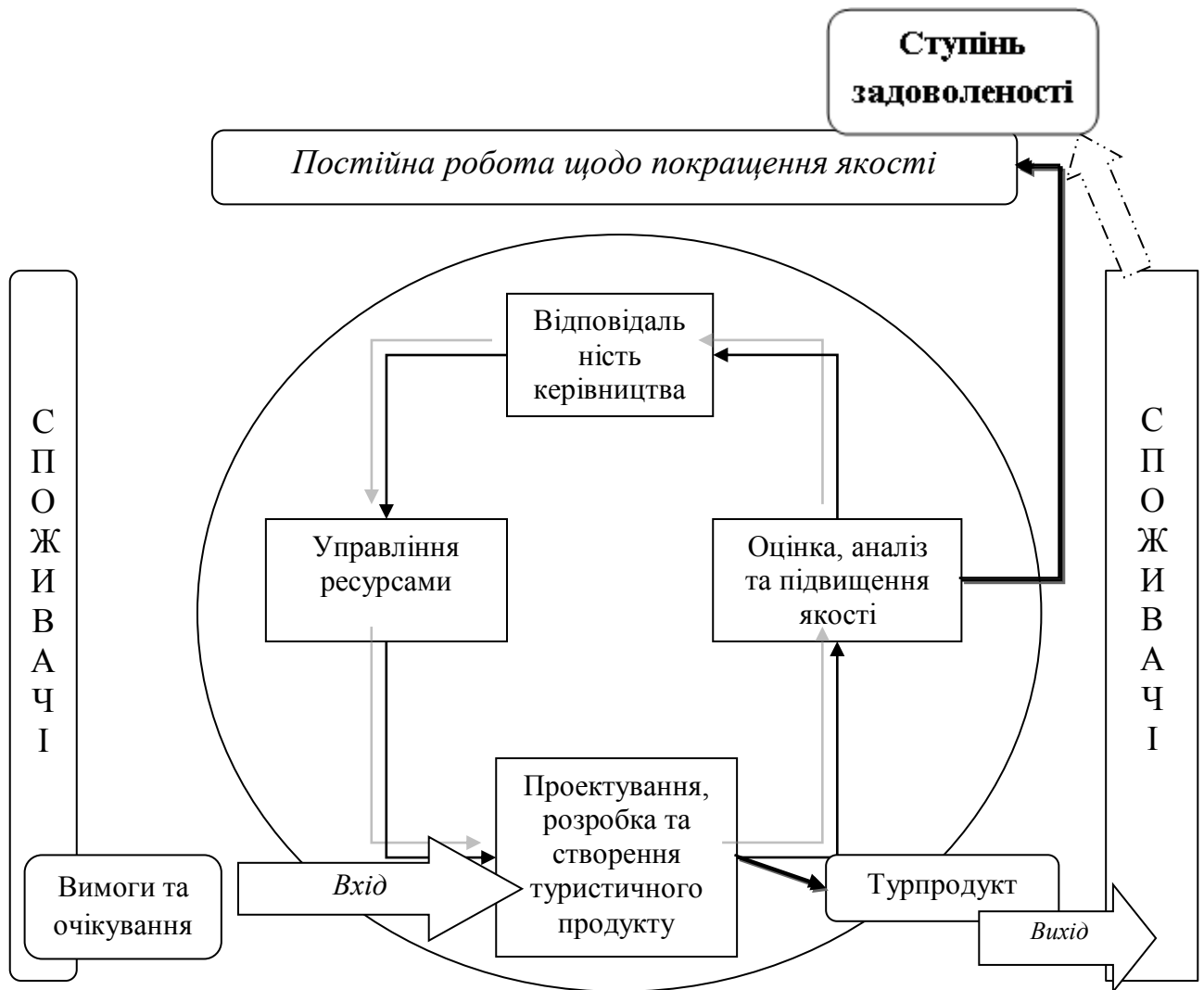


Рис. 3.1. Система управління якістю створення комплексного туристичного продукту[37]

Керівництву туристичного підприємства необхідно визначити документацію, потрібну для результативного планування, функціонування та контролювання процесів системи управління якістю, яка повинна охоплювати документально оформлену політику і цілі у сфері якості, протоколи якості, відповідати профілю діяльності та задовольняти потреби споживачів, контрактні, правові та регламентуючі вимоги.

Для забезпечення ефективної системи управління якістю на підприємстві керівництву слід чітко визначити та забезпечити ресурси, необхідні для реалізації стратегій та цілей компанії. До ресурсів можна

віднести: працівників, постачальників та ділових партнерів, інформацію, фінанси тощо.

Оскільки найважливішим ресурсом будь-якого підприємства сфери туризму є її персонал, необхідно:

- визначити відповідний рівень компетентності персоналу;
- для досягнення бажаного рівня компетенції забезпечити проведення навчання;
- створити сприятливі умови для професійного зростання працівників;
- визначити повноваження та відповідальність кожного працівника;
- інформувати персонал щодо стратегій та цілей організації в сфері якості та їхнього внеску в досягненні цього;
- залучати працівників до визначення індивідуальних та колективних цілей організації;
- розробити систему винагород та заохочень для колективу;
- аналізувати потреби працівників та вимірювати ступінь задоволеності роботою;
- вести документацію щодо даних про освіту, рівень кваліфікації, навичок та досвіду персоналу;
- забезпечити комфортним робочим місцем.

Керівництво організації повинно визначити, забезпечити та підтримувати інфраструктуру, необхідну для надання високоякісних послуг та створення конкурентоспроможного турпродукту, зокрема:

- забезпечити підприємство і процес надання послуг необхідною інфраструктурою відповідно до профілю діяльності та цілей;
- забезпечити проведення технічного обслуговування інфраструктури та поточної перевірки її функціонування;
- проводити оцінку якості інфраструктури та її відповідності сучасним тенденціям інноваційного розвитку;
- забезпечити безпеку, охорону навколишнього середовища.

З метою створення якісного туристичного продукту готельно-ресторанному комплексу слід налагодити взаємовигідні зв'язки з постачальниками туристичних послуг та діловими партнерами зі збуту. У цьому контексті основними завданнями менеджменту повинно стати:

- оптимізація кількості постачальників індивідуальних туристичних послуг та збутових партнерів;
- заохочення постачальників до постійного вдосконалення якості надання туристичних послуг;
- залучення партнерів до визначення маркетингової стратегії та рекламних кампаній;
- побудова ефективної системи мотивації ділових партнерів, чия діяльність пов'язана зі збутом турпродукту.

Будь-який вид господарської діяльності передбачає здійснення контролю за результатами діяльності, оскільки є регулятором чинників, які впливають на якість на всіх етапах виробничого процесу та стадіях життєвого циклу продукції чи послуг. Тому на підприємстві туроператора повинна бути сформована ефективна система контролю якості надання туристичних послуг. Завдання контролю слід встановити одночасно з формування цілей та стратегії діяльності.

Отож, сформована система управління якістю на туристичному підприємстві дасть можливість підвищити свій статус та конкурентоспроможність на ринку, збільшить показники рентабельності та прибутковості. Система менеджменту якості туристичного обслуговування повинна бути спрямована на постійне покращення якості з метою максимального задоволення потреб споживача у відпочинку.

Висновки до розділу 3

Викладене у третьому розділі дипломної роботи доводить, що невинне удосконалення процесу управління якістю готельних послуг може бути досягнуте в першу чергу за рахунок оптимізації схем їх проектування, що перешкоджають виникненню проблем на етапі їх надання.

У результаті аналізу системи ефективного управління якістю в готельно-ресторанному комплексі можна зробити висновок, що в даній системі яскраво виражених недоліків немає. Встановлення систематичних помилок і їхньої причини, а також запобігання їм, повинні бути основною метою аналізу даних при формуванні системи управління якістю шляхом постійного проведення процесів перевірки якості надання готельних послуг.

Внутрішні перевірки якості необхідно проводити періодично як для контролю застосування та ефективності системи якості, так і для дотримання специфікацій послуг, специфікацій надання послуг і специфікацій управління якістю.

Управління якістю повинне плануватися, здійснюватися і протоколюватися відповідно до документації компетентним персоналом, незалежним від конкретної діяльності або області, що перевіряється. Необхідно також дати оцінку застосуванню та ефективності коригувальних дій, проведених за результатами попередніх перевірок. Висновки перевірки повинні бути документально оформлені і представлені вищому керівництву. Керівництво, що відповідає за діяльність, яка перевіряється, повинне забезпечити вжиття необхідних і відповідних коригувальних дій згідно висновків перевірки.

Викладене у третьому розділі дипломної роботи доводить, що невинне удосконалення процесу управління якістю готельних послуг може бути досягнуте в першу чергу за рахунок оптимізації схем їх проектування, що перешкоджають виникненню проблем на етапі їх надання.

Оскільки найважливішим ресурсом будь-якого підприємства сфери туризму є її персонал, необхідно:

- визначити відповідний рівень компетентності персоналу;

- для досягнення бажаного рівня компетенції забезпечити проведення навчання;
- створити сприятливі умови для професійного зростання працівників;
- визначити повноваження та відповідальність кожного працівника;
- інформувати персонал щодо стратегій та цілей організації в сфері якості та їхнього внеску в досягненні цього;
- залучати працівників до визначення індивідуальних та колективних цілей організації;
- розробити систему винагород та заохочень для колективу;
- аналізувати потреби працівників та вимірювати ступінь задоволеності роботою;
- вести документацію щодо даних про освіту, рівень кваліфікації, навичок та досвіду персоналу;
- забезпечити комфортним робочим місцем.

З метою створення якісного туристичного продукту готельно-ресторанному комплексу слід налагодити взаємовигідні зв'язки з постачальниками туристичних послуг та діловими партнерами зі збуту. У цьому контексті основними завданнями менеджменту повинно стати:

- оптимізація кількості постачальників індивідуальних туристичних послуг та збутових партнерів;
- заохочення постачальників до постійного вдосконалення якості надання туристичних послуг;
- залучення партнерів до визначення маркетингової стратегії та рекламних кампаній;
- побудова ефективної системи мотивації ділових партнерів, чия діяльність пов'язана зі збутом турпродукту.

Отже, в результаті проведеного дослідження сформована система управління якістю на туристичному підприємстві. Вона дасть можливість підвищити свій статус та конкурентоспроможність на ринку, збільшить показники рентабельності та прибутковості. Система менеджменту якості

туристичного обслуговування повинна бути спрямована на постійне покращення якості з метою максимального задоволення потреб споживача у відпочинку.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дає змогу стверджувати, що стратегічними цілями управління якістю комплексного туристичного обслуговування є:

- встановлення нормативних вимог до якості, виходячи з вимог споживачів та державних стандартів;
- забезпечення максимальної відповідності фактичних показників якості нормативним вимогам;
- оптимізація витрат на забезпечення відповідної якості.

Проблема якості надання готельних послуг є дуже актуальною для готелю в умовах ринкової економіки, оскільки ті готелі, що не приділяють уваги забезпеченню якості, приречені на банкрутство.

Сьогодні одним з найважливіших напрямків у діяльності українських готелів є створення ефективної системи з управління якістю, що дозволить здійснювати надання конкурентноздатних готельних послуг. Система якості важлива також і при проведенні переговорів із закордонними туроператорами та іншими корпоративними партнерами, що, як правило, вважають за обов'язкову умову перевірити перед підписанням контракту існуючу систему якості і наявність сертифікату на цю систему, що виданий авторитетним органом. Клієнт повинний бути впевнений, що якість послуг, що йому пропонується відповідає його потребам.

Сучасні готелі в умовах ринкової економіки прагнуть організувати спостереження за якістю послуг в процесі їх надання та споживання. Зосереджується увага на попередженні дефектів.

Якість, як її розуміє виробник, і якість, як її розуміє споживач, поняття взаємозалежні. Виробник повинний піклуватися про якість у плинні всього періоду споживання послуг. Якість послуг виявляється в процесі їх

споживання. Вона вимірюється їх здатністю відповідати або не відповідати вимогам споживача.

Результати дослідження ефективності управління якістю послуг підприємства в сфері туризму дозволяють зробити такі висновки та сформулювати рекомендації, які характеризуються науковою новизною і мають теоретико-методологічне та науково-практичне значення:

1. Стратегічними цілями управління якістю комплексного туристичного обслуговування є:
 - встановлення нормативних вимог до якості, виходячи з вимог споживачів та державних стандартів;
 - забезпечення максимальної відповідності фактичних показників якості нормативним вимогам;
 - оптимізація витрат на забезпечення відповідної якості.
2. З метою створення якісного туристичного продукту підприємству сфери туризму слід налагодити взаємовигідні зв'язки з постачальниками туристичних послуг та діловими партнерами зі збуту. У цьому контексті основними завданнями менеджменту повинно стати:
 - оптимізація кількості постачальників індивідуальних туристичних послуг та збутових партнерів;
 - заохочення постачальників до постійного вдосконалення якості надання туристичних послуг;
 - залучення партнерів до визначення маркетингової стратегії та рекламних кампаній;
 - побудова ефективної системи мотивації ділових партнерів, чия діяльність пов'язана зі збутом турпродукту.
3. Будь-який вид господарської діяльності передбачає здійснення контролю за результатами діяльності, оскільки є регулятором чинників, які впливають на якість на всіх етапах виробничого процесу та стадіях

життєвого циклу продукції чи послуг. Тому на підприємстві туроператора повинна бути сформована ефективна система контролю якості надання туристичних послуг. Завдання контролю слід встановити одночасно з формування цілей та стратегії діяльності.

4. Особливість туристичного продукту полягає в тому, що якість обслуговування на кожному з етапів його реалізації оцінюється споживачем в умовах певного емоційного стану, на який впливає низка факторів, зокрема: вік, культурні традиції та особливості виховання, індивідуальні уявлення про рівень комфорту, психологічний стан на момент споживання послуги. Тому якість туристичного продукту не завжди сприймається об'єктивно, а здебільшого залежить від індивідуальних характеристик кожного клієнта.

5. Згідно аналізу організаційно-економічної та маркетингової діяльності готельно-ресторанний комплекс «AVALONPALACE» є прибутковим підприємством, проте за останній період там значно зросла плінність кадрів. Для дослідження ринку готельно-ресторанний комплекс “Avalon Palace” залучає спеціалістів з маркетингу, щоб визначити потреби туристів. Комплексне дослідження ринку передбачає пошук відповідей на такі запитання: на яких ринках слід працювати; яка ємність цих ринків, тенденції, кон'юктура та прогнози; яка конкурентоздатність продукту фірми; як необхідно змінити асортимент для більш інтенсивного збуту продукції; в яких нових продуктах відчуває потребу ринок туристичних послуг, яка їх ринкова та виробнича характеристика; хто конкретно є споживачами та покупцями продукції фірми, їх відношення та вимоги до послуг; характеристика конкурентів, їх сильні та слабкі сторони. На основі отриманих даних компанія формує туристичну продукцію відповідно до потреб ринку.

Діяльність готельного підприємства в умовах ринку вимагає підвищення ролі роботи по управлінню підприємством, розробки стратегії і тактики поведінки на основі всебічного аналізу різномірної інформації як про

готельні послуги, що надаються, так і потреби населення в цих послугах. В готельно-ресторанному комплексі “Avalon Palace” велика частина інформації поступає через мережу Internet. Існують багато інтернет-ресурсів через які можна забронювати номер у готелі. Найбільш популярними у використанні є такі інтернет-ресурси: Booking.com; Amadeus; IT Tourism.

6. Визначено функціональні заходи готельно-ресторанного комплексу з управління витратами на якість, а саме:

- планування надання послуг (визначення обсягу цільових витрат на основі планування нових послуг і планування прибутку, та розподіл їх на складові і надання цільового обсягу послуг);

- розробка послуг (визначення витрат на основі моделі, за якою визначаються цільові витрати і вжиття необхідних заходів для досягнення оптимального співвідношення між обсягами і витратами визначеними за моделлю);

- підготовка готельно-ресторанного комплексу до надання послуг (визначення і планування витрат за тимчасовим принципом, після якого здійснюється оцінка обсягу цільових витрат і вжиття заходів для зменшення відхилень з визначення обсягу капіталовкладень в обладнання, оцінка оснащення і плани надання послуг, умов їх надання і прийняття рішень щодо їх асортименту та обсягу);

- постачання (оцінка планів постачання та умов закупівлі, встановлення контролю за цінами постачальників, порівняння цільового і реального зниження витрат, аналіз і вжиття необхідних заходів, оцінка можливостей зниження цін постачальників, надання допомоги постачальникам у здійсненні заходів для зниження їхніх витрат);

- надання послуг та контроль цього процесу (здійснення управління витратами через фінансово-економічні і виробничі відділи);

- планування і зниження витрат у первинних проектах за кожним типом послуг і за кожним вартісним фактором, робота серед персоналу з проведення заходів, що спрямовані на зниження витрат;

- визначення обсягу витрат на нові послуги шляхом всебічної оцінки, характеристики послуг, проведення аналізу ефективності схеми управління витратами.

7. Досягнення і підтримка певного рівня якості послуг у готельно-ресторанному комплексі «AVALONPALACE» залежить від системного підходу до управління нею, що покликаний забезпечити розуміння і задоволення потреб споживача. Системний підхід робить необхідним дотримання принципів якості на всіх рівнях управління у готельно-ресторанному комплексі, а також постійний аналіз і поліпшення створеної системи управління якістю. Остання заснована на зворотному зв'язку сприйняття споживачами наданих послуг.

8. У результаті аналізу системи ефективного управління якістю в готельно-ресторанному комплексі можна зробити висновок, що в даній системі яскраво виражених недоліків немає. Встановлення систематичних помилок і їхньої причини, а також запобігання їм, повинні бути основною метою аналізу даних при формуванні системи управління якістю шляхом постійного проведення процесів перевірки якості надання готельних послуг.

Внутрішні перевірки якості необхідно проводити періодично як для контролю застосування та ефективності системи якості, так і для дотримання специфікацій послуг, специфікацій надання послуг і специфікацій управління якістю.

Управління якістю повинне плануватися, здійснюватися і протоколюватися відповідно до документації компетентним персоналом, незалежним від конкретної діяльності або області, що перевіряється. Необхідно також дати оцінку застосуванню та ефективності коригувальних дій, проведених за результатами попередніх перевірок. Висновки перевірки повинні бути документально оформлені і представлені вищому керівництву. Керівництво, що відповідає за діяльність, яка перевіряється, повинне забезпечити вжиття необхідних і відповідних коригувальних дій згідно висновків перевірки.

9. Невпинне удосконалення процесу управління якістю готельних послуг може бути досягнуте в першу чергу за рахунок оптимізації схем їх проектування, що перешкоджають виникненню проблем на етапі їх надання.

10. Оскільки найважливішим ресурсом будь-якого підприємства сфери туризму є її персонал, необхідно:

- визначити відповідний рівень компетентності персоналу;
- для досягнення бажаного рівня компетенції забезпечити проведення навчання;
- створити сприятливі умови для професійного зростання працівників;
- визначити повноваження та відповідальність кожного працівника;
- інформувати персонал щодо стратегій та цілей організації в сфері якості та їхнього внеску в досягненні цього;
- залучати працівників до визначення індивідуальних та колективних цілей організації;
- розробити систему винагород та заохочень для колективу;
- аналізувати потреби працівників та вимірювати ступінь задоволеності роботою;
- вести документацію щодо даних про освіту, рівень кваліфікації, навичок та досвіду персоналу;
- забезпечити комфортним робочим місцем.

11. Отож, в результаті проведеного дослідження сформована система управління якістю на туристичному підприємстві. Вона дасть можливість підвищити свій статус та конкурентоспроможність на ринку, збільшить показники рентабельності та прибутковості. Система менеджменту якості туристичного обслуговування повинна бути спрямована на постійне покращення якості з метою максимального задоволення потреб споживача у відпочинку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про затвердження Класифікатору професій ДК 003-2005 [Електронний ресурс] / Наказ Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики 26.12.2005р. № 375. — Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/fin1919z.html.
2. Про затвердження Випуску 1 “Професії працівників, що є загальними для всіх видів економічної діяльності” Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників [Електронний ресурс] / Наказ Міністерства праці та соціальної політики 29.12.2004 № 336. — Режим доступу: <http://uazakon.com/big/text15/pg1.htm>.
3. Кодекс законів про працю України, затверджений Верховною Радою УРСР 10.12.1971р. № 322-VIII (із змінами та доповненнями) [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=322-08>.
4. ДСТУ ISO 9000-01. Система управління якістю. Принципи та поняття. — К.: Держстандарт України, 2001.
5. ДСТУ ISO 9001-01. Система управління якістю. Вимоги. — К.: Держстандарт України, 2001.
6. ДСТУ ISO 9004-01. Система управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності. — К.: Держстандарт України, 2001.
7. ДСТУ ISO 10011-1:1995. Настанови щодо перевірки систем якості.— К.: Держстандарт України, 1995. — Ч. 1. Перевірка.
8. ДСТУ ISO 10011-2:1995. Настанови щодо перевірки систем якості.— К.: Держстандарт України, 1995. — Ч. 2. Кваліфікаційні вимоги до експертів-аудиторів з перевірки систем якості.
9. ДСТУ ISO 10011-3:1995. Настанови щодо перевірки систем якості.— К.: Держстандарт України, 1995. — Ч. 3. Керування програмами перевірок.

10. Апілат О.В. Підвищення якості послуг в туризмі: автореф. дис. канд. екон. наук / Апілат Олена Віталіївна; Харківська державна академія технології та організації харчування. – Харків, 2001. – 22 с.
11. Баумгартен Л.В. Управление качеством в туризме / Л.В. Баумгартен. – М. : Академия, 2010. – 304 с.
12. Баклан О.П. Сучасний критерій ефективності поліпшення менеджменту якості / О.П. Баклан // Актуал. проблеми економіки. – 2003. - №9 (27). – С. 149.
13. Босовська М.В. Удосконалення організаційно-правового механізму управління якістю послуг у готельному господарстві / М.В.Босовська // Науковий вісник ЧТЕІ КНТЕУ. – Вип. 1. – 2010. – С. 200-205.
14. Босовська М.В. Формування систем управління якістю на засадах системного підходу / М.В. Босовська // Економічний простір: зб. наук. пр. - № 44/ 1. – Дніпропетровськ: пдаба,, 2010. – с.182-188.
15. Босовська М.В. Системний підхід до управління якістю в готельному господарстві: особливості та реалії застосування / М.В. Босовська // Економічні науки: зб.наук.пр. – Луцьк: - 2011.
16. Гуляєва Н.М. Маркетинговий підхід до формування персоналу готелів / Н.М. Гуляєва, О.В. Полтавська // Вісн.Київ.нац.торг.-екон.ун-ту. – 2011. - №1. – С. 20-30.
17. Давидова О. Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві: навч. посібник / О. Ю. Давидова, І. М. Эванс Дж. Р. Управление качеством: Учебное пособие для студентов вузов / Дж. Р. Эванс; Пер. с англ. под. ред. Э. М. Короткова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007.- 367 с.
18. Законодавство. Туристичні послуги в Україні. Юрінком Інтер. – Київ, 2008.
19. Правила обов'язкової сертифікації готельних послуг. — К.: Держстандарт України, 1999.

20. Правила користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг: наказ Держ. Тур. Адміністрації України від 27.01.1999. - № 37.
21. Кириченко Л.С. Основи стандартизації. Сертифікації, управління якістю: навч. посіб. / Л.С. Кириченко, Н.В. Мережко. – К.: Київ. НТЕУ, 2001. – 446с.
22. Кифяк В.Ф. Організація туристичної діяльності в Україні. Чернівці, 2008.
23. Кудла Н.Є. Менеджмент туристичного підприємства. Підручник. – К. «Знання», 2012.
24. Кузнєцова Н.М. Основи економіки готельного та ресторанного господарства: навч. посіб. / Н.М. Кузнєцова // К.: Інститут туризму, 1997. – 173с.
25. Левковська Л. Стан і перспективи розвитку туристичного і готельного бізнесу в Україні / Л. Левковська // Економіка України. – 2003. - № 6. – С.31.
26. Мельниченко С.В. Управління якістю послуг у готельному господарстві / С.В. Мельниченко // Вісн. Київ.нац. торг.-екон. ун-ту. – 2001. - № 4. – С.60.
27. Менеджмент систем качества: Учеб. пособие / М. Г. Круглов, С. К. Сергеев, В. А. Такташов и др. — М.: Изд-востандартов, 1997.
28. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу: навч. посіб. / Г.Б. Мунін, Ю.О. Карягін, Х.Й. Роглев та ін. К., 2008.
29. Міжнародна стандартизація та сертифікація систем якості. Довідник / Ю. І. Койфман, О. В. Герус, Т. М. Кисельова. — Львів.
30. Нечаюк Л.І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: навч. Посіб. К., 2009.
31. Новак М.В. Фактори управління якістю послуг на підприємствах готельного господарства / М.В. Новак // Вісник ДІТБ. – 2002. - №6. – С. 212-217.

32. Новак М.В. Ефективність управління якістю послуг в готельному господарстві / М.В. Новак // Вісн. Укр. держ. унів. водного господарства та природокористування: зб. наук. пр. – Рівне: УДУВГПК. – 2003. – Вип. 1(20). – С. 440-446.
33. Новак М.В. Людський фактор в управлінні якістю послуг підприємств готельного господарства / М.В. Новак // Готельне господарство та туристична індустрія в ринкових умовах: зб. наук. пр. – К.: КНТЕУ, 2003.
34. Оливко О.А. Організація управління якістю комплексного туристичного обслуговування. - Вісник Львівського інституту економіки і туризму. – Львів: ЛІЕТ, 2014. – № 9. – С. 134-137.
35. Оливко О.А. Оцінка якості комплексного туристичного продукту. - Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – Київ: КНТЕУ, 2015. – № 2(100). – С. 58-63.
36. Оливко О.А. Розвиток міжнародних трудових комунікацій в глобальній економіці: теоретико-методологічний аспект. – Монографія- Розвиток міжнародних трудових комунікацій в глобальній економіці: теоретико-методологічний аспект / С. П. Калініна, Ю. О. Гетьманенко, О. А. Оливко, К.А. Тахтарова, О. С. Гайдаш, О. П. Кушнарєнко. – Вінниця : ТОВ «Нілан-ЛТД», 2015. – 288 с.
37. Оливко О.А. Управління якістю комплексного туристичного обслуговування (Тема 8). - Навчальний посібник. - Туроперейтинг: Навч. посібник / За заг. ред. д.е.н., проф. В. Я. Брича. В. Я. Брич, О. Є. Гарбера, О. Я. Гугул, С. І. Гунько, В. А. Даниленко-Кульчицька та ін. – К.: Кондор-Видавництво, 2014. – 276 с. - С. 137-153.
38. Основи комплексного управління якістю / Є. Ланциські, Х. Янушек та ін.; КНТЕУ.- К., 2006. – 289 с.
39. Писаревський, Р. С. Ладиженська; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х. : ХНАМГ, 2012. – 414 с.
40. Попіль Н.В. Управління якістю туристичних послуг в умовах конкурентного середовища. Матеріали Міжн. наук.-практ. конф. студентів

- та молодих вчених «Сучасні тенденції розвитку міжнародного бізнесу та туризму в Україні (Тернопіль, 2-3 квітня 2015р.) – Тернопіль, ТНЕУ. – 2015. – с. 194-195.
41. Послуги в Україні. Туризм. Готелі. Харчування. Довідник / За ред. В. Іванова. — Львів, 2000.
42. Робертсон А. Управление качеством. — М.: Прогресс, 1974.
43. Роглев Х.Й. Основи готельного менеджменту. К., 2005.
44. Самійленко А.А. Технологія та контроль за якістю надання послуг: навч. посібник. К., 2003.
45. Ткаченко Т.І. Управління якістю готельних послуг: монографія / Т.І. Ткаченко, С.В. Мельниченко, М.В. Новак. – К.: КНТЕУ, 2006. – 234с.
46. Ткаченко Т.І. Вдосконалення механізму управління якістю послуг у готельному господарстві послуг / Т.І. Ткаченко, М.В. Новак // Вісн. ДІТБ – Донецьк: ДІТБ.-2003.
47. Ткаченко Т.І. Методичні основи розробки системи якості послуг в готельних підприємствах / Т.І. Ткаченко, М.В. Новак // Вісник КНТЕУ, 2004. - №3.
48. Туроперейтинг: Навч. посібник / За заг. ред. д.е.н., проф. В. Я. Брича. В. Я. Брич, О. Є. Гарбера, О. Я. Гугул, С. І. Гунько, В. А. Даниленко-Кульчицька та ін. – К.: Кондор-Видавництво, 2014. – 276 с. - С. 137-153.
49. Управління якістю послуг готелів: методологія та практика: монографія / Т.І. Ткаченко, С.В. Мельниченко, М.В. Босовська, О.В. Полтавська. – К.: Київ. нац. торг. - екон. ун-т, 2012. – 728с.
50. Харингтон Дж. Управление качеством в американских корпорациях / Дж. Харингтон. – М. : Экономика, 1999. – 272с.
51. Шаповал М.І. Менеджмент якості: підручник. К.: Знання, 2007. – 457 с.
52. James R. Evans, William M. Lindsay. The management and control of quality / James R. Evans, William M. Lindsay. – 5ed. – South – Western, a division of Tomson Learning, 2002. – P.838.

53. Traditional Management and Total Quality Management // Вісн. КНТЕУ. – 2001. - № 6. – 3. 27-34.
54. World Tourism Organization UNWTO www.unwto.org/
55. www.avalon.te.ua.