ЦЕНТРАЛЬНА СПІЛКА СПОЖИВЧИХ ТОВАРИСТВ УКРАЇНИ

ЛЬВІВСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО–ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

НА ТЕМУ: СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТОВАРІВ (ПОСЛУГ) В ОРГАНІЗАЦІЇ

Виконала: здобувач вищої освіти
ступеня «Бакалавр»
ОПП «Менеджмент»
спеціальності 073 «Менеджмент»

_____ **Розторгуєва Т.В.**
(підпис) (прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник:

_____ **к.е.н., доц. Коцупей В.М**.
(підпис) (прізвище, та ініціали)

Львів – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП 3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ В ОРГАНІЗАЦІЇ 6
1.1. Теоретичні підходи до системи управління якістю послуг в організації .. 6
1.2. Розвиток та особливості системи тотального управління якістю послуг в організації 12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКОСТІ ПОСЛУГ У ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» 26
2.1. Загальна характеристика організаційно-економічної діяльності ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» 26
2.2. Дослідження управління інноваційними процесами як основи підвищення якості послуг у ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» 42
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ У ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» 60
3.1. Пропозиції з удосконалення системи управління якістю послуг у ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» шляхом постійного контролю і перевірки їх якості 60
3.2. Напрями вдосконалення механізму управління якістю послуг за рахунок оптимізації схем їх проектування у ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» 67
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 79
ДОДАТКИ 83

ВСТУП

Ділове середовище в сфері управління якістю товарів (послуг) є дуже конкурентоспроможним, кожен готель прямо чи опосередковано конкурує з іншим готелем. Висококонкурентне середовище спонукає менеджерів готелів відповідати очікуванням своїх клієнтів, наскільки це можливо, щоб забезпечити виживання та успіх бізнесу. Якість послуг можна використовувати при визначенні того, як бізнес виробляє та постачає свою продукцію та послуги; як управляє своїми працівниками; як формує сильний бренд та репутацію. Організації, які навчаються співставляти якість послуг як оперативний підхід зі своїми конкурентними методами, можуть отримати стійкі конкурентні переваги на довгострокову перспективу. Саме тому питання забезпечення якості готельних послуг є своєчасними та актуальними, що обумовило вибір теми кваліфікаційної роботи.

Якість сьогодні є основним фактором для виживання на ринку, конкурентоспроможності та прибутковості готельних підприємств. Розвиток якості в розвинених економічних країнах показав, що якість - це те, що будується, розвивається та постійно підвищується. Система управління якістю стосується всіх типів організацій, державних чи приватних, великих чи малих, виробництв чи послуг. Організації можуть застосовувати цю систему у всіх відділах або навіть до одного відділу. Однак найкращі прибутки отримують від впровадження цієї системи в організації, а не в окремих відділах чи організаціях. Система управління якістю повністю орієнтована на ринок, орієнтована на покупця, оскільки процес починається з покупця (що він хоче) і закінчується з покупцем (задоволеним покупцем).

Якість означає отримати товари та послуги, які можуть задовольнити потреби гостя. Дуже важливо враховувати потреби гостей, але тоді також дуже важливо розуміти, що потреби та бажання гостей можуть бути покращені завдяки якості надання послуг. У секторі гостинності туристи витрачають гроші переважно на розваги, тому вони відмовляються від некваліфікованих

товарів та послуг. Якщо надані послуги і призвели до незадоволення гостя, він негайно поїде в інший готель або змінить своє проживання в іншому готелі, оскільки у них є більш широкі можливості.

Питанням дослідження якості готельних послуг присвячено праці Дж. Боуена, К. Гронруса, Д. Джурана, Ф. Котлера, Дж. Кроніна, І. Лехманика, Дж. Уокера, А. Фейгенбаума, Дж. Фленегана тощо. Проблеми розвитку готельного господарства та забезпечення якості обслуговування в туристичній сфері розглядалися Л. Г. Агафоновою, О. Ю. Давидововою, Н. І. Кабушкіним, В. А. Квартальновим, Н. В. Козубовою, Р. С. Ладиженською, О. О. Любіцевою, І. М. Писаревським, О. А. Сущенко та ін. Незважаючи на вагомі теоретичні здобутки та отримані практичні результати досліджень, низка аспектів управління якістю готельних послуг потребують подальшого удосконалення. Зокрема, це стосується впровадження сучасних методів управління якістю готельних послуг на вітчизняних підприємствах індустрії гостинності, розвитку теоретичних підходів щодо управління якості на готельних підприємствах з урахуванням умов економіки України та ін.

Метою даної роботи є розробка теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління якістю послуг в організації.

Об'єктом дослідження є система управління якістю готельних та інших послуг, що стосуються індустрії гостинності у ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти системи управління якістю послуг.

Для реалізації поставленої мети в кваліфікаційній роботі поставлено та вирішено такі завдання:

- визначено особливості та тенденції розвитку сфери послуг; проаналізовано існуючи підходи до управління якістю в готельній сфері; вивчено існуючі методичні підходи щодо оцінки якості послуг в готельному господарстві та обґрунтовано можливості їх застосування на готельних підприємствах України;

- розроблено методичні та науково-практичні рекомендації щодо покращення управління якістю готельних послуг в індустрії гостинності.

Теоретичною основою проведених у кваліфікаційній роботі досліджень стали методологія і загальнонаукові принципи проведення комплексних досліджень. При дослідженні теоретичних і практичних підходів щодо управління якістю послуг в готельно-туристичному бізнесі стали нормативні і законодавчі документи, що стосуються регулювання туристичної діяльності, вдосконалення стандартів якості та управління готельними підприємствами, забезпечили правове поле дослідження. Методичною основою дослідження стали фундаментальні положення сучасної економічної науки, праці вітчизняних та зарубіжних учених з питань управління якістю в готельній сфері, розвитку концепції менеджменту якості тощо.

При аналізі матеріалів дослідження, розробці методичних рекомендацій використовувалися абстрактно-логічний, монографічний, соціологічний, економіко-статистичні методи дослідження, методи наукової абстракції, індукції та дедукції, ретроспективного аналізу (при визначенні поняття і змісту якості готельних послуг), групування, порівняння, аналізу і синтезу (при дослідженні теоретичних підходів щодо управління якістю в готельній сфері), методи спостереження, інтерв’ювання, анкетування, експертних оцінок для оцінки рівня якості готельних послуг, узагальнення теоретичного і практичного матеріалу, зіставлення теоретичних положень та їх практичного застосування, комплексного і системного підходу, графічний метод для ілюстрації результатів досліджень.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку джерел та додатків загальним обсягом 76 сторінок комп’ютерного тексту, 27 таблиць, 6 рисунків, списку використаних джерел та додатків обсягом 4 сторінки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Теоретичні підходи до системи управління якістю послуг в організації

Термін "сфера послуг" відноситься до найбільш агрегованого рівня великої групи видів діяльності, що включає торгівлю, гостинність (готелі, ресторани), транспорт, зв'язок, розваги, охорону здоров'я, освіту, державні послуги тощо. Можна стверджувати, що навіть на сукупному рівні сектор послуг є більш неоднорідним, ніж два інші сектори, сільське господарство (первинний сектор) та промисловість (вторинний сектор).

Вітчизняний сектор послуг складається з оптової та роздрібної торгівлі, готелів та ресторанів, транспорту, послуг зберігання та зв'язку, фінансових послуг, реальних нерухомість, електро- та водоканали, засоби масової інформації, зв’язок, освіта, охорона здоров'я, право власності на житло та послуги оренди. До сфери обслуговування домогосподарств є й інші послуги, такі як громадські та соціальні організації та догляд за дітьми.

Таким чином, якщо первинний сектор передбачає виробництво товарів безпосередньо з природних ресурсів (сільське господарство, рибальство, мисливство, видобуток тощо), а вторинний сектор передбачає перетворення матеріальних благ на інші більш корисні товари та товари, то третинний сектор або сектор послуг включає всі види діяльності які не виробляють і не змінюють матеріальних благ. Іншими словами, на відміну від виробництва сільського господарства, видобутку або виробництва, які є матеріальними і матеріальними, продукти сфери послуг, такі як навчання, прибирання, продаж, лікування та розваги, не мають фізичної форми і тому є нематеріальними.

Т. П. Хілл написав набір впливових праць про концепцію та визначення сфери послуг, як відмінних від товарів [74]. У огляді того, що являє собою виробництво товарів та які будуть послуги, Хілл дає позитивне визначення сектору послуг. У детальному обговоренні поняття, визначення та вимірювання сфери послуг Хілл робить розмежування між "послугами, що впливають на

товари", та "послугами, що впливають на людей". І, таким чином, пропонується визначити сферу послуг "як зміну стану людини або блага, що належить до якоїсь економічної одиниці, яка спричинена в результаті діяльності якоїсь іншої економічної одиниці за попередньою згодою колишньої особи чи господарської одиниці".

За даними SNA "послуги - це не окремі суб'єкти, над якими можна встановити права власності. Вони не можуть продаватися окремо від їх виробництва. Послуги - це неоднорідні вироби, що виробляються на замовлення і, як правило, складаються із змін умов споживчих одиниць, що реалізуються діяльністю виробників на вимогу споживачів. До моменту завершення їх виробництва вони повинні бути надані споживачам" [100].

Серед безлічі послуг важливим видом можна назвати послуги виробників. Ці послуги по суті є виробничою діяльністю, коли виробничий процес розділяється і розбивається на кілька компонентів. Той факт, що деякі з цих виробничих видів діяльності схожі на сервісну діяльність, ще більше посилюється, коли ці компоненти виробництва виробляються субпідрядними підприємствами або передаються на аутсорсинг іншим підприємствам. Це призвело до розмивання різниці між виробництвом та послугами.

В останні роки у всіх країнах спостерігається небачене зростання послуг. Хоча в розвинених промислово розвинених країнах це сприймається як продовження економічних перетворень, вище середнього зростання сфери послуг порівняно з виробництвом та сільським господарством спостерігається також у деяких менш розвинених країнах.

Слід зазначити, що між передовими промисловими країнами та країнами, які все ще знаходяться на нижчих рівнях розвитку, існує різниця в характері та типі послуг. Хоча зайнятість у сфері послуг у передових країнах може не означати низької якості зайнятості, у випадку менш розвинених країн значна частина економіки послуг має низьку якість зайнятості.

Крім того, існує три основні групи проблем щодо вимірювання доданої вартості в секторі послуг. Перший набір проблем пов'язаний з неможливістю

виміряти величину власного випуску. Наприклад, є послуги, які не продаються на ринку або не мають "ринкової вартості", такі як послуги, що надаються державною адміністрацією. У таких випадках важко отримати економічну цінність наданих послуг. Частиною цієї проблеми є також складність у отриманні фактичної «кількості послуг». У випадку ряду послуг їх справжню економічну цінність важко виміряти та оцінити.

Якщо говорити про ключові галузі, що сприяють зростанню сектору послуг, то готельно-ресторанні послуги та сфера гостинності найбільше сприяють завдяки сильному зростанню доходів на душу населення, зростаючому молодому населенню в поєднанні зі зміною способу життя, що призвело до збільшення витрат на послуги дозвілля.

Деякі автори, наприклад Дж. Хоган визначають гостинність як послуги ресторанів та готелів. Гостинність означає прийом та розваги відвідувачів, гостей чи навіть незнайомих людей. Усі зусилля гостинності зосереджені на обслуговуванні та задоволенні гостей.

Індустрія гостинності [12] складається з таких компонентів (рис. 1.1).

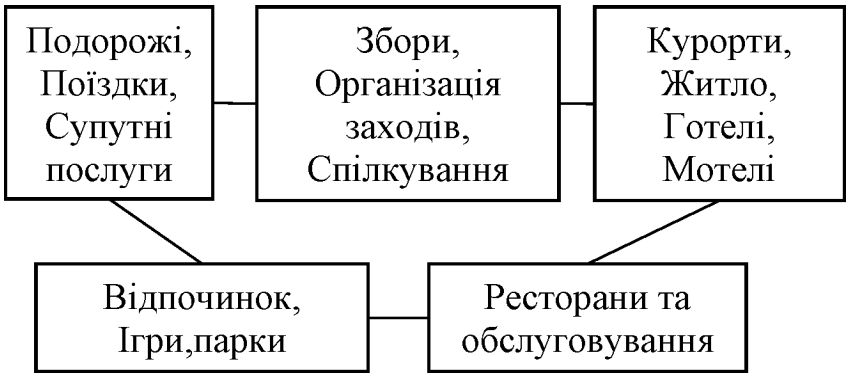


Рис. 1.1. Компоненти індустрії гостинності

Створення робочих місць [10] - ще одне значення, яке додається гостинності. У секторі гостинності створюються широкі робочі місця. Існують різні місця, які створюють індустрію гостинності. Ці численні сектори – це ресторани, магазини швидкого харчування, готелі, магазини для вивезення, громадське харчування та багато інших. Ці різні місця надають багато можливостей для працевлаштування у сферах адміністративного персоналу,

служб безпеки, керівників, обслуговуючого персоналу тощо.

Більше того, гостинність [10] сприяла розвитку туристичної індустрії, яка включає подорожі та перебування в готелях та інших видах гостинності, тому що вона є рушійною силою, забезпечуючи напої, продукти харчування та спальне житло як іноземцям, так і резидентам.

Хороше управління готелем також може вплинути на імідж країни, оскільки це говорить про якість обслуговування країни. Це також може покращити готельно-ресторанні послуги. Отже, ми бачимо, що гостинність впливає на рівень задоволеності клієнтів. Працівники сфери гостинності спілкуються з незнайомими людьми, як вони зі своєї родини, і спілкуються за допомогою ключових слів та дій. Можливість негайно відповідати на запити гостей є важливим для підтримки високого рівня гостинності.

Крім того, за твердженням Дж. Фесько гостинність [11] дозволяє ефективно спілкуватися. Гостинність потребує працівників, які володіють прекрасними організаторськими здібностями, міжособистісними навичками та комунікативними навичками. Гостинність відіграє велику роль у заохоченні задоволення мешканців.

Готельні послуги вважаються однією з найважливіших і найвищих контактних служб з клієнтами в туристичній галузі. Управління якістю обслуговування та покращення якості послуг - найважливіші фактори в сьогоднішньому готельному бізнесі. Готелі є посередниками, які несуть відповідальність за задоволення клієнтів, надаючи якісну туристичну послугу з точки зору проживання та дозвілля туристів.

Розташування є одним з ключових критеріїв типології готельних товарів. Отже, готельний продукт є складовою туристичного продукту, що визначально впливає на його структуру та якість. Тому більш детальне визначення готельного продукту уточнює основні особливості туристичного продукту. У цьому контексті готельний продукт можна віднести до більш широкого значення, оскільки він у своїй складній структурі містить широкий спектр гостинності та туристичних вигод. Складна структура готельного продукту

включає три основні групи компонентів - просторовий, технічний і технологічний (матеріальний) та організаційно-процесний (нематеріальний). Готельний продукт - це сукупність матеріальних і нематеріальних елементів, кожен просторово і функціонально пов'язаний з цілісним цілим, що виявляється як комплекс послуг, що випливає з потреб, бажань і бажань споживачів або гостей готелю [20].

Учасники робочого процесу в готельному господарстві прагнуть передбачити якомога більше різних потреб потенційних клієнтів та пропонують їм задоволення цих потреб у вигляді комплексних послуг, які є цілісним продуктом, що складається з матеріалу - фізичного та технологічного та нематеріального - організаційного і кадрові компоненти. Основні компоненти готельного продукту є загальними для всіх користувачів, хоча вони відрізняються залежно від уподобань споживачів (тип номера, пансіон, напівпансіон, ліжко та сніданок). Однак готельний продукт не вичерпується впровадженням компонентів гостинності. Індивідуальні потреби гостей, які вибирають із спектру варіантів, що їм підходить, диктують індивідуальний вимір реалізації готельного продукту. Кожен гість готелю практично створює свій власний продукт, який є справжнім та унікальним поєднанням послуг. Таким чином, процес «доопрацювання» готельного продукту залишається для гостей і триває до тих пір, поки триває їх перебування в готелі. Неоднорідність та складність технічної, організаційної та кадрової структури туристичного продукту та готельного продукту як його матеріальної основи, а також ступінь спеціалізації готельного продукту відображають рівень туристичного розвитку в певних сферах. Встановити туристичний продукт фактично означає встановити якісну узгодженість його окремих складових та забезпечити процес гармонізації надання послуг шляхом просторового та функціонального з'єднання в цілісне ціле.

У багатьох країнах законодавство регулює обов'язкову мінімальну якість готельного продукту. Виконання встановлених мінімальних вимог забезпечує мінімально гарантовану якість. Асортимент пропозицій у секторі продуктів

харчування та напоїв вимірюється кількістю меню, кількістю страв на замовлення, кількістю вин різної якості. Спектр готельних послуг (консьєрж, перевізник багажу, обслуговування номерів, обмінні операції, подача сніданку та основного харчування тощо) - це якісні критерії, які можна кількісно визначити за робочим часом надання цих послуг. Більш тривалий час означає більш високу якість чи вищу категорію. Питання щодо персоналу часто формалізуються з точки зору можливостей оцінки та вимірювання якості. Це зводиться до необхідного рівня кваліфікації, відповідних профілів для конкретних робіт та спеціалізованих знань та навичок (кількість іноземних мов, знання та презентація їжі та напоїв, переважно вина, закінчення страв перед гостями). Оскільки персонал є ключовим фактором якості послуг у сфері готельно-ресторанних послуг та гостинності, необхідно визначити методи та методи вимірювання їх компетентності. Це необхідно для самооцінки та оцінки якості постачальників послуг.

Якість готельно-ресторанних послуг та готельного продукту слід враховувати з точки зору споживача. Це означає вимірювати ступінь відповідності вимогам клієнтів та рівня їх задоволеності. Для прогнозування, моніторингу та інтерпретації поведінки гостей туристичного готелю слід використовувати статистичні методи. Результати досліджень повинні вказувати на помилки та упущення та створювати простір для їх усунення з метою покращення якості послуг.

Серед найвідоміших методик об'єктивного оцінювання задоволеності клієнтів - ACSI - американський індекс задоволеності клієнтів. Модель ACSI визначає ступінь задоволеності клієнтів як функцію їхніх очікувань та сприйнятої (отриманої) якості. Очікування клієнтів базуються на сприйнятих потребах та зовнішніх стимулах. Наприклад, розташування, планування та оснащення туристичних та готельних об'єктів або поведінка, професіоналізм, зовнішній вигляд працівників можуть мати дуже значний вплив на формування очікувань клієнтів. Сприйнята якість передбачає сприйняття клієнтом цінності реалізованих послуг. Сприйнята цінність - це величина, яка є результатом

порівняльного аналізу очікувань замовника та сприйнятої якості реалізованих послуг. Скарги клієнтів оцінюються у відсотках клієнтів, які звернулися безпосередньо до компанії в певний час. Лояльність клієнта тягне за собою ймовірність того, що замовник знову буде шукати і користуватися послугами, створеними тією ж компанією, і залишатися лояльними в майбутньому. Лояльність клієнтів є важливою складовою моделі, тому що лояльні клієнти є найбільшим надбанням будь-якої компанії.

Вимірювання якості готельних послуг набагато складніше, ніж вимірювання якості фізично відчутних продуктів, оскільки, крім матеріальних компонентів у готелі, велике значення надається процесу надання послуг, в якому працівники відіграють вирішальну роль. Для правильного визначення якості послуг в готельному господарстві необхідно виміряти рівень задоволеності гостей готелю наданою послугою. Слід зазначити, що при оцінці якості гості є активними учасниками, у створенні та доставці стільки ж, скільки і в остаточній оцінці загальної якості обслуговування.

1.2. Розвиток та особливості системи тотального управління якістю послуг в організації

За умови жорсткої конкуренції та зростаючих потреб споживачів якість стала основним фактором для виживання на ринку, прибутковості та загального економічного розвитку країни, особливо для конкретних сфер діяльності та типів компаній. Сучасна бізнес-стратегія базується на намірі контролю якості товару та послуги. Якість сьогодні не виробляється, а використовується як інструмент управління. Управління якістю має за мету забезпечити якість товару чи послуги.

Слово «якість» походить від лат. qualitas і означає характеристику, властивість або ознаку людини чи речі: риса, характер, особливість. Слово total також має латинське походження (totus) і означає щось, що складається з цілого: ціле, абсолютне, сума, сукупне, бруттове. Менеджер - це англійське

слово, яке означає особу, яка керує: адміністратор, керівник, начальник, керівник, начальник, підприємець.

Управління - це складна концепція і стосується акту чи способу управління. Воно описує процес координації ефективного використання людських та матеріальних ресурсів для досягнення поставлених цілей. Процес управління пов'язаний з такими функціями: планування, організація, керівництво, комплектування персоналом та контроль. Три іноземні слова - чітко визначені, складаються разом, утворюючи TQM.

TQM - це систематичний процес постійного вдосконалення діяльності організації з довгостроковим успіхом на основі перевищення задоволеності клієнтів. Це не тільки вдосконалення, але і постійний зворотній зв'язок, у TQM всі співробітники організації зобов’язані брати участь у вдосконаленні продуктів, послуг, процесів та культури праці. Для управління та покращення якості використання відповідних та правильних методологій, таких як рамки якості та інструменти, є надзвичайно важливим, оскільки вони можуть допомогти організації ефективно контролювати та контролювати якість. Концептуальну модель TQM представлено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Модель TQM

Однак слід підкреслити, що концепція якості, яка використовується для оцінки якості товару та послуги, зазнала змін. Якість сьогодні визначається з двох аспектів: аспект виробничої послуги та обслуговування та споживчий аспект.

З аспекту виробничої послуги якість визначається як специфікація властивостей або характеристик, яким товар або послуга повинні відповідати як стандарт.

В результаті розвитку ринку та маркетингу переважаюче сьогодні визначення якості відбувається з погляду покупця, споживача, клієнта, гостя, загалом кажучи, користувача продукту та послуги.

Якість - це рівень гарантованого задоволення, необхідний для задоволення потреб та вимог замовника - здатність відповідати очікування клієнтів. Стандарти або норми регулюють якість. Вони регулюють елементи якості, які шукає і очікує покупець.

Якість та стандарти (норми) однакові. Стандарти - це регульована якість, а також міра реалізованої якості, що означає, що без чітких і зрозумілих стандартів якість не може існувати, оскільки якість передбачає стовідсоткову відповідність стандартам.

TQM - це система підвищення та вдосконалення гнучкості, ефективного та ефективного ведення бізнесу, до якого залучаються всі працівники та всі види діяльності від найпростіших робочих місць до найвищих рівнів управління. TQM намагається забезпечити та створити умови, за яких всі працівники спільними зусиллями ефективно досягають однієї мети: коли, де та як виготовити товар та запропонувати послугу покупцеві та споживачеві. Вперше і кожен додатковий раз. Тому акцент робиться на якості та адаптивності до якості всіх зайнятих, культурі, єдиній та однорідній поведінці, ефективності, тобто досягненню бізнес-цілей (найкращі ціни та максимальний прибуток) та ефективному досягненню цілей (найменші понесені витрати та найкраще максимальне використання матеріальних і людських ресурсів). Концепція TQM заснована на процесі постійного вдосконалення та довготривалої якості та роботи в команді.

Якість сьогодні - це не просто виготовлення хорошого продукту, вона належить до сфери управління. Управління якістю - це дуже складний процес. TQM інтегрує стратегію, ефективність процесу, командну роботу та

делегування відповідальності та прийняття рішень. Управління якістю об'єднує всі форми ділових прийомів - існуючі та нові для підвищення продуктивності бізнесу, а також усі професійні знання та матеріальні засоби, усі вони спрямовані на постійне вдосконалення всіх процесів, використовуючи всі наявні людські та матеріальні ресурси.

Впровадження TQM вимагає дотримання, дисципліни та постійних зусиль працівників. Кожна діяльність повинна правильно функціонувати та бути спрямована на досягнення спільної мети. TQM - це система, яка гарантує систематичне та постійне вдосконалення всіх робочих процесів - якості продукту та послуги, а також культури теперішнього та майбутнього. TQM гарантує уникнення марних зусиль та зайвих витрат ресурсів. Це дозволяє реалізувати поставлені цілі в найкоротші терміни і з найменшими можливими витратами.

Система TQM повністю орієнтована на ринок та на клієнтів. Процес починається із замовника (що бажає замовник) і закінчується замовником (задоволеним замовником). Кожен учасник створення якості важливий: кожен працівник працює, приймає рішення і відповідає за своє завдання. Тягар відповідальності за якість вже не несе перевірка та контроль, натомість працівник, який виробляє чи виконує послуги, управління, планування тощо. Кожна людина несе відповідальність за свою роботу (рис. 1.3).

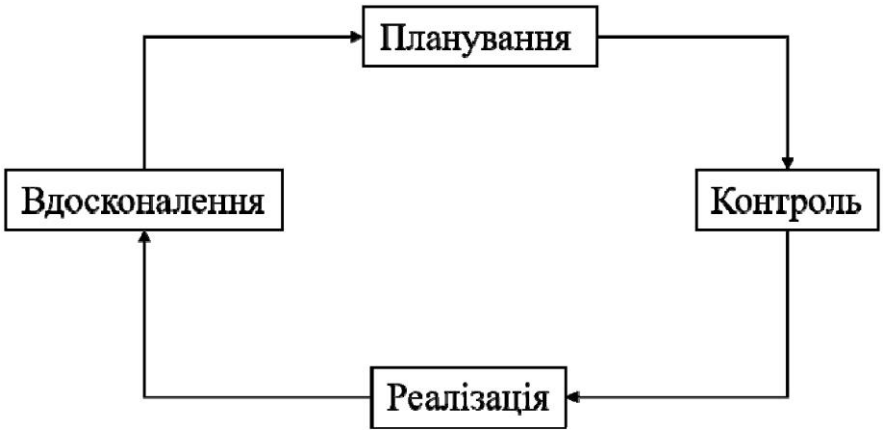


Рис. 1.3. Цикл якості

Цикл якості є складним процесом і включає: планування якості,

реалізацію якості, контроль та оцінку досягнутої якості та підвищення якості.

Перша та четверта фази - планування та вдосконалення належать до системи управління. На основі практичного досвіду (реалізація якості) та набутих знань (здобутих під час досліджень та постійної освіти) управління формує шляхи підвищення якості та включає їх у новий план якості. Цикл якості повторюється, оскільки система якості базується на постійному підвищенні.

Контроль та перевірка замінюються навчанням та постійною освітою - роль управління перекладається з контролю на освіту. Навчання та освіта обов'язкові для всіх керівників та для всіх працівників. У кожного є спеціальна програма якості - менеджер навчається принципам якості, а працівник, як виконувати роботу.

Один із найвідоміших першопрохідців Японії в русі за якість Ісікава дав дуже повне визначення якості концепції. У вузькому розумінні якість означає: якість продукції, а в найширшому: якість роботи, обслуговування, інформації, процесів, відділів, людських ресурсів (робітники, інженери, менеджери), системи, фірми, цілі тощо.

Організація загальної системи якості повинна бути гнучкою. Спеціальний організаційний відділ (сектор або відділ контролю якості) за своїм загальним функціонуванням та відповідальністю належить до найвищих управлінських рівнів. Завдання забезпечення якості (відповідальність менеджера з якості та одного або декількох інспекторів) полягає в основному в координуванні відповідальності за якість у таких сферах: маркетинг, закупівля, виробництво, розвиток, фінанси, персонал тощо.

Якість концепції базується на профілактиці. Отже, активність у досягненні якості зосереджена в основному на плануванні та дещо менше на огляді та контролі. Це підтверджується правилом: кожен несе відповідальність за свою роботу і всі спрямовані на досягнення спільної мети загальної якості як суми індивідуальних якостей. Кожен може поставити під загрозу якість. Відповідальність за помилку (відхилення, упущення) не може бути перенесено

на контролера якості, оскільки він не є ні джерелом помилки, він не може її виправити - він може лише підтвердити її.

Витрати на якість, тобто витрати на набуття та збереження якості, можна розділити на внутрішні та зовнішні витрати. Внутрішні витрати - це: маркетингові витрати, витрати на планування, витрати на проектування товарів та послуг, витрати на планування та специфікацію (стандарти), подальші витрати на дослідження помилок та упущень, контроль за матеріалами, витрати на виробництво та обслуговування, витрати на підвищення якості, витрати на навчання та освіту (програми досягнення якості), на усунення помилок (витрати, ремонт та втрачений час) та інші різні витрати.

Зовнішні витрати - це витрати на заміну виробу, пропуски через погану якість тощо. Ці витрати фірма може виміряти та записати.

Однак найсерйозніший не вимірюваний збиток для фірми - це втрата її ринкової репутації, втрата довіри покупців, зниження конкурентного потенціалу, втрата частки ринку, низькі ціни, низький дохід, а також для готельно-ресторанних послуг та готельного господарства - втрата туриста та гостя. Найбільша втрата - це коли покупець стикається з помилкою і повинен за це заплатити. Корекція проданої продукції та готових послуг з економічного та конкурентного аспекту занадто дорога. Саме цього TQM прагне уникнути. На відміну від класичних систем контролю якості, що базуються на помилках, що виникають (внаслідок зміни заданих стандартів), TQM заснований на запобіганні помилок. Отже, якість повинна досягатися з самого початку і бути постійно. Якість означає дотримання стандартів (передбачених норм) на сто відсотків. Це досягається за рахунок стимулювання та винагородження працівника (нагороди, визнання). Нагороди для працівників повинні вручатися виходячи з виявленої відповідальності працівників за якість - посилення впевненості та самооцінки працівників, підвищення задоволеності за добре виконану роботу.

Практика підтверджує переваги впровадження системи TQM для компанії, до яких, зокрема, відносяться:

- підвищення якості продукції та послуг; підвищення задоволеності клієнтів;
- краща конкурентна здатність компанії та міцність на ринку;
- зменшення витрат на бізнес;
- збільшення прибутку від бізнесу;
- підвищена задоволеність працівників;
- підвищення якості управління;
- поліпшення репутації та надійності компанії..

Методи TQM можуть бути застосовані у всіх організаціях - виробничих підприємствах, організаціях обслуговування, державних службах, юридичних та правоохоронних органах, освіті та інших.

Вимірювання ефективності допомагає визначити ефективність та успішність впровадженої стратегії якості. Постійний моніторинг дозволяє організації перевірити, чи дотримуються стандарти якості та визначити проблеми для виправлення. Різні сфери послуг, такі як готелі, повинні підганяти та готувати послугу для різних осіб, що ускладнює визначення критеріїв вимірювання. Однак можна оцінити ефективність роботи в сфері послуг, визначивши відповідні заходи якості та зосередившись на процесах.

У галузі гостинності тотальне управління якістю (TQM) - це процес спільного використання, який дає змогу працівникам різних рівнів працювати в групах, щоб розпочати перспективи обслуговування гостей та визначити найбільш підходящий підхід для задоволення або перевищення цих перспектив.

Тотальне управління якістю - це дуже відомий підхід, який широко використовується майже у всіх секторах. Він пропонує стандартну якість, контроль якості, гуртки якості, задоволеність працівників, задоволеність гостей, високі норми прибутку та модернізацію компанії. Конкретна функція може задовольнити потреби одного гостя, але в той же час може спричинити проблеми для інших. У цьому секторі обслуговувати та завойовувати гостя чи клієнтів - це непросте завдання. Для цього кожен готель повинен переконатися, що всі працівники готелю добре освічені та відповідають на всі потреби та

побажання гостей. Задоволеність клієнтів залежить від відданості та залученості працівника, процесу та постійного вдосконалення або зміни культури.

TQM було створений для покращення конкурентних переваг фірми в довгостроковій перспективі. TQM включає підвищення кваліфікації, розширення можливостей співробітників, спілкування, управління та розвиток відносин з працівниками та формування відкритої організації. Про TQM говорять як про філософію, яка, як було доведено, покращує якість виробничого процесу та обслуговування.

Особливості тотального управління якістю в готельній сфері. Тотальне управління якістю для сфери обслуговування є специфічним, оскільки послуги по відношенню до товару мають особливі характеристики, яких відносяться нематеріальність, короткочасність, неможливість збереження, неоднорідність тощо. Туристична економіка та готельне господарство належать до однієї сфери діяльності. Окрім наведених загальних характеристик сервісу, готельно-ресторанних послуг та готельне обслуговування мають свої особливості.

Туристичний продукт - це сукупність різних товарів та послуг: готелі, ресторани, транспорт, магазини, заклади культури та ін. Наступні фактори - місцеве населення та місцева економіка. Необхідно визначити ціль для всіх цих факторів - постійна якість. Туристи як кінцеві користувачі туристичних послуг також неоднорідні. Усі ці елементи ускладнюють побудову єдиного визначення якості туристичного продукту - управління якістю є дуже складним завданням.

Незважаючи на складний характер, тотальне управління якістю туристичного продукту можливе і дуже необхідне. Попити туристів зростають, а туристична галузь повинна бути задовольнити та переоцінити туристичні очікування.

Наприкінці 1970 - початку 1980 рр. управління якістю послуг (SQM) стало відокремленим як незалежна область дослідження та застосування. Цьому сприяли вимоги ринку та конкурентоспроможність. Туристи та гості очікують більше, ніж отримують. Тому необхідно заповнити проміжок між їхніми

очікуваннями та отриманою якістю обслуговування та продукту.

Сектор послуг взяв TQM з виробничого сектору та адаптував його до особливостей готельно-ресторанних послуг та готельного господарства. Спираючись на приклад виробничих галузей та досягнувши хороших результатів, сектор послуг прийняв ділове правило, що продуктивність, якість та прибуток становлять єдине ціле. Це було мотивом вдосконалення та розвитку якісних туристичних послуг. Якість стає вирішальним фактором ефективності та конкурентоспроможності на бурхливому туристичному ринку.

Туристи / гості, загалом - споживачі, більше не терплять помилок. Вони вимагають якості за свої гроші. Це змусило туристичні агентства, готелі та інших учасників туристичної пропозиції запровадити контроль якості, стандарти та систему TQM. Американські міжнародні мережі готелів першими застосували TQL та TQM, були досягнуті дуже хороші результати. Такі системи контролю якості також використовують невеликі туристичні агенції та менші готелі.

На основі результатів досліджень сучасного туристичного ринку може бути сформовано підхід до створення якісного туристичного продукту та його застосування (з урахуванням характеристик певних туристичних напрямків).

Зони туристичного обслуговування напрямків зазвичай поділяються на сім категорій:

- пансіонати та помешкання;
- спортивний потенціал (крім гірськолижного);
- розважальні та культурні заходи;
- доступний транспорт (доступність на курорті та курортні перевезення); розважальні заходи;
- природа, ландшафт та охорона навколишнього середовища; торгові та супутні послуги.

Для кожної заданої області повинна бути сформована система якості, що складається з таких елементів: безпека та захист;

- свобода, приватність, товариськість;

- естетичне споживання;
- довіра та чесність;
- різноманітність та розваги;
- пунктуальність та надійність;
- простота спілкування та доступність інформації.

Характеристики TQM для готельного господарства визначаються типовими характеристиками для готельних послуг. Готельні послуги належать до масових послуг. Окрім вже заданих загальних характеристик послуг, вони характеризуються такими показниками: високий рівень трудомісткості; високий рівень особистого контакту з гостем; тип послуги залежно від вибору гостя;

- нематеріальність обслуговування, продукти харчування є відчутними (їжа, напої, кімната);
- взаємозалежність обслуговування та продуктів харчування, які
- нероздільні;
- користувачі послуги - гості неоднорідні.

Через вищезазначені характеристики тягар якості лежить на виконавці послуги, обслуговуючому персоналі та керівництві готелю. Якість прописується стандартами праці. Норми праці - це технічні умови, які визначають елементи якості персоналу готелю: знання, вміння, досвід, зовнішній вигляд, поведінку та інші вимоги. Особистісні якості можна виміряти та оцінити за допомогою Графіку професійності та Психографа.

Окрім цього, кожна окрема процедура та завдання в процесі роботи прописуються через стандарти. Кожен працівник повинен точно знати: що, як, коли, в який час і чому щось потрібно робити. Кожен робітник відповідає за своє завдання. Гість не повинен завдавати шкоди через помилки. Якщо гість щось просить, це завдання працівника, до якого вперше звертається гість, задовольнити гостя і вирішити проблему. Вимоги гостей постійно зростають, вони вже вийшли за рамки типових класичних готельних послуг та стандартів, що ускладнює досягнення мети: передбачити побажання гостей та

задовольнити їх.

Модель підходу до підвищення якості та створення плану ґрунтується на відповідях на наступні питання: хто покупець / гість? що він думає про нас? як ми можемо стати кращими? які заходи щодо вдосконалення нам потрібно здійснити?

До необхідних передумов, які повинні бути виконані для підвищення якості та впровадження системи контролю якості, відносяться: запровадження маркетингу; розробка програми якості; побудова логістичної системи; реорганізація загальну господарської діяльності; комп'ютеризація бізнесу.

TQM включає всі сфери ділової активності в готелі. Це найкраще проілюструє перелік областей, які охоплюються стандартами готелів: стандарти будівництва готельних будівель; стандарти обладнання готелів; стандарти робочих процесів в готелі;

- стандарти якості на продукцію та послуги громадського харчування;
- стандарти спілкування та ділової етики;
- стандарти IT готелю;
- кадрові стандарти (стандарти роботи);
- стандарти готельної термінології та символів;
- стандарти управління готелем;
- екологічні стандарти;
- стандарти безпеки та охорони здоров'я.
- TQM дозволяє досягти наступних цілей у всіх готельних процесах та відділеннях:
- відсутність затримки (гостя не слід чекати);
- відсутність помилок (гість не повинен страждати або бути жертвою помилок, допущених персоналом);
- відсутність непотрібного зберігання (матеріальних чи інших запасів); мінімальне використання паперу (мінімальне використання письмового спілкування та використання внутрішніх

форм); відсутність зайвої зайнятості; командна робота та командний дух.

Крім внутрішнього та зовнішнього вимірювання, існують деякі інші інструменти для контролю якості продукції чи послуг та досягнення постійного вдосконалення в туристичній галузі: Таємний гість / Таємний покупець (методика прихованого відвідування компаній, які здійснюють запит для перевірки якості пропонованих послуг), ринкові оцінки, скарги та випадки (усні чи письмові скарги) у визначених формах, аудиторські звіти, опитування задоволеності (анкети), бенчмаркінг, а також самооцінка працівників або менеджерів тощо.

Визначення якості засобів розміщення здійснюється в основному з двох причин; оновити споживачів та заохочувати інвестиції, стимулюючи гостинні компанії для досягнення та задоволення вимог щодо якості та етикетки.

Нижче наведено деякі найпоширеніші стандарти якості та лейбли для готельної сфери (рис. 1.4).



Tripadvisor.com, рейтинги, побудовані на поглядах споживачів.
Провідні готелі світу.
Міжнародна організація зі стандартів (ISO).
Класифікація зірок.
Еко-лейбли, які визначають екологічне управління.
Європейський фонд управління якістю (EFQM).

Рис. 1.4. Відомі лейбли, які вказують на якість готельних послуг

Управління якістю є критично важливою галуззю гостинності поряд з іншими видами бізнесу. Важливість управління якістю для туристичних організацій зросла в останні роки через високий рівень конкуренції в галузі, що спричинена глобалізацією.

Поняття якості широко обговорюється в управлінні гостинністю. Якість в індустрії гостинності визначається як "послідовна доставка продуктів та послуг гостей відповідно до очікуваних стандартів" [32].

Створення цінності для гостя призведе до успішного збереження гостя, і коли ми говоримо про утримання гостей, менеджери повинні знати, як це важливо для цього конкретного виду галузей (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Компоненти якості в індустрії гостинності

Надання високоякісного сервісу - одне з головних завдань, які стоять перед менеджерами готелів на найближчі роки, задоволення клієнтів вважається головним показником якості обслуговування в індустрії гостинності.

В наші дні керівництво організацій гостинності цілком усвідомлює, що для того, щоб бізнес міг довго розвиватися, потрібно гарантувати високу якість обслуговування. Характер сфери послуг виступає як виклик, пов'язаний із наданням високоякісної послуги в готельному господарстві. Підтвердження високої якості послуг є більш складним для організацій гостинності тому, що якість є високо суб'єктивною до індивідуального сприйняття, порівняно з обробною промисловістю, де якість товару може бути виміряна пізніше після

придбання, і більш об'єктивні погляди можуть бути вироблені шляхом вимірювання різних цілей та ознак товару та порівняння їх з однотипними продуктами, існуючими іншими виробники.

Здатність компаній підтримувати свої конкурентні позиції є життєво важливою умовою стабільності бізнесу на сьогодні високо конкурентному ринку, і якість є одним з важливих факторів для підтримки компанії в конкурентній боротьбі. Це ступінь того, наскільки постачальник послуг може задовольнити або перевищити потреби та очікування клієнтів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКОСТІ ПОСЛУГ У ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ»

2.1. Загальна характеристика організаційно-економічної діяльності ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ»

Організаційно-правова форма ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» - товариство з приватною формою власності. Дане товариство засноване у 2005 року. Юридична адреса - м. Львів, вул. Ст. Бандери, 28 і йому належить готельно-ресторанний комплекс «Панська гора», що розташований в мальовничому місці на одному з семи пагорбів всього за 2 кілометри від міста Львова, а кільцева дорога поруч забезпечує вигідний доїзд до готелю та чудову атмосферу відпочинку.

Готельно-відпочинковий комплекс збудований у 2006 році та відповідає високим стандартам якості й гостинності. Це своєрідний острівець неповторного духу української гостинності, де головними є зручність і позитивні емоції гостей.

Комплекс складається з триповерхового корпусу готелю та налічує 53 номери категорії стандарт, напівлюкс та люкс і 9 окремо розташованих котеджів. Номери оснащені кондиціонерами, безкоштовним Wi-Fi та усією необхідною технікою для максимального комфорту.

«Панська гора» — це ідеальне місце, щоб втекти від метушні задушливого міста та провести приємний час з друзями і близькими на свіжому повітрі. Також, на території комплексу знаходиться затишний ресторан зі смачною європейсько-українською кухнею та розкішними літніми терасами, які не залишать нікого байдужими. У нас працює висококваліфікований колектив, який створює затишок і з кожним днем удосконалює сервіс для вас.

В готелі є 60 номерів, розташованих на 3 поверхах. До послуг гостів 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 безпровідний доступ до інтернету, що є надзвичайно зручним для відвідувачів. Конференц-зал ГРК «Панська гора» 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 «Панська гора» - 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[25].

SPA-комплекс готелю «Панська гора» - 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 саунних та банних кімнат відпочинку: турецький хаммам; фінська сауна; римська парна; російська лазня [15].

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.

Організаційна структура товариства відображена на рис. 2.1.

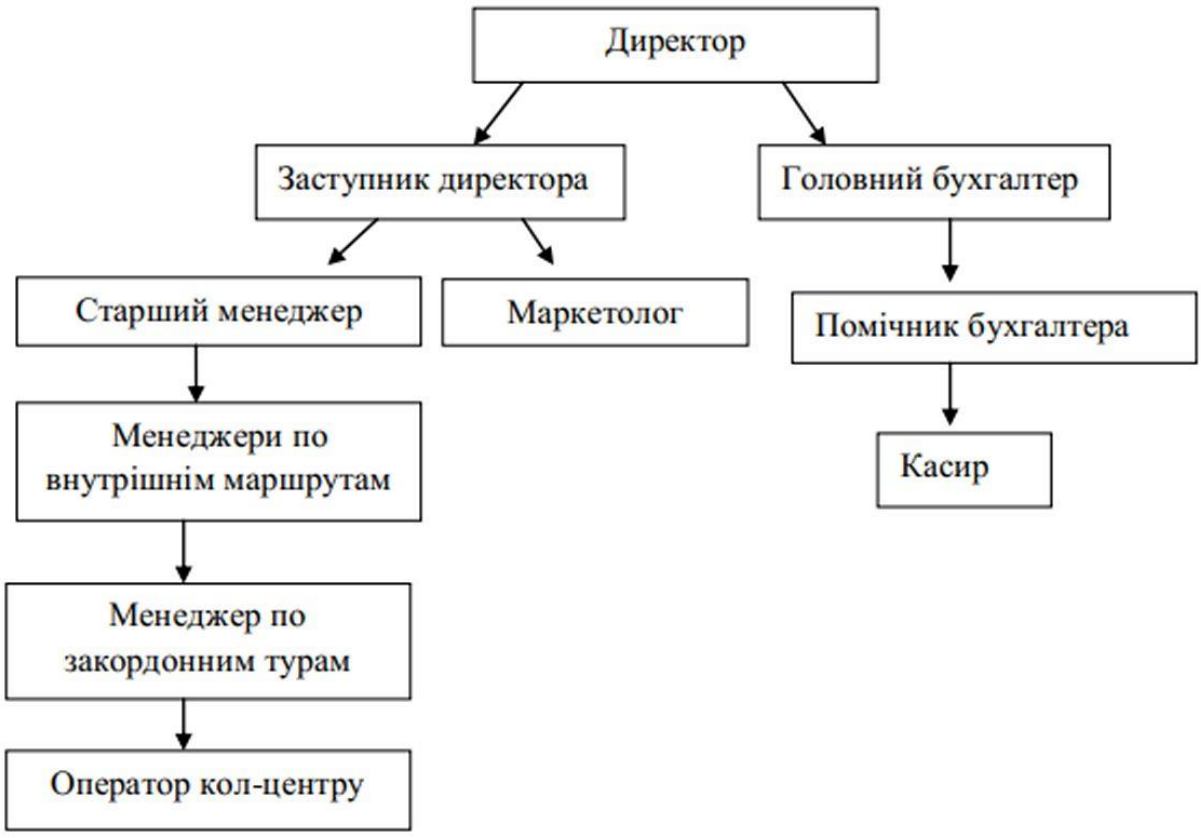


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ»

Загальне керівництво і розробку загальної стратегії товариства, а також керівництво по всім фінансових та комерційних питаннях здійснює директор, який одночасно є його власником.

Менеджери ведуть роботу по плануванню і здійсненню туристичних подорожей на основі договорів з суб'єктами туристичного бізнесу і розробляють та організовують тури, ведуть роботу з клієнтами а також здійснюють діяльність з бронювання путівок, готельних номерів тощо.

Контроль за фінансовою діяльністю фірми здійснює головний 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. Заступник директора ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» приймає та обробляє всю інформацію, яка поступає в організацію, передають її керівникам, а також у відповідні підрозділи організації, ведуть документацію, надає первинну інформацію клієнтам.

В готельно-ресторанному комплексі «Панська гора» 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 керівник готельно-ресторанного комплексу «Панська гора»:

- 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 справедливість 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 присікатися керівництвом або службою безпеки (якщо ці спроби вельми наполегливі та постійні варто приділити цьому працівникові особливу увагу).

За підсумками контролю в ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» 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 необережному розголошенню конфіденційної інформації - за своїми психологічними і моральними якостями може стати джерелом витоку конфіденційної інформації. Причини можу 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 посиленим 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 ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» 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 у готельно-ресторанного комплексу «Панська гора», 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 «Панська гора» 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 ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» 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 у ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» 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 у ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» 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 ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» 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 у ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» 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.

Комерційно-фінансова діяльність ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» спрямована на забезпечення безперервного надходження та ефективного використання фінансових ресурсів, дотримання стандартів бухгалтерського обліку та раціоналізації власних та позикових коштів для найбільш ефективної роботи бізнесу. Крім того, компанія приділяє велику увагу різноманітності послуг, адже споживачі турбуються про різноманітність та сталість. Цей показник, з одного боку, впливає на рівень обслуговування, а з іншого - відображає ритмічність пропозиції.

Однією з найважливіших характеристик будь-якої підприємницької

діяльності є її фінансове становище. Тому при оцінці фінансового стану необхідно шукати резерви, що сприяють підвищенню рентабельності обслуговуючого виробництва та зміцненню комерційного обліку, як основи стабільної роботи підприємства, виконання тим самим своїх бюджетних зобов'язань.

Аналіз доходів підприємства, представлені в таблиці 2.1

Таблиця 2.1

Аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ»

Показники	Попередній період 2022 рік	Звітній період 2023 рік	Абсолютне відхилення
Дохід (виручка) від реалізації продукції (послуг), тне. гри.	2017900	2305600	+14,3%
ПДВ тне грн	4035S0	461120	-14. 3%
ПДВ v відсотках до виручки. %	20%	20%	-
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт. послуг).млн. грн.	1614320	1844480	+14.3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), мли. грн.	1053343	1224273	+163%
Собівартість v відсотках до виручки.	52.2%	53.1%	+1.1%
Валовий прибуток, тис. грн.	560977	620207	+10%
Інші операційні доходи, гис.грн.	128	150	+17.1%
Адміністративні витрати, тне.грн.	1043	1135	-8.8%
Витрати на збут, тис.грн.	536	4S3	-9.9%
Інші операційні витрати, тис.грн.	342	475	+3S.S%
Фінансові результати від операційної діяльності: збиток, тис. гри.	558928	617964	+103%
Дохід від участі в капіталі	223	283	+263%
Інші фінансові доходи	134	176	+313%
Інші доходи	74	107	-443%
Фінансові витрати	596	782	+313%
Інші витрати	134	161	+20.1%
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: (прибуток, збиток) тис. грн.	558629	617587	+103%
Податок на прибуток від звичайної дуальності	100553.22	111165.66	+103%
Фінансові результати від звичайної діяльності	458075.78	506421,34	+103%

Аналізуючи дані таблиці, можна зробити висновок, що чистий дохід у 2023 році зріс на 14,3% порівняно з 2022 роком і склав 1,844 млрд грн. Значно зросли і витрати на готельно-ресторанних послуг - на 16,2%. Мінусом є збільшення адміністративних витрат на 92 тис. грн. (8,8%), а фінансові витрати зросли на 31,2%, на що може вплинути зниження ефективності використання

трудових ресурсів. Отже, можна зробити висновок, що ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» у 2023 році мала достатньо високу виручку та надавала велику кількість туристичних послуг. Організація займає міцні позиції на туристичному ринку і є сильним конкурентом. Ефективність управління діяльністю в основному залежить від ступеня сформованої структури організації управління та ступеня відповідності меті підприємства [17].

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 гостинності та готельно-ресторанних послуг 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 готельно-ресторанного бізнесу та готельно-ресторанних послуг, які між собою тісно пов’язані - 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-яке підприємство сфери послуг повинно 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 сфері послуг, особливо у готельно-ресторанному та 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 підприємств у сфері послуг 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 готельно-ресторанних послугах. Як немає однозначного визначення маркетингу в цілому, так відсутнє єдине тлумачення маркетингу в туризмі. Так, виходячи з визначення, яке є загально прийнятим, що туризм – це переміщення осіб за межі постійного місця проживання, які постійно потребують відповідних послуг щодо харчування, проживаня, транспортування і т.д, Виходячи щ цього 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'явилось поняття маркетингу послуг, а готельно-ресторанні послуги є частиною туристичної галузі і належить саме до цієї сфери.

У ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» 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 ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» 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 організація 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 у ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» здійснюється шляхом реклами, участі в спеціалізованих заходах, та зв'язків з громадськістю. Найважливішим засобом просування на підприємстві є проведення рекламної кампанії. Організація 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-ресторанному комплексі «Панська гора» 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.

ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» розміщує в інтернеті рекламу про свої послуги на відомих туристичних порталах[25]., 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 ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ». 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 готельно-ресторанних послугах 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 ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» 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 ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» практикує надання знижок для постійних клієнтів розміром 10-20%.

У ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» 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 ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» практикує проведення опитувань клієнтів з метою виявлення недоліків того чи іншого продукту та їх усунення.

2.2. Дослідження управління інноваційними процесами як основи підвищення якості послуг у ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ»

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 у сфері послуг мають різноманітні чинники, 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 організаціями, щодо сфери надання різних послуг, нові знання про якість обслуговування, можливості і ресурси якими володіє підприємство;
- державні закони та правові акти, які визначають економічні і політичні принципи функціонування підприємств сфери послуг, розробка державних концепцій розвитку, що стосуються готельно-ресторанного бізнесу і туризму, прийняття нових нормативно - правових актів з соціально - економічних питань;
- зміна ситуації на ринку послуг, і особливо, що стосується готельно-туристичного бізнесу: поява нових туристичних маршрутів,

невідповідність запропонованих послуг потребам клієнтів, зміна структури попиту, поява нових вимог до якості готельно-туристичних та інших видів послуг зі сторони споживача.

Отже, на впровадження інновацій в готельно-туристичних індустрії 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 готельно-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 у ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» 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 ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» 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 ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» 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 у ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» 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 у ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» 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 ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» шляхом залучення спеціалістів з кадрової роботи та маркетингу, це дозволить більш ефективно розподілити повноваження персоналу. Також портібно 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 ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ». Деякі працівники можуть не витримувати робочих навантажень і звільнятись, 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 ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» 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 виміряється грішми, 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 ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» 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 відчути себе частиною організації, а це в свою чергу покращує ефективність праці.

В разі виникнення потреби в проведенні маркетингових досліджень керівництво ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» 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 готельно-туристичному бізнесі 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 у ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» 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 ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» ми пропонуємо 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 одним з найпростіших способів сучасної реклами. Головне правильно визначити оптимальні види інтернет-реклами для поширення своєї інформації, так, щоб вони макимально 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 ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» як і будь- якої іншої організації 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 готельно-туристичні послуги, що надаються, такі як:

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

Проте, у ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» на даний момент метод, який повинен сприяти 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 «Панська гора» 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 ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ».

Отже, для максимального покращення системи управління у ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» 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 ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» 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 ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» 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 ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» 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 ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» 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 вибіркових 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 вибіркових 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 ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» 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 ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» 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 ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ».

Досягнення і підтримка певного рівня якості послуг у ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» 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 готельно- ресторанного комплексу, 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 ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» 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 ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» 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 ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» 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 ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» 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 у ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» 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 ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» 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 ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» для вжиття необхідних заходів з розробки програми підвищення якості послуг.

РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ У ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ»

3.1. Пропозиції з удосконалення системи управління якістю послуг у ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» шляхом постійного контролю і перевірки їх якості

Сучасні організації повинні пропонувати послуги чи товари і надавати їх споживачам в повному обсязі та відповідної якості. До цього можна прийти тільки через якісне обслуговування з добре підготовленим персоналом і ефективним управлінням ним. В умовах нинішнього ринку успіху домагаються лише ті підприємства, які здатні створювати і проводити 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 готельно-туристичного бізнесу 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 довгостроковій стратегії поліпшення культури і якості обслуговування;
- створення системи заохочень

Також необхідно розробити програму контролю якості у ТОВ

«РІАЛІСТЕЙТ». Програма передбачає визначення цільових орієнтирів, на досягнення яких будуть спрямовані заходи змістовної частини цього документа.

При розробці програми контролю якості обслуговування у ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» необхідно керуватися наступними цілями:

1. збереження наявних клієнтів і розширення їх кола ха 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 у ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» 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 відрізнятися сфера, що контактує з клієнтами та служби заднього плану, або сфера управління та обслуговування ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ». Думка гостей про культуру та якість обслуговування повинна вивчатися на

основі внутрігостінічних листів-опитувальників. Сфера обслуговування ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ», 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 ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» 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.

Виявивши, що людський аспект має вирішальне значення для поліпшення якості обслуговування в українському готельно-ресторанному секторі з урахуванням думок та пропозицій експертів було розроблено модель удосконалення якості надання послуг у ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» (Додаток Д).

У результаті аналізу системи управління трудовими ресурсами в ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» можна зробити висновок, що в даній системі яскраво виражених недоліків немає. Керівництво ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» 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 ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» 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, ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» володіє високою продуктивністю праці. Досягненню таких результатів сприяло систематичне навчання і підготовка персоналу. Керівництво ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» 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 ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» 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 ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» 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 справедливу винагороду і визнання своєї праці і т.д.

ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» 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 у ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» 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 ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ».

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 відноситься:

- 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 у ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» 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 у ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ», 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 ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ», працюючи разом, можуть запропонувати корисні ідеї щодо підвищення якості і зниження витрат. Керівництво ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» повинне спонукати персонал на всіх рівнях

до внесення свого внеску до програм підвищення якості, заохочуючи їхні зусилля та участь.

3.2. Напрями вдосконалення механізму управління якістю послуг за рахунок оптимізації схем їх проектування у ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ»

Система управління якістю є складовою загальної системи менеджменту підприємства сфери готельно-ресторанних послуг, 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.

Отож, 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 ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» 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 ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» 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 ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» 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 ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» 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 ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ».

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 ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ», 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 у ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ», слід використовувати процесний підхід.

В стандартах ISO серії 9001 під «процесним підходом розуміється застосовування в межах ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» 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 у ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» [27].

Керівництву ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» 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.

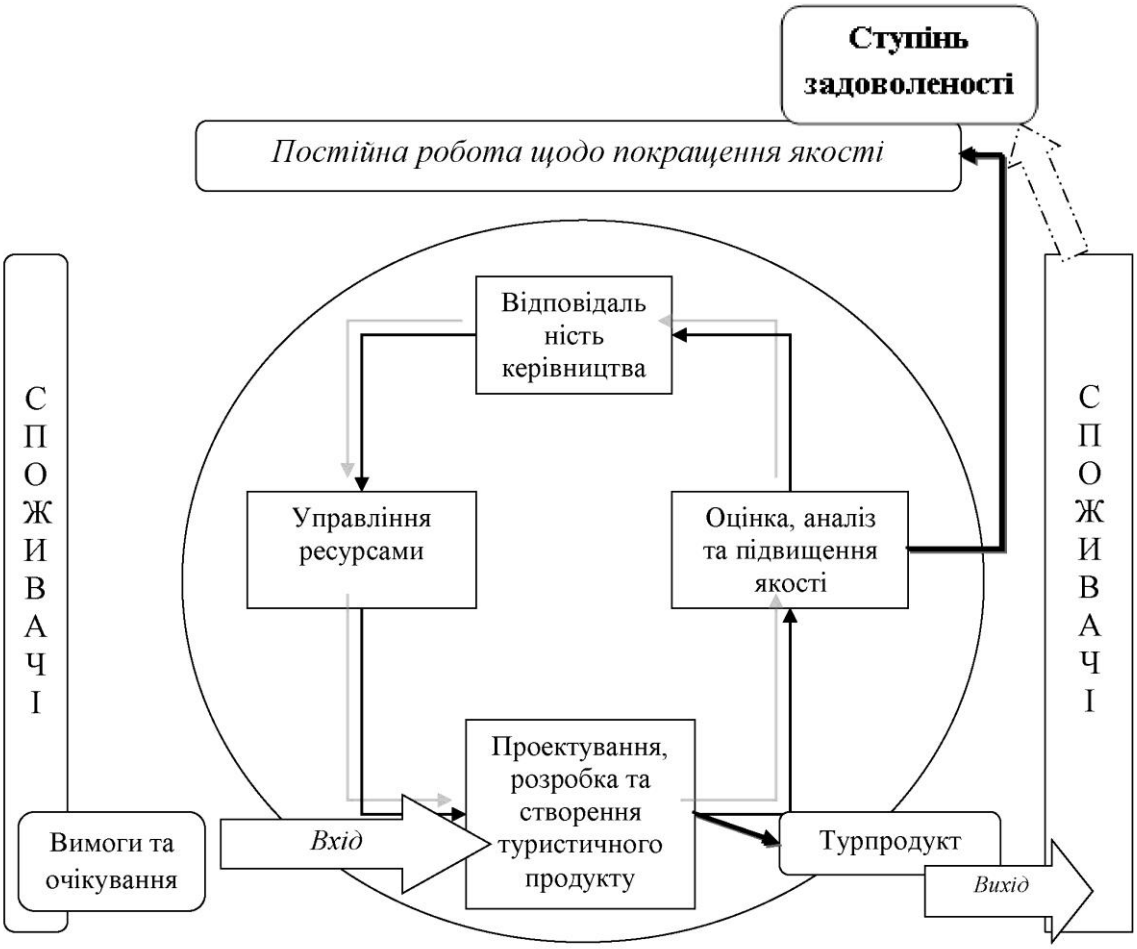


Рис. 3.1. Система управління якістю надання послуг ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ»

Для забезпечення ефективної системи управління якістю ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» 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 готельно-ресторанних послуг 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 ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» 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 продукту ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» 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 у ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» повинна бути сформована ефективна система контролю якості надання послуг. Завдання контролю слід встановити одночасно з формування цілей та стратегії діяльності.

Отож, сформована система управління якістю у ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» 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 ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження дає змогу стверджувати, що основними цілями управління якістю послугами в готельно-ресторанному та туристичному бізнесі є управління якістю комплексного обслуговування, а саме:

- 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 оскільки надання готельних послуг є дуже актуальною для готелів в сучасних умовах господарювання, 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 послуг, що дозволить здійснювати надання конкурентноздатних готельних послуг. Система якості важлива також і при проведенні переговорів із закордонними 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 плині 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 готельно-ресторанних послуг дозволяють зробити такі висновки та сформувати рекомендації, які характеризуються науковою новизною і мають теоретико- методологічне та науково-практичне значення:

1. Основними цілями управління якістю послуг, що стосуються комплексного обслуговування клієнтів 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 системи якісного обслуговування клієнтів сфери готельно-ресторанних послуг, керівництву ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» слід налагодити взаємовигідні зв’язки з постачальниками туристичних та інших видів послуг. 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 та інших 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 у товаристві повинна бути сформована ефективна система контролю якості надання послуг. Завдання контролю слід встановити одночасно з формування цілей та стратегії діяльності.

4. Особливість надання будь-яких послуг 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 послуг не завжди сприймається об’єктивно, а здебільшого залежить від індивідуальних характеристик кожного клієнта.

5. Згідно аналізу організаційно-економічної та маркетингової діяльності ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» є прибутковим підприємством, проте за останній період там значно зросла плинність кадрів. Для дослідження ринку ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» залучає спеціалістів з маркетингу, щоб визначити потреби клієнтів. 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 ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» формує послуги 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 різнорідної інформації як про готельні послуги, що надаються, так і потреби населення в цих послугах. У ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» 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 ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» 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 ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» 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 фахівців економічних і виробничих служб);
- 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 ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» 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 ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ», 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 у ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» 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 у ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» 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 ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ», що відповідає за діяльність, яка перевіряється, повинне забезпечити вжиття необхідних і відповідних коригувальних дій згідно висновків перевірки.

9. Невпинне удосконалення системи 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 готельно-ресторанних послуг 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. Отже, в результаті проведеного дослідження сформована система управління якістю у ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ». Вона дасть можливість підвищити свій статус та конкурентоспроможність на ринку, збільшить показники рентабельності та прибутковості. Система менеджменту якості ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ» повинна бути спрямована на постійне покращення якості з метою максимального задоволення потреб споживача у відпочинку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамов В. В. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Організація туризму» («Організація туристських подорожей»). - Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. - 123 с.
2. Агафонова Л. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання: Навч. посібник для студ. вищ. навч. закладів. Київський ун-т туризму, економіки і права. К. Знання України, 2015. 351 с.
3. Алексеєнко Л. М., Божук Т. І., Брич В. Я., Організація туризму, Підручник. Тернопіль, 2017. 448 с.
4. Алексєєва Т.І., Соколовська А.С., Вплив глобальних факторів на розвиток туризму в Україні / Т. І. Алексєєва, А. С. Соколовська // Причорноморські економічні студії. - 2016. - Вип. 11. - С. 44-47. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_11_11 (Дата доступу 01 травня 2023)
5. Бондаренко Л.В., Інструменти підвищення якості туристичних послуг в умовах конкуренції. Вип. 13, 2021, С. 167 - 173 . Електронне наукове фахове видання. Ефективна економіка. Київ, 2021. № 1. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2021_1_42.; (Дата доступу 12 травня 2023)
6. Величко В. В. Організація рекреаційних послуг: навчальний посібник. - Харків : ХНУМГ імені О. М. Бекетова, 2013. - 202 с.
7. Герасименко В. Г., Галасюк С. С. Організація надання туристичних послуг: навчальний посібник. - Одеса : Атлант, 2014. - 242 с.
8. Глушко В. Просування туристичних послуг. Науковий журнал київського національного торговельно-економічного університету. Київ, 2018. № 1. С. 86-96. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/uazt_2018_1_9 (Дата доступу 15 квітня 2023)
9. Горбач А., Якість туристичних послуг: особливості та чинники впливу, Луцьк: Луцький НТУ, 2016. Ч.1. С.91-94.
10. Гуменюк В.В. Державне регулювання курортно-рекреаційної сфери:

монографія / за ред. В.В. Гуменюк. Київ.: Київський національний торговельно - економічний університет, 2016. 372 с.

11. Гуменюк В.С., Прищак М.Д., Японська модель менеджменту. / Матеріали XLVI науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ, Вінниця, 22 - 24березня2017р.URL: https://ir.bb.vntu.edu.ua/bitstream/handle/117618/1957.pdf?sequence=11453(Дата доступу 28 березня 2023)
12. Гуцалюк О.М. Інтеграційний базис управління конкурентним позиціонуванням корпоративних підприємств, / О. М. Гуцалюк // Бізнес-навігатор. - 2017. - Вип. 4-1. - С. 136-142. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2017_4-1_32 (Дата доступу 27 квітня 2023)
13. Давидова О. Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному госпо-дарстві: навч. посібник / О. Ю. Давидова, І. М. Писаревський, Р. С. Ладиженська; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. - Х.: ХНАМГ, 2012. - 468 с.
14. Дишкантюк О. В. Формуваннння інфраструктурного забезпечення сфери гостинності / О. В. Дишкантюк // Економіст. - 2016, - №7. - С. 25-28.
15. Єрмаченко В. Є. Дослідження світового та регіональних туристичних ринків: конспект лекцій / Харківський національний економічний університет. - Х. : ХНЕУ, 2011. - 239 с.
16. Єрмаченко В. Є. Концептуальні підходи до визначення загроз розвитку туризму в Україні // Проблеми економіки. - 2015. - №1. - С. 282 - 289.
17. Індустрія гостинності в Україні: стан і тенденції розвитку : монографія / колектив авторів; за заг. ред. проф. В. М. Зайцевої; Запорізький національний технічний університет. - Запоріжжя: Просвіта, 2017. - 240 с.
18. Кифяк В. Ф. Організація туризму: навч. посіб. - Чернівці : Книги-ХХІ, 2008. - 344 с.
19. Коржилов Л. І. Туризм в Україні. Класифікація та види // Ефективна економіка. - 2014. - №9. [Електронний ресурс] . - Режим доступу: http://www.economy.nayka.com .ua/?op=1&z=3345

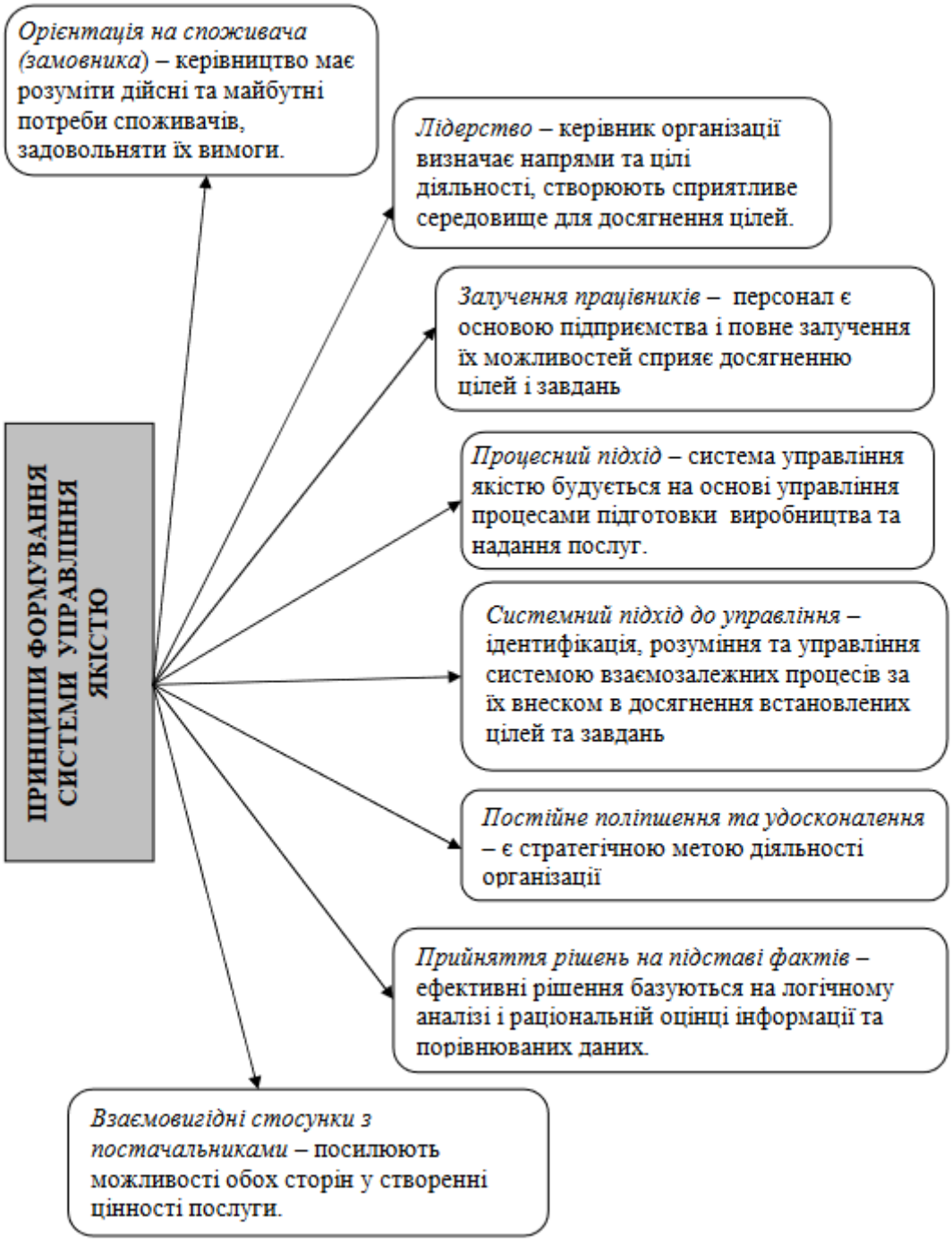
20. Кривоберець М.М., Інструмент підвищення якості туристичних послуг, / М. М. Кривоберець. // Ефективна економіка. - 2017. - № 1. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_1_17. (Дата доступу 22 квітня 2023)
21. Круль Г. Я. Основи готельної справи: Навчальний посібник. - К.: Центр учбової літератури, 2011. - 368 с.
22. Кудла Н. В. Управління якістю в туризмі : навч. посіб. К.Знання, 2015. 402 с.
23. Кудла Н.Є., Менеджмент туристичного підприємства, розділ 8. Управління якістю послуг туристичних підприємств. URL: https://westudents.com.ua/glavy/9111нти - roz -8 -upravlnnya-yakstyu-poslug-turistichnih-pdpv.html (Дата доступу 27 квітня 2023)
24. Мальська М. П., Антонюк М.П., Ганич Н.М. Міжнародний туризм і сфера послуг: підручник. К. Знання, 2018. - 661 с.
25. Мальська М.П., Мандюк Н. Л. Основи маркетингу в туризмі, Київ : Центр учбової літератури, 2017. - 336 с.
26. Незвещук-Когут Т. С. Проблеми та напрями підвищення ефективності управління і якістю обслуговування на туристичних підприємствах. Ефективна економіка: Дніпро. держ. аграр. -економ. ун-т, 2015. № 5. С.12-17.
27. Панченко М. О. Управління якістю: теорія та практика: навч.посіб. К.: Центр учбової літератури, 2018. 228 с. URL: https://cul.com.ua/preview/upria.pdf. (Дата доступу 18 грудня 2023).
28. Панчук А.П. Туристична індустрія України / А. П. Панчук, І. В. Панчук // Інноватика у вихованні. - 2017. - Вип. 5. - С. 154-161.
29. Папп В.В., Бошота Н.В., Організаційний механізм управління якістю послуг на туристичних підприємствах. / Економіка і фінанси. Київ. Вип. 15, 2018, С. 437 - 443
30. Самодай В. П., Жбанова Ю.В. Особливості стратегії підвищення якості туристичних послуг. / Вісник Львівського інституту економіки і туризму.

Серія: Економічні науки: збірник наукових статей. Львів: ЛІЕТ, 2016. № 11. С. 47-53.

31. Смирнов І.Г., Любіцева О.О., Міжнародний туристичний бізнес і логістика в туризмі: навч. посіб. У 2-х книгах. Кн. 1. Міжнародний туристичний бізнес. - Київ: Видавництво Ліра-К, 2022. - 288 с.
32. Танана С.М., Сергійчук О.М. Інноваційна система управління якістю сфери обслуговування як обов'язкова складова розвитку туризму, Економічний вісник університету, зб. тез доп. між нар. наук.-практ. конф. м. Вінниця, 2018, С. 59 - 64.
33. Тягунова Н. П., Основи організації туристичного бізнесу. навч. посіб./ за ред. Н.П. Тягунової. Київ: ЦНЛ, 2018, 130 с.
34. Чорна Н.М. Система управління якістю як інструмент удосконалення менеджменту туристського підприємства / Н.М. Чорна // Економіка та суспільство, 2021, № 28 - С. 218-233 URL: https://sel.vtei.edu.ua/repository/g.php?fname=27302.pdf (Дата доступу 6 квітня 2023).

ДОДАТКИ

Додаток А



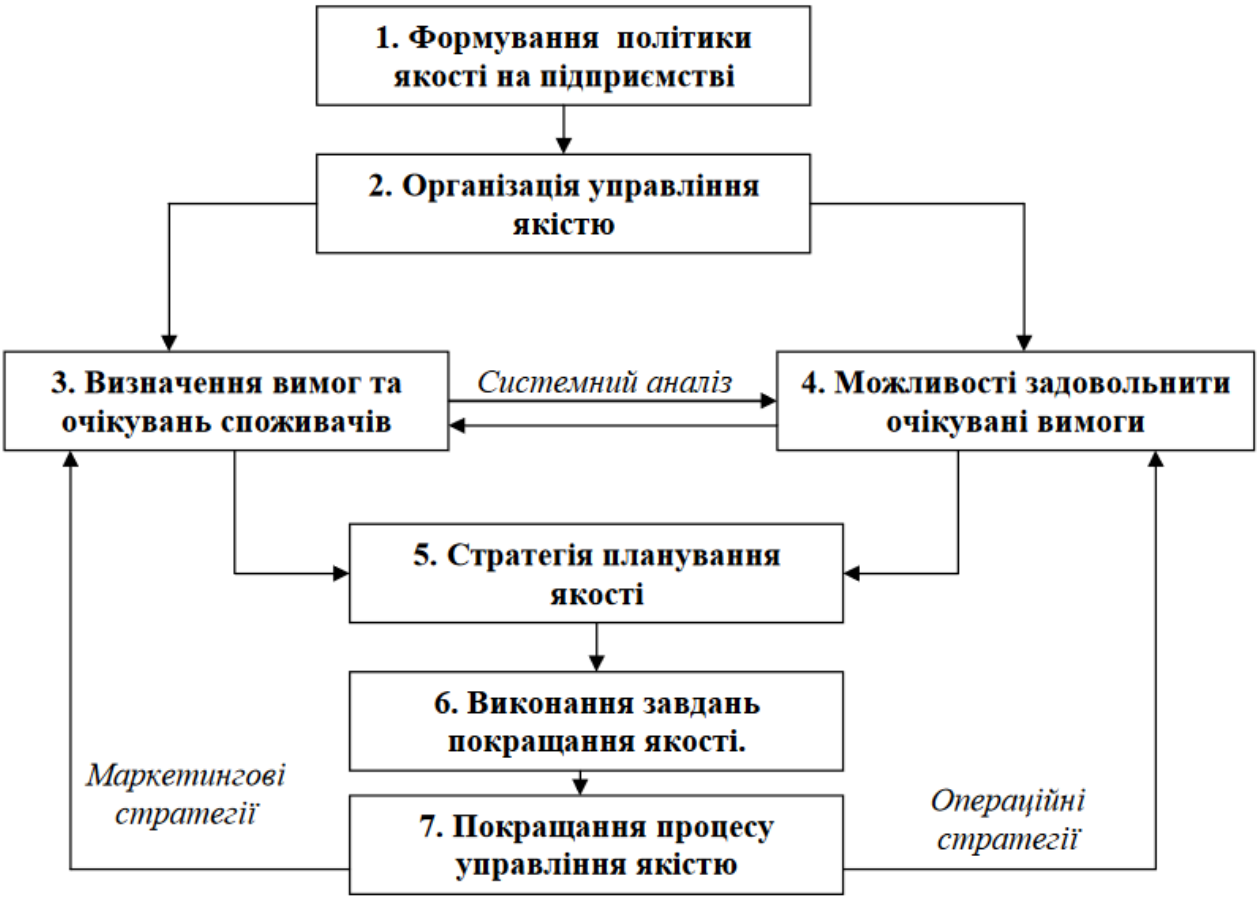
Сучасні принципи управління якістю в організації

Додаток Б

№	Склад операцій	Умови успішного виконання операцій
Цілеполагання		
1	1. Визначення цілей 2. Обгрунтування цілей 3. Формування цілей 4. Постановка цілей 5. Корегування цілей	1. Рівень кваліфікації і професіоналізм 2. Врахування об'єктивних законів 3. Система інтересів 4. Кількість і цінність інформації
Вибір		
2	1. Оцінка механізму управління 2. Вибір методів управління 3. Обгрунтування методів 4. Комбінування методів	1. Особливості механізму управління 2. Склад засобів впливу 3. Відповідність засобів впливу
Інформаційна робота		
3	1. Накопичування інформації 2. Зберігання інформації 3. Пошук інформації 4. Обробка інформації 5. Передача інформації	1. Кількість інформації 2. Цінність інформації 3. Можливість інформаційної системи 4. Автоматизація обробки
Аналітична робота		
4	1. Оцінка параметрів 2. Розрахунок показників 3. Графічна робота 4. Класифікація, аналіз	1. Метод аналізу 2. Кваліфікація робітників 3. Автоматизація розрахунків і логічних операцій
Розробка і вибір варіанту дій (тип рішень);		
5	1. Пошук варіантів дій 2. Визначення критеріїв вибору 3. Співставлення варіантів 4. Організаційне оформлення 5. Прийняття рішень	1. Методика розробки 2. Досвід і кваліфікація керівника 3. Використання сучасної техніки 4. Стиль роботи
Організаційно-практична робота (реалізація рішень).		
6	1. Доведення рішення до виконавців 2. Роз'яснення и уточнення рішення 3. Розподіл завдань 4. Наділення повноваженнями 5. Контроль виконання	1. Тип організації 2. Дисципліна 3. Соціально-психологічний клімат 4. Авторитет керівника 5. Стиль управління

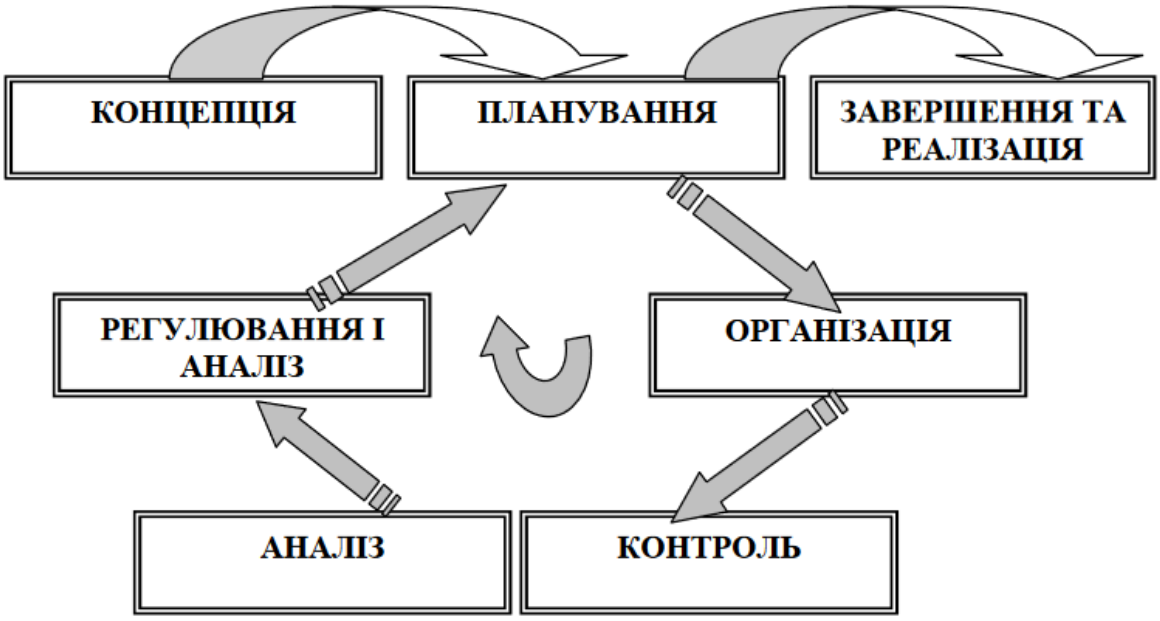
Зміст операцій процесу управління якістю та умови їх реалізації

Додаток В



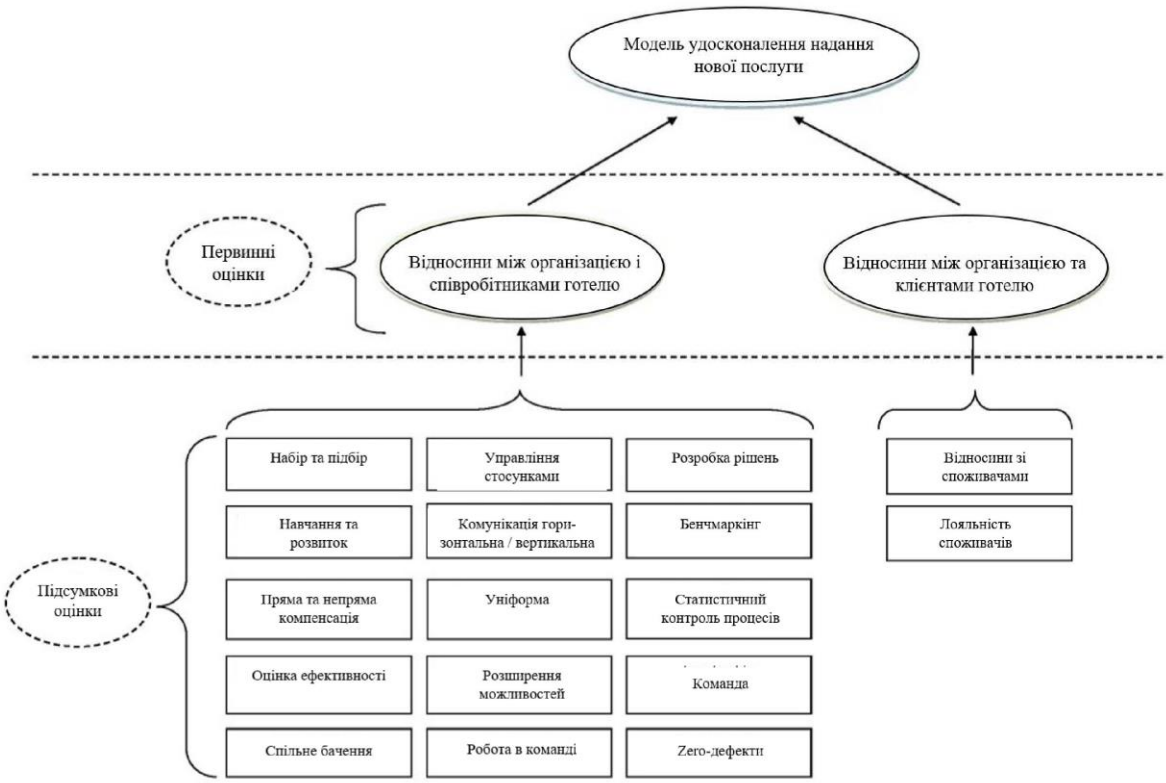
Процес управління якістю на підприємстві

Додаток Г



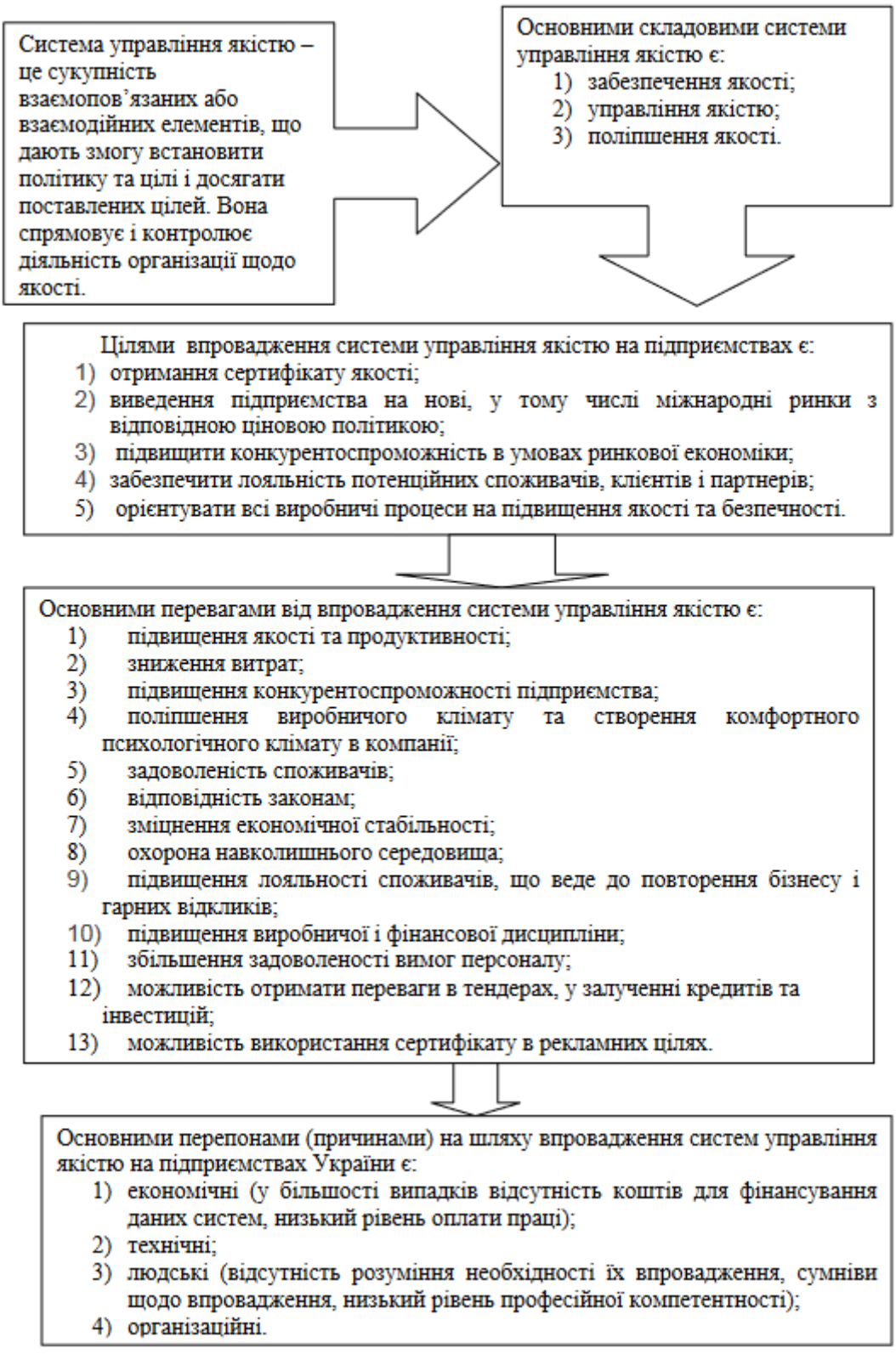
Стадії процесу управління якістю у ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ»

Додаток Д



Модель удосконалення якості надання послуг, орієнтована на співробітників у ТОВ «РІАЛІСТЕЙТ»

Додаток Е



Сутність системи управління якістю на підприємстві