

## РОЗДІЛ 22

# НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

*к.е.н.,  
доцент кафедри менеджменту та інновацій,  
Одеський національний університет імені І.І. Мечникова,  
Борщ В.І.*

*магістр,  
Одеський національний університет імені І.І. Мечникова,  
Тімкова О.С.*

Дуже важливе місце на підприємствах готельно-ресторанної діяльності займає питання якості. Без якісного обслуговування готель не здатний досягти своїх головних цілей. Історія розвитку різних готельних корпорацій і мереж, як правило, свідчить про те, що отримання прибутку є результатом надання послуг високої якості. Перед готелем стоїть завдання надання і підтримки якості обслуговування на належному рівні, своєчасного усунення недоліків у наданні послуг, розробки стратегії поліпшення обслуговування.

Якість – це сукупність характеристик продукції або послуги, що стосуються її здатності задовольнити встановлені і передбачувані потреби [1, с. 24].

З погляду бізнесу готель представляє собою підприємство з виробництва і надання послуг (готельного продукту) комерційної гостинності, що пропонує свої зручності і сервіс споживачу.

Ця концепція включає в себе наступні фактори:

1) місце розташування, від якого залежить зручність доступу до готелю і привабливість інфраструктури для гостя, що залежить багато в чому і від мети відвідування (бізнес, відпочинок, навчання тощо);

2) засоби обслуговування (зручності) – спальні, ресторани, бари, рекреаційні зручності, – доступні для клієнтів і диференційовані по типах, розмірах, цінах;

3) рівень сервісу, який включає асортимент послуг, наявність різноманітних видів зручностей, їхній стиль і якість, що сприяє задоволенню потреб клієнтів;

4) імідж – забезпечення сприятливого враження щодо готельного підприємства, відомого клієнтам, з метою популяризації та реклами. Імідж готелю визначається його місцем розташування, послугами і зручностями, що пропонуються, зовнішнім сприйняттям і внутрішньою атмосферою готелю, кваліфікацією обслуговуючого персоналу;

5) ціна – виражає вартість обслуговування та послуг, що надаються.

Послуги розміщення розглядаються як специфічний готельний продукт, який можна придбати за допомогою обмінних угод, що не припускають володіння, а тільки доступ до нього і його використання у визначений час і у визначеному місці.

Послуга – дія, результат якої споживається в процесі її виконання. Специфіка готелів полягає в тому, що проблеми, які стосуються виробництва, потребують миттєвої реакції. В сучасних умовах клієнти вимагають дуже швидкого обслуговування (цей фактор є основною умовою під час вибору готелю). Час надання ряду послуг вимірюється не тижнями і днями, а годинами і навіть хвилинами.

Філософією ведення бізнесу є маркетинг. Це передбачає, що безупинної прибутковості можна досягти при зіставленні, передбаченні і задоволенні потреб і бажань споживачів.

Особливістю основного готельного продукту – готельного номера – є його фіксованість у часі і просторі.

Попит на готельний продукт коливається щодня, дуже залежить від сезону. У результаті чого готелі можуть «пустувати» під час падіння попиту чи бути переповненими на піку сезону.

Значна частина капіталу інвестується в основні засоби готелю, пов'язані з її довгостроковою діяльністю, підвищує постійні витрати, які необхідно покривати незалежно від обсягу діяльності.

Для успішної діяльності готелю необхідне урахування наступних факторів:

- правильне розташування;
- скориговані потужності;
- високий рівень утилізації.

Готельне господарство займає основне місце в туризмі. Потоки туристів безпосередньо залежать від розміру даного сектора індустрії і якості пропонуваніх місць проживання.

Якість місць проживання й обслуговування клієнтів забезпечується ефективною діяльністю персоналу і є визначальною для успіхів усієї галузі туризму.

Якість готельних послуг – це відповідність наданих послуг очікуваним або встановленим стандартам.

Існує наступна стратегія управління якістю послуг:

- 1) забезпечення якості розуміється не як технічна функція, реалізована підрозділом, а як систематичний процес, що пронизує всю організаційну структуру фірми;
- 2) новому поняттю якості повинна відповідати певна організаційна структура підприємства;
- 3) питання якості актуальні не тільки в рамках виробничого циклу, а й у процесі розробок, маркетингу і обслуговування;
- 4) якість повинна бути орієнтованою на задоволення вимог споживача, а не виробника;
- 5) підвищення якості вимагає застосування нової технології надання послуг, починаючи з автоматизації проектування і закінчуючи автоматизованими вимірюваннями в процесі контролю якості;
- 6) всеосяжне підвищення якості досягається тільки зацікавленою участю всіх працівників – від виконавця до керівника фірми.

Усе це можна здійснити тільки тоді, коли діє чітко організована система управління якістю, що направлена на інтереси споживачів та зачіпає всі підрозділи і прийнятна для всього персоналу.

Якість, як основна стратегічна мета діяльності підприємств готельного господарства, призначається вищим керівництвом. При цьому встановлюються конкретні задачі і виділяються кошти для їх вирішення. Оскільки вимоги до якості визначає споживач, не існує такого поняття, як постійний рівень якості. Підвищення якості – безперервний процес, що потребує постійного контролю.

Системи розробки нових послуг підприємств готельного господарства повинні містити ряд основних положень, що представлені на рисунку 1.



Рис. 1. Основні положення системи розробки нових послуг підприємств готельного господарства

Управлінська діяльність у готельному господарстві є специфічним різновидом трудового процесу з функціональною неоднорідністю. Функціональні аспекти управлінської діяльності відзначаються евристичністю, адміністративністю і операторністю. Досягнення і підтримка певного рівня якості послуг в готелі залежить від системного підходу до управління нею, який покликаний забезпечити розуміння і задоволення потреб споживача. Досягнення певного рівня якості робить необхідним дотримання принципів якості на всіх рівнях у готелі, а також постійний аналіз і поліпшення створеної системи управління якістю. Остання заснована на зворотному зв'язку сприйняття споживачами надання послуг.

Успішне здійснення управління якістю на етапі надання послуг 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, який залучено до надання послуги, за допомогою:

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

Евристичність управлінської роботи у сфері готельно-ресторанної діяльності полягає в тому, що вона має виражений творчий характер, пов'язана з визначенням завдань, аналізом ситуацій, пошуком шляхів щодо вирішення проблем.

Адміністративність управлінської праці у готельному господарстві полягає у цілеспрямованому впливі керівництва підприємств на діяльність підлеглих з метою виконання ними поставлених завдань.

Операторність праці зумовлюється виконанням стереотипних операцій, необхідних для інформаційного забезпечення процесу управління.

Вчені і практики за кордоном пов'язують сучасні методи управління якістю з методологією TQM (Total Quality Management) – загальним всеосяжним менеджментом якості.

Використовуються такі концепції менеджменту якості, що характеризують різні об'єкти і методи управління, вирішення різних проблем, пов'язаних з якістю послуг і підвищення конкурентоздатності готелів.

Якість можна представити у вигляді піраміди (рис. 2). На верхівці піраміди знаходиться TQM, що має на меті високу якість всієї роботи для досягнення необхідної якості послуг. Насамперед ця робота пов'язана з забезпеченням високого організаційно-технічного рівня надання послуг, необхідних умов праці. Якість роботи включає обґрунтованість прийнятих управлінських рішень, систему планування.

Формування якості послуги починається на стадії її проектування. Так, у фазі дослідження розробляють принципи надання нових для готелю послуг, проводять підготовку готелю до надання їх клієнтам.



Рис. 2. Піраміда якості

Якість роботи безпосередньо пов'язана із забезпеченням функціонування готелю. Це якість керівництва і управління (планування, аналіз, контроль). Від якості планування (розробки стратегії, системи планів) залежить досягнення поставлених цілей і якість готельних послуг.

Для того, щоб менеджмент підприємства надавав якісні послуги з проживання, система управління повинна бути конкурентоспроможною та володіти певними характеристиками, а саме:

- 1) обмежена кількість рівнів управління;
- 2) компактні підрозділи, що укомплектовані кваліфікованими фахівцями;
- 3) виробництво послуг проживання й надання додаткових послуг повинні бути орієнтовані на задоволення вимог споживача.

Якість менеджменту підприємств готельного господарства реалізується через особливі функціональні обов'язки менеджерів. По-перше, менеджери встановлюють цілі, визначають конкретні завдання в кожній групі цілей і через доведення їх до інших працівників підприємства, від роботи яких залежить досягнення цих цілей,

забезпечують ефективність діяльності підприємства. По-друге, менеджери виконують організаційну функцію, аналізуючи діяльність й приймаючи рішення, необхідні для досягнення цілей. Вони групують проблеми та займаються підбором працівників для їх виконання. По-третє, менеджери підтримують постійні комунікаційні процеси в колективі з урахуванням мотивації та стимулювання, аналізу, оцінки й інтерпретації результатів роботи кожного працівника підприємства. Менеджери сприяють професійному зростанню працівників, включаючи себе особисто.

Якість менеджменту в готельному господарстві реалізується шляхом виконання окремих виробничих процесів в структурних підрозділах на основі їх взаємодії. Надаючи основну послугу – послугу проживання – підприємства готельного господарства надають також і додаткові платні і безкоштовні послуги.

При належному забезпеченні якості менеджменту на підприємствах готельного господарства дотримуються специфічних принципів, які відрізняють ці підприємства від підприємств інших сфер діяльності. Принципи надані у таблиці 1.

Реалізація зазначених принципів в діяльності підприємств дозволяє знизити витрати на виробництво послуг, на які припадає значна питома вага у загальній собівартості послуг готельного господарства. Використання у практичній діяльності принципів якості менеджменту підтверджує особливість і неординарність цієї галузі та її відмінність від інших сфер діяльності.

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

З огляду на диференційований характер виробництва у готельно-ресторанному бізнесі та необхідність тривалого контакту обслуговуючого персоналу із споживачами постає проблема якісного обслуговування в умовах жорсткої конкуренції, що перетворюється на

Таблиця 1. Специфічні принципи готельного господарства

Принцип	Зміст принципу
Принцип обумовленості функцій управління персоналом цілям виробництва	функції управління персоналом формуються і змінюються не довільно, а відповідно до потреб і цілей виробництва
Принцип потенційних імітацій	тимчасова відсутність окремих працівників не повинна переривати процес здійснення виробничих операцій
Принцип економічності	передбачає найбільш ефективну й економічну організацію технологічних процесів, зниження витрат на одиницю послуг, пропонованих підприємством
Принцип прогресивності та перспективності	при організації технологічних процесів, укомплектуванні їх обладнанням і засобами праці необхідно враховувати перспективи розвитку підприємства і можливість впровадження прогресивних технологій у виробництво послуг
Принцип комплексності	на підприємствах готельного господарства необхідно враховувати всі чинники, які впливають на організацію процесів надання послуг
Принцип оперативності та оперативного реагування	при виході з ладу окремого ланцюга в процесі надання послуг у стислий термін ліквідується виникла ситуація
Принцип оптимальності	передбачає обрання найраціональнішого варіанту для конкретних умов організаційної діяльності підприємства
Принцип ієрархічності	цей принцип регулює управлінську взаємодію у вертикальних структурах апарату управління
Принцип автономності	передбачає, що у будь-яких горизонтальних і вертикальних структурах управління організацією виробництва послуг повинна забезпечуватись раціональна автономність структурних підрозділів або окремих керівників
Принцип узгодженості	всі структурні підрозділи підприємства готельного господарства повинні узгоджувати свої дії
Принцип комфортності	при організації технологічних процесів на підприємствах повинен забезпечуватись максимум зручностей для їх виконання
Принцип єдності управління	незалежно від організаційної структури підприємства, ступеня децентралізації й делегування повноважень один керівник повинен нести повну й абсолютну відповідальність за роботу всього колективу
Принцип диференціації робіт	різні види робіт мають різні характеристики, що необхідно враховувати при поділі виробничих процесів між працівниками.

Джерело: розроблено авторами

основний аспект функціонування готельних підприємств на ринку. Це знаходить своє відображення у маркетинговій концепції, особливо в ідеї інформативного маркетингу.

Суттєвим елементом сукупності дій, що спрямовані на підвищення рівня якості послуг сфери туризму, є якість обслуговування клієнта. Обслуговуючий персонал має безпосередній вплив на споживачів і допомагає налагоджувати тривалі зв'язки з підприємством. Особлива роль персоналу полягає у співпраці клієнта під час створення спільної вартості та якості продукту.

Якість обслуговування клієнта стає одним із найважливіших чинників, які вирізняють підприємства у конкурентній боротьбі. Пропозиція туристу послуги бажаної якості вимагає застосування не лише відповідних виробничих чинників, процедур, прийомів та технології, а також відповідного рівня кваліфікації працівників.

Клієнти стають все більше вимогливими і прагнуть щоразу вищого стандарту обслуговування.

Обслуговування клієнта – це надійне, гарантоване надання клієнтові благ і послуг в обумовленому місці й часі, відповідно до сподівань клієнта. Окрім цього, це сукупність дій окремих складових елементів господарюючого суб'єкта, який бере участь у наданні благ і послуг у спосіб, що відповідає сподіванням клієнта і забезпечує досягнення основних цілей фірми. Обслуговування клієнта охоплює виконання замовлення, комунікацію з клієнтом перед, під час і після продажу, посередництво та усунення недоліків.

Виконання сподівань клієнта має бути однією з основних цілей підприємств готельно-ресторанної діяльності. Надзвичайно важлива роль у досягненні якісних цілей на туристичному підприємстві належить персоналу фірми, який безпосередньо обслуговує покупців, допоміжному персоналу, а також керівництву підприємства. Підготовка кадрів з обслуговування клієнтів виявляється у відповідному їх доборі, навчанні та мотивації. Персонал першої лінії є своєрідною візитівкою готельного підприємства у контактах з клієнтами. Він має добре орієнтуватися у сфері предмета надання послуг.

Згідно зі стандартами ДСТУ ISO 9000 підготовка у сфері якості має охоплювати всі рівні персоналу організації. Кожний працівник підприємства, незалежно від того, на якій сходинці службової ієрархії

він перебуває, повинен розуміти покладені на нього обов'язки у сфері якості, мати уявлення про свою роль у системі якості та наслідки незадовільної праці.

Отже, проблематику якості у готельно-ресторанному бізнесі, подібно як і в інших секторах послуг, потрібно аналізувати у двох напрямках: – якість послуги – шляхом оцінки її параметрів, формуючи потреби споживачів; – якість обслуговування – за посередництвом оцінки стану зв'язків компанії зі споживачами послуг, передусім персоналу, який обслуговує клієнтів.

### Література

1. Босовська М. В. Удосконалення організаційно-правового механізму управління якістю послуг у готельному господарстві. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Туризм і готельне господарство*. 2010. С. 200-205.
2. Дубоделова А. В. Система управління якістю готельних послуг: методологічні аспекти. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2008. № 611 : Проблеми економіки та управління. С. 130–134.
3. Опанашук О. Я. Формування системи послуг у готельному господарстві України. автореф. дис. на здобуття наук. ступеня к.е.н. : 08.00.04. Львів, 2009. 23 с.