

УДК 65.018.02

## УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

**ДАНЬКО Наталія Іванівна**

*кандидат економічних наук, доцент*

Туризм за останні 5 років перетворився на потужну галузь світової економіки. Україна ж використовує свої туристичні ресурси лише незначною мірою. За даними Всесвітньої Туристичної Організації, туристична індустрія становить 10,9% світового валового продукту та значну частину ВВП багатьох країн світу. На даний час туризм є основним наповнювачем бюджету багатьох розвинутих країн світу, зокрема Іспанії, Греції, Франції, Швеції[1].

За оцінками міжнародної консалтингової компанії McKinsey & Company, для забезпечення стійкого росту ВВП на фоні багатьох проблем, які стоять перед Україною, туристична індустрія – це галузь, яка має значний потенціал росту і належить до тих галузей економіки, які необхідно розвивати в першу чергу.

Основною складовою туристської індустрії є готельне господарство. Витрати на готельні послуги становлять приблизно від 30% до 50% витрат у кошторисі туристів. Тому ця сфера є дуже важливим елементом туристичної галузі. Важливим чинником розвитку туризму є якість обслуговування туристів у готелях. Дослідження показують, що, за опитуваннями, важливість такого показника, як «якість обслуговування», туристи оцінюють у 4 рази вище, ніж «адекватність та поміркованість ціни», і в 1,2 рази вище, ніж якість самого туристичного продукту.

Об'єктом дослідження є розвиток готельного бізнесу в Україні, проблеми та перспективи галузі готельно-ресторанного господарства

Ціль – розвинути основні напрямки вдосконалення системи управління якістю на підприємствах, що надають послуги гостинності, та запропонувати механізм впровадження системи Total Quality Management на підприємствах цієї галузі.

Сфера готельного бізнесу в Україні у цей час розвивається досить швидкими темпами. За період з 2005 по 2010 роки кількість підприємств готельного типу в Україні зросла з 1396 до 1684 готелів, або на 20% [ukrstat.gov.ua].

В туристичному обслуговуванні приймають участь підприємства готельного сервісу, різноманітні за рівнем обслуговування, номенклатурою послуг, що надаються. Підприємства розміщення можна класифікувати таким чином.

Розглянемо, по-перше, засоби розміщення готельного типу та додаткові засоби розміщення. Готельні підприємства класифікуються в залежності від розташування, набору послуг і рівня пропонованого обслуговування. За розташуванням можна виділити наступні категорії готелів:

- готелі в центрі міста – висотні споруди із закритою стоянкою для автомобілів в самому готелі або поруч з ним;
- придорожні готелі – споруди малої поверховості з відкритими автостоянками, ресторанами, закусьними, наявністю мінімуму коштів для нарад і зустрічей, в деяких випадках з плавальним басейном на відкритому повітрі;
- готелі в околицях міст і в аеропортах – будівлі малої і середньої поверховості з відкритими автостоянками, засобами для відпочинку і розваг, банкетні зали для нарад та конференцій;
- плавучі готелі – плавзасіб, обладнаний під готель, для розміщення і відпочинку туристів біля берега моря, річки або озера. Плавучий готель ставиться на причал у мальовничому місці, недалеко від туристичних визначних пам'яток;
- курортні готелі – розташовуються далеко за межами міста.

Наступна класифікаційна ознака – за рівнем, асортиментом та вартістю послуг:

- дешеві готелі або готелі з обмеженим сервісом або середнім рівнем обслуговування;
- готелі «люкс» (від 100 до 400 номерів), розташовуються, як правило, в центрі міста, характеризуються високим рівнем обслуговування добре навченого персоналу, високою ціною, мають дорогу обробку приміщень, надають елітарні умови для проживання гостей;
- готелі високого класу (400–2000 номерів), розташовані в межах міста, пропонують широкий набір послуг, що надаються навченим персоналом, за цінами вище середніх і орієнтовані більшою частиною на бізнесменів, індивідуальних туристів, учасників конференцій тощо;
- готелі середнього рівня можуть бути різного розміру в залежності від місця розташування, прагнуть максимально використовувати сучасну технологію, знижуючи експлуатаційні витрати, ціни – середні;
- апартамент-готелі мають номерний фонд 100–400 номерів, з умовами, аналогічними мебльованим кімнатам, за цінами в залежності від часу розміщення, з варіантом самообслуговування, орієнтовані, в основному, на сімейних туристів, що зупиняються на тривалий термін;
- готелі економічного класу мають номерний фонд від 10 до 150 номерів, розташовуються поблизу міста, мають невеликий штат персоналу, пропонують невисокі ціни при сучасних, добре обладнаних номерах, але без послуг харчування;
- motel, або готелі для туристів, які подорожують автомобілями, мають розмір від 150 до 400 номерів, розташовуються в передмісті, на автошляхах при в'їзді в місто, пропонують середній рівень обслуго-

ування при невеликому штаті персоналу за середньою ціною з наданням послуг харчування, як правило, в кафетерії або їдальні;

- курортні готелі мають від 100 до 150 номерів, розташовуються поблизу моря, океану, озера, гір і т. д., зазвичай віддалені від міста, пропонують повний набір послуг, більший, ніж у міському готелі, за цінами вище середніх, мають велику кількість спортивних споруд, дорогі ресторани, банкетні зали, приміщення для зустрічей і орієнтовані на різні категорії туристів;
- готелі типу кондомініуму містять від 50 до 250 номерів, можуть мати окремі будови на 4–5 номерів, мають номери типу квартир і спортивні споруди, аналогічні курортним. Окремі квартири можуть бути продані індивідуальним власникам (так зване «таймшер-володіння»).

За рівнем якості найпоширенішими класифікаціями є:

- Система зірок, застосовна у Франції, Австрії, Угорщині, Єгипті, Китаї, Росії та ряді інших країн, що беруть участь в міжнародному туристичному обміні;
- система літер, що використовується в Греції;
- система «корон» або «ключів», що характерна для Великобританії;
- система розрядів і ін. [2].

Але переважна кількість українських готелів не відповідає міжнародним стандартам щодо якості обслуговування. За інформацією Держтуризму, приймати іноземних туристів у 2008 році могли тільки 300 готелів. Зараз ситуація дещо змінилася, з 01.10.1999 року введено обов'язкову сертифікацію готельних послуг та послуг харчування, які надають суб'єкти туристської діяльності. Наприклад, у Харкові послуги розміщення надають 33 готелі, сертифіковано з них – 28. Сильний вплив на розвиток готельного бізнесу в Україні спричинила підготовка до проведення футбольного чемпіонату Євро 2012. Лише у Харкові 52 готелі (всього 3111 номерів) підписали угоди з туроператором УЄФА (компанію «Tui Travel»), причому частка номерів категорії «чотири зірки» становила 18% їхньої загальної кількості. Відповідно до вимог УЄФА готельний фонд Харкова до 2012р. має становити 2765 номерів (1240 номерів – категорії «п'ять зірок», 1315 – «чотири зірки» і 210 – «три зірки») для розміщення «родини» УЄФА.

Асоціація готелів України визначила чотири кращих готелі Харківщини, що готуються до прийому гостей Євро-2012: «Чічков», «Київський», «Мир» і «Харків». Найвищу категорію «5 зірок» підтвердили спортивно-оздоровчий комплекс «Сан Лайт Готель» і готель «Космополіт». Категорію «4 зірки» підтвердили готелі «Аврора», «Чічков», «Вікторія», «Мир», «VIVA», «VIVA-CLUB» і пансіонат «Британія». Категорію «3 зірки» підтвердили 6 міських готелів: «Національ», «Меркурій», «Зс-клуб», «Київський», «Нарт», «Аркада». Категорію «2 зірки» мають 3 готелі, розташовані в Харкові: «Турист», «Глорія», «Ахтамар», а категорію «1 зірка» – 2 готелі – «Аеропорт» і «Експрес».

Разом з тим, існуюча інфраструктура туризму ще не відповідає вимогам міжнародних стандартів. Це і рівень якості обслуговування у більшості готелів, якість питної води у системі водопостачання, яка не відповідає міжнародним санітарним вимогам, що примушує готелі мати спеціальні установки для питної води та льодогенератори. Також у більшості готелів відсутні сучасні засоби зв'язку та комунікацій, конференц-зали з відповідною аудіовізуальною технікою та технічними засобами для синхронного перекладу та інш. Подальший розвиток готельного господарства неможливий без сучасного обладнання, новітніх технологій, інноваційних методів управління. Це стосується насамперед інформаційних технологій, надійних систем захисту, ефективних систем управління якістю.

Управління якістю в сфері готельного бізнесу завжди було однією з найбільш складних проблем, тому що результат проявляється через певний проміжок часу та є нематеріальним. Готельні послуги мають ряд особливостей, що дозволяють маневрувати їхньою якістю, знижуючи або підвищуючи їх рівень для різних категорій споживачів з огляду на їхні потреби і купівельну спроможність. Якість послуг неможливо перевірити попередньо, оскільки її надання і споживання відбуваються одночасно, послуги не можна зберігати, вони характеризуються мінливістю, невідчутністю, невіддільністю об'єкта і суб'єкта (клієнт бере участь у процесі надання послуги).

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

Характеристики готельних послуг відбиваються на процесі проектування ефективної системи управління якістю і впливи даної системи на основні елементи готельних послуг (нематеріальні і матеріальні). Нематеріальний елемент готельних послуг – це атмосфера, привабливість оточення, естетика, комфорт, відчуття, теплота обслуговування, дружелюбність, спокій і висока культура міжособистісного спілкування. До матеріального елемента належать номерний фонд, товарно-матеріальні ресурси та технологія надання послуг. Фізичні характеристики створюють контактну зону, у якій у процесі обслуговування взаємодіють той, хто надає, та той, хто споживає послуги.

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

Існує ряд моделей управління якістю, які можна рекомендувати для використання в готельному бізнесі з урахуванням особливостей конкретного готелю, прийнятої

технології обслуговування, специфіки готельних послуг. Серед них варто виділити модель «п'ять М», розроблену відомим ученим Ф. Котлером, «Петлю якості» Е. Демінга, прийняту за основу в міжнародних стандартах ISO 9000-9004, документи Всесвітньої Туристичної Організації (ВТО). Національні законодавчі акти, нормативна документація і стандарти безпосередньо регулюють управління процесами надання готельних послуг та узаконюють чіткі вимоги до систем забезпечення якості.

На якісне обслуговування в готелі впливають такі фактори:

1. Стан матеріально-технічної бази, а саме: зручне планування і якісне облаштування приміщень готелю, оснащення його громадських приміщень і житлових номерів комфортабельними меблями та устаткуванням, повні комплекти високоякісної білизни, сучасне високопродуктивне кухонне обладнання, зручні ліфти та ін.
2. Прогресивна технологія обслуговування. Вона визначає порядок і способи прибирання громадських приміщень і житлових номерів; реєстрацію і розрахунок з клієнтами та ін.
3. Високий професіоналізм і компетентність обслуговуючого персоналу, його уміння і готовність чітко, швидко і культурно обслуговувати гостя.
4. Управління якістю обслуговування, що передбачає розробку і впровадження стандартів якості, навчання персоналу, контроль, коригування, вдосконалення обслуговування на всіх ділянках готелю. Це – найважливіший фактор якості обслуговування в сучасних готелях.

Найважливішою складовою всієї системи якості готелю є якість послуг. У сучасній літературі та практиці існують різні трактування поняття якості. Міжнародна організація зі стандартизації визначає якість (стандарт ІСО-8402) як сукупність властивостей і характеристик послуг, що надають їм здатність задовольняти обумовлені або передбачувані потреби. Цей стандарт увів такі поняття, як «забезпечення якості», «управління якістю», «спіраль якості». Вимоги до якості на міжнародному рівні визначаються стандартами ІСО серії 9000. Перша редакція міжнародних стандартів ІСО серії 9000 вийшла наприкінці 1980-х років і ознаменувала вихід міжнародної стандартизації на якісно новий рівень.

Міжнародна організація стандартизації (ІСО) узагальнила весь накопичений позитивний досвід робіт в сфері підвищення якості продукції і розробила на цій основі стандарти серії 9000 і 10000, що лягли в основу принципів Total Quality Management (TQM).

Таким чином, накопичений позитивний досвід став надбанням виробників продукції та послуг всіх країн світу.

Загальне управління якістю являє собою концепцію, яка передбачає всебічне цілеспрямоване і добре скоординоване застосування систем і методів управління якістю у всіх сферах діяльності за участю керівництва і службовців усіх рівнів і за раціонального використання технічних можливостей.

Таким чином, головна ідея TQM полягає в тому, що компанія повинна працювати не лише над якістю продукції чи послуги, але й над якістю організації в цілому, включаючи роботу персоналу. Постійне одночасне удосконалення цих трьох складових – продукції, організації, персоналу – дозволяє досягти найбільш швидкого і ефективного розвитку бізнесу. Якість визначається досягненням задоволеності клієнтів, покращенням фінансових результатів і ростом задоволеності службовців своєю роботою в компанії.

Основні принципи, на яких повинні будуватися системи менеджменту якості (СМЯ) готельних підприємств, відповідають базовим принципам менеджменту якості, що вказані у стандарті ІСО 9000-2001 «Системи менеджменту якості»:

- 1) Орієнтація на споживача.
- 2) Лідерство керівництва.
- 3) Залучення співробітників.
- 4) Процесно-орієнтований підхід.
- 5) Системний підхід до менеджменту.
- 6) Безперервні покращення.
- 7) Прийняття рішень, що базується на фактах та даних.
- 8) Взаємовигідні відносини з партнерами.

На принципах ІСО побудована найбільш популярна зараз система загального менеджменту якості – Total Quality Management (TQM).

Якщо переформулювати основні положення цієї системи відносно підприємства, що надає послуги гостинності, то вони будуть виглядати наступним чином:

1) *Лідерська роль керівництва.* Керівництво повинно інтегрувати систему управління якістю у загальну модель управління готельним підприємством. Керуючі дії повинні виконуватись не стільки у вигляді організаційно-розпорядчої документації, скільки у вигляді конкретних слів та вчинків, що однозначно передають позицію керівництва. Керівники встановлюють єдність мети та напрямків діяльності готельного підприємства. Вони мають створювати та підтримувати внутрішнє середовище, в якому можливе повне залучення працівників до діяльності, спрямованої на досягнення цілей готельного підприємства. Керівництво повинно виступати ініціатором інноваційних змін та підтримувати їх на всіх рівнях:

- Менеджери, які управляють діяльністю тільки окремих співробітників і не контролюють діяльність інших менеджерів;
- Менеджери, що управляють діяльністю інших менеджерів, знаходять методи вирішення найбільш важливих завдань, беруть участь у складанні планів;
- Менеджери вищої ланки, що відповідають за постановку глобальних завдань, формування стратегії розвитку і внутрішніх цінностей готельних підприємств. Вони відповідальні перед керівництвом готелю.

2) *Орієнтація на клієнта.* Готелі залежить від своїх клієнтів і тому повинні розуміти їхні поточні та майбутні потреби, виконувати їхні вимоги і прагнути до перевищення їхніх очікувань. Це повинно стати не лозунгом, а повсякденною роботою. Повинні бути виявлені характеристики клієнтів

різних груп, для чого проводиться анкетування клієнтів, дослідження ринку послуг гостинності, аналіз конкурентних переваг.

3) *Залучення усіх співробітників.* В системі TQM передбачається делегування відповідальності на нижні рівні управління. За умови збільшення відповідальності рядових співробітників зростає роль зворотного зв'язку та самоконтролю. Працівники на усіх рівнях становлять основу готельного підприємства, і їх повне залучення дає змогу використовувати їх здібності на користь готелю.

Основні служби, наявні в будь-якому готелі:

- Служба управління номерним фондом;
- Адміністративна служба;
- Служба громадського харчування;
- Комерційна служба;
- Інженерні (технічні) служби;
- Допоміжні та додаткові служби.

Служба управління номерним фондом займається вирішенням питань, пов'язаних з бронюванням номерів, прийомом туристів, що прибувають в готель, їх реєстрацією та розміщенням по номерах, а також відправкою додому або до наступного пункту маршруту подорожі після закінчення туру, забезпечує обслуговування туристів в номерах, підтримує необхідний санітарно-гігієнічний стан номерів і рівень комфорту в житлових приміщеннях, займається наданням побутових послуг гостям. Склад служби: директор або менеджер з експлуатації номерів, служба прийому і розміщення, служба покоївок, об'єднана сервісна служба (швейцари, коридорні, гардеробники, службовці гаражного господарства), служба порт'є, служба консьєржки, служба посильних, інспектор з прибирання номерів, служба безпеки.

Адміністративна служба відповідає за організацію управління всіма службами готельного комплексу, вирішує фінансові питання, питання кадрового забезпечення, займається створенням і підтримкою необхідних умов праці для персоналу готелю, контролює дотримання встановлених норм і правил з охорони праці, техніки безпеки, протипожежної та екологічної безпеки. Склад служби: секретаріат, фінансова служба, кадрова служба, еколог, інспектори з протипожежної безпеки.

Комерційна служба займається питаннями оперативного і стратегічного планування. Аналізує результати господарської діяльності. Склад служби: комерційний директор, служба маркетингу.

Інженерні служби створюють умови для функціонування систем кондиціонування, теплопостачання, санітарно-технічного обладнання, електротехнічних пристроїв, служб ремонту та будівництва, систем телебачення та зв'язку. Склад служби: головний інженер, служба поточного ремонту, служба благоустрою території, служба зв'язку.

Допоміжні служби забезпечують процес роботи готельного комплексу, пропонуючи послуги пральні, кравецької, білизняних служб, служби прибирання приміщень, послуги складу і т. д.

Додаткові служби надають платні послуги. До їх складу входять: перукарня, басейн, сауна, солярій, аерарій, спортивні споруди та ін.

Всі готелі мають чітку ієрархію менеджменту, в рамках якої всі його члени займають певне місце у відповідності зі своїм статусом. У нижній частині ієрархії знаходяться люди, які зайняті безпосередньо роботою. До них відноситься виробничий персонал готелю, так звані індивідуальні учасники.

4) *Підготовка та підвищення кваліфікації персоналу.* Персонал на підприємствах сфери послуг, до яких належать і готельні підприємства, є ключовим фактором успіху та високої якості функціонування підприємства. Керівництвом готелю повинні бути створені всі необхідні умови для підвищення кваліфікації робітників та залучення найбільш кваліфікованих до роботи на різних рівнях та службах готелю.

Вимоги до обслуговуючого персоналу готелів можна умовно розділити на чотири групи:

#### 1. Кваліфікація (для всіх категорій готелів).

- Весь обслуговуючий персонал та керівники повинні пройти професійну підготовку. Ступінь підготовки повинний відповідати наданим ними послуг.
- Знання іноземної мови. Для готелів категорії «1 зірка» досить знання працівниками служби прийому та розміщення однієї іноземної мови (мови міжнародного спілкування або мови найбільш уживаного клієнтами цього регіону).

Для готелів категорії «2 зірки» вимоги аналогічні попереднім.

Для готелів категорії «3 зірки» всьому персоналу, який має контакти з проживаючими, необхідне знання в достатньому обсязі як мінімум двох мов міжнародного спілкування або інших мов, найбільш вживаних клієнтами цього регіону.

Для готелів категорії «4 зірки» вимоги аналогічні, але знання мови має бути на більш високому рівні.

Для готелів категорії «5 зірок» всьому персоналу, який працює з проживаючими, необхідно вільне володіння як мінімум трьома іноземними мовами.

2. *Поведінка.* Персонал усіх категорій готелів повинен вміти створювати на підприємстві атмосферу гостинності, бути готовим доброзичливо виконувати прохання проживаючих, проявляти терпіння і стриманість.

3. *Медичні вимоги.* Персонал усіх категорій готелів повинен періодично проходити медичний огляд для одержання відповідного сертифіката.

4. *Уніформа.* Персонал усіх категорій готелів, що вступає в контакт з проживаючими, повинен носити уніформу, у ряді випадків уніформа включає особистий значок із вказівкою імені та прізвища. Форма повинна бути завжди чистою і в хорошому стані.

У готельних комплексах будь-якої категорії повинні бути створені умови для відпочинку і харчування персоналу. Чисельність персоналу в службах залежить від розмірів готельного комплексу й обсягів обслуговування.

Загальні вимоги до персоналу підприємств харчування, які обслуговують готельні комплекси:

Кухарі, офіціанти, метрдотелі приймаються на конкурсній основі за результатами кваліфікаційних випробувань і тестування.

Метрдотелі, офіціанти, бармени повинні знати не менше однієї іноземної мови. У бригаду включають офіціантів, які володіють різними мовами.

Регулярно, але не рідше одного разу на п'ять років, проводиться переатестація виробничого і технічного персоналу для підтвердження або підвищення кваліфікаційного розряду.

Не рідше ніж через три роки повинна проводитися професійна перепідготовка працівників підприємства на курсах підвищення кваліфікації за спеціальною програмою.

Формений одяг метрдотеля повинен відрізнятися від одягу офіціанта.

Працівники обслуговуючого персоналу повинні бути зовні акуратними, бадьорими, мати підтягнутий вигляд, повинні бути ввічливими і попереджувальними. Працівники не повинні займатися сторонніми справами на робочому місці.

Працівники кухні, технічних служб і допоміжного персоналу (прибиральники) не повинні з'являтися в приміщеннях для відвідувачів у санітарному та спеціальному одязі, якщо це не пов'язано з виконанням ними прямих обов'язків (проведення термінових ремонтних робіт) [2].

Керівництво готелів повинно організовувати та стимулювати регулярне підвищення кваліфікації персоналу, опановування ним нових технологій, іноземних мов, самоосвіту.

5) *Нагороди та визнання.* Задля того, щоб нова система управління якістю працювала, необхідно, щоб вона була закріплена в системі мотивації та стимулювання праці, що спрямована на підвищення якості виконання своїх професійних обов'язків, підвищення кваліфікації, впровадження нових, інноваційних технологій та методів роботи, впровадження інформаційних технологій де це має доцільність у повсякденну роботу. Це пов'язано з об'єктивною оцінкою особистого вкладу працівника та підрозділів у створення та підвищення загальної якості послуги гостинності. Конкретні результати роботи працівників та підрозділів повинні відбиватися у матеріальному заохоченні, преміях та інших заохочувальних заходах.

6) *Управління процесом.* Базовим принципом TQM є концентрація зусиль на вдосконаленні конкретних процесів, що безпосередньо впливають на якість послуг гостинності. Ключовим принципом є процесний підхід, який вперше був запропонований представниками класичної школи менеджменту, які сформулювали основні функції управління, вважаючи їх необхідними для будь-якої організації. Бажаного результату досягають ефективніше, коли діяльністю та пов'язаними з нею ресурсами управляють як процесом.

Важливу роль відіграє принцип застосування системного підходу до управління. Встановлення та розуміння взаємопов'язаних процесів та управління ними як систе-

мою допомагає готелю результативніше та ефективніше досягати цілей.

Також слід дотримуватися принципу постійного поліпшення. Постійне поліпшення показників діяльності готельного підприємства слід вважати незмінною метою організації.

Наступним принципом є прийняття рішень на підставі фактів. Ефективні рішення ґрунтуються на аналізі даних та інформації. І, нарешті, один з найважливіших принципів організації управління якістю за стандартами ISO – взаємовигідні стосунки з постачальниками. Готель та його постачальники та субпідрядники є взаємозалежними, і взаємовигідні стосунки підвищують здатність обох сторін створювати цінності.

7) *Інформаційна система.* Для нормального функціонування системи TQM необхідно розробити та впровадити інформаційну систему, що дозволяє збирати, накопичувати, зберігати та використовувати дані, інформацію та знання. Необхідно автоматизувати фінансові розрахунки, бухгалтерію, планування. Для ефективної роботи будь-якої організації необхідно здійснювати оперативний обмін управлінською інформацією, її обробка, надійне зберігання та підтримка в актуальному стані.

Інформаційні технології в готелях повинні використовуватися у двох напрямках:

- Для забезпечення управління готелем, його планової, фінансової, бухгалтерської діяльності. В наш час існує спеціальне програмне забезпечення, що автоматизує всі ці процеси і базується на законодавстві України. Також проведення рекламної компанії з застосуванням можливостей Internet.
- Для підвищення якості обслуговування клієнтів: надання доступу до Internet у номерах та у холі готелю, надання можливості замовлення та бронювання номерів через Internet, інші інформаційні послуги.

8) *Аналізувати та переймати кращій досвід.* Одним з дійових інструментів підвищення якості та покращення системи управління готелем є визначення та використання кращого досвіду інших вітчизняних та закордонних підприємств готельної індустрії (бенчмейкинг).

## Висновки

Як вже зазначалося, готельне господарство в Україні розвивається досить швидкими темпами, але, порівняно з туристськими країнами світу, кількість українських готелів є незначною. Наприклад, у Великій Британії функціонує 260 тис. готелів. У країнах Європи кількість великих готелів становить 15–20% загальної кількості готельних підприємств, 75–85 – мотелі та готелі сімейного типу. В Україні такі форми готельного господарства практично не розвинуті. Але, як свідчить міжнародний досвід, саме такі підприємства могли б дати істотний поштовх розвитку галузі та створенню додаткової кількості робочих місць. Чинне законодавство України нечітко визначає готельне підприємство, його належність до сфери туристичних послуг та відомче підпорядкування. Тому, для розвитку готельного господарства України, підвищення попиту на ринку споживання го-

тельних послуг, створення та входження малих готельних підприємств, доцільним є розробка проекту Закону України про розвиток готельного господарства. Положення закону мають визначити правові, економічні та організаційні засади створення та подальшого розвитку конкурентних відносин на цьому ринку.

Формування якості послуги гостинності повинно здійснюватися на основі багаторічного формування політики та системи управління якістю готельного підприємства. Ця система має базуватися на стандартах і принципах Total Quality Management та враховувати: лідерську роль керівництва в усіх інноваційних процесах; орієнтацію на потреби та вимоги клієнта; залучення персоналу до вирішення задач підвищення якості послуги гостинності; стимулювання, розвиток та підвищення кваліфікації персоналу;

впровадження процесного підходу до управління; широке впровадження інформаційних технологій в управлінську діяльність та інші сфери функціонування готельних підприємств; поширення спілкування з клієнтами за допомогою Internet; кращій досвід вітчизняних та іноземних підприємств готельної індустрії.

### Література

1. Довбенко О. М. Податкове стимулювання інвестицій в туристичний комплекс України // «Формування ринкової економіки» / Науковий збірник КНЕУ. – 2007. – № 6. – С. 80–85.
2. Решетняк Е. Современные методы управления предприятием сферы услуг. – Х.: Фактор, 2008. – 544 с.