

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-79>

УДК 640.412:658.5:005.336.3(477.7)

ОРГАНІЗАЦІЯ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ТА КОНТРОЛЮ ЯКОСТІ ПОСЛУГ В ЗАКЛАДАХ РОЗМІЩЕННЯ ПІВДНЯ УКРАЇНИ

ORGANIZATION OF THE STRUCTURE OF MANAGEMENT AND QUALITY CONTROL OF SERVICES IN ACCOMMODATION FACILITIES IN THE SOUTH OF UKRAINE

Д'яконова Анджела Костянтинівна

доктор технічних наук, професор,
Одеський національний технологічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6895-0780>

Тітомир Людмила Анатоліївна

кандидат технічних наук, доцент,
Одеський національний технологічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3701-2972>

Жовтяк Каріна Олександрівна

асистент,
Одеський національний технологічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7665-2396>

Dyakonova Andzhela, Titomir Lyudmila, Zhovtyak Karina
Odessa National Technological University

Впровадження в Україні ринкових відносин і створення конкурентного середовища змінили умови роботи готельного бізнесу. З переходом до ринкових відносин, структура управління в закладах готельного господарства повинна створювати умови для найкращого використання як матеріально-технічної бази підприємства, так і колективного потенціалу обслуговуючого персоналу, його творчих і інтелектуальних можливостей. Необхідність створення організаційної структури управління пов'язана з раціональним розподілом прав і обов'язків між окремими підрозділами організації, чітким визначенням взаємодії структурних ланок у виробничому процесі для оперативного контролю якості наданих послуг. Робота закладів готельного господарства повинна бути орієнтована на різні види послуг і потреби споживачів.

Ключові слова: організація структури управління, контроль якості готельних послуг.

Внедрение в Украине рыночных отношений и создание конкурентной среды изменили условия работы гостиничного бизнеса. С переходом к рыночным отношениям, структура управления в учреждениях гостиничного хозяйства должна создавать условия для лучшего использования материально-технической базы предприятия, так и коллективного потенциала обслуживающего персонала, его творческих и интеллектуальных возможностей. Необходимость создания организационной структуры управления связана с рациональным распределением прав и обязанностей между отдельными подразделениями организации, четким определением взаимодействия структурных звеньев в производственном процессе для оперативного контроля качества предоставляемых услуг. Работа учреждений гостиничного хозяйства должна быть ориентирована на различные виды услуг и потребности потребителей.

Ключевые слова: организация структуры управления, контроль качества гостиничных услуг.

The introduction of market relations in Ukraine and the creation of a competitive environment have changed the working conditions of the hotel business. With the transition to market relations, the management structure in hotel facilities should create conditions for the best use of both the material and technical base of the enterprise, as well as the collective potential of service personnel, their creative and intellectual capabilities. The organizational structure

of the hotel business should ensure effective interaction with the domestic and external services market, and contribute to improving competitiveness. It should be noted that the organizational structure of the hotel industry should be flexible and change in accordance with the requirements of the external and internal market of hotel services. The need to create an organizational management structure is associated with a rational distribution of rights and obligations between individual divisions of the organization, a clear definition of the interaction of structural links in the production process to achieve the goal and ensure competitiveness in the hotel services market. The organizational structure of a hotel company depends on its purpose, the capacity of the room stock, the specifics of guests, the form of ownership and other factors. To create an organizational structure, it is necessary to determine the specific functions of each department and division of the institution, that is, to create a vertical structure of the enterprise; organize departments and structural divisions and decide on jobs, namely, to plan a structural hierarchy; coordinate the functional activities of each division, that is, form a horizontal structure of the enterprise with clearly defined responsibilities of each employee of the hotel industry. The work of hotel facilities should be focused on various types of services and consumer needs, depending on the direction of the enterprise's activities, as well as the purpose and duration of guests' stay in hotels and accommodation facilities.

Keywords: organization of the management structure, quality control of hotel services.

Постановка проблеми. З переходом України до ринкових відносин на перший план висуваються нові вимоги до організації підприємств готельного господарства і контролю якості наданих послуг. В умовах конкурентного середовища підприємство має бути гнучким, функціонувати з найменшими витратами і надавати високоякісні послуги.

Структура управління готельним бізнесом складається з упорядкованої сукупності взаємопов'язаних підрозділів і ланцюгів управління, які знаходяться між собою у певних взаємовідносинах і забезпечують функціонування готельних підприємств, як єдине ціле. Управління підприємствами готельного бізнесу впроваджує раціональне розподілення завдань і обов'язків між підрозділами, службами, змінами, кожним співробітником готелю.

Організація структури управління і скорегована діяльність підрозділів виробничих структур підприємства є головними складовими діяльності готельного бізнесу, які відіграють винятково важливу роль у функціонуванні, забезпеченні контролю якості наданих послуг і конкурентоспроможності готелів та на ринку готельного бізнесу. Структура управління фіксується Уставом підприємства і документально оформлюється спеціальними положеннями відносно напрямку послуг та посадовими інструкціями для виконавців на всіх рівнях діяльності в закладах розміщення.

Успішне функціонування підприємств готельного бізнесу на ринку готельних послуг можливе тільки при наявності ефективної організації системи управління, яка здатна спрямовувати діяльність закладів розміщення і контролювати якість наданих послуг, використовуючи сучасні методи контролю якості обслуговування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Актуальність теми дослідження організаційної структури готельного господарства і

контролю якості послуг у сучасних ринкових умовах визначається тим, що для формування і утримання конкурентних переваг на ринку готельних послуг все більшого значення набуває структура управління готельним підприємством та ефективність контролю якості наданих послуг.

Проблемі організації структури управління і контролю якості наданих послуг в готелях і закладах розміщення присвячено ряд робіт вітчизняних та іноземних авторів. У підручнику Мальської М.П. і Пондяк І.Г. розглянуто існуючі організаційні, управлінські та технологічні напрямки діяльності підприємств готельного бізнесу, проаналізовано проблему організації, управління та технології обслуговування в закладах готельного господарства [1]. У монографії Галасюк С.С. і Шикиної О.В. висвітлено основні проблеми в діяльності малих готелів, проведено сегментування закладів розміщення, запропоновано заходи підвищення ефективності функціонування малих готелів м. Одеси [2]. В роботі Джум Т.А. значна увага приділяється особливостям управління готелями різних типів і принципам функціонування основних служб в готелях [3]. Левицька І.В. дослідила проблему формування системи управління якістю готельних послуг в Україні та запропонувала методи їх класифікації [4]. Іванова В.І. розглянула процес організації системи управління взаємовідносинами з гостями готельних підприємств [5]. Нікольська Е.Ю. дослідила і визначила позитивні і негативні сторони матричної структури управління готельним бізнесом [6]. Мисовою О.С. розглянуто специфіку управління персоналом, як підсистему готельного менеджменту, і проаналізовано види кадрової політики в готельних підприємствах [7].

Аналіз наведених публікацій свідчить, що діяльність готельного господарства визнача-

ється в першу чергу організаційною структурою управління, що є основою моделі розвитку готельного бізнесу і формування системи зав'язків між керівниками, діючими підрозділами, працівниками закладу, та забезпечує контрольовану якість послуг у відповідності до діючих стандартів обслуговування.

Серед сучасних тенденцій розвитку готельного господарства слід відзначити загострення конкурентної боротьби на світовому готельному ринку і зростання уваги до готелів з більш низькою ціною політикою, малих і середніх закладів розміщення, які відносяться до сегменту масового користування. Починаючи з 2008 р. спостерігається період активних інвестиційних вкладень у створення мережі малих готелів, пансіонатів, домів відпочинку, особливо у курортній місцевості, до якої відноситься і Чорноморський регіон півдня України.

Формування цілей статті. Метою дослідження є організація структури управління та контролю якості послуг в закладах розміщення півдня України і розробка науково обґрунтованих рекомендацій по удосконаленню системи управління діяльністю малих і середніх підприємств готельного бізнесу для підвищення конкурентоспроможності на ринку готельних послуг.

Виклад основного матеріалу дослідження. Організація системи управління готельним підприємством є найважливішим елементом у механізмі діяльності закладів розміщення відповідно до об'єктивних законів ринку. Якість і ефективність управлінської діяльності в цій сфері пов'язана з методами управління, які мають безпосередній вплив на службу сервісу і забезпечення максимально повного і ефективного задоволення зростаючого попиту гостей закладів розміщення на різноманітні і якісні послуги.

Організаційна структура у готельних підприємствах залежить від розмірів і типу закладів розміщення. У великих готелях організаційна структура розгалужена і забезпечує можливість оптимального управління з різними функціональними напрямками. У готелях низької та середньої місткості передбачений мінімальний набір служб, що забезпечують надання основних готельних послуг, до яких відноситься заселення, розміщення і харчування. В готельному бізнесі найбільш розповсюджені три основних типи організаційних структур: лінійна, функціональна і лінійно-функціональна, які мають свої переваги і недоліки.

Лінійна організація управління є найпростішою. В основі її побудови формуються лінійні зв'язки і відбувається рух інформації та управлінських рішень «зверху-вниз», від керівника організації до обслуговуючого персоналу. Керівник повністю відповідає за діяльність невеликого готелю, а у випадку великого готелю – структурного підрозділу підприємства. До переваг лінійного управління відносяться: скорочена чисельність управлінського апарату, чіткість розпоряджень і узгодженість дій з виконавцями, особиста відповідальність керівника за результати діяльності підприємства або підрозділів. Недоліки пов'язані з тим, що лінійна структура управління базується на зосередженні всіх управлінських та виробничих функцій в руках одного керівника, який має бути компетентним у всіх питаннях, пов'язаних з роботою закладу і забезпечувати швидкий і постійний контакт з виконавцями. Це вимагає дуже напруженої роботи керівника підприємства, але спрощує контроль за виконанням доручень. Лінійна організаційна структура управління використовується насамперед у малих за розмірами закладах розміщення, що надають основні та невеликий обсяг додаткових послуг.

Створення функціональної системи управління обумовлено розширенням діяльності підприємств готельного бізнесу, появою значної кількості додаткових послуг, що потребує розширення функціональної діяльності. При функціональній структурі процес управління відбувається функціональними підрозділами, спеціалізованими з виконання конкретних видів роботи, що сприяє чіткому виконанню управлінських рішень. Виконання окремих функцій готельного бізнесу покладаються на фахівців одного профілю, які об'єднані у структурні підрозділи за функціональними критеріями, що значно підвищує результативність діяльності закладу. Така організація управління виключає дублювання управлінських функцій і зменшує потреби у спеціалістах широкого профілю. До недоліків функціональної організації структури управління відноситься надмірна централізація, що призводить до утворення структури, яка важко реагує на зміни зовнішнього середовища.

Недоліки лінійної і функціональної організації системи управління значною мірою усуваються впровадженням лінійно-функціональної або комбінованої системи управління. Комбінована система управління представляє собою упорядковану систему організації управлінських структур, які знаходяться у

певному підпорядкуванні, що забезпечує чіткий і швидкий взаємозв'язок між керівництвом і діючими підсистемами обслуговуючого персоналу, а також забезпечує розподіл прав і обов'язків між окремими підрозділами організації та контролю якості наданих послуг. При лінійно-функціональній структурі управління має переваги лінійна організація, але з розширенням обсягу послуг зростає роль функціонального управління. Функціональні служби забезпечують весь обсяг технічної підготовки підприємства до процесу виробництва, а також вирішують проблеми, що виникають під час діяльності закладу розміщення. Лінійний керівник розподіляє своє загальне керівництво підрозділом між функціональними керівниками, які в свою чергу надають технологічну допомогу безпосереднім виконавцям роботи. Керівник несе повну відповідальність за результати роботи. У відповідності до складу управлінських завдань визначається кількість лінійних та функціональних рівнів діяльності закладу. Тобто, при комбінованій організації управління лінійні ланки повинні приймати управлінські рішення і контролювати, а функціональні — консультувати, інформувати, організовувати та планувати. Така система управління значно спрощує контроль за якістю наданих основних і додаткових послуг гостям закладів розміщення.

Слід відзначити, що в готельному бізнесі використовується також матричний тип організаційної структури управління підприємствами, продукт яких має нетривалий життєвий цикл і часто змінюється. Враховуючи сучасний стан економіки, зменшення туристичної потоків і скорочення попиту на готельні послуги, готельному підприємству необхідно мати високу гнучкість і розвивати напрямки стратегічної спрямованості. Для забезпечення діяльності в межах матричної структури управління на підприємстві необхідно здійснювати зміни у організаційній структурі, а саме, створювати у готельному комплексі спеціалізовані цільові підрозділи, які повинні об'єднувати провідних спеціалістів для реалізації основних ідей стратегічної програми діяльності. При такій структурі управління формуються тимчасові групи спеціалістів з персоналу підприємства і виділяються необхідні ресурси з діючих функціональних відділів. Тому при матричній структурі управління процес побудови горизонтальних зв'язків, тобто підбір керівника програми, його заступників по підрозділах і відповідальних виконавців по кожному спеціалізованому відділу,

є дуже важливим. При матричній організації структури управління керівник програми працює безпосередньо з підпорядкованими йому спеціалістами, які водночас несуть відповідальність перед лінійними керівниками. Він визначає термін і обсяги виконання робіт в конкретній програмі, а лінійні керівники приймають рішення відносно виконавців певних функцій, пов'язаних з діяльністю підприємства. Після виконання завдань керівник програми, ресурси і персонал повертаються у свої службові підрозділи. Завдяки гнучкості ця структура управління дозволяє прискорювати впровадження інноваційних нововведень, що підвищує конкурентоздатність підприємства на ринку послуг.

Матричні структури управління, які доповнюють організаційну структуру управління новими елементами, спрямовані на піднесення творчої ініціативи керівників і спеціалістів і виявлення можливостей значного підвищення ефективності обслуговування. Одночасно, до недоліків матричної організації системи управління слід віднести труднощі, що пов'язані з великою кількістю керівників, які мають різні підходи до вирішення проблем оперативної діяльності, а також складність комунікаційного процесу у зв'язку з значним збільшенням функціональних потоків і розмірів організації.

Таким чином, організаційна структура управління готельним підприємством базується на семи основних принципах: розподіл праці і спеціалізація; чіткий розподіл влади; розподіл відповідальності; сполучення повноважень і відповідальності; функціональне обмеження діяльності; діапазон контролю; міжфункціональні комунікації. При більш детальному огляді цих принципів, слід відзначити: поділ праці і спеціалізація – це розкладання складних операцій на більш прості, які легко можна засвоїти і повторити. Важливо визначити спеціалізацію працівників, можливість виконувати певні функціональні обов'язки, що дозволить їх діяльність зробити більш ефективною. Президент або топ-менеджери підзвітні раді директорів. Топ-менеджер уповноважений набирати фахівців і власним рішенням наділяти їх певною владою різного рівня. Таким чином, складається ієрархія влади, і структура управління набуває ієрархічної форми. Поділ відповідальності – це принцип, що визначає організацію трудового процесу готельного підприємства. Діяльність менеджера характеризується певними функціями, обов'язками і відповідальністю. Поєд-

нання повноважень і відповідальності – це принцип, реалізація якого дає можливість запобігати зловживанню владою. Функціональне обмеження діяльності – це принцип, який пов'язаний з поділом праці. Поділ праці передбачає як функціональне розмежування, так і обмеження діяльності. Це дозволяє чітко визначати обсяг обов'язків і відповідальність за результати виконаного завдання. Реалізація цих принципів необхідна для створення ефективно діючої системи управління готельним підприємством.

Останнім часом в індустрії гостинності поширюються корпоративні форми управління. Об'єднання готельних підприємств у великі корпорації пов'язано з певними перевагами, які забезпечують зниження витрат виробництва при спільній діяльності, отримання нових можливостей реалізації послуг гостинності, створення гнучкої цінової політики, оволодіння новими ринками збуту, зниження ризику при розширенні виробничої діяльності, можливість зменшення впливу сезонності на функціонування закладу. Серед корпоративних форм управління у готельній сфері виділяються готельні корпорації, які представляють собою об'єднання групи осіб для спільної діяльності і утворення єдиного самостійного суб'єкта, тобто юридичної особи. Існують різні форми міжнародних корпорацій, а саме: спільні готельні підприємства, які утворені на основі спільного капіталу власників різних держав; володіння національною компанією контрольним пакетом акцій іноземної готельної корпорації; злиття готельних підприємств декількох держав; об'єднання готельних підприємств декількох держав, внаслідок обміну акціями або спільного створення компанії у формі холдингу.

Серед форм корпоративних об'єднань найбільш відомі – синдикат, концерн і асоціація. Синдикат – це форма об'єднання підприємств для спільної комерційної діяльності з залученням капіталу інвесторів. Утворення синдикатів передбачає об'єднання значного капіталу і зменшення ризику для кожного учасника синдикату. Готельні підприємства, що входять до синдикату, зберігають економічну і юридичну самостійність. Концерн – це форма об'єднання підприємств і організацій різних галузей на основі спільних інтересів, що зумовлює зменшення ризику діяльності готельних підприємств. У концерн можуть входити фінансові установи, будівельні компанії, транспортні підприємства. При загрозі банкрутства фінансові ресурси можуть пере-

водитись з одного виду діяльності на другий. Асоціація – форма організації і управління, яка створена на добровільних засадах з підприємств різного профілю, об'єднаних для вироблення стандартів діяльності, проведення ліцензування, реалізації навчальних програм, а не для отримання доходів [1].

Вибір моделі організаційно-функціональної структури управління визначається конкретними особливостями діяльності готельного підприємства на ринку готельних послуг з урахуванням необхідності оптимального задоволення попиту споживачів. Тому необхідно досліджувати рівень задоволеності якістю готельних послуг споживачами закладу, а також проводити контроль якості наданих послуг, їх відповідність вимогам діючих стандартів.

Контроль якості послуг – це функція управління, за допомогою якої готельне підприємство забезпечує досягнення своєї мети на ринку готельних послуг, і дозволяє своєчасно виявити недоліки та попередити можливі відхилення від гарантованої стандартами якості послуг. На якість обслуговування гостей у готелях впливають такі чинники, як: матеріально-технічна база, зручне розташування, раціональне планування, якісне оформлення приміщень, якість білизни, сучасні телекомунікації; технологія обслуговування; високий професіоналізм і компетентність обслуговуючого персоналу тощо.

Слід відзначити, що якість готельних послуг відповідає загальним особливостям нематеріального виробництва і характеризується такими рисами, як: невідчутність; мінливість рівня якості наданих послуг; невизначеність, що заважає просуванню готельних послуг на ринок збуту. Стандартизація є найбільш вагомим способом контролю якості послуг, тому що встановлює норми і правила, сформульовані у вигляді нормативних документів з юридичною силою впливу. Запровадження галузевого стандарту забезпечує контроль системи якості, а також єдиний підхід до системи оцінювання якості послуг готельними підприємствами і споживачами. Внутрішній стандарт у готельному підприємстві ідентифікує його торгову марку і зміцнює позиції підприємства у відповідному сегменті ринку. Важливою складовою корпоративної культури є система загального управління якістю (TQM), яка зорієнтована на задоволення попиту клієнтів, базується на принципах: орієнтація на споживача; лідерство керівника; залучення персоналу усіх рівнів до діяльності закладу; підхід до системи якості як процесу;

системний підхід до управління; постійне підвищення результатів діяльності організації. До головних вимог якісного обслуговування персоналом гостей готельного закладу відносяться: ввічливість, компетентність, комунікабельність, доступність, а також забезпечення комфортності і безпеки готельних послуг для життя і здоров'я гостей закладу.

Управління якістю послуг у готельних підприємствах здійснюється у формі зовнішнього і внутрішнього контролю. Зовнішній контроль пов'язаний з дотриманням державних стандартів, які гармонізуються з міжнародними, що забезпечує проведення успішної сертифікації та ліцензування закладу, а також надає можливість співпрацювати з міжнародними туристичними організаціями. Основним документом, що визначає взаємовідносини між адміністрацією, персоналом готельного підприємства і споживачами є «Правила надання готельних послуг», розроблені у відповідності до Державного стандарту України [8; 9]. Внутрішній контроль здійснюється адміністрацією готельного підприємства і охоплює оцінку якості управління в підрозділах, впроваджені технологій виробництва, функціональну взаємодію між підрозділами, матеріально-технічне забезпечення, загальний рівень комфорту для гостей закладу. Організаційно-адміністративні методи мають прямий вплив на об'єкт управління, за допомогою наказів, розпоряджень, оперативних вказівок. Використовуючи їх, система адміністративних засобів підтримує трудову дисципліну і гарантує надання готельних послуг високої якості у відповідності до вимог стандартів.

Метою використання методів контролю є підвищення ефективності виробництва, формування та регулювання взаємодії структурних підрозділів організації.

Особливо популярною є модель оцінки якості, яка розроблена Е.Р. Кедоттом і Н. Тердженом, яка розроблена на основі запропонованої Ч. Бернардом концепції «нейтральної зони», і використовується для аналізу і оцінки сприйняття споживачем отриманої послуги [11]. Вони виділили чотири класифікаційні групи елементів обслуговування, які різняться за характером сприйняття споживачем і назвали їх «критичні», «нейтральні», «приносять задоволення», «приносять розчарування». «Критичні» – це головні елементи, на які обов'язково реагує споживач. Вони є обов'язковими елементами послуги готельного бізнесу і можуть впливати на величину нейтральної зони, а саме: чистота в готельних

номерах, чистота в приміщеннях загального користування, безпека проживання, здорова їжа тощо. «Нейтральні» – це елементи, які мають найменший вплив на скорочення нейтральної зони і характеризуються великим розмахом нейтральної зони. До нейтральних елементів відносяться: колір уніформи обслуговуючого персоналу, кольорова гама інтер'єру холу готелю тощо. «Приносять задоволення» – це елементи, які присутні в складі послуг поверх очікуваних і приносять задоволення, але реакції на їх відсутність не буде. До таких послуг відноситься обслуговування в готелях в нічний час, безкоштовні напої тощо. «Приносять розчарування» – це елементи послуг, які виконані не якісно або викликають негативну реакцію. До них відносяться: незручне розташування стоянки для машин, відмова прийняти оплату за кредитною картою, недружелюбність персоналу, забруднені попільнички тощо.

Враховуючи реалії ринкової економіки, в Україні все більше уваги приділяють розвитку діяльності підприємств та організацій, що формують малий та середній бізнес, для підвищення їх прибутковості. Відповідно до Закону України «Про державну підтримку малого підприємництва» малим підприємством є юридична особа, середня чисельність працюючих у яких за календарний рік не перевищує 50 чоловік і обсяг річного валового доходу не перевищує 500 тис. євро [12]. Управління малими підприємствами має свої особливості, які пов'язані з відсутністю жорсткої організаційної структури і чіткого плану праці, що забезпечує гнучкість організаційної структури, тимчасове закріплення завдань і робіт за виконавцями, перевага горизонтальних зав'язків, готовність до змін, самоконтроль, ініціативний підхід працівників до вирішення поточних проблем [13].

Нами проведено дослідження діяльності, структури управління і контролю якості послуг в закладах розміщення рекреаційної зони Причорномор'я Одеської області, а саме готельного підприємства типу туристична база відпочинку «Сонячна». Туристична база – це комплекс споруд для розміщення, харчування, культурно-побутового відпочинку і розваг. Зростання популярності туризму, його оздоровче і суспільне значення висунули турбази в число найбільш перспективних типів закладів розміщення для масового відпочинку. Особливого значення набули турбази, які функціонують цілий рік і мають можливість розширити кількість ліжко-місць в літній період до 500.

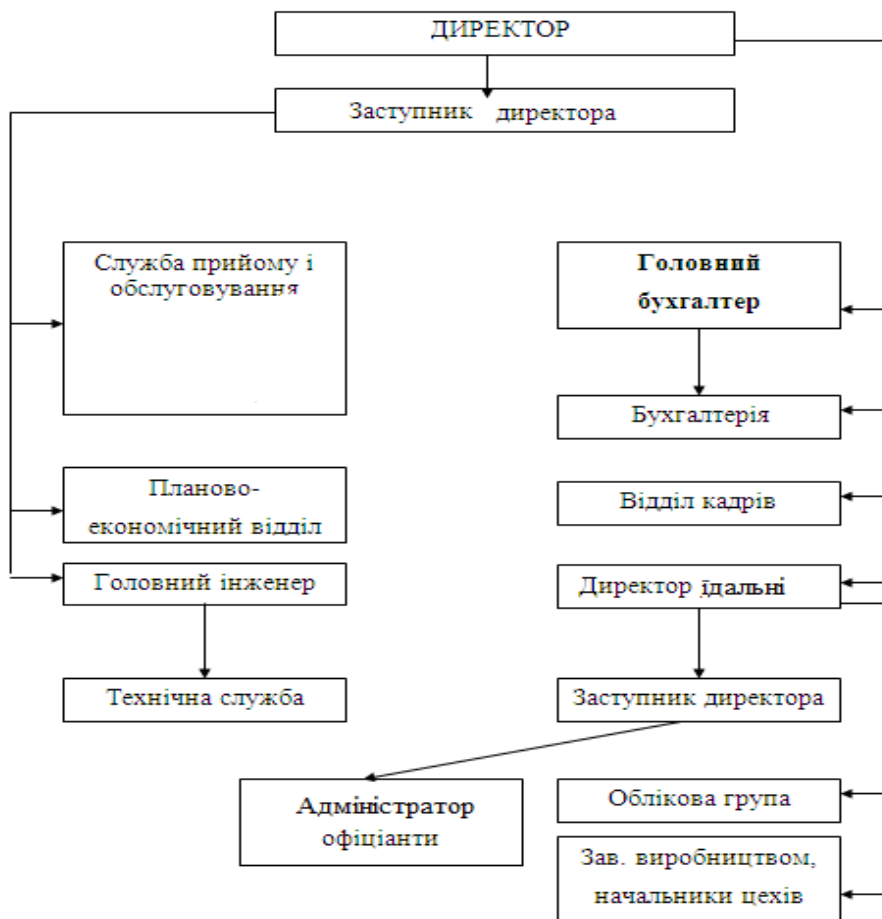


Рис. 1. Організаційна структура туристичної бази відпочинку «Сонячна»

Туристична база відпочинку «Сонячна» знаходиться в 60 км від Одеси, на Кароліно-Бугазській косі. «Сонячна» – це готельний комплекс на 200 номерів з рестораном біля моря, дитячим майданчиком, чудовим чистим пляжем з шезлонгами і обслуговуванням. Більшість з 200 номерів – комфортабельні італійські котеджі, які містять: душ, туалет, умивальник, бойлер, холодильник, італійські меблі. На базі пропонується триразове харчування в їдальні, працює бар-буфет. Можливе обслуговування на замовлення сніданку, обіду або вечері. Передбачені акції та знижки: для дітей до 12 років знижка – 50% від вартості дорослої путівки при розміщенні на додатковому місці (розкладачка).

Організаційна структура управління є лінійно-функціональною, що дозволяє в достатній мірі ефективно реагувати на потреби гостей туристичної бази відпочинку (рис. 1).

З наведеної схеми видно, що організаційна структура туристичної бази представлена у вигляді багаторівневої вертикальної сис-

теми управління. З метою поліпшення якості надаваних послуг в установі щоквартально проводиться анкетування гостей закладу. За результатами анкетування проведені дослідження з використанням широко розповсюдженого методу Е.Р. Кедотта і Н. Тердженя.

Для кількісної оцінки якості обслуговування нами побудована еталонна карта, яка є практичним інструментом для отримання кількісної оцінки якості обслуговування. Оцінку якості обслуговування проводили у п'ятибальній системі з позначками «+» або «-». Сукупність сприйняття наданих послуг визначених окремих елементів еталонної карти представляє собою алгебраїчну суму з позначками «+» або «-» (табл. 1).

Для визначення кількісної оцінки позначаємо характеристику сприйняття якості адитивного елемента обслуговування – як СЯЕ. Сприйняття якості сукупності N адитивних елементів обслуговування виражаємо алгебраїчною сумою з урахуванням знаків адитивних елементів

$$СЯЕ_1 + СЯЕ_2 + СЯЕ_3 + \dots + СЯЕ_n$$

Таблиця 1

Еталонна карта Е.Р. Кедотта і Н. Терджена

№ п/п	Характеристика елементів обслуговування	Оцінка сприйняття елементів обслуговування		
		Відсутня	Виконано неправильно	Виконано правильно
Розділ 1. Критичні елементи обслуговування				
1.1	Безпечність проживання	Обслуговування неможливе	0	+5
1.2.	Здорова їжа		0	+5
Розділ 2. Нейтральні елементи обслуговування				
2.1	Колір уніформи персоналу	0	0	Не звертають уваги
2.2	Кольорова гама інтер'єру у номері	0	0	
Розділ 3 Елементи обслуговування, що приносять задоволення				
3.1	Квіти в номері	0	0	+5
3.2	Бар з безалкогольними і алкогольними напоями	0	0	+5
Розділ 4. Елементи обслуговування, що приносять розчарування				
4.1	Відсутність послуги дайвінгу	-5	0	0
4.2	Культура обслуговування	0	-2	+3

Сприйняття якості кожного окремого елементу обслуговування може бути підвищене (> 1) або занижене (< 1) за допомогою коефіцієнтів сприйняття (КС) якості елементів обслуговування. Сприйняття якості кількох елементів обслуговування, які мають однакову залежну сукупність адитивних елементів, можна представити добутком коефіцієнтів, відповідних кожному мультиплікаційному елементу

$$(СЯЕ_1 + СЯЕ_2 + СЯЕ_3 + \dots + СЯЕ_n) \times КС_1 \times КС_2$$

Таким чином, загальний результат сприйняття і оцінки якості обслуговування представляє собою алгебраїчну суму окремих результатів сприйняття якості окремих адитивних елементів з урахуванням поправки на дію відповідних елементів.

Горизонтальні строки наведені в (табл. 1) відповідають елементам обслуговування, а вертикальні стовпчики – параметрам оцінки якості цих елементів. Перший параметр ($РЖ_1$) – рівень жалю, свідчить про емоційний настрій споживача відносно відсутності z-того елементу в процесі обслуговування; другий параметр ($РН_2$) – рівень емоційного настрою споживача відносно неправильно використаного z'-го елементу; третій параметр ($РС_3$) – рівень емоційного настрою споживача відносно правильно виконаного елементу. Всі три характеристики вказуються в балах відповідно до взятої шкали. Індивідуальна ком-

плексна оцінка якості обслуговування (ІКО) – це сума оцінок по всіх строках, отриманих від конкретного i-го гостя або експерта. Усереднені і середньозважені оцінки якості отримуються за допомогою статистичної обробки карт індивідуальної оцінки. За результатами проведених розрахунків середніх даних, отриманих за допомогою анкетування і наведених в табл. 1, встановлено, що усереднена оцінка якості наданих послуг за наведеними елементами становить 2,66, а середньозважена оцінка якості послуг з урахуванням коефіцієнтів вагомості, дорівнює 3,3. Тобто, результати оцінки якості послуг, що надаються на туристичній базі відпочинку «Сонячна», знаходяться на досить високому рівні.

Висновки. Для ефективного управління якістю послуг необхідно проводити постійні маркетингові дослідження, запроваджувати галузеві стандарти обслуговування, розробляти технології виробничих процесів з нормативними характеристиками, впроваджувати кваліфікаційні стандарти для працівників, нормативи праці.

Необхідно звернути увагу на підготовку обслуговуючого персоналу, а саме на підвищення його лояльності до гостей закладу розміщення, а також розширити обсяг додаткових послуг шляхом впровадження послуг дайвінгу, враховуючи, що база відпочинку знаходиться на березі моря.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Мальська М.П., Пандяк І.Г. Готельний бізнес: теорія та практика : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 472 с.
2. Галасюк С.С., Шикіна О.В. Організаційно-економічні засади функціонування малих готелів : монографія. Одеса : Атлант, 2015. 281 с.
3. Джум Т.А., Денисова Н.И. Организация гостиничного хозяйства : учеб. пособие. Москва : Магистр: ИНФРА-М, 2011. 400 с.
4. Левицька І.В. Формування системи управління якістю готельних послуг. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 1(152). С. 83–88.
5. Иванова О.В. Формирование эффективной системы управления отношений с клиентами в гостинице. *European science*. 2018. № 4(36). С. 35–39.
6. Никольская Е.Ю., Ефремова М.Ю. Методические подходы к проектированию организационной структуры управления в гостинице. *Инновационная наука*. 2015. № 7. С. 137–147.
7. Мысова О.С. Специфика управления персоналом как подсистемы гостиничного менеджмента. *Вестник Кемеровского государственного университета*. 2015. № 1(61). Т. 4. С. 230–234.
8. ДСТУ 4268:2003 Національний стандарт України. Послуги туристичні. Засоби розміщення. Загальні вимоги. Київ : Держстандарт України, 2003. 2 с.
9. ДСТУ ISO 9001-2001. Система управління якістю. Вимоги. Держстандарт України, 2001. 23 с.
10. Синяева І.М. Практикум по маркетингу / І.М. Синяева, С.В. Земляк, В.В. Синяев; под ред. проф. Л.П. Дашкова. Москва : Изд. Торговая корпорация «Дашков и К^о», 2006. 240 с.
11. Фадеева Н.В. Методология оценки качества услуг. *Вестник ТГТУ*. 2012. Том 18. № 2. С. 484–492.
12. Про державну підтримку малого підприємництва : Закон України від 19.10.2000 № 2063-111. URL: www.zakon1.rada.gov.ua
13. Ваганов К., Кириченко О. Стратегія розвитку малого та середнього бізнесу в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 1. С. 103–118.

REFERENCES:

1. Malskaya M.P., Pandyak I.G. (2010) Hotel business: theory and practice: textbook. Moscow: Center for educational literature, 472 p.
2. Galasyuk S.S., Shikina O.V. (2015) Organizational and economic bases of functioning of small hotels: monograph. Odessa: Atlant, 281 p. (in Russian)
3. Jum T.A., Denisova N.I. (2011) Organization of hospitable economy: textbook. manual. Moscow: Master's degree: INFRA-M, 400 p.
4. Levitskaya I.V. (2014) Formation of the quality management system of hotel services. *Formation of Market Relations in Ukraine*, no. 1(152), pp. 83–88.
5. Ivanova O.V. (2018) formation of an effective management system for relations with clients in a hotel. *European science*, no. 4(36), pp. 35–39.
6. Nikolskaya E.Yu., Efreмова M.Yu. (2015) Methodical approaches to designing an organizational management structure in a hotel. *Innovative Science*, no. 7, pp. 137–147.
7. Mysova O.S. (2015) Specificity of personnel management as a subsystem of hotel management. *Bulletin of Kemerovo State University*, no. 1(61), vol. 4, pp. 230–234.
8. DSTU 4268:2003 national standard of Ukraine. Tourist services. Accommodation facilities. General requirements. Kyiv: Gosstandart Ukrainy, 2003. 2 p.
9. DSTU ISO 9001-2001. Quality Management System. Requirements.-State – standard of Ukraine, 2001. 23 p. (in Russian)
10. Sinyaeva I.M., Zemlyak S.V., Sinyayev V.V. (2006) Praktikum po marketik [workshop on marketing]. Moscow: Ed. Trading Corporation "Dashkov & Co.", 240 p.
11. Fadeeva N.V. (2012) Metodologiya otsenka kachestva uslug [methodology for evaluating the quality of services]. *Vestnik TSTU*, vol. 18. no. 2, pp. 484–492.
12. On state support for small businesses: Law of Ukraine No. 2063-111 of 19.10.2000. Available at: www.zakon1.rada.gov.ua
13. Vaganov K., Kirichenko O. (2008) Strategy of development of small and medium-sized businesses in Ukraine. *Actual Problems of Economics*, no. 1, pp. 103–118.