

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА  
ГЕОГРАФІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ  
КАФЕДРА КРАЇНОЗНАВСТВА ТА ТУРИЗМУ

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ НА ПІДПРИЄМСТВІ ГОТЕЛЬНОГО  
ГОСПОДАРСТВА: НА ПРИКЛАДІ АПАРТ-ГОТЕЛЮ SENATOR MAIDAN

за спеціальністю: 242 Туризм

галузі знань: 24 Сфера обслуговування

на здобуття освітнього ступеню: Магістра

за освітньо-науковою програмою: Туризм

Магістерська робота

студентки денного відділення

Нагорної Катерини Олександрівни

Науковий керівник:

доцент, кандидат географічних наук

Малиновська О.Ю.

## ЗМІСТ

### ВСТУП

### РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ

- 1.1. Сутність, поняття та особливості якості послуг в готельному господарстві
- 1.2. TQM (Total Quality Management) як ключова концепція в сучасному управлінні якістю
- 1.3. Кастомізація як засіб підвищення якості послуг підприємства готельного господарства
- 1.4. Методика дослідження

### РОЗДІЛ II. ДОСЛІДЖЕННЯ ЯКОСТІ ПОСЛУГ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ SENATOR MAIDAN

- 2.1. Характеристика готельного комплексу Senator Maidan мережі Senator Hotels and Apartments
- 2.2. Аналіз цільової аудиторії готельного комплексу Senator Maidan
- 2.3. Бенчмаркінг конкурентоспроможності апарт-готелю Senator Maidan
- 2.4. SWOT- та PEST-аналізи готельного комплексу Senator Maidan

### РОЗДІЛ III. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ В ГОТЕЛЬНОМУ КОМПЛЕКСІ SENATOR MAIDAN

- 3.1. Проблеми управління якістю послуг в готельному комплексі Senator Maidan
- 3.2. Пропозиції щодо вдосконалення управління якістю послуг в готельному комплексі Senator Maidan

### ВИСНОВКИ

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

### ДОДАТКИ

## ВСТУП

Серед великої кількості закладів розміщення, які існують на сьогоднішній день, туристи обирають ті, які можуть повністю задовольнити їхні вимоги. Однак, іноді одних лише комфортних умов мандрівникам стає недостатньо, вони потребують вдосконалення якості послуг, які пропонуються закладами розміщення, а також більш персоналізованого обслуговування.

Актуальність даної теми полягає в тому, що в сучасних ринкових умовах питання якості відіграють найважливішу роль у наданні готельних послуг. Перед готелем постає завдання не просто надати якісну послугу гостю, а й постійну її підтримку на належному рівні, своєчасне реагування та усунення недоліків під час надання послуг. Це вимагає від закладів розміщення детального вивчення потреб та бажань споживачів. В умовах сьогоднішньої конкуренції ключовим завданням підприємств індустрії гостинності є надання таких послуг, які б задовольняли та навіть перевершували очікування споживачів. Надання послуг більш високої якості в порівнянні із конкурентами є одним із основних напрямків в діяльності підприємства готельного господарства.

Мета даної роботи полягає у дослідженні управління якістю послуг підприємства готельного господарства та пропозиції шляхів його вдосконалення.

Досягнення поставленої мети вимагає вирішення таких завдань:

- визначити сутність поняття «якість готельних послуг»;
- розглянути ключову концепцію управління якістю TQM;
- розглянути кастомізацію як засіб підвищення якості готельних послуг;
- провести аналіз цільової аудиторії підприємства готельного господарства;
- проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства готельного господарства;
- провести аналіз конкурентоспроможності готельного підприємства;

- визначити проблеми управління якістю послуг готельного підприємства.

Предметом дослідження є управління якістю послуг в готельному господарстві.

Об'єктом дослідження виступає підвищення якості обслуговування в готельному комплексі Senator Maidan.

В ході роботи було використано такі загальнонаукові методи дослідження, як метод аналізу і синтезу, абстрагування, порівняння та узагальнення. Також було застосовано спеціальні методи, а саме бенчмаркінговий аналіз для визначення конкурентоспроможності підприємства готельного господарства на ринку, SWOT- та PEST-аналізи для аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища готельного підприємства.

## РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ

### 1.1. Сутність, поняття та особливості якості послуг в готельному господарстві

Послуги, що надаються закладами розміщення є специфічними, оскільки не припускають володіння готельним продуктом, а лише доступ до нього і його використання у певний період часу та визначеному місці. [22]

На відміну від інших товарів, послуги виробляються й споживаються одночасно, що зумовлює цілий ряд їхніх особливостей. Головними особливостями послуг є їх невідчутність, невіддільність від виробництва і споживання, нездатність до зберігання і високий ступінь мінливості. (табл. 1.1) [21]

Табл. 1.1 Особливості послуг (складено автором за [21])

№	Особливість	Характеристика
1	Невідчутність	Послуги неможливо продемонструвати, спробувати, побачити тощо до моменту їх отримання.
2	Невіддільність виробництва і споживання	Послуги виробляються та споживаються одночасно. Це означає, що надання послуг можна розпочати після замовлення їх споживачами.
3	Нездатність до зберігання	Послуги неможливо зробити заздалегідь та зберігати для подальшої реалізації.
4	Мінливість	Якість послуг коливається залежно від їх виробників, часу і місця надання послуг, від рівня обслуговування тощо.

Специфічність готельних послуг виражається у їхніх особливостях, а саме:

- споживання готельних послуг збігається з їх виробництвом;
- оцінити якість готельної послуги можна лиш у процесі споживання;
- готельні послуги не підлягають збереженню та накопиченню;
- надаючи готельні послуги, працівник готельного підприємства вступає в безпосередній контакт із споживачем;
- готельна послуга не підлягає транспортуванню, тобто споживач «йде» до послуг готельного господарства. [41]

У зв'язку з тим, що послуги індустрії гостинності виробляються та споживаються одночасно, виникає проблема в контролюванні якості наданих послуг. Після виїзду з готелю у гостя, окрім сплаченого рахунку, залишаються враження. Головною причиною того, що гість скористається повторно послугами готелю або порадить його своїм знайомим та друзям, є якість наданого йому обслуговування.

Якість послуг – це відповідність наданих послуг очікуванню або встановленим стандартам. [35; с. 265]

До складових якості послуг належать:

- компетентність: необхідні навички та знання для надання послуг;
- надійність: стабільність роботи організації;
- чуйність: система не виходить із ладу при незвичайних запитах;
- доступність: легкість контакту з працівниками організації;
- ввічливість: розуміння специфічних потреб клієнтів, ввічливість, уважність під час обслуговування;
- комунікативність: своєчасне інформування клієнтів доступною та зрозумілою мовою;
- довіра: репутація, імідж організації;
- безпека: захист від фізичного та морального ризику;
- екологічна безпека: ступінь впливу на навколишнє середовище;

- привабливість: зовнішній вигляд інтер'єру приміщень, форми обслуговуючого персоналу тощо. [15; с.20]

На якісне обслуговування в готелі впливає чимало факторів. (рис. 1.1.1) Перш за все, це стан матеріально-технічної бази. Це поняття включає в себе планування та облаштування приміщень готелю, оснащення житлових номерів та громадських приміщень комфортабельними меблями, високоякісне устаткування тощо. Наступним, не менш важливим, фактором є прогресивна технологія обслуговування. Саме вона визначає порядок прибирання номерів, реєстрацію, розрахунок гостей тощо. Якісне обслуговування в готелі не може здійснюватися без обслуговуючого персоналу, який, в свою чергу, має володіти високим професіоналізмом та компетентністю. Саме уміння та готовність чітко, швидко і культурно обслуговувати гостя відіграє одну із ключових ролей при забезпеченні якісного обслуговування.

На якісне обслуговування в готелі безпосередньо впливає управління якістю обслуговування. Воно є найважливішим фактором і передбачає розробку і впровадження стандартів якості, навчання персоналу, контроль, вдосконалення обслуговування на всіх етапах проживання гостя в готелі. [35; с. 267-268]

Для дослідження і підтримки якісного обслуговування в готелі необхідно обрати системний підхід до управління якістю, який забезпечує розуміння та задоволення потреб споживача. Досягнувши певного рівня якості, перед підприємством готельного господарства постає необхідність дотримання якості на належному рівні. Окрім того, на етапі надання послуг важливо отримувати зворотній зв'язок від гостей, аналізувати отримані дані, здійснювати оцінку якості обслуговування та поліпшувати створену систему управління якістю.



Рис. 1.1.1. Фактори якісного обслуговування в готелі (складено автором за [35; с. 267-268])

## 1.2. TQM (Total Quality Management) як ключова концепція в сучасному управлінні якістю

Для виготовлення якісних товарів та послуг, на будь-якому підприємстві має функціонувати система управління якістю.

Система менеджменту якості це формалізована система, яка документує процеси, процедури та несе відповідальність за досягнення цілей якості. Система управління якістю допомагає координувати та керувати діяльністю організації з метою задоволення вимог споживачів та постійно покращувати її результативність та ефективність. [11]

Впровадження системи управління якістю впливає на всі аспекти діяльності організації. До переваг системи менеджменту якістю належать:

- виконання вимог споживача, що допомагає вселити довіру до організації. В свою чергу, довіра до організації призводить до збільшення кількості клієнтів, продажів та, відповідно, прибутку;

- виконання вимог організації забезпечує дотримання нормативних актів та надання таких продуктів та послуг, які є більш економічно вигідними, що створює додаткові можливості для розширення організації та зростання прибутку. [11]

Розуміння якості як чогось хорошого є давньою концепцією. В економічному сенсі якість бере початок від самого початку економічної діяльності людства – від первісного суспільства до теперішнього часу. Тобто завжди існували норми і стандарти якості, за допомогою яких здійснювався контроль за якістю товарів та послуг. [6]

На сьогоднішній день якість є основним фактором конкурентоспроможності, прибутковості та виживання на ринку. Якість найкраще відображається слоганом «Ваші побажання вже задоволені». Потреби, очікування та вимоги споживача необхідно передбачати, уточнювати та вчасно задовольняти, оскільки якість визначається споживачем. Якість – це постійний процес, клієнти стають більш вибагливими і їхні вимоги постійно зазнають змін. [6]

Широкою популярністю на сьогоднішній день в управлінні якістю користується концепція повного управління якістю або ж TQM (Total Quality Management). TQM описує систему управління, в якій компанія досягає організаційного прогресу завдяки дотриманню вимог споживача. Компанія відповідає цим вимогам тоді, коли кожен працівник кожного підрозділу підтримує високі стандарти та прагне до постійного вдосконалення. [1]

Історія розвитку теорії управління якістю включає в себе декілька підходів. Найбільш популярним є підхід Д. Гарвіна, де історія розвитку управління якістю представлена чотирма ерами якості: інспектування, статистичного контролю якості, гарантованості якості та стратегічного менеджменту якості. [24]

Однак, історичний розвиток управління якістю також можна розглянути через національну приналежність. В основному, більшість концепцій управління якістю з'явилися у США та поступово поширювались

у світовій практиці, але концепція TQM стала лише результатом розробок дослідників із Сполучених Штатів Америки, в той час як її практичне застосування розпочалось у Японії (рис. 1.2.1). [24]



Рис. 1.2.1. Історія розвитку системи TQM (розроблено автором за [24])

#### *1900-1920: Функція контролю якості*

В цей період компанія Ford запускає спрощене виробництво серійних автомобілів на основі принципів організації праці Фредеріка Тейлора. Це дає можливість забезпечити працевлаштування некваліфікованих працівників та досягти низьких виробничих витрат. В цей період формується функція контролю якості, тобто розділення якісної та неякісної продукції стає відокремленим від функції виробництва.

#### *1920-1945: Статистичний контроль якості*

У 1920 році компанія Western Electric представила нову телефонну станцію, на якій, через проблеми при наданні якісного зв'язку, створюється спеціалізований відділ якості. Працюючи в цьому відділі, Дж. Д. Едвардс пов'язує функцію контролю якості безпосередньо з управлінням та створює концепцію забезпечення якості, а В.А. Шоухарт стандартизує статистичні методи контролю якості.

### *1950-ті: Total Quality Control (TQC)*

В цей період А.В. Фейгенбаум опубліковує свою працю «Загальний контроль якості» («Total Quality Management»), яка є попередником сучасного розуміння повного управління якістю (Total Quality Management). [5]

Особливе місце у розвитку TQM займають В.Е. Демінг та Дж.М. Джуран. Вони викладали методи статистичного аналізу, контролю якості та концепції контролю якості японським інженерам та дослідникам після Другої Світової війни.

### *1960-ті: Людина стає частиною якості – «Нульові дефекти»*

У 1961-му році Ф.Б. Кросбі створює рух «Нульові дефекти» («Zero Defects»). До цього періоду працівники не несли відповідальності за якість, однак згодом було доведено, що помилки, які траплялися на виробництві, майже завжди були результатом людських помилок. Це підтвердило, що для забезпечення якості необхідно зосередити зусилля на людських ресурсах. Концепція Кросбі базується на відповідальності працівника за завдання, на виконання якого його назначено. Практичне застосування цієї концепції показало дуже хороші результати, і надалі дана концепція була прийнята та розвинена в багатьох компаніях. [6]

### *1975-сьогодення: Total Quality Management як стратегія*

В цей період загострюється конкурентоспроможність Японії та американській компаній через нафтову кризу. Якість японських товарів є вищою порівняно з аналогічною американською продукцією. [6]

Японці назвали свій підхід до якості «контролем на рівні компанії». В цей же час виникає термін «система управління якістю», Каору Ісікава розробив спеціальну стратегію японської якості, що сприяло просуванню Японії як лідера якості, а концепція TQM стає філософією широкого та системного підходу до управління якістю організації. [5]

TQM можна назвати системою управління для орієнтованої на клієнта організації, яка залучає всіх працівників до постійного вдосконалення. Дана система керується 8 принципами повного управління (рис. 1.2.2.)

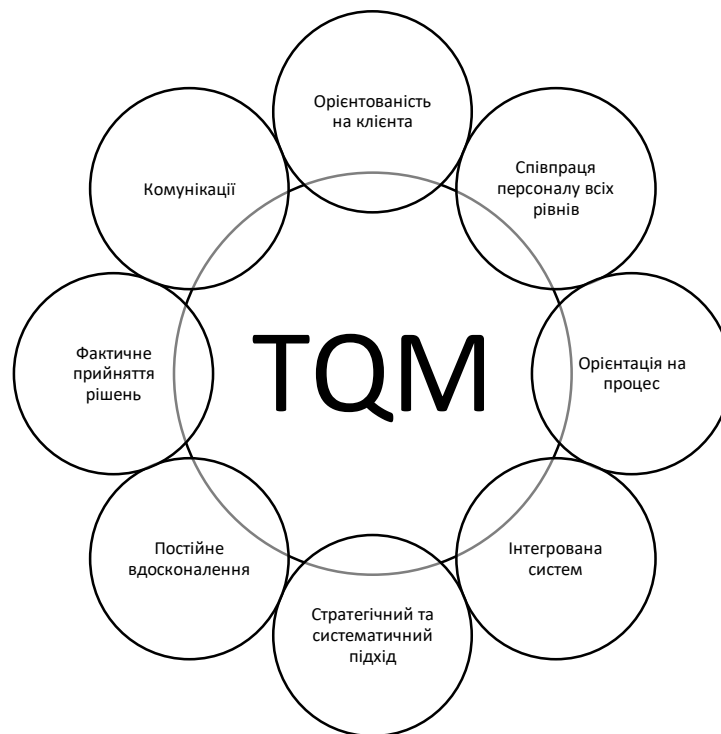


Рис. 1.2.2. 8 принципів повного управління якістю в системі TQM  
(складено автором за [11])

До основних принципів TQM належать:

- 1) орієнтованість на клієнта: клієнт визначає рівень якості. Незалежно від того, що організація робить, щоб сприяти поліпшенню якості, замовник визначає, чи були ці зусилля доречними;
- 2) співпраця персоналу всіх організаційних рівнів: усі працівники беруть участь у досягненні спільних цілей. Повна відданість працівників може бути досягнута лише після того, як відбулося розширення можливостей, а керівництво забезпечило належне середовище;
- 3) орієнтація на процес: фундаментальною частиною TQM є орієнтація на процес. Визначаються етапи, необхідні для

- здійснення процесів, і постійно контролюються показники ефективності для виявлення несподіваних змін;
- 4) інтегрована система: інтегрована система пов'язує елементи вдосконалення бізнесу, намагаючись постійно перевершувати очікування клієнтів, працівників та інших зацікавлених сторін;
  - 5) стратегічний та систематичний підхід: процес стратегічного планування або стратегічного управління включає формування стратегічного плану, який інтегрує якість як основний компонент;
  - 6) постійне вдосконалення: спонукає організацію бути аналітичною та креативною у пошуку способів стати більш конкурентоспроможною та ефективною у задоволенні очікувань зацікавлених сторін;
  - 7) фактичне прийняття рішень: для того, щоб знати, на скільки добре працює організація, необхідні дані про показники ефективності. TQM вимагає від організації постійного збору та аналізу даних для підвищення точності прийняття рішень, досягнення консенсусу та прогнозування;
  - 8) комунікації: під час організаційних змін, а також в рамках повсякденної діяльності, ефективне спілкування відіграє важливу роль у підтримці морального духу та мотивації працівників всіх рівнів.

Ці елементи вважаються на стільки важливими для TQM, що багато організацій визначають їх як сукупність основних цінностей та принципів, на яких має діяти організація. [11]

Повне управління якістю для сфери обслуговування є доволі специфічним, оскільки послуги як товар мають свої особливості. Сфера послуг запозичила концепцію TQM у виробничого сектору і пристосувала її до туристичного бізнесу та готельного господарства. Якість є вирішальним

фактором ефективності та конкурентоспроможності на динамічному ринку послуг індустрії туризму.

Гості, які є споживачами готельних послуг, не пробачають помилок, і вимагають досконалої якості за свої гроші. Це змусило підприємства, які працюють на туристичному ринку, запровадити стандарти, контроль якості та систему TQM. [6]

Бажання та вимоги гостей постійно зростають і вже вийшли за рамки типового розуміння готельних послуг, що, в свою чергу, ускладнює можливість передбачення бажань гостя та, відповідно, їх задоволення.

Якість визначається стандартами роботи, в яких зазначаються вимоги до персоналу готелю, окрім цього, кожна окрема процедура та завдання робочого процесу контролюються стандартами. Кожен працівник повинен точно знати свої обов'язки та відповідати за свої завдання.

TQM включає всі сфери діяльності на підприємстві готельного господарства та охоплює стандарти будівництва готельних приміщень, обладнання та устаткування номерів та громадських приміщень готелю, стандарти робочих процесів, спілкування та ділової етики, управління, екологічні стандарти, стандарти безпеки та охорони здоров'я. TQM дає можливість підприємствам готельного господарства досягти поставлених цілей стосовно якості надання послуг.

### 1.3. Кастомізація як засіб підвищення якості послуг підприємства готельного господарства

На сьогоднішній день однією з головних цілей будь-якого підприємства є задоволення потреб споживачів. Відповідно до цього підприємства намагаються персоніфікувати підхід до кожного клієнта, оскільки компанія, що надасть швидше, якісніше та дешевше обслуговування отримає суттєву перевагу над конкурентами.

З часом стандартні товари та послуги перестануть задовольняти споживчий попит, тому подальша діяльність підприємства буде можливою завдяки кастомізації.

Згідно з визначенням Кембриджського словника, кастомізація (customization) – це дія щодо створення чи зміни чого-небудь у відповідності з потребою покупця. [2]

Інший словник, Оксфордський, пропонує інше визначення: кастомізація – це дія щодо зміни будь-чого для відповідності конкретної людини чи завданню. [7]

Маркетинговий словник дає інші визначення кастомізації:

- 1) адаптація масового продукту під запити конкретного споживача шляхом часткової зміни продукції під конкретний запит, доукомплектування товару додатковими елементами та аксесуарами. Термін походить від англійського «customer» - клієнт, споживач;
- 2) маркетингова тактика мотивації покупця до придбання продукції, що включає інструменти продуктового маркетингу, торгового маркетингу і консьюмер сервіс. З точки зору виробництва, під кастомізацією розуміється здатність виконання разового замовлення зміни або адаптації серійного виробу на серійному виробництві за індивідуальними характеристиками за бажанням замовника. [18]

Шевченко Д.А. запропонував наступне визначення: «кастомізація – це процес пристосування товарів і послуг та їх «підлаштування» під індивідуальні особливості та вимоги споживача. Таким чином, споживач стає центром позиціонування товарів». Інше визначення припускає, що кастомізація це маркетингова тактика стимулювання покупця до придбання продукції. Кастомізацію стали розглядати як інструмент диференціації пропозиції компанії, створення особливого продукту для вузької цільової аудиторії й залучення нових споживачів. Індивідуально виготовлений для

конкретного клієнта (споживача) або вузької групи, товар стає в очах споживача й суспільства більше бажаним і здобуває більшу цінність. [42]

В науковій літературі виділяють декілька підходів до класифікації кастомізації. Так, за характером змін продукту кастомізація може бути:

- експертною: продукт створюється під кожного клієнта. Найбільш складний вид кастомізації, за якою змінюється весь продукт на основі експертної думки виробника про те, що найкращим чином підійде споживачу;
- модульною: передбачає можливість вибору клієнтом необхідної комплектації із запропонованих компанією можливості (елементів або опцій). Даний вид кастомізації дає змогу споживачу замовити досить індивідуальний товар. За ефективної організації модульна кастомізація дає змогу підтримувати ціни на рівні масового товару, що є суттєвою перевагою;
- косметична: полягає у виборі зовнішніх атрибутів, тобто даний вид кастомізації пов'язаний із зовнішніми змінами або самого продукту, або його упаковки. [25]

За виробничим підходом кастомізацію поділяють на горизонтальну та вертикальну. Горизонтальна кастомізація передбачає модифікацію продуктів з однакових комплектуючих, а вертикальна – унікальних «комплектуючих», створених під конкретного клієнта. [17]

Ю.С. Рудьова запропонувала виділяти два види кастомізації – тюнінг та «тейлоризм». На її думки, тюнінг може суттєво змінити всі параметри базової комплектації так, що створюється інший товар, а «тейлоризація» так чи інакше має за мету використання стандартних комплектуючих, матеріалів та рішень. [36]

До переваг кастомізації можна віднести:

- дозволяє підвищити ефективність продажів за рахунок розширення асортименту та поглиблення сегментації;
- підвищити адаптаційну можливість постачальника;

- зближує виробничі (закупівельні) програми продавців з витратами цільових груп споживачів.

До недоліків можна віднести:

- не гарантує продаж товару, оскільки не в змозі врахувати індивідуальні переваги покупця;
- не рятує від можливого затоварення і падіння попиту на товар, внаслідок несприятливої ринкової кон'юктури;
- не має на увазі ефективного зворотного зв'язку зі споживачами, оскільки виробництво (закупівля) товару здійснюється поза участю споживача. [16]

У ХХІ столітті існує величезна кількість готелів, які відрізняються від інших своєю індивідуальністю. Зовнішній вигляд готелю, оснащення номерів відіграє важливу роль для комфортного проживання гостей. Для того, щоб готель не був схожий на інший, кожний власник намагається знайти новітні послуги та технології для вдосконалення. Важливе значення має не лише оформлення готелю, а й індивідуальна символіка на різних товарах в номерах. [16]

Сучасні гості очікують від готелів все більш високого рівня сервісу і високих стандартів обслуговування. В умовах ринкової економіки засоби розміщення конкурують одне з одним і тому вони зацікавлені в покращенні свого іміджу та посиленні привабливості. В цьому відношенні якість готельних послуг грає важливу роль, не лише приваблюючи туристів, але й являючись важливим фактором підвищення рейтингу засобу розміщення.

Для готельних підприємств гість є результативною метою роботи всіх функціональних підрозділів. Люди хочуть від співробітників компанії ввічливості, знання продукту, допомоги та ентузіазму.

Під кастомізацією, в даному випадку, є концентрація всіх ресурсів та всіх співробітників на задоволення потреб клієнтів.

Під кастомізацією готелів розуміють адаптацію послуг під запити конкретного споживача шляхом змін продукції під конкретний запит гостя.

Ядром кастомізації можуть виступати абсолютно різні елементи, які породжують новий формат з унікальною культурою та атмосферою, від спеціалізованих послуг до технологічного устаткування.

Однак, одних лише комфортних умов і теплого прийому відвідувачам готелю недостатньо. Від перебування в готелі вони очікують отримати щось більше – те, що дозволить їм відчувати свою значимість. Це виводить готельний бізнес на новий рівень надання послуг – персоналізоване обслуговування.

Кожен заклад готельного господарства на сьогоднішній день пропонує своїм гостям безліч сервісів та послуг, які роблять його індивідуальним та неповторним на ринку готельного бізнесу.

#### 1.4. Методика дослідження

Метод – це спосіб пізнання, дослідження явищ природи і суспільного життя. Це також сукупність прийомів і операції практичного або теоретичного осовення дійсності, підпорядкованих вивченню конкретного завдання. Різниця між методом та теорією має функціональний характер: формуючись як теоретичний результат попереднього дослідження, метод виступає як вихідний пункт та умова майбутніх досліджень. У найбільш загальному розумінні метод – це шлях, спосіб досягнення поставленої мети та завдань дослідження. [40; с. 80]

Важливу роль в науковому дослідженні відіграють пізнавальні завдання емпіричного та теоретичного напрямку. Емпіричні завдання вирішуються за допомогою спостереження, есперименту і виявлення причин, зв'язків, які дозволяють встановити поведінку об'єкта, його характеристик на основі розроблених в науці принципів і методів пізнання.

Під час написання даної роботи було використано наступні методи:

- метод синтезу і аналізу;
- абстрагування;

- порівняння;
- узагальнення;
- SWOT-аналіз;
- PEST-аналіз;
- бенчмаркінговий аналіз.

Метод аналізу і синтезу застосовується в єдності його двох складових. При аналізі об'єкт дослідження розкладається на складові частини, кожна з яких вивчається окремо. При синтезі відбувається об'єднання різних елементів об'єкта в єдине ціле з урахуванням взаємозв'язків між ними.

Абстрагування (від латинського терміну *abstrahere*, що означає відволікатися) – це уявне відвернення від неістотних, другорядних ознак предметів і явищ, зв'язків і відношень між ними та виділення декількох сторін, які цікавлять дослідника. Абстракція являє собою одну із таких сторін, форм пізнання коли відбувається перехід від почуттєвого сприймання до уявного образу. [40; с. 89]

Порівняння – це процес зіставлення предметів або явищ дійсності з метою установлення схожості чи відмінності між ними, а також знаходження загального, притаманного що може бути властивим двом або кільком об'єктам дослідження. [40; с. 83] Метод порівняння буде плідним, якщо при його застосуванні виконуються такі вимоги:

- порівнюватись можуть тільки ті явища, між якими можуть існувати певна об'єктивна спільність;
- порівняння повинно здійснюватися за найважливішими, найсуттєвішими (у плані конкретного завдання) ознаками.

Узагальнення – логічний процес переходу від одиничного до загального чи від менш загального до більш загального знання, а також продукт розумової діяльності, форма відображення загальних ознак і якостей об'єктивних явищ. Найпростіші узагальнення полягають в об'єднанні, групуванні об'єктів на основі окремої ознаки. Складнішим є комплекс узагальнення, при якому група об'єктів з різними основами об'єднуються в

єлине ціле. Здійснюється узагальнення шляхом абстрагування від специфічних і виявлення загальних ознак (властивостей, відношень тощо), притаманних певним предметам. [40; с. 83]

SWOT-аналіз – це стратегічний аналітичний інструмент для оцінки сильних і слабких сторін підприємства, аналізу можливостей, доступних для організації, а також загроз, з якими стикається підприємство. (табл. 1.4.1)

Таблиця 1.4.1. Матриця SWOT-аналізу (складено автором за [12])

<i>Strengths</i>	<i>Weaknesses</i>
Характеристики підприємства, які надають йому перевагу над конкурентами	Характеристики підприємства, які роблять його невідгидним щодо конкурентів
<i>Opportunities</i>	<i>Threats</i>
Елементи у зовнішньому середовищі підприємства, що дозволяють формулювати та реалізовувати стратегії підвищення рентабельності	Елементи в зовнішньому середовищі підприємства, які можуть поставити під загрозу цілісність та прибутковість організації

### **Strengths (Сильні сторони)**

Сила на організаційному рівні включає властивості та здібності, завдяки яким організація отримує перевагу над іншими організаціями та організаціями-конкурентами, що виявляється в результаті аналізу її внутрішнього середовища. Організацію можна описати як сильну або слабку структуру порівняно з конкурентами на основі п'яти критеріїв: відносна ситуація на ринку, відносна фінансова структура, відносна виробнича та технічна спроможність, відносний потенціал досліджень та розробок, відносна людська спроможність та ефективність управління. [3]

### **Weaknesses (слабкі сторони)**

Слабкість на організаційному рівні відноситься до ситуацій, коли поточне існування та спроможність організації є слабшим порівняно з іншими організаціями та організаціями-конкурентами.

Жодна стратегія не може будуватися на слабких сторонах, тому для організації важливо знати свої слабкі сторони та вдосконалювати їх. [3]

### **Opportunities (можливості)**

Для організаційного управління можливості представляють собою зручний час або ситуацію, яку оточення представляє організації для досягнення її цілей.

Можливості – це умови в навколишньому середовищі, які дозволяють організації скористатися організаційними силами, подолати організаційні слабкості та нейтралізувати загрози. [4; с. 5]

### **Threats (загрози)**

Для організаційного управління загроза – це той елемент, який ускладнює або унеможлиблює досягнення цілей організації. [3]

Усі фактори навколишнього середовища, які можуть перешкоджати організації та ефективності її роботи є загрозою та можуть створювати перешкоду для успіху організації, завдаючи непоправної шкоди. Це спонукає керівництво організації бути обережними та діяти більш стратегічно щодо розвитку подій у її середовищі та поза ним.

Перевагами SWOT-аналізу є [37]:

- простота та швидкість у використанні та інформуванні користувачів;
- має низьку трудомісткість та витрати, не потребує спеціальних комп'ютерних засобів;
- універсальний, може бути застосований для багатьох ситуацій та різних рівнів управління;
- може бути застосований для комерційних, некомерційних, благодійних та інших організацій;
- є інструментом експрес-діагностики можливості організації працювати в умовах оточуючого її середовища;
- систематизує та упорядковує великий масив інформації про діяльність організації в умовах її господарювання;

- формує інформаційну базу для наступного стратегічного та конкурентного аналізу;
- має широку практичну апробацію;
- виявляти ключові фактори, що визначають відповідність організації зовнішньому середовищу;
- концентрується на основних стратегічних проблемах і можливостях;
- допомагає швидко звужити область стратегічного ситуаційного аналізу і виявити їхні ключові напрямки;
- дозволяє оцінити адекватність наявної стратегії умовам господарювання;
- підключає інтуїцію, досвід, вимагає творчого підходу та ініціативи;
- виступає основою для розробки бізнес-стратегії і операційних планів.

Як і будь-який метод, SWOT-аналіз має також і недоліки, до яких відносяться [37]:

- SWOT-аналіз носить описовий характер і не дає чітко сформульованих стратегічних рекомендацій та рішень;
- вимагає збору та інтерпретації великої кількості інформації;
- результати аналізу залежать від об'єктивності зібраних даних, компетентності аналітика (експерта);
- направлений більшою мірою на реактивну, оборонну стратегію;
- більшою мірою спирається на якісні фактори;
- рішення, що приймаються на основі аналізу, суб'єктивні та неоднозначні;
- на практиці аналітик часто проявляє схильність до оптимізму: недооцінює слабкі сторони та загрози та переоцінює сильні сторони та можливості;

- вимагає регулярної перевірки з причини мінливості внутрішніх та зовнішніх умов господарювання.

Аналіз являє собою зручний у використанні метод стратегічного та конкурентного ситуаційного аналізу, який, однак, має використовуватися в поєднанні з іншими аналітичними методами і прийомами для створення цілісної стратегії розвитку підприємства. [39; с. 129-132]

SWOT-аналіз здійснюється в два етапи [37]:

*Етап 1.* Оцінка можливостей і загроз, що виходять з навколишнього середовища організації. Алгоритм:

1. Комплексний аналіз всіх зовнішніх факторів та ідентифікація можливостей і загроз по кожному з них. Оскільки основним сенсом існування організації є отримання прибутку, то під час розгляду факторів зовнішнього оточення в першу чергу необхідно звертати увагу на ті з них, які мають змогу вплинути саме на прибуток.
2. Виявлення сили конкретних можливостей і загроз. Під силою мається на увазі ступінь впливу тієї чи іншої можливості чи загрози на діяльність організації. В ході аналізу виявляються найбільш значущі фактори - такі можливості та загрози, які можуть або значно посилити організацію або навпаки серйозно погіршити її стан.
3. Оцінка вірогідності виникнення конкретних можливостей та загроз. Передбачити настання таких можливостей чи загроз можна лише відносно. Разом з тим нерідко виникнення можливостей чи загроз організації пов'язано з цілком реальними подіями, які відомі широким прошарком населення.

*Етап 2.* Оцінка сильних та слабких сторін, що визначаються ресурсним потенціалом організації. [37]

1. Оцінка власного ресурсного потенціалу передбачає вивчення та оцінку таких компонентів внутрішнього середовища, як

організаційна структура управління, кадровий та технологічний потенціали підприємства. Кожен з них з однаковим успіхом може бути зарахований як до сильних, так і до слабких сторін.

2. Оцінка операційного потенціалу передбачає з'ясування того, наскільки правильно побудована операційна робота в організації, тобто діяльність з виробництва основних товарів або послуг і по доведенню їх до споживачів. Цей аналіз включає в себе дослідження всіх структурних компонентів операційної діяльності - постачання сировиною та матеріалами, організація процесу виробництва, ефективність маркетингової діяльності тощо.

Результатом проведеного аналізу має бути формування стратегії розвитку організації. [37]

В практиці оцінки діяльності компаній використовується і PEST-аналіз. Він призначений для виявлення політичних (Political), економічних (Economic), соціальних (Social) та технологічних (Technological) факторів зовнішнього середовища, які впливають на діяльність компанії. (табл. 1.4.2)

PEST-аналіз має чимало переваг, наприклад: забезпечення цілісної картини зовнішнього середовища, більш детальний аналіз зовнішнього середовища, активне стимулювання керівника до дій і обліку зовнішніх факторів. Але варто відмітити, що даний метод не враховує "внутрішні" фактори, які впливають на організаційні процеси, тим самим говорячи про те, що підходить тільки для аналізу довгострокових цілей і дозволяє оперативно реагувати на зміни. [37]

#### *Політичні фактори (Political)*

P (Political) - фактори політичного-правового оточення компанії. При аналізі політико-правового оточення галузі, ринку чи країни рекомендується відповісти на питання відносно ключових змін в сфері політичної стабільності та правового регулювання.

Таблиця 1.4.2. Складові елементів PEST-аналізу (складено автором за [9])

P (Political)	E (Economic)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- тип керування державою</li> <li>- стабільність влади</li> <li>- свобода слова та законодавчі норми</li> <li>- рівень бюрократії та корупції</li> <li>- тенденції до регулювання і дерегулювання</li> <li>- законодавство в сфері праці та соціальної допомоги населенню</li> <li>- найбільш вірогідні політичні зміни на 3-5 років</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ступінь розвитку бізнес-структури</li> <li>- темпи зростання економіки, % ставки, курс валют та рівень інфляції</li> <li>- рівень безробіття, ситуація на ринку праці та вартість праці</li> <li>- ступінь глобалізації економіки</li> <li>- рівень наявного доходу населення</li> <li>- ступінь розвитку банків</li> <li>- найбільш вірогідні зміни в економіці на 3-5 років</li> </ul>
S (Social)	T (Technological)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- чисельність населення, статеві-вікова структура</li> <li>- здоров'я, освіта, соціальна мобільність</li> <li>- звички та характер поведінки працівників, відношення до роботи</li> <li>- суспільна думка, норми поведінки та обмеження</li> <li>- рівень життя</li> <li>- найбільш вірогідні соціально-культурні зміни на 3-5 років</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вклад технологій в розвиток ринку</li> <li>- розвиток мережі Інтернет та мобільних пристроїв</li> <li>- активність та розвиток науково-технічних досліджень</li> <li>- ступінь використання, впровадження і передачі технологій</li> <li>- найбільш вірогідні зміни в технологічному плані на 3-5 років</li> </ul>

По-перше, чи зміниться найближчим часом законодавча база країни, ринку, галузі, в якій функціонує компанія? Чи вплинуть зміни законодавчої бази на діяльність компанії?

По-друге, необхідно звернути увагу на рівень втручання держави в бізнес компанії. Чи значний він? Чи буде змінюватись найближчим часом? По-третє, важливий також рівень корумпованості галузі та його вплив на діяльність компанії. По-четверте, відношення країни з іншими країнами або міжнародними організаціями. Чи будуть змінюватись, спрощуватись або ускладнюватись такі можливості? [9]

#### *Економічний фактори (Econotical)*

E (Econotical) - фактори економічного стану ринку. В ході аналізу даної групи факторів необхідно визначити 6 ключових параметрів, які характеризують стан економіки країни/ринку, за якими функціонує компанія:

- динаміка розвитку економіки - спад, зростання, стагнація;
- зміна курсів валют, вартості капіталу;
- зміна рівня безробіття;
- зміна рівня інфляції;
- зміна наявного доходу на душу населення;
- тенденції в банківській сфері. [9]

#### *Соціальні фактори (Social)*

S (Social) - фактори соціального і культурного стану ринку. В ході аналізу даної групи факторів необхідно описати 5 ключових параметрів:

- зміни демографічного стану: рух населення (спад або зростання), статево-вікова структура ринку, зміна расової приналежності;
- рівень освіченості населення, в тому числі рівень кваліфікованості кадрів;
- особливості менталітету, важливі культурні цінності;
- зміна соціальних прошарків населення;
- зміна смаків аудиторії та їхні хпереваг. [9]

#### *Технологічні фактори (Technological)*

T (Technological) - фактори, які характеризують технологічний прогрес в галузі. Дана група факторів вимагає детального аналізу, оскільки в епоху технологічного прогресу саме зміни в технології можуть кардинально змінити стан ринку. В ході аналізу технологічних факторів необхідно звернути увагу на 4 параметри:

- можливі зміни в ключових технологіях, які використовуються на ринку (інновації в обладнанні, матеріалах, бізнес-моделях та методах ведення бізнесу);
- вплив мережі Інтернет на розвиток ринку;
- інновації в інформаційних технологіях, які дозволяють більш ефективно конкурувати на ринку. [9]

Протягом останнього часу в багатьох країнах успішно використовується метод конкурентного аналізу – бенчмаркінг.

Бенчмаркінг – це порівняльний аналіз різних бізнес-процесів компанії з аналогічними процесами конкурентів.

Бенчмаркінг є досить універсальним методом, який може бути використаний для задоволення широкого діапазону вимог для вдосконалювання у багатьох напрямках. [14]

Для характеристики способів його застосування використовуються різні терміни.

На сьогоднішній день виділяють декілька видів бенчмаркінгу:

- Стратегічний бенчмаркінг використовується, коли підприємство прагне поліпшити свою загальну ефективність, досліджуючи довгострокові стратегії й загальні підходи, які забезпечили досягнення успіху високоефективним компаніям. Він включає перспективи високого рівня: ключові концепції, розробку нових товарів і послуг, підвищення стійкості до змін навколишнього середовища. Зміни, до яких має приводити цей вид бенчмаркінгу можуть бути нелегкоздійсненними, і ефект від його реалізації, як правило, можна відчувати лише через тривалий період часу.

- Бенчмаркінг ефективності або конкурентоспроможний бенчмаркінг використовується, коли підприємство розглядає свої позиції щодо характеристик ефективності ключових продуктів і послуг. Тут аналізуються лише підприємства, що працюють у тій же галузі, тобто прямі конкуренти.
- Функціональний бенчмаркінг або загальний бенчмаркінг, при якому аналізуються підприємства з різних галузей і видів діяльності, щоб знайти способи поліпшення аналогічних функцій або процесів роботи. Цей вид бенчмаркінгу може привести до інновацій і стрімкого росту ефективності.
- Процесний бенчмаркінг використовується, коли основна увага приділяється поліпшенню певних важливих процесів і операцій. Тут здійснюється пошук найбільш успішних підприємств, які виконують аналогічну роботу або надають подібні послуги. Процесний бенчмаркінг задля полегшення порівняння й аналізу обов'язкового включає карти процесу створення. Цей вид бенчмаркінгу, як правило, дає короткостроковий ефект. [14]
- Внутрішній бенчмаркінг включає порівняльний аналіз ефективності підрозділів самого підприємства, наприклад, філій і відділень, розташованих у різних регіонах. Головними його перевагами є доступність інформації та менші витрати необхідних ресурсів і часу, а також менша кількість бар'єрів на стадії реалізації. Однак, недоліком даного виду може бути нездатність реальних інновацій і обмежені можливості щодо зростання ефективності.
- Зовнішній бенчмаркінг включає пошук еталонів за межами підприємства. Він забезпечує можливості вивчення тих підприємств, які мають головні переваги в конкурентній боротьбі, тобто є галузевими лідерами. Цей вид бенчмаркінгу може вимагати більше часу ресурсів для забезпечення гарантії порівнянності інформації,

вірогідності отриманих даних і вироблення обґрунтованих рекомендацій.

- Міжнародний бенчмаркінг використовується, коли кращі практики реалізовані за кордоном або кількість підприємств, що працюють у даній галузі усередині країни, занадто мала для одержання достовірних результатів. [14]

Зручним інструментом порівняння можливостей підприємства і основних конкурентів є побудова багатокутників конкурентоспроможності, що являє собою графічне з'єднання оцінок положення підприємства і конкурентів за найбільш значущими напрямками діяльності, представлених у вигляді векторів-осей. Накладаючи багатокутники конкурентоспроможності підприємств один на одного, можна виявити сильні і слабкі сторони одного підприємства відносно конкуруючих об'єктів.

Недоліком такого підходу є відсутність прогнозів відносно того, в якій мірі та чи інша фірма-конкурент в стані покращити свою діяльність.

За результатами досліджень, проведених за напрямками вивчення конкурентоспроможності, проводиться порівняльний аналіз рівня окремих атрибутів (параметрів), якого досягли конкуренти підприємства.

На основі аналізу отриманих оцінок виявляються сильні і слабкі сторони конкурентної боротьби за всіма вивченими напрямками конкурентоспроможності. [14]

## РОЗДІЛ II. ДОСЛІДЖЕННЯ ЯКОСТІ ПОСЛУГ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ SENATOR MAIDAN

### 2.1. Характеристика готельного комплексу Senator Maidan мережі Senator Hotels and Apartments

Senator Hotels and Apartments є першою в Україні мережею сервісних апартаментів, які підтримує єдині стандарти обслуговування на високому рівні, утворюючи при цьому унікальну атмосферу для гостей. На сьогоднішній день мережа Senator об'єднує три апарт-готелі, розташовані в самому центрі Києва.

Перший професійний апарт-готель в Україні Senator City Center розпочав свою роботу в 2005 році. Розташований поруч із Володимирським собором і ботанічним садом, також поруч зосереджені важливі бізнес-установи, банки, театри, кращі ресторани та клуби. Однак, не дивлячись на це, готель дбайливо захищений від шуму великого міста, що робить його ідеальним як для ділових туристів, так і для мандрівників.

Проект Senator City Center дуже швидко став популярним, і лиш за 2 роки до мережі було додано другий апарт-готель Senator Victory Square. Апарт-готель, розташований в діловому центрі Києва, пропонує гостям 35 апартаментів і по-домашньому затишних номерів на будь-який смак. [28]

Третій готель мережі Senator Maidan відкрив свої двері гостям у 2013 році. Комплекс апарт-готелю Senator Maidan розташовується в історичному районі Києва в пішій доступності до найголовніших пам'яток міста, зокрема Майдану Незалежності, вулиці Хрещатик, Софійського собору, Михайлівського Золотоверхого собору, Андріївського узвозу та Андріївської церкви, що робить готель привабливим для туристів. Адреса готелю: 02000, Україна, м. Київ, пров. Тараса Шевченка, 8-Б. [28]

Готельний комплекс Senator Maidan пропонує своїм гостям на вибір 42 номери, серед яких 20 номерів готельного типу та 22 апартаменти, розташованих на 7-ми поверхах будівлі, а саме: [10]

- Стандартний номер (Standard Room) – повністю мебльований готельний номер площею 30м<sup>2</sup> з одно- або двомісним розміщенням, оснащений кондиціонером, телевізором з пласким екраном, гостинним куточком та ванною кімнатою;
- Покращений номер (Superior Room) – просторий та затишний готельний номер площею 35м<sup>2</sup>, оснащений кондиціонером, телевізором з пласким екраном, вітальною зоною та сучасною ванною кімнатою з підігрівом підлоги;
- Апартаменти «Студіо» (Studio Apartment) має площу 40м<sup>2</sup>. Особливістю даного апартаменту є його зонування за допомогою мебельної стінки на вітальню з робочою зоною та спальню. Ванна кімната оснащена підігрівом підлоги та має простору душову;
- Двокімнатний апартамент (1-Bedroom Apartment) – просторий і вишуканий апартамент площею 55м<sup>2</sup> з повноцінною кухнею (в деяких апартаментах є духовка шафа), вітальнею, затишною спальнею та ванною кімнатою з підігрівом підлоги. Двокімнатні апартаменти мають різні планування та поділяються на чотири типи: «Частий гість», «Гурман», «Комфорт» та «Егоїст».

Всі номери укомплектовано праскою та дошкою для прасування, сейфом, також на всій території готелю присутній безкоштовний безпроводний інтернет.

Також в деяких Двокімнатних апартаментах є пральні машини. Окрім того, для комфортного довготривалого проживання всіх гостей, на одному із поверхів готелю розташована кімната для прання, в якій знаходяться сучасні пральні машини, якими гості можуть користуватися безкоштовно, та усе необхідне для прання. [28]

Мережа Senator Hotels and Apartments є лідером на ринку апарт-готелів України, про що свідчать міжнародні та національні нагороди (табл. 2.1.1)

Табл. 2.1.1. Нагороди мережі апарт-готелів Senator Hotels and Apartments (складено автором за [28])

TripAdvisor	Переможець TripAdvisor Travellers' Choice та Certificate of Excellence Awards у 2012–2018 роках
World Travel Awards	«Найкращі сервісні апартamenti України» у 2015-2017 роках
Ukrainian Hospitality Awards	«Найкращий апарт-готель України» у 2011-2015 роках
City Awards	«Кращий проект» в категорії «Гостинність» у 2013 році
EuropeProperty.com Award	«Кращий готель у Києві» у 2007 році
Booking.com	Провідні позиції в рейтингах на Booking.com
CP Awards	«Готельна нерухомість: Готель року» у 2008 році
Luxury Travel Guide	Service Excellence Awards 2017

Наприклад, International Hospitality Awards є міжнародною премією нагородження найкращих українських та зарубіжних готелів, яка була створена у 2010 році як Ukrainian Hospitality Awards. Її основна мета створити конкурентне середовище для виявлення найкращих готелів в рамках 27 номінацій.

Також серед нагород варто відзначити Traveller's Choice TripAdvisor, яка є найпочеснішою нагородою, що присуджується компанією TripAdvisor. Ця нагорода існує з 2002 року і є єдиною премією в сфері туризму, що присуджується за результатами відгуків і думок мандрівників з усього світу.

Не менш значимою є нагорода World Travel Awards, яка була створена 1993 року, щоб визнавати, нагороджувати і відзначати високу якість у всіх

ключових секторах туризму і гостинності. Сьогодні бренд World Travel Awards визнаний у всьому світі як головна ознака досконалості галузі.

Окрім вищезазначених нагород, готелі мережі Senator Hotels and Apartments мають високі рейтинги серед закладів розміщення Києва на сайтах бронювання, зокрема, таких, як Booking. com, Hotels.com, Expedia тощо. [28]

## 2.2. Аналіз цільової аудиторії готельного комплексу Senator Maidan

Для дослідження цільової аудиторії готельного комплексу Senator Maidan було проаналізовано дані, які містили інформацію з кількості отриманих бронювань протягом 2018 року та кількості гостей, які проживали в зазначений проміжок часу.

Таким чином, було отримано наступні дані.

Протягом 2018 року було отримано 3 341 бронювання на номери різних категорій у готельному комплексі Senator Maidan.

З рис. 2.2.1 видно, що найбільшу кількість бронювань (338) було отримано у травні. Основною причиною таких високих показників в порівнянні з іншими місяцями було проведення в Києві 26 травня 2018 року фіналу Ліги Чемпіонів. Саме ця подія спричинила великий наплив туристів до столиці, що не могло не відобразитись на закладах розміщення всього міста. [38]

Загалом, з рис. 2.2.1 видно, що весняно-літній період (березень-липень) є сезоном високої завантаженості в готелі. Протягом зазначеного періоду було отримано 1 609 бронювань, що становить 48% від загальної кількості бронювань, отриманих протягом року.

В зимовий період готелем Senator Maidan було отримано 656 бронювань, що становить близько 20% від усієї кількості отриманих протягом року резервацій.



Рис. 2.2.1 Загальна кількість отриманих резервацій готелем Senator Maidan за 2018 рік

Також було проведено аналіз бронювань за такими критеріями, як тривалість перебування та кількість осіб, зазначених в резервації.

Як видно з рис. 2.2.2 найбільшу кількість резервацій було отримано на 1-4 ночі – 2 836 бронювань (85% від усієї кількості заброньованих номерів), 397 бронювань було зроблено на 5-10 діб (11,8%) та бронювання тривалістю більше 10 ночей у кількості 89 резервацій, що становить 2,6% від загальної кількості. Також варто зазначити, що 0,6% від усієї кількості бронювання складають резервацій гостей з терміном проживання в готелі від 6 місяців до 1 року (19 бронювань).

На основі отриманих бронювань та даних, зазначених в них, було зроблено більш детальний аналіз цільової аудиторії готельного комплексу Senator Maidan.

Для вирахування загальної кількості гостей бронювання було поділено на три групи за зазначеною в бронюванні кількості осіб. Було виділено наступні групи:

- 1) бронювання для 1 особи;
- 2) бронювання для 2 осіб;

### 3) бронювання для 3 осіб і більше.

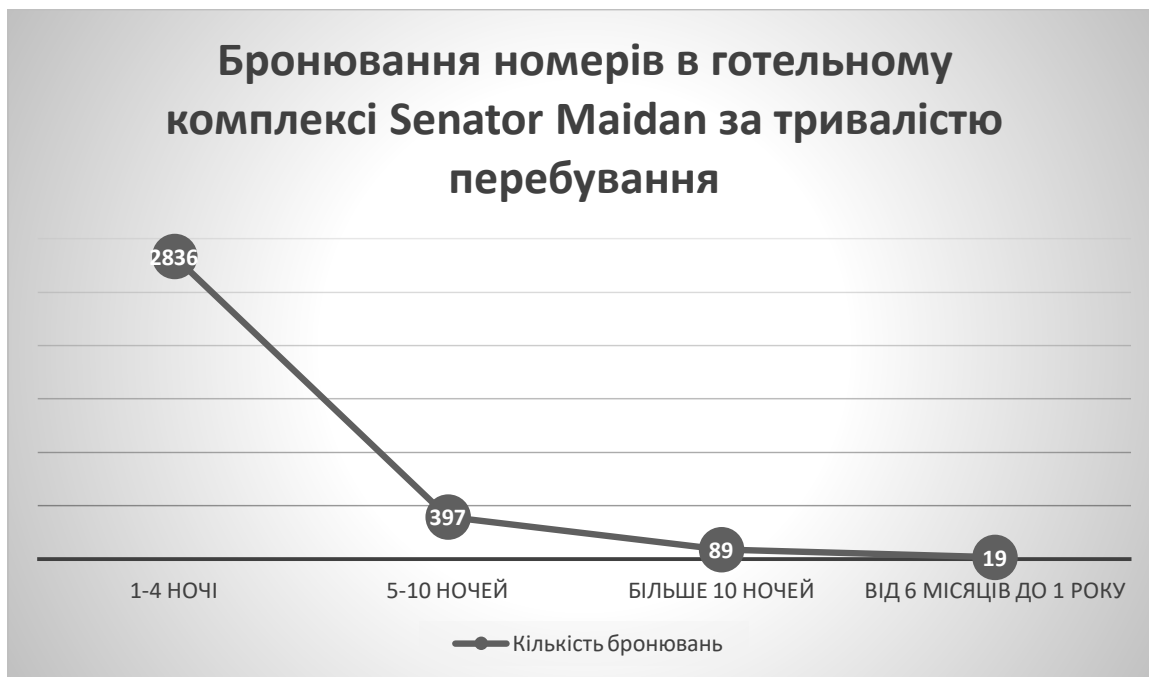


Рис. 2.2.2 Бронювання номерів в готельному комплексі Senator Maidan за тривалістю перебування

На рис. 2.2.3 видно, що переважає кількість бронювань для індивідуальних мандрівників 67,5% (2257 резервацій), що також свідчить про те, що переважну більшість гостей апарт-готелю Senator Maidan становлять бізнес-туристи.

Кількість резервацій для двох осіб становить 28,9% від загальної кількості і лише 3,6% становлять бронювання, в яких вказано 3 і більше осіб. Оскільки усі номери апарт-готелю Senator Maidan двомісного розміщення, не всі вони мають можливість розміщення третьої особи в номері. Окрім того, проживання в номері третього гостя сплачується додатково. Відповідно, гості, які подорожують групами, а також сім'ї у складі 3-4 осіб найчастіше бронюють окремі номери, що обумовлюється більш комфортними умовами під перебування в гостей.

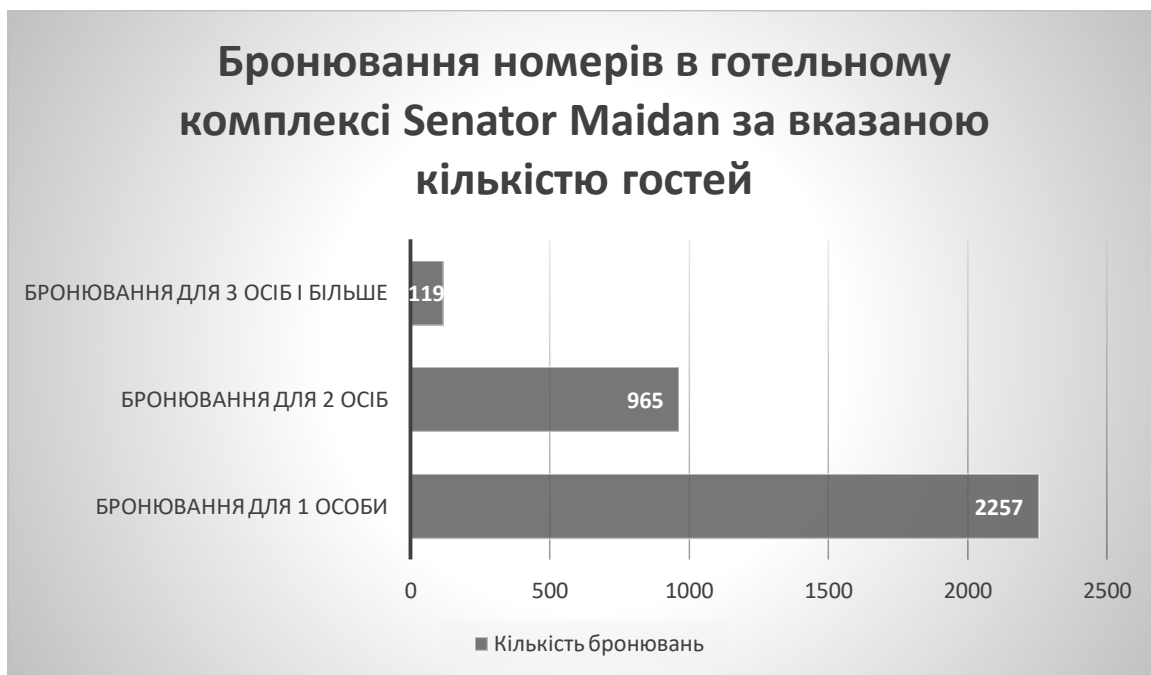


Рис. 2.2.3 Бронювання номерів в готельному комплексі Senator Maidan за вказаною кількістю гостей

Загальна кількість гостей, яка проживала в готелі в період часу, обраного для аналізу, становила 4566 осіб, серед яких 3487 – чоловіки, та 1079 – жінки. Як видно з рис. 2.2.4, за гендерним складом гостей комплексу Senator Maidan чоловіки становлять переважну більшість – 76%, жінки – 24%.



Рис. 2.2.4 Гендерний склад гостей готельного комплексу Senator Maidan

Під час аналізу гостей за віковим складом було виділено 6 груп. На рис. 2.2.5 видно, що переважну кількість становлять гості віком 30-39 років (45,9%). Друга за чисельністю є група віком 40-49 років (42,8%). До цих двох вікових груп можна віднести категорію людей працездатного віку, які можуть дозволити собі подорожі, або ж приїжджають до міста у справах і є бізнес-туристами.

Третя група складається з гостей віком 22-29 років (7,5%), переважно це молоді люди, які приїжджають до Києва на екскурсії та для проведення вільного часу. Четверта група, особи віком 50-59 років, складається із 2% від усієї кількості гостей апарт-готелю Senator Maidan. П'ята група, діти віком від 0 до 12 років протягом 2018 року відвідали готель у кількості 48 осіб, що становить 1% від загальної кількості гостей. Останньою за чисельністю є група гостей віком 60+ (0,7%), такий низький показник пояснюється низьким рівнем подорожуючих пенсійного віку.

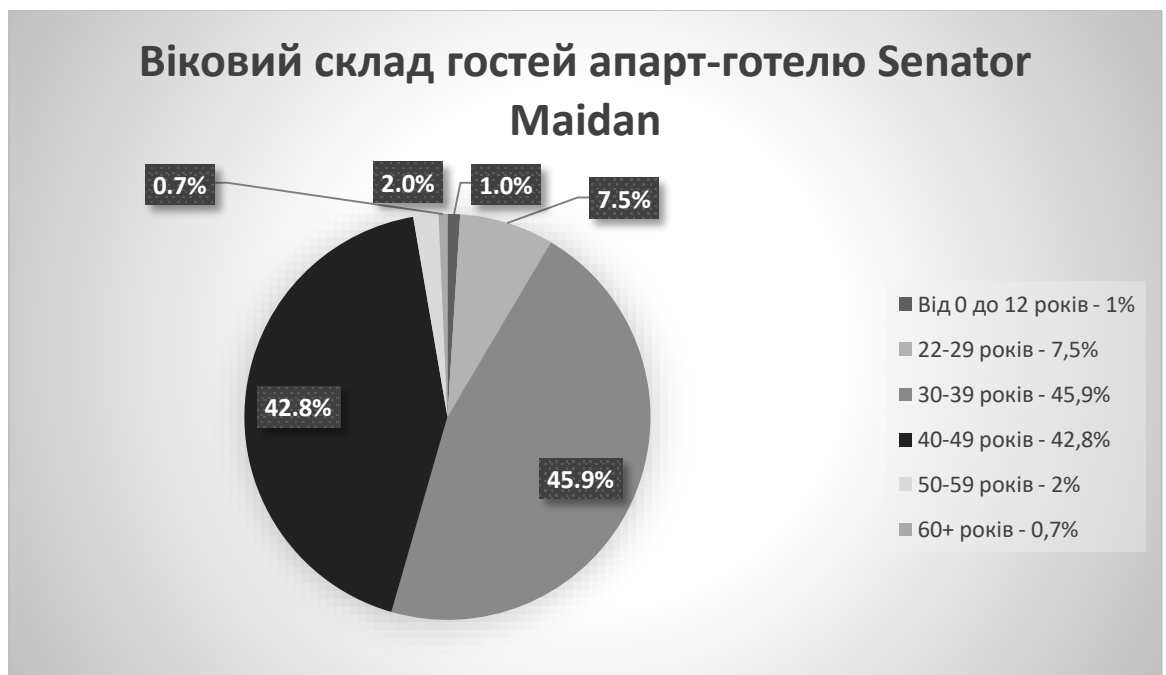


Рис. 2.2.5 Віковий склад гостей апарт-готелю Senator Maidan

### 2.3. Бенчмаркінг конкурентоспроможності апарт-готелю Senator Mайдан

Як вже відомо, бенчмаркінговий аналіз використовується для порівняння процесів однієї компанії з аналогічними процесами конкурентів. [14]

Для здійснення бенчмаркінгового аналізу апарт-готелю Senator Mайдан було обрано конкурентний бенчмаркінг та внутрішній бенчмаркінг, оскільки готельний комплекс Senator Mайдан належить до мережі сервісних апарт-готелів Senator Hotels and Apartments.

Конкурентний бенчмаркінг було здійснено шляхом моніторингу основних конкурентів за допомогою популярної системи інтернет-бронювання готелів, яку було засновано 1996 року, Booking.com.

Оскільки апарт-готелі не є досить популярним різновидом готелів, то конкурентів готельного комплексу Senator Mайдан було обрано за рейтингами на вказаному вище ресурсі бронювання, розташування від центру міста та середньою вартістю за номер. Таким чином, основними конкурентами готелю Senator Mайдан є:

- апарт-готель CityHotel Apartments;
- апарт-готель Sumskaya Apartments.

Нижче подано характеристику конкурентів, в якій зазначено розташування готелю та характеристика номерів із вартістю.

#### *Апарт-готель CityHotel Apartments [26]*

Розташування: готель розташовується за адресою вул. Гоголівська, 8, в пішій доступності від центру міста, культурних та історичних пам'яток міста, торгових центрів, розважальних місць тощо.

Номери: 21 апарт-апартамент площею 70м<sup>2</sup> зі спальнею, вітальнею та повністю укомплектованою кухнею. Вартість - 130€/ніч.

#### *Апарт-готель Sumskaya Apartments [27]*

Розташування: знаходиться за адресою вул. Сумська, 20-В, на відстані 9 км від центру міста.

Номери:

- Студіо – апартаменти площею  $20\text{м}^2$  з повністю укомплектованою кухнею. Вартість номеру – від 869 грн/ніч.
- Бізнес – апартаменти площею  $26\text{м}^2$ , кухня укомплектована всією необхідною побутовою технікою та посудом. Вартість номеру – від 889 грн/ніч.
- Напівлюкс – апартаменти площею  $28\text{м}^2$  з повністю укомплектованою кухнею. Вартість номеру – від 969 грн/ніч.
- Люкс – апартаменти площею  $37\text{м}^2$  з повністю укомплектованою кухнею. Вартість номеру – від 1069 грн/ніч.
- Люкс з балконом – апартаменти площею  $37\text{м}^2$  з повністю укомплектованою кухнею та балконом. Вартість номеру – від 1169 грн/ніч.

Далі було проведено порівняльну оцінку конкурентоспроможності апарт-готелю Senator Maidan та його основних конкурентів за основними факторами конкурентоспроможності.

Основними факторами порівняння виступають критерії, за якими користувачі сайту Booking.com можуть оцінити перебування в закладах розміщення після виїзду. Оцінка факторів проводиться за 10-ти бальною шкалою. Дані представлені в табл. 2.3.1.

Для графічного зображення конкурентоспроможності апарт-готелю Senator Maidan було створено багатокутник конкурентоспроможності конкуруючих готелів на основі табличних даних. В якості параметрів оцінки обрано фактори конкурентоспроможності (рис. 2.3.1).

Табл. 2.3.1 – Порівняльна оцінка конкурентоспроможності готельного комплексу Senator Maidan із прямими конкурентами на основі даних джерела інтернет-бронювання Booking.com, де «1» - найнижче значення, «10» - максимальне значення (складено автором за [30, 32, 34])

Фактори конкурентоспроможності (критерії)	Апарт-готель Senator Maidan	Апарт-готель CityHotel Apartments	Апарт-готель Sumskaya Apartments
Персонал	9,3	9,7	9,5
Зручності	9,1	9,6	9,4
Чистота	9,5	9,8	9,6
Комфорт	9,4	9,7	9,4
Співвідношення ціна/якість	8,8	9,1	9,4
Розташування	9,7	9,1	8,0
Безкоштовний інтернет	8,9	8,4	8,8
Загальна оцінка	9,2	9,6	9,1

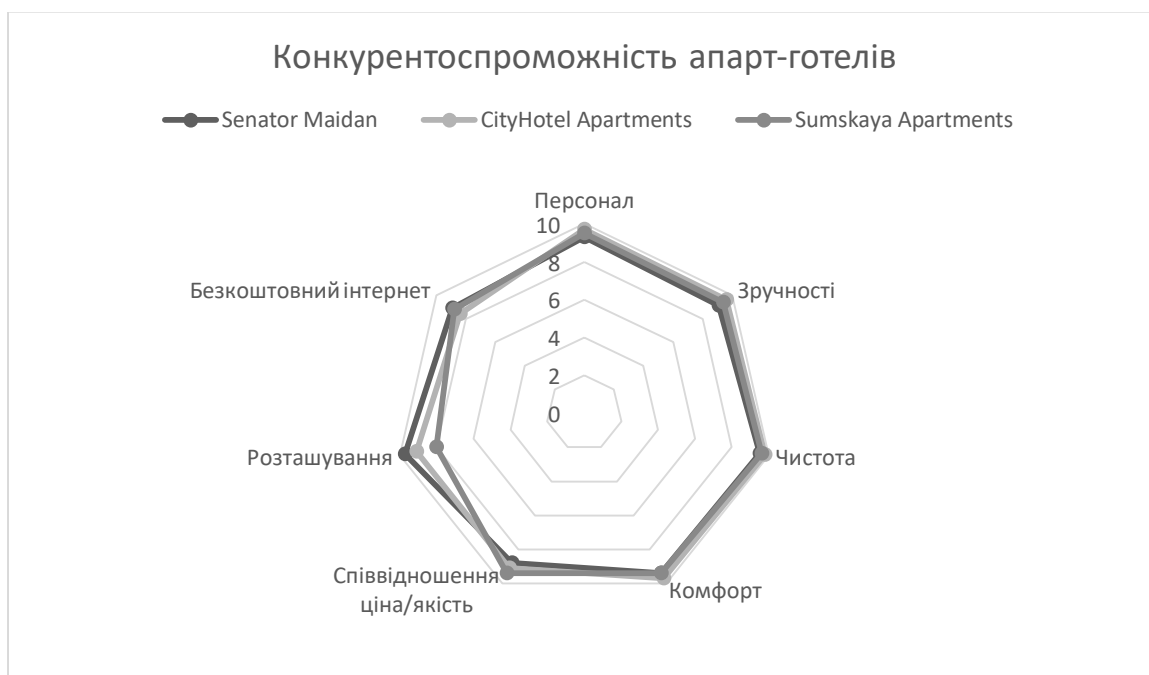


Рис. 2.3.1 Багатокутник конкурентоспроможності конкуруючих апарт-готелів

Таким чином, на основі даних, представлених в таблиці 2.3.1 та на багатокутнику конкурентоспроможності (рис. 2.3.1) видно, що, не дивлячись на те, що апарт-готель Senator Maidan було відкрито у 2013 році, що робить його найстарішим серед конкурентів, він поступається місцем лише апарт-готелю CityHotel Apartments, який, однак, є не набагато новішим від Senator Maidan, оскільки його було відкрито на рік пізніше, у 2014. Апарт-готель Sumskaaya Apartments є новим порівняно зі своїми конкурентами, однак, не дивлячись на те, що його було відкрито 2018 року, він поступається місцем апарт-готелям Senator Maidan та CityHotel Apartments.

За таким критерієм як «Співвідношення ціна/якість» готель Senator Maidan значно поступається своїм конкурентам. В першу чергу, це спричинено тим, що апарт-готель Senator Maidan було відкрито раніше за готелі-конкуренти, однак, не набагато раніше, ніж CityHotel Apartments, який в свою чергу має досить високу оцінку за критерій «Співвідношення ціна/якість».

В той же час, не дивлячись на низьку оцінку за критерій «Співвідношення ціна/якість» апарт-готель Senator Maidan має досить високі оцінки в категоріях «Чистота», «Комфорт» та «Зручності». З цього можна зробити висновок, що, не дивлячись на відносно застаріле устаткування та обладнання готелю, проживання гостей є комфортним та зручним, а служба обслуговування номерів робить все можливе, аби забезпечити чистоту в номерах та апартаментах готельного комплексу Senator Maidan.

Найвище значення апарт-готель Senator Maidan має за своє розташування – 9,7. Це спричинено близькістю готелю до центру міста, адже він розташовується зовсім поруч від Майдану Незалежності та головної вулиці міста – Хрещатик. Апарт-готель Sumskaaya Apartments має невігідне розташування, оскільки гостям міста необхідно використовувати транспорт, щоб дістатися центру міста, основних культурних та історичних пам'яток міста. Відповідно, низька оцінка за критерій «Розташування» значно знижує

рейтинг готелю серед конкурентів, а значить, Sumskaya Apartments не може скласти конкуренцію апарт-готелю Senator Maidan за даним критерієм.

Однак, CityHotel Apartments також має досить вигідне для подорожуючих розташування в центрі міста. В поєднанні високою оцінкою за критерій «Співвідношення ціна/якість», досить вигідне розташування робить його прямим конкурентом готелю Senator Maidan.

Оскільки апарт-готель CityHotel Apartments є прямим конкурентом готельного комплексу Senator Maidan, доцільно також провести порівняльний аналіз вартості номерів та послуг, які гості отримують, сплачуючи проживання в готелі.

Перше, на що було звернено увагу під час аналізу, це різноманітність продукту готелю Senator Maidan. Апарт-готель Senator Maidan пропонує своїм гостям на вибір 42 номери та апартаменти різних категорій, тобто під час бронювання гості можуть зробити вибір і забронювати той номер, який їм сподобався найбільше. Нижче в таблиці 2.3.2 вказано категорію номеру в апарт-готелі Senator Maidan та його вартість за 1 добу, а також послуги, які входять у вартість номеру.

Таблиця 2.3.2. Вартість номеру в апарт-готелі Senator Maidan та послуги, що входять у вартість (складено автором за [10])

Категорія номеру	Вартість	Послуги, що входять у вартість
Standard Room (Стандартний номер)	165 €	Двомісне проживання у номері площею 30м <sup>2</sup> , кондиціонер, смарт-телевізор, безкоштовний інтернет на всій території готелю, охороняєме паркомісце за запитом, безкоштовне користування кімнатою для прання
Superior Room (Покращений номер)	175 €	Двомісне розміщення у номері площею 35м <sup>2</sup> , кондиціонер, смарт-телевізор, безкоштовний інтернет на всій території готелю, охороняєме

## Продовження таблиці 2.3.2.

Superior Room (Покращений номер)	175 €	паркомісце за запитом, безкоштовне користування кімнатою для прання
Studio Apartment (Апартаменти «Студіо»)	195 €	Двомісне розміщення у номері площею 40м <sup>2</sup> , кондиціонер, смарт-телевізор, безкоштовний інтернет на всій території готелю, охороняє паркомісце за запитом, безкоштовне користування кімнатою для прання
1-Bedroom Apartment (Двокімнатний апартамент)	250 €	Двомісне розміщення у номері площею 55м <sup>2</sup> з повністю укомплектованою кухнею (в деяких апартаментах наявні духові шафи та пральні машини), кондиціонер, смарт-телевізор, безкоштовний інтернет на всій території готелю, хороняє паркомісце за запитом, безкоштовне користування кімнатою для прання

Апарт-готель CityHotel Apartments в свою чергу має лише 21 апартаменти одного типу. Нижче подано таблицю 2.3.3. із вартістю номера та переліком послуг, які отримують гості.

Порівнявши дані з обох таблиць, можна зробити висновок, що апарт-готель Senator Maidan значно поступається місцем апарт-готелю CityHotel Apartments, оскільки найдешевший номер, який Senator Maidan пропонує своїм гостям коштує 165€ і є номером готельного типу, а також майже вдвічі

менший за площею, ніж номер, який пропонує апарт-готель CityHotel Apartments вартістю 130€.

Таблиця 2.3.3. Вартість номеру в апарт-готелі CityHotel Apartments та послуги, що входять у вартість (складено автором за [26])

Категорія номеру	Вартість	Послуги, що входять у вартість
Апартаменти	130 €	Двомісне розміщення у номері площею 75м <sup>2</sup> , два смарт-телевізори, безкоштовний інтернет на всій території готелю, кондиціонер, повністю укомплектована кухня (в апартаментах наявні посудомийна машина, кавомашина), в усіх апартаментах наявні пральні та сушильні машини, до послуг гостей доступ до тераси, охороняєме паркомісце.

В той же час, послуги та комплектація саме апартаментів Senator Maidan суттєво відрізняється від комплектації апартаментів CityHotel Apartments. За 130€ в CityHotel Apartments гості отримують апартаменти, укомплектовані побутовою технікою, в номерах наявні посудомийні та кавомашини, в кожному номері є пральні та сушильні машини, в той час, як Senator Maidan має пральні машини лише в деяких апартаментах.

З таблиць 2.3.2 та 2.3.3 також можна побачити, чому саме апарт-готель Senator Maidan має низьку, порівняно з CityHotel Apartments, оцінку за критерій «Співвідношення ціна/якість», оскільки за досить високу ціну пропонує своїм гостям значно менше укомплектування номеру.

Оскільки готельний комплекс Senator Maidan належить до мережі сервісних апарт-готелів Senator Hotels and Apartments, доцільно провести також внутрішній бенчмаркінг. Внутрішній бенчмаркінг готельних комплексів мережі Senator Hotels and Apartments полягає у порівняльному аналізі роботи усіх готельних комплексів та якості надання послуг в кожному готельному комплексі мережі.

Порівняльну оцінку готелів мережі було проведено аналогічно до оцінки конкурентоспроможності апарт-готелю Senator Maidan та його основних конкурентів, за допомогою оцінок, залишених гостями готелю після виїзду на сайті бронювання Booking.com. Дані представлено в таблиці 2.3.4.

Таблиця 2.3.4 – Внутрішній бенчмаркінг готелів мережі Senator Hotels and Apartments на основі даних джерела інтернет-бронювання Booking.com, де «1» - найнижче значення, «10» - максимальне значення (складено автором за [31, 32, 33])

Фактори конкурентоспроможності (критерії)	Senator City Center	Senator Victory Square	Senator Maidan
Персонал	9,3	9,5	9,3
Зручності	8,8	9,0	9,0
Чистота	9,4	9,4	9,5
Комфорт	9,1	9,1	9,4
Співвідношення ціна/якість	8,7	8,8	8,7
Розташування	9,5	8,8	9,5
Безкоштовний інтернет	9,7	8,9	8,9
Загальна оцінка	9,2	9,0	9,2

Для графічного зображення внутрішнього бенчмаркінгу було також створено багатокутник конкурентоспроможності (рис. 2.3.2.)



Рис. 2.3.2 Конкурентоспроможність апарт-готелів мережі Senator Hotels and Apartments

З даних, представлених в таблиці та на багатокутнику конкурентоспроможності, видно, що всі готелі мережі мають відносно однакові оцінки за всіма критеріями, окрім комплексу Senator Victory Square, який, за думкою відвідувачів, має невігідне положення.

Окрім єдиного стилю, мережу апарт-готелів Senator Hotels and Apartments об'єднують також єдині стандарти надання послуг. Перш за все це стосується кастомізації надання послуг готелями всієї мережі. Як відомо, кастомізація – це виготовлення або зміна чого-небудь у відповідності до потреб споживача.

До основних засобів кастомізації мережі Senator Hotels and Apartments, як і будь-якого готелю, належать брендovanі товари, якими гості користуються під час проживання. Не дивлячись на те, що готелям мережі надають перевагу, в основному, бізнес-туристи, серед гостей також зустрічаються ті, хто подорожує із дітьми, а відтак, для найменших гостей мережа має подарунок у вигляді м'якої іграшки із наявністю логотипу бренду на ній.

Окрім брендovаних товарів, в мережі є інші засоби приваблення гостей. Так, мережа Senator Hotels and Apartments має програму лояльності для постійних гостей. Під час заїду або після виїзду, гості, які залишились задоволені перебуванням в готелі, отримують клубну картку гостя із персональним номером. Перевагами даної клубної карти є отримання знижки у розмірі 10% від стандартних тарифів на проживання у всіх готелях мережі за умови бронювання номеру напряму, тобто зателефонувавши або надіславши запит на електронну пошту.

Одним із основних правил якісного обслуговування гостей в мережі є уважність до гостя. Всі зауваження та коментарі стосовно гостей вносяться персоналом готелю в особисту картку гостя, щоб при наступному бронюванні врахувати всі записи та зробити проживання гостя максимально комфортним, дотримуючись слогану TQM «Ваші побажання вже задоволені». Однак, в даному випадку, існує певна відмінність в роботі готельних комплексів мережі Senator Hotels and Apartments.

Так, наприклад, в комплексі Senator City Center персонал готелю спілкується з гостями під час проживання та використовує коментарі стосовно гостя, залишені в програмі раніше, якщо гість повторно зупиняється в готелі.

Персонал комплексу Senator Victory Square також спілкується з гостями, аби виявити їхні побажання та зауваження. Окрім того, вивчаючи професійну літературу та фахові періодичні видання, персонал готелю має можливість теоретично вдосконалити свої навички надання якісного обслуговування.

На відміну від комплексів Senator City Center та Senator Victory Square, персонал комплексу Senator Maidan, спілкуючись із гостями, намагається встановити із ними дружні та довготривалі стосунки. Це надає можливість при наступному проживанні гостя в готелі, зустрічати його не просто як клієнта компанії, а як друга, надаючи персоналізоване обслуговування. Всі коментарі та зауваження вносяться в особистку картку кожного гостя, але крім цього, завдяки комунікації між персоналом, всі коментарі стосовно

проживання гостя в комплексі також передається іншим співробітникам та службам готелю.

Невелика кількість номерів дає можливість персоналу легко запам'ятовувати гостей, номери, в яких вони проживають, та навіть їхні звички та вподобання, що дає можливість швидкого вирішення будь-яких запитів гостя в будь-який час.

Ще одним із засобів кастомізації та персоналізації обслуговування є надання гостям, які під час свого проживання в готелі відзначають особливі для себе дати (день народження, річниця весілля тощо) компліменту в номер із підписаною від руки листівкою. Окрім того, під час державних свят України, а також міжнародних державних та релігійних свят, прикрашається інтер'є готелю, а гості отримують подарунки-компліменти.

Увага до гостя та надання йому персоналізованого обслуговування є найголовнішим засобом кастомізації, гості мають відчувати свою важливість і значущість під час проживання, оскільки так можна забезпечити комфортне проживання гостя та досягти його прихильності.

#### 2.4. SWOT – та PEST-аналізи готельного комплексу Senator Maidan

Для того, аби краще дослідити конкурентоспроможність підприємства готельного господарства та розробити стратегію управління якістю обслуговування необхідно здійснити стратегічний аналіз сильних і слабких сторін, проаналізувати можливості підприємства, а також виявити загрози, з якими стикається підприємство. Такий аналіз називається SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз готельного комплексу Senator Maidan представлено в таблиці 2.4.1.

Таблиця 2.4.1. SWOT-аналіз готельного комплексу Senator Maidan

<i>Strengths (Сильні сторони)</i>	<i>Weaknesses (Слабкі сторони)</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• розташування</li> <li>• приналежність до бренду</li> <li>• компетентний персонал</li> <li>• розміри готельного комплексу</li> <li>• класифікація готелю</li> <li>• транспортне сполучення</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• фізичний стан будівлі</li> <li>• облаштування та устаткування номерів</li> <li>• високі ціни, порівняно із конкурентами</li> <li>• старий готельний продукт</li> </ul>
<i>Opportunities (Можливості)</i>	<i>Threats (Загрози)</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• оновлення устаткування та облаштування номерів</li> <li>• нові ідеї, покращення та розширення готельного продукту</li> <li>• мотивація персоналу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• політична та економічна ситуація в Україні</li> <li>• нестабільна ситуація у зв'язку із пандемією COVID-19</li> <li>• висока конкуренція</li> <li>• ціни конкурентів на аналогічні послуги</li> <li>• інноваційні продукти роблять старі, існуючі, непривабливими</li> </ul>

До сильних сторін готельного комплексу Senator Maidan без сумніву можна віднести розташування готелю. Однією із причин вибору даного апарт-готелю з-поміж конкурентів є його близькість до найголовніших історичних та культурних пам'яток міста, торгових центрів, розважальних місць, бізнес-центрів тощо. В пішій доступності до готелю знаходяться зупинки громадського транспорту, станції метро, від яких з легкістю можна дістатися до будь-якої точки міста. Готель також розташовується неподалік від міжнародних аеропортів та залізничного вокзалу. Таке вдале транспортне

сполучення та доступність до готелю в поєднанні із його розташування надають йому одну із найбільших переваг серед конкурентів.

Приналежність апарт-готелю Senator Maidan до бренду Senator Hotels and Apartments, який вже понад 15 років успішно існує на ринку готельних послуг України, вселяє довіру гостей до апарт-готелю та впевненість в якості отриманих послуг. Більшість гостей, які попередньо зупинялися в одному із комплексів мережі Senator Hotels and Apartments та залишилися задоволені своїм перебуванням, без сумніву оберуть один із готельних комплексів знову.

Невеликі розміри готелю дають можливість уникнути великого скупчення людей, а також дає можливість персоналу швидко та якісно обробити запити кожного гостя.

До слабких сторін готельного комплексу Senator Maidan, яке перш за все відмічають гості, це облаштування та устаткування номерів. Багато хто вважає, що номери апарт-готелю Senator Maidan не відповідають заявленій вартості номеру.

Однією із слабких сторін готелю також є фізичний стан будівлі. Оскільки готель розташовується в історичній частині міста, будівля, в якій він розташовується, була зведена в ХХ столітті. Вік будівлі створює певні проблеми у облаштуванні приміщень готельного комплексу.

Першою із можливостей, яку апарт-готель Senator Maidan може використати, є оновлення устаткування та облаштування номерів. Оновивши комплектацію готельних номерів та апартаментів можна створити такий готельний продукт, що буде відповідати цінам, які пропонує готельний комплекс Senator Maidan, а також значно підвищиться рейтинг апарт-готелю серед конкурентів.

Нові ідеї, покращення та розширення готельного продукту дасть можливість апарт-готелю Senator Maidan збільшити прибуток та підвищити свою конкурентоспроможність. Інновації в сфері обслуговування, нові продукти конкурентів роблять старі, вже існуючі продукти непривабливими для споживачів, оскільки швидкі темпи розвитку туристичної спонукають

підприємства галузі до розвитку. На жаль, не всі підприємства, які функціонують на ринку туристичних послуг, здатні пристосовуватись до швидких змін, що відбуваються в галузі.

До основних загроз, які впливають на роботу готельного комплексу Senator Maidan на сьогоднішній день є нестабільна ситуація в країні у зв'язку із пандемією COVID-19. Закриття кордонів та призупинення туристичних потоків між країнами спричинило зупинку функціонування всіх підприємств туристичної та готельного господарства, оскільки за відсутності туристів підприємствам немає кому продавати послуги.

Ціни конкурентів на готельні послуги, що є порівняно низькими, створюють високу конкуренцію на ринку готельних послуг. Для успішного подальшого функціонування на ринку готельних послуг апарт-готель Senator Maidan має використати всі свої сильні сторони та можливості для ліквідації загроз, а також мінімізувати вплив своїх слабких сторін на господарську діяльність.

Для виявлення факторів зовнішнього середовища, які можуть впливати на підприємство, використовується PEST-аналіз.

PEST-аналіз апарт-готелю Senator Maidan представлений в таблиці 2.4.2.

До політичних факторів, які впливають на діяльність апарт-готелю Senator Maidan, слід віднести близькість до кордонів із країнами Євросоюзу. Геополітичне розташування України дає можливість для подорожей в країну будь-яким видом транспорту.

Однак, на сьогоднішній день вигідне геополітичне розташування не відіграє значної ролі в діяльності підприємства. У зв'язку із поширенням коронавірусної інфекції SarsCov-2 з березня 2020 року по сьогоднішній день, країнам неодноразово доводилось застосовувати жорсткі карантинні заходи та закривати свої кордони, що значно вплинуло на туристичну галузь всього світу і готельне господарство як її складову.

Негативно на діяльність усіх підприємств готельного господарства впливає і нестабільна політична ситуація в країні. Важливим фактором є

поновлення бойових дій на сході України, що може призвести до погіршення як суспільно-політичного, так і економічного становища України.

Нестабільна економічна ситуація в країні не може позитивно впливати на діяльність підприємства. Нестабільний курс обміну валют також впливає на прибуток, оскільки підприємства готельного господарства мають фіксовані ціни в іноземній валюті (євро, долари США), гості сплачують проживання в національній валюті, гривні, згідно з комерційним курсом обміну валют на день оплати. Відповідно коливання курсу валют не дають можливості підприємству готельного господарства спрогнозувати дохід, розробити стратегію діяльності, вжити необхідних заходів для отримання прибутку тощо. Окреме місце серед економічних факторів займає сезонність бізнесу. Туристична галузь дуже чутлива до сезонності, оскільки від цього залежать відпустки людей, їхні можливості до подорожей, а тому під час низького сезону підприємства готельного бізнесу мають значно низькі показники завантаженості, порівняно із високим сезоном, і, як наслідок, отримують менші прибутки.

У зв'язку із пандемією COVID-19 не тільки підприємства туристичної галузі призупинили свою роботу. Багато іноземних компаній, які мають філії в Україні, вимушені були призупинити їхню роботу і, відповідно, велика кількість бізнес-туристів були вимушені відмінити відрядження, а значить і відмінити попередньо заброньовані місця в закладах розміщення.

Сьогодні люди люблять подорожувати та досліджувати нові місця, знаходити друзів в інших країнах. Одним із соціальних чинників діяльності апарт-готелю Senator Maidan є наявність бренду та приналежність до мережі, що в поєднанні із високими оцінками від гостей спонукає тих, хто приїхав до Києва відвідати своїх друзів та родичів, зупинятися саме в цьому готельному комплексі.

Технології пов'язують світ та людей. Сьогодні люди подорожують частіше, ніж раніше. Важливим є своєчасне оновлення облаштування та устаткування номерів. Окрім того, із розвитком цифрових технологій

сьогодні не є проблемою забронювати номер, здійснити оплату, забронювати додаткові послуги тощо. Технологічні та інноваційні рішення є ключовим пріоритетом діяльності усіх апарт-готелів мережі Senator Hotels and Apartments.

Таблиця 2.4.2. PEST-аналіз готельного комплексу Senator Maidan

Political	Economical
<ul style="list-style-type: none"> <li>- близькість до кордонів із країнами Євросоюзу</li> <li>- слабка законодавча база</li> <li>- нестабільна політична ситуація</li> <li>- закриття кордонів у зв'язку із пандемією COVID-19</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- нестабільна економічна ситуація в країні</li> <li>- дефіцит державного бюджету</li> <li>- рівень інфляції, що постійно зростає</li> <li>- нестабільність та несприятливість курсу обміну валют</li> <li>- сезонність бізнесу</li> <li>- зниження ділової активності в країні міжнародних компаній у зв'язку із пандемією COVID-19</li> </ul>
Social	Technological
<ul style="list-style-type: none"> <li>- відомий бренд та приналежність до мережі</li> <li>- висока оцінка від гостей</li> <li>- звичка українських туристів в більшості випадків нехтувати комфортом заради більш низької ціни</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- можливість придбання високоякісного устаткування</li> <li>- розробка і впровадження нових технологій</li> <li>- розвиток цифрових технологій</li> <li>- нестабільна якість обслуговування у зв'язку із швидким розвитком технологій</li> </ul>

## РОЗДІЛ III. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ В ГОТЕЛЬНОМУ КОМПЛЕКСІ SENATOR MAIDAN

### 3.1. Проблеми управління якістю послуг в готельному комплексі Senator Maidan

Незважаючи на довгу історію розвитку управління якістю послуг та численні дослідження, робота підприємств у сфері послуг стає ще складнішою, оскільки вимоги клієнтів зросли, вони готові поширювати негативні відгуки щодо кожного незначного недоліку в той час, як позитивні відгуки доводиться випрошувати.

Якість є одним із найважливіших елементів діяльності підприємства готельного господарства, зважаючи на жорстку конкуренцію на ринку гостинності.

Однією з перших проблем, з якою стикається апарт-готель Senator Maidan в процесі управління якістю послуг є недостатнє вивчення ринку споживачів.

Споживачі на ринку є головним елементом, оскільки саме вони диктують підприємствам свої потреби, смаки та вимоги. Неправильно дослідивши, які гості і чому саме вони обирають апарт-готель Senator Maidan з-поміж конкурентів, підприємство може піти хибним шляхом. Як результат, всі ресурси та сили, що були спрямовані на вдосконалення якості послуг відповідно до певного типу гостей, стануть лише безрезультатними витратами підприємства.

Також під час упровадження системи управління якістю послуг керівництво апарт-готелю Senator Maidan може зіткнутися з такою проблемою, як недостатня кваліфікація працівників або ж їхнє негативне ставлення до нововведень, що може не тільки гальмувати процес впровадження системи управління якістю послуг, але й повністю його зупинити. Працівники можуть розуміти, що нововведення принесуть позитивні зміни, але відмовитись від звичних методів роботи досить важко,

часто доводиться повністю перекваліфікуватись. Причиною цього може бути те, що працівники не отримали вичерпної інформації щодо стандартів обслуговування в готелі, або ж їхнє навчання було формальністю. Отже, вони просто не знають, як саме має відбуватись процес якісного обслуговування гостей, і навчаються методом спроб і помилок.

Гостро постає проблема сертифікація та стандартизації закладів тимчасового розміщення в Україні. Згідно з пунктом 3<sup>1</sup> Порядку встановлення категорій готелям та іншим об'єктам, що призначаються для надання послуг з тимчасового розміщення (проживання), затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 29.07.2009 №803, категорії готелям та іншим об'єктам, що призначаються для надання послуг з тимчасового проживання (розміщення), встановлюються за результатами добровільної сертифікації послуг з тимчасового розміщення (проживання). [29]

Проблема полягає в тому, що багато гостей бояться отримати неякісні послуги за відносно високу ціну в українських готелях, а тому надають перевагу готелям, які належать до міжнародних готельних корпорацій, оскільки знають, що ці готелі керуються чітко прописаними стандартами обслуговування, нормами поведінки та спілкування з гостем, чинними в цих готельних корпораціях.

Апарт-готель Senator Maidan, як і більшість українських готелів, не має міжнародних стандартів обслуговування, однак приналежність до мережі та наявність власного бренду вимагає від готелів розробки та дотримання власних стандартів обслуговування, які діють у всіх апарт-готелях мережі.

Наявні стандарти обслуговування апарт-готелю Senator Maidan регламентують діяльність усіх працівників, а їх дотримання дозволяє підтримувати високий рівень сервісу та отримання прибутку. Стандарти обслуговування містять такі параметри, як зовнішній вигляд співробітників, етикет спілкування з гостем, правила телефонних переговорів, порядок реєстрації та виїзду гостя. Персонал усіх служб готелю має знати ці

стандарти, окрім того, кожен працівник має також знати порядок своїх дій у разі виникнення нестандартних або надзвичайних ситуацій. Проблемою в даному випадку є те, що навіть за наявності єдиних стандартів в мережі Senator Hotels and Apartments, обслуговування в апарт-готелях певним чином відрізняється, що не може забезпечити однаково високий рівень сервісу в мережі.

Окремої уваги на сьогоднішній день потребує питання діяльності готельних підприємств в умовах пандемії COVID-19. На період карантину певний час робота закладів розміщення була заборонена. Однак, згідно з Розпорядженням від 18 травня 2020 року № 32 «Щодо деяких вимог до протиепідемічних заходів при послабленні карантину», наразі готелі не зобов'язані зачинятися на період карантину.

Урядом було розроблено тимчасові рекомендації для роботи готелів, що дало змогу закладам розміщення, виконавши всі вимоги, продовжити свою діяльність. До таких рекомендацій належать, наприклад, температурний скринінг усіх працівників готелю перед початком роботи, встановлення захисних екранів між гостем та персоналом, розміток щодо дистанції між особами тощо. Усі заклади розміщення повинні в достатній кількості мати засоби індивідуального захисту, антисептичні засоби на всій території готелю. Персонал готелю має слідкувати та попереджати створення скупчення людей в приміщеннях готелю, а також слідкувати за дотриманням гостями готелю виконання рекомендацій щодо запобігання поширенню коронавірусної інфекції.

Дана ситуація не може не вплинути на якість обслуговування в закладах розміщення, однак, готелі знайшли можливість адаптуватися до умов, які диктує їм нинішня ситуація, та продовжили свою діяльність, намагаючись забезпечити високу якість сервісу під час проживання гостей.

### 3.2. Пропозиції щодо вдосконалення управління якістю послуг в готельному комплексі Senator Maidan

В будь-якому висококонкурентному середовищі, в тому числі й в індустрії гостинності, обслуговування стає одним із найважливіших елементів для отримання стійкої конкурентної переваги на ринку.

Для того, аби надавати якісні послуги, апарт-готель Senator Maidan в першу чергу має дослідити ринок споживачів, виявити, чого не вистачає гостям та що вони очікують отримати, тобто провести оцінку якості обслуговування.

В даному випадку рекомендується застосувати методика ServQual (Service Quality). [8] Дана методика дає можливість реально оцінити якість обслуговування шляхом визначення різниці між очікуванням та сприйняттям послуг, що розділяється за наступними критеріями [19]:

- tangibles (матеріальність) – зовнішній вигляд будівлі та приміщень, обладнання готелю, зовнішній вигляд обслуговуючого персоналу, реалізація комунікаційних можливостей з цільовою аудиторією;
- assurance (переконаність) – знання та навички персоналу готелю. Їх компетентність та ввічливість, можливість виразити довіру та впевненість;
- empathy (співчуття) – надання піклування та індивідуальної уваги кожному гостю готелю;
- responsiveness (чуйність) – готовність допомогти гостям готелю та забезпечити оперативне обслуговування;
- reliability (надійність) – здатність надати послуги надійно та точно у відповідності з обіцянками та діючими стандартами.

Методика ServQual складається з двох етапів [19]:

Етап 1: респондентів просять дати відповідь на питання та висловити свої очікування від ідеального сервісу готелю. Відповіді на питання даються з використанням бальної системи для визначення ідеальної послуги.

Кількісно очікування виражається середнім значенням отриманих балів (показник E – Очікування).

Етап 2: респондентів просять оцінити якість обслуговування готелю за тими самими питаннями та застосуванням тієї самої шкали для оцінки. Сприйняття конкретного гостя з урахуванням наданих йому послуг також буде оцінено в балах (показник P – Сприйняття).

Таким чином, якість сервісу компанії може бути виражене звичайною математичною формулою:

$SQ = P - E$ , де SQ – рівень обслуговування компанії.

Для виставлення оцінок прийнято використовувати 7-бальну систему, коли кожен респондент виставляє від 1 до 7 балів на кожне питання анкети (додаток А). Один бал відповідає критерію «Дуже погано», сім балів – «Дуже добре».

Використовуючи дану методику для оцінки якості обслуговування, керівництво апарт-готелю Senator Maidan матиме можливість провести аналіз очікувань та сприйняття гостями готельного комплексу наданих їм послуг, а також побачити, які саме аспекти потребують вдосконалення.

Окрім дослідження ринку та залучення нових гостей, готельний комплекс Senator Maidan має звернути увагу на постійних гостей, які щоразу, приїжджаючи до міста, обирають даний готель для свого проживання. Робота із постійними гостями, а саме поліпшення обслуговування, пропозиції нових послуг, розробка цінової політики має стати пріоритетним напрямком діяльності готельного комплексу Senator Maidan.

Також готельний комплекс Senator Maidan має гостей, які живуть в апартаментах досить тривалий час, як було зазначено раніше, терміном до 1 року, іноді навіть більше, також є гості, які зупиняються лише в цьому готелі. Оскільки персонал готелю може змінюватись, важливим є інформування нових працівників про постійних гостей та їх особливості. Таким чином це дасть змогу уникнути конфліктних ситуацій, які можуть виникнути в

майбутньому, а забезпечення комфортного проживання гостя буде постійно залишатися на високому рівні.

Також було б доречим вдосконалити програму лояльності, запозичивши принцип програми лояльності апарт-готелю Sumskaya Apartments. Згідно програми лояльності апарт-готелю Senator Maidan знижка, яку отримують постійні гості при бронюванні номеру складає 10% і не є накопичувальною. Встановлення накопичувальної системи знижок дало б готелю можливість збільшити кількість отриманих прямих бронювань, а не через джерела інтернет-бронювання.

Важливим елементом якісного обслуговування в апарт-готелі Senator Maidan є персонал готелю. Співробітники різних підрозділів, працюючи разом. Можуть запропонувати нові ідеї щодо підвищення якості обслуговування. Для цього керівництво готельного комплексу Senator Maidan має вмотивовувати персонал проповідати свої ідеї та робити внески до програм підвищення якості. Керівництво має проводити певні заходи з метою стимулювання персоналу до взаємної роботи. До таких заходів належать:

- забезпечувати умови роботи, що сприяють найкращому виконанню співробітниками своїх обов'язків;
- підбирати персонал на основі їхньої здатності задовольняти кваліфікаційним вимогам, встановленим для певних посад;
- звертати увагу на те, щоб весь персонал відчував свою причетність і вплив на якість послуг, що надаються;
- забезпечити розуміння співробітниками своїх завдань і цілей;
- заохочувати зусилля персоналу, спрямовані на підвищення якості, визнаючи заслуги і нагороджуючи за конкретні досягнення;
- планувати професійне зростання працівників та їхнє просування по службі;
- впровадити систему планових заходів щодо підвищення професійних умінь та навичок персоналу.

Обслуговуючий персонал, а особливо такі служби, як служба прийому та розміщення, тобто ті, хто працює безпосередньо із гостями, повинні мати відповідні знання та необхідні навички спілкування. Для підвищення кваліфікації працівників необхідно час від часу проводити тренінги та навчання для персоналу, де вони можуть покращити свої навички спілкування, а відповідно і підвищити якість обслуговування гостей.

## ВИСНОВКИ

Якість у сфері послуг, до якої належать підприємства готельного господарства, суттєво відрізняється від якості на підприємствах матеріального виробництва.

В результаті написання даної роботи було вирішено всі поставлені завдання та досягнуто мету, а саме було досліджено управління якістю послуг підприємства готельного господарства Senator Maidan та запропоновано шляхи його вдосконалення.

Готельні послуги є досить специфічним поняттям, оскільки виробляються та споживаються одночасно, що не дає можливості виправити фактичні недоліки обслуговування до стадії споживання. Відповідно, оцінити якість готельної послуги можна лише в процесі споживання. Поняття «якість готельних послуг» включає в себе відповідність наданих підприємством індустрії гостинності послуг очікуванням споживача, оскільки лише у випадку отримання якісного обслуговування гість скористається послугами готелю повторно.

Для того, аби виготовити якісні товари або послуги, на будь-якому підприємстві має існувати система управління якістю. В роботі було розглянуто концепцію TQM (Total Quality Management) як ключову в сучасному управлінні якістю. TQM описує систему управління якістю, в якій компанія досягає успіху та організаційного процесу завдяки дотриманню вимог споживача, тобто тоді, коли кожен співробітник компанії підтримує високі стандарти обслуговування та прагне до їх постійного вдосконалення.

Також в роботі було розглянуто кастомізацію як один із засобів підвищення якості обслуговування на підприємстві готельного господарства. Основне завдання кастомізації полягає у створенні у споживача відчуття, що робота виконується особисто для нього і задовольняє його особисті потреби. Відповідно отримуючи кастомізовані послуги під час проживання в закладі розміщення, гості сприймають дані послуги як більш якісні. Кастомізація є

привабливою не лише з етичної точки зору, вона також є економічно вигідною, оскільки забезпечує конкурентну перевагу на ринку.

В ході роботи було проведено аналіз цільової аудиторії готельного комплексу Senator Maidan та визначено, що даний заклад розміщення є досить популярним серед споживачів.

Окреме місце в роботі займає бенчмаркінговий аналіз готельного комплексу Senator Maidan. Проведення конкурентного бенчмаркінгу дало можливість визначити основних конкурентів апарт-готелю Senator Maidan та визначити, в чому саме даний готельний комплекс поступається своїм конкурентам на ринку готельних послуг. За допомогою внутрішнього бенчмаркінгу було проведено порівняльний аналіз всіх готелів мережі Senator Hotels and Apartments та виявлено їхні слабкі місця в наданні якісних послуг.

Також одним із завдань в роботі було проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище готельного комплексу Senator Maidan.

Для аналізу внутрішнього середовища було проведено SWOT-аналіз, за яким оцінюється стан внутрішнього середовища підприємства. Результати проведеного аналізу свідчать про те, що найбільш сильними сторонами апарт-готелю Senator Maidan є його розташування та приналежність до бренду, а також компетентний персонал. Слабкими сторонами виступає облаштування та устаткування номерів та високі, порівняно із конкурентами, ціни на готельний продукт.

Для аналізу факторів зовнішнього середовища, які впливають на діяльність апарт-готелю Senator Maidan, було застосовано PEST-аналіз. Результати аналізу свідчать про те, що на сьогоднішній день основним фактором, який в свою чергу впливає на всі чотири елементи PEST-аналізу є пандемія COVID-19. Закриття кордонів, зниження ділової активності в країні міжнародних компаній, неможливість людей до подорожей негативно вплинули на всю індустрію туризму світу. Однак, в той же час, це дало можливість до розвитку інновацій та цифрових технологій. Для підприємств

індустрії туризму та гостинності важливо вчасно зреагувати та бути готовими для інновацій.

За результатами всіх аналізів було визначено проблеми управління якістю, які виникають під час роботи готельного комплексу Senator Maidan. Недостатнє вивчення ринку споживачів, відсутня сертифікація закладів розміщення, високі ціни – все це заважає апарт-готелю Senator Maidan надавати високоякісні послуги своїм гостям та займати високі конкурентні позиції на ринку.

В результаті було запропоновано заходи, які можуть вдосконалити управління якістю послуг на підприємстві готельного господарства Senator Maidan. Одним із таких заходів є застосування методики ServQual для дослідження ринку споживачів. Застосування даної методики дозволить керівництву підприємства дослідити, чого не вистачає гостям та що вони очікують отримати під час обслуговування. Окрім цього, апарат-готель Senator Maidan має переглянути елементи кастомізації в своїй діяльності та певним чином вдосконалити їх. Окрему увагу підприємство має звернути на персонал готелю та вижити заходів щодо підвищення його кваліфікації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. A Quality Principle: Everything You Need to Know about Total Quality Management [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://www.smartsheet.com/total-quality-management>
2. Cambridge English Dictionary [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://dictionary.cambridge.org>
3. Gürel Emet, Tat Merba. Swot Analysis: The Theoretical Review // The Journal of International Social Research, 2017. Vol.10 [Електронний ресурс] — Режим доступу: [https://www.sosyalarastirmalar.com/cilt10/sayi51\\_pdf/6iksisat\\_kamu\\_isletme/gurel\\_emet.pdf](https://www.sosyalarastirmalar.com/cilt10/sayi51_pdf/6iksisat_kamu_isletme/gurel_emet.pdf)
4. Harrison S. Jeffrey, Caron H. St. John. Foundation in Strategic Management, Fourth Edition, 2004. [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.464.1828&rep=rep1&type=pdf>
5. History Of Total Quality Management [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://asq.org/quality-resources/total-quality-management/tqm-history>
6. Holjevac Avelini I. Total Quality Management For the Hotel Industry And Tourism // Tourism and Hospitality Management, 1996. Vol. 2, №1 [Електронний ресурс] — Режим доступу: [https://thm.fthm.hr/images/issues/vol2no1/8\\_avelini\\_recognized](https://thm.fthm.hr/images/issues/vol2no1/8_avelini_recognized)
7. Oxford dictionary [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://en.oxforddictionaries.com>
8. Parasuraman, A. Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research // Journal of Marketing. 1985. Vol. 49 [Електронний ресурс] — Режим доступу: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2491773/mod\\_resource/content/1/C](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2491773/mod_resource/content/1/C)

- [conceptual%20Model%20of%20Service%20Quality%20and%20Its%20Implications%20for%20Future%20Research.pdf](#)
9. PEST анализ: разбираем подробно [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/pest/#:~:text=PEST%20%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B7%20%E2%80%94%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%B9%20%D0%B8%20%D1%83%D0%B4%D0%BE%D0%B1%D0%BD%D1%8B%D0%B9,%D0%BF%D1%80%D0%B8%20%D1%81%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B8%20SWOT%20%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B7%D0%B0%20%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B8>
  10. Senator Maidan. Всі номери та апартаменти [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://senator-apartments.com/ua/senator-maidan/rooms-apartments/>
  11. What Is A Quality Management System? [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://asq.org/quality-resources/quality-management-system>
  12. What is SWOT Analysis? [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/swot-analysis/>
  13. Вапнярская О. И. Генезис и современные подходы к определению кастомизации // Сервис в России и за рубежом. – 2014. – № 6 (53) – С. 189-201 [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/genezis-i-sovremennye-podhody-k-opredeleniyu-kastomizatsii/viewer>
  14. Гончарук А.Г. Бенчмаркинг як метод управління ефективністю підприємства [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://pratsi.opu.ua/app/webroot/articles/1312894420.pdf>
  15. Кузнецова Н.В. Управление качеством: учеб. пособие / Н.В. Кузнецова. – М.: Флинта: МПСИ, 2009. – 360 с.

16. Лобачова К.І., Гордієнко Т.В. Кастомізація як інноваційний підхід для індивідуалізацій готелю [Електронний ресурс] — Режим доступу: [http://eprints.kname.edu.ua/49638/1/ilovepdf\\_com-127-128.pdf](http://eprints.kname.edu.ua/49638/1/ilovepdf_com-127-128.pdf)
17. Макарова О.И. Кастомизация, как направление повышения эффективности маркетинговой деятельности промышленного предприятия [Електронний ресурс] — Режим доступу: [http://science-bsea.narod.ru/2009/ekonom\\_2009\\_2/makarova\\_kastom.htm](http://science-bsea.narod.ru/2009/ekonom_2009_2/makarova_kastom.htm)
18. Маркетинговий словник [Електронний ресурс] — Режим доступу: [http://www.marketch.ru/marketing\\_dictionary/marketing\\_terms\\_k/customization/](http://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_k/customization/)
19. Методика SERVQUAL или чего не хватает вашему клиенту [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://actualmarketing.ru/praktikum/metodika-servqual/>
20. Многоугольник конкурентоспособности [Електронний ресурс] — Режим доступу: [https://studbooks.net/1740134/ekonomika/mnogougolnik\\_konkurentosposobnosti](https://studbooks.net/1740134/ekonomika/mnogougolnik_konkurentosposobnosti)
21. Моргулець О.Б. Менеджмент у сфері послуг: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О.Б. Моргулець – К.: Центр учб. л-ри, 2012. – 383 с. [Електронний ресурс] — Режим доступу: [https://www.researchgate.net/profile/Oksana-Morgulets/publication/309652346\\_Management\\_in\\_services/links/581baabe08aeccc08aea8188/Management-in-services.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Oksana-Morgulets/publication/309652346_Management_in_services/links/581baabe08aeccc08aea8188/Management-in-services.pdf)
22. Наказ Державної туристичної адміністрації України від 16.03.2004 №19 Про затвердження Правил користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг. [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0413-04#Text>
23. Нові послаблення карантину: як МОЗ пропонує працювати готелям, фітнес-клубам і транспорту. Ліга 360. 19.05. 2020. [Електронний ресурс] — Режим доступу: [https://biz.ligazakon.net/ua/news/195407\\_nov-](https://biz.ligazakon.net/ua/news/195407_nov-)

- [poslablennya-karantinu-yak-moz-proponupratsyuvati-gotelyam-ftnes-klubam-transportu](#)
24. Нодельман В. А. Развитие теории управления комплексным качеством (TQM) / В. А. Нодельман . // Вестник СПбГУ. Сер. 8. 2004 Вып.2 (№16). – С. 69–86. [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-teorii-upravleniya-kompleksnym-kachestvom-tqm-1/viewer>
25. Окрепкий Р.Б. Реалізація концепції масової кастомізації у сфері послуг / Р.Б. Окрепкий, О.Ф. Мигаль // Науковий вісник Херсонського державного університету. – Випуск №25. – 2017. – с. 182-185 [Электронный ресурс] — Режим доступа: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21CO M=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=Nvkhdu\\_en\\_2017\\_25\(1\)\\_41](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21CO M=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Nvkhdu_en_2017_25(1)_41)
26. Офіційний сайт апарт-готелю CityHotel Apartments [Електронний ресурс] — Режим доступа: <https://cityhotel.ua/ru/apartments/>
27. Офіційний сайт апарт-готелю Sumskaya Apartments [Електронний ресурс] — Режим доступа: <https://sumskayahotel.com/uk/>
28. Офіційний сайт мережі апарт-готелів Senator Hotels and Apartments [Електронний ресурс] — Режим доступа: <https://senator-apartments.com/ua/>
29. Постанова Кабінету Міністрів України від 29.07.2009 №803 Про затвердження Порядку встановлення категорій готелям та іншим об'єктам, що призначаються для надання послуг з тимчасового розміщення (проживання) [Електронний ресурс] — Режим доступа: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/803-2009-%D0%BF#Text>
30. Профіль апарт-готелю CityHotel Apartments на сайті Booking.com [Електронний ресурс] — Режим доступа: <https://www.booking.com/hotel/ua/apartments->

[cityhotel.ru.html?label=gen173nr-1FCAEoggI46AdIM1gEaOkBiAEBmAEhuAEGyAEM2AEB6AEB-AELiAIBqAIDuALtk-SEBsACAdICJDhiZTg3NWMwLTFmNDUtNGYyZC05NWI2LWUxMjQzNjMxNDM0N9gCBuACAQ;sid=c225467e569ef8b359cc0a59bc6e8e16;dest\\_id=-1044367;dest\\_type=city;dist=0;group\\_adults=2;group\\_children=0;hapos=1;hpos=1;no\\_rooms=1;room1=A%2CA;sb\\_price\\_type=total;sr\\_order=popularity;sreepoch=1620642584;srpvid=381449cb0a3b008e;type=total;ucfs=1&#hotelTpl](https://www.booking.com/hotel/ua/senator-city-center.ru.html?label=gen173nr-1FCAEoggI46AdIM1gEaOkBiAEBmAEhuAEGyAEM2AEB6AEB-AELiAIBqAIDuALtk-SEBsACAdICJDhiZTg3NWMwLTFmNDUtNGYyZC05NWI2LWUxMjQzNjMxNDM0N9gCBuACAQ;sid=c225467e569ef8b359cc0a59bc6e8e16;dest_id=-1044367;dest_type=city;dist=0;group_adults=2;group_children=0;hapos=1;hpos=1;no_rooms=1;room1=A%2CA;sb_price_type=total;sr_order=popularity;sreepoch=1620642584;srpvid=381449cb0a3b008e;type=total;ucfs=1&#hotelTpl)

31. Профіль апарт-готелю Senator City Center на сайті Booking.com

[Електронний ресурс] — Режим доступу:

[https://www.booking.com/hotel/ua/senator-apartments-city-center.ru.html?label=gen173nr-1FCAEoggI46AdIM1gEaOkBiAEBmAEhuAEGyAEM2AEB6AEB-AELiAIBqAIDuALtk-SEBsACAdICJDhiZTg3NWMwLTFmNDUtNGYyZC05NWI2LWUxMjQzNjMxNDM0N9gCBuACAQ;sid=c225467e569ef8b359cc0a59bc6e8e16;dest\\_id=-1044367;dest\\_type=city;dist=0;group\\_adults=2;group\\_children=0;hapos=1;hpos=1;no\\_rooms=1;room1=A%2CA;sb\\_price\\_type=total;sr\\_order=popularity;sreepoch=1620642473;srpvid=a11c4994b191010c;type=total;ucfs=1&#hotelTpl](https://www.booking.com/hotel/ua/senator-apartments-city-center.ru.html?label=gen173nr-1FCAEoggI46AdIM1gEaOkBiAEBmAEhuAEGyAEM2AEB6AEB-AELiAIBqAIDuALtk-SEBsACAdICJDhiZTg3NWMwLTFmNDUtNGYyZC05NWI2LWUxMjQzNjMxNDM0N9gCBuACAQ;sid=c225467e569ef8b359cc0a59bc6e8e16;dest_id=-1044367;dest_type=city;dist=0;group_adults=2;group_children=0;hapos=1;hpos=1;no_rooms=1;room1=A%2CA;sb_price_type=total;sr_order=popularity;sreepoch=1620642473;srpvid=a11c4994b191010c;type=total;ucfs=1&#hotelTpl)

32. Профіль апарт-готелю Senator Maidan на сайті Booking.com

[Електронний ресурс] — Режим доступу:

<https://www.booking.com/hotel/ua/senator-apartments-maidan.ru.html?label=gen173nr-1FCAEoggI46AdIM1gEaOkBiAEBmAEhuAEGyAEM2AEB6AEB-AELiAIBqAIDuALtk-SEBsACAdICJDhiZTg3NWMwLTFmNDUtNGYyZC05NWI2LWUxMjQz>

[NjMxNDM0N9gCBuACAQ;sid=c225467e569ef8b359cc0a59bc6e8e16;dest\\_id=-1044367;dest\\_type=city;dist=0;group\\_adults=2;group\\_children=0;hapos=1;hpos=1;no\\_rooms=1;room1=A%2CA;sb\\_price\\_type=total;sr\\_order=popularity;sreepoch=1620642303;srpvid=7c11493f854900e7;type=total;ucfs=1&#hotelTpl](https://www.booking.com/hotel/ua/senator-apartments-executive-court.ru.html?label=gen173nr-1FCAEoggI46AdIM1gEaOkBiAEBmAEhuAEGyAEM2AEB6AEB-AELiAIBqAIDuALtk-SEBsACAdICJDhiZTg3NWMwLTFmNDUtNGYyZC05NWI2LWUxMjQzNjMxNDM0N9gCBuACAQ;sid=c225467e569ef8b359cc0a59bc6e8e16;dest_id=-1044367;dest_type=city;dist=0;group_adults=2;group_children=0;hapos=1;hpos=1;no_rooms=1;room1=A%2CA;sb_price_type=total;sr_order=popularity;sreepoch=1620642303;srpvid=7c11493f854900e7;type=total;ucfs=1&#hotelTpl)

33. Профіль апарт-готелю Senator Victory Square на сайті Booking.com

[Електронний ресурс] — Режим доступу:

[https://www.booking.com/hotel/ua/senator-apartments-executive-court.ru.html?label=gen173nr-1FCAEoggI46AdIM1gEaOkBiAEBmAEhuAEGyAEM2AEB6AEB-AELiAIBqAIDuALtk-SEBsACAdICJDhiZTg3NWMwLTFmNDUtNGYyZC05NWI2LWUxMjQzNjMxNDM0N9gCBuACAQ;sid=c225467e569ef8b359cc0a59bc6e8e16;dest\\_id=-1044367;dest\\_type=city;dist=0;group\\_adults=2;group\\_children=0;hapos=1;hpos=1;no\\_rooms=1;room1=A%2CA;sb\\_price\\_type=total;sr\\_order=popularity;sreepoch=1620642542;srpvid=b42549b60cc20023;type=total;ucfs=1&#hotelTpl](https://www.booking.com/hotel/ua/senator-apartments-executive-court.ru.html?label=gen173nr-1FCAEoggI46AdIM1gEaOkBiAEBmAEhuAEGyAEM2AEB6AEB-AELiAIBqAIDuALtk-SEBsACAdICJDhiZTg3NWMwLTFmNDUtNGYyZC05NWI2LWUxMjQzNjMxNDM0N9gCBuACAQ;sid=c225467e569ef8b359cc0a59bc6e8e16;dest_id=-1044367;dest_type=city;dist=0;group_adults=2;group_children=0;hapos=1;hpos=1;no_rooms=1;room1=A%2CA;sb_price_type=total;sr_order=popularity;sreepoch=1620642542;srpvid=b42549b60cc20023;type=total;ucfs=1&#hotelTpl)

34. Профіль апарт-готелю Sumskaya Apartments на сайті Booking.com

[Електронний ресурс] — Режим доступу:

[https://www.booking.com/hotel/ua/best-aparts.ru.html?label=gen173nr-1FCAEoggI46AdIM1gEaOkBiAEBmAEhuAEGyAEM2AEB6AEB-AELiAIBqAIDuALtk-SEBsACAdICJDhiZTg3NWMwLTFmNDUtNGYyZC05NWI2LWUxMjQzNjMxNDM0N9gCBuACAQ;sid=c225467e569ef8b359cc0a59bc6e8e16;dest\\_id=-1044367;dest\\_type=city;dist=0;group\\_adults=2;group\\_children=0;hapos=1;hpos=1;no\\_rooms=1;room1=A%2CA;sb\\_price\\_type=total;sr\\_order=popularity](https://www.booking.com/hotel/ua/best-aparts.ru.html?label=gen173nr-1FCAEoggI46AdIM1gEaOkBiAEBmAEhuAEGyAEM2AEB6AEB-AELiAIBqAIDuALtk-SEBsACAdICJDhiZTg3NWMwLTFmNDUtNGYyZC05NWI2LWUxMjQzNjMxNDM0N9gCBuACAQ;sid=c225467e569ef8b359cc0a59bc6e8e16;dest_id=-1044367;dest_type=city;dist=0;group_adults=2;group_children=0;hapos=1;hpos=1;no_rooms=1;room1=A%2CA;sb_price_type=total;sr_order=popularity)

- [ity;sreepoch=1620642677;srpvid=1a2149fab09e010e;type=total;ucfs=1&#hottelTmpl](https://tourlib.net/books_ukr/roglev.htm)
35. Роглев Х.Й. Готельний менеджмент: навч. посіб. - К.: Кондор, 2005. – 408 с. [Електронний ресурс] — Режим доступу: [https://tourlib.net/books\\_ukr/roglev.htm](https://tourlib.net/books_ukr/roglev.htm)
36. Рулёва Ю.С. Интеллектуализация менеджмента в условиях новой экономики // Вестник Рязанского государственного университета им. С.А. Есенина. – 2009. -№23. – с. 47-63 [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://cyberleninka.ru/article/n/intellektualizatsiya-menedzhmenta-v-usloviyah-novoy-ekonomiki/viewer>
37. Сверчкова К.А. SWOT-анализ, PEST-анализ: возможности и ограничения использования в практике современных компаний / К.А. Сверчкова, Л.В. Рожкова // Вестник Пензенского государственного университета. - 2017. - №4 (20). - с. 55-59 [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://cyberleninka.ru/article/n/swot-analiz-rest-analiz-vozmozhnosti-i-ogranicheniya-ispolzovaniya-v-praktike-sovremennyh-kompaniy/viewer>
38. Фан-зони на фінал Ліги Чемпіонів 2018 у Києві: де будуть діяти та розважальна програма [Електронний ресурс] — Режим доступу: [https://kyivnews.24tv.ua/final\\_ligi\\_chempioniv\\_2018\\_kiyiv\\_fan\\_zoni\\_26\\_05\\_2018\\_match\\_real\\_madrid\\_liverpul\\_n962916](https://kyivnews.24tv.ua/final_ligi_chempioniv_2018_kiyiv_fan_zoni_26_05_2018_match_real_madrid_liverpul_n962916)
39. Флейшер К., Бенсуссан Б. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / К. Флейшер, Б. Бенсуссан. - М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005, - 541 с. [Електронний ресурс] — Режим доступу: [http://booksshare.net/books/economics/flyaysherk/2005/files/flaisher2005stikonk\\_an.pdf](http://booksshare.net/books/economics/flyaysherk/2005/files/flaisher2005stikonk_an.pdf)
40. Цехмістрова Г.С. Основи наукових досліджень. Навчальний посібник. – Київ: Видавничий дім «Слово», 2004. – 240 с. [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://194.44.152.155/elib/local/sk660210%20.pdf>

41. Чорненька Н.В. Організація туристичної індустрії: Навчальний посібник. – К.: Атіка, 2006. – 264 с. [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://tourism-book.com/pbooks/book-39/ua/>
42. Шарко В. Кастомізація як напрям підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства / В. Шарко // Глобальні та національні проблеми економіки, 2011. – Випуск №11. – с. 556-558 [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/11-2016/116.pdf>
43. Шацька З. Я. Організація роботи підприємств готельної сфери в умовах пандемії COVID-19 / З. Я. Шацька, А. А. Шевель. // Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка". – 2020. – №10. [Електронний ресурс] — Режим доступу: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2020/53.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2020/53.pdf)

## Додаток А

Анкета для проведення опитування за допомогою методики ServQual  
(складено автором за [19]) (де «1» - Дуже погано, «7» - Дуже добре)

<i>Питання</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
Сучасне обладнання							
Візуально привабливі фізичні об'єкти							
Привітний персонал готелю							
Візуально привабливі інформаційні матеріали (веб-сайт, сторінки в соціальних мережах, паперові інформаційні матеріали)							
Чистота та порядок в готелі							
Зручне розташування							
Достатня площа для паркування автомобілів гостей							
Доступна та зрозуміла інформація про готель							
Готель надає різноманітні послуги							
Персонал готелю дуже ввічливий							
Персонал готелю вселяє довіру							
Персонал готелю володіє достатніми знаннями, щоб відповісти на питання гостя							
Присутнє відчуття безпеки та надійності							
Індивідуальна увага передбачена кожному гостю							
Інтереси гостей готелю знаходяться на першому місці							
Готовність допомогти гостям готелю							
Оперативність надання послуг							
Обслуговування без затримок							
Виконання прохань за першою вимогою							
Зручний час роботи всіх служб готелю							