МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Донецький національний університет економіки і торгівлі

імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут [ресторанно-готельного бізнесу та туризму](https://donnuet.edu.ua/navchalno-naukovyj-instytut-restoranno-hotelnoho-biznesu-ta-turyzmu/)

 (назва навчально-наукового інституту)

Кафедра [технологій в ресторанному господарстві, готельно-ресторанної справи та підприємництва](https://donnuet.edu.ua/kafedra-tekhnolohij-v-restorannomu-hospodarstvi-hotelno-restorannoi-spravy-ta-pidpryiemnytstva/)

(назва кафедри)

|  |  |
| --- | --- |
|  | ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУГарант освітньої програми\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Ніколайчук О.А. (підпис) (прізвище та ініціали)«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2023 року |

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття ступеня вищої освіти\_\_\_\_\_\_\_\_\_магістр\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 (назва освітнього ступеню)

зі спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»

(шифр і назва)

 освітньої програми\_«Готельно-ресторанний бізнес»

(назва)

на тему: «Удосконалення системи управління якістю послуг у роботі департаменту wellness-центру підприємства готельного господарства»

|  |  |
| --- | --- |
| Виконав:здобувач вищої освіти Лебеденко Тетяна Євгенівна (прізвище, ім’я, по-батькові) | \_\_\_\_\_\_\_\_\_(підпис) |
| Керівник: |  ст. викладач Коренець Ю. М.  (посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) | \_\_\_\_\_\_\_\_\_(підпис) |
|  | Засвідчую, що у кваліфікаційній роботі немає запозичень з праць інших авторів без відповідних посиланьЗдобувач вищої освіти \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (підпис) |

Кривий Ріг

2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ

імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут [ресторанно-готельного бізнесу та туризму](https://donnuet.edu.ua/navchalno-naukovyj-instytut-restoranno-hotelnoho-biznesu-ta-turyzmu/)

Кафедра [технологій в ресторанному господарстві, готельно-ресторанної справи та підприємництва](https://donnuet.edu.ua/kafedra-tekhnolohij-v-restorannomu-hospodarstvi-hotelno-restorannoi-spravy-ta-pidpryiemnytstva/)

Форма здобуття вищої освіти заочна

Ступінь магістр

Галузь знань 24 «Сфера обслуговування»

Освітня програма Готельно-ресторанний бізнес

|  |
| --- |
| ЗАТВЕРДЖУЮ:Гарант освітньої програми \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Ніколайчук О.А. підпис«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_\_ р. |

**ЗАВДАННЯ**

**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

 Лебеденко Тетяни Євгенівни

прізвище, ім’я, по батькові

1.Тема роботи: «Удосконалення системи управління якістю послуг у роботі департаменту wellness-центру підприємства готельного господарства»

Керівник роботи ст. викладач Коренець Ю.М.

 науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали

Затверджені наказом ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського

від “*12*” червня 20*23* р. №  *165-с ,* від “*19*” жовтня 20*23* р. № *333-с*, від “0*1*” листопада 2023 р. №*337-с*

2. Строк подання здобувачем ВО роботи “*20*” *листопада*  20*23* р.

3. Вихідні дані до роботи: навчальна та наукова література, періодичні видання, статистичні данні, звітність про роботу підприємств, інформація мережі Інтернет

4. Зміст (перелік питань, які потрібно розробити):

1. Аналіз сучасного стану управління якістю послуг готельно-ресторанних підприємств України.

 1.1. Актуальність забезпечення якості готельно-ресторанних послуг.

 1.2. Аналітичний огляд літературних джерел з дослідження якості рекреаційних послуг.

1.3. Структура і функціональні схеми процесів для СУЯ готельно-ресторанних послуг.

 1.4. Політика в області якості. Стратегічні цілі і завдання.

2. Характеристика системи управління якістю велнес індустрії на прикладі готельного підприємства.

 2.1. Системний аналіз бізнес-процесів Веллнесс-центру готельного підприємства.

2.2. Характеристика процесу надання послуг Велнес-центром готельного підприємства.

 2.3. Матриця відповідності за процеси СУЯ на стадії надання послуг для Велнес-центру готельного підприємства.

 2.4. Процеси СУЯ Велнес-центру готельного підприємства на стадії надання послуг.

 2.5. Методика вимірювання показників якості послуг Велнес-центру готельного підприємства.

 2.6. Експерементально дослідження рівня якості послуг готельного підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень).

|  |
| --- |
| Таблиці – 6, рисунки – 5 |

6. Дата видачі завдання: «12» *червня* 2023 р.

7. Календарний план

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
| 1 | Вибір напряму дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми кваліфікаційної роботи | до 12.06.2023 |  |
| 2 | Аналіз та узагальнення теоретичних розробок теми кваліфікаційної роботи | до 02.10.2023 |  |
| 3 | Опис методики дослідження предмету кваліфікаційної роботи | до 23.10.2023 |  |
| 4 | Аналітична частина по предмету кваліфікаційної роботи | до 13.11.2023 |  |
| 5 | Формування висновків та рекомендацій щодо розв’язання проблеми, встановлених в результаті аналізу | до 18.11.2023 |  |
| 6 | Попередній захист | до 02.12.2023 |  |
| 7 | Оформлення та представлення роботи на кафедру  | до 20.11.2023 |  |
| 8 | Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність тексту | до 20.11.2023 |  |
| 9 | Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормоконтролю  | до 02.12.2023 |  |
| 10 | Захист дипломної роботи | до 10.12.2023 |  |

**Здобувач ВО \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_** Лебеденко Т. Є.

 ( підпис )

**Керівник роботи \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_** Коренець Ю.М.

 ( підпис )

**РЕФЕРАТ**

**Об'єкт дослідження:** дослідження процесу системи управління якості послуг Велнес-індустрії підприємств готельно-ресторанного господарства на пригладі ГРК «Рremier Hotel Odesa»

**Предмет дослідження:** методи ситемного аналізу якості послуг Велнес-індустрії

**Мета дослідження:** вивчення напрямків вдосконалення Велнес-послуг завдяки процесному підходу системи управління якості послуг.

**Методи дослідження:** у дослідженні застосовано методи ситемного аналізу якості послуг, методи і види діяльності оперативного характеру, процеси СУЯ на стадії виробництва, надавання та контролю якості послуг.

**Основні результати дослідження:** Підтверджено, що якість є значним інструментом у боротьбі за споживача і ринки просування, а також продаж готельних послуг (зокрема, послуг, що надає Велнес-центри). Готельні послуги виробляються й споживаються одночасно, що обмежує можливість контролювати їхню якість. Але виявлено, що існують певні переваги випуску якісного продукту та послуги за умов: розширення ринків збуту; збільшення ефективнвності виробництва; підвищення задоволеності споживача; підвищення конкурентоспроможності підприємства; зменшення числа помилок; створення позитивного мікроклімату в колективі; розширення мережі клієнтів.

**Ключові слова:** системний аналіз, Велнес-індустрія, система управління якістю, контролю якості.

**ЗМІСТ**

стор.

|  |  |
| --- | --- |
| Вступ | 6 |
| 1 | Аналіз сучасного стану управління якістю послуг готельно-ресторанних підприемств України | 7 |
|  | 1.1 | Актуальність забезпечення якості готельно-ресторанних послуг | 7 |
|  | 1.2 | Аналітичний огляд літературних джерел з дослідження якості рекреаційних послуг | 8 |
|  | 1.3 | Структура і функціональні схеми процесів для СУЯ готельно-ресторанних послуг  | 11 |
|  | 1.4 | Політика в області якості. Стратегічні цілі і завдання | 13 |
| 2 | Характеристика системи управління якістю велнес індустрії на прикладі готелю «Рremier Hotel Odesa», м. Одеса | 15 |
|  | 2.1 | Системний аналіз бізнес-процесів Веллнесс-центру ГРК «Рremier Hotel Odesa» | 15 |
|  | 2.2 | Характеристика процесу надання послуг Велнес-центром ГРК «Рremier Hotel Odesa» | 21 |
|  | 2.3 | Матриця відповідності за процеси СУЯ на стадії надання послуг для Велнес-центру ГРК «Рremier Hotel Odesa» | 23 |
|  | 2.4 | Процеси СУЯ Велнес-центру ГРК «Рremier Hotel Odesa» на стадії надання послуг | 24 |
|  | 2.5 | Методика вимірювання показників якості послуг Велнес-центру ГРК «Рremier Hotel Odesa» | 26 |
|  | 2.6 | Експерементально дослідження рівня якості послуг ГРК «Рremier Hotel Odesa» | 28 |
| Висновки та рекомендації | 33 |
| Список використаних джерел | 35 |
| Додатки | 37 |

**ВСТУП**

Питання забезпечення належної якості послуг були актуальні у всі часи, проте особливу гостроту вони набули в період становлення й активного розвитку ринкових відносин в економіці.

Інтеграція Украйни до світових і європейських економічних структур створює жорсткі умови для ведення бізнесу сучасними вітчизняними компаніями, у тому числі і для підприємств готельно і ресторанного бізнесу. Це вимагає встановленню нових правил, які диктує ринкова економіка, де вижити та працювати та організація, яка використовує у своїй роботі сучасні технології, найвищу якість продукції та послуг, помірні ціни і орієнтири на вимогливого споживача. Тому метою даної роботи стало проведення системного аналізу роботи Велнес-індустрії в Україні.

 Обєктом було обрано готельно-ресторанний комплекс **«**Рremier Hotel Odesa», що знаходиться на узбережжі чорного моря міста Одеса.

 Головним атрибутом ринку готельного і ресторанного бізнесів є конкуренція, яка завжди постійно посилюється у звязку з виходом на ринок України світових готельних мереж. Конкуренція для підприємств готельного господарства є значною та спонукальною силою для втілення у діяльність своїх підприємств інноваційних технологій і випуску конкурентоспроможної продукції.

Предметом досліджень роботи є процеси СУЯ, адже якість є важливим інструментом у боротьбі за сучасні ринки збуту. Саме якість і забезпечує конкурентоспроможність товарів та послуг.

Саме у готельному бізнесі дуже важко контролювати якість, так як його продукт не є чимось матеріальним, а товаром є послуга. Якість послуги залежить від умов при яких виконується ця функція, а також від кваліфікації виконувачів різноманітних функцій. Тому що готельні послуги виробляють й споживають одночасно, що значно обмежує можливість контролю їх якості. В умовах підвищеного попиту звісно непросто зберегти високу якість обслуговування.

На сьогодні одним з основних завдань українських готельєрів є запезпечення та створення системи якісного обслуговування, що дозволить наданню конкурентоздатних готельних послуг. Тому завдянням даної робити стало дослідження якості обслуговування за допомогою системного аналізу.

**1 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ**

* 1. **Актуальність запечпечення якості готельно-рестораних послуг**

Питання забезпечення належної якості послуг були актуальні у всі часи, проте особливу гостроту вони набули в період становлення й активного розвитку ринкових відносин в економіці.

Інтеграція Украйни до світових і європейських економічних структур створює жорстку конкуренцію для ведення бізнесу вітчизняних компаній, у тому числі і для підприємств готельного і ресторанного господарства. Це вимагає введення нових правил, які диктує ринкова економіка, де виживає та організація, яка має найбільш сучасні технології, вищу якість продукції та послуг, найнижчі ціни і високі орієнтири на найвимогливішого споживача [1].

Станом на 2023 рік в Україні діють такі стандарти серії ІSО [1, 5]:

* ДСТУ ІSО 9000:2000 «Система управління якістю. Основні положення та словник»;
* ДСТУ ІSО 9001:2009 «Система управління якістю. Вимоги»;
* ДСТУ ІSО 14001:2006 «Системи управління навколишнім середовищем»;
* ДСТУ ОHSAS 18001:2010 «Система управління гігієною та безпекою праці»;
* ДСТУ ІSО 22000:2007 «Система управління безпечністю харчових продуктів».

Головним атрибутом готельно-ресторанного бізнесу є конкуренція. Саме якість забезпечує конкурентоспроможність товару.

Якість – це сукупність властивостей продукції, що зумовлюють ступінь її придатності задовольняти потреби споживачів [1, 4].

Якість – важливий інструмент у боротьбі за просування й продаж готельних послуг. Лише якісні послуги можуть відкрити дорогу на платоспроможні західні ринки.

Непросто зберегти високу якість продукції та послуг в умовах підвищеного попиту. Проте, існують переваги випуску якісного продукту або послуги:

* зменшення кількості помилок;
* розширення ринків збуту продукції та послуг;
* постійне підвищення іміджу готельно-ресторанного комплексу;
* підвищення ефективності виробництва;
* підвищення росту конкурентоспроможності підприємства;
* позитивний мікроклімат в колективі;
* розширення мережі клієнтів;
* підвищення доходів підприємства.

**1.2 Аналітичний огляд літературних джерел з дослідження якості рекреаційних послуг**

Поєднання сучасних стандартів гостинності і нових технологій охорони здоров'я привели до створення нового напрямку готельного бізнесу, яке назвали велнес індустрією або рекреаційними послугами.

Рекреація (від латинського слова recreatio), що буквально означає - творіння заново, відновлення, відпочинок, розвага [2].

Рекреація - це комплекс оздоровчих заходів, здійснюваних з метою відновлення нормального самопочуття і працездатності здорової, але втомленої людини [3].

Виходячи з цього можна зробити висновок, що до рекреаційних послуг належать послуги СПА-центру та фітнес-центру з аква-зоною в готелі.

В різних готелях рекреаційні послуги представлені по-різному. Інколи фітнес-центр розглядається як частина СПА, інколи буває навпаки. Все залежить від того як готель позиціонує себе на ринку [4].

Враховуючи менталітет європейців та американців, слід зазначити, що на відміну від українців вони вже давно вкладають гроші у своє здоров’я. Цим пояснюється високий попит на зарубіжні готелі, де є СПА-центри [5]. Проте в умовах європейської інтеграції змінюється відношення й українського споживача до СПА-послуг. Спостерігається формування СПА-культури та СПА-світогляду. Відвідування СПА-центрів є ознакою достатку, благополуччя та високого статусу у суспільстві. Тому однією з тенденцій готельної індустрії є збільшення кількості готелів зі СПА-центрами у своїй структурі [6].

Згідно з даними дослідження [7], експерта Української Асоціації СПА-професіоналів, виявлено, що люди у віці від 50 до 70 років є прихильниками традиційного медичного лікування. А ось люди у віці від 25 до 45 років схильні до менш травматичних та більш приємних, комфортних процедур для відновлення здоров’я та красивої зовнішності, якими і є СПА-послуги. Найбільшою проблемою для України є те, що немає чіткого визначення та розуміння «СПА». Саме тому Асоціацією СПА-професіоналів було дано визначення терміну «СПА».

СПА – комплекс заходів, спрямованих на відновлення знижених функцій організму, за допомогою не медичних факторів, традиційних та нетрадиційних методів, впливаючи на організм за принципом полісенсорної комплексної дії на 5 органів чуття [8].

На думку президента Асоціації СПА-професіоналів, СПА – це найвища форма профілактичної медицини [9, 11].

Згідно з інформацією [17] однією з тенденцій готельного бізнесу є організація СПА-центру при готелі. Організовувати чи ні СПА-центр у готелі – це дуже складне питання. З одного боку, СПА може стати гарним стимулом для клієнтів та додатковим джерелом доходів, а з іншого – організація СПА потребує вільної площі, чималих інвестицій в обладнання і персонал. Досить частим явищем в Україні є відкриття СПА-центрів у готелях, які вже мають досвід роботи [10].

Згідно з даними [11], важливими елементами організації СПА-центру при готелі є професійне проектування, підбір обладнання та косметичної лінії, фірмовий стиль центру, дизайн та інтер’єр приміщень, підбір адекватного та професійного персоналу. Але найголовнішим є вміння поєднати два бізнеса в один, щоб кожний працював на іншого: готель допомагав реалізовувати послуги СПА-центру, а СПА-центр у свою чергу сприяв успішному розвитку готелю. Як свідчить практика готельного бізнесу [8], зазвичай основні та частина додаткових послуг, які надаються у готелі, входять у вартість номеру. Найчастіше до вартості проживання входить користування фітнес-центром, басейном та сауною.

У відповідності до мінімальних вимог [13] у готелях категорій 3\*-5\* повинен бути організований плавальний басейн для клієнтів готелю. У відповідності до рекомендацій Всесвітньої туристської організації (ЮНВТО) [8] у готелях категорії 4\*-5\* повинна бути організована сауна, плавальний басейн, оздоровчий центр (тренажерна зала). Незважаючи на те, що ці стандарти носять рекомендований характер, готелі намагаються їх дотримуватися, піклуючись про власний імідж.

Досить часто готелі організовують надання рекреаційних послуг лише задля отримання вищої категорії, але не дотримуються гідного рівню сервісу, що шкодить їх іміджу [14].

Мінімальна площа приміщення, необхідного для інсталяції Спа-зони в готелі, становить від 40 до 50 м2. Цей простір, за даними [15], можна умовно розділити на 4 функціональні зони:

* термальна (у вигляді банно-оздоровчого комплексу SPA);
* волога (душові кабіни);
* суха (татамі або масажний стіл);
* відпочинку і релаксації (столик та стільці для чайних церемоній).

Однак для організації повноцінного СПА-комплексу необхідна площа становить 200-300 м2 [16].

Для раціональної організації фітнес-центру необхідно виділити щонайменше 3 функціональні зони: зону силових тренажерів, кардіозону та зону аеробіки. Тренажерна зала повинна бути не менше 40-45 м2 [8]. При цьому слід ураховувати, що мінімальна площа для одного силового тренажеру складає 5-7 м2, для кардіотренажеру 4-9 м2 [17].

Температура повітря у тренажерній залі повинна бути 18-200С, а в зоні сауни 23-250С. Необхідна повна акустична звукоізоляція усього СПА-центру при готелі. Для підтримання таких параметрів необхідно професійно підходити до питання організації вентиляції та звукоізоляції [8].

Окрім основних приміщень в СПА-центрі обов’язково мають бути спроектовані доповнюючі приміщення, такі як переодягальня та душова. Середня площа для однієї душової – 1,5 м2, а необхідна кількість розраховується виходячи з того, що на 4-5 відвідувачів необхідна 1 кабінка [8].

У [14, 23-25] мова йдеться про необхідність розробки корпоративних стандартів надання рекреаційних послуг у кожному готелі, який надає такі послуги, корпоративної культури та корпоративної етики, посадових інструкцій та стандартів надання кожної послуги. Крім того увага акцентується на необхідності проведення навчання для нового персоналу та тренінгів з підвищення кваліфікації для тих, хто працює на підприємстві, мотивації персоналу, адже якість послуг в першу чергу залежить від персоналу.

У [18] наведені принципи складання стандартів обслуговання клієнтів: документ повинен бути написан доступною, зрозумілою мовою; містити не більше 6 пунктів (більше пунктів важко запам’ятати); акцент потрібно роби на ціль, а не засіб досягнення; стандарт повинен буди підтримкою для персоналу, а не засобом покарання; необхідна постійна редакція документу в умовах оновлення бізнес-процесів підприємства.

Згідно з даними експертної оцінки [15,17] найбільш популярними і перспективними відзначають масажні процедури. Існують спортивний, лікувальний, гігієнічний, косметичний, релаксаційний, енергетичний види масажу, які, в свою чергу, поділяються на підвиди. Масаж тіла може здійснюватися не тільки руками, але також ногами, спеціальними інструментами і вібраційними апаратами. Надзвичайно популярні масажі східних шкіл – тайський [19]. Вони викликають особливу довіру, коли проводяться представниками відповідної національності. Незмінною популярністю користується і ароматерапія - метод впливу на організм за допомогою ефірних олій рослин, який викликає розслаблення, зменшує стрес, відновлює фізичну і духовну людини. Індивідуально підібрані аромати можуть подарувати клієнту бадьорість духу, відчуття внутрішнього спокою, розслаблення.

До засобів підвищення якості СПА-послуг у готелі належать і впровадження в діяльність готелю інновацій, адже на сучасному етапі розвитку готельного бізнесу звичайним СПА-центром середнього рівня нікого не здивуєш. Споживачам потрібна незвичайність та оригінальність. У [20] основні іновації в СПА-послугах, які існують у світі, розділені на 3 групи: концептуальні, процедурні та технічні.

До концептуальних інновацій віднесені, наприклад, нічне СПА від готеля Melia del Mar (Іспанія, о.Майорка); підводне СПА від готеля Huvafen Fushi (Мальдивські острови); романтичне СПА в гондолі від готеля Cipriani Palazzo Vendramin Venice (Італія, м.Венеція); СПА у справжніх печерах від готеля Grotto Bay Beach Resort (Бермудські острови, м.Гамільтон). Крім того як концептуальні інновації можна розглядати створення у готелях СПА-номерів (СПА-сьютів) [21].

До процедурних інновацій віднесені: флоатинг, кріотерапія, винотерапія, шоколадотерапія, лоскоткотерапія та кактусотерапія.

До технічних інновацій належать СПА-капсули, СПА-шезлонги «4 відчуття», обладння для сухого флоатингу.

Важливим елементом процесу надання якісних послуг є втілення в діяльність підприємства процесного підходу, який є ключовою вимогою ДСТУ ISO 9001:2009 [4]. Застосування процесного підходу у світі розглядається як умова успішного функціонування підприємства, базова концепція сучасного менеджменту [38].

Основною проблемою вітчизняних підприємств є те, що весь процесний підхід розробляється формально, лише на папері задля отримання сертифікату СУЯ.

Процесний підхід вимагає використання загально-наукових методів аналізу реальної дійсності, до яких належать моделювання, системний аналіз. Даних щодо використання моделювання, системного аналізу СПА-процесів.

**1.3 Структурна і функціональні схеми процесів, необхідних для системи управління якістю (СУЯ) готельно-ресторанних послуг**

Основне призначення системи управління якістю полягає у виявленні відхилень (дефектів) від встановлених вимог до якості продукції і послуг і в застосуванні рішень для усунення цих дефектів. Сюди відноситься також проведення заходів щодо недопущення появи повторних відхилень за рахунок своєчасної розробки і реалізації заходів дії, що коректує.

Управління якістю включає методи і види діяльності оперативного характеру, направлені як на управління процесом, так і на усунення причин незадовільного функціонування на всіх етапах життєвого циклу виробу (коло якості) для досягнення економічної ефективності (рис. 1.1).

Коло якості включає наступні етапи і види діяльності:

1. маркетингові дослідження ринку;
2. проектування і розробка послуг;
3. матеріально-технічне забезпечення;
4. виробництво і надання послуг;
5. контроль і поліпшення якості послуг.

Зовнішніми елементами структури виробничо-торгових процесів готельно-ресторанного комплексу, що безпосередньо впливають на діяльність, є замовники з їх вимогами та постачальники.

Керівництво готелю безпосередньо впливає на управління ресурсами ресторану, маркетингові дослідження та вимірювання, аналіз, поліпшення діяльності. Воно має обмін інформацією з замовниками про попит на продукцію, послуги, з усіма елементами структури про задоволеність споживачів продукції та послуг та використовує її. На рисунку 1.2. наведено функціональну схему системи якості готелю.



Рисунок 1.1 – Коло якості послуг ГРК **«**Рremier Hotel Odesa»

Відповідальність керівництва готелю

Управління ресурсами готелю

Вимірювання, аналіз та поліпшення

Замовники

Маркетингові

дослідження

Проектування, розробка технічних умов

Матеріально-технічне забезпечення

Виробництво і надання послуг

Замовники

Потреба

Задоволення потреби

Рисунок 1.2 − Загальна функціональна схема СУЯ готелю

Враховуючи особливості виробництва та надання готельних послуг, а саме нерозривність та одночасність цих двох процесів, життєвий цикл готельних послуг має свої особливості. Відповідно до цього розглядаються процеси СУЯ на стадії маркетингових досліджень, проектування і розробки, виробництва і надавання та контролю якості послуг.

**1.4 Політика в області якості. Стратегічні цілі і завдання**

Перший крок у створенні системи якості готельного комплексу «Рremier Hotel Odesa» **-** церозробка політики й цілей готельно-ресторанного комплексу. Політика керівництва в області якості повинна враховувати місію організації.

За даними офіційного сайту готельного комплексу **«**Рremier Hotel Odesa» місія готелю виглядає так: «Готель «Рremier Hotel Odesa» - це підприємство, що зарекомендувало себе як стабільна компанія. Готельного комплексу «Рremier Hotel Odesa» один з небагатьох комплексів, що надає широкий спектр послуг не тільки для організації повноцінного відпочинку з високим рівнем сервісу, а і для бізнесу.

Політика підприємства готельного комплексу «Рremier Hotel Odesa**»** в області якості – це надання високоякісних конкурентоспроможних послуг, які гарантують розширення ринку збуту підприємства та збільшення прибутку готелю.

Сучасна політика якісного обслуговування є початком програми управління якістю: це означає готовність дотримуватись цієї програми та підвищувати якість обслуговування.

При розробці мети враховуєть рівень конкуренції, задоволеність споживача, можливість забезпечення підприємства ресурсурсами тощо.

Політикою готельного комплексу **«**Рremier Hotel Odesa»виділені наступні стратегічні цілі підприємства в області якості:

* підвищення рівня якості продукції та послуг готелю;
* зназодження нових ринків збуту;
* підвищення ефективності роботи та рентабельності підприємства.

Підвищення рівня якості продукції та послуг можна досягти за допомогою вирішення наступних задач:

* ресурсне забезпечення підприємства,
* продуктивна робота з персоналом,
* інноваційний розвиток підприємства в цілому;
* підвищення задоволеності споживачів.

До задач ресурсного забезпечення належить своєчасне планування потреб підприємства в ресурсах, постачання ресурсів, співпраця з надійними постачальниками, що мають сертифікати відповідності продукції, використання екологічної сировини. Робота з персоналом включає відбір кваліфікованого персоналу, організацію підвищення кваліфікації, мотивація персоналу, створення позитивного мікроклімату в колективі.

Інноваційний розвиток – це використання нових технологій обслуговування, технічних та продуктових інновацій в діяльності готелю.

Завоювання нових ринків збуту відбувається завдяки розширенню асортименту продукції та послуг, розширення контингенту відвідувачів за рахунок спеціальних пропозицій, комплементів від закладу..

Застосування ресурсозберігаючих технологій, це ведення ефективної кадрової політики, що сприяє підвищенню ефективності відповідно і рентабельності готелю.

У додатку А представлено дерево цілей підприємства в області якості.

**2 ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ВЕЛНЕС-ІНДУСТРІЇ НА ПРИКЛАДІ ГОТЕЛЮ «PREMIER HOTEL ODESA» м. ОДЕСА**

**2.1 Системний аналіз бізнес-процесів Веллнесс-центру ГРК «Рremier Hotel Odesa»**

До департаменту Веллнесс-центру входять 3 підрозділи СПА-центр, фітнес-центр та салон краси.

Кількість працівників – 49 осіб (20 у СПА- центрі, 20 у фітнес-центрі, 9 у салоні краси).

Організаційна структура департаменту Веллнесс-центру – лінійно-функціональна наведена на (рис. 2.1).

Начальник департаменту

Веллнесс-центру

Менеджер фітнес-центру

Старший інструктор

фітнес

Інструктори

Масажисти

Косметологи

Перукарі

Майстри манікюру

Оператори

Менеджер Спа-центру

Менеджер салону краси

Старший

адміністратор

Старший

інструктор

аква

Майстри педикюру

Інструктори

Рисунок 2.1 – Організаційна структура департаменту Веллнесс-центру

ГРК «Рremier Hotel Odesa»

Спа-центр надає послуги з догляду за тілом, догляду за обличчям, банні процедури, а також здійснює продаж абонементів на відвідування центру на 3, 6 та 12 місяців та продаж додаткових товарів. До фітнес-центру належать фітнес-зона та аква-зона, а також продаж абонементів на відвідування центру на 3, 6 та 12 місяців та продаж додаткових товарів. Салон краси надає послуги перукарні, манікюрного та педікюрного залів. Виходячи з вищевикладеного систему рекреаційних послуг можна представити графічно у вигляді моделі складу на рис.2.2.

**Wellness-центр**

**Фітнес-центр**

Фітнес-зона

Аква-зона

Продаж додаткових товарів

Продаж абонементів

3

6

12

Силовий зал

Зал аеробіки

Зал східних єдиноборств

Тренування

Індивідуальне відвідування

Кардіозал

басейн

гідробасейн

дитячий басейн

водні гірки

дитячі

аква-аеробіка

1

…

5

1

2

1

2

**Спа-центр**

Догляд за тілом

Догляд за обличчям

Банні процедури

Продаж абонементів

Продаж додаткових товарів

1

…

11

1

…

9

1

…

8

3

6

12

1

..13

**Салон краси**

Перукарня

Манікюрна зала

Педікюрна зала

1

…

4

1

2

Рисунок 2.2 – Модель складу рекреаційних послуг ГРК «Рremier Hotel Odesa»

Догляд за тілом включає в себе такі процедури:

1. Хромотерапія - це метод впливу, пов'язаний з кольором. Заснований на особливостях впливу на організм людини світлових хвиль. Благотворно впливає на душевний стан, який в кінцевому підсумку і визначає здоров'я і благополуччя людини. У цій процедурі використовуються червоні і сині промені спеціального спектра. Червоний надає тонізуючу дію на організм. Синій - розслабляє.
2. Апаратне лікування целюліту на основі німецької технології «Bode Oxy Jet». Усі шари шкіри, включаючи найглибші, отримують харчування і відновлюються.
3. Активні препарати, проникаючи в найглибші шари шкіри, знищують всі прояви целюліту.
4. Флоатинг - ( «флоат» - «float» (англ.) – «плавати на поверхні») – це спосіб релаксації, який впливає на органи чуття людини за допомогою створення відчуття невагомості.
5. Солярій слугує для створення штучної засмаги шкіри. Для цього використовується потужний горизонтальний солярій італійської фірми Sportarredo.
6. Гідротерапія - це використання фізичного впливу води - температури, тиску і динаміки водяних струменів. Гідромасажна ванна Niagara забезпечує подачу водяних і повітряних потоків в спеціально підібрані, виходячи з анатомії людського тіла, зони. Вода, в якій проводяться процедури, попередньо іонізована, озонована і насичена сріблом. Завдяки цій процедурі відбувається релаксація, зняття навантаження з хребта, суглобів, профілактика захворювань опорно-рухового апарату, серцево-судинної системи.
7. Пілінг - очищує і тонізує шкіру, є прекрасним живильним способом регенерації для тіла. На першому етапі - підготовка в російській парній, що дозволяє добре підготувати шкіру. На другому - безпосередньо пілінг, він робиться м'якими масажними рухами, глибоко очищує всю поверхню і при цьому є абсолютно коректним і не травмуючим. На третьому - укутування, за час якого шкіра отримує необхідне живлення. Буває наступних видів: пілінг рисовий, медове глазурування, гірчично-пивний пілінг, кавово-медовий пілінг, кокосове умащування, пілінг медом і сіллю.
8. Процедури Acadayspa складаються з двох елементів: релаксаційної програми з використанням бамбукових паличок та тонізуючої програми з азіатськими сферами, що за принципом дії нагадує хромотерапію.
9. Пресотерапія, або пресомасаж (пневмомасаж) поєднує в собі принципи фізіологічного дренажу тканин і цілющу силу масажу. За допомогою пресомасажу з тканин виводиться зайва рідина, а з клітин виганяють продукти життєдіяльності. Різке зниження тиску в манжетах приводить до розширення судин, збільшуючи притік крові, підсилюючи обмінні процеси в клітинах і тканинах. Пресотерапія є незамінним помічником при лікуванні целюліту, профілактика варикозного розширення вен, для зняття крепотури після фізичних тренувань.
10. Стоунтерапія виконується гарячими каменями вулканічного походження, що привезені з Мексики. Сакральні камені поглинають всю негативну енергетику стомленого організму.
11. Обгортання – це процедури, спрямовані на підвищення пружності шкіри, регенерацію клітин шкіри, а також зволоження та живлення.
12. Масажні процедури представляють собою різні види масажів:
	1. класичний масаж,
	2. масаж голови,
	3. масаж обличчя,
	4. масаж ніг,
	5. антицелюлітний масаж,
	6. медовий масаж,
	7. іспанський масаж,
	8. індійський масаж,
	9. аромамасаж,
	10. тантрамасаж,
	11. масаж спортивно-оздоровчий,
	12. дитячий масаж,
	13. тайський масаж.

Догляд за обличчям включає наступні процедури:

1. мануальна чистка і з використанням апарату;
2. масажі обличчя;
3. лікування купорозу;
4. експрес-зволоження для зрілої шкіри;
5. експрес-зволоження для молодої шкіри;
6. відбілювання, усунення пігментних плям;
7. терапія на основі водоростей;
8. процедура для чоловіків;
9. ліфтингові процедури.

Банні процедури включають в себе такі процедури:

* + 1. «віник» - процедура з використанням березового та дубового віників;
		2. «богатирський віник» - процедура з використанням березового та дубового віників і контрасту;
		3. Хамам – турецька баня;
		4. «гетьманська баня» – відвідування парної, фінської сауни та турецької бані, медовий пілінг, полинний, дубовий та березовій віники, обливання трав’яним настоєм;
		5. миття березовим віником – процедура з використанням березового віника;
		6. баня «по-козацьки» - процедура проводиться за участю двох фахівців на одного клієнта,
		7. Марокканський хамам – пілінг і масаж в бані хамам, обгортання тіла натуральною глиною;
		8. Гомаж Маракеш – пілінг і масаж в бані хамам з використання справжнього марокканського мила.

Фітнес-зона включає в себе 4 зали:

• кардіозал - це місце, де можна підготуватися до майбутнього силового тренування, підвищити витримку, а значить, і інтенсивність занять. У кардіозалі встановлені такі тренажери:

* + 1. Бігові доріжки Precor - універсальні, прості у використанні і забезпечені сучасними діагностичними системами. Інтерактивні пульс-програми, встановлені на доріжках, дозволяють комп'ютеру самостійно коректувати навантаження, змінюючи кут нахилу бігового полотна і швидкість його руху
		2. Велотренажери чудово тренують м'язи ніг і спини, а також розвивають витривалість, зміцнюють серцево-судинну систему. Бортовий комп'ютер покаже, яку дистанцію ви проїхали, з якою швидкістю і пульсом і скільки калорій витратили. Інтерактивні програми автоматично відрегулюють вашу навантаження.
		3. Степери - машини, що імітують підйом по сходах, активно тренують м'язи ніг і тазу, а також успішно виконують загальні для всіх кардіотренажерів функції.
		4. Еліптичні тренажери - по суті, своєрідна суміш бігової доріжки, велотренажера і степера.
		5. Гребний тренажер - універсальна машина, яку можна віднести як до силових, так і до аеробних тренажерів. Модель - Water Power, заснована на механізмі водяного насоса, дозволяє опрацювати всі м'язи і створює ефект присутності в човні.

• зал аеробіки - оснащений спеціальним амортизуючим покриттям, професійним звуком і світлом, а також спеціальним силовим обладнанням. В залі аеробіки проводиться аеробіка (1) і дитячий фітнес (2).

• силовий зал - в залі створені всі умови для будь-яких силових тренувань.

• зал східних єдиноборств - індивідуальні програми складаються на базі айкідо та джиу-джитсу професійними інструкторами.

1. Айкідо-вирішуються завдання зміцнення фізичного здоров'я, душевної рівноваги та емоційної стабільності.
2. Джиу-джитсу - урок, складений на базі оздоровчої китайської гімнастики. Заняття спрямовані на досягнення емоційної рівноваги, очищення енергетичних каналів, поліпшення стану суглобів.

Клієнт може як самостійно відвідувати ці зали, так і брати участь у групових тренування та індивідуальних тренуваннях.

У аква-зоні є великий плавальний басейн довжиною 25 метрів на 5 доріжок, гідромасажний басейн, басейн для дітей, міні аквапарк з 3 водними гірками. Відвідувати аква-зону можна як для відпочинку, так і для участі в тренуваннях: групових та індивідуальних.

В аква-зоні проводяться спеціальні тренування:

• Програми в басейні для дітей.

• Аква-аеробіка для дорослих.

На всі процедури і тренування потрібен попередній запис, самостійно фітнес-центр та аква-зону можна відвідувати без запису в будь-який зручний час з 8.00 до 21.00 щодня.

У салоні краси ГРК **«**Рremier Hotel Odesa» послуги надаються у трьох залах: перукарня, манікюрний та педікюрний зали. У перукарні надають наступні послуги: стрижка (1), фарбування (2), догляд за волоссям (3), створення зачіски (4). У манікюрній залі надають послуги з нігтьової естетики (1) та манікюру(2). У педікюрній залі - педикюр.

Тому, надалі у роботі буде зосереджена увага на розгляданні питань, які пов’язані з процедурою надання послуги «тайський масаж» у готельному комплексі «Рremier Hotel Odesa**».**

Перш за все необхідно охарактеризувати послугу «тайський масаж». Тайський масаж - це цілісна система оздоровлення, яка включає цілий ряд способів впливу, таких як глибокі натискання на м'язову тканину, розтягування, скручування, пасивні вправи, схожі пози йоги, рефлексологія, розкриття суглобів, активізація потоку енергії в тілі людини, акупресура [6].

Тайський масаж має надзвичайно благотворний вплив на організм людини:

* глибока релаксація,
* зняття стресу,
* правильний розподіл енергії в організмі,
* розслаблення і підвищення еластичності м'язів,
* збільшення гнучкості і розкриття суглобів, поліпшення циркуляції,
* м'яка стимуляція всіх систем організму,
* зняття болів різного походження.

Особливою цю послугу в готельному комплексі **«**Рremier Hotel Odesa**»** робить те, що процедуру проводить спеціаліст із Таїланду.

**2.2 Характеристика процесу надання послуг Велленесс-центром**

**ГРК «Рremier Hotel Odesa»**

Результатом діяльності Веллнесс-центру – є надання рекреаційних послуг клієнтам. У відповідності до основних вимог споживачів до процесу надання послуг взагалі і рекреаційних зокрема, продукт діяльності Веллнесс-центру має такі характеристики:

* Безпека процесу надання послуг: процедури проводять кваліфіковані спеціалісти, після процедур не залишається фізичних ушкоджень на тілі відвідувачів, враховуються особливості стану відвідувача (біль у різних частинах тіла), результати надання послуги не мають негативних наслідків для здоров’я гостя;
* Безпека засобів та обладнання, що використовуються під час надання послуг: при використанні електричного обладнання повинні дотримуватися правила безпеки, обладнання заземлене, без ушкоджень електричних дротів, косметичні засоби з сертифікатами відповідності, відгуками про ефект від використання;
* Різноманітність послуг, що надає центр: різні види та спрямування послуг – масажі, догляд за тілом, за обличчям, загальнооздоровчі процедури, бані та сауни, послуги фітнес-центру та аква-центру;
* Автентичність надання послуг (при наданні ексклюзивних послуг): процедури виконують спеціалісти з країни «основоположниці»;
* Співвідношення «ціна-якість»: моніторинг цін та якості послуг конкурентів та зіставлення з параметрами центру, коригування цінової політики залежно від ситуації на ринку;
* Професійність надання рекреаційних послуг – усі працівники центру повинні мати спеціальну підготовку і освіту для роботи в веллнесс-індустрії, приймати участь у професійних Спа-конкурсах;
* Взаєморозуміння працівників та відвідувачів центру – працівник повинен чітко розмовляти з відвідувачем, буди компетентним в питаннях роботи центру (асортимент послуг, ціни, акції, графік роботи, умові відвідування), знати як поводитися у разі конфліктних ситуацій, реагувати на прохання та побажання гостя;
* Привітність та уважність персоналу – гостя необхідно зустрічати поглядом, вітати, дякувати за візит, пропонувати спробувати нові види послуг;
* Дотримання етикету та корпоративної етики – забороняється займатися особистими справами на робочому місці, розмовляти по телефону у присутності гостя, сміятися, їсти на робочому місці;
* Дотримання стандартів обслуговування – чітке виконання посадової інструкції та стандартів обслуговування, збереження послідовності операцій, дотримання регламенту обслуговування;
* Ефективність отриманої послуги послуга має оказувати оздоровчий, тонізуючий, відновлю чий ефект на організм людини;
* Розповсюдження повної та правдивої інформації щодо рекреаційних послуг пов’язано з характеристикою взаєморозуміння між працівниками та відвідувачами, необхідно чітко повідомляти про особливості надання послуги: необхідність просторої одежі або купальника для відвідування, вартості послуги, показання та протипоказання для проведення процедури.

Рекреаційні послуги готельного комплексу «Рremier Hotel Odesa»повністю відповідають наступним вимогам середовища споживачів: безпека процесу, засобів та обладнання, що використовуються під час надання послуг; різноманітність послуг характеризується широким спектром процедур та тренувань; професійність надання послуг – усі співробітники мають спеціальну освіту та досвід праці в сфері рекреаційних послуг, залучаються іноземні спеціалісти; ціна відповідає рівню якості послуг; виконуються стандарти та дотримується етика обслуговування; процедури відновлюють баланс сил людини, мають рекреаційну дію.

Однак існують і бажані характеристики рекреаційних послуг, такі як повне і правдиве інформування про послуги, взаєморозуміння клієнта і спеціалістів центру, адекватне розуміння та виконання побажань клієнта, клієнторієнтований сервіс, зниження вартості послуг.

**2.3 Матриця відповідальності за процеси СУЯ на стадії надання послуг**

**для Велнес-центру ГРК «Рremier Hotel Odesa»**

Зобов’язання керівництва веллнесс-центру готелю по забезпеченню

ключових процесів у СУЯ проілюстровано матрицею розподілу відповідальності (табл. 2.1)

Таблиця 2.1 – Матриця відповідальності за процеси СУЯ на стадії надання послуг ГРК **«**Рremier Hotel Odesa»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Процеси СУЯ | Інженер з якості | Менеджер департаменту | Адміністратор | Спеціалісти департаменту |
| 1 | Планування й організація робіт з контролю процесів обслуговування гостей Веллнесс-центру; | В | У | З |  |
| 2 | Розробка і впровадження системи виявлення недоліків обслуговування клієнтів центру; | В | У | З |  |
| 3 | Впровадження системи обліку недоліків; | В | У | З |  |
| 4 | Контроль безпеки обладнання, що використовується під час надання послуги; |  | В | У | З |
| 5 | Контроль безпеки косметичних засобів; | В | В | З | У |
| 6 | Контроль дотримання стандартів СПА; |  | В | У | У |
| 7 | Контроль технологічного процесу обслуговування; | У | В | З | З |
| 8 | Контроль і забезпечення дотримання правил трудової дисципліни; | В | В | У | З |
| 9 | Атестація персоналу Веллнесс-центру; |  | В | У | З |
| 10 | Організація навчання і підвищення кваліфікації персоналу; | У | В | З | З |
| 11 | Стимулювання персоналу; | В | У | З | З |
| 12 | Контроль фінансових розрахунків з клієнтами; | В | У | У | З |
| 13 | Інформування керівництва і працівників Веллнесс-центру про стан якості послуг; | У | В | У | З |
| 14 | Інформування керівництва і працівників Веллнесс-центру про робіти по забезпеченню якості. | В | В | У | З |

Примітка: В – відповідальний за процес, У – учасник процесу, З – залучений до процесу.

Із таблиці 2.1 можна зробити висновок, що керівництво ГРК **«**Рremier Hotel Odesa» дотримується вимог щодо забезпечення відповідальності персоналу для результативного та ефективного функціонування процесів запезпечення якості роботи Велнес-центру та допоміжних процесів.

**2.4 Процеси СУЯ Веллнесс-центру ГРК «Рremier Hotel Odesa»**

**на стадії надання послуг**

Найвище керівництво повинне забезпечити результативне та ефективне функціонування процесів випуску продукції та допоміжних процесів, а також відповідної мережі процесів таким чином, щоб організація була спроможною задовольняти свої зацікавлені сторони. Хоч саме в результаті процесів випуску отримують продукцію, яка створює додаткові цінності організації, допоміжні процеси також необхідні для організації, бо створюють цінності опосередковано.

Будь-який процес є послідовністю взаємопов'язаних видів діяльності або діяльністю, що має як вхід, так і вихід. Керівництво повинне визначити потрібні виходи процесів і встановити входи та види діяльності, необхідні для результативного та ефективного досягнення поставлених цілей [22].

До процесів системи якості на стадії надання послуг Веллнесс-центром ГРК **«**Рremier Hotel Odesa**»** належать (рис 2.3): планування й організація робіт з контролю процесів обслуговування гостей Веллнесс-центру; розробка і впровадження системи виявлення недоліків обслуговування клієнтів центру; впровадження системи обліку недоліків; контроль безпеки обладнання, що використовується під час надання послуги; контроль безпеки косметичних засобів; контроль дотримання стандартів СПА; контроль технологічного процесу обслуговування; контроль і забезпечення дотримання правил трудової дисципліни; атестація персоналу Веллнесс-центру; організація навчання і підвищення кваліфікації персоналу; стимулювання персоналу; контроль фінансових розрахунків з клієнтами; інформування керівництва і працівників Веллнесс-центру про стан якості послуг; інформування керівництва і працівників Веллнесс-центру про робіти по забезпеченню якості.

Процеси, якими не управляють, можуть привести до надання послуг, що не відповідають стандартам. Такі порушення завдають значні збитки і порушення роботи готелю. Дуже важливо, щоб була розроблена ефективна система управління і контролю, яка здатна виявити відхилення в процесі якомога раніше, щоб можна було б застосувати коригувальні дії до того, як буде вироблено велику кількість дефектних виробів або недоліків в обслуговуванні.

Процеси СУЯ на стадії надання послуг Веллнесс-центром

Результати маркетингових досліджень

ТУ на послугу

Забезпечення якості послуг

планування й організація робіт з контролю процесів обслуговування гостей Веллнесс-центру

розробка і впровадження системи виявлення недоліків обслуговування клієнтів центру

впровадження системи обліку недоліків

контроль безпеки обладнання, що використовується

контроль безпеки косметичних засобів

контроль дотримання стандартів СПА

контроль технологічного процесу обслуговування

контроль і забезпечення дотримання правил трудової дисципліни

атестація персоналу Веллнесс-центру

організація навчання і підвищення кваліфікації персоналу

стимулювання персоналу

контроль фінансових розрахунків з клієнтами

інформування керівництва і працівників Веллнесс-центру про стан якості послуг

інформування керівництва і працівників Веллнесс-центру про робіти по забезпеченню якості

Рисунок 2.3 – Процеси СУЯ на стадії надання послуг Веллнесс-центром

Для того, щоб бути повністю ефективним, управління виробничим процесом і обслуговуванням повинне утворювати замкнутий циклі містити:

− контроль процесу для виявлення відхилень;

− аналіз даних, які отримані під час контролю, з метою визначення причин відхилення і необхідних заходів, що коректують;

− інформування оператора процесу про необхідні коригувальні дії;

− регулювання процесу.

Показником ефективності системи управління є час її реагування, а саме: проміжок часу між появою відхилень і виконанням коригувальної дії. Цей час реагування може бути зменшений за рахунок застосування ефективних способів виявлення і аналізу відхилень.

При обслуговуванні повинно бути оперативне виконання корегувальних дій, тобто система управління повинна бути спроможна реагувати миттєво на відхилення від стандартів обслуговування.

Повинні бути розроблені чіткі інструкції щодо того, коли необхідно зупинити процес і хто повинен це санкціонувати.

Надання послуги споживачампередбачає:

- дотримання заданих технічних умов на надання послуги;

- контроль за дотриманням технічних умов на послугу;

- коригування процесу при виявленні відхилень.

Управління якістю послугиє невід'ємною частиною процесу надання послуги. Воно включає:

- вимірювання і перевірку ключових видів діяльності в рамках процесу надання послуги з метою уникнення небажаних тенденцій і незадоволення споживачів;

- самоконтроль залученого до надання послуги персоналу як невід'ємна частина вимірювання параметрів процесу;

- остаточне, при безпосередній взаємодії із споживачем, оцінювання послуги, що надається, з метою визначення перспектив щодо її якості.

Оцінка споживачем наданої послуги - це остаточна міра її якості. При оцінюванні виявляються як позитивні, так і негативні відгуки, і їх вірогідний вплив на майбутню діяльність організації. Оцінюючи ступінь задоволеності споживача, основну увагу слід приділити тому, наскільки стислий опис послуги, технічні умови на неї і на її надання, а також процес надання послуги відповідає потребам споживача.

Оцінка якості послуг проводиться з урахуванням двох компонентів: оцінки зі сторони підприємства та споживачів. Оцінку споживача наданої послуги слід порівнювати з уявленням і оцінкою самого постачальника з метою визначення того, чи співпадають ці два критерії якості і чи є необхідність ужити заходи щодо підвищення якості.

Для визначення ступеня дотримання технічних умов на послугу і задоволення потреб споживача, статус робіт, які виконуються на кожному етапі процесу надання послуги, повинен реєструватися.

Виявлення випадків невідповідності послуг встановленим до них вимогам і інформування про це є завданням і обов'язком кожного працівника організації, яка надає послуги. Слід робити все можливе для виявлення потенційних невідповідностей послуги до того, як вони проявляться у споживача. Після виявлення невідповідності, її слід зареєструвати, проаналізувати і усунути.

**2.5 Методика вимірювання показників якості послуг Велнес-центру ГРК** **«Рremier Hotel Odesa»**

Згідно з даними [23] існують наступні методи визначення значень показників якості продукції та послуг: інструментальний, розрахунковий, органолептичний, соціологічний і експертний.

Інструментальний метод визначення значень показників здійснюється за допомогою спеціальних пристроїв та хімічних реактивів.

Органолептичний метод базується на аналізі сприйняття органів відчуттів без застосування технічних вимірювальних або реєстраційних засобів.

Соціологічний метод визначення показників якості заснований на зборі та аналізі думок фактичних або можливих споживачів послуг (анкети, споживчі конференції, механічні лічильники).

Експертний метод визначення значень показників якості заснований на урахуванні думок групи з 6 – 7 висококваліфікованих спеціалістів-експертів.

Розрахунковий метод визначення значень показників якості здійснюється за допомогою обчислень з використанням параметрів, знайдених іншими методами дослідження. Числові значення показників якості обчислюються на основі встановлених теоретичних і емпіричних залежностей [23].

Для оцінювання якості послуг ГРК **«**Рremier Hotel Odesa**»** обрано метод кількісної комплексної оцінки якості, який передбачає наступні етапи:

* визначення одиничних показників;
* опис можливого діапазону значень;
* вибір еталонних (базових) значень;
* вибір методу зіставлення;
* визначення вагомості показників якості (одиничних у груповому, групових в узагальненому);
* вибір методу об’єднання одиничних і групових оцінок в узагальнену оцінку об’єкта дослідження.

Для вимірювання одиничних показників якості згідно використовується соціологічний і експертний метод. Для групових (комплексних показників різного рівня) – розрахунковий метод. При оцінці якості послуг порівнені фактичні показники якості з показниками, що прийняті за базу даного порівняння. Це дозволило установити ступінь досконалості процесу надання послуг і його здатність задовольняти потреби споживачів. Для цього розроблено шкалу значень для вимірювання показників якості процесу надання послуг «тайський масаж» (табл. 2.2)

Показники якості, які розглядаються, оцінюються за 3-бальною шкалою:

* до показників послуги зауважень немає, послуга бездоганна – «3»;
* є зауваження – «2»;
* показник не відповідає вимогам нормативних документів – «1»;
* показник відсутній – «0».

У таблиці 2.2. наведена характеристика показників якості процесу надання послуги «тайський масаж» Для оцінки якості обрана частина ієрархічної структури, що включає групу показників безпеки.

Таблиця 2.2 – Шкала значень для вимірювання показників якості процесу надання послуги «тайський масаж»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Одиничні показники | Параметри оцінки | Бали |
| 1 | 2 | 3 |
| Безпека косметичних засобів | Професійні косметичні засоби, які мають відгуки споживачів на ефективну дію та сертифікати відповідності | 3 |
|  | Косметичні засоби, які мають сертифікати відповідності | 2 |
|  | Косметичні засоби без сертифікатів якості | 1 |
| Пожежна безпека | Система автоматичної пожежної безпеки, вогнегасники, засоби особистої пожежної безпеки (респіратори, протигази), схеми евакуаційних шляхів | 3 |
|  | Вогнегасники, засоби особистої пожежної безпеки, схеми евакуаційних шляхів | 2 |
|  | Вогнегасники / засоби особистої пожежної безпеки / схеми евакуаційних шляхів  | 1 |
| Дезінфекція обладнання СПА-центру | Після кожного клієнту | 3 |
|  | 3 рази за зміну | 2 |
|  | 1 раз за зміну | 1 |
| Медичний огляд персоналу | 2 рази на рік | 3 |
|  | 1 раз на рік | 2 |
|  | Тільки при працевлаштуванні | 1 |
| Видача рахунку | Роздрукований  | 3 |
|  | Написаний  | 1 |
|  | Відсутній | 0 |
| Відповідність сумі у рахунку вартості послуги у прас-листі | Сума 100% відповідає зазначеній у прас-листі | 3 |
|  | Відхилення суми не перебільшує 10% від зазначеної у прай-листі | 2 |
|  | Відхилення суми становить понад 10% | 1 |
| Правила використання знижок | Знижка надається тільки при наявності карти | 3 |

Продовження таблиці 2.2

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 |
| Правила використання знижок | Знижка надається за прізвищем, за умови наявності у клієнтській базі | 2 |
|  | Знижка надається без карти | 1 |
| Правила використання спеціальних пропозицій | Чітко дотримуються умови акцій, спеціальні пропозиції отримує споживач | 3 |
|  | Чітко дотримуються умови акцій, пропозиції отримує персонал | 2 |
|  | Умови акції порушуються / Клієнта не повідомляють про акцію | 1 |

Із таблиці видно, що найбільш вагомий коефіціент для споживачів послуги складають: безпека косметичних засобів, дезінфекція обладнання СПА-центру, пожежна безпека, медичний огляд персоналу, відповідність сумі у рахунку вартості послуги у прас-листі, правила використання знижок, равила використання спеціальних пропозицій

**2.6 Експерементальне дослідження рівня якості послуг**

**ГРК «Рremier Hotel Odesa»**

Для оцінки якості сервісу у Велнес центрі, спочатку виконана оцінка роботи обслуговуючого персоналу у вигляді абсолютних значень.

Проведено тестування масажистів на знання основних складових елементів якісного обслуговування і відібрано 10 варіантів відповідей (методом випадкового відбору).

Результати оцінювання наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Результати оцінювання професійних знань та умінь масажистів ГРК **«**Рremier Hotel Odesa»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник оцінювання | Масажист 1 | Масажист 2 | Масажист 3 | Масажист 4 | Масажист 5 | Масажист 6 | Масажист 7 | Масажист 8 | Масажист 9 | Масажист 10 | **Середнє значення** |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Знання стандарту сервірування столу | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | **2,3** |
| Знання стандарту зустрічі гостя | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | **2,7** |

Продовження таблиці 2.3

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Знання стандарту поведінки при виникненні проблем | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | **2,3** |
| Знання стандарту реагування на прохання клієнта | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | **2,5** |
| Знання стандарту обслуговування | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | **2,5** |
| Знання стандарту прощання з гостем | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | **2,8** |
| Знання стандарту безпеки косметичних засобів | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | **2,4** |
| Знання безпеки використання обладнання | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | **2,7** |
| Знання етапів обслуговування | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | **2,7** |
| Знання контролю безпекии стандартів СПА | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | **2** |
| Вміння дотримуватись правил трудової дисципліни | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | **1,6** |
| Вміння працівника дотримуватись заданих технічних умов | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | **2,7** |
| Освіта за спеціальністю | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | **1,6** |
| Знання іноземних мов | 0 | 0 | 1 | 1 | 3 | 1 | 0 | 0 | 2 | 3 | **1,1** |

Із таблиці видно, що третина спеціалістів потребує додаткових занять або курсів підвищення кваліфікації для подальшої роботи ії клієнтами. Тобто якість обслуговуваня наразі знаходиться на середньому рівнізнання основних складових елементів якісного обслуговування.

Результат комплексної оцінки якості необхідно порівняти з даними шкали бажаності Д. Х. Харрінгтона (табл. 2.4) [27].

Таблиця 2.4 – Шкала бажаності якості за Харінгтоном

|  |  |
| --- | --- |
| Показник якості і його рівень | Припустима кількість балів |
| дуже добре | 1-0,8  |
| добре | 0,8-0,63  |
| задовільно | 0,63-0,37 |
| погано | 0,37-0,2 |
| дуже погано | 0,2-0,0 |

Якщо отриманий результат має рівень задовільно та нижче, якість послуги потребує контролю та підвищення.

Для отримання кількісної комплексної оцінки використовується наступна методика.

Розрахунок Кijz одиничних показників якості виконується за формулою:

Кijz = , (2.1.)

де *Р*ijz – Абсолютне значення;

*М* – Коефіцієнт вагомості.

У таблиці 2.5. наведено розрахунок комплексної оцінки якості для Велнес-центру

Таблиця 2.5 - Оцінка якості послуг Велнес-центру

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показник якості | Коефіцієнт вагомості | Абсолютне значення | Оцінка |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
|  | M | Р | К |
| **СЕРВІС** | **1** |  | **0,675** |
| 1. ***Оцінка керівництва***
 | ***0,5*** |  | ***0,65*** |
| * *Знання стандартів РО*
 | *0,2* |  | *0,83* |
| Знання стандарту безпеки | 0,17 | 2,3 | 0,77 |
| Знання стандарту зустріч гостя  | 0,16 | 2,7 | 0,9 |
| Знання стандарту поведінки при виникненні проблем | 0,17 | 2,3 | 0,77 |
| Знання стандарту реагування на прохання клієнта  | 0,17 | 2,5 | 0,84 |
| Знання стандарту дотримання процедури  | 0,17 | 2,5 | 0,84 |
| Знання стандарту прощання з гостем | 0,16 | 2,8 | 0,94 |
| * *Кваліфікація*
 | *0,3* |  | *0,72* |
| Знання стандарту безпеки обладнання  | 0,14 | 2,4 | 0,8 |

Продовження таблиці 2.5

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Знання стандарту контролю косметичних засобів  | 0,14 | 2,7 | 0,9 |
| Знання стандарту дотримання процедури  | 0,14 | 2,7 | 0,9 |
| Знання способів процесу виконання  | 0,14 | 2 | 0,67 |
| Контроль безпеки  | 0,15 | 1,6 | 0,54 |
| Забезпечення правил трудової дисципліни  | 0,14 | 2,7 | 0,9 |
| Досвід роботи | 0,15 | 1 | 0,33 |
| * *Освіта*
 | *0,2* |  | *0,46* |
| Освіта за спеціальністю  | 0,5 | 1,6 | 0,54 |
| Знання іноземних мов  | 0,5 | 1,1 | 0,37 |
| * *Трудова дисципліна*
 | *0,2* |  | *0,67* |
| Своєчасний початок робочого дня  | 0,25 | 2 | 0,67 |
| Використання робочого часу за призначенням  | 0,25 | 2 | 0,67 |
| Дотримання графіку роботи  | 0,25 | 1 | 0,33 |
| Дотримання вимог зовнішнього вигляду  | 0,25 | 3 | 1 |
| * *Стимулювання*
 | *0,1* |  | *0,43* |
| Премії  | 0,3 | 2 | 0,67 |
| Знижки на послуги  | 0,2 | 1 | 0,33 |
| Підвищення кваліфікації  | 0,5 | 1 | 0,33 |
| 1. ***Оцінка клієнтів***
 | ***0,5*** |  | ***0,7*** |
| * *Особисті якості*
 | *0,3* |  | *0,78* |
| Привітність  | 0,33 | 2 | 0,67 |
| Комунікабельність  | 0,34 | 3 | 1 |
| Уважність  | 0,33 | 2 | 0,67 |
| * *Компетентність*
 | *0,7* |  | *0,67* |
| Знання правил виконання процедур | 0,2 | 2 | 0,67 |
| Тривалість процедур | 0,2 | 1 | 0,33 |
| Контроль безпеки косметичних засобів  | 0,2 | 2 | 0,67 |
| Точність виконання замовлення  | 0,2 | 3 | 1 |
| Виконування процедур  | 0,2 | 2 | 0,67 |

Комплексна оцінка якості Велнес-центру дорівнює 0,7061, що також знаходиться у діапазоні доброго рівня якості.

Уваги потребують такі показники як освіта (0,47), стимулювання (0,42), вони знаходяться у задовільному стані. Показники оцінки персоналу керівництвом нижчі у порівнянні з оцінкою відвідувачів, отже потрібно більш ретельно відноситись до професійної підготовки працівників.

Оцінка стандартів ресторанного обслуговування:

Кро=2,3/3\*0,16+2,7/3\*0,16+2,3/3\*0,16+2,5/3\*0,16+2,5/3\*0,17+2,8/3\*0,16=0,83.

Оцінка кваліфікації:

Кк=2,4/3\*0,14+2,7/3\*0,14+2,7/3\*0,14+2/3\*0,14+1,6/3\*0,15+2,7/3\*0,14+1/3\*0,15=0,72

Оцінка освіти: Ко=1,6/3\*0,5+1,1/3\*0,5=0,46.

Оцінка трудової дисципліни: Ктд=2/3\*0,25+2/3\*0,25+1/3\*0,25+3/3\*0,25=0,67.

Оцінка стимулювання: Кс=2/1\*0,3+1/3\*0,2+1/3\*0,5=0,43.

Оцінка персоналу керівництвом:

Ккер=0,8483\*0,2+0,7485\*0,3+0,545\*0,2+0,6625\*0,2+0,429\*0,1= 0,65.

Оцінка особистих якостей: Кя=2/3\*0,33+2/3\*0,34+2/3\*0,33=0,78.

Оцінка компетентності: К=2/3\*0,2+1/3\*0,2+2/3\*0,2+3/3\*0,2+2/3\*0,2=0,67.

Оцінка клієнтів: Кклієнтів=0,78\*0,3+0,67\*0,7=0,7.

Комплексна оцінка рівня сервісу: Крс=0,65\*0,5+0,7\*0,5=0,675.

Проведений аналіз підприємства ГРК **«**Рremier Hotel Odesa»виявив, що рівень якості послуг знаходиться на доброму рівні, але є слабкі місця. Однак, метою ГРК «Рremier Hotel Odesa» повинно стати досягнення відмінного рівня якості. Лише таким чином можна стати лідером ринку готельно-рестораних послуг міста Одеса.

**ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ**

1. Згідно з огляду літературних джерел, виявлено, що для надання якісного сервісу у Велнес-центрі необхідно: розробити необхідні стандарти обслуговування, створити корпоративну культуру обслуговування, підбирати кваліфікований обслуговуючий персонал, проводити заходи підвищення кваліфікації, семінари, навчання персоналу, впрваджувати процесний підхід до організації роботи персоналу, застосовувати інноваційні підходи у своїй діяльності.

2. Проведені дослідження показали, що ринок готельно-ресторанного бізнесу є конкурентним. Конкуренція постійно зростає у звязку з виходом на український ринок світових та європейських готельних мереж. Тому, конкуренція для готелів є значною випробувальною силою для втілення у діяльність інновацій для випуску конкурентоспроможної продукції. Якість у цьому процесі є важливим інструментом у боротьбі за споживачів та ринки збуту. Саме якість забезпечує конкурентоспроможність, зокрема і якість обслуговування.

3. Підтверджено, що якість є значним інструментом у боротьбі за споживача і ринки просування, а також продаж готельних послуг (зокрема, послуг, що надає Велнес-центри). Готельні послуги виробляються й споживаються одночасно, що обмежує можливість контролювати їхню якість. Але виявлено, що існують певні переваги випуску якісного продукту та послуги за умов: розширення ринків збуту; збільшення ефективнвності виробництва; підвищення задоволеності споживача; підвищення конкурентоспроможності підприємства; зменшення числа помилок; створення позитивного мікроклімату в колективі; розширення мережі клієнтів.

4. Встановлено, що основною складовою якості послуг Велнес-центрів при готелі є якісний сервіс. Сервіс повинен стати стратегічною складовою Роботи Велнес-індустрії. Саме для цього необхідно скласти стандарти та правила обслуговування клієнтів.

5. Обслуговуючий персонал повинен постійно проходити навчання, необхідно організовувати для нього семінари, курси підвищення кваліфікації. Все це по-перше покращить роботу по-друге буде мотивувати персонал.

6. Системний аналіз відіграє важливу роль у формуванні корпоративної культури, системи цінностей та переконань працівників, менталітет роботи підприємства, а також надасть можливість впровадити процесний підхід до обслуговування клієнтів та втілення інноваційної діяльності роботи готельно-ресторанного комплексу вцілому, та окремо Велнес-центрах.

7. Підвищення рівня якості продукції та послуг можна досягти за допомогою вирішення наступних задач: постійна робота з персоналом, як ресурсне забезпечення підприємства, інноваційний розвиток та підвищення задоволеності споживачів.

8. Підвищення задоволеності клієнтів має реалізуватися через зменшення кількості не вирішених ситуацій, при використанні таких прийомів як «комплімент від закладу», надання клієнторієнтованих послуг тощо.

9. До задач ресурсного забезпечення Велнес-індустрії належать: використання екологічної сировини, робота з надійними постачальниками, які мають сертифікати відповідності, своєчасне планування потреби в ресурсах, постачання ресурсів.

10. Встановлено, що необхідно вести постійні роботи із: - вести постійний аналіз світових і вітчизняних тенденцій у сфері готельно- ресторанного господарства; впровадженням чи удосконаленням стандартів якості на підприємстві готельно-ресторанного господарства враховуючи побажання постійних клієнтів;; розширювати і удосконалювати номенклатури послуг, впровадження зворотного зв’язку із клієнтами Велнес-центрів.

11. Необхідно враховувати особливості надання СПА послуг. Відповідно до цього розглядаються процеси СУЯ на стадії проектування і розробки, маркетингових досліджень, виробництва і надавання та контролю якості послуг.

12. Виявлено, що для того щоб надавати якісні послуги у Велнес-індустрії необхідно: створити корпоративну культуру, розробити стандарти обслуговування, етичний кодекс, проводити тренінги та навчання, підбирати кваліфікований обслуговуючий персонал, застосовувати інновації у своїй діяльності.впрваджувати процесний підхід до організації роботи в підрозділах.

13. Із проведеного аналізу роботи підприємства ГРК **«**Рremier Hotel Odesa»рекомендовано постійно проводити внутрішній аудит роботи персоналу на відповідність професійних здібностей, адже проведені дослідження показали, що не всі робітники відповідають встановленим нормам стандартів.

14. Рекомендовано розробити стандарт на процедуру «Тайський масаж», адже кожен спеціаліст виконує його по різному. Тому відвідувачі можуть не отримати очікуваного результату, що може призвезти до втрати клієнтської бази.

15. При дослідженні даного підприємства також виявлено що уваги потребує такий показник як освіта (0,47), він знаходється у задовільному стані. Тому керівництву готельно-ресторанного комплексу рекомендовано розробити систему навчання. Іти на зустріч робітникам із плаваючими графіками. Взагалі доцільно мати контракти із навчальними центрами для забезпечення підвищення кваліфікації персоналу.

16. Показник стимулювання (0,42), також знаходється у задовільному стані. Тому рекомендовано розробити систему стимулювання та стандартизувати її всередені підприємства.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. ДСТУ ІSО 9001:2009 «Система управління якістю». Київ : ДПНДІ «Система» Держстандарту України, 2009.
2. Калита Т.П. Процесний піхід – що робити, щоб він був реальністю в організації обслуговування. / Т.П. Калита // Das Managment. – 2010. - №10-12. С.30-42.
3. Новак К. А. Поняття про бізнес-процес. Етапи та методи математичного моделювання бізнес-процесів Київ, 2007. 20 с.
4. Козир С.В., Слєсарєв В.В., Ус С.А., Хом’як Т.В. Моделювання та реінжиніринг бізнес-процесів: підручн. Дніпро: НТУ «ДП», 2022. 163 с.
5. Давід Л. Марка, Клемент Л. МакГоуеп. Методологія структурного аналізу і проектування SADТ, 2007. 278 с.
6. Конверський А. Є. Логіка. Київ, 2004. 305 с.
7. Хаммер М., Чампи Дж. Реінжинирінг корпорації, 2011. 288 с.
8. Нескуба А. В. Структурно-функціональне моделювання процесу управління кредитним ризиком за операціями агрокредитування. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/jspui/123456789/935>
9. Михайлець А. В. Структурно-функціональне моделювання процесу управління грошовими потоками підприємства. *Управління розвитком*. 2011. №23(120). С.52-55.
10. Безугла Ю. Є. Структурно-функціональне моделювання процесу фінансової реструктуризації підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. №33. С.160-167.
11. Гергеша Я.А. Структурно-функціональне моделювання стратегічного управління фінансовим розвитком підприємства. *Управління розвитком*. 2011. №7(104). С.171-176.
12. Криворучко А. Функціональна модель управління витратами на персонал. *Ефективність державного управління.* 2011, № 28. С. 337-342.
13. Разінькова М. Ю. Структурно-функціональне моделювання процесу управління фінансовою стійкістю підприємства. *Управління розвитком*. 2010, №12(88). С.42-45.
14. Божанова О. В. Структурно-функціональне моделювання процесу управління економічним потенціалом підприємств. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1253>
15. Копа М.В. Структурно-функціональне моделювання антикризового управління підприємством за допомогою CASE-засобу BPwin / М.В. Копа // *Управління розвитком*. 2011, №23(120). С.49-52
16. Шатілов О. В. Моделювання процесу управління стратегічною гнучкістю підприємства ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1729>
17. Степаненко С. М. Методологія функціонального моделювання процесів, передбачених в стандартах організації. Авіаційно-космічна техніка і технологія. 2009. №7(64). С.132-135.
18. Загоровська Л. Г., Миронець Д. О., Бойко Р. О. Функціональне моделювання процесу виготовлення цукру на основі методології структурного аналізу та проєктування. *Східно-Європейський журнал передових технологій*. 2012. № 4 (60). С. 18-21.
19. М’якшило О. М., Загоровська Л. Г., Харкянен О. В. Структурне моделювання інформаційних систем : методичні вказівки до виконання лабораторних робіт. Київ : НУХТ, 2010. 26 с.
20. Плетньова Н. Функціональне моделювання процесу внутрішнього аудиту в системі менеджменту якості машинобудівного підприємства. *Менеджмент якості*. 2012. №3. С. 30-40.
21. Ковальов С. М., Ковальов В.М. Секрети успішних підприємств: бізнес-процеси і організаційна структура. 2012. 516 с.
22. Ковальов С. М., Ковальов В. М. Опис бізнес-процесів – до вершин майстерності. *Консультант директора*. 2004. № 10.
23. Дворніков А. Н. IDEF0 як інструмент моделювання процесів. / *Авант Партнер*. 2005. № 22 (79). URL: <https://auspublishers.com.au/temp/e730ea6fd87d662effbfdba20d033165.pdf>
24. Гадецька З.М., Хлопова М.О. Моделювання бізнес-процесів діяльності підприємства. *Ефективна економіка.* 2016. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4950>
25. Топольник В. Г. Моделювання інноваційних процесів : навч. посіб. Донецьк : ДонНУЕТ, 2012. 88 с.
26. Табенська О.І. Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності. *Інтелект ХХІ.*  2022. № 2. С. 51-56
27. Асьят Абрамова. Сучасні тренди та перспективи розвитку готелів для відпочинку та лікування. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1422/1369>

Додаток А

