

3.1. Концепції менеджменту якості готельної послуги в індустрії гостинності

Наталія Данько, Георгій Довгаль

Розвиток сфери гостинності у нашій країні має досить високі темпи, але цей процес ускладнюється низкою серйозних проблем. Розвиток та функціонування готельного господарства відбувається в умовах невизначеності та відсутності надійної інформації щодо стану ринку готельних послуг та невідповідності якості готельних послуг заявленому рівню. Внаслідок цього значна кількість готелів використовується не за призначенням, знижується конкуренція на ринку готельних послуг, що, у свою чергу, призводить до зниження якості готельного обслуговування та погіршення стану готельного господарства у цілому. Це, у свою чергу, не сприяє зміцненню конкурентної позиції України на світовому туристичному ринку.

Розвиток українського ринку готельних послуг спрямований на реформування та адаптацію готельних підприємств до змін ринкового середовища, підвищення конкурентоспроможності та ефективності українських готельних підприємств на світовому ринку, впровадження світових стандартів якості готельного обслуговування. В сучасних умовах особливої актуальності набувають питання менеджменту якості у сфері послуг в цілому та її складової – готельно-ресторанного господарства.

Вплив сучасних тенденцій, у тому числі глобалізації, на розвиток туризму та індустрії гостинності є предметом дослідження багатьох учених. Зокрема, питання розвитку готельної індустрії вивчали Н. І. Кабушкін, В. К. Кіптенко, Л. Г. Лук'янова, А. Ю. Парфіненко, Т. Ткаченко, З. Топорецька та ін.

У роботах Дж. Батерсона, С. Гронрооса, Е. Демінга, Ф. Котлера, Т. Пітерса, Х. Рамперсада, Н. Данько, Г. Довгаля, С. Юрченко розглянуто питання управління якістю в організаціях взагалі та в індустрії гостинності зокрема.

Але, незважаючи на це, багато питань, пов'язаних із управлінням якістю готельних підприємств, залишаються вивченими недостатньо.

Надання послуг, що мають рівень якості, вищий за конкурентів, є одним із найбільш ефективних напрямків формування стратегічних конкурентних переваг. Крім того, з позицій клієнтоорієнтованого підходу важливим є задоволення або навіть перевершення очікувань клієнтів.

Управління якістю готельних послуг має свої особливості, пов'язані, по-перше, з характерними рисами, що притаманні взагалі виробництву послуг, а по-друге, з особливостями індустрії гостинності. Розглянемо їх докладніше.

Процес надання послуги передбачає безпосередню взаємодію виконавця та споживача й особисту працю виконавця, спрямовану на задоволення потреб споживача.

Ф. Котлер відзначає: «Послуга – будь-який захід, діяльність чи вигода, котру одна сторона може запропонувати іншій і які в основному невідчутні і не призводять до оволодіння чим-небудь» [9].

Дослідники К. Гренроос і Дж. Бейтсон у [18; 19] виокремлюють та підкреслюють наступні характерні риси послуг:

- поєднують процеси надання послуги та споживання результатів;
- поділяються на матеріальні та нематеріальні залежно від об'єкта та результату;
- суб'єктом (виконувачем послуги) у багатьох випадках є індивідуальний підприємець або мале підприємство;
- споживач (людина) є об'єктом надання послуги та безпосередньо бере участь у процесі її надання;
- надання та споживання послуги не віддалені у часі та можуть бути одночасними;
- послуга у більшості випадків має індивідуальний характер надання та споживання;
- майстерність та кваліфікація персоналу грає велику роль у сфері послуг за рахунок високої долі ручної праці;
- результат послуги, як правило, не належить її виконувачу;
- результат послуги має локальний характер та не може транспортуватися;
- результат послуги, частіше за все, не підлягає збереженню [18, р. 45; 19, р. 20].

Ці особливості повинні бути враховані під час розробки системи управління якістю на підприємстві сфери послуг.

Гостинність – це одне з цивілізаційних явищ, яке з плином часу та розвитком прогресу розвинулось у потужну галузь, у якій обертаються багатомільярдні капітали та яка забезпечує кожне одинадцяте робоче місце у світі та 9 % світового валового продукту.

У [7, с. 7] відзначається, що гостинність являє собою систему заходів і порядок їх здійснення з метою задоволення найрізноманітніших побутових, господарських і культурних запитів гостей туристичних підприємств, їх ввічливого обслуговування шляхом наданням низки послуг.

Поняття ринку готельних послуг розкрито у [9, с. 8]. Автори відмічають, що «ринку готельних послуг – це сукупність економічних відносин, які утворюються у процесі виробництва, реалізації і організації споживання цих послуг» та підкреслюють, що готельні послуги мають свою специфіку, яка зумовлена їх приналежністю значною мірою до нематеріальної сфери економіки. Разом же у готельному господарстві ці послуги становлять своєрідні послуги «гостинності».

Управління якістю готельної послуги підлягає базовим закономірностям менеджменту якості. Розглянемо їх більш докладно. Управління якістю розглядається разом із менеджментом якості, тому що це тісно пов'язані та доповнюючі одна одну сфери діяльності, що створюють управління якістю у масштабі компанії [3].

Управління якістю (quality control) – діяльність оперативного характеру, що здійснюється керівництвом та персоналом підприємства, які впливають на процес створення продукції (послуг) з метою забезпечення її якості шляхом виконання функцій планування та контролю якості, комунікації (інформації), розробки та впровадження заходів та прийняття рішень щодо якості [3].

Менеджмент якості (quality management) – загальне керівництво якістю – аспект керівництва підприємством у цілому, що здійснюється вищим керівництвом, яке забезпечує ресурсами, у тому числі – людськими, організовує роботу щодо якості, взаємодіє з зовнішнім середовищем, визначає політику та плани в сфері якості та приймає стратегічні й важливі оперативні рішення з якості. До виконання цих функцій залу-

чуються усі співробітники підприємства, але відповідальність за загальне управління якістю несе вище керівництво [3].

Розвиток концепції управління якістю бере свій початок у 1950-ті рр. у Японії. Можна узагальнити основні підходи до управління якістю у чотири групи, що наведені у табл. 3.1.

Розглянемо їх докладніше. Ідеї У. Демінга базувалися на його знаннях у сфері статистики, він запропонував вимірювати параметри виробничого процесу та у випадку відхилень під час процесу з'ясувати спочатку причину відхилень, що спостерігались, а потім – причину виникнення цієї причини. Демінг вважав, що 94 % можливостей полягають в управлінні та розробив 14 ключових принципів, що повинні допомогти управляючим зробити свої компанії більш ефективними.

Джозеф М. Джуран вважав, що якість треба планувати, а навчання підвищення якості повинно починатися з топ-менеджменту. Він запропонував «Дорожню карту планування якості» («Quality planning road map»), що містить конкретні кроки.

Арманд В. Фейгенбаум є автором теорії загального контролю якості («Total quality control»), де стверджується, що поняття якості може бути використано на всіх етапах процесу. Також, за В. Фейгенбаумом, головне у контролі якості – це відносини людей. Він визначає 10 прикмет якості як загального поняття, що можуть слугувати орієнтирами для компаній, які прагнуть до світового лідерства в області якості.

Таблиця 3.1

Основні підходи до управління якістю

Роки	Опис групи	Представники
Початок 1950-х рр.	Перші американці, що привернули увагу японців до питань якості	Уільям Едвардс Демінг, Джозеф М. Джуран, Арманд В. Фейгенбаум
Кінець 1950-х рр.	«Японська відповідь»	Каору Ісікава, Геніті Тагуті, Сігео Синго
3 1970-х рр.	«Нова західна хвиля» – вчені, що приділяли особливу увагу обізнаності з якістю	Філіп Кросбі, Том Пітерс, Клаус Меллер
3 1980-х рр.	Автор стратегії підвищення дохідності шляхом мінімізації дефектів на основі концепції «шести сигм якості»	Біл Сміт

Таблицю складено автором за матеріалами: [14]

Каору Ісікава приділяє особливу увагу використанню у промисловості методів статистики. Він підкреслює значення правильного збору та аналізу інформації, пропонує використання діаграм Парето для визначення пріоритетних напрямків підвищення якості та графічного методу аналізу причинно-наслідкової залежності, який отримав назву «діаграма Ісікави» (діаграма «риб'ячий скелет»). К. Ісікава підкреслює, що якість – це не тільки якість продукції, а й післяпродажного обслуговування, управління, а також самої компанії та її працівників.

Геніті Тагуті займався питаннями забезпечення якості продукції та послуг на етапі її проектування, він розробив методи дослідження продукції до початку виробництва, одним із цих методів був метод прототипування, що дозволяє проектувальнику визначати оптимальні параметри для створення якісного виробу (послуги) шляхом розбиття процесу забезпечення якості на три етапи: системне проектування, параметричне проектування, розрахунок допуску.

Сієго Синго у своєму підході зробив акцент не на управління, а на виробництво, він розробив систему «рока-юке» («дурнестійкість») та систему виявлення першопричин браку на стадії невеличкої похибки.

Філіп Кросбі сформулював два основні принципи управління якістю: «Роби все правильно з першого разу» та принцип бездефектності.

Том Пітерс стверджував, що головне у процесі підвищення якості – це керівництво. Вів вважав, що опікуватися споживачами та працівниками, впроваджувати постійні інновації повинні у першу чергу керівники. Саме від них повинні виходити починання та проекти з удосконалення якості.

Клаус Мелер поклав в основу вдосконалення якості особисті якості робітників. Основний акцент він робив на самовдосконаленні працівників, підвищенні їх кваліфікації. К. Мелер розробив два методи підвищення якості: 1) система «зробив – перевір» (безперервна перевірка якості власної роботи) та 2) система «візитних карток» якості (картки, що є особистою гарантією якості роботи).

Біл Сміт розробив концепцію підвищення якості «шість сигм» для підприємства Motorola, що базується на статистичному методі скорочення браку.

Таким чином, можна визначити, що індустрія гостинності є складною економічною системою, а сфера послуг гостиннос-

ті, зокрема, відрізняється низкою специфічних рис, що безпосередньо впливають на якість готельної послуги. Тому процес управління якістю готельної послуги необхідно вдосконалювати з урахуванням світового досвіду у цій сфері.

Говорячи про управління якістю готельної послуги, необхідно зауважити, що цей процес відбувається у двох напрямках: по-перше – це управління та контроль якості готельних послуг, що виконується на загальнодержавному рівні за допомогою різноманітних державних стандартів (ДСТУ), санітарних та будівельних норм, по-друге – управління та вдосконалення якості готельної послуги на рівні готельного підприємства за рахунок створення власної системи управління якістю.

Однією з першорядних складових системи якості готелю є якість послуг. У сучасній науковій літературі існують різні трактування поняття якості. Регулювання якості на міжнародному рівні відбувається у відповідності з міжнародними стандартами, що розроблені Міжнародною організацією зі стандартизації (International standard organization). Перша редакція стандартів якості ISO-9000 вийшла у 80-х рр. XX ст. У стандарті ISO-8402 Міжнародної організації зі стандартизації наведено наступне визначення якості: «Якість – це сукупність властивостей і характеристик послуг, що надають їм здатність задовольняти обумовлені або передбачувані потреби». У цьому стандарті вводяться поняття «забезпечення якості», «управління якістю», «спіраль якості». У стандартах ISO серії 9000 визначені вимоги до якості міжнародного рівня.

Міжнародна організація зі стандартизації (ISO) підсумувала весь накопичений позитивний досвід роботи у сфері управління якістю продукції та послуг, розробивши на цій базі стандарти серії 9000 і 10000, що були покладені в основу принципів Total Quality Management (TQM).

Загальний менеджмент якості – це концепція, відповідно до якої цілеспрямовано та комплексно застосовуються системи та методи керування якістю у всіх сферах функціонування організації з залученням керівництва та службовців усіх рівнів і за умови раціонального використання технічних можливостей та наявних ресурсів.

Таким чином, TQM спрямована не лише на вдосконалення якості окремої продукції чи послуги, а, у першу чергу, на вдосконалення якості всієї організації у цілому, включаючи усі

її ресурси: людські, фінансові, матеріальні. Саме такий підхід дозволяє досягти найкращих результатів у діяльності організації. Якість результатів вимірюється ступенем задоволення клієнтів, отриманням фінансових результатів та високою мотивацією персоналу організації.

Якщо переформулювати основні принципи TQM, що вказані у стандарті ISO 9000-2001 «Системи менеджменту якості», стосовно готельних підприємств, то вони будуть наступними:

- 1) орієнтація на клієнта;
- 2) лідерська роль керівництва;
- 3) залучення усіх рішень співробітників стосовно вдосконалення якості;
- 4) процесно-орієнтований підхід;
- 5) системний підхід до менеджменту;
- 6) політика безперервних покращень;
- 7) прийняття обґрунтованих управлінських рішень;
- 8) урахування як своїх бізнес-інтересів, так і інтересів партнерів.

Розглянемо Загальну систему управління якістю більш докладно.

Загальне управління якістю (TQM) – це процес перетворення організації, що націлений на якість та базується на ідеї безперервного покращення всього, що відбувається в організації. Крім цього, це сукупність загальних принципів щодо постійного вдосконалення організації [14]. Принципи загальної системи управління якістю (TQM) відображені у табл. 3.2.

Х. К. Рамперсад у [14] пропонує схему, що поєднує елементи системи управління якістю та відбиває їх ієрархію. Вона носить умовну назву «Дім якості» (див. рис. 3.1).

Можна зазначити, що сучасний менеджмент якості спирається на універсальні моделі, які можна навіть назвати класичними, що розглянуті у [7; 9; 14]. Ці моделі містять головні компоненти системи менеджменту якості послуг та можуть бути адаптовані до специфіки сфери гостинності.

Найбільш популярними та розповсюдженими у практиці управління якістю є моделі «П'ять М» Філіпа Котлера та «Петля якості» Едварда Демінга.

Модель Філіпа Котлера «П'ять М» виходить з того, що покращення якості послуг спирається на управління базовими складовими процесу обслуговування у готелі, які включають у себе:

- Men (персонал);
- Machine (обладнання);
- Material (матеріали);
- Method (методи, технології обслуговування);
- Milieu (навколишнє середовище, мікроклімат).

Модель Едварда Демінга «Петля якості» містить рекомендації щодо управління якістю, спираючись на життєвий цикл послуги, що розділяється на наступні етапи:

- маркетингові дослідження, аналіз ринку;
- розробка, проектування послуги;
- матеріальне забезпечення;
- розробка та впровадження технологічного процесу обслуговування;
- надання готельних послуг (готельного продукту);
- контроль та оцінка якості готельного продукту;
- експлуатація та реконструкція готельного фонду;
- створення та відтворення інфраструктури готелю;
- технічна підтримка процесу обслуговування;
- навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

Саме на цих моделях базується міжнародний стандарт 9000-9004. Стандарт ISO 9001 містить перелік вимог до систем менеджменту якості організацій, його актуальна версія «ISO 9001:2015 Системи менеджменту якості. Вимоги» містить інструкцію щодо досягнення сталого успіху будь-якою організацією у складному, вимогливому середовищі, що постійно змінюється з позицій менеджменту якості, його актуальна версія – «ISO 9004:2009 Менеджмент для досягнення сталого успіху організації. Підхід на основі менеджменту якості».

Таким чином, можна зазначити, що управління якістю готельних послуг – комплексний процес, що охоплює організаційну, економічну, соціальну підсистеми готельного підприємства.

Основними цілями менеджменту якості на готельному підприємстві є підвищення рівня якості готельного продукту, зниження операційних витрат, забезпечення своєчасного та швидкого обслуговування, отримання позитивного фінансового результату.

Як вже було зазначено, система державного управління якістю готельної послуги базується на нормативно-правових методиках контролю, що гарантує високий рівень якості обслуговування у готелях. Для цього в Україні розроблені відпо-

Принципи системи TQM

<p>Орієнтація на споживача</p> <p>працівники компанії регулярно відвідують споживачів продукції та послуг компанії;</p> <p>орієнтація на споживача – важлива складова стратегії організації;</p> <p>ступінь орієнтованості на споживача дозволяє судити про компетентність службовців;</p> <p>працівники компанії та споживачі виступають як партнери;</p> <p>потреби споживачів інтегровані у нашу повсякденну діяльність;</p> <p>для споживачів робиться більше, ніж вони очікують;</p> <p>задовольняти потреби споживачів – наше головне завдання;</p> <p>дані про зміни у запитах споживачів постійно збирають та використовують у процесі покращення;</p> <p>наша мета – не реагувати на скарги, а попереджувати їх появу</p>	<p>Незміненість мети</p> <p>загальні, надихаючі всіх цілі організації розробляються та активно пропагуються на всіх організаційних рівнях;</p> <p>найважливіші фактори успіху, цілі та показники якості роботи формулюються та доводяться до відома усіх зацікавлених осіб;</p> <p>керівники наполегливо прагнуть до досягнення цілей;</p> <p>цілі базуються на вимогах, а не визначаються у процесі переговорів;</p> <p>процес покращення відбувається організовано;</p> <p>топ-менеджери активно підтримують ідею змін та покращень;</p> <p>керівники виступають у ролі наставників, орієнтовані на дії та схвалюють прагнення до навчання;</p> <p>управляючі є й учасниками, й керівниками</p>
<p>Залучення усіх службовців</p> <p>навички набуваються на основі «навчання через практику»;</p> <p>проводяться відкриті обговорення ситуації, що склалася;</p> <p>в організації царює атмосфера захоплення, задоволення від роботи, мотивованості, відданості ідеї, натхнення та ентузіазму;</p> <p>страх та недовіра вигнані;</p> <p>головне – добровільна та активна участь усіх та кожного;</p> <p>підвищена увага надається роботі у команді, відкритому спілкуванню та забезпеченню взаємної довіри;</p> <p>особливе значення надається інвестиціям у людей (у їх навчання);</p>	<p>Враховування фактичних даних</p> <p>збирається та правильно інтерпретується інформація про досягнення;</p> <p>вимірюється якість;</p> <p>аналізуються витрати на забезпечення якості;</p> <p>показники ефективності роботи прив'язуються до цілей;</p> <p>під час виконання роботи враховуються фактичні результати та показники ефективності;</p> <p>під час аналізу причин виникнення проблем та їх можливих наслідків використовується принцип «виміряти – означає дізнатися»;</p> <p>цілеспрямовано збираються та правильно</p>

Сучасні тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу

<p>службовців наділяють додатковими повноваженнями</p> <p>у всіх підрозділах заохочують підприємництво та лідерство;</p> <p>люди відкриті до змін, покращень та оновлення;</p> <p>робити помилки не заборонено, тому що люди постійно вчаться на своїх помилках;</p> <p>налагоджений зворотний зв'язок, регулярно надходить інформація про реакцію споживачів на заходи, спрямовані на покращення</p>	<p>інтерпретуються кількісні дані;</p> <p>на всіх рівнях компанії проводяться вимірювання та вдосконалюються їх методики;</p> <p>вимірювання базується на цифрах та цілях;</p> <p>робота окремих співробітників оцінюється з урахуванням їх сфер компетенції та досягнутих ними результатів</p>
<p>Орієнтованість на процес</p> <p>процес важливіший за результат; люди думають про способи виконання роботи, а не тільки про її результати;</p> <p>результати уніфіковані;</p> <p>процеси документуються за допомогою блок-схем та описання стандартних процедур;</p> <p>постачальники розглядаються як довгострокові партнери;</p> <p>культура TQM поширюється і на постачальників;</p> <p>волатильність процесу постійно зменшується;</p> <p>керівництво процесами відбувається на основі показників ефективності роботи;</p> <p>оцінюється ефективність усіх бізнес-процесів;</p> <p>помилки розглядаються з точки зору можливостей для покращення;</p> <p>покращення процесу та особисте вдосконалення розглядаються як поступовий та безперервний процес;</p> <p>знання постійно використовуються та закладаються у нову продукцію, послуги та процеси;</p> <p>створюються команди з покращення, у яких представлені різні стилі навчання;</p> <p>проблема прихована не у людях, а у процесах</p>	<p>Сфокусованість на безперервному покращенні</p> <p>проблема розглядається як спосіб та можливість покращити процес;</p> <p>створюються команди з покращення, що включають спеціалістів різного профілю;</p> <p>проводиться покращення цілого, а не тільки його частин;</p> <p>службовці вдосконалюються самі, покращують свою роботу та допомагають іншим вдосконалюватися та вдосконалювати свою організацію;</p> <p>підвищена увага приділяється безперервному покращенню процесу та самовдосконаленню;</p> <p>робиться акцент на попередження, а не на виправлення; проблеми попереджують, а не просто залагоджують;</p> <p>покращення базуються на міжфункціональному підході та безперервно фіксуються документально;</p> <p>сприятлива робоча атмосфера існує там, де безперервне самовдосконалення, покращення процесу та навчання стають способом життя;</p> <p>основний принцип: робити все правильно з першого разу та кожен раз;</p> <p>кожний службовець відповідає за якість</p>

Таблицю складено за матеріалами: [14]

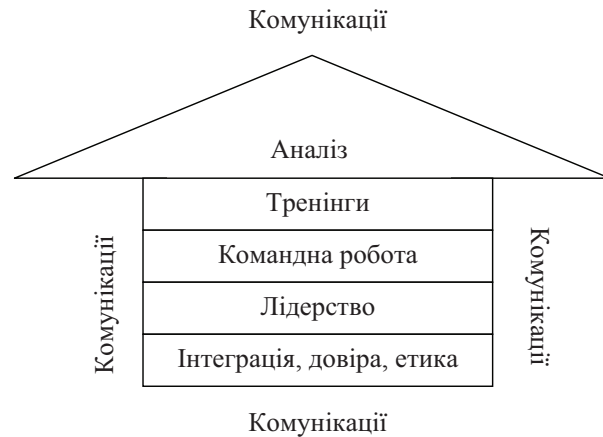


Рис. 3.1. Ієрархія елементів системи управління якістю («Дім якості»)

Джерело: [21]

відні правова та нормативна бази. Правова база включає Закон України «Про туризм», який прийнятий 15.09.1995 р., зі змінами та доповненнями, внесеними 18.11.2003 р. [1] та Декрет Кабінету Міністрів України «Про стандартизацію і сертифікацію» [2]. У цих нормативних актах визначено загальні положення держаної політики України щодо розвитку туристичної сфери, встановлено засади раціонального використання туристичних ресурсів та регулювання процесу організації туризму в Україні. На положеннях цього закону базуються комплекси галузевих нормативно-інструктивних документів, що регулюють різні аспекти діяльності туристичних підприємств, зокрема питання забезпечення якості послуг.

Постановою Міністерства економічного розвитку та торгівлі від 5 вересня 2012 року скасовано обов'язкову сертифікацію послуг з тимчасового розміщення (проживання). Метою цієї постанови є забезпечення відповідності у законодавстві щодо туристичного сектору, оскільки встановлення категорій готелів та аналогічних засобів розміщення є добровільним, а сертифікація послуг щодо тимчасового перебування (проживання) була ще обов'язковою.

Стосовно готельної індустрії конкретнішим є Декрет Кабінету Міністрів України «Про стандартизацію і сертифікацію», що діє з 10 травня 1993 року, зі змінами і доповненнями, вне-

сеними 3 лютого 2004 року. Він визначає правові, організаційні та економічні основи систем стандартизації та сертифікації. Але зараз отримання сертифікату якості є не обов'язковим, а носить рекламний характер. Отримання сертифікату дає інформацію ймовірному клієнту про високий рівень якості обслуговування у конкретному закладі готельного господарства.

На нормативному рівні якість готельної послуги в Україні регулюється державними стандартами [4; 5].

Стандарти чинні з жовтня 2006 року. Вони приведені у відповідність із Європейським стандартом EN № 18513:2003 «Готелі та інші типи розміщення туристів. Термінологія». У цих стандартах визначаються усі основні типи засобів розміщення, які можуть бути використані, типи номерів і тарифів. Національний стандарт України зі засобів розміщення регулює діяльність засобів, призначених для проживання туристів, містить класифікацію засобів розміщення та загальні вимоги щодо суб'єктів господарювання, що надають послуги гостинності.

Треба відзначити, що основним завданням сертифікації є не тільки підтвердити категорію готелю або рівень комфортності, а й визначити його безпеку для життя та здоров'я клієнтів.

На сьогодні у світі існують декілька десятків різних систем класифікації готелів. Основними є система зірок, балів, літер, «корон» або «ключів».

Найпоширенішою є п'ятизіркова система класифікації, що має за основу французьку національну класифікацію. Рівень вимог до «зіркової» класифікації є неоднаковим у різних країнах, що може ввести в оману потенційного клієнта. Індійська, бальна, система класифікації готелів також базується на розподіленні готелів на 5 категорій. Якщо порівняти зіркову та бальну системи, то однозірковому готелю приблизно відповідає 100 балів, двозірковому – 150 балів і т. д. Готелі Великої Британії класифікуються за кількістю «корон», «ключів», «сонць», «алмазів» та ін. Греція використовує систему літер (A, B, D, C).

Фахівці готельної індустрії пропонують ввести для українських готелів систему Hotelstars Union (Єдині європейські зірки), що розроблена HOTREC (Європейська готельно-ресторанна конфедерація) у 2009 році. Пропонована система передбачає єдині стандарти класифікації готелів та категоризацію (присвоєння готелю зірок) на базі майже трьохсот єдиних

критеріїв, що поділяються на базові (обов'язкові) та факультативні (бажані). Ця система вже довела свою ефективність у готельному господарстві Австрії, Угорщини, Німеччини, Чехії та інших європейських країн [11]. Таким чином, отримання державного сертифікату якості не є обов'язковим, але свідчить про наявність відповідного рівня якості обслуговування, що в очах споживачів є привабливим фактором.

В Україні на цей час чинним є національний стандарт ДСТУ 4527:2006 «Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення», у якому наведено норми, що регулюють діяльність та якість послуг у готелях, будинках відпочинку, пансіонатах, санаторіях тощо. Це заклади, управління якістю якими не передбачено, зі стандартами «зірковості».

В Україні якість послуг розміщення регулюється низкою стандартів, що мають свою ієрархію, схему підпорядкування яких наведено на рис. 3.2. Держкомстандартом України затверджено обов'язкові та рекомендаційні вимоги, серед яких:

- вимоги щодо безпеки послуг, що надаються, для здоров'я, життя та майна громадян, а також навколишнього середовища;
- вимоги щодо дотримання правил техніки безпеки та гігієни праці і санітарних норм і правил;
- норми та положення єдиної системи технічної та конструкторської документації та технічних умов експлуатації.

Але у багатьох готелях якість обслуговування залишається достатньо низькою, що пояснюється застарілою матеріально-технічною базою та низькою кваліфікацією персоналу.

Головною метою готельного підприємства, що прагне досягнути конкурентоспроможності на міжнародному рівні, є побудова системи управління якістю та отримання сертифіката якості на відповідність стандартам ISO 9000. Це вимагає дотримання вимог щодо матеріальної бази готельного підприємства, кваліфікації персоналу та ефективної організаційно-функціональної структури підприємства.

Якщо переформулювати основні положення цієї системи відносно підприємства, що надає послуги гостинності [6; 17; 20], то вони будуть виглядати наступним чином:

1. Ліdersька роль керівництва. Управлінці вищого рівня готельного підприємства повинні інтегрувати систему менеджменту якості у загальну систему менеджменту готельного

Категорія стандартів
Державні стандарти України (ДСТУ)
Галузеві стандарти (ГСТУ)
Стандарти науково-технічних та інженерних товариств, спілок України
Технічні умови України (ТУУ)
Стандарти підприємств (СТП)

Рис. 3.2. Структура державних стандартів України

підприємства. Управління готельним підприємством повинно відбуватися не лише у формі нормативно-розпорядчих паперів, а й більшою мірою, – на власному прикладі, власними діями та вчинками. Керівництво встановлює єдність і підпорядкованість тактичних задач та стратегії підприємства й ініціювати впровадження корисних інновацій на всіх рівнях.

2. Орієнтація на клієнта. Повне задоволення потреб клієнта – є основним критерієм оцінки якості обслуговування для готельного підприємства. Готелі залежать від своїх клієнтів і тому повинні розуміти їхні поточні та майбутні потреби, виконувати їхні вимоги і прагнути до перевищення їхніх очікувань. Ретельна робота, спрямована на виявлення характеристик різних груп клієнтів, їх потреб, є запорукою високої якості обслуговування та успішного функціонування готелів.

3. Залучення до процесу управління якістю усіх співробітників. У рамках системи TQM відбувається передача, делегування відповідальності на рівні виконавців. Таким чином, зростає відповідальність працівників за якість роботи, що виконується, забезпечується самоконтроль та зворотний зв'язок. Працівники на усіх рівнях становлять основу готельного підприємства, і їх повне залучення дає змогу використовувати їх здібності на користь готелю.

У готелі система менеджменту має ієрархічну структуру, у рамках якої відбувається управління якістю на кожному рівні.

4. Якість та кваліфікація персоналу. Висококваліфікований, досвідчений персонал є запорукою успіху будь-якого підприємства сфери послуг, до якої належать і готелі. Основними завданнями системи управління якістю персоналом є забезпечення умов для навчання та підвищення якості персоналу, створення ефективної системи мотивації та стимулювання роботи персоналу. Керівництво готелю повинно створити навчальні центри, у яких працівники готелю будуть навчатися, підвищувати кваліфікацію, вдосконалюватись у своїй професії

з метою досягнення відповідності кваліфікації персоналу до вимог міжнародних стандартів.

5. Система мотивації. Система управління якістю повинна бути інтегрована з системою мотивації персоналу готельного підприємства. Показники якості мають бути вбудовані у систему преміювання та стимулювання персоналу, що закріплює прагнення до підвищення якості праці у свідомості працівників. Також система мотивації повинна бути спрямована на підвищення працівником власної вартості як фахівця, на підвищення професійної кваліфікації шляхом преміювання, системи різноманітних бонусів, пільг та визнання. Також система управління якістю повинна стимулювати персонал готельного підприємства використовувати нові, інноваційні технології та методи обслуговування, впровадження інформаційних технологій. Це досягається за допомогою об'єктивної оцінки особистого вкладу кожного працівника у загальну якість готельної послуги. На базі такої оцінки за конкретними результатами роботи працівників відбувається матеріальне заохочення, преміювання та інші мотиваційні заходи.

6. Управління процесом. Одним із базових принципів TQM є вдосконалення процесів, що безпосередньо впливають та створюють якість готельної послуги. В основу тут покладено процесний підхід. Під процесом мається на увазі послідовна, логічно упорядкована зміна (у часі та просторі) моментів (стадій) функціонування чи розвитку, що відбуваються один за одним. Управління якістю також повинно відбуватися з позицій системного підходу, коли уся діяльність готелю розглядається як система процесів. Виявлення та визначення важливості взаємного впливу процесів створення готельної послуги один на одного є основою результативного та ефективного управління якістю.

7. Постійні покращення. Цей принцип полягає у прагненні до постійного покращення усіх показників діяльності готельного підприємства. Постійне вдосконалення усіх процесів, що відбуваються у готельному підприємстві, є основою менеджменту якості.

8. Наступним принципом є науковий підхід до прийняття рішень, яке повинно відбуватися на основі достовірної інформації, перевірених фактів і ретельного аналізу даних та інформації.

9. Основою ефективного управління якістю пошук шляхів для оптимальної взаємовигідної співпраці з постачальниками. Успіх як готелю, так і його постачальників та субпідрядників за-

лежить від здатності до співпраці, взаємовигідного співробітництва, що посилить конкурентні позиції усіх партнерів.

10. Інформаційні технології. Система загального управління якістю базується на автоматизації усіх інформаційних процесів на готельному підприємстві. Це й автоматизація документообігу, планування, закупок, фінансових розрахунків, бухгалтерії, реєстрація та ведення бази даних клієнтів автоматизувати фінансові розрахунки, бухгалтерію, планування. Крім того, інформаційні технології використовуються для бронювання номерів, отримання зворотнього зв'язку від клієнтів, ринкових досліджень тощо.

11. Аналіз та впровадження найкращого досвіду. Пошук та впровадження найкращого досвіду найбільш успішних представників готельного бізнесу (бенчмейкинг).

Ефективне управління якістю готельної послуги повинно здійснюватися на основі формування політики та системи управління якістю готельного підприємства, яка має базуватися на стандартах і принципах Загальної системи управління якістю (TQM) та ґрунтуватися на наступних принципах: лідерська роль керівництва в усіх інноваційних процесах; орієнтація на потреби та вимоги клієнта; залучення персоналу до вирішення задач підвищення якості послуги гостинності; стимулювання, розвиток та підвищення кваліфікації персоналу; впровадження процесного та системного підходу до управління; комп'ютеризацію та автоматизацію усіх інформаційних процесів в управлінській діяльності та інших сферах функціонування готельних підприємств; поширення спілкування з клієнтами за допомогою Internet; вивчення кращих зразків досвіду вітчизняних та іноземних підприємств у готельній індустрії.

Література

1. Закон України «Про туризм» від 15.09.1995 № 324/95-ВР.
2. Закон України «Про стандартизацію» від 05.06.2014 № 1315-VII.
3. Международный стандарт ISO 8402:1994 «Управление качеством и обеспечение качества – Словарь» – М. : ВНИИС, 1994.
4. ДСТУ 4268:2003. Національний стандарт України «Послуги туристичні. Засоби розміщення. Загальні вимоги»: Від 01.07.04. – К. : Держспоживстандарт України, 2004.
5. ДСТУ 4269:2004. Національний стандарт України «Послуги туристичні. Класифікація готелів»: Від 01.07.04. – К. : Держспоживстандарт України, 2004.

6. Данько Н. І. Управління якістю готельних підприємств в Україні / Н. І. Данько // Пробл. економіки. – 2011. – № 1. – С. 67–72.
7. Кабушкін Н. І. Менеджмент готельних і ресторанів : учеб. пособие / Н. І. Кабушкін, Г. А. Бондаренко. – Мн. : Новое знание, 2001. – 216 с.
8. Кіптенко В. К. Менеджмент туризму : підручник / В. К. Кіптенко. – К. : Знання, 2010. – 502 с.
9. Котлер Ф. Гостеприимство и туризм Учебник для вузов / Ф. Котлер, Дж. Боуен, Дж. Майкенз ; пер. с англ. под ред. Р. Б. Ноздревой. – М. : ЮНИТИ, 1998. – 787 с.
10. Лук'янова Л. Г. Уніфіковані технології готельних послуг : навч. посібник / Л. Г. Лук'янова, І. М. Мінич, Т. Т. Дорошенко ; за ред. В. К. Федорченка. – К. : Вища школа, 2001.
11. Отменена обязательная сертификация гостиниц [Электронный ресурс] // Liga. Бізнес. – Режим доступа : <http://www.biz.liga.net/all/nedvizhimost/novosti/2301206-otmenena-obyazatel'naya-sertifikatsiya-gostinits.html>
12. Особливості формування та реалізації туристичної політики держави: міжнародний, національний, регіональний досвід : монографія / кол. авт. ; за ред. А. Ю. Парфіненка. – Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2013. – 280 с.
13. Парфіненко А. Ю. Туристичне країнознавство : навч. посібник / А. Ю. Парфіненко – Х. : Бурун-книга, 2009. – 288 с.
14. Рамперсад Х. К. Общее управление качеством: личностные и организационные изменения / Х. К. Рамперсад ; пер. с англ. – М. : Олимп-Бизнес, 2005. – 256 с.
15. Ткаченко Т. Управление качеством гостиничных услуг / Т. Ткаченко // Гостиничный бизнес. – 2004. – № 4. – С. 24–27.
16. Топорецька З. В Україні залишаться лише «зоряні» готелі? [Електронний ресурс] / З. В. Топорецька. – Режим доступу : <http://www.realestate.lviv.ua/news1730.html>
17. Юрченко О. Інновації в готельному бізнесі на сучасному етапі / О. Юрченко // Вісник Львівського університету. Серія : Міжнародні відносини. – 2014. – Вип. 34. – С. 292–300.
18. Bateson J. Managing services marketing: Text and Redings (The Dryden Press Series in Marketing). – 3rd Edition. – Harcourt College Pub, 1995. – 600 p.
19. Gronroos S. Service management and marketing : Customer Management in Service Competition. – 3rd Edition. – Wiley, 2007. – 496 p.
20. Danko N. I. Creation of the tourist cluster as a way of increase of investment attractiveness of a region / N. I. Danko, G. V. Dovhal // Проблеми економіки = The Problems of Economy. – 2013. – № 4. – С. 212–218.
21. Sawada Tsuneo. Quality Deployment and Product Planning // Proceedings of the 9th Annual Convention of the Japanese Society for Quality Control (Japanese). – 1979. – P. 27–30.

3.2. Інформаційні технології в управлінні підприємствами готельно-ресторанного бізнесу

Анна Перепелиця

В сучасних умовах ринкової економіки все актуальнішою стає проблема інформаційного забезпечення, особливо для підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Зараз на ринку готельних послуг можна спостерігати високий рівень конкуренції, розмаїття видів основних і додаткових послуг та підвищення рівня обслуговування. Зростання складності управління, необхідність введення контролю за усіма видами діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу зумовлює необхідність впровадження новітніх інформаційних технологій, з допомогою яких можна здійснювати фінансово-облікову і господарську діяльність, а також прискорити процес утворення та продажу пакетів послуг споживачам. Тому незалежно від розміру підприємства готельно-ресторанного бізнесу, його категорії, кількості місць, його номерного фонду та місця розташування процес автоматизації та інформатизації є дуже актуальним. Активне впровадження сучасних інформаційних технологій у діяльність підприємств гостинності є запорукою та необхідною умовою їх продуктивної роботи. В сучасних умовах забезпечити високий рівень ефективності рішень проблем управління підприємством готельно-ресторанного бізнесу можна тільки з допомогою інформаційних комп'ютерних систем та технологій, які гарантують велику швидкість обробки та передачі інформації, її надійність, оперативність, точність [11, с. 143].

В умовах переходу до інформаційного суспільства дуже актуальним також є здійснення комплексного дослідження застосування інформаційних комп'ютерних технологій в управлінні підприємствами гостинності, тому що їх вплив на ефективність функціонування суб'єктів готельної сфери досі не визначено. З метою підвищення продуктивності праці за рахунок зниження вартості та собівартості пакетів послуг, а також підвищення кваліфікації