

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО**  
**ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА**

**Н. М. Богдан**

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ**  
з курсу

**«УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТУРИСТИЧНИХ**  
**ПОСЛУГ»**

*(для студентів усіх форм навчання спеціальності*  
*7.14010301, 8.14010301 – Туризмознавство (за видами))*

**Харків**  
**ХНУМГ ім. О. М. Бекетова**  
**2016**

**Богдан Н.М.** Конспект лекцій з курсу «Управління якістю туристичних послуг» (для студентів усіх форм навчання спеціальності 7.14010301, 8.14010301 – Туризмознавство (за видами)) / Н. М. Богдан ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова ; Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. – 68 с.

**Автор** канд. екон. наук, доц. Н. М. Богдан

**Рецензент** д-р екон. наук, проф. І. М. Писаревський

Рекомендовано кафедрою туризму і готельного господарства,  
протокол № 1 від 29.08.2015 р.

© Н. М. Богдан, 2016

© ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
ТЕМА 1 НАУКОВІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ.....	5
ТЕМА 2 ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ.....	14
ТЕМА 3 СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ ТУРИЗМУ.....	28
ТЕМА 4 МЕХАНІЗМ ТА ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ ТУРИЗМУ .....	41
ТЕМА 5 ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ ТУРИЗМУ.....	58
СПИСОК ДЖЕРЕЛ.....	78

## ВСТУП

Дисципліна «Управління якістю туристичних послуг», вивчається за програмою спеціаліста та магістра студентам 5 та 6 курсу за спеціальністю 7.14010301, 8.14010301 – Туризмознавство (за видами)).

**Метою** викладання дисципліни «Управління якістю туристичних послуг» є формування системи теоретичних знань із застосування інструментарію управління якістю на підприємствах у сфері туризму, а також набуття практичних навичок оцінки рівня якості виставкових послуг, розроблення та впровадження систем управління якістю, адекватних впливу підприємницького середовища.

Особлива увага приділяється застосуванню теорії та методології управління якістю як засобу досягнення комерційних успіхів підприємства у сфері туризму на основі ефективного використання його потенціалу з орієнтацією на споживача в умовах конкурентного середовища.

Дисципліна «Управління якістю туристичних послуг» реалізує завдання ОПІ у частині формування у студентів комплексу теоретичних знань про сутність і значення управління якістю в контексті розроблення та впровадження систем якості, які визначають перспективні орієнтири діяльності підприємств у сфері туризму.

**Основними завданнями** вивчення дисципліни «Управління якістю туристичних послуг» є:

- розгляд теоретичних засад управління якістю, стандартизації та сертифікації послуг у сфері туризму;
- моніторинг якості туристичних послуг;
- вивчення інструментарію управління якістю із врахуванням галузевої специфіки;
- дослідження проблем у галузі якості на підприємствах у сфері туризму;
- розгляд специфіки, особливостей та технології розроблення і впровадження систем якості на підприємствах у сфері туризму.

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми студенти повинні:

**знати:**

- наукові засади управління якістю;
- організацію державної системи стандартизації та сертифікації послуг;
- механізм та процес управління якістю на підприємствах у сфері туризму;
- методіку оцінювання економічної ефективності управління якістю на туристичному підприємстві.

**вміти:**

- здійснювати оцінку рівня якості туристичних послуг;
- застосувати інструментарій управління якістю в діяльності підприємств у сфері туризму;
- проводити сертифікацію послуг та підприємств у сфері туризму;
- розробляти, впроваджувати та сертифікувати систему якості;

- сформувати ефективну систему контролю якості на туристичному підприємстві.

**мати компетентності:**

- здатність до розробки вискоєфективних структур якості;
- здатність виконувати багатоструктурні комплексні розрахунки з ефективності застосовуваних ресурсів для підвищення якості;
- здатність до організації та управління ефективними системами якості із підтриманням параметрів в заданих нормативних межах;
- готовність до безперервного моніторингу усіх систем управління якістю та контролю в організації з коригуванням відхилень від прогнозних значень;
- здатність застосовувати методи вимірювання показників якості, включаючи методи математико-економічного моделювання із подальшим застосуванням їх в якості інструменту прогнозування рівня якості.

## ТЕМА 1 НАУКОВІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

1. Основні поняття дисципліни: «якість», «послуга», «система якості», «управління якістю», «процес», «контроль якості»
2. Значення підвищення якості послуг для підприємств туризму
3. Нормативно-технічна та законодавча база розвитку управління якістю
4. Петля якості послуги

1. Поняття **якість** у широкому розумінні є універсальною філософською категорією, яка охоплює як явища зовнішнього світу, так і свідомість людини. Першим дослідником категорії якості вважається давньогрецький філософ і вчений Аристотель (384 - 322 до р. х.). Він визначив її як «*видову відмінність однієї сутності від іншої, що належить до того ж виду*». Аристотель вказував на мінливість якості як зміну стану речей, їх здатність перетворюватись у свою протилежність (справне - пошкоджене, корисне - шкідливе, тепле - холодне, солодке - гірке, біле - чорне). У IV ст. до н.е. у своїй праці «*Метафізика*» він дав визначення якості: «*Якістю, з одного боку, називається видова відмінність сутності, як, наприклад, людина є деяка якісно визначена тварина, тому що ця тварина двонога, а кінь - чотириногий; коло - деяка якісно визначена фігура, бо ця фігура без кутів, тому якістю є видова відмінність, що належить до сутності*» (Аристотель).

Німецький мислитель Гегель (1770 - 1830) вважав, що «*якість є взагалі тотожною з існуванням визначеності. Щось, завдяки своїй якості, є те, що воно є, і, втрачаючи свою якість, перестає бути тим, чим воно є*».

Крім філософського тлумачення якості, є також вужче значення слова «якість»: якість продукції, якість праці, ділові якості, якість виконавчої майстерності, якість життя тощо. Якість являє собою складну категорію, яку можна

розглядати з різних позицій: філософської, соціальної, технічної, правової, економічної (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Поняття категорії якості

Позиції	Поняття категорії якості
Філософські	Суттєва визначеність об'єкта, відповідно до якої він відрізняється від іншого об'єкта. У свою чергу, визначеність об'єкта формується на основі окремих властивостей або їх сукупності. Властивість при цьому розуміється як спосіб прояву якості об'єкта стосовно інших об'єктів, з якими він може взаємодіяти
Соціальні	Ставлення окремих суб'єктів та/або усього суспільства до об'єкта. При цьому якість може розглядатись як категорія, яка залежить від рівня культури, релігійних та демографічних особливостей індивідуумів та суспільства у цілому (наприклад, сприйняття споживачами модних тенденцій в одязі)
Технічні (інженерні)	Технічні закономірності в утворенні та прояві фізичних, електро-механічних та інших технічних характеристик об'єктів однакового призначення
Правові	Сукупність властивостей об'єкта, що відповідає вимогам, які встановлені у нормативно-правових документах
Економічні	Результат задоволення потреб

*Якість продукції та послуг – характеристика дуже багатогранна. Вона має фізичну і технічну сторони. Якість має економічну складову, тому що в кожному виробі є певна кількість суспільно необхідної праці. Якість визначає значну частину матеріального світу, що задовольняє соціальні потреби. Вона впливає на чуттєве сприйняття та виховання людей.*

*Якість розвивається за своєрідними внутрішніми законами. Можна виділити два напрямки розвитку якості продукції та послуг. Один спрямований на загальний розвиток якості та відображає історичну тенденцію її зростання. Науково-технічний прогрес, розвиток виробництва озброюють людей новими знаннями та засобами праці. Вони створюють нові види продукції, поліпшують якість продукції, що вже виготовляється. Це матеріальний та генеральний напрямок забезпечення підвищення рівня якості.*

*Другий напрямок зміни якості стосується конкретних виробів та продукції. У процесі зберігання, використання, експлуатації продукція фізично погіршується в абсолютному значенні, тобто її фізичний стан з часом змінюється. Це окремий напрямок зміни якості.*

*Якщо у генеральному напрямку якість зростає, то в окремому - погіршується. Це свідчить про ще одну характеристику якості, яка є динамічною категорією, тобто якість є функцією часу. Ця характеристика має визначальне значення для пізнання природи якості.*

*Важливе значення має також моральне старіння продукції та послуг. Це посідає важливе місце у плануванні створення нової і своєчасної заміни продукції та послуг.*

*Під час проведення технічних оцінок термін «якість» застосовується у таких ситуаціях:*

- під час порівняння об'єктів з метою виявлення ступеня переваги («відносна якість»);
- під час кількісної статистичної оцінки (рівень якості);
- під час проведення точної технічної оцінки (ступінь якості).

Існує багато визначень поняття якості. Європейською організацією з контролю якості сформульоване таке визначення **якості**: «Продукція вважається хорошою якістю, якщо при мінімальних витратах протягом усього її життєвого циклу вона максимально сприяє здоров'ю і щастю людей, які залучені до її проектування і відновлення (повторного використання) за умови мінімальних витрат енергії та інших ресурсів і при допустимій (прийнятній) дії на навколишнє середовище і суспільство». Це формулювання визначає зв'язок проблеми якості з іншими життєвоважливими для людини проблемами – збереженням навколишнього середовища, раціональним використанням природних ресурсів, впливом результатів господарської діяльності на умови життя подальших поколінь.

Російська Академія проблем якості сформулювала концептуальне визначення **якості**, відповідно до якого якість є однією з основоположних категорій, що визначає спосіб життя, соціальну та економічну основу для успішного розвитку людини та суспільства. Таке формулювання чітко визначає значимість діяльності з удосконалення якості, але не дає уявлення про сутність самого поняття «якість».

Велике різноманіття трактування поняття якості, у першу чергу, пов'язане із багатоаспектністю категорії якості. Так, наприклад, якість у філософському сенсі являє собою «безпосередню характеристику безпосереднього буття», у політекономічному – «результат взаємодії споживчої вартості та вартості».

**Якість як економічна категорія відображає сукупність властивостей продукції, послуг, що зумовлюють ступінь їх придатності задовольняти потреби людини відповідно до свого призначення.**

Кожна потреба виражається низкою вимог (рис. 1.1), які приймають участь у формуванні відносин придатності об'єкта для цілей споживача, слугують для оцінки відповідності об'єкта його призначенню та, відповідно, визначають межу якості об'єкта.



Рисунок 1.1 – Загальні вимоги споживача до об'єкта

Об'єктом може бути: товар, послуга, процес, система, організація або окрема особа, або будь-яка комбінація перерахованого вище. У практичній діяльності термін «об'єкт» зазвичай замінюється терміном «продукція».

Поряд із якістю існує поняття *технічного рівня* певних видів продукції, яке відображає сукупність техніко-експлуатаційних характеристик. Його показники встановлюються на проектування (розробки) переважно нових предметів праці (машин, обладнання, приладів і т. ін.) та відображаються у спеціальних картах технічного рівня, які використовують у процесі вивчення ринку та визначення попиту на нові товари та послуги, складання бізнес-планів, рекламних матеріалів і т. ін.

Можна виділити декілька періодів у розвитку підходів до змісту поняття якості, які орієнтовані на розгляд цієї категорії з тих або інших позицій:

– 1920 - 1950-ті роки – якість продукції розуміється як відповідність вимогам стандартів, а головними методами її досягнення є методи контролю (орієнтація на технічні та правові аспекти);

– 1950 - 1970-ті роки – якість продукції пов'язується із задоволенням потреб споживачів за відповідними параметрами (орієнтація на економічні та правові аспекти);

– 1970 - 1980-ті роки – якість трактується як повне задоволення потреб не тільки з точки зору підвищення показників якості, але й з точки зору зниження вартісних параметрів (орієнтація на економічні аспекти);

– 1980 - 1990-ті роки – поняття якості містить не тільки повне задоволення потреб споживачів, але й орієнтацію на латентні (приховані) вимоги споживачів, які пов'язані з їх очікуваннями та знаходять відтворення у товарах ринкової новизни конкурентоспроможної якості (орієнтація на економічні та соціальні аспекти);

–1990-ті роки - сьогодення – поняття якості охоплює не тільки сприйняття виробником (постачальником) задоволення потреб споживача, але й сприйняття споживачами ступеня виконання їх вимог. У свою чергу, вимога визначається як потреба або очікування, яке встановлено, зазвичай передбачається або є обов'язковим (орієнтація на економічні та соціальні аспекти).

Ці підходи знайшли безпосереднє відображення у визначеннях, прийнятих у різних версіях міжнародних стандартів **ISO серії 9000**, які формують вимоги до систем управління якістю на підприємствах (в організаціях).

Відповідно до *ДСТУ ISO 9000-2001 «Системи управління якістю. Основні положення та словник»* прийнято таке визначення поняття якості: **якість** – це ступінь, до якого сукупність власних характеристик задовольняє вимоги.

**Вимога** – сформульовані потреба або очікування, загальнозрозумілі або обов'язкові. Вимоги можуть бути конкретизовані, наприклад, вимога щодо продукції, вимога щодо управління якістю, вимога замовника. При цьому поняття «загальнозрозумілі» означає, що потреба або очікування, про які йде мова, є звичаєм або загальноприйнятою практикою для організації, її замовника та інших зацікавлених сторін.



**Документ** – це інформація та її носій, наприклад, протокол, технічні умови, задокументована методика, креслення, звіт, стандарт. Комплект документів називають документацією.

**Настанова з якості** – це документ, який регламентує систему управління якістю організації.

**Програма якості** – це документ, що визначає, які методики та відповідні ресурси, хто та коли повинен застосовувати до конкретних проекту, продукції, процесу чи контракту.

**Система** – це сукупність взаємопов'язаних або взаємодіючих елементів.

**Система управління** – система, яка дає змогу встановлювати політику та цілі та досягати цих цілей.

**Система управління якістю** – це система управління, яка спрямовує та контролює діяльність організації щодо якості.

**Політика у сфері якості** – це загальні наміри та спрямованість організації, пов'язані з якістю, офіційно сформульовані найвищим керівництвом. Політика в сфері якості, як правило, узгоджена із загальною політикою організації і становить основу для встановлення цілей у сфері якості.

**Цілі у сфері якості** – це те, чого прагнуть або до чого прямують у сфері якості. Їх визначають для відповідних функцій та рівнів в організації.

**Управління** – це скоординована діяльність, яка полягає у спрямуванні та контролюванні організації.

**Управління якістю** – це скоординована діяльність, яка полягає у спрямуванні та контролюванні організації щодо якості. Управління якістю зазвичай охоплює розроблення політики і цілей у сфері якості, планування, контроль, забезпечення і поліпшення якості.

**Планування якості** – це складова частина управління якістю, зосереджена на встановленні цілей у сфері якості та на визначенні операційних процесів та відповідних ресурсів, необхідних для досягнення цілей у сфері якості.

**Контроль якості** – це складова частина управління якістю, зосереджена на виконанні вимог до якості.

**Забезпечення якості** – це складова частина управління якістю, зосереджена на створенні впевненості в тому, що вимоги до якості буде виконано.

**Поліпшення якості** – це складова частина управління якістю, зосереджена на збільшенні здатності виконати вимоги до якості, які можуть бути пов'язані з такими аспектами, як результативність, ефективність або простежуваність.

**Результативність** – це ступінь реалізації запланованої діяльності та досягнення запланованих результатів.

**Ефективність** – це співвідношення між досягнутим результатом і використаними ресурсами.

**Процес** – сукупність взаємопов'язаних або взаємодіючих видів діяльності, яка перетворює входи на виходи. При цьому входами одного процесу є виходи інших процесів.

3. Якість, після ціни, є другим основним інструментом, який формує структуру пропозиції на ринку. Вона є ключовим чинником, що сприяє поліпшенню конкурентоспроможності туристичних продуктів унаслідок постійного підвищення її рівня. Це зумовлено необхідністю пристосування пропозиції до потреб туристів. Під рівнем якості, з огляду на безупинну диверсифікацію людських потреб, розуміють (як споживачі, так і виробники) один із найважливіших ефектів усіх видів діяльності, особливо у сфері послуг.

З огляду на диференційований характер виробництва у туризмі та необхідність тривалого контакту обслуговуючого персоналу з туристами постає проблема якісного обслуговування в умовах жорсткої конкуренції, що перетворюється на основний аспект функціонування туристичних підприємств на ринку. Це знаходить своє відображення у маркетинговій концепції, особливо в ідеї інформативного маркетингу.

Суттєвим елементом сукупності дій, спрямованих на підвищення рівня якості туристичних послуг, є якість обслуговування клієнта. Обслуговуючий персонал впливає на споживачів і допомагає налагоджувати тривалі зв'язки з фірмою. Особлива роль персоналу полягає у співпраці клієнта під час створення спільної вартості та якості продукту. Однак ця проблематика значною мірою формує ринкові відносини між працівниками туристичних підприємств та їх клієнтами в окремих сферах туристичної діяльності.

Якість обслуговування клієнта стає одним із важливих чинників, які вирізняють підприємства у конкурентній боротьбі. Пропонування туристу послуги бажаної якості вимагає застосування не лише відповідних виробничих чинників, процедур, прийомів та технологій, а також відповідного рівня кваліфікації працівників.

Клієнти стають все більше вимогливими і прагнуть щораз вищого стандарту обслуговування. Підприємства оцінюють сферу обслуговування клієнта з різних перспектив, тому в літературі існує багато визначень цього поняття.

Обслуговування клієнта передбачає дії щодо прийняття замовлення, виготовлення і доставки замовлених предметів, а також дії, які є наміром виправлення здійснених помилок на будь-якому етапі реалізації замовлення. Обслуговування клієнта - це надійне, гарантоване надання клієнтові благ і послуг в обумовленому місці й часі, відповідно до сподівань клієнта. Окрім цього, це сукупність дій окремих складових елементів господарюючого суб'єкта, який бере участь у наданні благ і послуг у спосіб, що відповідає сподіванням клієнта і забезпечує досягнення основних цілей фірми. Обслуговування клієнта охоплює виконання замовлення, комунікацію з клієнтом перед, під час і після продажу, посередництво та усунення недоліків.

Виконання сподівань клієнта має бути однією з основних цілей фірм, які надають туристичні послуги. Надзвичайно важлива роль у досягненні якісних цілей на туристичному підприємстві належить персоналу фірми, який безпосередньо обслуговує покупців, допоміжному персоналу, а також керівництву підприємства. Підготовка кадрів з обслуговування клієнтів виявляється у відповідному їх доборі, навчанні та мотивації. Персонал першої

лінії є своєрідною візиткою туристичного підприємства у контактах з клієнтами. Він має добре орієнтуватися у сфері предмета надання послуг (ціна, можливості доїзду, туристичні заходи" практична інформація стосовно перебування у місці відпочинку).

Згідно зі стандартами *ДСТУ ISO 9000* підготовка у сфері якості має охоплювати всі рівні персоналу організації. Кожний працівник підприємства, незалежно від того, на якому щаблі службової ієрархії він перебуває, повинен розуміти покладені на нього обов'язки у сфері якості, мати уявлення про свою роль у системі якості та наслідки незадовільної праці.

Отже, проблематику якості у туризмі, подібно як і в інших секторах послуг, потрібно аналізувати у двох напрямках:

– якість послуги – шляхом оцінки її параметрів, формуючи потреби споживачів туристичних послуг;

– якість обслуговування – за посередництвом оцінки стану зв'язків туристичної фірми зі споживачами послуг, передусім персоналу, який обслуговує клієнтів.

4. В Україні нормативні документи зі стандартизації підрозділяються на такі категорії: державні стандарти України (ДСТУ); галузеві стандарти (ГСТ); технічні умови (ТУ); стандарти підприємств і об'єднань підприємств (асоціацій, концернів, акціонерних товариств, міжгалузевих, регіональних та інших об'єднань) (СТП); стандарти науково-технічних товариств та інженерних союзів, асоціацій та інших громадських об'єднань (СТО) (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Структура Держстандартів України

Залежно від об'єкта стандартизації, його специфіки і змісту вимог, що розроблені до нього, стандарти підрозділяються на такі види: стандарти

основні; стандарти на продукцію, послуги; стандарти на процеси; стандарти на методи контролю, випробувань, вимірів, аналізу.

5. Система «якість» має охоплювати усі стадії життєвого циклу продукції та послуг: дослідження, розробку, виробництво, реалізацію, споживання і т. п. У міжнародних стандартах *ISO серії 9000* життєвий цикл продукції розділений на 11 етапів і має назву «Петля (спіраль) якості» (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Петля (спіраль) якості

Петля якості – це схематична модель взаємозалежних видів діяльності, що впливають на якість продукції, послуг на кожній стадії їх життєвого циклу.

На *стадії маркетингу* здійснюється пошук та вивчення ринку, внаслідок чого підприємство визначає необхідність й можливість виробництва певного

виду продукції, послуг. Маркетинг повинен створити систему пошуку, обробки та аналізу інформації про вимоги зовнішнього середовища (споживачі, суспільство) до продукції та послуг, а також встановити наявність поточної або перспективної потреби, засобом якої може стати конкретна продукція (послуга), та сформулювати вимоги споживачів.

Необхідний рівень якості перерахованих вище робіт забезпечується шляхом:

- 1) розробки системи документованих процедур зі збирання, обробки та аналізу даних;
- 2) планування робіт з періодичним переглядом планів та їх коригуванням (у разі необхідності);
- 3) доручення виконання робіт кваліфікованому персоналу, що володіє необхідними засобами.

**Етап розробки продукції та послуг** має забезпечити переведення попередніх параметрів продукції (послуг), що містяться у описах, які надані маркетологами, на мову технічних вимог до матеріалів, технології, технологічних процесів. Якість проектування забезпечується шляхом:

- 1) розробки та реалізації програми проектування, що містить контрольні точки оцінки проекту на кожному етапі програми. Результати оцінки та аналізу підлягають реєстрації та відображенню у технічних умовах та інших нормативних документах;
- 2) залучення до аналізу проекту представників різних підрозділів підприємства;
- 3) затвердження усієї документації, що складає основу проекту, на відповідних рівнях керівництва, що несуть відповідальність за виробництво продукції та надання послуг.

**Матеріально-технічне і ресурсне забезпечення** створюють передумови для випуску продукції та надання послуг відповідної якості. Керівництво повинне визначити і забезпечити ресурси, необхідні для надання послуг.

Сировина та матеріали чинять безпосередній вплив на якість продукції та послуг, визначають кінцевий результат і повинні відповідати таким вимогам: висока якість; екологічна чистота, безпека для життя й здоров'я людини. Технічне оснащення підприємства має сприяти якісному виробництву продукції та наданню послуг, ефективному використанню сировинних матеріалів (зниженню відходів), енергетичних ресурсів.

**Якість постачання** забезпечується такими заходами:

1. Розробкою та реалізацією програми поставок, що містить:
  - вимоги до замовлень на постачання;
  - угоди із забезпечення якості;
  - угоди за методами перевірки;
  - плани приймального контролю;
  - процедуру вхідного контролю.
2. Процедурами урегулювання спірних питань, що стосуються якості поставок.

3. Організацією робіт з прийому, збереження, видання, а також із забезпечення збереженості матеріалів.

**Етап розробки і підготовки виробничих процесів** передбачає чітке відтворення технологічних процесів.

**Якість процесу виробництва продукції або надання послуги забезпечується такими заходами:**

1. Плануванням виробничих операцій, які детально задокументовані у робочих інструкціях.

2. Технічним контролем виробничих процесів.

3. Створенням умов, що виключають можливість пошкодження матеріалів, продукції та послуг в ході виробництва шляхом відповідного зберігання, захисту та переміщення.

4. Перевіркою, калібруванням та випробуваннями устаткування, інструментів та оснащення.

На сучасному етапі розробники та постачальники продукції та послуг особливу увагу надають **етапу реалізації та розподілу продукції та послуг**. Особлива специфіка притаманна процесу реалізації туристичних послуг, що буде розглянуто далі.

## ТЕМА 2 ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

1. Еволюція концепцій управління якістю

2. Суть концепції TQM

3. Розвиток теорії систем якостей за кордоном і в Україні

1. У історії розвитку документованих систем якості можна виділити п'ять етапів, які іноді представляють у вигляді п'яти зірок якості (рис. 2.1).

*Перший етап* відповідає початковим завданням системного підходу до управління, коли з'явилася перша система — *система Тейлора (1905 г)*. Організаційно вона припускала встановлення технічних і виробничих норм фахівцями і інженерами, а робочі лише зобов'язані їх виконувати. Ця система встановлювала вимоги до якості виробів (деталей) у вигляді полів допусків і вводила певні шаблони, налаштовані на верхню і нижню межі допусків — прохідні і непрохідні калібри. Для забезпечення успішного функціонування системи Тейлора були введені перші професіонали у області якості — інспектори (технічні контролери). Система мотивації передбачала штрафи за дефекти і брак, а також звільнення. Система навчання зводилася до професійного навчання і навчання працювати з вимірювальним і контрольним устаткуванням.

Взаємини з постачальниками і споживачами будувалися на основі вимог, встановлених в технічних умовах (ТУ), виконання яких перевірялося при приймальному контролі (вхідному і вихідному).

Відмічені вище особливості системи Тейлора зробили її системою управління якістю кожного окремо взятого виробу (деталі).

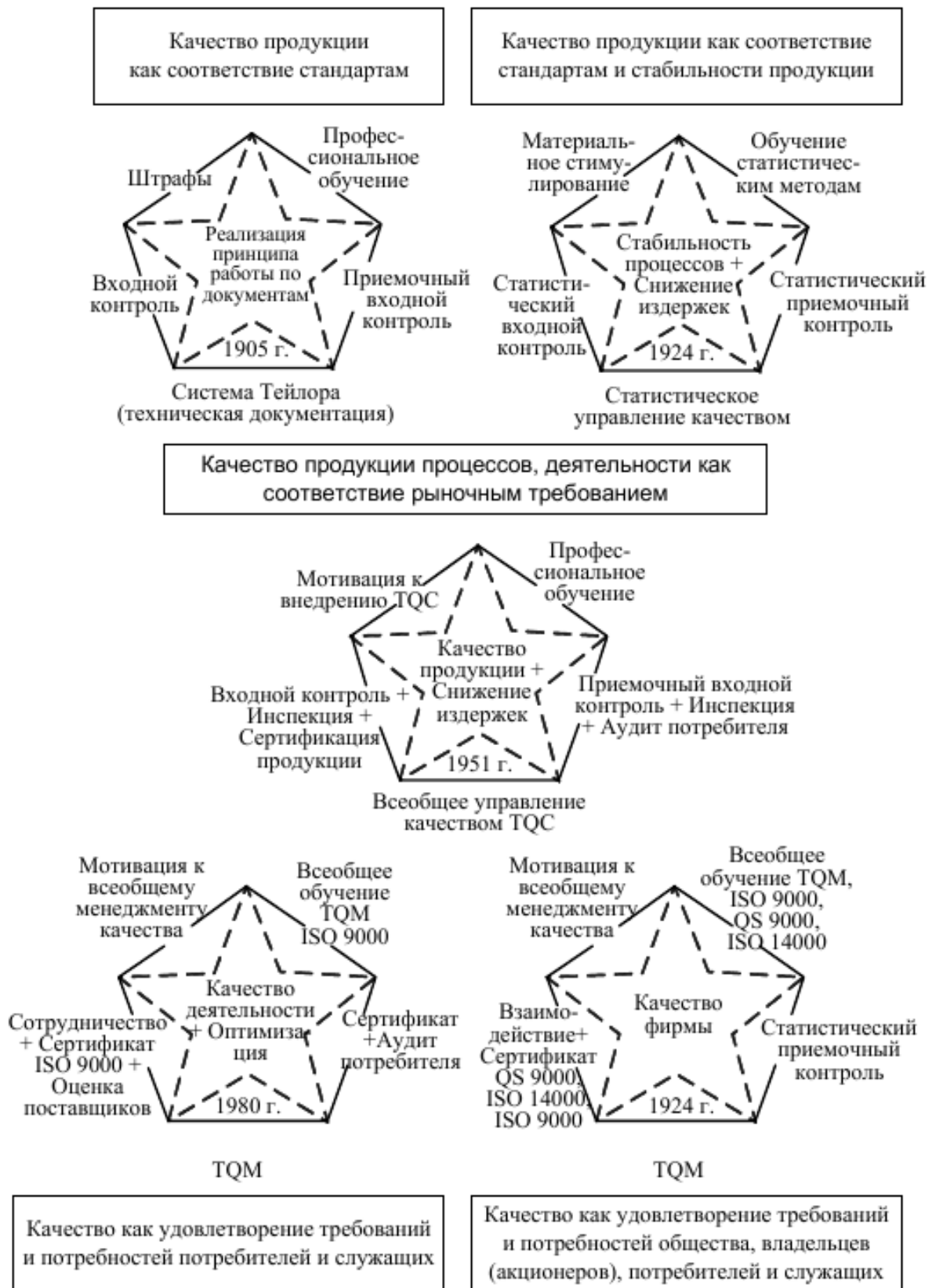


Рисунок 2.1 – Пять зірок якості

*Другий етап.* Система Тейлора дала прекрасний механізм управління якістю кожного конкретного виробу (деталь, складальна одиниця). Проте

продукція - це результат здійснення виробничих процесів, і незабаром стало ясно, що управляти треба процесами.

У 1924 р. в «Bell Telephone Laboratories» (нині корпорація AT&T) була створена група під керівництвом Р. Л. Джонса, що заклала основи *статистичного управління якістю*. Це були розробки контрольних карт, виконані В. Шухартом, перші поняття і таблиці вибіркового контролю якості, розроблені Г. Доджем і Г. Ромінгом, управління якістю, що стали початком статистичних методів, які і наслідку завдяки Є. Демінгу набули дуже широкого поширення в Японії і зробили вельми істотний вплив на економічну революцію в цій країні. Демінг висуває ідею про відміну оцінки завдань і результатів виконання роботи, оскільки на його думку, вони створюють атмосферу страху, сприяють короткостроковому внеску в роботу, ігноруючи довгострокові завдання, і руйнують роботу в командах. Спираючись на точку зору Є. Демінга і розвиваючи її, Д. Джуран ввів термін якості у дусі «відповідності вимогам споживача», в значній мірі орієнтований на вимоги споживачів («Fitness for use»). Він показав відповідальність менеджменту за хронічні наслідки невідповідностей і доповнив статистичні методи контролю якості систематичними методами рішення проблем якості.

В той час, як в роботах Демінга основна увага приділяється поліпшенню якості стосовно перш за все до процесів, систем і статистики, Джуран підкреслює необхідність для кожного менеджера безпосередньо займатися діяльністю, що приводить до підвищення якості. Він є прихильником підходу, який передбачає залучену всього персоналу організації в процедури, що забезпечують підвищення якості і рішення виробничих проблем. Системи якості ускладнилися, оскільки в них були включені служби, що використовують статистичні методи. Ускладнилися і завдання у області якості, що вирішуються конструкторами, технологами і робочими, що розуміють, що таке варіації і мінливість, а також що знають, якими методами можна досягти їх зменшення. З'явилася спеціальність — інженер за якістю, який повинен аналізувати якість і причини дефектів виробів, будувати контрольні карти і т.п. В цілому акцент з *інспекції і виявлення дефектів був перенесений на їх попередження шляхом* визначення причин дефектів і їх усунення на основі вивчення процесів і управління ними.

Складнішою стала мотивація праці, оскільки тепер враховувалася точність настроєності процесу, аналіз тих або інших контрольних карт, карт регулювання і контролю. До професійного навчання додалося навчання статистичним методам аналізу, регулювання і контролю. Стали складнішими і відносини постачальник — споживач. У них велику роль почали грати стандартні таблиці і статистичний приймальний контроль.

*Третій етап.* У 1950-і роки була висунута *концепція тотального загального контролю якості – TQC (Total Quality Control)*. Її автор, американський учений А. Фенгенбаум, який опублікував в 1957 р. статтю «Комплексне управління якістю». До головних завдань TQC відносяться прогнозоване усунення потенційних невідповідностей в продукції на стадії конструкторської розробки, перевірка якості продукції, що поставляється, що



комплектують і матеріалів, а також управління виробництвом, розвиток служби сервісного обслуговування і нагляд за дотриманням відповідності заданим вимогам до якості. Фейгенбаум призвав звернути увагу на питання вивчення причин невідповідностей і першим вказав на значення системи обліку витрат на якість.

Оскільки на якість впливає безліч чинників, то ідея цього підходу полягає у виділенні основних з них. Крім того, потрібно також враховувати взаємозв'язок чинників, щоб впливаючи на один з них, передбачати реакцію інших. Для забезпечення комплексності контролю і управління якістю необхідно враховувати всі етапи виробництва, чіткий взаємозв'язок підрозділів, що беруть участь в рішенні проблем якості. Наприклад, для розгляду претензій споживачів наперед повинні бути встановлені виконавці, порядок і терміни розгляду і задоволення цих претензій.

У Японії ідеї TQC були зустрінуті із захопленням і одержали подальший розвиток в роботах професора Д. Ісикави, який розглядав якість як завдання менеджменту; вимагав участі всіх співробітників в заходах щодо його поліпшення і ввів термін «відношення споживач - постачальник». На відміну від американських концепцій, він говорив про «управління якістю в масштабі компанії» («Company Wide Quality Control»). Філіп Б. Кросбі (Німеччина) є одним з відомих прихильників загальної концепції якості. На початку 60-х рр. ХХ в. він детально виклав свою програму «нуль дефектів», що викликала в Німеччині гострі дискусії. Кросбі сконцентрував увагу на завданнях у області управління підприємством, запропонував упроваджувати підприємницьку культуру, в основі якої лежить усвідомлення значення якості і образ мислення, орієнтований на досягнення «нуля дефектів».

Системи TQC розвивалися в Японії з великим акцентом на застосування статистичних методів і залучення персоналу в роботу кружків якості. Японці довгий час підкреслювали, що вони використовують підхід TQSC, де буква S означала Statistical (статистичний).

На цьому етапі з'явилися документовані системи якості, що встановлюють відповідальність і повноваження, а також взаємодію у області якості всього керівництва підприємства, а не тільки фахівців служб якості. Системи мотивації стали зміщуватися у бік людського чинника. Матеріальне стимулювання зменшувалося, а моральне збільшувалося. Головними мотивами якісної праці стали робота в колективі, визнання посад колегами і керівництвом, турбота фірми про майбутнє працівника, його страхування і підтримка його сім'ї. Вся більша увага приділяється навчанню. У Японії і Південній Кореї працівники вчаться в середньому від декількох тижнів до місяця, використовуючи у тому числі і самонавчання.

Звичайно, впровадження і розвиток концепції TQC в різних країнах світу здійснювалося нерівномірно. Явним лідером стала Японія, хоча всі основні ідеї TQC були розроблені в США і в країнах Європи. В результаті американцям і європейцям довелося вчитися у японців, проте це навчання супроводжувалося і нововведеннями.

2. У 80-і рр. почався перехід від тотального контролю якості (TQC) до **тотального менеджменту якості (TQM)**. В цей час з'явилася серія нових міжнародних стандартів на системи якості — стандарти *ISO 9000* (1987г.), що зробили вельми істотний вплив на менеджмент і забезпечення якості. У 1994 р. вийшла нова версія цих стандартів, яка розширила в основному стандарт МС 9004-1 -2, -3, -4, більшу увагу приділивши питанням забезпечення якості програмних продуктів, оброблюваним матеріалам, послугам.

Специфіка тотального управління якістю полягає в тому, що якщо раніше на підприємствах ухвалювалися компромісні рішення по таких параметрах, як об'єм продукції, що випускається, терміни постачання, витрати і якість, то тепер на перший план висувається якість продукції, і вся робота підприємства підкоряється цій меті. Таким чином, управління всіма сферами діяльності підприємства організовується виходячи з інтересів якості. Цей перехід порівнюють з переходом від системи Птоломея до системи Коперника, маючи на увазі що не Сонце (споживач) обертається навколо Землі (виробника), а навпаки.

Якщо TQC — це управління якістю з метою виконання встановлених вимог, то TQM — ще і управління цілями і самими вимогами. У TQM включається також і забезпечення якості, яка трактується як система заходів, що викликає у споживача упевненість як продукція. Система TQM (мал.) є комплексною системою, орієнтованою на постійне поліпшення якості, мінімізацію виробничих витрат і постачання точно в строк. Основна ідеологія TQM базується на принципі – *поліпшенню немає межі*. Стосовно якості діє цільова установка — прагнення до нуля дефектів, до нуля непродуктивних витрат, до постачань точно в строк. При цьому усвідомлюється, що досягти меж неможливо, але до цього треба постійно прагнути, не зупиняючись на досягнутих результатах. Ця ідеологія має спеціальний термін «*постійне поліпшення якості*» (*quality improvement*).

У системі TQM використовуються адекватні цілям методи управління якістю. Однією з ключових особливостей системи є *використання колективних форм* і методів пошуку, аналізу і рішення проблем, постійна участь в поліпшенні якості всього колективу.

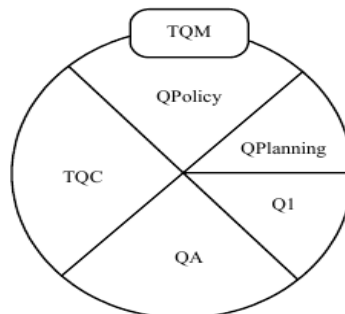


Рисунок 2.2 – Основні складові TQM:

TQC – загальний контроль якості; QPolicy – політика якості; QPlanning – планування якості;  
QI – поліпшення якості; QA – забезпечення якості

У TQM істотно зростає роль людини і навчання персоналу. Мотивація досягає стану, коли люди настільки захоплені роботою, що відмовляються від частини відпустки, затримуються на роботі, продовжують працювати удома. З'являється новий тип працівників — трудоголіки. Навчання стає всеосяжним і безперервним, супроводжуючим працівників протягом всієї їх трудової діяльності. Істотно змінюються форми навчання, стаючи активнішими – використовуються ділові ігри, спеціальні тести, комп'ютерні методи і т.п. *Навчання перетворюється і в частину мотивації*, бо добре навчена людина упевненіше відчуває себе в колективі, здатний на роль лідера, має переваги в кар'єрі. Розробляються і використовуються спеціальні прийоми розвитку творчих здібностей працівників.

Основою *Європейської моделі досконалості* є концепція загального управління якістю (TQM). Як свідчить досвід керівних світових підприємств, тільки усвідомивши ці концепції і зробивши їх основою діяльності, підприємства можуть досягти високого рівня ділової досконалості.

**Концепція TQM (total quality management) — комплексна система управління якістю.** TQM — підхід до управління закладом, націлений на якість, базується на участі всіх її членів і направлений на досягнення тривалого успіху шляхом задоволення споживачів і прагненням до отримання користі для всіх членів закладу і суспільства.

Термін загальне управління якістю (*Total Quality Management - TQM*) був запропонований для опису сучасної філософії якості. Основна доктрина цієї філософії полягає в тому, що для досягнення довгострокового фінансового успіху компанія повинна забезпечити високу якість продукції, яка випускається.

За своєю суттю, Total Quality Management (TQM) - це підхід до управління довгострокового успіху шляхом задоволення клієнта (рис. 2.3)

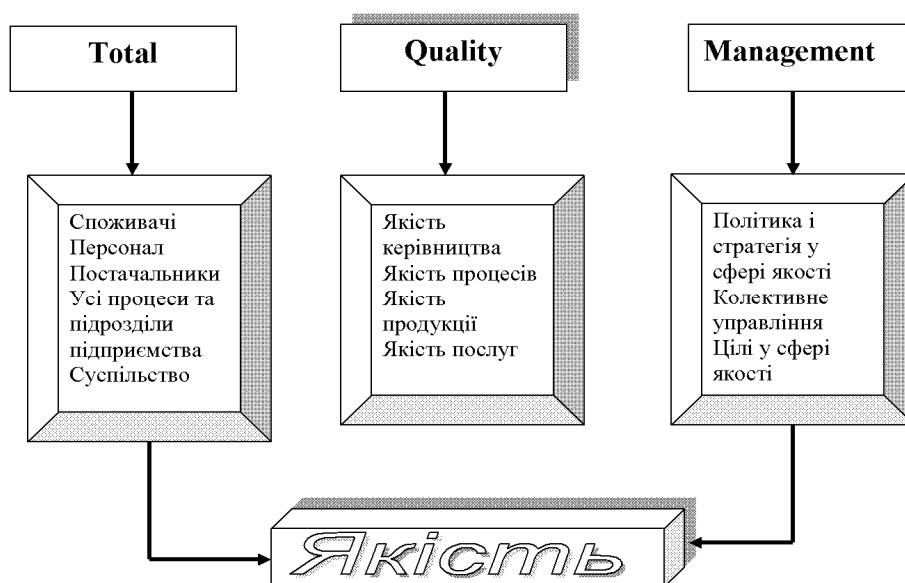


Рисунок 2.3 – Суть поняття всеосяжного управління якістю

*Total* – за якість відповідає весь персонал і якість – це вимога до всіх видів діяльності.

*Quality* – послуги повинні відповідати потребам як зовнішніх, так і внутрішніх замовників, послуги повинні постійно удосконалюватися, поліпшення повинні фіксуватися в документах.

*Management* – обов'язки і увага керівництва обов'язково необхідні для реалізації принципів TQM, система орієнтована на постійне залучення персоналу, делегування повноважень, участі в рішенні питань функціонування підприємства.

Важливою складовою корпоративної культури є система Загального управління якістю (TQM), зорієнтована на задоволення попиту клієнтів. Система TQM є комплексною системою, орієнтованою на постійне поліпшення якості, мінімізацію виробничих витрат і постачання «точно в строк». Основним принципом TQM є принцип «поліпшенню немає межі».

***Основу TQM формують такі принципи:***

— *орієнтація на споживача.* Туристичне підприємство повинне передбачити поточні і перспективні потреби своїх клієнтів, виконувати їх побажання і старатися перевершити їх очікування;

— *лідерство керівника.* Керівники забезпечують єдність мети і наряду діяльності організації. Вони повинні створювати і підтримувати внутрішню культуру, забезпечувати повне залучення персоналу готелю у рішення задач організації;

— *залучення працівників.* Персонал всіх рівнів представляє основу організації, повне залучення зумовлює найповніше використання їх здібностей;

— *підхід до системи якості як процесу.* Цілі туристичного підприємства досягаються значно швидше тоді, коли діяльність і управління ресурсами здійснюється як процесом;

— *системний підхід до управління.* Управління якістю ефективно у разі всестороннього розуміння проблем і ефективного менеджменту взаємозв'язаних процесів як системи підвищення ефективності організації досягши її цілей;

— *постійне підвищення результатів діяльності організації* — в цілому необхідно розглядати як головну, незмінну мету туристичного підприємства.

Total Quality Management (TQM) включає два механізми:

*Quality Assurance (QA)* – контроль якості

*Quality Improvements (QI)* – підвищення якості.

TQM - Total Quality Management складається з трьох складників:

А) *Ключова система* – методи і засоби, які застосовуються для аналізу і дослідження. Вони засновані на загальноновизнаному математичному апараті, статистичних методах контролю.

Б) *Система технічного забезпечення* – це прийоми і програми, які дозволяють навчити персонал володінню цими засобами і правильного їх використання.

В) *Система безперервного розвитку самих принципів і змісту Total Quality Management (TQM).*

**Ефективність Total Quality Management (TQM)** залежить від трьох ключових умов:

А) вищий посадовець енергійно виступає за підвищення якості;

Б) інвестиції вкладаються не у устаткування, а у людей;

В) організаційні структури перетворюються або створюються спеціально під загальне управління якістю.

При використанні системи TQM підприємства отримують конкурентні переваги перед конкурентами на ринку, що дозволяють підвищити ефективність функціонування підприємства в цілому та розширювати ринок збуту (рис. 2.4).

3. При дослідженні процесів еволюції систем якості необхідно звернути увагу на роботи відомих фахівців, які мали вирішальний вплив на сучасну теорію і практику забезпечення якості, починаючи з четвертого етапу, таких як В. Шухарт, Е. Демінг, Дж. Джуран, Ф. Кросбі, А. Фейгенбаум, Д. Ісікава, Г. Тагуті і ін. Ці роботи лягли в основу професійної концепції якості, вони стали до класичними.



Рисунок 2.4 – Переваги використання підприємством концепції TQM

Американський фахівець Дж. Харрінгтон так сказав про цих спеціалістів: «У 1940-і роки Америка мала військових героїв, в 1960-е зразками для наслідування були космонавти, а зараз героями слід вважати фахівців у

області якості, оскільки їх внесок в майбутнє процвітання Америки може бути навіть більше, ніж видатних особистостей минулого».

В таблиці 2.1 представлено основні положення провідних фахівців в сфері управління якістю.

Таблиця 2.1 - Основні положення робіт зарубіжних фахівців в сфері якості

Прізвище вченого	Основні положення роботи
Едвард Демінг	Він творчо розвинув і обґрунтував ідеї У. Шухарта щодо статистичних методів контролю і управління якістю, і вперше розробив програму направлену на підвищення якості праці, яка базувалася на трьох прагматичних аксіомах, що узагальнювали результати практичної діяльності менеджерів і приймалися без доказу.
Джозеф Джуран	Джуран першим обґрунтував перехід від контролю якості до управління нею. Їм розроблена знаменита "Спіраль якості" (спіраль Джурана) - позачасову просторову модель, яка визначає основні стадії безперервного розгортання робіт по управлінню якістю і яка стала прообразом багатьох моделей якості, розроблених пізніше.
Арманд Фейгенбаум	У 1960-х роках Фейгенбаумом була сформульована концепція комплексного управління якістю, яка стала в 1970-і роки новою філософією у області управління підприємством. Головним положенням цієї концепції є думка об всеосяжність управління якістю, яка має зачіпати всі стадії створення продукції і всі рівні управлінської ієрархії підприємства при реалізації технічних, економічних, організаційних і соціально-психологічних заходів. Фейгенбаум виходив з того, що проблема якості настільки ускладнилася, яка може бути вирішена тільки при формуванні нової організаційної структури, тому що проблема якості переросла існуючу організаційну структуру. Фейгенбаум сформульовані чотири "смертельні гріхи" в підходах до якості, які необхідно враховувати, щоб зусилля при реалізації програм за якістю не виявилися марними.
Геніти Тагуті	Відомий японський статистик, лауреат найпрестижніших нагород у області якості, вивчав питання вдосконалення промислових процесів і продукції з кінця 1940-х років. Тагуті розвинув ідеї математичної статистики, що належать до статистичних методів планування експерименту і контролю якості.

### **Етапи стандартизації вимог до забезпечення і управління якістю**

Перша збірка стандартів, що містять вимоги до забезпечення і управління якістю, з'явився після другої світової війни для постачальників військової промисловості. У 60-і роки ця збірка вимог військової спрямованості стала використовуватися в цивільній промисловості, в першу чергу, при виробництві літаків і автомобілів, а також в машинобудівній промисловості. В цей час стандарти на забезпечення якості були на рівні внутрішнього стандарту компаній або груп компаній. В кінці 70-х почалися роботи, перш за все у Великобританії, а також в інших європейських країнах (Швейцарія і Нідерланди) по формулюванню зовнішнього національного стандарту забезпечення якості. Британські стандарти *BS 5750* були прийняті в

1979 році і стали базовими при розробці міжнародних стандартів, що містять вимоги до забезпечення якості і управління якістю. Починаючи з 1979 року, стандартизація у сфері забезпечення якості вийшла на рівень ухвалення національних стандартів у ряді провідних країн.

У 1987 році Міжнародна організація по стандартизації *ISO* розробила і прийняла серію стандартів *ISO 9000*, узявши за основу британські стандарти *BS 5750*. Перший регіон, що усвідомив важливість цього просування, - Європа, - упровадив стандарти *ISO*, ввів сертифікацію на відповідність цим стандартам і проголосив її як стратегію усунення перешкод вільної торгівлі. Вже в 1987 році кожна країна - член Європейського співтовариства (ЄС) і Європейської асоціації вільного обміну (ЕАГО) (Німеччина, Австрія, Бельгія, Данія, Іспанія, Фінляндія, Франція, Греція, Ірландія, Ісландія, Італія, Люксембург, Норвегія, Нідерланди, Португалія, Великобританія, Швеція і Швейцарія) узяла зобов'язання застосовувати ці стандарти в своїй власній країні. У листопаді 1987 року стандарти серії *ISO 9000* були прийняті Європейським комітетом із стандартизації і введені у вигляді європейських стандартів *EN серії 29000* «Загальне керівництво якістю і стандарти по забезпеченню якості. Керівні вказівки по вибору і застосуванню». Відразу ж після твердження стандарти *ISO 9000* набули широкого поширення практично на всіх континентах земної кулі.

Необхідно відзначити, що вітчизняний менеджмент якості пройшов такі ж шість етапів, і зарубіжний. Але на відміну від нього мав не тільки рівень промислового підприємства, а також і територіальний (*Бердянська міська система управління якістю*), галузевий і, нарешті, державний, що знайшло своє віддзеркалення в розробці *Єдиної державної системи управління якістю*. Як показав вітчизняний досвід, ефективної система якості може бути на рівні промислового підприємства, тому нижче розглянуті лише етапи розвитку менеджменту якості на рівні промислового підприємства.

У 1955 р. з'явилася *Саратовська система бездефектного виготовлення продукції (система БВП)*, метою управління якої було виготовлення продукції без дефектів, об'єктом управління - якість праці виконавці їй в процесі виготовлення продукції, а показниками управління - відсоток (частка) здача продукції з першого пред'явлення за певний період часу (змiна, місяць, квартал, годк).

Характерними особливостями цієї системи були:

- впровадження кількісної оцінки якості праці по одиничним показником-відсотком здачі продукції з першого пред'явлення;
- планування технічних, організаційних і ідеологічних заходів, направлених на виключення суб'єктивних заходів і зменшення об'єктивних причин дефектів;
- підвищення особистої відповідальності виконавців за якість виготовленої продукції;
- зростання ролі самоконтролю в процесі праці.

У 1958 р. з'явилася *Горьківська система «Якість, надійність ресурс з перших виробів» (ЯНАРЗПВ)*, метою управління якої було забезпечення надійності виробів, об'єктом управління - якість технічної підготовки

виробництва нових виробів, а показниками управління – рівень надійності першого виробу.

Характерними особливостями системи були:

- використання об'єктивних методів оцінки надійності продукції на стадіях її розробки і постановки на виробництво

У 1962 г. з'явилася *Ярославська система наукової організації робіт з підвищенню моторесурсу (НОРМ)*, метою управління якої було виготовлення продукції підвищеної надійності, об'єктом управління - які остюк деталей і складальних одиниць складної продукції, а показником управління - значення моторесурсу Автодізелю.

Характерними особливостями системи були:

- систематичне підвищення надійності деталей і складальних одиниць за рахунок підвищення вимог до діючої технологічної документації;

- створення на підприємстві спеціального відділу (бюро) надійності, відповідального за збір і обробка інформації об експлуатаційну надійність виробів і розробка пропозицій по підвищенню довговічності деталей і складальних одиниць

- рішенню проблеми якості продукції на стадії її експлуатації (створення експлуатаційно-ремонтної служби)

У 1967 р. з'явилася *Львівська система бездефектної роботи (СБП)*, метою управління якої було забезпечення бездефектної роботи, об'єктом управління – якість роботи окремих виконавців і колективів, а показ зник управління – комплексний показник якості окремих виконавців і колективів.

Характерною особливістю системи були:

- вдосконалення кількісної оцінки якості праці за рахунок введення комплексного показника якості праці;

- розповсюдження кількісної оцінки якості роботи на інженерно-технічних працівників і службовців, а також на кожен структурний підрозділ

У 1972 р. з'явилася *Львівська комплексна система управління якістю продукції на базі стандартизації (КС УЯП)*, метою управління якої було виробництво продукції вищої категорії якості, об'єктом управління - рівень якості продукції, а показниками управління - доля і об'єм продукції вищої категорії якості.

Характерними особливостями системи були:

- комплексність, системність управління якістю продукції;

- чітке визначення змісту управління якістю продукції через встановлений склад функцій управління якістю продукції;

- широке використання в управлінні якістю продукції стандартизації;

- створення передумов для автоматизованого управління якістю продукції

У 1975 р. з'явилася *Краснодарська комплексна система підвищення ефективності виробництва (КС ПЕВ)*, метою управління якої було підвищення ефективності виробництва (підвищення рівня якості продукції, поліпшення використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів), об'єктом



управління - ефективність виробництва, а показниками управління - показники ефективності виробництва.

Характерними особливостями системи були:

- розробка комплексного плану підвищення ефективності виробництва, який містить перспективні і поточні завдання для кожного підрозділу підприємства;

- впровадження нового методу оцінки праці на основі принципу "зароблених премій";

- розробка ідеологічного забезпечення системи;

- розширення сфери використання СТП

У 1978 г з'явилася *Дніпропетровська комплексна система управління якістю продукції і ефективним використанням ресурсів (КС УЯП і ЕВР)*, метою управління якої було поліпшення господарської діяльності ті підприємства, об'єктом управління - рівень якості продукції і ефективності використання ресурсів, а показниками управління - показники якості продукції і ефективності використання ресурсів.

Характерними особливостями системи були:

- розширення змісту спеціальних функцій;

- введення нових спеціальних функцій управління якістю продукції;

- науково-технічний розвиток підприємства, забезпечення умов праці і побуту, охорона навколишнього середовища і др.;

- встановлення в планах і доведення до цехів, ділянок і бригад госпрозрахункових показників;

- введення прогресивних планових оцінних норм і нормативів

У 1979 г з'явилася *Комплексна система підвищення ефективності виробництва і якості роботи (КС ПЕВ і ЯР)*, метою управління якої було вдосконалення господарського механізму підприємства, об'єктом управління - ефективність виробництва і якості роботи, а показниками управління - показники ефективності виробництва і якості роботи.

Характерними особливостями системи були:

- поліпшення використання виробничих потужностей, матеріальних, трудових і фінансових ресурсів;

- зміцнення господарського розрахунку, впровадження бригадних методів праці і посилення ролі соціальних чинників;

- організація соціалістичного змагання «за підвищення ефективності виробництва і якості роботи»

У 1980 р. з'явилася *Система управління виробничим об'єднанням і промисловим підприємством на базі стандартизації (СУ В і ПП)*, метою управління якої було виконання планів, завдань, угод і зобов'язань з виробництва і постачань високоякісної продукції при мінімальних сумарних витратах на її дослідження, виготовлення, оборот, експлуатацію (споживання), об'єктом управління - процеси дослідження, проектування, виготовлення, звернення, експлуатації або споживання продукції, а показниками управління - система показників діяльності підприємства.

Характерними особливостями і системи були:

- забезпечення комплексності управління об'єднаннями (підприємством) шляхом створення єдиної системи управління на основі наукових методів проектування системи;
- забезпечення підвищення цілеспрямованості управління шляхом формування у складі системи об'єднання (підприємством) цільових підсистем;
- посилення лінійного керівництва виробничими процесами на основі вдосконалення виробничої і організаційної структур;
- виділення сукупностей конкретних функцій управління, як відособлених видів управлінської праці, і формування для їх реалізації спеціалізованих функціональних підсистем;
- підвищення наукової обґрунтованості управлінських рішень і поліпшення стилю керівництва;
- обхвату заводською стандартизацією всіх аспектів управлінської діяльності об'єднань (підприємств);
- оцінки ефективності управління об'єднанням (підприємством) за допомогою системи кількісно виражених критеріїв.

Різними підходами відзначаються системи управління як істю у різних країнах і регіонах світу.

*Особливостями японського досвіду у області управління якістю є:*

- 1) виховання у кожного працівника компанії виключно шанобливого відношення до замовників і споживачів (практично культу споживача як у внутрішньофірмових, так і в між фірмових відносинах);
- 2) систематичне навчання кадрів з питань забезпечення і управління якістю, що гарантує високий рівень підготовки в цій області всіх працівників компанії;
- 3) ефективне функціонування широкої мережі «кружків якості» на всіх стадіях життєвого циклу продукції і сфери послуг;
- 4) широке застосування для забезпечення і управління якістю передових методів контролю якості, включаючи статистичні, при пріоритетного контролю якості виробничих процесів;
- 5) зосередження максимальної уваги на процесах проектування продукції з метою запобігання виникненню дефектів на подальших етапах життєвого циклу продукту;
- 6) наявність у сфері виробництва високоякісні засобів праці;
- 7) збір і використання даних про якість продукції, що знаходиться в експлуатації у споживачів;
- 8) наявність розвиненої системи пропаганди значення високоякісної продукції і добросовісної праці;
- 9) сильний вплив з боку держави на формування принципів підвищення рівня якості і забезпечення конкурентоспроможності продукції

*Досвід управління якістю в США* дещо відрізняється від японського, хоча головна ідея – засвоєння принципів системного підходу – залишається головною. На початку 1980-х гг американські компанії з метою п підвищення конкурентоспроможності своєї продукції і для досягнення рівня якості японських товарів застосовували з метою підвищення якості власної продукції

значну кількість заходів, скопійованих японському досвіду. Хоча в цілому на цьому шляху вони не змогли отримати відчутних результатів. Іншими словами, в багатьох американських компаніях був відсутній комплексний підхід до управління якістю, незважаючи на наявність зовнішніх атрибутів, запозичених у японців. *Особливостями американського підходу до управління якістю є:*

1) велику частину впливів у сфері управління якістю має в основному технічна і організаційна спрямованість;

2) в процесі управління якістю відповідні служби американських фірм активно вивчають і аналізують витрати на забезпечення якості. При цьому особливу роль в американській промисловості грають керівники фірм, які приділяють питанням якості, як правило, значну частину свого робочого часу;

3) одним з поширених методів забезпечення якості продукції в американських фірмах, як і в японських, є методи статистичного контролю якості. Причому для реалізації цих методів на багатьох фірмах існують такі технічні засоби, автоматично здійснюють збір, накопичення, обробка даних і видачу результатів із застосуванням статистичних методів;

4) велике значення в управлінні якістю мають питання вивчення і прогнозування споживчого попиту на продукцію, тому фірми прагнуть покращувати відповідності з вимогами ринку не тільки технічні показники якої остюки продукції, але і економічним.

5) висока відповідальність виробників за якість приводить до значного скорочення випуску дефектної продукції і поліпшення діяльності у області гарантійного обслуговування і сервісу;

6) наявність чітко оформлених систем управління якістю, в яких передбачено виконання структурованих і добре налагоджених програм по впровадженню комплексу заходів, що забезпечують необхідну якість і зниженню витрат.

*Європейський підхід до управління якістю* практично відповідає тим прийомам і методам роботи, використовуваних на американських підприємствах. Відмінності обумовлено загальними тенденціями розвитку Європи.

Таким чином, *особливостями європейського підходу в рішенні проблем якості є:*

1) створення єдиних європейських організацій, що займаються питаннями стандартизації, сертифікації продукції і систем якості, а також управління якістю (*ЕФУК – європейський фонд управління якістю*) і ін. супутніх.

2) законодавча основа для проведення всіх робіт, пов'язаних з оцінкою і підтвердженням відповідності (розробка стандартів *ISO 9000, EN 29000* і ін.);

3) гармонізація вимог національних стандартів, правил і процедур сертифікації;

4) створення регіональної інфраструктури і мережі національних організацій, уповноважених здійснювати роботи по сертифікації продукції, акредитації лабораторій, реєстрації фахівців за якістю.

В процесі порівняння різних підходів до управління якістю слід усвідомити, що принципові відмінності між західним і східним підходами до управління якістю стосуються різних аспектів, огляд яких представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Порівняльна характеристика підходів до управління якістю

Західний підхід	Східний підхід
Якість заснована на прагненні до постійного зниження рівня витрат	Якість заснована на низькому рівні дефектів
Головна мета	Прибуток
Якість	Умова його отримання
Отримання згоди постачальника на виконання вимог до якості з боку споживача	Отримання згоди на вимоги споживачів до якості
Загальні ідеї у області якості	Строга політика якості до всіх процесів

### ТЕМА 3 СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ ТУРИЗМУ

1. *Значення послуг у системі якості*
2. *Поняття про систему якості послуг*
3. *Структура, ключові аспекти, функції і завдання системи якості послуг*
4. *Порядок та етапи розробки системи якості*

У законі «Про захист прав споживачів» категорія «**послуга**» трактується як діяльність виконавця з надання (передачі) споживачеві певного визначеного договором матеріального або нематеріального блага, що здійснюється за індивідуальним замовленням споживача для задоволення його особистих потреб.

Згідно з ДСТУ 3279-95 «Стандартизація послуг» **послуга** визначається як результат безпосередньої взаємодії постачальника (виконувача) та споживача, а також внутрішньої діяльності виконавця для задоволення потреб споживача.

**Надання послуги** – діяльність постачальника, яка необхідна для забезпечення послуги.

**Постачальник послуги** – організація, що надає послугу споживачеві.

**Споживач послуги** – одержувач послуги.

**Група однорідних послуг** – сукупність послуг, які характеризуються загальним цільовим або функціональним призначенням.

**Підгрупа однорідних послуг** – частина групи однорідних послуг, які характеризуються загальним функціональним призначенням і певними споживчими властивостями.

**Вид послуг** – складова підгрупи однорідних послуг, що характеризуються загальними конструктивними, технологічними рішеннями або іншими ознаками.

У нормативних документах зі стандартизації, які регламентують послуги та процеси обслуговування, установлюють обов'язкові та рекомендовані вимоги для забезпечення можливості сертифікації послуг на їхню відповідність певному рівню якості.

**Обов'язкові вимоги до послуг і процесів їхнього надання:**

- безпека життя, здоров'я та майна споживача;
- охорона навколишнього природного середовища;
- раціональне використання ресурсів;
- відповідність призначенню;
- захист духовного й естетичного світогляду суспільства;
- якість послуг та обслуговування;
- гарантії виконавця послуги;
- використання сучасних технологій, методів, способів і прийомів обслуговування;
- впровадження достовірних методів і способів контролю у сфері послуг.

Характеристика послуги або її надання може бути кількісною (піддається вимірюванню) або якісною (піддається порівнянню), залежно від того, як і хто її оцінює — організація, яка надає послуги, або споживач. При цьому варто зазначити, що багатьом якісним характеристикам, які отримали суб'єктивну оцінку споживачів, може надалі надаватися кількісна оцінка підприємством, що надає послуги.

*До характеристик, що зазначаються в нормативних документах, належать:*

- потужності, можливості, чисельність персоналу та кількість матеріалів;
- час очікування, час надання і час технологічного циклу послуги;
- гігієна, безпека, безвідмовність і гарантії;
- чуйність і ввічливість персоналу, комфортність і естетичність інтер'єру, компетентність, надійність, точність, повнота, відповідність сучасному рівню, достовірність та ефективність контактів.

Здебільшого управління характеристиками послуг і їхнім наданням може досягатися лише за рахунок управління процесом надання послуги. Тому важливу роль у досягненні та підтриманні необхідного рівня якості послуг відіграють вимірювання параметрів процесу й управління ними. Незважаючи на те, що інколи під час надання послуги можливе усунення виявлених недоліків, зазвичай не можна покладатися на контроль за наданою послугою як засіб впливу на якість послуги в точках взаємодії зі споживачем, де споживач часто не спроможний чітко виявити будь-яку невідповідність.

2. Останніми десятиліттями якість стала однією з найважливіших ідей у галузі туризму й готельного господарства. Розмаїття споживачів, вимог до продукції, послуг, персоналові й методам менеджменту у туризмі зумовлює

необхідність наповнення поняття «якості» новим змістом. На зміну традиційних уявлень шкіл бізнесу, з'явилися нові принципи, які проголосили: *робити продукцію якісно – найкращий спосіб робити з її швидше, і дешевше; усе, що робиться підвищення якості у кожному підрозділі організації, підвищує якість організації у цілому.*

Поняття якості є найважливішим у туризмі, як сфері послуг. Забезпечення якості послуг фірми – туроператора з допомогою управлінських функцій, є дуже актуальною нашого часу, оскільки найчастіше саме недоробки за якістю продукції до нерентабельності продукту, до їх зниження впливу клієнтів – і, як наслідок, можуть призвести фірму до банкрутства.

Сучасні підприємства туризму зацікавлені у наданні послуг належного якості, це ж дозволить їм перемогти у конкурентній боротьбі, а конкуренція у сфері туризму нині дуже висока. Систему керування якістю дозволяє постійно відстежувати якість послуг та його удосконалювати, що у своє чергу дозволяє підтримувати для підприємства високу якість обслуговування і позитивно віддзеркалюється в його репутації.

Організація робіт по управлінню якістю передбачає створення систем якості і вживання необхідних заходів по забезпеченню їх ефективного функціонування. Підвищена активність у зовнішньоекономічних і культурних зв'язках, розвиток міжнародного туризму призвели до якісних зрушень – впровадження в роботу вітчизняних підприємств закордонного досвіду, прагнення забезпечити якість послуг у цій сфері на рівні сучасних світових тенденцій. Тому підприємствам туризму необхідно вже сьогодні розробляти і мати сучасні системи якості.

Для реалізації цього туристичне підприємство відповідно до *ДСТУ ISO 9001 та ДСТУ ISO 9004* має розробити, документально оформити, впровадити, підтримувати систему якості і безперервно підвищувати її дієвість. Тобто, організація повинна проаналізувати діяльність конкурентів; розробити настанови з якості; визначити процеси, що необхідні для системи якості, їх послідовність і взаємодію та застосовувати їх у своїх підрозділах; розробити методики оцінювання якості послуг; визначити критерії та методи, що необхідні для оцінки результатів виконання і управління цими процесами; забезпечити наявність ресурсів та інформації, що потрібні для забезпечення виконання і контролю цих процесів; здійснювати контроль, вимірювання та аналіз вказаних процесів; виконувати дії, що дозволяють отримати заплановані результати і постійно поліпшувати ці процеси.

Вагома складова корпоративної культури — система загального управління якістю, зорієнтована на задоволення попиту клієнтів. Її основу формують такі принципи:

1. *Орієнтація на споживача.* Підприємство повинно передбачити поточні й перспективні потреби своїх клієнтів, виконувати побажання та намагатись перевершити їхні очікування.

2. *Лідерство керівника.* Керівники забезпечують єдність цілі й напряду діяльності організації. Вони повинні створювати і підтримувати внутрішню

культуру, забезпечувати повне залучення персоналу до розв'язання завдань організації.

3. *Залучення працівників.* Персонал усіх рівнів становить основу організації; повне залучення зумовлює найповніше використання їхніх здібностей.

4. *Підхід до системи якості як процесу.* Підприємство досягає мети значно швидше тоді, коли діяльність та управління ресурсами здійснюється як процесом.

5. *Системний підхід до управління.* Управління якістю ефективно за всебічного розуміння проблем і ефективного менеджменту взаємопов'язаних процесів як системи підвищення ефективності організації під час досягнення її цілей.

6. *Постійне підвищення результатів діяльності організації.* Його загалом необхідно розглядати основною, незмінною метою підприємства.

**Система якості** – сукупність організаційної структури, відповідальності, процедур, процесів і ресурсів, що забезпечує здійснення загального керівництва якістю.

У системі якості повинні бути чітко визначені повноваження, відповідальність та взаємодія всього персоналу туристської організації, виконання послуг і контроль діяльності, що впливає на якість послуг. Це відноситься до обслуговуючого персоналу, діяльність якого пов'язана з:

- виявленням і реєстрацією претензій, скарг, рекламаций з боку споживачів послуг;
- проведенням заходів, спрямованих на їх усунення та попередження;
- перевіркою виконання рішень.

Для досягнення цілей у сфері якості керівник повинен створити структуру системи для ефективного управління, що повинна визначати вимоги до внутрішньої перевірки якості виконання туристських послуг, забезпечити необхідними засобами контролю і призначити спеціально навчених співробітників для її проведення. Перевірка повинна включати контроль, оцінку та регулювання процесів виконання послуг при проектуванні і обслуговуванні споживача. Перевірки системи якості процесів виконання послуг або результату послуги повинен проводити персонал, не відповідальний за виконання робіт.

Систему якості, розроблену відповідно до вимог міжнародних стандартів серії *ISO 9000*, має періодично аналізувати керівництво сервісної організації для того, щоб можна було переконатися в її відповідності встановленим вимогам і ефективності. *Аналіз, проведений керівництвом*, звичайно включає оцінку результатів внутрішніх перевірок, проведених представниками керівництва, відповідальними за функціонування системи.

Послуги, повинна розробити і підтримувати в робочому стані *документально оформлену систему якості*, що забезпечує відповідність наданої послуги встановленим вимогам, що забезпечується:

- наявністю планів і настанови з якості;

- визначенням та придбанням необхідного контрольно-вимірювального та технологічного обладнання, матеріальних ресурсів і підбором кваліфікованих кадрів для забезпечення необхідної якості послуг;
- визначенням прийнятних стандартів з точки зору закладених у них показників і вимог, включаючи вимоги, що містять суб'єктивний елемент;
- забезпеченням відповідності процесів проектування, надання послуги та контролю вимогам документації;
- підготовкою звітів за якістю.

*Ефективна взаємодія зі споживачем* включає інформацію про:

- характеристики послуги, доступності та витратах часу на її надання;
- очікуваної вартості послуги;
- взаємозв'язку між якістю послуги, умовами її надання і вартістю;
- можливості впливу споживачів на якість послуги;
- адекватних і легкодоступних засобах для ефективного спілкування;
- можливості отримання оцінки якості послуги споживачем;
- встановлення взаємозв'язку між запропонованою послугою і реальними потребами споживача.

Для забезпечення та підвищення якості послуг необхідно встановити процедури розробки, затвердження, ведення та забезпечення всіма документами і даними, які належать до системи. *Документація* повинна бути розглянута і затверджена повноважною особою до її введення в дію. Всі складові, вимоги і положення системи якості, прийняті сервісною організацією, повинні бути систематично і впорядковано документовані у вигляді планів, методик, стандартів підприємств, інструкцій і протоколів. Необхідно встановити і підтримувати в робочому стані процедури ведення всіх необхідних документів і форм, банку даних, а також забезпечувати:

- подання документів на всі ділянки, де виконуються роботи, що забезпечують ефективне функціонування системи якості;
- своєчасне вилучення застарілої документації;
- включення змін в документацію.

Повинен бути розроблений основний перелік процедур, що визначають порядок постійного перегляду документів.

3. Споживач перебуває в центрі трьох ключових аспектів системи управління якістю (рис. 3.1). Як показано на рисунку, задоволення потреб споживача може досягатися лише за наявності гармонії між відповідальністю керівництва, персоналом, матеріальними ресурсами та структурою системи якості.





Рисунок 3.1 – Ключові аспекти системи якості послуг

Керівництво підприємства несе відповідальність за розробку політики у сфері якості послуг і задоволення потреб споживача. Її реалізація залежить від того, на скільки успішно керівництво забезпечує розробку й ефективне функціонування системи якості.

*Керівництву підприємства слід розробити та документально оформити політику у сфері якості з урахуванням:*

- 1) класу послуг, що надаються;
- 2) іміджу свого підприємства, його репутації з погляду якості, що забезпечується;
- 3) завдань у сфері якості послуг;
- 4) методів виконання завдань у сфері якості послуг;
- 5) ролі персоналу, який відповідає за реалізацію політики у сфері якості послуг.

Керівництво забезпечує ознайомлення персоналу з політикою у сфері якості та її розуміння, реалізацію та дотримання.

Реалізація політики у сфері якості вимагає того, щоб при постановці завдань у сфері якості була визначена основна мета, яка включає:

- задоволення потреб споживача відповідно до професійних та етичних норм;
- постійне поліпшення якості послуг;
- урахування вимог суспільства й реалій навколишнього середовища; У - ефективність надання послуг.

*Виходячи з основної мети, керівництво підприємства формулює сукупність таких завдань і заходів у сфері якості послуг:*

- чітке визначення потреб споживача та необхідних заходів стосовно якості;
- попереджувальні та контрольні заходи з метою уникнення неспроможності задоволення потреб споживача;
- оптимізація витрат на забезпечення належного рівня надання відповідного класу послуг із погляду якості;
- постійний аналіз вимог до послуг і досягнутого рівня з метою виявлення резервів поліпшення якості послуг;
- попередження негативних впливів на суспільство та навколишнє середовище внаслідок діяльності підприємства.

Для виконання завдань у сфері якості керівництво підприємства створює структуру системи якості, яка задовольняє вимоги на всіх етапах надання послуг; здійснює ефективне управління якістю послуг; оцінює та підвищує її, а також, чітко встановлює загальну та персональну відповідальність усіх працівників, від діяльності яких залежить якість послуг. При цьому потрібно передбачити необхідність ефективних стосунків між споживачем і постачальником у всіх точках їхньої взаємодії як усередині підприємства, так і за його межами. Установлені відповідальність і повноваження узгоджуються з засобами та методами забезпечення якості послуг.

Вище керівництво підприємства несе відповідальність за розробку вимог до системи якості. Воно безпосередньо або через призначеного ним представника відповідає за впровадження системи якості, її перевірку, постійне вимірювання параметрів, аналіз та удосконалення.

Сфера дії системи управління якістю охоплює усі функції і постійне підвищення якості вимагає участі, віддачі й ефективної взаємодії усього персоналу підприємства, що надає послуги.

Керівництво підприємства забезпечує необхідні ресурси для впровадження системи управління якістю та виконання поставлених у сфері якості завдань.

Найважливішим ресурсом організації є її працівники. І насамперед, це стосується підприємства, що надає готельно-ресторанні послуги, у якому поведінка і професійний рівень працівників безпосередньо впливають на якість послуг.

*Із метою надання стимулів до праці, професійного зростання, належного ділового спілкування, високого професійного рівня персоналу, керівництву необхідно:*

- під час добору працівників виходити з їхніх здібностей виконувати встановлені посадові інструкції;
- створювати такі умови роботи, які сприяють досягненню найвищих показників якості роботи та сприятливого робочого клімату;
- сприяти розкриттю можливостей кожного працівника підприємства за рахунок послідовного застосування творчих підходів до праці та більшого залучення до трудового процесу;
- забезпечувати розуміння поставлених завдань і їхнього впливу на якість;
- слідкувати за тим, щоб увесь персонал усвідомлював свою причетність до забезпечення якості послуг, які надаються споживачеві, і розумів свою роль у цьому процесі;
- заохочувати спрямовані на поліпшення якості зусилля шляхом належного їхнього визначення та винагороди за досягнуті результати;
- регулярно розглядати фактори стимулювання персоналу в забезпеченні якості послуг;
- застосовувати планове просування по службі та підвищення професійного рівня персоналу;

- упроваджувати програми підвищення кваліфікації персоналу, що передбачають як його підготовку, так і професійне зростання.

Навчання дає змогу усвідомити необхідність змін і створює умови для їх досягнення, а також для професійного зростання працівників.

*До матеріальних ресурсів, необхідних для виконання робіт, пов'язаних із наданням послуг, належать:*

- обладнання та фонди, що забезпечують надання послуг;
- виробничі потреби, наприклад, у пристроях, транспортних засобах й інформаційних системах;
  - засоби оцінювання якості та програмне забезпечення ЕОМ;
  - робоча та технічна документація.

У межах системи якості мають розроблятися методики, що встановлюють вимоги до здійснення усіх пов'язаних із виконанням послуги процесів, включаючи три основоположні процеси (маркетинг, проектування та надання послуги), які функціонують у структурі системи якості послуг (рис. 3.2).

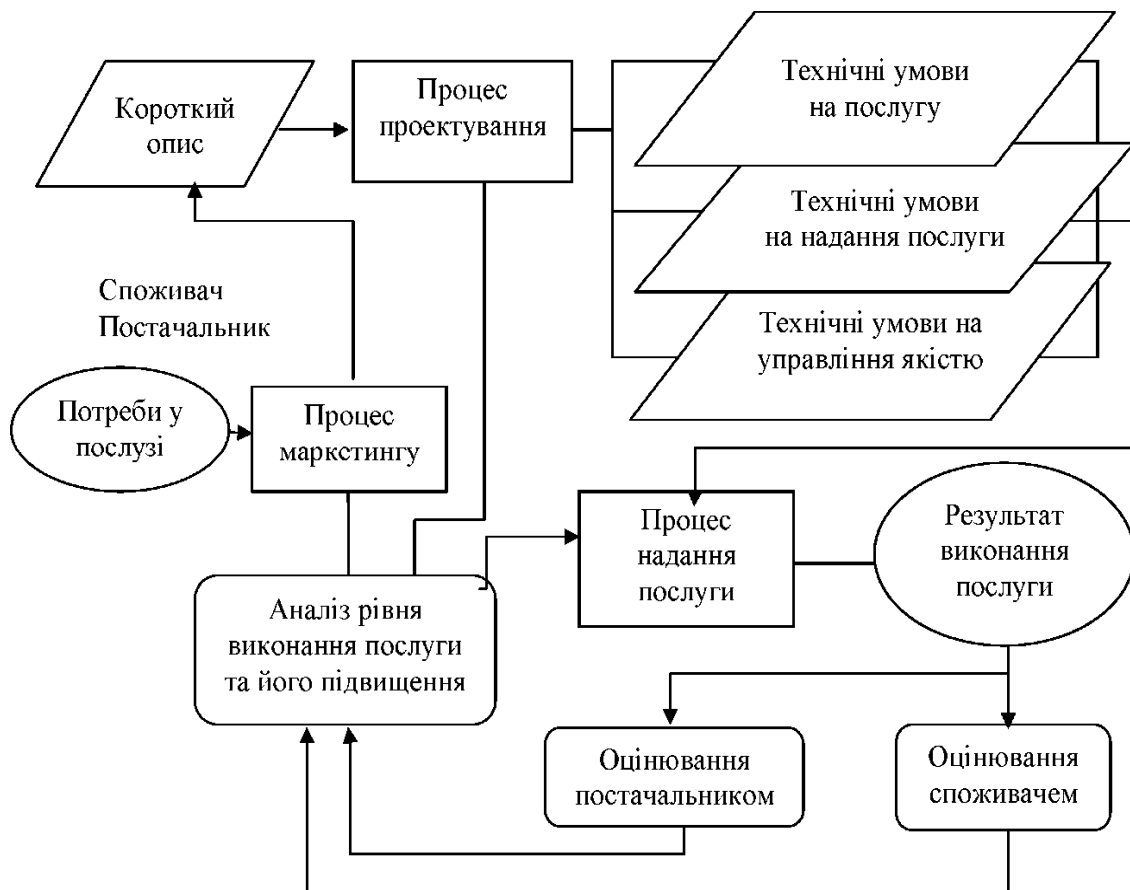


Рисунок 3.2 – Структура системи якості послуг

*До складу документації на систему управління якістю належать документи, наведені нижче.*

**Настанова з якості** — опис системи управління якістю, постійно служить чинним довідковим документом і включає:

- виклад політики у сфері якості;
- виклад завдань у сфері якості;

- структуру організації з зазначенням обов'язків працівників;
- опис системи якості з зазначенням усіх процесів і положень, що входять до неї;
- виклад прийнятих у закладі методів роботи щодо забезпечення якості;
- склад і порядок розсилання документації на систему якості.

**Програма якості** містить опис конкретних методів щодо забезпечення якості, ресурсів і послідовності операцій із виконання конкретної послуги.

**Методики** — це письмові положення, що встановлюють призначення та галузь діяльності, спрямовану на задоволення потреб споживачів, у межах підприємства, що надає послуги у сфері гостинності. У них зазначається порядок здійснення такої діяльності, управління нею та реєстрація. Методики мають узгоджуватися й бути доступними для персоналу та зрозумілі усім, кого безпосередньо стосуються.

**Протоколи якості** містять наступні відомості:

- ступінь виконання завдань у сфері якості;
- рівень задоволення або незадоволення споживачів наданими їм послугами;
- результати функціонування системи якості для проведення аналізу та підвищення якості послуг;
- аналіз з метою визначення тенденцій зміни якості;
- виконавський рівень субпідрядників;
- рівень кваліфікації та підготовки персоналу;
- порівняльні оцінки з погляду конкурентоспроможності.

Керівництво підприємства встановлює порядок доступу до протоколів якості. Уся документація має бути розбірливою, чітко й легко ідентифікованою, має включати термін дії (у т. ч. дату перегляду) і мати вказівку на статус затвердження.

*Необхідно впровадити методи контролю за випуском, розсиланням і переглядом документів, які передбачають:*

- затвердження документації уповноваженими особами;
- випуск документації та її наявність на ділянках, на яких подається необхідна інформація;
- зрозумілість і доступність документації для користувачів;
- вилучення застарілої документації.

Для системи якості слід регулярно проводити внутрішні перевірки (аудит) щодо впровадження системи управління якістю та її ефективності, а також ступеня дотримання технічних умов на послугу, технічних умов на надання послуги та технічних умов на управління якістю.

Система якості являє собою сукупність структур, що виконують функції управління й забезпечення якості встановленими методами. Її розробка в основному полягає в тому, що спочатку визначають, які процеси й структури варто включити в систему якості і які функції вони повинні виконувати, щоб забезпечити необхідну якість продукції/послуг, а потім розробити всі нормативні документи, необхідні для виконання цих функцій.

***Система якості повинна включати наступні елементи:***

- ефективний менеджмент на основі маркетингу, що забезпечує необхідні умови для виробництва й реалізації послуг;
- впровадження системи якості, що дозволяє забезпечити конкурентоспроможність і прибутковість;
- створення відповідної корпоративної культури.

Під корпоративною культурою розуміється система цінностей і переконань, що поділяються всіма співробітниками, колективна свідомість і менталітет організації. Корпоративна культура визначає взаємини працівників між собою, з клієнтами, керівництвом, посередниками, постачальниками й т.д. Корпоративна культура дає працівникам відчуття мети й формує відданість своєї організації.

Основний зміст всієї роботи в області матеріальної винагороди співробітників – це визначити міру праці й розмір її оплати. Розробка оптимальних співвідношень в оплаті праці різної складності є найбільш важливим моментом у системі диференціації заробітної плати. Такий підхід забезпечує відповідність розмірів оплати праці його якісним показникам. Мова йде про справедливу винагороду за працю.

У системі оплати й мотивації праці повинні дотримуватися наступні принципи:

- оплата за результатами праці;
- упевненість і захищеність працівників. Завдання полягає в тому, щоб персонал зосереджував максимум уваги на рішенні головних завдань організації: людей не повинні відволікати матеріальні проблеми. Забезпечити їм це повинна гарантована заробітна плата;
- стимулюючий і мотивуючий аспект зарплати. Працівникам надається можливість за продуктивну якісну, бездефектну працю одержувати більше, ніж фіксовану заробітну плату. У зв'язку із цим уводяться додаткові виплати, безпосередньо пов'язані з їхніми певними досягненнями;
- додаткові (мотиваційні) форми винагороди праці за особистий внесок.

На додаток до заробітної плати встановлюються різні види винагороди працівників. Винагороди служать оцінкою й визнанням організацією особливо якісної роботи співробітника. Це може бути: знижки на покупку товарів, оплату витрат на освіту, медичне обслуговування, страхування життя й т.п.

Мотиваційні можливості розкриваються перед працівниками через систему навчання. Навчання всіх співробітників стає обов'язковим елементом діяльності організації. Воно складається з навчання правильному сприйняттю й безпосередньому застосуванню чинних стимулів, теоретичної професійної підготовки й перепідготовки, освоєння й закріплення практичних навичок, розвитку здатності переборювати поточні труднощі, тренінг роботи в команді, формування команд.

*Навчання й мотивація персоналу* – найбільш вигідні форми інвестицій компанії. Правильно мотивований персонал повинен працювати як одна команда, не розтрачуючи час і енергію на чвари й інтриги.

*Вхідний контроль якості на продукцію й послуги постачальників.*  
Вхідний контроль якості означає розробку системи взаємодії з постачальниками продукції й послуг для підприємства, що включає: вхідний контроль продукції постачальником відповідно до вимог споживача; вхідний контроль споживача і зворотний зв'язок за результатами контролю; оцінку якості постачань; рейтинг постачальників.

*Вихідний контроль якості послуг*

Центральне місце у встановленні контролю над якістю надаваних послуг займає розробка еталонних карт якості на надавані послуги підприємства. Процедури оцінки й виміру якості процесів обслуговування за допомогою опитувальних карт якості використовують поняття «дефект» і «невідповідність».

Процес обслуговування вважається дефектним, якщо, принаймні, один із критичних елементів обслуговування визнаний невиконаним або виконаним неправильно.

Невідповідністю процесу обслуговування вважається:

- відхилення в меншу сторону оцінки якості будь-якого критичного елемента обслуговування в опитувальній карті (при правильному в цілому виконанні цього елемента) від значення цієї оцінки в еталонній карті;
- відсутність або неправильне виконання будь-яких, що не є критичними, елементів обслуговування, передбачених еталонною картою якості.

Причини виявлених невідповідностей і дефектів повинні бути швидко ідентифіковані, щоб можна було почати коригувальні дії й попередити повторне виникнення невідповідностей.

Невідповідності треба ранжувати за ступенем їхнього впливу на сприйняття (якість) обслуговування.

Причини невідповідностей можуть носити різний характер: технічний, виконавський, організаційний і ін.

Туристичне підприємство повинне регулярно проводити внутрішні перевірки якості, щоб контролювати ефективність і придатність різних елементів системи якості для досягнення поставлених цілей в області якості.

розробка системи якості в основному полягає в тому, щоб спочатку, з урахуванням рекомендацій стандартів *ISO 9000*, визначити склад необхідних функцій системи якості, а потім визначити структури, що виконують або будуть виконувати ці функції. Після цього розробляються нові, переробляються або використовуються наявні нормативні документи для виконання всіх функцій. При цьому слід чітко усвідомити, що стандарт дає уточнення що потрібно робити вищому керівництву, а не як треба це робити.

*Для впровадження вимог стандарту ISO 9001* необхідно виконання таких вимог:

- 1) документація системи повинна відповідати вимогам даного стандарту;
- 2) практична діяльність підприємства повинна відповідати документації (а отже і вимогам стандарту).

5. Структура системи управління якістю (СУЯ) визначається як система процесів відповідно до положень стандарту *ISO 9001:2000*, що заснований на використанні системно-процесного підходу. На думку багатьох провідних спеціалістів в галузі якості, сучасна система менеджменту якості повинна являти собою сполучення трьох основних структур (і сукупність відповідних процесів), а саме:

– *Структура зовнішніх і внутрішніх взаємовідносин компанії* – сукупність процесів взаємовідносин із усіма зацікавленими сторонами, а саме: зі споживачами, персоналом, постачальниками і партнерами, власниками і кредиторами, суспільством у цілому.

– *Технологічна структура менеджменту якості*, представлена циклом менеджменту якості, етапами якого є: визначення вимог (на послуги, процеси і процедури); планування; організація (розподіл відповідальності, повноважень і взаємодій); виконання процесу; перевірка і виявлення чи відповідності невідповідності; аналіз невідповідностей; коригуючі і попереджуючі дії; використання мотивації.

– *Структура стадій життєвого циклу послуг чи бізнес-процесів*, етапами якого є: маркетинг, НДДКР, закупівлі, розробка послуги та споживання (надання).

Усі ці структури повинні бути «занурені» у систему інформаційного забезпечення відповідних процесів, що може реалізовуватися як на паперових, так і на електронних носіях різного виду.

Вимоги стандарту *ISO 9001:2000* до СУЯ, чітко регламентуються по 4 елементам (на відміну від 20 елементів по версії 1994 року), а саме:

- відповідальність керівництва;
- управління ресурсами;
- випуск продукції чи розробка послуг;
- вимірювання, аналізування та поліпшення.

За даними елементами розробляється документація СУЯ, а також забезпечується погодженість і сумісність процесів планування, управління, забезпечення і поліпшення якості з визначенням їх змісту та взаємодії. Кожен напрямок діяльності має свої особливості, і разом вони являють собою чотири основних функціональних підсистеми системи якості, які і виступають у вигляді її основних складових.

### ***Етапи розробки систем якості***

1. *Визначення функцій і задач (елементів) системи якості.* На цій стадії спочатку необхідно провести ретельний аналіз процесу створення продукції чи послуг і представити його у вигляді докладного переліку етапів робіт.

2. *Визначення складу структурних підрозділів системи якості.* Для цього необхідно проаналізувати функції, що виконуються існуючими підрозділами, і порівняти їх з переліком функцій (елементів), що включаються в систему якості, яке створюється з урахуванням рекомендацій *ISO 9000*. В результаті визначаються підрозділи - виконавці по кожній функції і кожному підрозділу, його нові функції офіційно включаються в функціональні обов'язки.

Після визначення функцій і їх виконавців система якості знаходить цілком конкретний контур, який може бути представлений на двох схемах: структурній і функціональній.

3. *Розробка структурної схеми системи якості*, яка будується на основі структурної схеми підприємства і дає можливість показати «пристрій» системи – склад і взаємозв'язок всіх структурних підрозділів, що виконують функції в системі якості. Окремим блоком можна показати *керуюче ядро системи якості – службу якості*, до якої, як було відмічено, включаються відділ технічного контролю, метрологічна служба, служба стандартизації, а також відділ управління якістю, що виконує функції організації, координації і методичного управління роботою з якості.

4. *Розробка функціональної схеми управління якістю*, яка на відміну від структурної схеми, що показує устрій системи якості, дозволяє наочно представити процес управління якістю.

5. *Визначення складу і стану документації системи якості* – коли, після встановлення чого, хто і що повинен робити в системі якості, треба сказати, як, якими методами це повинно робитися, згідно якої документації. Це найбільш об'ємна і рутинна робота при розробці системи якості.

6. *Розробка документації системи якості* – це розробка і коригування конкретних нормативних документів, в яких повинні бути викладені методи виконання функцій і задач в системі якості. На цьому етапі відбувається наповнення системи якості необхідним внутрішнім змістом.

7. *Інформаційне узгодження документів СУЯ та їх аналіз*, спрямовані на перевірку того, наскільки повним є розроблений пакет документів.

8. *Впровадження документації СУЯ*, тобто набуття документами статусу обов'язкових для виконання через видання відповідного наказу першого керівника підприємства.

#### 9. *Перевірка СУЯ.*

Як правило, процес створення на підприємстві СУЯ завершується її сертифікацією. Отже, останнім етапом її розробки можливо вважати організацію і проведення сертифікації СУЯ на відповідність стандартам *ISO 9001:2000* авторитетним органом по сертифікації.

*Перший крок у створенні системи якості* – прийняття керівництвом офіційного рішення про її створення. Таке рішення може бути оформлене у вигляді наказу, відповідно до якого:

- визначається політика підприємства в області якості;
- призначається представник керівництва, відповідальний за створення й функціонування системи якості;
- формується служба якості, як правило, у складі відділу маркетингу;
- встановлюються основні етапи, виконавці й строки розробки й впровадження системи якості (рис. 3.3).





Рисунок 3.3 – Ієрархічна структура документації системи якості

Розробка політики й цілей підприємства в області якості неможлива без наявності організаційної структури підприємства, що дає відповідь на те, які структурні підрозділи входять у її склад, у яких відносинах вони перебувають, як здійснюється керування підприємством.

#### ТЕМА 4

### МЕХАНІЗМ ТА ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ ТУРИЗМУ

1. *Сутність, структура та особливості механізму управління якістю туристичних послуг*
2. *Мета, принципи та функції механізму управління якістю послуг*
3. *Зміст та етапи процесу управління якістю послуг та основні підходи до його визначення*
4. *Методи та форми управління якістю послуг в сфері туризму*

1. Якість туристичних послуг є категорією суб'єктивною та відносною, її можна трактувати як відповідність ознак туристичних благ і послуг вимогам й сподіваннями споживача, який сплачує за них визначену ціну.

Якість туристичних послуг, як і якість продуктів, є поєднанням якості, типу та якості виконання. У туризмі тип якості стосується різних його видів і водночас відображає стандарт об'єктів та оточення. Тому відповідно до концепції суті туристичного продукту, яка визначається у широкому і вузькому розумінні, можна аналізувати:

- *якість поодинокі (окремої) послуги* або однорідної асортиментної групи туристичних послуг;
- *якість туристичного продукту як комплексу послуг*, що виявляється за посередництва всіх благ і послуг, які купують туристи у зв'язку з виїздом за

межі постійного місця проживання як перед, так і під час подорожі та після її завершення.

Крім якості туристичних послуг, важливою є проблема якості обслуговування клієнта (туриста). Покупці туристичних послуг стають усе більш прискіпливими і вимогливими до стандарту обслуговування. Цей елемент набирає ваги у функціонуванні суб'єктів туристичного підприємництва за умов гострої конкурентної боротьби. Діяльність, що пов'язана з обслуговуванням туристів, охоплює дії перед, під час і після закінчення угоди. На якість туристичної послуги, яку замовляють покупці, впливають як їхні сподівання, так і реальний досвід, отриманий унаслідок стосунків із працівниками обслуговування туристичного руху. Сподівання визначаються обіцянками і зобов'язаннями, які фірма надає своїм клієнтам за допомогою різних способів комунікації. Додатково необхідно врахувати вплив таких чинників, як вислуховування думок, рекомендацій, відгуків.

З огляду на диференційований характер виробництва у туризмі та необхідність тривалого контакту обслуговуючого персоналу з туристами постає проблема якісного обслуговування в умовах жорсткої конкуренції, що перетворюється на основний аспект функціонування туристичних підприємств на ринку. Це знаходить своє відображення у маркетинговій концепції, особливо в ідеї інформативного маркетингу.

Суттєвим елементом сукупності дій, спрямованих на підвищення рівня якості туристичних послуг, є якість обслуговування клієнта. Обслуговуючий персонал впливає на споживачів і допомагає налагоджувати тривалі зв'язки з фірмою. Особлива роль персоналу полягає у співпраці клієнта під час створення спільної вартості та якості продукту. Однак ця проблематика значною мірою формує ринкові відносини між працівниками туристичних підприємств та їх клієнтами в окремих сферах туристичної діяльності.

Якість обслуговування клієнта стає одним із важливих чинників, які вирізняють підприємства у конкурентній боротьбі. Пропонування туристу послуги бажаної якості вимагає застосування не лише відповідних виробничих чинників, процедур, прийомів та технологій, а також відповідного рівня кваліфікації працівників.

Клієнти стають все більше вимогливими і прагнуть щораз вищого стандарту обслуговування. Підприємства оцінюють сферу обслуговування клієнта з різних перспектив, тому в літературі існує багато визначень цього поняття.

Обслуговування клієнта передбачає дії щодо прийняття замовлення, виготовлення і доставки замовлених предметів, а також дії, які є наміром виправлення здійснених помилок на будь-якому етапі реалізації замовлення. Обслуговування клієнта – це надійне, гарантоване надання клієнтові благ і послуг в обумовленому місці й часі, відповідно до сподівань клієнта. Окрім цього, це сукупність дій окремих складових елементів господарюючого суб'єкта, який бере участь у наданні благ і послуг у спосіб, що відповідає сподіванням клієнта і забезпечує досягнення основних цілей фірми.

Обслуговування клієнта охоплює виконання замовлення, комунікацію з клієнтом перед, під час і після продажу, посередництво та усунення недоліків.

Виконання сподівань клієнта має бути однією з основних цілей фірм, які надають туристичні послуги. Надзвичайно важлива роль у досягненні якісних цілей на туристичному підприємстві належить персоналу фірми, який безпосередньо обслуговує покупців, допоміжному персоналу, а також керівництву підприємства.

Керівний персонал, який здійснює управління туристичним підприємством, має забезпечувати високу відповідність між фактично наданими послугами та сподіваннями клієнтів.

***Управління якістю** – скоординована діяльність, яка полягає у спрямуванні та контролі учасника відносин щодо якості, або напрями діяльності, для підвищення ефективності виробництва за рахунок впровадження системи управління якістю на підприємстві туристичної галузі.*

Механізм управління якістю туристичних послуг є одним з елементів управління підприємством.

Механізм – це система, устрій, що визначає певний порядок діяльності.

***Механізм управління якістю послуг** являє собою спосіб організації діяльності туристичного підприємства із характерними для нього відносинами між учасниками процесу надання послуг, а також виробником послуг та їх споживачами, формами та методами впливу на процес виробництва та реалізації послуг, організаційною структурою управління та умовами стимулювання людей до праці. Це сукупність взаємодії між суб'єктами господарювання з метою створення найбільш сприятливих умов і стимулів підвищення ефективності діяльності фірми, забезпечення задоволення потреб та очікувань споживачів. Механізм управління якістю послуг ґрунтується на виробленні управлінських рішень та здійсненні комплексу управлінських дій щодо планування, надання та реалізації послуг високого рівня якості (рис. 4.1).*

Слід відмітити, що механізм управління якістю у вітчизняній економічній літературі розглядався лише відносно продукції. При цьому не було враховано вимоги стандартів *ISO*.

***2. Мета управління якістю послуг** – удосконалення форм і методів процесу управління, спрямованого на поліпшення якості й забезпечення стійкого конкурентного статусу підприємства. Для її досягнення адміністрація підприємств повинна забезпечити організацію всіх органів управління та підрозділів, скоординовану на створення системи управління якістю, яка повинна передбачати вивчення ринку послуг гостинності, маркетингові дослідження. Поліпшення якості послуг має здійснюватись відповідно до потреб споживачів.*

Принципи управління якістю на основі впровадження системи якості такі:

– відповідальність керівництва за формування політики у сфері якості послуг та забезпечення задоволення потреб споживачів;

– необхідні ресурси (кваліфіковані трудові та матеріально-технічні ресурси), котрі керівництво повинно забезпечити у впровадження системи якості;

- дієздатність системи якості, для реалізації якої підприємство має розробити, документально оформити та впровадити нагальні заходи;
- ефективна взаємодія між споживачами послуг і працівниками підприємства, зорієнтована на визначення процесу управління якістю послуг та структури системи якості.

Усі проблеми управління якістю на практиці зводяться до визначення функцій, котрі повинен виконувати суб'єкт управління. Для раціональної організації управління якістю вирішальне значення має виявлення обсягу, структури та характеру функцій. Їх вивчення дає змогу окреслити обсяг функцій, які виконують суб'єкти управління в підприємстві, а також структуру управління, розподілити функції між органами управління, ефективно організувати сам процес управління. Отже, функції управління сприяють формуванню системи управління якістю послуг як структури та її організації як процесу.

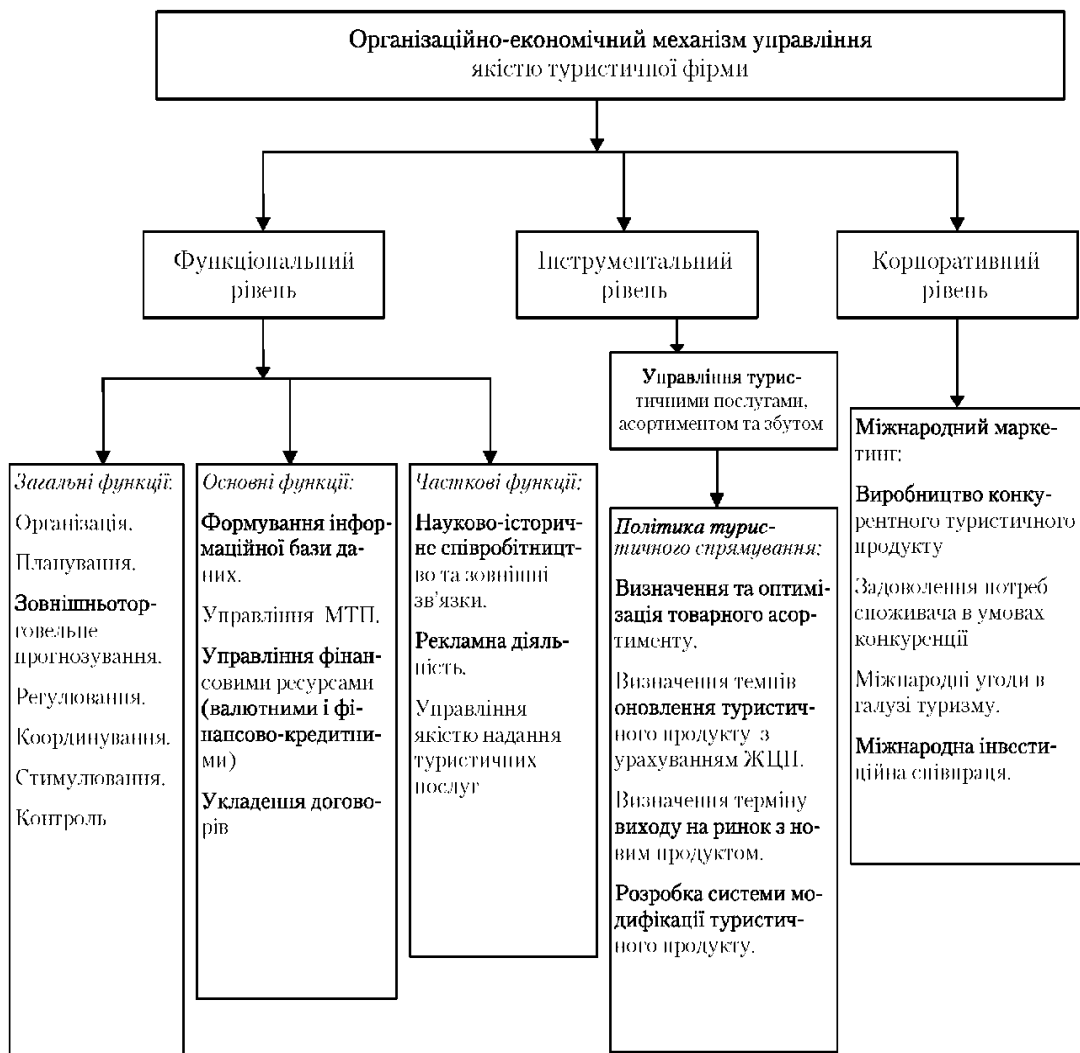


Рисунок 4.1 – Схема рівнів організаційно-економічного механізму управління якістю менеджменту туристичної фірми

**Сутність функцій аналізують з таких позицій:**

– *функція управління якістю послуг* — вид управлінської діяльності;

– *функція управління якістю послуг* — результат спеціалізації управлінської діяльності;

– *функція управління* становить основу здійснення управління. Управління якістю послуг — це вид управлінської діяльності, що виник унаслідок поглиблення розподілу праці й спеціалізації функцій управління підприємством. Функція управління якістю послуг повинна діяти на всіх стадіях життєвого циклу послуги. Під час реалізації функція управління проходить декілька етапів (прийняття рішення здійснення управлінського впливу, збір, обробка та передача інформації) та складається з елементів виробничо-експлуатаційного, технічного, економічного й правового характеру.

Специфічні функції управління якістю послуг характеризують окремі сторони управлінської діяльності, відображаючи вплив управлінської системи на окрему частину об'єкта управління. Вони змінюються під впливом інновацій на ринку (вдосконалення управління якістю з використанням автоматизованого опрацювання інформації), поглиблення спеціалізації, управління сертифікацією, сертифікації системи якості, прогнозування потреб та рівня якості послуг, наукового аналізу операцій у сфері якості, планування вдосконалення якості послуг, організації системи маркетингових досліджень, техніко-економічного дослідження поліпшення якості.

**Механізм управління якістю туристичних послуг** розглядається як своєрідний механізм управлінських відносин, сформований з таких елементів:

- *законів управління якістю*, тобто з суттєвих періодично повторюваних взаємозв'язків між елементами системи управління якістю, які забезпечують її функціонування та цілісність;

- *об'єкта управління якістю* (структурних підрозділів у туристичних підприємствах, керівників середнього і низового рівнів управління та підпорядкованого їм персоналу);

- *предмета управління якістю* – турпослуги або з комплексу послуг, що надається у підприємствах;

- *факторів управління якістю* (на що спрямовано діяльність у сфері якості з метою досягнення визначених цілей);

- *функцій та методів управління якістю* – конкретних форм і засобів цілеспрямованого впливу органів управління якістю на інтереси та умови життєдіяльності працівників готелю;

- *інформації* – сукупності даних для прийняття управлінських рішень щодо якості послуг;

- *методики* – встановленого способу діяльності та інструментарію впливу суб'єкта управління якістю на об'єкт (планів, технологій, рішень, норм та нормативів, форм матеріального та морального стимулювання);

- *організаційної структури* – обов'язків, повноважень і взаємовідносин, поданих у вигляді схеми, за якою підприємство виконує свої функції, тобто з внутрішньої будови системи якості, яка відображає розподіл праці в готелі та специфіку виконання конкретних функцій і методів діяльності у сфері якості;

- *технічних засобів збору, обробки та збереження інформації, технології виконання робіт, які підвищують продуктивність та ефективність управлінської праці у сфері якості;*

- *кадрів управління якістю – керівників, спеціалістів, допоміжного персоналу.*

Споживач турпродукту все більшого значення надає співвідношенню «якість/ціна», що для туристичного підприємства втілюється у співвідношення «послуга/прибуток», оскільки в туризмі, як і в більшості галузей сфери послуг, кінцевий прибуток залежить від якості обслуговування, а якість обслуговування є результатом діяльності працівників туристичної фірми. Саме працівник, що безпосередньо спілкується зі споживачем, здатен створити уявлення про цінність туристичного продукту.

На підприємствах сфери гостинності впроваджується п'ятирівнева модель якості обслуговування (рис. 4.2). Вона визначає якість обслуговування з точки зору задоволення очікувань клієнта. Колектив фірми повинен знати, що очікує клієнт і реалізувати його очікування з відмінною якістю.

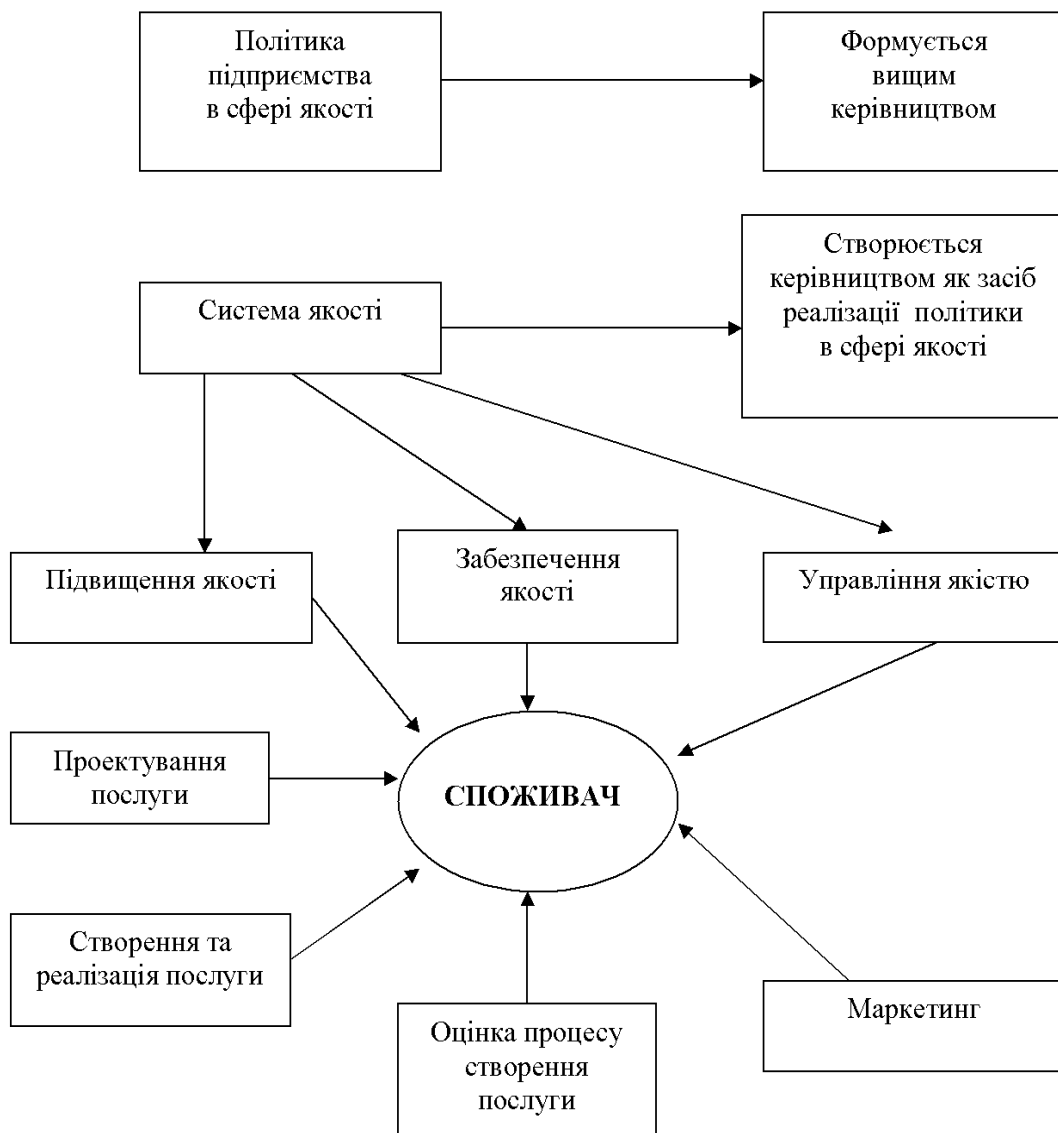


Рисунок 4.2 – Механізм управління якістю продукції та послуги

*Рівень 1:* очікування споживача і реакція керівництва. Керівництво не завжди розуміє, що клієнт очікує від обслуговування. Здебільшого адміністрація проводить дослідження щодо потреб ринку, а потім концентрує зусилля на внутрішніх проблемах, забуваючи, що вимоги клієнтів змінюються. Менеджери повинні заохочувати клієнтів до зворотного зв'язку, змінювати властивості послуг до побажань відвідувачів.

*Рівень 2:* сприйняття керівництва і специфіка обслуговування. Характеризується ситуацією, коли менеджери знають, чого їх споживачі вимагають, але не здатні чи не бажають розвивати системи, які б забезпечили їх задоволення. Це відбувається з декількох причин.

*Рівень 3:* специфіка якості обслуговування і надання послуг. Цей рівень складає компонент виконання обслуговування. Він настає, коли керівництво готелю розуміє потреби клієнтів.

*Рівень 4:* надання обслуговування і зовнішні зв'язки. Він виникає, коли готель обіцяє більше, ніж може дати. Перш, ніж розповсюджувати багатообіцяючі рекламні гасла, менеджери повинні упевнитись, що вони дійсно все можуть виконати. Клієнти мають надію, що в готелях надані послуги і політика обслуговування єдині. Несумісність цьому правилу приводить до помилок на рівні 4.

*Рівень 5:* очікуване обслуговування і сприйняття наданого обслуговування. Цей рівень впливає із попередніх, коли виникають розбіжності між очікуваною якістю обслуговування та наданою в дійсності. Очікувана якість - це те, що гість очікує отримати від послуг.

У сучасній маркетинговій діяльності підприємств особливе місце посідають процеси, пов'язані з забезпеченням якості. Відповідно до стандартів ДСТУ ISO серії 9000 маркетингу належить провідна роль у встановленні вимог до якості продукції та послуг. У зв'язку з цим, основними процесами із забезпечення якості туристичних **послуг, що виконуються на етапі маркетингу та вивчення ринку, є:**

- аналіз даних кон'юнктури й оцінювання якості послуг порівняно з продукцією та послугами конкурентів;
- підготовка програми робіт із проектування, розробки, виробництва продукції та надання послуг, просування продукції й послуг на ринку;
- визначення поточних і перспективних потреб у виробництві продукції та наданні послуг для різних ринків;
- періодичний аналіз контрактів;
- визначення й уточнення вимог споживачів за технічними характеристиками, номенклатурою, обсягом, вартістю й іншими умовами постачання;
- узгодження вибору аналогів під час обґрунтування комерційних пропозицій і технічних вимог на продукцію та послуги, що пропонуються;
- аналіз даних за результатами взаємодій із діловими партнерами, звітів про перегляд контрактів, у т. ч. виконання партнерами ділових зобов'язань, втрати, обумовлені недотриманням вимог договорів із боку партнерів;
- аналіз результатів виконання програм взаємодії зі споживачами (замовниками) й організаціями з захисту прав споживачів.

*Основною метою* виконання завдань на етапі маркетингу є забезпечення діяльності всіх підрозділів підприємства готельно-ресторанного господарства відповідно до ситуації на зовнішньому та внутрішньому ринках для інтенсифікації реалізації продукції та послуг.

*Завдання маркетингу* — визначити потребу в послугі та стимулювати попит на неї. Для збору інформації про ринок можна проводити опитування та співбесіди. Керівництву закладу готельно-ресторанного господарства слід упроваджувати методики планування та проведення заходів, спрямованих на вивчення ринку.

Перш ніж проводити розробку послуги, керівництво підприємства розробляє методики планування, організації та реалізації надання послуги, а за необхідності — можливої відмови від неї.

Якість послуг залежить, у першу чергу, від якості їхнього проектування. Якщо якість не закладено у проєкті, її неможливо досягти у процесі надання. Цикл розробки послуг починається з оцінювання вимог замовників і закінчується, коли проєкт готовий до запуску у надання.

Цикл розробки послуг включає *такі основні групи процесів:*

- аналіз вимог замовника або ринку для досягнення повного розуміння цих вимог;

- складання технічного завдання на розробку послуги шляхом перероблення вимог замовника або ринку в показники якості, подані за можливістю, у кількісному вираженні;

- розробка попередніх параметрів і технології надання послуги, включаючи специфікацію основних і допоміжних складових;

- перший аналіз проєкту;

- модифікація проєкту на підставі його аналізу та надання одного або більше дослідних зразків послуг;

- випробування й оцінювання дослідного зразка (зразків), уключаючи випробування в робочих умовах на практиці;

- другий аналіз проєкту;

- модифікація проєкту, якщо це необхідно, надання та випробування модифікованого дослідного зразка (зразків), уключаючи випробування в робочих умовах на практиці;

- остаточна обробка проєктної документації та підготовка повних технічних вимог до продукції (послуги), уключаючи графік випробувань і критерії відповідності вимогам якості;

- дослідний цикл надання послуги;

- випробування дослідної партії послуг та остаточний аналіз проєкту;

- коригування проєкту після аналізу, затвердження та запуск проєкту у виробництво.

Залежно від виду послуг та інших факторів деякі групи процесів можуть виключатися.

*Система якості на цій стадії передбачає такі процеси:*

- 1) планування проєктних робіт;



2) аналіз вимог замовників стосовно характеристик продукції (послуг), призначеної для освоєння та виробництва (надання);

3) узгодження з розробником вимог до продукції й послуг і номенклатури показників якості, необхідної для оцінки якості й сертифікації продукції та послуг;

4) узгодження з замовником і розробником вимог і критеріїв прийому та відбракування продукції;

5) узгодження з замовником і розробником об'єктів і методів контролю та випробувань продукції (послуг), виконання вимірювань;

6) аналіз результатів випробувань розроблених зразків, проведення дослідних і встановлювальних партій;

7) узгодження з розробником технологічних вимог до виробництва продукції, надання послуг;

8) робота комісій із оцінювання технічного рівня розробок;

9) узгодження з розробником рівня уніфікації та стандартизації продукції й технології;

10) узгодження з розробником показників безпеки продукції та технології;

11) узгодження з розробником складу нормативної документації для підготовки й організації виробництва продукції (надання послуг) і контролю якості;

12) аналіз проекту;

13) перевірка проекту.

10) якості, необхідної для оцінки якості й сертифікації продукції та послуг;

11) узгодження з замовником і розробником вимог і критеріїв прийому та відбракування продукції;

12) узгодження з замовником і розробником об'єктів і методів контролю та випробувань продукції (послуг), виконання вимірювань;

13) аналіз результатів випробувань розроблених зразків, проведення дослідних і встановлювальних партій;

14) узгодження з розробником технологічних вимог до виробництва продукції, надання послуг;

15) робота комісій із оцінювання технічного рівня розробок;

16) узгодження з розробником рівня уніфікації та стандартизації продукції й технології;

12) узгодження з розробником показників безпеки продукції та технології;

13) узгодження з розробником складу нормативної документації для підготовки й організації виробництва продукції (надання послуг) і контролю якості;

14) аналіз проекту;

15) перевірка проекту.

Управління якістю розглядається як невід'ємна складова пов'язаних із виконанням послуги процесів — маркетингу, проектування та надання послуги.

Розроблені технічні умови й управління якістю передбачать ефективне управління кожним процесом із метою постійної відповідності послуги технічним умовам і задоволенню споживача.

*Проектування управління якістю включає:*

- визначення ключових видів діяльності в межах кожного процесу, які істотно впливають на виконання зазначених послуг;
- аналіз ключових видів діяльності з метою добору таких характеристик, вимірювання і контроль яких забезпечать якість послуги;
- визначення методів оцінювання обраних характеристик;
- визначення способів впливу на ці характеристики або управління ними в заданих межах.

**Процес надання послуг** — це сукупність взаємопов'язаних ресурсів і діяльності від моменту отримання матеріальних ресурсів до реалізації готової продукції або надання послуг споживачеві. Виробничі процеси та процеси надання послуг, мають бути прогресивними, відповідати сучасному рівню досягнень науки й техніки, забезпечувати підвищення продуктивності праці, якості продукції та послуг, скорочення трудових і матеріальних витрат на їхню реалізацію та надання, зменшення шкідливих впливів на людину та довкілля.

**Виходячи з цих завдань, основними процесами управління якістю на цій стадії є:**

- аналіз існуючого рівня організації робіт із забезпечення якості продукції, послуг у виробництві й наданні та його відповідності вимогам сертифікації продукції, послуг і систем якості;
- формування в закладі комплексу заходів, спрямованих на удосконалення рівня організації робіт із забезпечення якості послуг;
- вибір, розробка та впровадження прогресивних технологічних процесів та операцій;
- розробка й впровадження прогресивних засобів і процесів контролю та випробувань, установлення статусу продукції та послуг за результатами контролю й випробувань;
- планування та затвердження процесів надання послуг;
- оснащення процесу надання послуг необхідним тепловим, механічним, холодильним, торговельним, підйомно-транспортним обладнанням та іншим технологічним оснащенням та інструментом, контрольно-вимірювальними приладами, засобами механізації й автоматизації, оргтехнікою тощо;
- регулювання параметрів процесів;
- забезпечення виконання вимог документації на всі елементи виробничо-технологічного циклу — персонал, документацію, обладнання, оснащення, інструмент, системи енергопостачання, виробниче середовище, сировину, матеріали, напівфабрикати тощо;
- установлення та підтримка методів ідентифікації послуг;
- аналіз технічного рівня робіт із забезпечення якості;
- підготовка технічної документації та доведення її до відома персоналу;

- перевірка підготовленості та знань персоналу;
- відновлення послуг; організація споживання надання послуг;
- атестація системи контролю та випробувань; формування та використання фонду нормативних і нормативно-правових документів у сфері якості;
- проведення заходів із підготовки персоналу, встановлення критеріїв виконання та якості робіт.

4. Останніми роками послідовно упроваджується *нова стратегія управління якістю послуг*:

- забезпечення якості розуміється не як технічна функція, реалізована підрозділом, а як систематичний процес, пронизуючий всю організаційну структуру фірми;
- новому поняттю якості повинна відповідати певна організаційна структура підприємства;
- питання якості актуальні не тільки в рамках виробничого циклу, а й у процесі розробок, маркетингу і обслуговування;
- якість повинна бути орієнтованою на задоволення вимог споживача, а не виробника;
- підвищення якості вимагає застосування нової технології надання послуг, починаючи з автоматизації проектування і закінчуючи автоматизованими вимірюваннями в процесі контролю якості;
- всеосяжне підвищення якості досягається тільки зацікавленою участю всіх працівників — від виконавця до керівника фірми.

Все це здійснено тільки тоді, коли діє чітко організована система управління якістю, направлена на інтереси споживачів, що зачіпає всі підрозділи і прийнятна для всього персоналу.

Якість як основна стратегічна мета діяльності підприємств туристичного бізнесу признається вищим керівництвом. При цьому встановлюються конкретні задачі і виділяються кошти для їх вирішення. Оскільки вимоги до якості визначає споживач, не може існувати такого поняття, як постійний рівень якості. Підвищення якості повинне йти по зростаючій, бо якість — це безперервно змінна ціль.

Заходи щодо підвищення якості послуг повинні зачіпати всі без винятку підрозділи підприємства. Досвід показує, що від 80 до 90% заходів не підлягають контролю відділів якості і надійності. Особлива увага приділяється підвищенню якості на таких етапах, як обслуговування споживачів.

Процес навчання, орієнтований на певне робоче місце і підвищення кваліфікації персоналу.

Системи розробки нових послуг повинні містити ряд основних положень:

- якість розглядається на рівні зі всіма технічними новаціями з самого початку розробки послуги;
- планування робіт організовується таким чином, щоб не обмежувати проектування варіантів виробу з якнайкращими характеристиками;

- прискорення розробки виробу повинне стати основним критерієм ефективності системи розробки.

Під час управління якістю використовують передові методи управління. Менеджмент розглядає методи управління як сукупність різноманітних способів та прийомів, які управлінський апарат підприємства використовує передусім для активізації ініціативи та творчості всього персоналу в процесі практичної діяльності з метою задоволення потреб підприємства.

У загальному трактуванні *метод* – це спосіб цілеспрямованої дії суб'єкта управління на об'єкт управління для досягнення поставлених цілей; це спосіб, за допомогою якого органи управління діють на ті чи інші фактори з метою досягнення цілей підприємства.

*Методи управління якістю* – це передові методи управління підприємством, які являють собою сукупність способів та засобів дії управлінського апарату в галузі якості на об'єкт управління з метою забезпечення управління та поліпшення якості послуг у межах системи якості.

У практиці управління якістю використовують одночасно різні методи та їх поєднання.

Методи управління якістю послуг поділяються на економічні, організаційно-адміністративні та соціально-психологічні. Економічні методи управління якістю послуг, з одного боку, стимулюють діяльність по задоволенню інтересів суспільства та споживачів (висока якість послуг, задоволення суспільних потреб), з іншого, - служать основним мотивом стимулювання діяльності персоналу в галузі якості (заробітна плата, премії, доплати та нагороди за якісні показники роботи).

В управлінні якістю *економічні методи* мають такі форми: планування, аналіз, ціноутворення, фінансування. В результаті підвищення дії економічних стимулів та важелів формуються умови праці в готелі, за яких трудовий колектив стимулюється до ефективної роботи.

*Організаційно-адміністративні методи* роботи базуються на прямих директивних вказівках та забезпечують чіткість, дисциплінованість і порядок роботи в готелі. Основою їх використання є організаційні відносини як складова частина механізму управління якістю в готелі. Організаційно-адміністративні методи здійснюють прямий вплив на об'єкт управління з метою реалізації політики в галузі якості через вказівки, накази, розпорядження. Можливі три форми їх вияву: обов'язкові розпорядження (накази, заборони), погоджувачі форми (консультації, досягнення компромісу), рекомендації (порада, пояснення, пропозиція тощо).

*Соціально-психологічні методи* управління якістю послуг - це сукупність специфічних способів впливу на особисті стосунки та зв'язки, які виникають у працівників готелю, а також на соціальні процеси, що протікають у трудових колективах з метою досягнення цілей готельного підприємства в галузі якості. Вони базуються на використанні моральних стимулів до праці, діють на особу за допомогою психологічних засобів з метою перетворення завдань, які стоять перед працівником, в його внутрішню потребу. Як основні форми при цьому використовують: планування соціального розвитку трудового

колективу; виховання та формування особистості на основі критики, самокритики, змагань, участі працівників в управлінні, морального стимулювання тощо.

В управлінні якістю послуг слід використовувати, крім загальних методів теорії управління, спеціалізовані методи, тобто ті, що застосовують не лише в теорії, а й на практиці управління якістю. Готельним підприємствам для досягнення поставлених цілей у галузі якості слід використовувати методи, інструменти і засоби, які умовно згруповано в три блоки.

До методів забезпечення якості відносять, насамперед, інженерно-математичні методи, які використовують для аналізу і регулювання процесів на всіх стадія життєвого циклу товару (розроблення, надання, реалізація), а також для обробки характеристик (планування, забезпечення надання, аналіз недоліків).

Аналіз діяльності багатьох підприємств, в тому числі, в сфері гостинності, показує, що недоброякісне обслуговування клієнтів є наслідком недостатньої кваліфікації працівників, відсутності сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі та в окремих відділах і підрозділах, слабого виконання всіх важелів підвищення активності процесів. Найбільш ефективним та масовим методом активізації людського фактора є *гуртки якості*, які вперше виникли у 1962 р. в Японії і одержали широке розповсюдження в усьому світі (більш ніж у 50 країнах).

*Метод самоконтролю.* Звичайний контроль якості на підприємстві не сприяє зменшенню затрат підприємства, поліпшенню якості, він лише визначає погане і хороше, викликаючи негативні емоції у персоналу. Таким чином, дійдемо висновку, що якість повинна закладатись у послугі чи продукції, а не доводиться контролем. Поліпшення власної роботи забезпечується за рахунок правильного і грамотного управління та свідомої поведінки кожного працівника підприємства, його сумлінного ставлення до своїх службових обов'язків. У результаті на підприємстві складається певна корпоративна культура, змістом якої є формування людського фактора, розуміння того, що якість - це проблема кожного.

*Контроль за дотриманням якості* послуг підприємства здійснює директор, *оперативний контроль* - адміністратор, спеціаліст служби якості, *поточний контроль* технологічного процесу з реєстрацією даних виконує сам працівник. Це ще раз свідчить про те, що якість туристичних послуг безпосередньо залежить від якості праці кожного працівника.

В умовах загострення конкуренції в індустрії гостинності на національному і міжнародному рівнях підприємства все ширше використовують статистичні методи управління якістю, так звані «інструменти якості», (рис. 4.3), які стандартизовані та рекомендуються для виконання робіт з поліпшення якості.

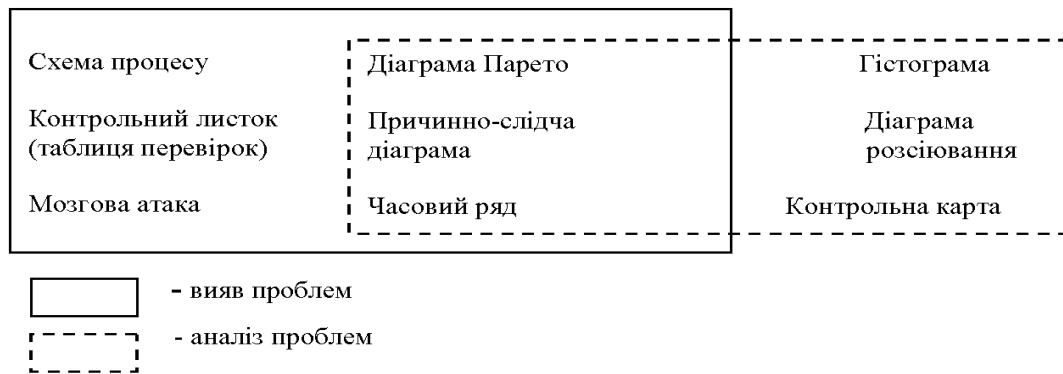


Рисунок 4.3 – Використання інструментів якості

Розглянемо сутність цих методів. *Схему процесу* використовують, якщо потрібно простежити за фактичними стадіями процесу надання готельної послуги, щоб можна було визначити відхилення у роботі.

Графічне зображення стадій процесу здійснення діяльності підприємства надає чітке уявлення про програму підприємства. Схема процесу використовується для зіставлення його етапів (рис. 4.4).

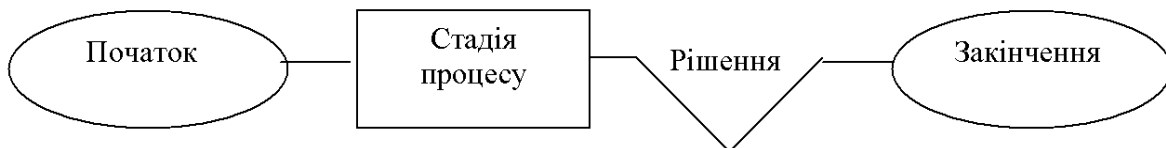


Рисунок 4.4 – Схема процесу

*Мозгова атака* використовується з метою допомогти групі обробити найбільшу кількість ідей з проблеми за короткий термін.

*Часовий ряд*. Використовується, коли потрібно найпростішим способом відобразити хід змін даного спостереження за певний час. Найбільш ефективно часовий ряд використовується для виявлення тенденцій чи змін середньої величини, які мають вигляд кривої (рис. 4.5).

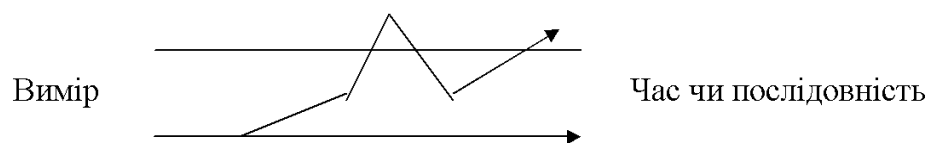


Рисунок 4.5 – Часовий ряд

*Контрольний листок (таблиця перевірок)* дозволяє дати відповіді що повинні найбільш повно характеризувати процес надання послуг, можуть бути як однорідні, так і ні.

*Діаграму Парето* використовують для виявлення відносної важливості всіх проблем, пов'язаних з якістю, чи умов, з метою вибору відправної точки для вирішення цих проблем, для спостереження за результатами їх вирішення та аналізу причин виникнення. Діаграма Парето – це особлива форма вертикального графіка, який дає змогу виявити проблеми якості та визначити

порядок їх вирішення. Діаграму побудовано на основі комп'ютерних чи інших форм збору даних (рис. 4.6).

*Причинно-наслідкову діаграму* використовують за потреби дослідити та відтворити всі можливі причини чи умови певних проблем. Її розроблено з метою визначення співвідношення між наслідками, результатами та всіма можливими причинами, які впливають на них.

*Гістограму використовують*, коли потрібно дослідити та подати розподіл даних про кількість одиниць кожної категорії за допомогою графіка.



Рисунок 4.6 – Діаграма Парето

Діаграма Парето складається лише з характеристик послуг та продукції (загроза безпеці, неякісні послуги, різні проблеми), а гістограма відображає кількісні дані та їхній розподіл, які можна виміряти (температура, вологість вартість, вага). Типову гістограму надано на рисунку 4.7.

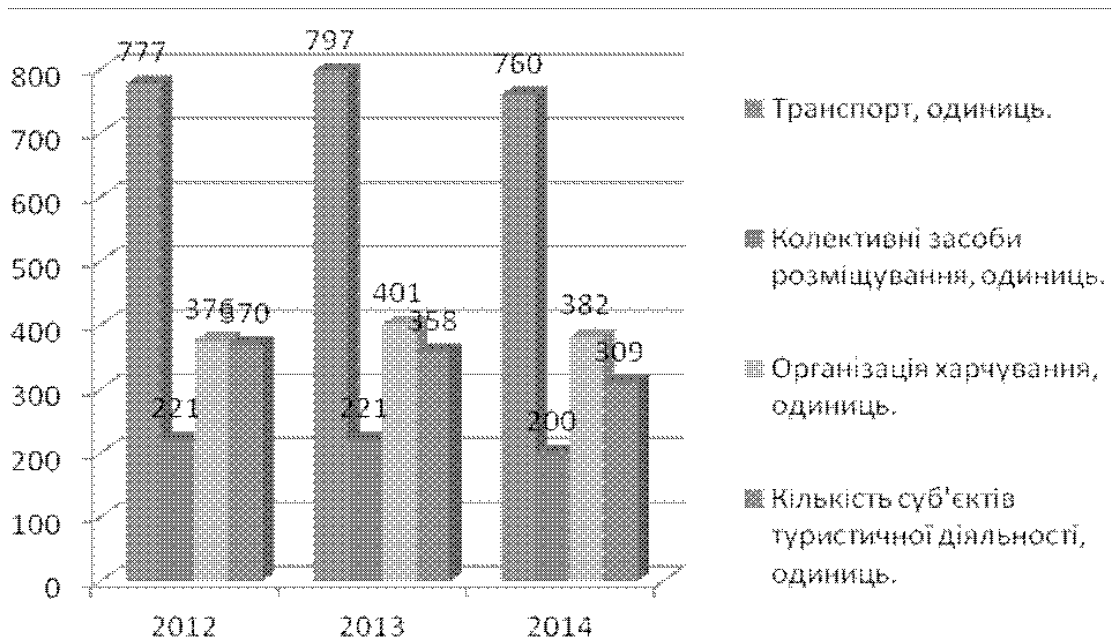


Рисунок 4.7 – Гістограма

Діаграма розсіювання, що використовується для вивчення можливих зв'язків між двома змінними величинами, пояснює, чи існує між ними зв'язок та яка його щільність. Діаграма будується у такому порядку: на горизонтальній осі відкладають виміри величини однієї змінної, а на вертикальній - іншої (рис. 4.8).

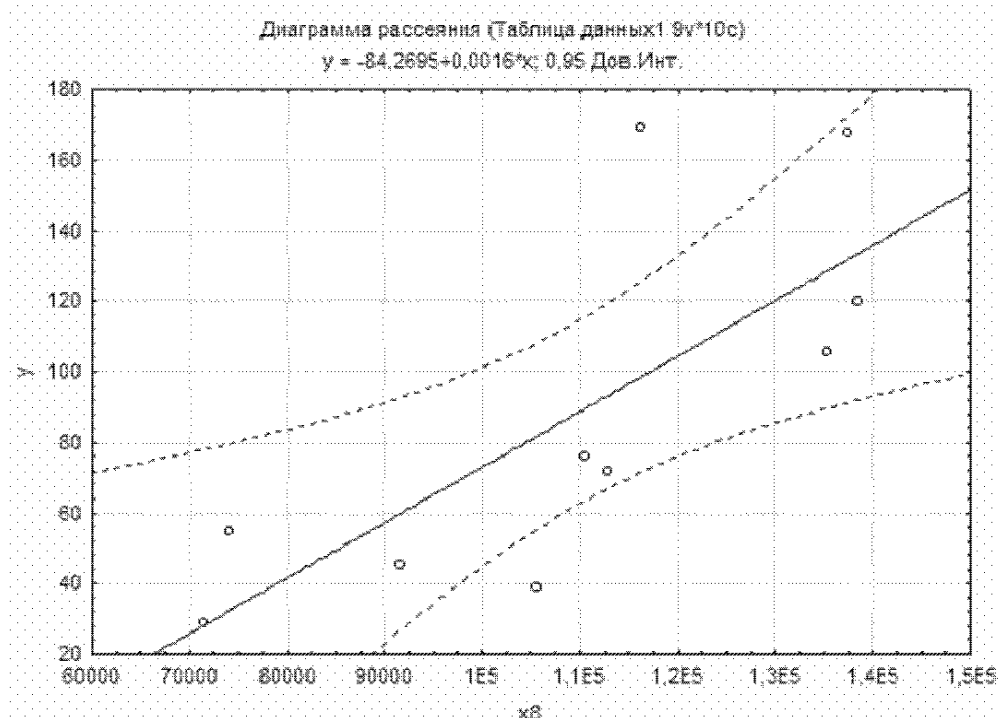


Рисунок 4.8 – Діаграма розсіювання

Специфічність послуг підприємств гостинності як товару унеможливорює повну оцінку їх як товару. Завдання, що ставляться при оцінюванні якості туристичних послуг, не можуть бути успішно вирішені,



якщо застосовується тільки один метод оцінки. Отже, слід користуватися статистичними методами, які є важливим засобом підвищення ефективності виробничо-експлуатаційних процесів і якості послуг. Практика застосування статистичних методів в управлінні якістю розпочалася у 1905 р. (*система Тейлора*). Нині ці методи стандартизовані та рекомендуються для використання в роботі підприємств (міжнародний стандарт *ISO 9004-4: 1993*). Базуючись на зарубіжному досвіді, авторами класифіковано та надано характеристику статистичним методам (табл. 4.1).

Таблиця 4.1 – Характеристика статистичних методів управління якістю

№	Назва методу	Характеристика методу	Галузь застосування
1	2	3	4
<i>Класичні</i>			
1	Діаграма Парето	Дозволяє відобразити у порядку значущості внесок кожної причини у загальний результат, сконцентрувати увагу на найбільш значущих факторах	Виявлення і вирішення проблем у галузі якості, оцінка можливостей поліпшення якості
	Причинно-наслідкова діаграма	Дозволяє виявити взаємозв'язки між потенційними причинами і проблемами (наслідками), що виникають	Виявлення і систематизація всіх факторів і умов, які впливають на проблему
3	Графіки	Дозволяють візуально уявити отримання кількісних даних, спрощують їх аналіз	Систематизація даних, оцінка стану процесу
4	Контрольні листи	Дозволяють реєструвати дані та виявляти невідповідності	Виявлення проблем з якості
	Гістограми	Дозволяють графічно відобразити та розподілити за категоріями інформації щодо якості	Аналіз проблем з якості, прийняття рішення щодо зосередження зусиль
6	Діаграма розсіювання	Дозволяє графічно виявити взаємозв'язок (кореляцію) двох змінних величин (показників якості)	Аналіз проблем з якості
7	Контрольні карти	Дозволяє оцінити варіації процесу і перевірити, знаходиться він під контролем чи ні	Аналіз проблем з якості, оцінка якості, стабільності
8	Схема процесу	Дозволяє графічно відобразити етапи процесу та виявити можливості його поліпшення	Опис, проектування процесу
9	Мозкова атака	Дозволяє визначити можливі рішення проблем якості шляхом використання можливостей творчого мислення групи	Виявлення і оптимальне вирішення проблем з якості
10	Часовий ряд	Лінійний графік, який дозволяє показати хід зміни даних за певний час	Наочність даних, виявлення проблем
<i>Нові</i>			
11	Діаграма зв'язків	Дозволяє встановити логічні зв'язки між даними у комплексних проблемах	Глибокий аналіз проблем
12	Діаграма спорідненості	Дозволяє оцінити складні ситуації і ідентифікувати проблеми	Глибокий аналіз проблем
13	Діаграма у вигляді дерева	Дозволяє відобразити залежність між об'єктами та його складовими для пошуку ефективного вирішення проблеми	Глибокий аналіз проблем, планування якості
14	Матрична діаграма	Дозволяє вирішувати проблеми за наявності різних думок (вибір альтернативи)	Глибокий аналіз проблем

1	2	3	4
15	Аналіз матричних даних	Дозволяє спростити використання матричної діаграми шляхом графічного подання інформації	Глибокий аналіз проблем
16	Діаграма РОРС	Дозволяє підібрати процес для досягнення бажаного результату	Планування якості
17	Діаграма напрямів	Дозволяє подати взаємозв'язки основних процесів для контролю термінів виконання всієї планової роботи	Планування якості

## ТЕМА 5

### ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ ТУРИЗМУ

1. *Поняття про ефективність управління якістю туристичних послуг*
2. *Класифікація витрат на управління якістю в туризмі та їх планування*
3. *Показники та методи оцінювання рівня якості туристичних послуг*
4. *Оцінювання економічної ефективності управління якістю туристичних послуг*

1. Ефективна система управління якістю призначена як для задоволення потреб та очікувань споживачів, так і для захисту інтересів підприємства, тобто вона повинна стати надійним важелем оптимізації якості та управління нею з точки зору збільшення прибутків та зниження витрат і ризику. Так, міжнародний стандарт *ISO 8402 «Управління якістю та забезпечення якості. Словник»* підкреслює, що всі поняття якості мають економічне значення. Це означає, що управління якістю має за мету досягнення економічного ефекту (прибутку).

*Ефективність управління якістю послуг має визначатись на основі таких критеріїв:*

1. Оцінки витрат, прибутків та ризиків для підприємства та споживача.
2. Визначення показників оцінки ефективності витрат на надання готельних послуг.
3. Здійснення кількісної оцінки ефективності шляхом визначення, розрахунку та фіксації оптимального рівня витрат готельного підприємства на якість.
4. Визначення економічного ефекту від поліпшення якості послуг.
5. Проведення оцінки ефективності системи якості в готельному підприємстві.
6. Визначення ймовірності виконання управлінських операцій за певних умов діяльності та заданого критерію якості, згідно з яким функціонування системи визначається кращим з можливих.

Перед кожним підприємством та споживачами його послуг виникають проблеми, пов'язані з вигодами, витратами та ризиками.

На рисунку 5.1 представлено схему оцінки ефективності управління якістю. Загальний ефект управління якістю готельних послуг може бути поданий у вигляді трьох основних його складових:

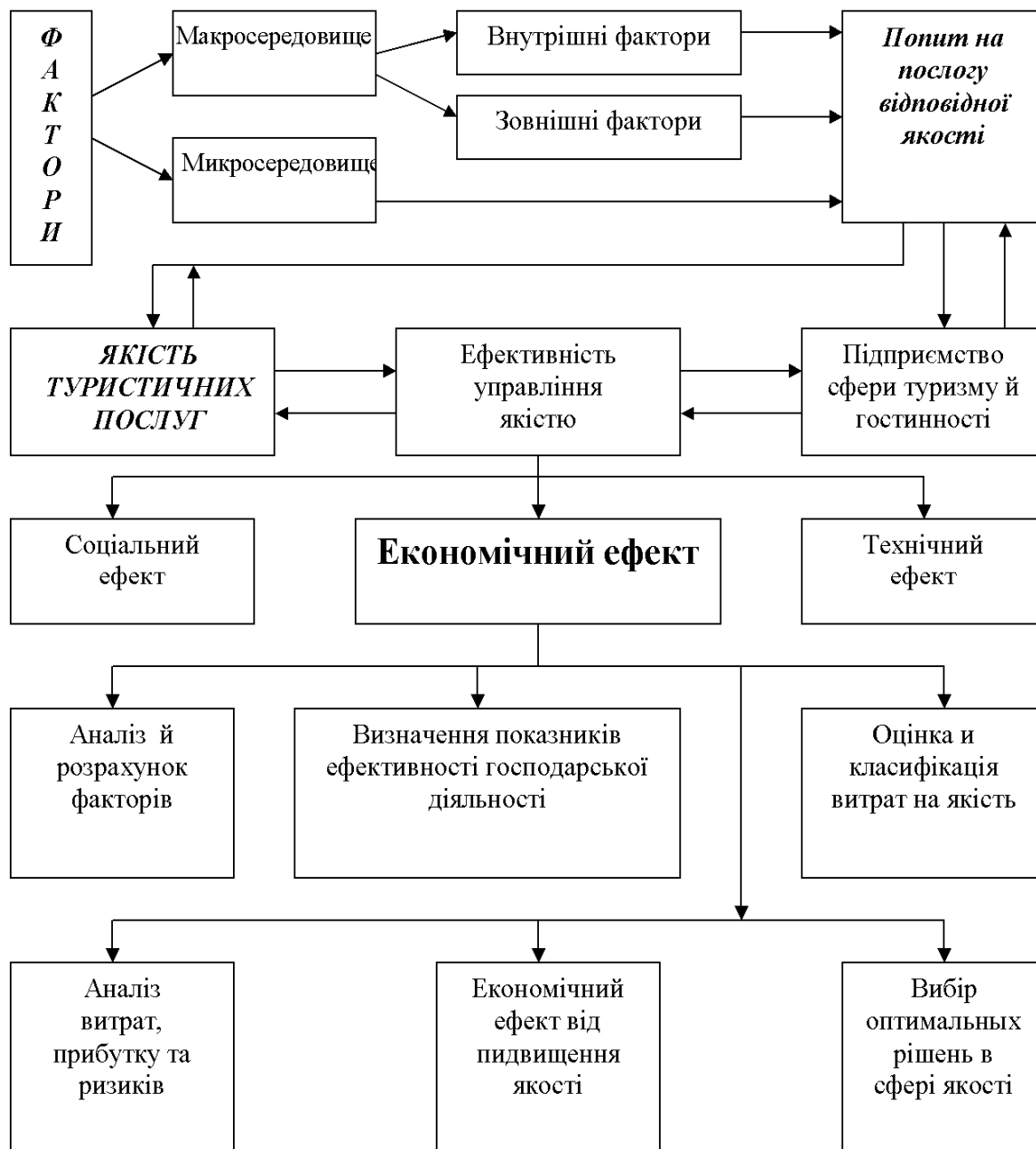


Рисунок 5.1 – Схема процесу оцінки ефективності системи управління якістю туристичних послуг

1. **Соціальний ефект** створюється шляхом підвищення рівня безпеки послуг та процесів, які здійснюються в готельному господарстві. Виявляється у зростанні престижу країни як туристичного регіону, економічної могутності країни, прискоренні духовного та фізичного розвитку народу, поліпшенні умов

праці проведення дозвілля та відпочинку людей, підвищення добробуту та рівня зайнятості тощо.

2. **Економічний ефект** – це: для підприємства – підвищення рентабельності діяльності за рахунок зростання обсягів надання послуг високої якості, оптимізації рівня витрат, зменшення втрат від неякісного обслуговування; для споживача – зростання споживчої вартості готельних послуг, а отже, більш повне задоволення потреб та очікувань споживачів.

Дослідження економічного ефекту функціонування системи якості (управління якістю) здійснюється шляхом: оцінки показників ефективності витрат; визначення оптимального рівня витрат на якість з врахуванням залежності між вигодами, витратами та ризиками; визначення економічного ефекту від впровадження системи якості та поліпшення якості послуг. При цьому ціна ефективності управління якістю, на думку авторів, повинна бути тісно пов'язана з оцінкою впливу факторів мікро- та макросередовища готельного підприємства.

Основою для економічної оцінки ефективності управління якістю в готелі є відношення суми витрат на управління якістю до обсягу наданих послуг або до вартості одиниці послуги. При цьому важливо враховувати інші характеристики:

- співвідношення темпів зростання витрат на управління якістю та приросту обсягу надання послуг;
- співвідношення темпів зростання витрат на управління якістю та приросту обсягу наданих послуг, одержаного за рахунок продуктивності праці;
- співвідношення темпів зростання витрат на управління якістю та вдосконалення матеріально-технічної бази.

3. **Технічний ефект** досягається шляхом вдосконалення матеріально-технічної бази готельного господарства, технічного та технологічного оновлення виробничо-експлуатаційного процесу і виявляється у вдосконаленні процесу проектування, надання послуг та контролю за їх якістю, підвищенням швидкості та точності обслуговування, зниженням випадків неякісного обслуговування споживачів.

Першочергове завдання ефективного управління якістю - класифікація витрат на якість, від правильності якої залежить як визначення їх складу та вимог до організації обліку, аналізу та оцінки, так і оцінка ефективності управління якістю на підприємстві.

2. Першочергове завдання ефективного управління якістю - класифікація витрат на якість, від правильності якої залежить як визначення їх складу та вимог до організації обліку, аналізу та оцінки, так і оцінка ефективності управління якістю на підприємстві.

Необхідність визначення витрат на якість вперше була обґрунтована в 60-х роках ХХ ст. відомими американськими вченими в галузі якості Дж. Джураном та А. Фейгенбаумом.

У вітчизняній практиці широкого розповсюдження набула така класифікація витрат: на попередження дефектів, на оцінку рівня якості, на збитки від браку. Такий склад витрат на якість одержав широке

розповсюдження, так як на його основі в різних країнах розроблено національні стандарти, зокрема, британський стандарт BS 6143 «Настанови з економіки якості». Розглядати цей розподіл витрат як науково обґрунтовану класифікацію не можна через відсутність ознаки, за якою здійснюється класифікація. З цієї причини витрати на якість фактично ототожнюються з втратами – збитками від браку.

Результати управління якістю послуг підприємств готельного господарства повинні характеризуватись кількісними показниками, що відповідає вимогам стандартів *ISO 9000-2* щодо необхідності дотримання економічних інтересів суб'єктів господарювання. Крім того, в цих документах підкреслюється важливість оцінки ефективності кількісних показників.

Першу науково обґрунтовану класифікацію витрат на якість зроблено Ленінградською школою вчених-економістів - Карликом Е. М. та його учнями. На їх погляд, класифікація має охоплювати всі стадії створення та споживання продукції, до неї слід включати максимально можливу кількість ознак. Дослідження проф. Карлика Е. М. стали значним вкладом у науково-методологічну основу економіки якості, але не знайшли широкого практичного застосування.

На основі узагальнення публікацій вітчизняних і зарубіжних спеціалістів розроблено класифікацію витрат на якість (табл. 5.1).

Таблиця 5.1 – Узагальнена класифікація витрат на якість туристичних послуг

Ознака класифікації	Класифікаційна група витрат
1. За призначенням	На поліпшення якості; на забезпечення якості; на управління якістю
2. За економічним характером витрат	Поточні; одночасні
3. За видами витрат	Виробничі; невиробничі
4. За методом визначення	Прямі; непрямі
5. За можливістю обліку	Витрати, які підлягають прямому обліку; витрати, які не підлягають прямому обліку; витрати, які економічно недоцільно враховувати
6. За стадіями життєвого циклу послуги	Витрати на якість при проектуванні послуги; витрати на якість при наданні послуги; витрати на оцінку та контроль якості
7. За відношенням до виробничо-експлуатаційного процесу	На якість в основному виробництві на якість в допоміжному виробництві
8. За можливістю оцінки	Планові; фактичні
9. За структурою	По підприємству; по підрозділах; по видах послуг
10. За об'єктами формування і обліку	Продукція; послуги; процеси
11. За видами обліку	Оперативні; аналітичні; бухгалтерські; цільові

Термін «*витрати на якість*» або «*витрати, пов'язані з якістю*» визначений стандартом ДСТУ 3230-95 «*Управління якістю та забезпечення якості. Терміни та визначення*», за яким *витрати на якість* - це *витрати, що виникають під час забезпечення і гарантування задовільної якості, а також витрати від того, що не досягнуто задовільної якості*.

*Класифікація витрат на якість* за призначенням відповідає вимогам міжнародної нормативно-технічної документації та сучасному розумінню діяльності в галузі якості:

1) під витратами на поліпшення якості розуміють усі витрати, спрямовані на задоволення передбачуваних вимог споживачів;

2) витрати на забезпечення якості – це витрати, пов'язані з виробництвом послуг відповідно до встановлених вимог;

3) витрати на управління якістю – витрати на розроблення та реалізацію коригуючих та попереджувальних заходів, необхідних для ліквідації виявлених та попередження потенційних невідповідностей послуг вимогам, які висуваються до них.

Згідно з вимогами стандартів серії *180-9000* основною є друга група. Під витратами на забезпечення якості розуміють усі планові та систематично здійснювані види діяльності у рамках системи якості, необхідні для задоволення встановлених потреб, тобто це сукупність затрат на всі види діяльності із забезпечення якості продукції та послуг відповідно до вимог споживачів.

До складу витрат на забезпечення якості туристичних послуг повинні входити:

*1. Витрати на правове забезпечення в галузі якості:*

- придбання законодавчих документів;
- юридична експертиза;
- сертифікація, патентування;
- юридичні консультації.

*2. Витрати на інформаційне забезпечення:*

- розроблення методів обліку та форм реєстрації даних про якість;
- вибір системи інформаційного забезпечення;
- збір інформації про якість;
- контроль за збором інформації про якість;
- обробка, зберігання, аналіз інформації.

*3. Витрати на якість матеріально-технічних ресурсів:*

- вибір та оцінка постачальників;
- вибір та затвердження методів перевірки якості закупленого товару;
- вхідний контроль.

*4. Витрати на забезпечення якості в процесі надання послуг:*

- технологічна підготовка;
- управління процесами;
- запобігання неякісному обслуговуванню.

*5. Витрати на якість додаткових послуг.*

*6. Витрати на навчання і підготовку кадрів:*

- розробка методики визначення потреби в кадрах;
  - підготовка кадрів;
  - контроль за підготовкою кадрів;
  - атестація працівників.
7. *Витрати на облік, аналіз, оцінку витрат на якість:*
- збір даних про витрати на якість;
  - розробка документації з їх обліку;
  - аналіз витрат, оформлення робочих звітів;
  - планування витрат на якість.
8. *Витрати на технологічну організацію процесу обслуговування:*
- планування, організація, управління процесом технологічної організації діяльності;
  - вибір технологій, їх встановлення;
  - розробка та оформлення технологічної документації тощо.
9. *Витрати на управління:*
- управління процесами обслуговування клієнтів;
  - управління технічними та технологічними процесами;
  - управління персоналом.
10. *Витрати на контроль якості:*
- на функціонування служб контролю;
  - на контроль за процесом обслуговування клієнтів,
  - на контроль за якістю матеріально-технічного постачання;
  - на оплату послуг з оцінки якості стороннім організаціям.
11. *Витрати на стандартизацію, сертифікацію, метрологію:*
- на проведення державної атестації готелю;
  - на одержання сертифікатів відповідності на послуги;
  - на метрологічне забезпечення діяльності.
12. *Витрати на попередження неякісного обслуговування:*
- аналіз випадків та причин неякісного обслуговування;
  - розроблення документації системи якості;
  - функціонування системи якості;
  - консультації сторонніх організацій в галузі якості.

За економічним характером витрати на якість можуть бути розподілені на поточні та одночасні. До поточних витрат належать усі витрати на якість, які відтворюються в кожному виробничому циклі надання та споживання послуги (витрати на контроль якості, затрачена праця). До одночасних належать витрати, які переносять свою вартість на реалізовані послуги по частинах, а не одночасно: витрати на розроблення послуг, капіталовкладення в майно, технологію, маркетингові дослідження, купівлю патентів, проведення сертифікації тощо).

Класифікація витрат за видом (на виробничі та невиробничі) допомагає виявити результативність витрат. Так, до виробничих відносять ті витрати, що забезпечують виробничо-експлуатаційний процес; до невиробничих - витрати, які є зайвими або непотрібними (зайвий контроль тощо). Виявляються при аналізі витрат.

За методом визначення витрати розподіляють на прямі та непрямі. Прямі витрати - це ті, які можуть бути безпосередньо розраховані та враховані по певному виду послуги (наприклад, проживання). Непрямі витрати розраховуються лише за прийнятою ознакою.

В управлінні якістю доцільно використовувати розподіл витрат на зовнішні та внутрішні. Так, витрати на якість ( $B_{я}$ ) являють собою суму зовнішніх ( $B_{зовн}$ ) та внутрішніх ( $B_{вн}$ ) витрат:

$$B_{я} = B_{вн} + B_{зовн} \quad (5.1)$$

Зовнішні витрати, в основному, пов'язані з додатковими витратами внаслідок невідповідності послуг встановленим до них вимогам (виникають після надання послуги та пов'язані з поверненням коштів, втрати споживачів, штрафами тощо).

Внутрішні витрати підприємства можна визначити за формулою:

$$B_{вн} = B_n + B_o + B_{нр} \quad (5.2)$$

де  $B_n$  - витрати на профілактику, які включають: навчання персоналу, розширення асортименту послуг;

$B_o$  - витрати на оцінку (сертифікація, ліцензування, розроблення та впровадження внутрішніх стандартів, контроль та оцінка якості, реклама тощо);

$B_{нр}$  - витрати невідповідності якості послуг, меблів, обладнання; система знижок, скорочення обсягів діяльності через незадоволення споживачів.

Наступні класифікаційні групи визначають можливість застосування різних підходів при класифікації витрат на якість та можуть бути використані для планування витрат та розрахунку ефективності управління якістю.

Розроблено класифікацію, яка дасть змогу вести облік та аналізувати витрати на якість, пов'язані з внутрішньою господарською діяльністю, відповідно до конкретних завдань кожного з підприємств. При цьому орієнтиром мають бути цілі в галузі якості, забезпечення конкурентоспроможності послуг і на цій основі зростання обсягів реалізації послуг та суми отриманого прибутку.

На жаль, методика розрахунку витрат на якість науково не розроблена, нормативно-технічні документи дають рекомендації лише по деяких методах визначення витрат, пов'язаних з якістю. Витрати на якість на підприємствах калькулюють на власний розсуд.

3. Об'єктивна необхідність забезпечення відповідної якості в процесі проектування, постачання та здійснення послуги ініціює застосування у діяльності підприємств *системи показників якості*, яка дає змогу визначати та контролювати рівень якості.

**Показники якості продукції та послуг** – кількісно або якісно встановлені конкретні вимоги до характеристик (властивостей) об'єкта, які дають можливість їх реалізації та перевірки.

*Властивість продукції та послуги* – це її об'єктивна особливість, яка може виявитися в процесі її розробки, виробництва (надання) або реалізації (споживання).



*Властивості умовно можуть поділені на прості та складні.*

*Простою* називається властивість, яка для конкретних умов оцінки рівня якості не може бути поділена на дрібніші властивості.

*Складною* називається властивість, яка, у свою чергу, може бути поділена на прості властивості.

Як проста, так і складна властивості можуть мати кілька показників якості, які, у свою чергу, мають кількісне вираження у вигляді певних характеристик.

Кількісна характеристика властивостей продукції характеризується **параметром**.

**Ознака** – це кількісна або якісна характеристика властивостей.

Характеристики показників якості продукції та послуг можуть бути виражені в різних одиницях або бути безрозмірними. Вони можуть характеризувати різну за своїм видом продукцію (послугу) з погляду її однорідності: однорідні або різнорідні.

Залежно від призначення певні види продукції, послуг мають специфічні показники якості. Поряд з цим використовуються показники для оцінки багатьох видів продукції, послуг, а також вимірники відносного рівня якості усієї продукції, усіх послуг, що надаються підприємством. Тому усі показники якості продукції, послуг поділяють на дві групи (рис. 5.2).

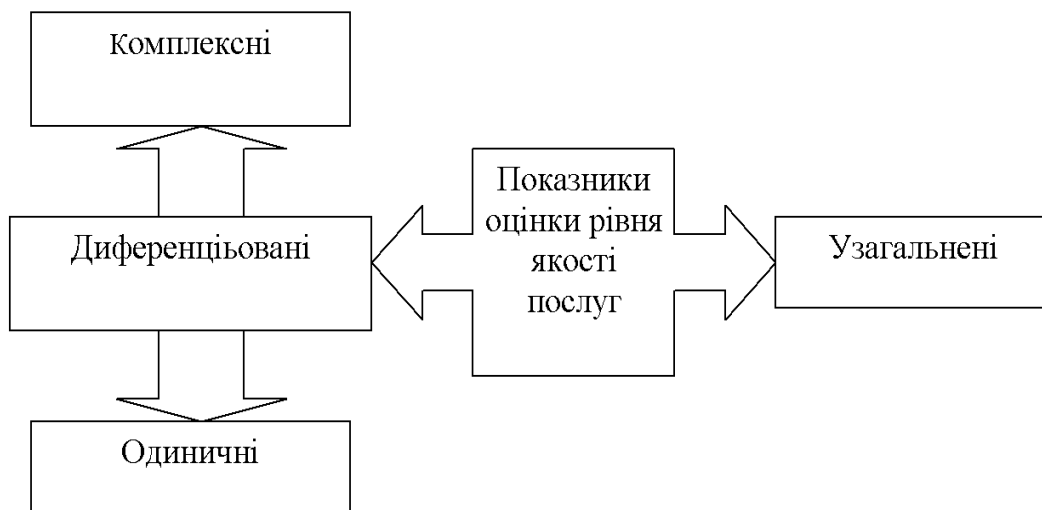


Рисунок 5.2 – Показники оцінювання рівня якості послуг

**Диференційовані (поодинокі)** показники якості, які поділяються на:

- *одиничні показники якості*, які характеризують будь-яку одну властивість одиниці продукції, послуг; визначаються як відсоткове співвідношення величини параметра продукції, що оцінюється, до величини параметра базового зразка.

- *комплексні показники якості*, які відображають сукупність декількох властивостей одиниці продукції, послуг; розраховуються на основі одиничних показників як зведений параметричний індекс методом середньозваженого.

За кількістю властивостей одиничні показники якості поділяються на відносні та базові, комплексні – на групові, визначальні та інтегральні

**Відносний показник** визначається співвідношенням фактично визначеного показника якості до базового показника. Відносні значення показників якості визначаються у величинах, що не мають розмірності, та у відсотках. Під час встановлення відносної якості продукцію класифікують залежно від рівня якості, що відрізняється від понять градація, клас, ґатунок.

**Базові показники** – показники, які характеризують якість продукції та послуг, прийнятих за еталон. Вибір базових зразків є однією з основних операцій оцінювання технічного рівня і якості. Результат оцінювання залежить від правильного обґрунтування вибору базового зразка. Базовий зразок має властивості, які формуються внаслідок використання досягнень науки і техніки.

За кількістю властивостей комплексні показники якості поділяються на групові, визначальні та інтегральні.

**Визначальний показник якості** має вирішальне значення при оцінці якості. Перелік визначальних показників та їх кількісна оцінка в балах встановлюються експертами, як і коефіцієнти вагомості. Вони визначаються комісією експертів на основі методу переваг або ранжування. Визначальний показник якості вираховують шляхом множення фактичної балової оцінки за показниками на відповідні коефіцієнти вагомості, добутки підсумовують.

**Груповим** називається такий комплексний показник, який належить тільки до однієї групи властивостей якості продукції.

**Інтегральний показник якості** – це різновид комплексного показника якості, який обчислюється шляхом порівняння корисного ефекту від споживання певного виду продукції та послуг і загальної величини витрат на їх виробництво і використання (споживання).

Інтегральний показник якості та корисний ефект від споживання або експлуатації продукції неможливо визначити для кожної одиниці продукції та послуг. Підвищення якості відбувається при формуванні її оптимальної якості, при якій отримують найбільший економічний ефект. Оптимальний рівень якості розраховується за різницею вартості, що отримана від використання продукції, і вартості витрат на її виробництво.

**Індекс якості продукції** – це комплексний показник якості різнорідних продукції та послуг, виготовленої за певний період, який дорівнює середньозваженому числу відносних показників якості.

Показники якості можуть мати номінальне, відносне, допустиме та граничне значення.

**Номінальне значення** – це регламентоване значення показника якості, від якого ведеться відлік допустимих відхилень. Номінальні значення показників якості наведені у нормативній документації та довідковій літературі.

Допустимі відхилення показника якості встановлюють границі відхилень, які відображені в стандарті та визначаються шляхом порівняння фактичного і номінального значень показника.

**Граничне значення показника якості**, визначене нормативною документацією для відповідної продукції, може бути або мінімальним, або максима-

льним, або діапазонним. При мінімальному граничному значенні у нормативній документації встановлюється регламентоване значення – не менше, при максимальному – не більше, а при діапазонному – не менше і не більше.

У практиці господарювання важливо знати не тільки якість окремих видів продукції та послуг, але й загальний рівень якості всієї сукупності продукції та послуг, що виготовляє (надає) підприємство. З цією метою застосовують певну систему загальних показників:

Для системного управління якістю у цілому по країні та на підприємствах використовують узагальнений показник якості.

*Узагальнений показник якості* оцінює якість усієї продукції та послуг підприємства. Узагальненим показником може бути комплексний визначальний показник якості продукції та послуг.

В сфері послуг, та в туризмі зокрема, використовують наступні методи вимірювання якості.

**Органолептичний метод** ґрунтується на сприйнятті властивостей послуг та її складових за допомогою органів чуття людини. Користуючись цим методом, застосовують бальну систему оцінки показників якості, виходячи із стандартного переліку ознак (властивостей), які найповніше охоплюють основні якісні характеристики. Точність і достовірність цих значень залежить від здібностей, кваліфікації та навичок осіб, що їх визначають. Цей метод не виключає можливості використання деяких технічних засобів, які підвищують можливості органів чуття людини, наприклад, мікроскопа, мікрофону з підсилювачем тощо. За допомогою органолептичного методу оцінюються, а також визначаються ергономічні та естетичні показники.

**Розрахунковий метод** передбачає обчислення значень параметрів якості продукції, послуг, отриманих іншими методами. Числові значення показників якості розраховуються на основі встановлених теоретичних та емпіричних залежностей. Використовуються правила прикладної математичної статистики.

Залежно від джерела інформації методи оцінки якості продукції та послуг поділяються на традиційний, експертний, соціологічний.

**Традиційний метод** передбачає отримання інформації про кількісну оцінку показників якості з традиційних джерел інформації на підприємстві.

**Експертний метод** передбачає використання експертних оцінок під час визначення значень показників якості. Метод базується на застосуванні досвіду та інтуїції спеціалістів-експертів та узагальнені їх думок. Група складається з 5 - 7 експертів, об'єднаних у комісії, що діють постійно, періодично або епізодично, кожен член яких має право вирішального голосу.

Критеріями для оцінки якості послуг є: швидкість та якість обслуговування, привітність та зовнішній вигляд обслуговуючого персоналу, рівень володіння іноземною мовою, чітка взаємодія між співробітниками різних підрозділів, які приймають участь у обслуговуванні споживачів, ввічливість, оперативність, відповідність очікувань та реального обслуговування та інше.

Метод застосовується у тих випадках, коли ті чи інші показники якості не можуть бути визначені іншими, об'єктивнішими методами.

**Соціологічний метод** базується на визначенні якості послуг на основі вивчення думок реальних та/або потенційних споживачів про неї. Метод використовується проводиться шляхом усних опитувань, за допомогою анкетування, а також на нарадах, виставках, інших заходах. За умови досконалої організації системи опитування і правильно складеної анкети метод дає об'єктивну та необхідну інформацію. Результати опитування підлягають математико-статистичній обробці.

**Комбінований метод** включає декілька методів визначення показників якості.

Визначення характеристик показників якості є однією з найважливіших операцій оцінювання рівня якості і, як правило, вимагає використання статистичних методів. Необхідність їх використання зумовлена тим, що в більшості випадків характеристики показників якості є випадковими величинами, тому що в процесі надання й споживання послуги впливає значна кількість випадкових факторів.

Для оцінювання характеристик показників якості продукції та послуг статистичними методами необхідно вирішувати такі завдання:

- визначати закони їх розподілу;
- визначати довірчі межі й інтервали для характеристик оцінюваного показника якості;
- порівнювати середні значення досліджуваної характеристики якості для двох або декількох сукупностей одиниць продукції та послуги, щоб встановити, чи випадкова, чи закономірна між ними відмінність;
- порівнювати дисперсії досліджуваної характеристики якості для двох або декількох сукупностей одиниць продукції та послуги з тією ж метою;
- визначати кореляційний зв'язок між двома характеристиками якості;
- визначати параметри залежності досліджуваної характеристики якості від інших характеристик, що впливають на досліджуваний показник якості;
- визначати вплив досліджуваних факторів на зміну оцінюваної характеристики якості.

Під час розробки послуг велике значення надається оптимізації показників якості.

*Оптимальними* називаються такі показники якості послуг, за яких досягається або максимальний ефект від споживання продукції, послуг, або заданий ефект при мінімальних витратах, або максимальне співвідношення ефекту до витрат.

У випадку, коли при заданих витратах на одиницю послуг визначається найкращий узагальнений показник якості, який характеризує максимальний ефект від споживання продукції, він розглядається як критерій оптимізації, а задані витрати є обмеженнями під час оптимізації.

У випадку, коли мінімізуються витрати на одиницю продукції за заданого значення узагальненого показника якості, критерієм оптимізації є витрати на одиницю продукції, послуг, а задане значення узагальненого показника якості – обмеженням під час оптимізації.

Критерій оптимізації ще називають цільовою функцією.

Визначення оптимальних значень показників якості доцільно тільки у тому випадку, коли встановлений критерій оптимізації та вказане обмеження. Поліпшення значень показників якості продукції, послуг має здійснюватись таким чином, щоб їх спільний ефект набував би найкращого значення за заданих витрат. Оптимізація значень показників якості практично корисна лише тоді, коли значення прийнятого для оцінювання якості продукції, послуг узагальненого показника за оптимальних значень показників-аргументів суттєво відрізняється від значення узагальненого показника за інших значень показників-аргументів.

Оптимальні значення показників якості не обов'язково належать до реально існуючої продукції, вони можуть бути визначені розрахунковим способом для розробленої або гіпотетичної продукції зі значенням показників якості, які реально можуть бути досягнуті в останньому випадку. Такі розрахункові значення оптимальних характеристик показників якості використовуються як базові для порівняння з ними відповідних показників якості існуючих зразків продукції, послуг. З розвитком науки та техніки значення показників, що входять до критерію оптимізації, і обмеження поступово змінюються. Це призводить до зміни оптимальних значень показників якості продукції, послуг.

Для визначення оптимальних значень показників якості необхідно:

- встановити узагальнений показник якості, за допомогою якого оцінюється ефект від експлуатації або споживання продукції або послуги;
- встановити одиничні показники якості, функцією яких є вищезгаданий узагальнений показник;
- встановити залежність ефекту, який отримують від витрат на зміну показників якості, та обмеження на витрати або ефект;
- розв'язати завдання визначення оптимальних показників якості.

Оптимальні значення показників якості продукції та послуг за наявності цільової функції й обмежень на витрати або ефект визначаються методами лінійного та нелінійного програмування, динамічного програмування, теорії ігор та статичних рішень, теорії оптимального управління та іншими математичними методами, викладеними у спеціальній літературі.

Аналіз та оцінка рівня якості продукції та послуг проводяться на основі одиничних показників якості. При цьому одиничні показники якості поділяють на класифікаційні та оціночні.

*Класифікаційні показники* характеризують призначення та сферу застосування даного виду послуг. Значення цих показників дозволяють зарахувати зразки, що є на світовому ринку, до групи аналогів послуг, що оцінюються. Для наступного порівняння зразка, що оцінюється, та базового зразка вони не використовуються.

*Оціночні параметри* характеризують функційні, ресурсозберігаючі, природоохоронні та інші властивості продукції та послуг. Ці показники використовуються безпосередньо для зіставлення продукції та послуг, що оцінюються, й базових зразків. Залежно від специфічних особливостей продукції та послуг, а також умов їх застосування система оціночних показників, що

використовується, може доповнюватись або скорочуватись. Крім того, виходячи з характеру завдання частина зазначених показників може використовуватись під час оцінки у якості обмежень, наприклад, в числі нормативних параметрів.

**Рівень якості** – це кількісна характеристика міри відповідності того або іншого виду продукції, послуг для задоволення конкретного попиту на них порівняно з відповідними базовими показниками за фіксованих умов споживання.

Рівень якості продукції визначають відносні характеристики якості продукції, отримані в результаті порівняння якості продукції з базовим зразком.

**Оцінка якості** – це результат порівняння двох або більше показників якості. Порівняння виявляє відповідність або невідповідність отриманих результатів показникам якості, вимогам нормативної документації. Таким чином, можна визначити відповідний сорт, марку, розряд, клас продукції.

Оцінку рівня якості продукції (порівняння з показниками якості базових зразків) проводять диференційним, комплексним, змішаним та інтегральним методами.

**Диференційний метод** оцінки рівня якості передбачає порівняння одиничних показників продукції з відповідними показниками виробів-еталонів або базовими показниками стандартів (технічних умов). Оцінка рівня якості в цьому методі полягає в обчисленні значень відносних показників, які порівнюються з еталонними (стандартними), що беруться за одиницю. За диференційного методу будуються параметричні індекси за формулами:

$$q_i = \frac{P_i}{P_{i0}} \quad (i=1 \dots n) \quad (5.3)$$

$$q_i^1 = \frac{P_{i0}}{P_i} \quad (5.4)$$

де  $q_i$  - параметричний індекс  $i$ -того параметра;

$P_i$  - значення  $i$ -того показника якості;

$P_{i0}$  - базове значення  $i$ -того показника якості;

$n$  - кількість показників.

Для визначення рівня якості продукції, що оцінюється площа її багатокутника порівнюється з площею багатокутника базового зразка. Відповідно, більша площа багатокутника свідчить про вищий рівень якості продукції.

**Комплексний метод** полягає у визначенні узагальненого показника якості оцінюваної продукції. Одним з таких може бути інтегральний показник. Іноді для комплексної оцінки якості застосовують середньозважену арифметичну величину з використанням під час її обчислення коефіцієнтів вагомості всіх розрахункових показників.

Комплексний показник розраховується як зважений параметричний індекс за формулою:

$$Q_i = \sum a_i \times q_i \quad (5.5)$$

де  $a_i$  - вага  $i$ -того параметру.

Під час розрахунку зведеного параметричного індексу складним завданням є визначення ваги параметрів (коефіцієнтів). Найбільш розповсюджений експертний метод визначення вагових коефіцієнтів. Крім того, використовуються статистичні та математичні методи.

**Змішаний метод** оцінки рівня якості базується на спільному застосуванні одиничних та комплексних показників. За цим проводяться такі заходи:

- найбільш важливі показники використовуються як одиничні;
- інші одиничні показники поєднуються у групи, для кожної з яких визначаються групові показники;
- на основі отриманої сукупності групових та одиничних показників якості оцінюється рівень якості диференційним методом.

**Інтегральний метод** оцінки рівня якості базується на співвідношенні інтегральних показників рівня якості продукції, що оцінюється, та базового зразка.

Інтегральний показник рівня якості визначається за формулою:

$$Q_{int} = \frac{E_u}{P_c} \quad (5.6)$$

де  $E_u$  – корисний ефект;

$P_c$  – ціна споживання послуги.

Під час оцінки рівня якості продукції у кваліметрії широко застосовуються також **методи порівняння на основі експертних оцінок**. Експертні методи порівняння базуються на шкалюванні.

Під час використання методів порівняння застосовують одну з трьох шкал:

- шкалу рівнів;
- шкалу порядку;
- шкалу співвідношень.

Під час використання *шкали рівнів* з прийнятою величиною рівня  $Q$  порівнюються усі величини  $Q_i$  за принципом ( $Q_i - Q = \Delta Q$ ). Під час вимірювання за *шкалою порядку* проводиться ранжування об'єкта відповідно до рангів, що визначені експертами ( $Q_1 < Q_2 < Q_n$ ). При цьому застосовується метод попарного порівняння.

Перевага одного об'єкта над іншим позначено 1, ситуація навпаки - 0. Ранжувальний ряд - шкала порядку  $Q_4 < Q_5 < Q_6 < Q_2 < Q_1 < Q_3$ . Можна використовувати більш досконалі критерії, наприклад, визначити кращу якість оцінкою 1, гіршу - оцінкою -1, а рівнозначне - 0.

У експертних оцінках використовують також шкалу порядку, фіксуючи в ній опорні точки (бали); наприклад, дванадцятибальну шкалу оцінки знань. Важлива також узгодженість думок експертів, яку можна визначити за коефіцієнтом конкордації, що розрахований за формулою, запропонованою Кендалом:

$$W = \frac{12S}{(n^2(m^3 - m))} \quad (5.7)$$

де  $S$  - сума квадратів відхилення оцінок рангів кожного об'єкта експертизи від середнього значення;

$n$  - число експертів;

$m$  - число об'єктів експертизи ( $0 < m < 1 : 0$ ) - цілковита неузгодженість думок експертів; 1 - однотайність експертів).

Дані для оцінки узгодженості думок п'яти експертів наведені у табл.

*Шкала співвідношень* – порівняння величини з еталоном за принципом:

$$q = \frac{Q_i}{Q_{\text{еталон}}}, \quad (5.8)$$

де  $Q$  - одиничні показники якості;

$i$  - кількість одиничних показників якості;

$q$  - ваговий коефіцієнт показників якості.

У багатьох вітчизняних та закордонних методиках оцінювання якості застосовується не цифрова, а вербальна технологія вираження градацій значень абсолютних показників якості. Наприклад, часто використовується вербальна шкала з п'ятьма градаціями: дуже добре, добре, задовільно, незадовільно, дуже незадовільно. Іноді використовують еквівалентну їй цифрову п'ятибальну шкалу. Але вже за рахунок подібного невеликого числа градацій відносна похибка збільшується до  $\pm 20\%$ . Для зменшення величини відносної похибки необхідно за інших рівних умов збільшити число градацій. Але не у будь-яких (тобто максимальних) розмірах, а в тих, які відповідають психологічним можливостям людини. А ці можливості передбачають, що оптимальне число градацій має бути у межах 10 - 12, тобто потрібно використовувати знайому усім п'ятибальну шкалу, доповнену проміжними значеннями «+» «-».

Кращих результатів можна досягти, якщо використовувати не п'ятибальну (з «+» «-»), а 100% шкалу з градаціями через 10% (крім початку та кінця шкали), де можливі й дрібніші градації). Вищезазначене стосується тих властивостей, для показників яких або дуже важко, або з будь-яких інших причин небажано використовувати для вираження їх значень звичайні фізичні величини.

Якість як сукупність характеристик послуги, що задовольняє встановлені й передбачувані потреби, багатомірна. Параметри якості можуть мати **кількісні характеристики** та **якісні**. Для забезпечення контролю якості туристських послуг бажано мати обидва параметри, але це не завжди можливо.

На рисунку 5.3 наведені характеристики якості послуг. Конкурентна боротьба, зростаючі потреби й вимоги споживачів спричиняють те, що в сучасних ринкових умовах категорії якості відводиться особливе значення як з боку покупців, так і виробників, у тому числі виробників послуг.





Рисунок 5.3 – Характеристики услуги

У зв'язку з цим виникають проблеми щодо визначення конкурентоспроможності туристичних послуг, а саме:

- як оцінити рівень якості та споживчі цінності туристичних послуг;
- як об'єктивно визначити ціну послуги;
- як визначити конкретні переваги туристичного продукту.

У державному стандарті України наведено визначення якості продукції як економічної категорії, яка відображає сукупність властивостей продукції, що зумовлюють вару її придатності задовольняти потреби людини відповідно до свого призначення.

Отже, основні принципи та елементи систем якості, які охоплюють усі процеси, необхідні для забезпечення ефективності послуги, від маркетингу до її надання, включаючи аналіз послуги, встановлює «ДСТУ 180 9004-2-96. Управління якістю та елементи системи якості. Частина 2. Настанови щодо послуг».

Якість послуги визначається вимогами ст. 6 Закону України «Про захист прав споживачів», згідно з яким «*продавець (виробник, виконавець) зобов'язаний передати споживачеві продукцію (роботу, послугу), яка за якістю відповідає вимогам нормативних документів, умовам договору, а також інформації про продукцію (роботу, послугу), що надається продавцем (виробником, виконавцем)*».

У маркетингу якість потрібно розуміти як сукупність ознак, переваг, властивостей (споживчих і емоціональних), що показують рівень, у якому продукт задовольняє потреби споживачів. У цьому визначенні необхідно наголосити на відсутності ролі контролю й усуненні розбіжностей між якістю, яку очікують споживачі, та пропонованою. Отже, суть якості полягає у рівні задоволення потреб і сподівань клієнта. Сформульоване поняття якості має узагальнений характер. Кожне підприємство на ринку повинно прагнути до визначення власних цілей і надавати конкретний вимір якості своїм продуктам.

У туризмі якість є інтегрованою складовою процесу створення туристичного продукту, яка зумовлює задоволення сподівань і потреб туристів. Якістю є не тільки сукупність ознак, які характеризують туристичний продукт, а й те, що його відрізняє від інших продуктів, а також можливість продукту задовольняти сподівання туристів і їх визначені потреби. Вміле управління якістю гарантує те, що пропонований продукт знайде покупців і задовольнить їх потреби.

В основному **якість туристичного продукту** можна розглядати як:

- істотні ознаки продукту і його складових, які виділяються серед інших (вигляд, спосіб виконання, тривалість, надійність, швидкість тощо);
- сукупність ознак, які забезпечують відповідність продукту вимогам споживачів;
- рівень, у якому конкретний продукт знайде особливе визнання споживачів серед інших продуктів на ринку;
- у поточному розумінні — добрий продукт («високої якості»), який кращий від інших.

Згідно з рекомендаціями **всесвітньої туристичної організації (UNWTO)**, якість у туризмі трактується як елемент якості життя під час тимчасового перебування туристів поза місцем постійного проживання. При цьому, відповідно до поданого визначення, якість не залежить тільки від рівня якості послуг, але пов'язується з необхідністю врахування людського та природного середовища. За визначенням **UNWTO**, *якість – це виконання за встановленою і прийнятною ціною будь-яких бажань і сподівань клієнта, які не суперечать законодавству, при одночасному дотриманні вимог безпеки, гігієни і доступ пості туристичних послуг та гармонії людського і природного середовища.*

*Якість туристичних послуг, як і якість продуктів, є поєднанням якості-тину та якості-виконання. У випадку туризму якість стосується її різних форм й одночасно показує стандарт об'єктів та устаткування, на основі яких надаються послуги. Тому згідно з концепцією сутності туристичного продукту, визначеного у вузькому та широкому значенні, можна аналізувати якість:*

- окремої послуги чи однорідної асортиментної групи туристичних послуг;
- туристичного продукту як комплексу благ і послуг, які пропонують туристу у зв'язку з виїздом за межі постійного проживання як перед подорожжю, у її процесі й у період тимчасового перебування, так і після її закінчення.

Поряд з *проблематикою якості туристичних послуг* важливим питанням стає якість обслуговування клієнта (туриста). Покупці туристичних послуг стають більш вимогливими та домагаються вищих стандартів обслуговування. Цей елемент є вирішальним для існування туристичних суб'єктів за умов зростаючої конкуренції. Обслуговування клієнта — це надійне надання клієнтові благ і послуг в узгодженому часі й місці, відповідно до сподівань клієнта. Отже, це є сукупністю дій окремих складових ланок суб'єкта господарювання, який бере участь у наданні благ і послуг відповідно до сподівань клієнта і забезпечує при цьому реалізацію цілей фірми.

Найпопулярнішим способом дослідження розбіжностей між рівнем надання послуг і сподіваннями клієнтів є опрацьована в середині 80-х років ХХ ст. у США методика *ServQual (Service Quality Dimensions)*. Щоб визначити якість послуги, потрібно провести дослідження у два етапи (*I етап* – дослідження сподівань; *II етап* – дослідження реальної якості наданих послуг). Схематично перебіг проведення досліджень подано на рисунку 5.4.

Клієнт оцінює якість послуги миттєво під час її купівлі та споживання. Тому підприємство повинно вести поточний вимір якості задоволення клієнтів і скористатися з таких методів:

- системи скарг і пропозицій — за допомогою наданих клієнтам формулярів чи книг записів;
- анкетного дослідження — дослідження реального рівня якості послуг та можливості пізнання причин незадоволення якістю;
- контрольних купівель послуг — інформація про сильні та слабкі сторони пропозиції туристичного підприємства;
- аналізу втрат клієнтів — підтримання контактів з клієнтами, які відмовилися від послуг.

Оцінка якості послуг залежить, насамперед, від сподівань клієнта, а його задоволення від спожитої послуги є функцією викопаних сподівань.

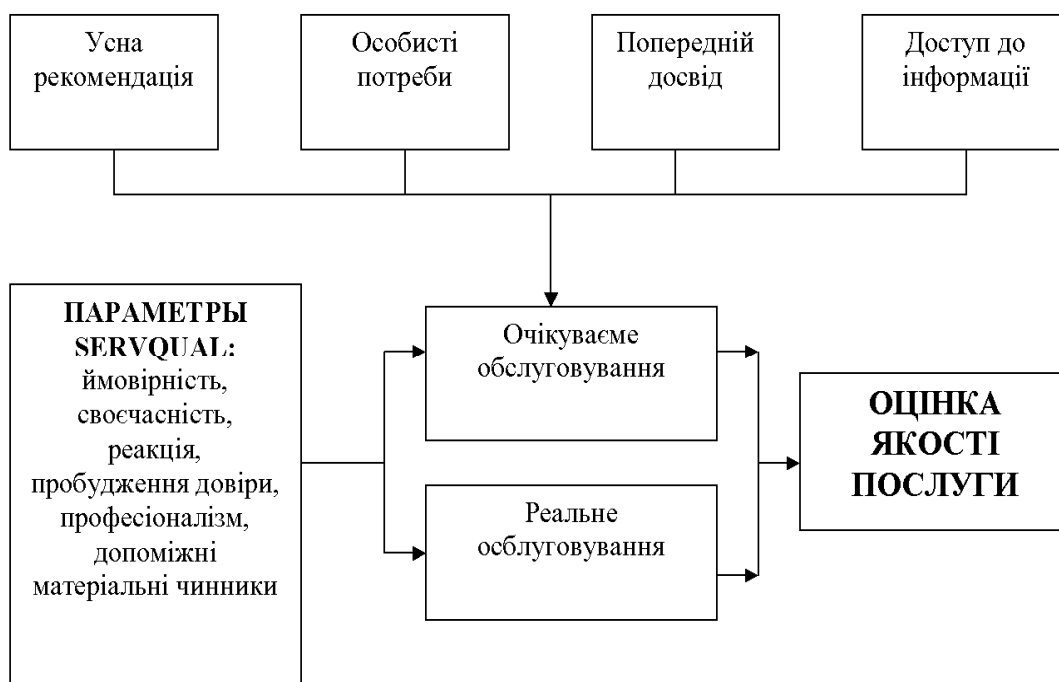


Рисунок 5.4 – Оцінка якості обслуговування клієнтом

4. Оцінити ефективність системи якості в сфері гостинності можна за **трьома способами**.

1. *Оцінка досягнутого рівня економічної ефективності системи.* З цією метою застосовують економічні методи (аналогічні методам

оцінки ефективності управління якістю) з використанням таких показників економічної ефективності, як:

- річний економічний ефект;
- коефіцієнт віддачі на тисячу гривень сукупних витрат, вкладених на впровадження системи якості (економічний ефект досягається за рахунок ліквідації непродуктивних витрат).

2. *Визначення відповідності рівня управління якістю вимогам стандартів ISO серії 9000.* При застосуванні цього методу в оцінці ефекту від впровадження системи якості використовують результати внутрішнього та зовнішнього аудиту, який являє собою систематичний та незалежний аналіз, що дозволяє визначити відповідність діяльності з якості та її наслідків запланованим заходам, ефективність впровадження цих заходів та їх придатність для досягнення мети в галузі якості. Методика проведення аудиту якості надана в стандартах ISO серії 10000.

3. *Виявлення ступеня впливу елементів системи якості на її функціонування в цілому та на рівень якості послуг.* Для цього пропонуємо використовувати експертний метод.

Для того, щоб діюча (проектна) в підприємстві система якості відповідала вимогам стандартів *ISO серії 9000*, необхідно всебічно та поелементно проаналізувати механізм управління якістю. Це дозволить найбільш правильно визначити: які функції в управлінні якістю відсутні, з якою повнотою виконуються існуючі функції, що необхідно зробити для підвищення ефективності системи.

Метод експертної оцінки передбачає використання кількісної оцінки ефективності функціонування системи за допомогою коефіцієнта ефективності ( $K_c$ ). Експерти перевіряють, як функціонують спеціальні функції управління якістю, який ступінь їх дотримання в кількісній оцінці.

Завданнями оцінки мають стати:

- виявлення слабкофункціонуючих елементів системи якості;
- оцінка ефективності функціонування системи якості в цілому;
- вироблення необхідних заходів щодо подальшого вдосконалення системи якості.

Коефіцієнт ефективності ( $K_c$ ) - це середньостатистична кількісна оцінка виконання всіх спеціальних функцій управління якістю,

$$K_c = \frac{\sum K_{\phi i}}{n} \quad (5.9)$$

де  $n$  – кількість функцій управління якістю;

$K_{\phi i}$  - коефіцієнт ефективності (ступінь впливу)  $i$ -тої функції.

$$K_{\phi i} = \frac{\sum P_{\phi i}}{NA} \quad (5.10)$$

де  $P_{\phi i}$  оцінка (ступінь виконання) функціонування  $i$ -тої функції, виставлена одним експертом;

$A$  – максимально допустима оцінка в балах ( $A=10$ );

$N$  - кількість експертів.

Значення  $K_c$  можуть мати значення  $0 \leq K_c \leq 1$ .

Найбільш розповсюдженим показником визначення ефективності управління якістю є відношення кінцевого результату діяльності підприємства до сукупності витрат на якість:

$$E_y = P_k / B_y \quad (5.11)$$

де  $E_y$  - ефективність управління якістю;

$P_k$  - кінцевий результат діяльності, обсяг реалізації послуг;

$B_y$  - витрати на управління якістю (визначаються будь-яким із зазначених раніше методів) включають витрати на забезпечення, управління та поліпшення якості.

Наступним поширеним показником оцінки ефективності управління якістю є відношення загального результату діяльності підприємства до чисельності працівників управління в галузі якості.

$$E_y = P_k / K, \quad (5.12)$$

де  $K$  - чисельність кадрів управління в галузі якості.

Економічний ефект ( $E$ ), який є різницею між результатами ( $P$ ) діяльності та витратами ( $B$ ) розраховують:

$$E = P - B = P - (B_{\text{вир}} - B_{\text{спож}}). \quad (5.13)$$

Використовуючи формулу, наведену та доповнюючи ціною продажу послуги, економічний ефект управління якістю можна виразити формулою:

$$\begin{aligned} E &= E_{\text{вир}} + E_{\text{спож}} = P - (B_{\text{вир}} + B_{\text{спож}}) + Ц = \\ &= \frac{Ц - B_{\text{вир}}}{E_{\text{вир}}} + \frac{Ц_{\text{спож}}}{E_{\text{спож}}}, \end{aligned} \quad (5.14)$$

де  $P$  - результат діяльності;

$E$  - економічний ефект від діяльності;

$B$  - витрати, пов'язані з отриманням ефекту;

$B_{\text{вир}}$  - витрати, пов'язані з виробництвом послуги;

$B_{\text{спож}}$  - витрати, пов'язані із споживанням послуги;

$Ц$  - ціна реалізації послуги;

$E_{\text{вир}}$  - ефективність виробництва послуги;

$E_{\text{спож}}$  - ефективність споживання послуги.

Коефіцієнт оцінки ефективності системи якості може бути використаний для:

- оцінки економічного ефекту функціонування системи;
- виявлення слабких ланок у роботі системи;
- аналізу та прийняття певних заходів щодо вдосконалення системи;
- розроблення плану організаційно-технічних заходів із забезпечення якості надання готельних послуг на майбутній період;
- розподілу функціональних обов'язків, прав та відповідальності з питань якості готельних послуг між керівниками, спеціалістами та підрозділами.

## СПИСОК ДЖЕРЕЛ

1. ДСТУ 3410-96. Система сертифікації УкрСЕПРО. Основні положення: чин. від 04.01.1997 р. - Київ : Держстандарт України, 2001. - 28 с.
2. ДСТУ 3419-96. Система сертифікації УкрСЕПРО. Сертифікація систем якості. Порядок проведення : чин. від 04.01.1997 р. - Київ : Держстандарт України, 2001. - 34 с.
3. ДСТУ 1.1-2001. Стандартизація та суміжні види діяльності. Терміни та визначення основних понять : чин. від 01.07.2001 р.- Київ : Держстандарт України, 2001. – 26с.
4. ДСТУ 4268-2003. Послуги туристичні. Засоби розміщення туристів. Загальні вимоги: від 01.07.04. - Київ : Держспоживстандарт України, 2004.
5. ДСТУ 4269-2003. Послуги туристичні. Класифікація готелів. Загальні вимоги: Від 01.07.04. - Київ : Держспоживстандарт України, 2004.
6. ДСТУ 4527-2006. Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення: Від 28.02.06. - Київ : Держспоживстандарт України, 2006.
7. ДСТУ 180 9000-2001. Системи управління якістю. Основні положення і словник : чин. від 10.01.2001 р. - Київ : Держстандарт України, 2001. - 27 с.
8. ДСТУ 180 9001-2001. Системи управління якістю. Вимоги : чин. від 10.01.2001 р. - Київ : Держстандарт України, 2001. - 23 с.
9. ДСТУ 180 9004-2001. Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності. Вимоги : чин. від 10.01.2001 р. - Київ : Держстандарт України, 2001.-44 с.
10. Закон України // Відом. Верховної Ради України. - 2001. - № 31. - С. 145.
11. Про підтвердження відповідності : Закон України // Відом. Верховної Ради України. -2001.-№32.-С. 169.
12. Бурчакова М.А. Управление качеством : учеб. пособие / М. А. Бурчаков, М.Ф. Мизинцева. – Москва : Изд-во Российского университета дружбы народов, 2004. – 200 с.
13. Всеобщее управление качеством : учебник / под ред. О.П. Глудкина. - Москва : Горячая линия, 2001.
- 14 . Ильенкова С.Д. Управление качеством : учебник для вузов / Под ред. С. Д. Ильенковой. -2-е изд. , перераб.и доп - Москва : Юнити-Дана, 2004. - 334 с.
15. Исикава К. Экономические методы управления качеством / К. Исикава Москва : Экономика, 1988.-216 с.
16. Кабушкин Н.И. Менеджмент гостиниц и ресторанов : учеб. пособие / Н.И. Кабушкин, Г.А. Бондаренко. - Минск : Новое знание, 2000. -216 с.
17. Койфман Ю.І. Принципи, методи та досвід роботи у сфері забезпечення якості та сертифікації. Система якості, правила сертифікації та акредитації : посібник / Ю.І. Койфман. - Львів - Київ, 1995. - 349 с.
18. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия / Ю.Б. Иванов, А.Н. Тищенко, Н.А. Дробитько, О.С. Абрамова. - Харьков :ХНЗУ, 2004. - 255 с

19. Котлер Ф. Маркетинг. Гостеприимство и туризм : учеб. для вузов / Ф. Котлер; пер. с англ., под ред. Р.Б. Ноздровой. – Москва : ЮНИТИ, 1998. – 787 с.
20. Основи комплексного управління якістю (ТрМ) / С. Ланциські, Х. Мрук, Х. Янушек, Я. Личак; за ред. Н.В. Мережко; пер. з пол. – Київ : КНТЕУ, 2006.-288с.
21. Економічні дослідження (методологія, інструментарій, організація, апробація): навч. посібник / за ред. А.А. Мазаракі. - Київ. : нац. торг.-екон. ун-т, 2010. - 280 с.
22. Менеджмент: теорія і практика: навч. посіб. / А.А. Мазаракі, Г.Є. Мошек, Л.А. Гомба, А.В. Семенчик. - Київ : Атака, 2007. - 584 с.
23. Момот О.І. Менеджмент якості та елементи системи якості / О. І. Момот. - Київ : Центр учбової літератури, 2007. - 368 с.
24. Никифоров А.Д. Метрологія, стандартизація, сертифікація / А.Д. Никифоров. - Москва : Высшая шк., 2002.
25. Осовська Г. В. Менеджмент організацій: для самостійного вивчення [Текст]: навч. посібник (для студентів вищих навчальних закладів)/ Г. В. Осовська, О. А. Косовський. – Київ : Кондор, 2009. - 376 с.
26. Портер М. Конкуренція : пер. с англ. / М. Портер. – Санкт-Петербург: Вильямс, 2003. - 495 с.
27. Пушкар М. Р. Менеджмент: теорія та практика : Підручник для студентів вищ. навч. закл./ Р.М. Пушкар, Н. П. Тарнавська. - 3 - є вид., перероб. і доп. - Тернопіль : Карт-бланш, 2005. - 486 с.
28. Решетняк Е.И. Современные методы управления предприятием сферы услуг / Е.И. Решетняк. - Харків : Фактор, 2008. - 544 с.
29. Скібіцька Л. І. Менеджмент : навч. посібник для студентів вищих навч. закладів / Л. І. Скібіцька, О. М. Скібіцький. - Київ : центр учбової літератури, 2007. – 415 с.
30. Сучасні концепції менеджменту : навч. посібник для студентів вищих навч. закладів / за ред. Л. І. Федулової/ Л. І. Федулова, Н. І. Гавловська, О. В. Декшлок, С. В. Ковальчук. -Київ :Центр учбової літератури, 2007. - 533 с.
31. Фомин В.Н. Квалиметрия. Управление качеством. Сертификация : учеб. пособие / В.Н. Фомин. - Москва : Ось-89, 2005. - 384 с.
32. Хил Найджел. Измерение удовлетворенности потребителя по стандарту ИСО-9000 / Найджел Хил. - Москва : Технология, 2004. - 192 с.
33. Шемаєва Л.Г. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві: монографія . / Л.Г. Шемаєва – Харків : ХНЕУ, 2009 . - 240 с.
34. Янгмен К. Менеджмент качества: цель и необходимые условия. Опыт Северной Америки и Японии / К.Янгмен // Управление качеством. - 2010. - № 6. - С. 22-25.
35. Henrik fF. Handszuh. Simposium of Tourism Servis. / fF. Henrik. - Geneva, 2001.
36. Jeams R. Evans. Menegement of control and quality/ Evans Jeams R. South Western of division of Tomson Learning, 2002. - P. 838.
37. Jonson R. TQM: qualites training practices / R. Jonson - 1993. - 265 p.

*Навчальне видання*

**БОГДАН** Наталія Миколаївна

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ**  
з курсу

**«УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТУРИСТИЧНИХ  
ПОСЛУГ»**

*(для студентів усіх форм навчання спеціальності  
7.14010301, 8.14010301 – Туризмознавство (за видами))*

Відповідальний за випуск *І. М. Писаревський*

За авторською редакцією

Комп'ютерне верстання *Н. М. Богдан*

План 2015, поз. 163Л

---

Підп. до друку 09.03.2016 р.  
Друк на ризографі  
Зам. №

Формат 60x 84/16  
Ум. друк. арк. 4,4  
Тираж 50 пр.

Видавець і виготовлювач:  
Харківська національний університет  
міського господарства імені О. М. Бекетова,  
вул. Революції, 12, Харків, 61002  
Електронна адреса: [rectorat@kname.edu.ua](mailto:rectorat@kname.edu.ua)  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:  
ДК № 4705 від 28.03.2014 р.