

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

УДК 658.56:338

Т. С. Незвещук-Когут,

Б. С. Чорний

СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ТА ПРОДУКТІВ У ГАЛУЗІ ТУРИЗМУ НА ЗАСАДАХ ВПРОВАДЖЕННЯ МОДЕЛЕЙ ЯКОСТІ, ПІДГОТОВКИ ПЕРСОНАЛУ ТА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. У статті виявлено проблеми стратегічного управління розвитком галузі туризму на основі визначення та забезпечення стратегії якості туристичного продукту та послуг. Відзначено, що при цьому можна використати дві моделі досягнення якості, які поширені у передових країнах світу, — американсько-європейську та японську. Обґрунтовано їх спільні риси та відмінності. Вказано на можливості та недоліки впровадження. Визначено роль персоналу туристичних підприємств у забезпеченні якості послуг та вимоги до нього. Обґрунтовано провідне значення корпоративної культури туристичних підприємств у стратегії управління якістю туристичних послуг на їх рівні та у галузі загалом.

Ключові слова: управління, галузь туризму, туристичні підприємства, туристичний продукт, послуги, моделі, якість, удосконалення, персонал, корпоративна культура, соціальна відповідальність.

Summary. In the article the problems of strategic management of the development of the tourism industry based on the definition and strategy of quality assurance of tourism product and services. Noted that it is possible to use two models for achieving quality that are common in advanced countries of the world — the us-European and Japanese. Reasonably their similarities and differences. Indicated on the possibilities and limitations of implementation. The role of the personnel of tourism enterprises in ensuring the quality of services and the requirements for it. Justified the leading role of corporate culture tourism enterprises in the strategy of quality management of tourist services on their level and in the industry as a whole.

Key words: management, tourism industry, tourism enterprises, tourism product, services, models, quality, improvement, staff, corporate culture, social responsibility.

Постановка проблеми. Якість туристичного продукту та послуг є тим критерієм, який визначає конкурентоспроможність туристичних підприємств і галузі загалом. Проте далеко не кожний працівник туристичної сфери може володіти ситуацією настільки, щоб за короткий час спілкування з клієнтом створити у нього сприятливе враження від туристичної організації в цілому. Менеджери повинні впевнитися, що працівники компетентні, з ентузіазмом ставляться до своєї компанії і до послуг, які вони реалізують. В іншому випадку неможливо зацікавити клієнтів і перетворити їх на постійних.

Отже, кількість зірок у готелях — це ще не гарантія, а всього лише претензія на високу якість обслуговування, обіцянку його. Стандартизація готельного обслуговування сама по собі також не

в змозі забезпечити задоволення потреб гостей. Якість забезпечують фахівці галузі, їх бажання і вміння зрозуміти гостя, організація їх діяльності, управління якістю, яке починається з вибору стратегії забезпечення якості і продовжується її постійним моніторингом та контролем на основі оцінки відповідних індикаторів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблеми зайнятості, ефективності розвитку галузі туризму загалом досліджували В. Антошкін, Л. Антошкіна, М. Ігнатенко, Л. Мармуль, О. Марченко, І. Романюк. Питання стратегічного управління на засадах корпоратизації висвітлені у працях Н. Рунчевої, В. Герасимчук та ін. Проблеми управління якістю туристичного обслуговування розроблюються у працях переважно зарубіжних авторів, таких як І. Сидоренко, І. Смирнов, Н. Чорненька,

© Т. С. Незвещук-Когут, Б. С. Чорний, 2016

Бібліографія ДСТУ:

Незвещук-Когут Т. С. Стратегії управління якістю послуг та продуктів у галузі туризму на засадах впровадження моделей якості, підготовки персоналу та корпоративної культури підприємств / Т. С. Незвещук-Когут, Б. С. Чорний // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. — 2016. — № 2 (34). — С. 20–23.

References (APA):

Nezvyschuk-Kogut, T. S. & Chorniy, B. S. (2016). Stratehii upravlinnia yakistiu posluh ta produktiv u haluzi turyzmu na zasadakh vprovadzhenia modelei yakosti, pidhotovky personalu ta korporativnoi kultury pidpriemstv [The strategy of quality management of products and services in the field of tourism through the implementation of quality models, staff training and corporate culture of the enterprises]. *Visnyk Berdians'koho universytetu menedzhmentu i biznesu*, 2 (34), 20–23 (in Ukr.).

О. Шаповалова, І. Швець. В Україні вони потребують подальших досліджень та обґрунтувань.

Метою статті є обґрунтування стратегічного управління розвитку туристичної галузі на основі розробок та впровадження моделей і стратегій забезпечення якості надання туристичних послуг та продуктів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління якістю продукції та послуг відноситься до надзвичайно складних проблем стратегічного й тактичного управління [1, с. 106]. Воно

вимагає постійного моніторингу і врахування сукупності чинників та ризиків. У наш час на Заході і в Україні активно пропагуються та впроваджуються принаймні дві моделі забезпечення й управління якістю — «TQM» і «Six sigma». Ці моделі є продуктами двох різних (японської та американсько-європейської) стратегій якості. Вони цілком прийнятні і для використання у галузі туризму.

Порівняльна характеристика моделей наведена у табл. 1.

Таблиця 1

Порівняння моделей управління якістю продукції та послуг туристичних підприємств «TQM» і «Six sigma» за певними характеристиками (узагальнено автором [2])

TQM	Six sigma
Загальні риси моделей	
Орієнтація на споживача туристичних послуг і продуктів	
Керівництво спирається на сильного лідера	
Орієнтація на процеси у туристичній галузі та на ринку	
Менеджмент на основі фактів і явищ туристичних підприємств і ринку	
Цикл керівництва супроводжується удосконаленнями послуг	
Робота у «команді», очолюваній ініціативним лідером	Робота у «команді», очолюваній спеціалістом «чорний пояс»
Відмінності між моделями	
Залучення усього персоналу. Заохочення і визнання неформального лідерства у виявленні й подоланні проблем якості. Якість — невіддільна частина повсякденної роботи кожного службовця	Ставка на фахівців-експертів, які пройшли підготовку за програмами «чорні і зелені пояси», тимчасове залучення окремих працівників («жовті пояси»)
Процесний підхід до керівництва, коли будь-яка наявна або можлива невідповідність якогось процесу визнається	Проектний або програмно-цільовий підхід до управління процесами
Проекти визначаються «знизу доверху»	Стратегічний вибір (керівництвом) проектів високої прибутковості
Елементарний аналіз даних	Сучасний статистичний багатовекторний аналіз, методи планування експерименту
Застосування стандартних наборів звичайних інструментів, доступних за мінімальної підготовки для усього персоналу	Структуроване застосування високопрофесійного інструменту статистичного і системного аналізу
Детальний, постійний облік і аналіз відхилень від необхідної високої якості.	Усунення відхилень від проектних можливостей на усіх рівнях, починаючи з видалення з бюджету планових втрат і недоотриманого прибутку, зумовлених цими відхиленнями.

Порівняння двох моделей управління якістю переконує, що основна їх відмінність полягає в ідеї та стратегії її втілення. Філософське кредо «TQM» — «Думай про споживача, дбай про якість — прибуток прийде сам». Така модель розуміється як задекларовані принципи, гранично алгоритмізована і доведена до ритуалу система управління, яка перетворює властивий японським фірмам діловий менталітет і корпоративну культуру на якість продукції. Стандарти «TQM» дисциплінують персонал за допомогою систематизації та алгоритмізації його діяльності в галузі якості, не додаючи до цієї діяльності нового змісту. Успіх у досягненні якості забезпечує сформована в організації корпоративна культура, японські традиції ввічливості та спілкування.

Філософія підходу «Six sigma» сформульована як «Прибуток — критерій успіху. Продавець повинен знайти можливості, щоб змусити споживача витратити якомога більше грошей, передбачаючи його бажання і дивуючи його своїми знахідками». Така модель являє собою швидке вирішення економічних проблем великих туристичних компаній, які прагнуть до успіху і вдаються до великих витрат, але не здатні перебудувати свій діловий менталітет і корпоративну культуру під принципи «TQM». Якість при цьому — фактично побічний продукт, без якого просто неможливо вирішити проблему подолання кризи сучасних туристичних підприємств та досягти їх фінансово-економічної стійкості й конкурентоспроможності. Використання такого методу можливе тільки за умови під-

готовки високопрофесійних спеціалістів-експертів, вартість підготовки яких складає як мінімум 5000 дол.

Обидві ці моделі ефективні лише завдяки дії людського чинника. Якщо в «TQM» — це діловий менталітет і корпоративна культура, то при підході «Six sigma» успіх визначають фахівці «чорних і зелених поясів». Більшість організацій у галузі туризму не приділяють багато уваги управлінню персоналом, його мотивації та стимулюванню, вважаючи персонал допоміжним компонентом [3, с. 147]. Однак це хибний підхід, оскільки люди в туристичній сфері є щонайменше частиною компаній, а більшою мірою — частиною самого туристичного продукту, за який туристичні організації отримують свій основний прибуток.

У перспективі у галузі туризму буде відбуватися переорієнтація стратегій управління бізнесом шляхом підвищення ефективності використання персоналу та показників його якості, що спричинено такими обставинами:

— туристичне підприємство, яке не має сильних кадрів, в умовах ринку не витримує конкуренції;

— ведення бізнесу в умовах жорсткої конкурентної боротьби на туристичному ринку змушують підприємства галузі підвищувати вимоги до співробітників; отже, між ними існує та буде посилюватися конкуренція за кращих працівників;

— зростає самостійність туристичних підприємств у роботі з персоналом, оскільки не стало міністерств і єдиних нормативних актів, які уніфікували роботу з кадрами на різних за профілем суб'єктах господарювання. Організація кадрової роботи значно залежить від самої компанії, від ініціативи та компетентності її керівництва.

Тому навіть найбільш передові вітчизняні та міжнародні туристичні організації вже зараз визнають: щоб бути конкурентоспроможними на туристичному ринку, необхідно мати професійно підготовлених співробітників і науково займатися питаннями управління персоналом та підвищенням якості пропонованих послуг [4, с. 37]. Головне завдання кадрової роботи сьогодні — пошук і залучення працівників, створення умов для повного розкриття їхнього інтелектуального потенціалу, використання інноваційних технологій обслуговування туристів з метою забезпечення його високої якості та конкурентоспроможності. Для виконання цього стратегічного завдання визначаються функції кадрової служби туристичних підприємств, а саме:

— формування кадрової політики туристичного підприємства та створення системи стандартів, що відображають цю кадрову політику й окремі її складові;

— проектування посад, визначення структури, службових обов'язків персоналу і вимог до працівників;

— забезпеченні об'єктивності та неупередженості у підборі персоналу;

— оцінка та атестація персоналу, виведення і переміщення працівників;

— навчання та професійний розвиток працівників;

— удосконалення системи оплати і стимулювання праці;

— формування корпоративної культури, управління психологічним кліматом і нематеріальна мотивація працівників;

— дотримання у роботі з кадрами вимог чинного трудового законодавства та здійснення кадрового діловодства.

Управління персоналом з метою підвищення якості туристичних послуг — діяльність набагато ширша, ніж звичайне вирішення кадрових проблем. Воно орієнтується на визначення майбутніх потреб туристичного ринку, стратегію туристичних підприємств і забезпечення розвитку потенціалу та відповідних навичок і умінь працівників [5, с. 97]. З іншого боку, необхідне усвідомлення кожним працівником своїх завдань, створення сприятливого трудового й психологічного клімату, забезпечення ділового спілкування та комунікацій для досягнення персоналом поставлених перед ним цілей і загальної місії туристичних підприємств.

Мета управління якістю та персоналом у галузі туризму полягає в тому, щоб мотивувати працівників на якісне обслуговування клієнтів. А це неможливо без відповідної координації дій персоналу, мотивації і формування корпоративної культури, стандарти якої підвищують лояльність споживачів до туристичного підприємства [6, с. 40]. Чинником підвищення його конкурентоспроможності, а також ефективності виробництва туристичного продукту й надання туристичних послуг та управління ними є, як уже зазначалося, корпоративна культура.

Корпоративна культура розуміється як система ділового спілкування у межах туристичного підприємства, яка формується відповідно до специфіки його діяльності, організації бізнес-процесів, етики ділового спілкування, вимог фінансово-економічної стійкості та безпеки, конкурентоспроможності. Також вона являє собою складну багаторівневу систему взаємовідносин між підприємством і споживачем його послуг [7, с. 29]. Корпоративна культура дозволяє значно швидше адаптувати нових працівників до вимог туристичного підприємства, забезпечення стандартів якості обслуговування споживачів.

Проте якщо великі туристичні компанії, готельні мережі суворо дотримуються стандартів

якості обслуговування, туристичного продукту, мають високу корпоративну культуру та всіляко її розвивають, то малі та середні підприємства не досить уважні до цих проблем. Йдеться про такі елементарні речі, як стандарти чистоти, вигляд та обладнання робочого місця, інтер'єр закладів, культуру та освіту працівників, їх зовнішній вигляд, стиль спілкування тощо [8, с. 107]. Тому серед таких підприємств є досить характерними приклади банкрутства або збитковості.

Разом з тим за кордоном сімейний туристичний бізнес, зелений туризм є досить популярним та прибутковим, а його послуги позиціонуються як найбільш якісні, ексклюзивні, отже, більш вартісні. Справа полягає, насамперед, у великій мотивації власників та працівників, а також високій культурі життєдіяльності, порядності, відповідальності, уважного ставлення до власної репутації, соціальної відповідальності перед споживачами туристичних благ, місцевою громадою, громадянським суспільством загалом [9].

Висновки. У стратегії управління розвитком галузі туризму в умовах загострення конкуренції на вітчизняному та міжнародних туристичних ринках провідного значення набуває концепція забезпечення високої якості туристичних послуг та продуктів. Саме категорія якості розглядається як критерій конкурентоспроможності та індикатор успішності туристичних підприємств. Як свідчить зарубіжний та вітчизняний досвід, в основі управління нею покладені, переважно, дві моделі — американсько-європейська та японська. Маючи значні спільні риси та принципи відмінності, вони довели свою перспективність, відповідно, для великих і малих підприємств галузі.

Стратегії управління якістю туристичних послуг передбачають також відповідну підготовку персоналу туристичних підприємств та високі вимоги до нього, а також впровадження корпоративної культури на засадах ділової етики, врахування специфіки бізнес-процесів, вимог фінансово-економічної безпеки та конкурентоспроможності. Отже, вирішення проблем забезпечення якості туристичних послуг та продуктів має комплексний характер і ґрунтується на системному, програмно-цільовому і процесному методологічних підходах.

Література

1. Транченко Л. В. Сільський туризм як перспективний напрям зайнятості на селі / Л. В. Транченко // Науковий журнал «Економічний форум». — 2014. — № 3. — С. 104–110.
2. Марченко О. А. Трансформації та удосконалення

регіональної структури туристичної галузі : [монографія] / О. А. Марченко. — Херсон : Айлант, 2014. — 362 с.

3. Чорненька Н. Організація туристичної індустрії / Н. Чорненька. — К. : Атіка, 2006. — 256 с.

4. Рунчева Н. В. Участь корпоративних агроформувань у вирішенні соціальних проблем села / Н. В. Рунчева // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. — 2015. — № 1 (29). — С. 36–38.

5. Мармуль Л. О. Ринок праці та зайнятість населення сільських територій: теорія і практика регулювання : монографія / Л. О. Мармуль, І. А. Романюк. — Херсон : Айлант, 2015. — 266 с.

6. Кучмук Р. Сільський туризм: можливості для самозайнятості / Р. Кучмук // Соціальний захист. — 2011. — № 12. — С. 40–41.

7. Антошкін В. К. Экономические интересы в системе дифиниций занятости / В. К. Антошкін // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу — Донецьк : ТОВ «Юго-Восток, Лтд», 2012. — № 1 (17). — С. 26–34.

8. Романюк І. А. Державна соціальна політика в забезпеченні продуктивної зайнятості сільського населення / І. А. Романюк // Економіка АПК. — 2014. — № 10. — С. 105–109.

9. Ігнатенко М. М. Проблеми та перспективи підвищення зайнятості сільського населення на засадах соціальної відповідальності агробізнесу [Електронний ресурс] / М. М. Ігнатенко // Ефективна економіка. — № 12. — 2015. — Режим доступу до журналу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?n=12&y=2015>.

References

1. Tranchenko, L. V. (2014), *Sil's'kyj turyzm iak perspektyvnyj napriam zajniateosti na seli* [Rural tourism as a promising area of employment in the countryside], *Naukovyj zhurnal «Ekonomicznyj forum»*, 3, 104–110 (in Ukr.).
2. Marchenko, O. A. (2014), *Transformatsii ta udoskonalennia rehional'noi struktury turystychnoi haluzi* [Transformation and improvement of the regional structure of tourism industry], Kherson: Ajlant, Ltd (in Ukr.).
3. Chornen'ka, N. (2006), *Orhanizatsiia turystychnoi industrii* [Organization of the tourism industry], Kyiv: Atika, Ltd (in Ukr.).
4. Runcheva, N. V. (2015), *Uchast' korporatyvnykh ahroformuvan' u vyrishenni sotsial'nykh problem sela* [Participation of corporate agricultural enterprises in solving social problems of the village], *Visnyk Berdians'koho universytetu menedzhmentu i biznesu*, 1 (29), 36–38 (in Ukr.).
5. Marmul', L. O. & Romaniuk, I. A. (2015), *Rynok pratsi ta zajniatest' naseleння sil's'kykh terytorij: teoriia i praktyka rehulivannia* [Labor market and employment of rural territories: theory and practice of regulation], Kherson: Ajlant, Ltd (in Ukr.).
6. Kuchmuk, R. (2011), *Sil's'kyj turyzm: mozhlyvosti dlia samozajniateosti* [Rural tourism: opportunities for self-employment], *Sotsial'nyj zakhyst*, 12, 40–41 (in Ukr.).
7. Antoshkin, V. K. (2012), *Ekonomycheskye ynteresy v systeme dyfynytsij zaniatosty* [Economic interests in the system of the definitions of employment], *Visnyk Berdians'koho universytetu menedzhmentu i biznesu*, № 1 (17), 26–34 (in Ukr.).
8. Romaniuk, I. A. (2014), *Derzhavna sotsial'na polityka v zabezpechenni produktyvnoi zajniateosti sil's'koho naseleння* [State social policies to provide productive employment for the rural population], *Ekonomika APK*, 10, 105–109 (in Ukr.).
9. Ihnatenko, M. M. (2015), *Problemy ta perspektyvy pidvyschennia zajniateosti sil's'koho naseleння na zasadakh sotsial'noi vidpovidal'nosti ahrobiznesu* [Problems and prospects of increasing rural employment on the principles of social responsibility agribusiness], *Efektivna ekonomika*, 12. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?n=12&y=2015> (in Ukr.).