

УДК 005.6:338.486

О.О. Градінарова, к.е.н., доц.

(Донецький національний університет економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського)

## УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОЕКТІВ В ТУРИЗМІ

Деталізовано процеси планування, забезпечення й контролю якості проектів в туризмі. Визначено найбільш прийнятні для застосування інструменти й методи управління такими процесами.

*Ключові слова: управління проектами, якість проекту, туристичне підприємство, інструменти управління якістю, процесний підхід.*

Описаны базовые элементы процесса управления качеством туристических проектов. Предложен методологический инструментарий управления процессами планирования, обеспечения и контроля качества в туризме.

*Ключевые слова: управление проектами, качество проекта, туристическое предприятие, инструменты управления качеством, процессный подход.*

The process of planning, implementation and control in tourism quality management are detailed. The most appropriate for the application tools and methods for managing such processes are defined.

*Keywords: project management, project quality, travel company, quality management's tools, process approach.*

**Постановка проблеми.** Сьогодні одним з найпрогресивніших підходів до управління є менеджмент проектів. Управління проектами – галузь менеджменту, що поширюється на такі сфери туристичної діяльності, де створення продукту або послуги реалізується як унікальний комплекс взаємопов'язаних цілеспрямованих заходів з урахуванням конкретних вимог до термінів, бюджету та якості очікуваного результату. З посиленням конкуренції в туристичній галузі регулювання процесу управління проектами набуває нового значення, і у зв'язку з цим актуалізується управління такою підсистемою проекту, як управління якістю. Задля забезпечення якості проектів в туризмі необхідні не тільки сучасна матеріально-технічна база, кваліфікований персонал, але й чітко побудована система управління, створення якої, як правило, базується на принципах стандартів у галузі управління проектами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми управління якістю в проектній діяльності в останні роки отримали широке відображення в науковій літературі, подібна тематика зустрічається в роботах І.Ф. Карташевської, Н.П. Крап, Г.І. Михайліченко, О.Ю. Палехи, І.О. Сидоренко, Г.П. Скляра, В.Г. Шкарупи, В.М. Юзевича [2; 3; 6; 7; 9; 10; 12]. Теоретичні і практичні аспекти проблем якості послуг в туристичній індустрії досліджуються в роботах М.С. Дорош, А.В. Ребенок, О.М. Крамарчук, Н.Т. Кунди, А.В. Євдокимової, Н.М. Медведєвої, О.В. Потьомкіна, М.М. Туриянської [1; 4; 5; 8; 11].

*Мета* статі – застосування методології управління проектами як ефективного інструментарію істотного підвищення ефективності управлінських рішень та адаптування до умов туристичної галузі процесу управління якістю проектів.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасне управління якістю доповнює управління проектом. Обидві дисципліни визнають важливість таких положень: задоволеність потреб замовника – оцінка, визначення та управління очікуваннями споживачів туристичних послуг; запобігання важливіше перевірок – один з фундаментальних принципів сучасного управління якістю полягає у тому, що якість повинна забезпечуватися за рахунок планування, розробки й надання туристичних послуг, а не за рахунок проведення інспекцій; постійне вдосконалення є основою підвищення якості. Крім цього, ініціативи з підвищення якості, що вживаються виконуючою туристичною організацією (такі як тотальне управління

якістю, або шість сигм) повинні поліпшувати якість управління проектом, а також якість туристичного продукту. Серед моделей удосконалення процесів можна привести організаційну модель зрілості управління проектами (Organization Project Management Maturity Model, OPM3©) та інтегровану модель розвитку функціональних можливостей (Capability Maturity Model Integrated, CMMI©).

Вартість якості визначає загальну вартість всіх заходів, направлених на її забезпечення протягом життєвого циклу туристичного продукту. Рішення, що приймаються за проектом, можуть впливати на вартість якості у процесі надання послуг в результаті скарг з боку клієнтів, відмови користуватися у подальшому послугами туристичного агентства.

Планування якості – це процес визначення вимог і стандартів якості для проекту чи туристичного продукту, а також документування того, яким чином він буде демонструвати відповідність встановленим вимогам і стандартам. Планування якості повинно виконуватися одночасно з іншими процесами планування проекту. Наприклад, запропоновані зміни туристичного продукту, що необхідні задля приведення його у відповідність до встановлених стандартів якості, можуть потребувати корегування вартості, розкладу або детального аналізу впливу ризиків на плани. На рис. 1 наведено входи, інструменти, методи й виходи процесу планування якості в туризмі.



Рис. 1. Планування якості процесу в туризмі: входи, інструменти, методи й виходи

Так, на вході процесу планування якості розглядаються базовий змістовний план (містить опис проекту, його основних результатів і критерії оцінки), план виконання вартості заходів з розробки або вдосконалення туристичного продукту (документує час, що використовується задля оцінки виконання вартості), реєстр зацікавлених сторін проекту та ризиків (визначає зацікавлені сторони, які мають конкретні інтереси по відношенню до якості або впливають на неї), базовий розклад необхідних заходів (документує прийнятні метрики виконання строків), фактори середовища турпідприємства (нормативні акти уряду, правила, стандарти туристичної діяльності, умови роботи, що впливають на якість

турпродукту), інші активи процесів організації (бази даних, накопичені знання специфіки туристичної діяльності, політика в галузі якості, що встановлює стратегію підприємства, канали поширення інформації).

Як інструменти й методи планування якості в туризмі найбільш застосованими є:

*порівняльний аналіз витрат і переваг*, що має за мету економічне обґрунтування кожної дії та порівнює вартість певного заходу з очікуваною від нього вигодою;

*вартість якості* – сукупна вартість усіх заходів протягом життєвого циклу туристичного продукту, спрямованих на підвищення якості, забезпечення відповідності певним вимогам, а також попередження факторів, здатних викликати зниження якості та невідповідність вимогам (доопрацювання);

*контрольні карти*, що використовуються задля визначення того, чи є процес стабільним, чи характеризується він передбачуваним виконанням. Можуть накладатися штрафи, пов'язані з перевищенням меж, що задані туристичною специфікацією;

*бенчмаркінг* – зіставлення поточного або планового проекту з іншими з метою виявлення найкращих практик, вироблення ідей для подальшого вдосконалення та визначення критеріїв оцінки виконання;

*планування досліджень* – статистичний метод, що дозволяє визначити фактори, які впливають на конкретні параметри туристичного продукту або процесу протягом розробки чи надання туристичних послуг;

*вибіркова оцінка* – вибір частини сукупності клієнтів, яким було надано послуги для перевірки якості їх споживання;

*розробка блок-схеми* – графічне представлення процесу, відображає зв'язки між його етапами, допомагає передбачити проблеми, які можуть виникнути у сфері якості турпродукту;

*авторські методики управління якістю*, що можуть включати в себе такі методики: шість сигм, бережливе виробництво (Lean Six Sigma), розгортання функцій якості, СММІ©, інші;

*додаткові інструменти планування якості*, що використовуються задля кращого визначення вимог до якості туристичних продуктів і планування заходів ефективного управління якістю. Вони включають мозковий штурм, діаграми спорідненості, аналіз силових полів, методи номінальних груп, матричні діаграми тощо.

Вихідними показниками процесу планування якості в туризмі є план управління якістю, метрики якості та план вдосконалення процесів.

Забезпечення якості представляє собою процес перевірки виконання вимог і результатів виміру задля встановлення відповідних стандартів і метрик якості. Це один з процесів, у якому використовуються дані, отримані під час контролю якості (рис. 2).

Забезпечення якості також становить основу для постійного вдосконалення процесів, а саме ітеративних заходів з поліпшення якості. Постійне вдосконалення процесів скорочує витрати ресурсів і виключає некорисні операції, які не додають цінності та впливають на рівень ефективності й результативності.

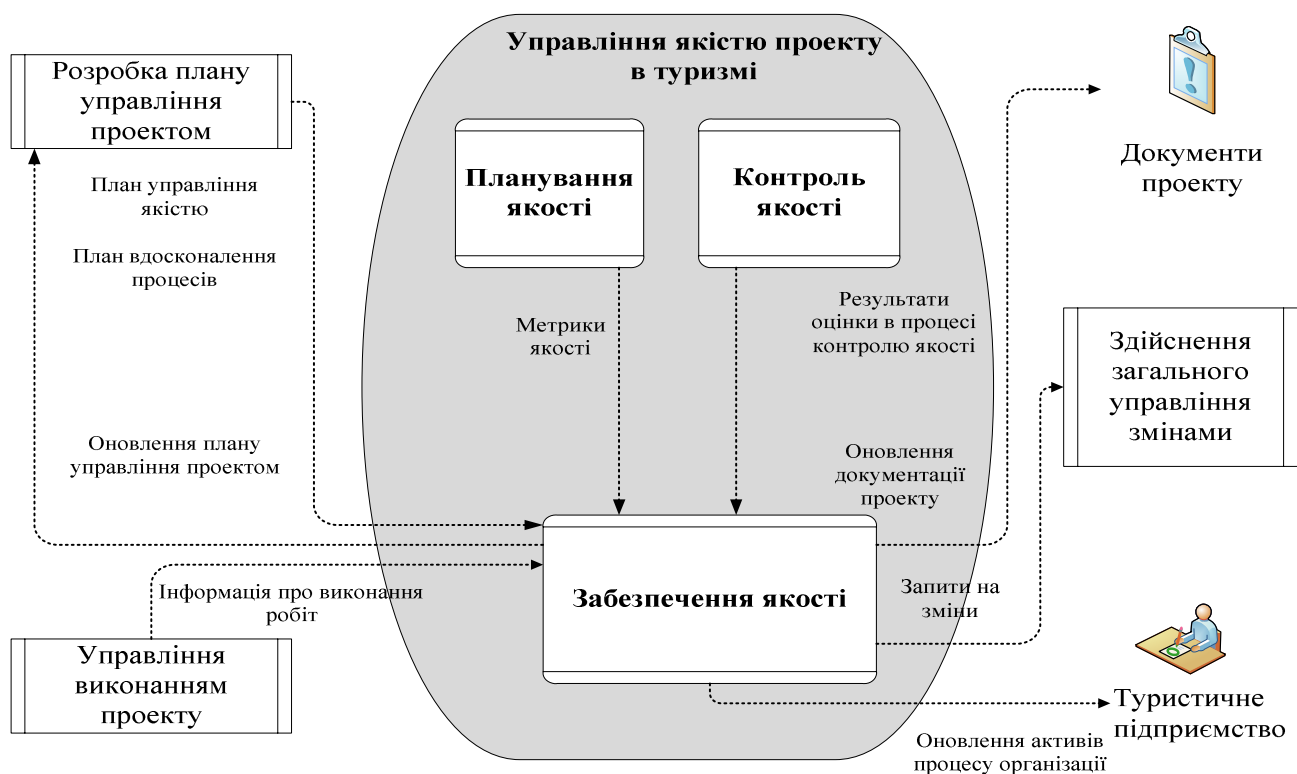
Характеристика інструментів і методів, що використовуються на етапі забезпечення процесів якості в туризмі, включає:

*аудит якості* – структурована незалежна оцінка, що визначає, наскільки операції проекту відповідають встановленим правилам, процесам і процедурам. Аудит якості підтверджує реалізацію схвалених запитів на зміну, включаючи коригуючі дії, виправлення дефектів і попереджуючі дії;

*аналіз процесів* – виконання дій, спрямованих на виявлення потреб у поліпшенні, а також вивчення проблем, обмежень, операцій, що не створюють доданої вартості;

також застосовуються *методи планування якості*.

Вихідними показниками процесу забезпечення якості в туризмі є оновлення активів процесів організації, запити на зміни, оновлення плану управління проектом, оновлення документації туристичного підприємства.



**Рис. 2. Забезпечення якості процесу в туризмі: входи, інструменти, методи і виходи**

Контроль якості являє собою процес оцінки результатів дій, спрямованих на забезпечення якості розробки рекомендацій щодо необхідних змін. На рис. 3 представлено блок-схему взаємодії даних у ході контролю якості в туризмі. Контроль якості здійснюється протягом всього циклу, до підсумків проекту відносяться результати робіт і управлінські результати, такі як показники виконання вартості й термінів.

На вході процесу управління якістю в туризмі зазвичай використовуються план управління проектом, результати оцінки виконання робіт, схвалені запити на зміни, активи процесів організації.

Перші сім інструментів, що застосовуються на етапі контролю якості відомі як «сім основних інструментів якості Ісікави» [12]:

1) *причинно-наслідкова діаграма* показує відношення між показником якості й факторами, що на нього впливають. Розроблена професором Ісікава ще в 1943 році діаграма отримала назву «риб'ячий скелет», «риб'яча кістка» або діаграма 5М (за складом п'яти основних факторів Man, Method, Material, Machine, Medium). Прикладами використання причинно-наслідкової діаграми в туризмі є аналіз факторів, що впливають на якість туристичних послуг, і причин, що визначають ці фактори;

2) *контрольні карти* використовуються у сфері послуг для регулювання процесу обслуговування в готелях (частка задовільно прибраних номерів, час розрахунку з гостем, число отриманих скарг);

3) *розробка блок-схеми* використовується задля контролю якості й визначення вузьких місць процесу, виявлення потенційних можливостей вдосконалення, а також при аналізі ризиків;

4) *гістограма* – це графік, на якому у вигляді стовпців показано розподіл даних окремих вимірювань або контролю декількох параметрів, згрупованих за частотою потрапляння в певний, заздалегідь встановлений інтервал значень. Гістограма корисна для порівняння отриманого розподілу з контрольними нормативами або для визначення частоти розподілу середнього значення й стандартного відхилення. Прикладом використання гістограми в туризмі є встановлення нормативу часу обслуговування туристів в готелі;



Рис. 3. Контроль якості процесу в туризмі: входи, інструменти, методи і виходи

5) *діаграма Парето* допомагає встановити головні фактори, з яких слід починати діяти. Це стовпчикова діаграма даних, отриманих по кожному з перевірених ознак, стовпчики якої відповідають кількості виявлених невідповідностей (або відсотку невідповідностей від їхньої загальної кількості) при обслуговуванні споживачів у порядку зменшення даних. Діаграма Парето дозволяє виявити пріоритети джерел вирішення проблем й обрати напрямок їх ліквідації. Такі діаграми часто використовують для аналізу даних за контрольними листами;

6) *діаграма тренду* відображає історію та характер змін, являє собою лінійний графік, на якому точки даних розташовано в порядку їх виникнення. Діаграма дає уявлення про тенденції, коливання часу, а також про позитивні й негативні зміни процесу. Аналіз тенденцій проводиться за допомогою діаграм тренду і включає використання математичних методів задля прогнозування майбутніх результатів на основі даних минулих періодів;

7) *діаграма розкиду* показує взаємозв'язок між двома змінними, даний дозволяє вивчити й визначити можливі залежності між ними. Діаграму розкиду в туризмі використовують, якщо потрібно встановити наявність або відсутність зв'язку між середньомісячною часткою номерів, прибраних якісно, і числом місячних скарг гостей на недоліки у прибиранні номеру.

На виході процесу контролю якості туристичним підприємством розробляються звіти про результати оцінки, підтверджені зміни та підсумки, оновлюються активи процесів організації, план управління проектом, документація, розробляється проект нових запитів до змін.

**Висновки.** Таким чином, проведене у рамках даної наукової статті дослідження управління якістю процесів на сучасних підприємствах туристичної галузі дозволяє зробити наступні висновки:

1. З урахуванням останніх тенденцій розвитку туристичної галузі регулювання процесу управління проектами набуває нового значення. У зв'язку з цим актуалізується управління такою підсистемою проекту, як управління якістю.

2. Управління якістю проектів в туризмі має відповідати сучасним концепціям менеджменту якості та забезпечувати задоволення споживачів, запобігання зайвій інспекції, відповідальність менеджменту.

3. Планування якості послуг в туризмі пов'язано зі створенням системи забезпечення якості як організаційної структури, що включає функції, документацію, процеси й ресурси, необхідні для створення, підтримки необхідного рівня та покращення якості на всіх стадіях життєвого циклу продукції.

4. Забезпечення якості в туризмі – всі плановані й методично здійснювані види туристичної діяльності в рамках системи якості, необхідні для створення турпослуги, що відповідає визначеним вимогам.

5. Функція контролю має забезпечувати гнучкість і коригування всіх інших дій з забезпечення якості послуг.

#### Список використаних джерел

1. **Дорош М.С.** Інтеграція систем управління проектами в систему організації на різних етапах розвитку / М.С. Дорош, А.В. Ребенок // Управління проектами та розвиток виробництва. – 2009. – № 4. – С. 21-28. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Uprv\\_2009\\_4\\_6.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Uprv_2009_4_6.pdf)

2. **Карташевская И.Ф.** Формирование эффективной системы управления в туризме на основе кластерного моделирования : монография / Карташевская Инесса Филипповна; Тавр. нац. ун-т им. В.И. Вернадского. – Симф.: ДИАЙПИ, 2012. – 445 с.

3. **Крап Н.П.** Методологія управління проектами туристичних потоків на основі кластерного аналізу / Н.П. Крап, В.М. Юзевич // Управління проектами та розвиток виробництва. – 2012. – № 2. – С. 136-141 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Uprv\\_2012\\_2\\_21.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Uprv_2012_2_21.pdf)

4. **Кунда Н.Т.** Сучасні засоби управління проектами / Н.Т. Кунда, Н.М. Крамарчук // Управління проектами, системний аналіз і логістика. Технічна серія. – 2012. – Вип. 9. – С. 89-94. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Upsal\\_2012\\_9\\_22.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Upsal_2012_9_22.pdf)

5. **Медведева О.М.** Особливості малих інноваційних підприємств в аспекті управління проектами та концепції корпоративної соціальної відповідальності / О.М. Медведева, А.В. Євдокимова // Управління проектами та розвиток виробництва. – 2009. – № 3. – С. 120-130. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Uprv\\_2009\\_3\\_17.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Uprv_2009_3_17.pdf)

6. **Михайліченко Г.І.** Інноваційний розвиток туризму: монографія / Г.І. Михайліченко; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – К.: КНТЕУ, 2012. – 607 с.

7. **Палеха О.Ю.** Управління якістю складових туристичних послуг / О.Ю. Палеха; ПВНЗ "Європ. ун-т". – Київ, 2011. – 200 с.

8. **Потьомкіна О.В.** Використання методології управління проектами розвитку підприємств: теоретичний аспект / О.В. Потьомкіна // Управління проектами та розвиток виробництва. – 2010. – № 3. – С. 151-157. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Uprv\\_2010\\_3\\_24.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Uprv_2010_3_24.pdf)

9. **Скляр Г.П.** Проблеми розвитку туристичного бізнесу: монографія / Г.П. Скляр, В.Г. Шкарупа; Вищ. навч. закл. Укоопспілки "Полтав. ун-т економіки і торгівлі" (ПУЕТ). – Полтава: ПУЕТ, 2013. – 233 с.

10. **Сидоренко І.О.** Управління якістю туристичних послуг в умовах конкурентного середовища / І.О. Сидоренко; Інститут туризму Федерації профспілок України. – К., 2006. – 279 арк.

11. **Туриянская М.М.** Стратегия социально-экономического развития сектора творческих индустрий в Украине: монография / М.М. Туриянская, Н.И. Машина, М.В. Сазонова ; Донец. ин-т турист. бизнеса. – Донецк : ДИТБ, 2012. – 202 с.

12. **Управління якістю туристичних послуг: теоретико-методологічні аспекти: монографія.** – Черкаси : ЧДТУ, 2014. – 199 с

© О.О. Градінарова

Надійшла до редакції 09.04.2014 г.