

**ЦИНЬ ЦЗЮНЬ**

**ФОРМИРОВАНИЕ  
СИСТЕМЫ КАЧЕСТВА  
РЕКРЕАЦИОННОЙ  
ОРГАНИЗАЦИИ**

**• ИЗДАТЕЛЬСТВО ТГТУ •**

УДК 379.85:65  
ББК У291.823.2я031  
Ц659

**Р е ц е н з е н т ы :**

Доктор экономических наук, профессор,  
заведующий кафедрой "Финансы и кредит" ТГТУ  
*Н.И. Куликов*

Доктор экономических наук, профессор,  
заведующий кафедрой "Менеджмент организации"  
*В.В. Быковский*

**Цинь, Цзюнь**

Ц659 Формирование системы качества рекреационной организации :  
монография / Цзюнь Цинь. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та,  
2010. – 100 с. – 35 экз. – ISBN 978-5-8265-0885-5.

Исследованы рекреационные проблемы теоретических и методических  
подходов управления качеством рекреационных организаций.

Предназначена для экономистов и специалистов в области управления  
качеством. Может быть использована научными работниками, аспирантами и  
студентами, интересующимися вопросами проведения экономического  
анализа системы качества рекреационной организации.

УДК 379.85:65  
ББК У291.823.2я031

**ISBN 978-5-8265-0885-5**

© ГОУ ВПО "Тамбовский государственный  
технический университет" (ТГТУ), 2010

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ГОУ ВПО "Тамбовский государственный технический университет"

ЦИНЬ ЦЗЮНЬ

**ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ КАЧЕСТВА  
РЕКРЕАЦИОННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Монография



---

Тамбов  
Издательство ТГТУ  
2010

Научное издание

ЦИНЬ ЦЗЮНЬ

**ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ КАЧЕСТВА  
РЕКРЕАЦИОННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Монография

Редактор Е.С. Мордасова

Инженер по компьютерному макетированию М.Н. Рыжкова

Подписано в печать 14.01.2010.

Формат 60 × 84 / 16. 5,81 усл. печ. л. Тираж 35 экз. Заказ № 19

Издательско-полиграфический центр  
Тамбовского государственного технического университета  
392000, Тамбов, Советская, 106, к. 14

В последние годы во всем мире прослеживается тенденция людей обращать все большее внимание на состояние своего здоровья с целью коррекции возникающих изменений. Отсюда интерес к здоровому образу жизни, занятиям спортом, которым стали придавать большое значение и создавать благоприятные условия, в целом увеличивая качество жизни.

Изменение рекреационных потребностей населения и его запросов на качество отдыха привело к перерастанию санаторно-курортного дела в курортно-рекреационную систему, основными целями которой являются повышение уровня индивидуального и общественного здоровья, качества и продолжительности жизни.

Под рекреацией понимают расширенное воспроизводство физических, интеллектуальных и эмоциональных сил человека. Рекреация необходима как с точки зрения индивидуума, так и с позиции государства, которое для своего развития должно позаботиться о воспроизводстве производительных сил общества, в состав которых входит и население.

В настоящее время функционирование рекреационных предприятий (РП) проходит в условиях перехода к рыночной экономике и интеграции мирового рынка. В связи с этим существенно повышаются требования к уровню качества предоставляемых рекреационных услуг (РУ). На первый план выходит проблема обеспечения их конкурентоспособности. Повышение конкурентоспособности РУ тесно связано с реализацией теоретических исследований в области качества жизни, обеспечения, поддержания, и улучшения его уровня в процессе предоставления услуг.

Повышение качества и конкурентоспособности российской рекреационной продукции и услуг как на внутреннем, так и внешнем рынке является решающим условием вовлечения реальных средств в подъем экономики и преодоления кризисных явлений.

Фактор качества должен учитываться при принятии решений по вопросам развития страны, предусматривает организацию широкой подготовки руководителей и специалистов различного уровня в области качества, определяет политику по созданию для предприятий организационно-технических условий, способствующих решению проблем качества.

В преддверии вступления России во Всемирную торговую организацию и в связи с введением в действие Федерального закона "О техническом регулировании" № 184-ФЗ от 27 декабря 2002 г. возрастает значение наличия на предприятиях сертифицированных и эффективно функционирующих систем менеджмента качества по международным стандартам ИСО серии 9000.

В современной науке и практике существуют различные определения понятия качества. Академия проблем качества РФ сформулировала концептуальное видение качества как фундаментальную категорию управления, которая определяет образ жизни, социальную и экономическую основы успешного развития человека и общества. Международная организация по стандартизации определяет качество как совокупность свойств и характеристик продукции и услуг, которая придает им способность удовлетворять обусловленные ими предполагаемые потребности потребителей.

Главным шагом на пути улучшения российского менеджмента – это внедрение системы менеджмента качества, соответствующей требованиям стандартов ИСО 9000:2008. Сформулированные в них принципы менеджмента и критерии качества вобрали в себя основной опыт международного сообщества по созданию конкурентоспособного бизнеса.

Система качества (СК) представляет собой модель менеджмента многочисленных взаимосвязанных, взаимодействующих, динамичных видов деятельности (процессов), осуществляемых организацией.

СК РП – это совокупность организационной структуры, методик, процессов и ресурсов, необходимых для общего руководства качеством. Она предназначена для постоянного улучшения деятельности, для повышения конкурентоспособности организации на отечественном и мировом рынках, определяет конкурентоспособность любой организации.

Современные экономические условия обострили кризис управления производством, а формирование новой конкурентной среды заставило руководителей предприятий обратить внимание на качество и эффективность производимых товаров и услуг. Российские предприятия отстают от своих зарубежных аналогов в применении современных методов управления качеством.

Сертификация предприятий на соответствие нормам стандарта ИСО серии 9000, вынуждающая внедрять системы качества, способствует увеличению конкурентоспособности российских продуктов и услуг. Для любого предприятия важно соблюдать установленные стандарты и поддерживать на соответствующем уровне систему качества.

Мировой опыт свидетельствует, что построение на предприятии СК, соответствующей требованиям стандартов ИСО, позволяет увеличить эффективность и прибыльность, обеспечить удовлетворенность потребителя, упрочить позиции на рынке, уменьшить себестоимость продукции и услуг, существенно повысить доверие к предприятию (организации).

## Глава 1

### ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ СИСТЕМЫ КАЧЕСТВА РЕКРЕАЦИОННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

---

#### 1.1. ПОНЯТИЕ КАЧЕСТВА РЕКРЕАЦИОННЫХ УСЛУГ

Существуют различные подходы к толкованию понятия "качество услуги". Наиболее употребляемым является определение, данное в стандарте ИСО 8402–94 "Управление качеством и обеспечение качества. Словарь": "Качество услуги

– это совокупность характеристик услуги, которые придают ей способность удовлетворять обусловленные или предлагаемые потребности".

В стандарте ИСО 8402–94 также принят термин "качество обслуживания", которое рассматривается как совокупность характеристик процесса и условий обслуживания, обеспечивающих удовлетворение установленных или предполагаемых потребностей потребителя.

К важнейшим характеристикам услуги, согласно стандарту, обеспечивающим ее способность удовлетворять определенные потребности, относятся:

- надежность;
- предупредительность;
- доверительность;
- доступность;
- коммуникативность;
- внимательное отношение.

При рассмотрении качества услуг часто употребляются нестандартизованные определения: "соответствует – не соответствует требованиям", "выше уровня – ниже", "хорошо – плохо", "удовлетворяет потребности – не удовлетворяет" и так далее. Широкое распространение нестандартизованных терминов, в отношении качества услуг, вполне оправдано, так как позволяет показать всю многогранность качественных характеристик в деятельности предприятий рекреационной отрасли.

При рассмотрении понятия "качество" в центре внимания находится личность потребителя. При оценке качества рекреационной услуги потребитель сравнивает то, что ему предоставили, с тем, что он желал получить. Итак, ожидаемая рекреационная услуга должна представлять собой ожидаемое качество и может соотноситься с желаниями и индивидуальными нормами потребителей, с объективными представлениями об ожидаемом качестве или другим стандартом сравнения. Оценка услуги зависит от опыта работы рекреационного предприятия, от знания услуги, рыночной коммуникации, личных желаний потребителей и имиджа производителя рекреационных услуг.

Существует триединое понятие качества, объединяющее следующие части [79]:

- а) базового качества;
- б) требуемого качества;
- в) желаемого качества.

Базовое (основное) качество – это совокупность тех свойств услуги, наличие которых потребитель считает обязательным, само собой разумеющимся. Обеспечение базовых качеств рекреационных услуг может требовать постоянных усилий и затрат ресурсов предприятия. Вместе с тем производитель рекреационных услуг должен всегда иметь в виду, что базовые показатели качества не определяют ценности услуги в глазах потребителя. С другой стороны, их отсутствие может повлечь за собой негативную реакцию потребителя (клиента). Производитель рекреационных услуг сильно рискует своим имиджем и последующим бизнесом, если он не уделяет надлежащего внимания базовому качеству услуги.

Требуемое (ожидаемое) качество – это совокупность технических и функциональных характеристик услуги. Они показывают, насколько услуга соответствует тому, что было запланировано производителем. Именно требуемые свойства рекреационной услуги обычно рекламируются и гарантируются производителем.

Желаемое качество представляет для потребителя рекреационных услуг неожиданные ценности предлагаемой ему услуги, о наличии которых он мог только мечтать, не предполагая возможности их реализации. Особенность желаемых показателей качества состоит в том, что потребитель не должен придумывать их сам. Он, как правило, не требует их, но высоко оценивает их наличие в предлагаемой ему рекреационной услуге. Если рекреационные услуги выполнены в полном соответствии с требованиями, то они могут резко увеличить удовлетворенность потребителя, максимально расширяя сектор рынка для рекреационного предприятия.

Бессистемность и непоследовательность предложения дополнительных услуг, выступающих в качестве показателей желаемого качества, может превратиться в серьезную проблему для рекреационного предприятия. Учет руководителями предприятий желаемого качества в создаваемой рекреационной услуге является хорошим индикатором его потенциальных возможностей в нововведениях и создает благоприятные условия для прорыва на рынок, и дальнейшего улучшения предоставляемых услуг, а также опережение возможных конкурентов.

Задача повышения качества и конкурентоспособности рекреационных услуг требует изучения и осмысления передового зарубежного опыта комплексного управления качеством на уровне предприятия.

В соответствии с национальными и экономическими особенностями различных государств формировались специфические подходы к управлению качеством на микроуровне. Наибольшую известность получили американская (TQM – комплексное управление качеством) и японская (CWQM – управление качеством в рамках фирмы) концепции [95].

Американский подход к управлению качеством продукции и услуг основан на построении системы управления качеством, охватывающей все стороны деятельности фирмы. В соответствии с данной концепцией, решение проблемы качества является главной заботой специального административного подразделения, специализирующегося исключительно на анализе качества продукции и услуг, и выполняющего только функции контроля качества силами специалистов по контролю.

В отличие от американского, для японского подхода характерно постоянное и повсеместное участие в деятельности по управлению качеством всех подразделений и всего персонала фирмы – от президента до рядового рабочего, обеспечение максимальной заинтересованности в этом каждого работника. При этом работники всех подразделений и уровней должны

быть обучены методам управления и умению применять их на практике. В последние годы всеобщее участие распространилось на субподрядчиков, системы распределения и дочерние компании. К другим особенностям японского подхода относятся: деятельность кружков качества, основная задача которых – постоянное совершенствование производства; исключение самой возможности брака на всех этапах производства; широкое использование статистических методов контроля производства и качества; приоритет профилактики дефектов перед реакцией на отклонения; разработка общенациональных программ по контролю качества и т.д.

Победа Японии в конкурентной борьбе с США и странами Западной Европы требует особого внимания к ее опыту в области управления качеством.

Сравнительный анализ японской и американской концепций внутрифирменного управления показывает, что одной из причин неудач корпораций США в конкурентной борьбе являлась недооценка фактора качества. Если руководители американских, а также западноевропейских компаний подходили к управлению фирмой на основе критерия прибыли, то в отличие от них японские предприниматели в своей деятельности руководствовались принципом "качество – прежде всего". Более того, здесь необходимо подчеркнуть, что само исходное понимание качества радикально отличается от американского и характеризуется следующими его определениями:

- более высокое качество связано с более низкими издержками;
- более высокая производительность труда дает более высокое качество;
- производство более мелких изделий позволяет понизить затраты;
- все рабочие должны думать: думающий рабочий – это продуктивный рабочий;
- нельзя допустить никаких потерь. Это требование должно достигаться за счет гарантий, заложенных в самой системе производства;
- в результате автоматизации трудовые затраты должны быть сокращены, а производственные дефекты – ликвидированы;
- высокое качество гарантирует на долгий срок доверие потребителей;
- низкое качество ведет к излишним затратам, а лишние затраты – это зло.

Успехи Японии в области качества продукции связаны и с другими важными чертами японского управления: системой пожизненного найма; системой оплаты труда на основе выслуги лет и должностной иерархии, системой поставок сырья и полуфабрикатов "с колес" и точно в срок (система "Канбан"), профессиональным непрерывным внутренним обучением и т.д.

Итак, на основе дальнейшего развития системно-комплексного подхода к управлению качеством был сформирован и чисто европейский подход, в соответствии с которым политика в области качества рассматривается как главный элемент системы управления предприятием, через который реализуются его основные цели.

С точки зрения удовлетворения потребностей клиентов особый интерес представляет предложенная американскими учеными Кедоттом и Тердженом типология элементов обслуживания. В результате изучения потребностей, оказывающих влияние на принятие решения клиентами о приобретении услуг, этими учеными были выделены четыре группы элементов обслуживания:

- а) критические;
- б) нейтральные;
- в) приносящие удовлетворение;
- г) разочаровывающие.

Понятие "качество" с позиции потребителя рассматривают многие авторы. Так, например, Ф. Татарский утверждает, что "качества вообще не бывает, а бывает оно только применительно к конкретным требованиям конкретных потребителей и оказывается, как правило, неким компромиссом между качеством и ценой". Харрингтон Дж. подходит к этому понятию следующим образом: "Качество – это удовлетворение ожиданий потребителя за цену, которую он себе может позволить, когда у него возникла потребность. Высокое качество – превышение ожиданий потребителя за более низкую цену, чем он предполагает". В этом плане интерес представляет и формула, по которой американские потребители оценивают продукцию:

$$\text{Ценность} = \frac{\text{Качество} + \text{Надежность} + \text{Удобство}}{\text{Цена}} .$$

Таким образом, удовлетворение определяется не только качеством. Удовлетворение – это результат анализа и пользы, а именно сравнения качества и цены. Очень часто происходит, особенно в рекреационной сфере, что потребитель остается недовольным, несмотря на то, что считает качество высоким. При этом причина недовольства – цена. Данный анализ цены и спроса на рекреационные услуги региона рассмотрены также во второй главе.

В сфере рекреационных услуг анализ потребителем соотношения "качество–цена–результативность" происходит постоянно.

Это дает основание говорить о необходимости использования в управлении качеством услуг такого понятия, как "качество цены".

Понятие "качество услуги" также можно рассматривать как комплекс, состоящий из следующих частей:

- качество потенциала (технического качества);
- качество процесса (функционального качества);
- качество культуры (социального качества).

Качество потенциала, или техническое качество, состоит из критериев, относящихся к производственному состоянию рекреационных предприятий.

Функциональное качество – это качество процесса предоставления рекреационных услуг, когда происходит непосредственное взаимодействие с персоналом.

Социальное качество – это качество культуры, которое формируется поведением и позицией сотрудников рекреационных предприятий по отношению к гостям. Важнейшими критериями социального качества является дружелюбие, отзывчивость и любезность персонала.

Каждая составляющая комплексного обслуживания рекреационных предприятий представляет собой определенную услугу (рекреационную, питания, размещения, отдых (КМФО)), предоставление которой осуществляется по определенной технологии. Под технологией обслуживания следует понимать совокупность процессов предоставления услуг, выполняемых определенным методом и в определенной последовательности.

Качество предоставляемых услуг в рекреационной отрасли следует рассматривать с точки зрения качества технологии обслуживания.

В соответствии с этим, под рекреационными услугами следует понимать целесообразную деятельность рекреационных предприятий, результат которой имеет полезный эффект, удовлетворяющий рекреационные (а именно: рекреационные услуги, услуги питания, размещения, транспортные и отдых) потребности потребителей.

Следовательно, повышение качества предоставляемых рекреационных услуг базируется на совершенствовании технологии обслуживания, уровня мастерства и эффективности управления этими процессами в рамках системы качества (СК).

Основываясь на задачах повышения качества рекреационного обслуживания и действующих принципах его организации и планирования дадим определение, согласно которому управление качеством рекреационного обслуживания называется установление, обеспечение и поддержание необходимого уровня качества обслуживания потребителей рекреационных услуг при разработке, планировании рекреационного продукта (услуги), реализации и потреблении его программ, осуществляемые путем систематического контроля качества и целенаправленного воздействия на влияющие на него условия и факторы.

Итак, чтобы предприятия рекреационной сферы могли постоянно заботиться о качестве предоставляемых услуг необходимо, на наш взгляд, как минимум, обеспечить "отзывчивость" организации на экономические стимулы. Только в условиях обоснованной самостоятельности возможен реальный переход к экономическим методам руководства: коллектив распоряжается материальными фондами, полученным доходом (прибылью), зарплатой и реализует свои экономические интересы. Экономические методы способствуют выявлению новых возможностей и резервов, что особенно важно в переходный к рыночным отношениям период. Речь идет об изменении системы материального стимулирования с учетом экономических интересов всех участников производственного процесса.

Основной смысл всей работы в этом направлении сводится к тому, чтобы поставить органы руководства и трудовые коллективы в такие условия, при которых они могли бы максимально полно учитывать экономические последствия своей управленческой и производственной деятельности.

## **1.2. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ К СИСТЕМЕ КАЧЕСТВА РЕКРЕАЦИОННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Улучшение качества рекреационных услуг, как и качества вообще, – это постоянный процесс деятельности, направленный на повышение уровня услуг, качества их предоставления, совершенствования элементов производства и системы качества.

Качество услуг рекреационной организации в условиях современного производства – важнейшая составляющая эффективности, рентабельности рекреационных предприятий и поэтому качеству необходимо уделять постоянное внимание. Заниматься качеством должны все – от директора предприятия до конкретного исполнителя. Все процессы по обеспечению, проектированию, сохранению качества объединены в систему управления качеством.

Управление качеством рекреационных услуг – действия, осуществляемые при создании и эксплуатации, или потреблении, предоставлении услуг, в целях установления, обеспечения и поддержания необходимого уровня их качества.

Сущность всякого управления заключается в выработке управляющих решений и последующей реализации, предусмотренных этими решениями, и управляющих воздействий на определенном объекте управления.

При управлении качеством рекреационных услуг непосредственными объектами управления, как правило, являются процессы, от которых зависит качество услуг. Выработка управляющих решений значения показателей качества услуг (стандарты, технические условия и т.д.), следует рассматривать как важную часть программы управления качеством услуг [96].

Основной задачей рекреационных предприятий является повышение качества предоставляемых услуг. Успешная деятельность предприятий обеспечивается в том случае, если:

- 1) рекреационные услуги отвечают четко определенным потребностям сферы применения или назначения;
- 2) рекреационные услуги удовлетворяют требования потребителей;
- 3) соответствуют применяемым стандартам и техническим условиям;
- 4) отвечают действующему законодательству и другим требованиям общества;
- 5) предлагаются потребителям по конкурентоспособным ценам;
- 6) направлены на получение прибыли.

Управление качеством рекреационных услуг должно осуществляться системно, т.е. на предприятиях рекреационной отрасли должна функционировать система управления качеством услуг, представляющая собой организационную структуру,



четко распределяющую ответственность, процедуры, процессы и ресурсы, необходимые для управления качеством.

Мировой опыт сформировал не только общие признаки действующих систем менеджмента качества, но также принципы и методы, которые могут применяться в каждой из них.

В настоящее время можно выделить три уровня СК, имеющие некоторые концептуальные различия:

- системы, соответствующие требованиям стандарта ИСО серии 9000;
- общефирменные системы менеджмента качества (TQM);
- системы, соответствующие критериям национальных или международных (региональных) премий, дипломов по качеству.

Жизненный цикл услуг (обслуживания) включает в себя все стадии ее существования: от первоначального определения требований и потребностей потребителя и до конечного их удовлетворения. Жизненный цикл по стандарту ИСО 9004 схематически представляется петлей или спиралью качества, этапы петли качества уже рассматривались в работе.

Из вышеприведенного ясно, что необходимо различать понятия "обеспечение качества", "управление качеством", "улучшение качества" в соответствии с ИСО 8402.

Обеспечение качества (Quality Assurance) – совокупность планируемых и систематически проводимых мероприятий, необходимых для создания уверенности в том, что изделие или услуга удовлетворяют определенным требованиям к качеству.

Управление качеством (Quality Control) – методы и деятельность, используемые для удовлетворения требований к качеству. Обычно это понятие рекомендуется применять с уточняющими определениями, типа управления качеством в процессе производства (Manufacturing Quality Control) или управление качеством на уровне фирмы (Company – Wide Quality Control).

Управление качеством включает в себя методы и виды деятельности оперативного характера, направленные одновременно на управление процессом и устранение причин неудовлетворительного функционирования на соответствующих стадиях петли качества.

Улучшение качества (Quality Improvement) – постоянная деятельность, направленная на повышение технического уровня продукции, качества ее изготовления, совершенствование элементов производства и системы качества. Эта деятельность позволяет получать результаты, лучшие по отношению к первоначально установленным нормам.

Сочетание обеспечения, управления и улучшения качества представляет собой деятельность в системе качества.

Общее руководство качеством (Quality Management) – аспект общей функции управления, определяющий и осуществляющий политику в области качества. Включает в себя оперативное планирование, распределение ресурсов и другие систематические действия в области качества, такие как планирование качества, проведение работ и оценку результатов.

На базе общей методологии комплексного управления качеством в разных странах с учетом их национальных и экономических условий в 1960 – 70-х гг. были сформулированы специфические организационные подходы к управлению качеством на уровне фирмы. Наиболее известными из них стали концепции TQM – всеобъемлющий менеджмент качества, и CWQM (Company – Wide Quality Management) – комплексное управление качеством в рамках фирмы [78].

Концепция TQM основана на построении системы управления качеством, охватывающей все стороны деятельности предприятия. Концепция CWQM предполагает участие в работах по качеству всего персонала фирмы – от президента до рядового рабочего.

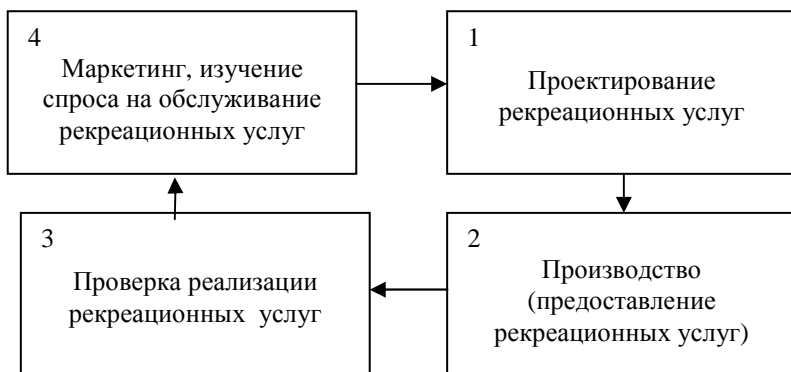
Система – одна из самых распространенных сегодня научных категорий. Общеизвестного понимания термина "система" в настоящее время не существует. В самом общем виде под системой принято понимать целостное, взаимосвязанное множество объектов любой природы. Для целей нашего исследования представляется приемлемой следующая формулировка: система – совокупность правил, закономерностей, которые используются при решении задач над различными типами объектов. Управление, в наиболее общей форме – это элемент, функция организационных систем различной природы, обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию их программ и целей. Комплексное управление качеством является современной формой менеджмента – системы управления предприятиями рекреационной сферы в условиях рынка, ориентированной на достижение коммерческого успеха, посредством производства услуг требуемого уровня качества.

Опыт процветающих фирм показывает, какой большой объем мероприятий требуется для развития фирмы и достижения культуры качества.

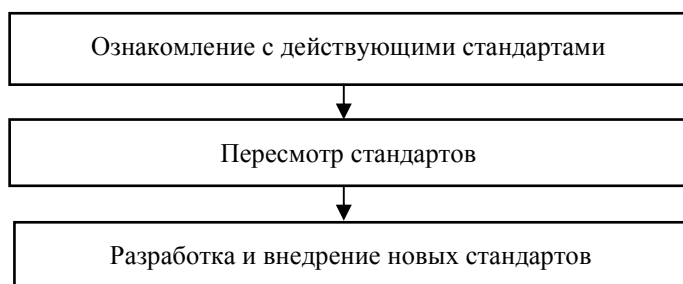
Суть управления качеством сводится к непрерывному повторению цикла: "планирование – действие – контроль результатов – корректирующее воздействие". Это замкнутый цикл любой деятельности (цикл непрерывной трансформации), пригодный для применения в различных процессах. Он известен, как цикл PDCA (по начальным буквам английских слов "plan – do – check – action"). Применительно к процессу улучшения качества Э. Деминг предложил круг качества (круг Деминга): проектирование – производство – проверка, сбыт – изучение спроса, обслуживание, замкнутый цикл деятельности: а – цикл PDSA; б – цикл качества (круг Деминга).

На основании вышеизложенного, составим схему управления качеством рекреационных услуг (рис. 1.1).

Весь цикл направлен на постоянное совершенствование процессов предоставления рекреационных услуг, закрепление достигнутых результатов на каждом новом витке с помощью стандартизации характеристик,



**Рис. 1.1. Схема управления качеством рекреационных услуг**



**Рис. 1.2. Процесс совершенствования системы управления качеством**

процедур, методов. Обеспечение качества сопровождается чередованием стандартизации и пересмотром стандартов (рис. 1.2). Это тоже является процессом совершенствования системы управления качеством.

Поэтому по аналогии с циклом PDCA можно говорить о цикле SDCA, т.е. "стандартизация – действие – контроль результатов – корректирующее воздействие".

На всех этапах цикла SDCA должен быть предусмотрен постоянный контроль деятельности:

- на этапе стандартизации – надо запланировать проверку;
- на стадии действия – руководить проверкой;
- на стадии контроля – получить информацию по результатам проверки;
- на стадии корректирующих воздействий – проанализировать эти результаты и отрегулировать процесс.

Контролеры в этой работе выступают в роли консультантов. Цель политики качества состоит в том, чтобы учесть интересы потребителей при разработке и производстве необходимых услуг и постоянно улучшать качество без дополнительного расхода материальных, человеческих, финансовых ресурсов предприятия.

Система управления качеством обслуживания в процессе внедрения и совершенствования входит в органическое взаимодействие с другими социальными и производственными системами рекреационных предприятий и, прежде всего, с такими, как управление разработкой рекреационного продукта (маршруты, туры), планированием производства, технологической подготовкой, материальными и финансовыми ресурсами, качеством труда, подготовкой кадров и т.д. В совокупности эти системы охватывают все сферы деятельности трудового коллектива рекреационного предприятия: производственную, экономическую, социальную, технологическую и др.

При разработке системы управления качеством обслуживания в рекреационном предприятии должно быть обеспечено органическое, плановое взаимодействие всех ее подсистем на всех этапах функционирования. Основными из них являются следующие подсистемы управления:

- планированием туристских маршрутов, туров, совершенствования программ обслуживания;
- экономические методы хозяйствования в целях повышения качества обслуживания;
- технологической и технической подготовкой материальной базы к обслуживанию туристов;
- организацией процессов предоставления услуг и выполнение программ обслуживания;
- подготовкой, повышением квалификации и использованием кадров;
- качеством труда исполнителем;
- социальным развитием трудового коллектива.

Достижение эффективности системы управления качеством обслуживания в рекреационных предприятиях не может быть обеспечено без использования различных форм конкретного участия и активного воздействия обслуживающего и управляющего персонала на всемерное повышение качества обслуживания клиентов.

Необходимо учитывать, что одной из конкретных мер по всемерному повышению качества предоставляемых услуг является создание на предприятиях групп качества, как формы предметного участия работников в решении актуальных задач. Как уже отмечалось выше, наибольшее распространение кружков качества получило в Японии. Подчеркнем, победа Японии в

конкурентной борьбе с США и странами Западной Европы требует особого внимания и изучения ее опыта в области управления качеством.

В советские времена на рекреационных предприятиях существовали и действовали группы качества, которые выполняли следующие функции:

– имели право требовать от администрации и общественных организаций своевременного рассмотрения всех внесенных предложений и определения сроков реализации предложенных мероприятий, обоснования причин отклонения предложений; привлечение к ответственности виновных в срыве сроков их рассмотрения и внедрения.

На современном этапе, в период рыночных отношений, необходимо восстановить группы качества, активизировать их работу, заинтересовать работников предприятия в предоставлении качественных услуг.

Группам качества должны быть предоставлены возможности проявлять в полной мере творческую активность, вырабатывать коллективно решения задач по повышению качества обслуживания туристов и экскурсантов и других клиентов, развивать новые прогрессивные виды обслуживания, использовать профессиональное мастерство членов групп, при реализации предложений на конкретных рабочих местах.

На основе перечисленных задач можно сделать вывод о том, что группы качества, по существу, являются довольно значимыми элементами системы управления качеством обслуживания в рекреационных предприятиях. Группы качества должны избирать, на наш взгляд, два главных направления в своей работе. Во-первых, это повышение качественного уровня процессов обслуживания клиентов, во-вторых, улучшение условий труда.

Оба этих направления взаимосвязаны друг с другом и должны успешно сочетаться. Очевидно, что для каждого рекреационного предприятия предопределяющей задачей при внедрении СК обслуживания должно стать, во-первых, обеспечение стабильного, долгосрочного характера и достижение единых целей повышения качества всех элементов и операций процесса обслуживания клиентов, качества работы всего трудового коллектива; во-вторых, объединение целого ряда взаимосвязанных мер по поддержанию требуемого уровня качества реализации программ туристских маршрутов, туров, экскурсий на всех стадиях их "жизненного цикла", или действия (исследование, планирование, разработка, организация эксплуатации, обслуживание); в-третьих, воссоединение в единый, планомерно реализуемый комплекс мероприятий самого различного характера: организационных, технических, финансово-экономических, правовых, социально-психологических, воспитательных и т.д.

Очень важно, чтобы СК охватила комплексом управляющих воздействий четыре взаимосвязанные категории: личностные качества исполнителя, качества труда исполнителя, качество работы коллектива и качество обслуживания, как интегрированный результат воздействия, в том числе трех предыдущих категорий.



**Рис. 1.3. Схема механизма управления качеством обслуживания рекреационных предприятий**

Итак, схема управления качеством обслуживания рекреационной отрасли имеет вид (рис 1.3).

Как видно из приведенной схемы, управление качеством обслуживания должно рассматриваться как осуществление единого комплекса мероприятий, воздействующих на условия, факторы и критерии  $K_n$ ,  $K_t$ ,  $K_r$ ,  $K_o$ . При этом качество обслуживания рассматривается как функция качества работы трудового коллектива.

Рассмотрим процесс управления качеством в сфере обслуживания как составную часть деятельности по предоставлению рекреационных услуг, надежно гарантирующий постоянное соответствие услуги требованиям спецификаций и полное удовлетворение запросов пользователей. Это достигается путем контроля над показателями процесса предоставления услуг и необходимой корректирующей деятельностью, позволяющей поддерживать их в пределах установленных допусков.

Для изготовителя качество услуг и снижение затрат на его обеспечение является определяющим в производственно-хозяйственной деятельности.

Приведенная таблица 1.1 демонстрирует основные интересы Потребителя, Изготовителя и Общества.

Важным вопросом при эксплуатации систем качества изготовителем являются вопросы снижения цены на услуги, при одновременном сохранении или даже повышении качества услуг. Единства во мнениях по этому

## 1.1. Основные интересы Потребителя, Изготовителя, Общества

Потребитель	Изготовитель	Общество
1. Функциональная пригодность	Место на рынке	Ограниченные опасности
2. Соблюдение сроков	Возможность процесса производства	Экологическая чистота
3. Хорошее сервисное обслуживание	Ограничение риска	Сбережение природных ресурсов
4. Приемлемая цена	Снижение расходов	Социальные аспекты

вопросу не достигнуто, однако, имеет смысл обратить внимание на толкование этого вопроса профессором А.В. Гличевым, который приводит функциональную связь понятий качества продукции (КП), потребительской стоимости (ПС) и потребностей (П).

$$ПС = f(КП; П). \quad (1.1)$$

Смысл этого выражения заключается в том, что ПС возникает только в момент потребления, а до этого качество олицетворяет потребительное ее существование. Формула не может существовать без одного из ее элементов.

Одной из главных задач управления качеством обслуживания является повышение его оперативности, т.е. своевременное обнаружение допустимых дефектов (отклонений) в процессе обслуживания на объектах управления и их предотвращение.

Если воспользоваться терминами и обозначениями, принятыми в общей теории управления, то эту задачу можно формализовать следующим образом, относительно рекреационной организации:

$K_{\phi}$  – текущее значение одного из параметров, характеризующих фактическое состояние объекта управления (личностные качества исполнителя, качество его труда, качество работы коллектива и качество обслуживания);

$K_3$  – значение этого параметра, заданное программой управления (тарифно-квалификационным справочником, должностной инструкцией, нормативной или технологической документацией, стандартами);

$Z$  – предельно допустимое отклонение значения параметра  $K_{\phi}$  от заданного.

$$\Delta K = K_{\phi} - K_3. \quad (1.2)$$

Разность является основанием для выработки управляющего решения при получении обратной информации о состоянии управляемой системы.

При соблюдении неравенства управленческое решение должно быть направлено на поддержание существующего (фактического) состояния объекта управления. В противном случае это решение должно предусматривать такое управляющее воздействие на объект управления, которое восстановит условие, выраженное формулой (1.3).

$$|\Delta K| < Z. \quad (1.3)$$

На орган, управляющий качеством обслуживания, возлагаются следующие функции: получение достоверной и точной информации о значениях параметров  $K_{\phi}$ ; определение величины и знака  $\Delta K$ ; передача соответствующего донесения управляющему органу (субъекту управления) для выработки обоснованного управленческого решения; команда, предусматривающая реализацию намеченного управляющего воздействия (1.3).

На состояние объекта управления оказывают влияние не только целенаправленные управляющие воздействия, но и помехи, факторы непредвиденного характера, вызывающие недопустимые отклонения значений  $K_{\phi}$  от  $K_3$  (неритмичная работа служб, перебои в снабжении материалами, продуктами, разладка технологического оборудования, несвоевременность стирки постельных принадлежностей, условия труда, нарушение трудовой дисциплины и т.д.). Помехи и факторы обуславливают возникновение дефектов и снижение качества труда и выполняемых работ в процессе обслуживания.

Учитывая необходимость распространения системных подходов в управлении качеством рекреационного обслуживания и оптимизации управленческих решений, крайне необходимо, на наш взгляд, ускорить создание нормативно-методической базы для планирования, контроля, анализа, учета и стимулирования качества труда и обслуживания в рекреационной отрасли. Совокупность всей нормативно-методической базы, нормативно-технической документации должна планомерно перерасти в систему стандартизации рекреационной отрасли и ее предприятий.

Эффективность реализации задач управления качеством рекреационного обслуживания логично должна выступать критерием научности управления в рекреационной отрасли, позволит определить степень знания и использования законов и закономерностей управления качеством обслуживания на практике.

Развитие системы методов в управлении качеством обслуживания предполагает усиление координационной деятельности соответствующих подразделений рекреационных предприятий при решении задач по достижению цели управления. Нами разработаны задачи, функции и решения в управлении качеством обслуживания следующим образом (табл. 1.2).

**1.2. Общие задачи, функции и решения управления  
качеством обслуживания**

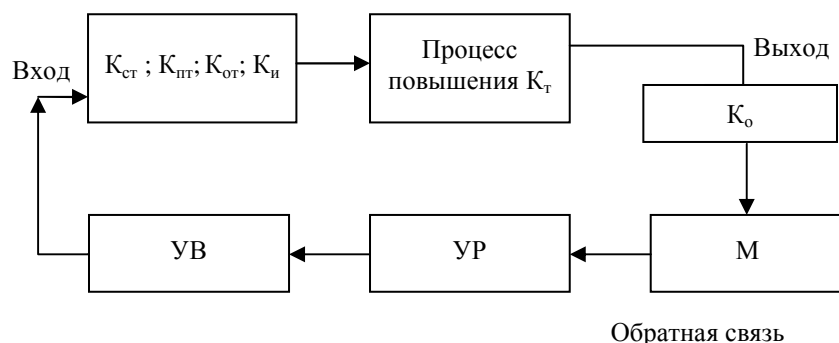
№ п/п	Общие задачи управления качеством обслуживания	Общие функции управления	Решение
1.	<p>Обоснование объемов, структуры и динамики потребностей, параметров, типов и видов туристских маршрутов, туров, услуг, их изменений, определение сферы применения. Оптимизация ассортимента</p>	<p align="center">Прогнозирование</p>	<p>Прогноз высшего уровня качества рекреационного продукта и его показателей. Прогноз нормативных (стандартных) требований. Расчет оптимальных параметров, видов услуг. Прогноз параметров технологических элементов процессов обслуживания. Прогноз возможно достижимого уровня качества. Социально-экономический прогноз (развитие ресурсов, кадров)</p>
2.	<p>Оценка качества и установление целей управления качеством обслуживания. Оптимизация нормативных требований (стандартизация). Разработка оптимальных моделей высокого уровня обслуживания. Разработка альтернативных вариантов</p>	<p align="center">Моделирование</p>	<p>Карта организационно-технической структуры процесса обслуживания клиентов. "Дерево" целей управления качеством обслуживания. "Дерево" ресурсов качества. "Дерево" эффектов качества. Макет опережающих нормативов (стандартов)</p>
3.	<p>Формирование комплексных программ повышения качества труда и обслуживания. Балансирование показателей качества</p>	<p align="center">Программирование</p>	<p>Комплексные программы по важнейшим направлениям процесса обслуживания. Программы по освоению новых технологий обслуживания</p>

№ п/п	Общие задачи управления качеством обслуживания	Общие функции управления	Решение
4.	<p>Обоснование темпов планомерного, пропорционального улучшения качественных параметров труда, выполняемых работ, освоение новых туристических маршрутов, туров, экскурсий, услуг, усовершенствование или замена старых.</p> <p>Увязка заданий по совершенствованию качества обслуживания с другими разделами плана. Обоснование необходимых материальных, трудовых и финансовых ресурсов</p>	Планирование	Программы внедрения новых нормативов (стандартов). Комплексные планы повышения качества труда, выполняемых работ, обслуживания клиентов. Планы внедрения новых нормативных требований на выполнение элементов процесса обслуживания, предоставления услуг (на основе принципов стандартизации)

Система управления качеством обслуживания состоит из множества входящих в нее блоков, отличающихся входами, выходами и процессами, осуществляется управлением частным процессом с помощью обратной связи. В целом задача системы сводится к интеграции частных задач каждого блока.

Следовательно, для эффективного управления качеством труда необходимо интегрировать отдельный блок системы со своими процессами и проводить исследование с помощью обратной связи. Качанов В.С. приводит по этому вопросу следующую схему управления качеством труда рекреационного обслуживания.

В условиях обеспечения комплексного обслуживания потребителей рекреационных услуг, каждый из видов основных услуг (размещение, питание, транспортные перевозки и отдых), по существу, представляет собой отдельный блок системы со своими процессами, саморегулирующими принципами, технологией, самостоятельными выходами и входами, порядком информации и обратной связью. Следовательно, исходя из вышесказанного, построим систему самоуправляющихся блоков предоставления услуг посредством обратной связи (рис. 1.4).



**Рис. 1.4. Схема управления качеством труда с помощью обратной связи:**

$K_{ст}$  – качество субъекта труда;  $K_{пт}$  – качество предметов труда;  
 $K_{от}$  – качество орудий труда;  $K_{и}$  – качество информации;  $K_{т}$  – качество труда;  
 $K_{о}$  – Качество обслуживания; М – сравнение выхода процесса с его моделью;  
УР – принятие управленческого решения; УВ – управленческое воздействие

Технология управления процессом качества труда и обслуживания с помощью обратной связи состоит в последовательном выполнении следующих операций: сравнение фактического выхода системы с ее моделью, принятие решения (план, программа, разовые действия), управляющее воздействие на систему в целом. Что касается управляющих воздействий на уровне блоков системы – отдельных основных услуг в рекреационной отрасли, – то, по аналогии, они реализуются также на основе обратных связей.

Большое значение для эффективного функционирования системы управления качеством имеют и такие ее входные элементы, как качество предметов труда и средств труда. При этом очень важно обеспечить пропорциональность и оптимальное соотношение между этими и другими элементами системы. Например, эффективность повышения качества услуг по размещению в гостиницах и жилых корпусах туристических комплексов, может заметно сдерживаться за счет

непропорционального улучшения качества или комплексности средств оснащения этих корпусов (мебелью, инвентарем). Несвоевременное проведение текущих и капитальных ремонтов приводит к резкому снижению эстетических и эксплуатационных качеств средств размещения и, в итоге, к падению качества обслуживания в целом по предприятиям.

Итак, непропорциональное повышение качества одного элемента услуги, при неизменном качестве других, может вызвать кратковременное повышение качества услуги, которое вскоре замедляется и может совсем прекратиться, несмотря на повышение качества одного из элементов. Следовательно, пропорциональное повышение качества всех элементов услуги приводит к пропорциональному, а при значительном повышении качества всех ресурсов (элементов) – к ускоренному или коренному повышению качества услуг.

В итоге, подчеркнем: способность рекреационных предприятий достигать своих целей, обеспечивая конкурентоспособность предоставляемых услуг, определяется действующей на нем системой организации и управления – системой управления качеством.

СК представляет собой согласованную рабочую структуру, действующую в фирме и включающую эффективные технические и управленческие методы, обеспечивающие наилучшие и наиболее практичные способы взаимодействия людей, машин, а также информации, с целью удовлетворения требований потребителей, предъявляемых к качеству услуг, а так же экономии расходов на качество – процесс оптимального сочетания взаимообусловленных экономических категорий количества и качества труда, с целью достижения наивысшей эффективности производства.

На основе изложенного содержания концепции, можно утверждать, что управление качеством рекреационного услуг необходимо проводить системно и услугу рассматривать как элемент рекреационного обслуживания, управление которым, прежде всего, есть управление количественными и качественными изменениями в труде, выполняемой работе, на основе познания закономерностей их развития.

### 1.3. РАЗВИТИЕ И МОНИТОРИНГ СИСТЕМЫ КАЧЕСТВА РЕКРЕАЦИОННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

В соответствии с первой прагматической аксиомой Э. Деминга, любую деятельность, совокупность видов деятельности, встречающихся в работе организации, можно рассматривать как технологический процесс при производстве продукции или предоставлении услуг. Он также отмечал, что "организация – это сеть взаимосвязанных процессов".

Процессы любой организации нуждаются в координации, регулировании и управлении. С этой целью в крупных организациях устанавливаются:

- *владелец процесса*, который выделяет необходимые ресурсы для ведения процесса: определяет цели процесса, показатели его качества, результативности и эффективности; контролирует финансовые результаты процесса;
- *руководитель процесса*, который распределяет ресурсы, выделенные на процесс владельцем; осуществляет руководство персоналом, занятым в процессе; отвечает за согласованность входных и выходных требований процесса; несет ответственность за внесение изменений или корректировку процесса, направленные на улучшение его качества; занимается постоянным улучшением процесса и отвечает перед владельцем за качественное функционирование и выполнение процесса;
- *участник процесса* (каждый на своем рабочем месте) выполняет необходимые операции и отвечает за полученные результаты; сообщает руководителю об имеющихся и возможных несоответствиях в ходе выполняемой работы;
- *аудитор процесса* определяет результативность процесса и качество произведенного продукта; устанавливает правильность распределения ресурсов; дает оценку предпринимаемым мерам по улучшению процесса; сообщает результаты аудита руководителю и владельцу процесса.

В средних и малых организациях число отмеченных ролей при процессном управлении может быть сокращено за счет их совмещения.

В туризме и в гостиничном бизнесе наибольшую трудность в оценке качества предоставляемых услуг вызывает функциональный аспект обслуживания, характеризующийся получаемым впечатлением гостя от определенной совокупности действий персонала. Общее впечатление гостя от предоставленной услуги складывается из впечатлений от отдельных этапов потребления услуги. Таким образом, установление этапов обслуживания, их идентификация как отдельных процессов, оценка качества этих процессов служит основой для последующего улучшения совокупного процесса обслуживания. Очень важно при этом, чтобы по всей цепи обслуживания выходы одних процессов были согласованы с входами других.

В области услуг процессный подход к обслуживанию только начинает использоваться на практике, и пока нет предпосылок для его тиражирования. Процесс проектирования услуг в туризме и гостиничном бизнесе должен начинаться с выделения отдельных этапов обслуживания, установления приемов, способов и определенных действий персонала, направленных на стабильное удовлетворение потребностей туристов, создание у них позитивного впечатления. На основе составленной заранее технологической схемы обслуживания можно уже на стадии проектирования гарантировать качественное обслуживание. Технологическая схема обслуживания представляет собой совокупность отдельных процессов, отражает взаимосвязи между этими процессами и их влияние друг на друга. При этом могут быть заранее выделены наиболее уязвимые и наиболее важные процессы с точки зрения формирования позитивного впечатления потребителя, описаны необходимые действия персонала, направленные на качественное исполнение этих процессов.

При реализации спроектированных с учетом процессного подхода услуг потребуются предварительное закрепление отдельных процессов обслуживания за конкретными исполнителями. Также необходимо проведение тренингов по обучению персонала с целью организации командной работы по всему циклу обслуживания.

При идентификации процессов в области туристического бизнеса необходимо принимать во внимание:

- территорию расположения организации (гостиницы, ресторана, офиса туроператора или турагента);
- используемое оборудование (номера в гостинице, регистрационная стойка, компьютерное обеспечение туроператора или турагента);
- применение средств автоматизации и механизации работ (автоматов по продаже газет, журналов, телефонных карт, считывающих устройств в системах безопасности и денежных расчетов);
- использование компьютерных технологий (подсистемы: "ресторан", "склад", "бухгалтерский учет");
- использование возможностей международных систем, интегрированных в глобальные сети Интернет (система бронирования "AMADEUS", "Sabre");
- условия обслуживания, т.е. факторы, оказывающие влияние на потребителя в процессе обслуживания;

- учет всех явных контактов (со швейцаром, барменом и т.д.) и неявных контактов (приготовление пищи, формирование тура) с потребителями и соответствующих им процессов;
- квалификацию обслуживающего персонала в соответствии с занимаемой должностью;
- организацию труда и управления (соответствие структуры управления действующей стратегии обслуживания, использование командной системы работы, действующие системы оценки труда и стимулирования персонала) и т.д.

Применение процессного подхода к управлению качеством способствует рассмотрению системы процессов с позиций добавленной ценности каждого процесса, пониманию и выполнению персоналом требований процессов, а также постоянному совершенствованию процессов на основе объективной, основанной на фактах, информации.

Следовательно, перед туристическими организациями стоит задача определения состава действующих процессов и их использование в целях повышения удовлетворенности потребителей, а также результативности и эффективности деятельности организаций.

Установление состава процессов и организация управления ими являются основой для управления бизнесом, залогом его дальнейшего развития.

В настоящее время не существует единой методики определения состава процессов организаций, однако можно выделить несколько основных направлений:

1. *Определение состава процессов организации на основе качественного анализа ее деятельности специалистами организации или приглашенными консультантами.*

Туристической организации для установления и классификации процессов необходимо выполнить следующие этапы:

- составить качественный обзор процесса деятельности организации в целом, на высшем уровне;
- классифицировать основные процессы, обеспечивающие деятельность организации;
- определить наиболее важные критерии для выявленных процессов.

На первом этапе составляется блок-схема организации с учетом нормального хода работы от начала и до конца при производстве ее продукта (услуги).

Все приведенные виды услуг реализуются в виде однолинейного процесса. Бизнес-процессы, связанные с предоставлением конкретной услуги клиенту, будут иметь специфику, определяемую этой услугой.

Такой качественный подход позволяет установить простейшие процессы. Опросы представителей функциональных структур позволяют выявить общее число и особенности протекающих в организации процессов, детализировать их в зависимости от специфики каждой услуги. Подобная процедура может быть продолжена дальше, и можно получить совокупность процессов на еще более низких уровнях детализации. Логическую последовательность взаимодействия с клиентом можно дополнить совокупностью процессов организации, связанных:

- с внешним анализом, направленным на изучение рынка и внешнего окружения;
- с необходимостью разработки инноваций в части услуг и технологий их предоставления;
- с реализацией вспомогательных и второстепенных функций, включающих, например, ведение базы данных внешней деятельности, финансовую, информационную, материально-техническую, управленческую и кадровую составляющие.

В результате возникает необходимость в классификации процессов, которая позволит установить их уровни, последовательность при реализации деятельности; выявить наиболее слабые составляющие этих процессов, что будет являться основой для поиска эффективных решений в области взаимодействия процессов и будет способствовать реализации принципа постоянного совершенствования деятельности на основе процессного подхода.

В результате классификации процессов рекреационной организации выявляются:

а) основной (центральный) процесс, или процесс жизненного цикла (ПЖЦ) услуги, который направлен на анализ рынка и определение потребностей туристов, проектирование туристского продукта (формирование тура), продвижение данного продукта (тура) на рынок, реализацию продукта (тура). Поскольку в туристической организации обычно имеется множество различных направлений организации путешествий, то она имеет и множество основных процессов. Каждый такой основной бизнес-процесс состоит из совокупности ключевых процессов, которые должны быть определены и документированы. Ключевыми процессами будут являться те процессы, отсутствие управления и контроля над которыми приводит к срыву достижения целей и задач организации в части обеспечения безопасности туристов, качества предоставляемых услуг, нарушения требований действующего законодательства, а также процессы, связанные с большими компенсационными затратами на урегулирование жалоб туристов.

Например, ключевыми процессами, связанными с проектированием и обеспечением соответствующей документацией тура, будут следующие процессы: исследование запросов потребителей и рынка услуг на основе объективной информации; формулирование вербальной модели тура (краткого описания); формулирование требований к туру, установление технологии процесса обслуживания туристов: разработка технологической документации; определение методов контроля качества оказываемых услуг, а также расчет стоимости тура и услуг турагентов, текущих платежей, рентабельности.

б) вспомогательные и второстепенные процессы, которые способствуют подготавливающему осуществлению основного процесса, включая управление бизнесом, кадровое обеспечение (наем и обучение персонала), планирование, финансовый и бухгалтерский учет, информационное и материально-техническое обеспечение бизнеса.

2. *Определение состава процессов организации на основе системы выполняемых ею функций.* В этом случае составляется обычная функциональная блок-схема организации. Затем осуществляется классификация выполняемых организацией функций и выделяются ПЖЦ ее продукта.

В таблице 1.3 приведен состав функций и обеспечивающих их процессов, а также отмечены ПЖЦ услуг для туристической организации.

Имея классификацию и схемы процессов, можно перейти к определению и выбору критериев, отражающих значения входов и выходов процессов, а также характеризующих их эффективность и результативность. Процессы и их критерии должны отражать как верхний уровень управления, так и более низкие уровни, включая уровень подразделений и конкретных исполнителей. В свою очередь, на уровне отдела выездного



### 1.3. Состав функций и обеспечивающих их процессов для туристической организации

Функции			
Внешние		Внутренние	
главные	вспомогательные	основные	второстепенные
– управление развитием бизнеса; – исследование требований потребителей и рынка услуг (ГЖЦ); – реклама и продвижение тура на рынок (ГЖЦ); – внешние отношения с поставщиками услуг и их оценка; – поставщики услуг и закупки (ГЖЦ); – продажа тура (ГЖЦ); – трансфер и обслуживание туристов после завершения тура (ГЖЦ)	– информационная поддержка поставщиков услуг; – подготовка специалистов по совместной работе с поставщиками услуг (специалистов по трансферу); – ведение базы данных внешней деятельности	– описание и проектирование тура (ГЖЦ); – разработка технологической документации на тур (ГЖЦ); – разработка программы обслуживания во время тура (ГЖЦ); – разработка документации на СК; – процессы планирования и предоставления услуг (ГЖЦ) потребителям; – анализ и оценка поставщиков по результатам работы с ними, анализ изменений потребностей потребителей и исполнения тура; – управление обеспечением качества	– наем и обучение персонала; – управление документацией; – информационное обеспечение; – финансовое и бухгалтерское обеспечение; – планово-предупредительный ремонт оборудования; – обеспечение безопасности организации

туризма критерием результата является получаемая данным подразделением общая чистая прибыль, а внутрипроцессным критерием будет выручка от реализации. На уровне менеджера по визам данного отдела и его подчиненных определен критерий – число оформленных виз, а на внутрипроцессном уровне – отношение числа правильно оформленных виз к общему числу поданных заявок на визы.

3. *Определение состава процессов организации при помощи цепочек создания ценности.* При этом используется методология М. Портера, где деятельность организации рассматривается не как сумма отдельных ее видов, а как система, включающая основную и вспомогательную деятельность. Репин В.В., используя последние идеи М. Портера, предлагает следующую последовательность действий по созданию цепочки ценностей (ЦЦ) организации и процессов, которые входят в их состав.

- 1) Выделить границы, в рамках которых организация планирует выстраивать ЦЦ, в том числе:
  - составить список всех существующих и перспективных товаров и услуг, предлагаемых в отрасли, в которой работает организация;
  - сгруппировать эти товары и услуги по категориям, позволяющим провести их однозначную идентификацию;
  - сгруппировать клиентов на основе их потребностей в указанных товарах и услугах;
  - составить список потребителей, с которыми организация имеет дело в настоящее время и собирается сотрудничать в будущем;
  - определить номенклатуру товаров и услуг организации, которые смогут удовлетворить потребности указанного круга клиентов;
  - выделить и описать ЦЦ на уровне процессов верхнего уровня;
  - провести анализ ЦЦ по отношению к цепочкам основных конкурентов;
  - исключить из планов организации продукты и услуги, а также связанные с ними цепочки, не имеющие конкурентоспособных перспектив;
  - оптимизировать те цепочки, по которым предприятие имеет сильные позиции в настоящем либо привлекательные перспективы.

Путем анализа может быть обосновано формирование новых, дополнительных цепочек создания ценности (процессов). В результате реорганизации цепочек создания ценности и процессов, в соответствии с потребностями имеющихся и перспективных клиентов, компания может усилить свою конкурентную позицию на рынке и заложить основу для развития бизнеса на долгосрочную перспективу.

Как показывает опыт, метод построения и анализа цепочек создания ценности может быть эффективно использован для структурирования деятельности организации. Как правило, для осуществления дальнейшего развития руководителям организации требуется четкое представление о состоянии своего бизнеса. Чтобы получить такое представление, необходимо ответить на следующие вопросы: как устроен бизнес организации; какие процессы выполняются для получения результатов (причем не только подразделениями данной организации, но и сторонними организациями)?

#### **Определение приоритетных процессов с целью улучшения деятельности организации.**

После определения и проведения классификации процессов и установления их критериев необходимо определить приоритетные процессы, которые оказывают влияние на цели организации и позволяют улучшить результаты ее деятельности. Можно указать на следующие направления определения приоритетных бизнес-процессов:

а) Определение приоритетных бизнес-процессов исходя из основных целей организации. В результате могут быть, например, выявлены приоритетные процессы, которые в наибольшей степени оказывают влияние на уровень удовлетворенности клиентов.

Взаимосвязь целей туристической организации и процессов можно представить в виде древовидной диаграммы, демонстрирующей систематический путь разрешения существующей проблемы.

Рассмотрим в качестве примера цель, связанную с удовлетворением нужд клиентов. Неудовлетворенность клиентов в данном случае обусловлена неудовлетворенностью техническим обслуживанием (заказчики, обладающие электронным факсом, не могут с его помощью осуществить заказ, так как организация имеет обычный факс) и работой организации только по будням. Также приведены процессы, которые связаны с неудовлетворенностью клиентов, и указаны методы их усовершенствования, включая разработку электронной системы факса и организацию работы компании в выходные дни. Дальнейшая детализация позволяет установить конкретных исполнителей, ответственных за соответствующие процессы.

Таким образом, с использованием древовидной диаграммы может быть установлена взаимосвязь совокупности процессов с результатами деятельности компании. На следующем этапе определяются расхождения между плановыми и фактическими значениями показателей, а также факторы, которые вызывают неудовлетворенность клиентов, и исследуются процессы, на которые эти факторы влияют.

В результате установленная связь между процессами и целями позволяет также выделить приоритетные процессы, к которым может быть применен метод бенчмаркинга\* для его усовершенствования.

б) Определение приоритетных процессов на основе единого мнения руководства организации. Имея данные по составу процессов, схеме процессов и древовидной диаграмме, а также данные о расхождении плановых и фактических значений критериев процессов, жалобах клиентов, занимаемой доли рынка и т.д., руководство может прийти к общему мнению относительно ключевых процессов. Данный подход, хотя и является в известной мере субъективным, но основан на согласованном мнении участников, принимающих решение.

в) Определение приоритетных процессов с использованием экспертного метода, в рамках которого устанавливается система критериев, их значимость, на основе которых процессы ранжируются и устанавливаются приоритетные процессы.

Перед проведением бенчмаркингвого подхода к приоритетным процессам необходимо оптимально выбрать область исследования, т.е. определить границы исследуемого процесса, так как неоправданно расширенная область улучшения деятельности потребует больших затрат ресурсов и может оказаться неэффективной.

#### **Документирование приоритетных процессов.**

Можно указать на ряд возможных подходов к документированию процессов, включая:

а) представление процесса в виде карты процесса и алгоритма процесса. Характеристиками карты процесса могут быть: цель процесса; входы и выходы процесса; владелец процесса и его руководитель; требования к входам и выходам; основные ресурсы, необходимые для реализации процесса; критерии результативности и эффективности выполнения процесса. В свою очередь, алгоритм процесса позволяет непрерывно проследить преобразование входа процесса в конечный результат (выход процесса). Благодаря этому при создании таких схем выявляются различного рода "пробелы", "узкие места", "критические точки" описываемого процесса, которые могут стать объектами контроля;

б) наглядное изображение процесса, например, в виде блок-схемы дает представление о том, как процесс совершается, где находятся наиболее слабые звенья этого процесса;

в) словесное описание процесса, которое может быть привязано к разработанной блок-схеме процесса. Любой процесс состоит из последовательности рабочих этапов, в рамках которых необходимо не только описать основные его результаты, но и определиться с методом их осуществления. Требования к документированию процесса должны включать вопросы, касающиеся владельца процесса, поставщика и потребителя процесса, входов и выходов, метода контроля процесса, необходимых ресурсов для поддержания процесса;

г) построение сетевого графа, который отражает ход процесса и основные взаимосвязи его этапов. Однако в нем может отсутствовать последовательность хода составляющих этапов и могут иметься перекрытия одних этапов другими.

После завершения документирования процесса можно считать, что исследователи теперь располагают как критериями его результативности, так и критериями, выявленными при документировании. При проведении бенчмаркинга обычно принимают во внимание такие критерии эффективности процесса, как уровень удовлетворенности клиента, продолжительность процесса, дефекты процесса, рентабельность затрат и эффективность использования активов. Обычно используются относительные значения критериев эффективности процесса.

Основными критериями рассматриваемого процесса служат показатели его выхода, определяющие его результаты, и основные внутренние показатели самого процесса, которые влияют на его результат. При этом следует определить наиболее важные показатели выхода и внутренние показатели процесса, которые в большей степени влияют на те изменения, которые необходимо провести для приведения в соответствие плановых (желаемых) и фактических значений критериев эффективности процесса.

#### **Усовершенствование бизнес-процесса с использованием бенчмаркинга.**

Определив приоритетные бизнес-процессы, основные критерии данных процессов и критерии их эффективности, появляется возможность разработать и внедрить более совершенные процессы с использованием бенчмаркинга. Для этого необходимо провести сравнение этапов рассматриваемого процесса с аналогичными этапами передовых организаций. Результат сравнения обычно отражают в табличной форме, где в начальной графе отражают этапы процесса, а в последующих графах отражаются результаты сравнения сначала для анализируемой организации, а затем для нескольких передовых организаций.

---

\* Бенчмаркинг – это механизм сравнительного анализа эффективности работы анализируемой организации с показателями работы более успешных организаций, в том числе и с ближайшими конкурентами.

В результате в центре внимания оказываются процессы, влияющие на выполнение целей организации, определяющих эффективность ее деятельности.

## Глава 2

### МЕТОДИЧЕСКИЕ ОБОСНОВАНИЕ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ КАЧЕСТВА РЕКРЕАЦИОННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

#### 2.1. РАЗРАБОТКА ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ КАЧЕСТВА РЕКРЕАЦИОННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

В России всегда было принято говорить о качестве продукта и услуга и при этом не учитывать качество объекта его производящего или так называемую систему качества, которое обеспечивалось разными документами. В то время как за рубежом уже давно получила развитие идея системного подхода к обеспечению качества в России эта идея долго не признавалась, но сегодня широкое распространение получает системный подход к управлению РО.

Первые признаки процессного подхода возникают уже на самых ранних стадиях развития организации, при выработке миссии и видения. Если миссия "вырезает" из всего необъятного глобального рынка ту его часть, на которую нацеливается данная организация, то в видении уже просматривается процесс, с помощью которого организация намерена достичь желанного состояния в будущем. Структура этого процесса в значительной степени определяется тем, что руководители организации считают своими конкурентными преимуществами.

В стандарте ИСО 9000 версии 2000 г. "Система менеджмента качества – это система менеджмента, которая направляет и контролирует организацию в отношении качества".

Если же термин "система менеджмента качества" относится к какому-нибудь конкретному виду услуг, то такая система является средством, обеспечивающим высокое качество услуг. Такую систему менеджмента качества называют "системой обеспечения качества", являющейся частью (подсистемой) системы менеджмента качества, которую обычно демонстрируют заказчикам, потребителям, аудиторам.

Достижение высокого качества – это результат работы всего РО, которая должна включать все элементы деятельности. Отсюда следует, что такая большая и важная подсистема РО как система менеджмента качества переходит границы других систем этого РО, существенно влияющих на качество (проектирование, производство, снабжение, сервис и др.).

Это говорит нам о том, что на современном этапе систему менеджмента качества следует рассматривать не как подсистему, а как всю систему внутрифирменного управления, функционирование которой нацелено на критерии качества выпускаемой услуги, процессов и всей многообразной деятельности (система менеджмента качества РО должна слиться и стать системой управления всем РО). Именно так любое подразделение РО сможет достичь, поддержать и повышать эффективность своих возможностей, удовлетворенность потребителей и других заинтересованных сторон (работников, поставщиков, акционеров и др.).

Восемь принципов менеджмента качества РО образуют основу для стандартов на системы менеджмента качества РО, входящих в семейство ИСО 9000 версии 2000 г.:

1. Ориентация на потребителя. РО зависят от своих потребителей и поэтому должны понимать их текущие и будущие потребности, выполнять их требования и стремиться превзойти их ожидания.

2. Лидерство руководителя. Руководители обеспечивают единство цели и направления деятельности РО. Им следует создать и поддерживать внутреннюю среду, в которой работники могут быть полностью вовлечены в решение задач РО.

3. Вовлечение работников. Работники всех уровней составляют основу ЖКХ и их полное вовлечение дает возможность РО с выгодой использовать их способности.

4. Процессный подход. Желаемый результат достигается эффективнее, когда деятельностью и соответствующими ресурсами управляют как процессом.

5. Системный подход к менеджменту. Выявление, понимание и менеджмент взаимосвязанных процессов, вносящих вклад в результативность и эффективность РО при достижении ее развития.

6. Постоянное улучшение. Постоянное улучшение деятельности ЖКХ в целом следует рассматривать как ее неизменную цель.

7. Принятие решений, основанное на фактах. Эффективные решения основываются на анализе данных и информации.

8. Взаимовыгодные отношения с поставщиками. РО и его поставщики взаимозависимы и отношения взаимной выгоды повышают способность обеих сторон создавать ценности.

Для создания системы менеджмента качества РО требуется стратегическое решение высшего руководства организации. На проектирование и внедрение системы менеджмента качества РО влияют меняющиеся запросы, особенно цели, выпускаемые услуги, применяемые процессы, размер и структура РО. Для внедрения системы менеджмента качества продукции и услуг РО необходимо проведение самооценки состояния функционирования РО в области качества.

При формировании системы управления качеством на рекреационном предприятии необходимо учитывать ряд принципов:

– Для обеспечения высокого качества технического обслуживания рекреационное предприятие должно разрабатывать специальные стандарты или правила обслуживания, которые предусматривают систематическое обучение и тренировку для занятого в обслуживании персонала, обеспечивают идентичный уровень обслуживания на всех уровнях обслуживания и являются безусловными для исполнения.

- Дифференциация рекреационной услуги зависит от понимания нужд потребителя и попытки удовлетворить их посредством индивидуального подхода и с максимальной тщательностью.
- Главной задачей обеспечения качества услуги является удовлетворение или превышение ожиданий потребителей.
- Оценка качества услуг должна основываться на критериях, используемых потребителями для этих целей.
- Рекреационному предприятию, предоставляющему услуги, предпочтительнее постоянно оправдывать ожидания, чем пытаться превзойти постоянно растущие ожидания, так как в последнем случае необходимо будет поднять уровень ожиданий до такой высоты, что его трудно будет достичь, а затем удержать на должной высоте.
- Операционный менеджмент должен подразделять каждую услугу на ряд последовательных действий, где каждое вносит свой вклад в составные части процесса удовлетворения покупателей.
- Потребители судят о качестве по выходным данным. Задача рекреационного предприятия, предоставляющего услугу, заключается в том, чтобы идентифицировать и уменьшить расхождения, выявленные и классифицированные как значительные препятствия к предоставлению качественной услуги.
- Соответствие, которое проявляется в предоставлении одной и той же зависимой услуги одному и тому же потребителю и другим потребителям, очень важно.
- Для рекреационного предприятия, предоставляющего услугу, необходимо создать свою культуру на уровне компании в целом для поощрения своих служащих к предоставлению качественного образа услуги во время личного общения персонала с потребителями.
- Качество услуги способствует приобретению "преданных" потребителей с целью обеспечения контактов и роста доходов прибыльности рекреационного предприятия. В эру медленного роста рынка наилучшим источником новых возможностей для бизнеса являются постоянные клиенты. Дешевле проводить программы, направленные на удовлетворение уже имеющихся клиентов, чем тратить деньги на поиск новых. Рекреационные предприятия, умеющие обеспечить высокий уровень качества обслуживания, имеют возможность устанавливать более высокую цену на продукцию, развиваются более высокими темпами и получают большую прибыль.



**Рис. 2.1. Модель управления качеством рекреационной услуги**

- Требуется использовать все возможные каналы связи, чтобы обеспечить потребителю оперативный контакт со службой сервиса.
- Самой основной и важной формой контроля для рекреационного предприятия, которая сосредотачивает все свои усилия на потребителе, является учет приверженности и удовлетворенности потребителя.

Разработка и внедрение системы управления качеством на конкретном предприятии должна зависеть от ее собственных потребностей, специфических целей, оказываемых услуг, процессов и сложившейся практики работы. Модель управления качеством, представленная на рис. 2.1, не имеет целью отразить процессы в деталях. Вместе с тем, все требования к системе управления качеством по достижению соответствия рекреационные услуги могут быть размещены внутри этой модели. Модель представляет протекающие процессы системы управления качеством и взаимосвязь между ними.

Настоящая модель управления качеством применяется к деятельности рекреационного предприятия, представляя собой кругооборот, включающий в себя систему ценностей предприятия, потребности потребителей, процессы системы управления качеством, вплоть до достижения удовлетворенности потребителя.

На структуру процесса РО существенно влияют доступные нам ресурсы и "историческое наследие", т.е. те здания, сооружения и оборудование, что достались в наследие от предыдущих эпох существования организации. От наследия неотделим также опыт, накопленный на ушедших в прошлое этапах истории нашей организации. Он несет в себе одновременно и силу и слабость. Силу, потому что опыт делает нас мудрее, проницательнее, эффективнее. А слабость, потому что опыт делает нас консервативнее, менее склонными к решительным переменам, которых обычно требует от нас жизнь. Задача состоит в том, чтобы, сохранив мудрость, не утратить гибкость и решительность. Организация, способная решить эту задачу, непобедима.

Осуществление в одной организации совершенно не связанных между собой бизнес-процессов потребует разных ключевых компетенций, которые часто трудно себе представить в единой стратегии достижения целей, соответствующих миссии и видению данного бизнеса.

На каком бы уровне ни строился процесс, его жизнь начинается с момента появления его владельца или собственника. Именно на термине "владелец" настаивает, в частности, стандарт ИСО 9000:2000. Наличие владельца у каждого процесса освобождает высшее руководство от оперативного управления процессами нижних уровней. Это направляет их время на управление стратегическими процессами и принятие экстренных решений, если они, к сожалению, понадобятся.

Владелец процесса должен прежде всего взять на себя ответственность за осуществление процесса. После этого

руководство должно наделить его соответствующими полномочиями.

Требования к системам менеджмента качества предприятий и организаций установлены в стандартах ИСО 9000:9004, принятых международной организацией по стандартизации (англ. International Standard Organization – ISO) в марте 1987 г. и обновленных в 2000 г. Стандарты серии ИСО 9000:2000 отражают фундаментальное изменение подходов к менеджменту качества. Эти стандарты были разработаны для того, чтобы помочь организациям всех видов и размеров внедрить и обеспечить функционирование эффективных систем менеджмента качества.

Система менеджмента качества состоит из организационно самостоятельных, но взаимосвязанных элементов. В каждую современную систему менеджмента качества должны быть обязательно включены следующие элементы стандартов ИСО серии 9000, обеспечивающих ее эффективность:

1. Ответственность руководства. Этот элемент подразумевает не только юридическую ответственность, предусматривающую возмещение причиненного ущерба, но, прежде всего, это принятые на себя руководством РО обязательства в области обеспечения качества. Некачественная работа руководства влечет за собой неудовлетворительное качество работы остальных работников.

2. Основы систем менеджмента качества. Данный элемент включает в себя фундаментальные положения эффективного менеджмента качества:

- система качества взаимосвязана со всеми видами деятельности РО и ее действие распространяется на все этапы жизненного цикла услуг и процессы от первоначального выявления потребностей рынка до конечного удовлетворения установленных требований;

- руководители РО должны инициировать, разрабатывать, внедрять и поддерживать в рабочем состоянии систему качества;

- в рамках общей организационной структуры РО четко устанавливаются функции, относящиеся к системе качества;

- руководство РО выделяет все ресурсы, необходимые для проведения политики в области качества и достижения поставленных целей;

- все виды деятельности, выполняемые в системе менеджмента качества, документируются в форме рабочих процедур;

- система менеджмента качества включает документированные процедуры управления функциональными, техническими и физическими характеристиками услуг;

- все элементы, требования и положения, установленные системой качества, должны быть надлежащим образом документированы;

- все элементы системы качества должны быть предметом регулярного внутреннего аудита качества;

- система качества должна подвергаться регулярному анализу и оцениванию со стороны руководства РО;

- система качества должна способствовать непрерывному улучшению качества.

3. Качество в рамках маркетинга. Маркетинговая деятельность РО должна быть направлена на определение уровня качества услуг, удовлетворяющего текущим и перспективным требованиям потребителей.

4. Качество при проектировании и разработке услуг. Данный элемент заключается в установлении и стандартизации всех этапов проектирования и разработки услуг; в назначении должностных лиц, ответственных за их надлежащее выполнение; в выделении соответствующих ресурсов; в организации эффективного взаимодействия участников работы и, наконец, в оценке проекта на всех этапах его создания.

5. Качество закупок. Этот элемент системы качества должен обеспечить непрерывность и стабильность производственного процесса приобретением, доставкой и использованием материальных ресурсов, необходимых основному и вспомогательному производству и отвечающих по количеству и качеству установленным требованиям, гарантирующим выполнение всех условий контракта.

6. Качество процессов. Чтобы обеспечить качество процессов стандарт ИСО 9004-1 выделяет следующие основные задачи:

- планирование процессов;

- проверка возможности технологических процессов;

- контроль и регулирование характеристик качества вспомогательных материалов;

- транспортировка услуг.

7. Управление процессами. Данный раздел эффективной системы качества связан с планированием, контролем, регулированием и оцениванием процессов производства, монтажа и технического обслуживания услуг.

8. Проверка услуг. Основные направления проверки услуг это: входной контроль и испытания покупных материалов и комплектующих изделий; контроль и испытания услуг в процессе производства; контроль и испытания готовых услуг.

9. Управление контрольно-измерительным и испытательным оборудованием. Эффективность данного элемента системы менеджмента качества основана на постоянном управлении всеми средствами измерений, используемыми при производстве, монтаже и обслуживании услуг.

10. Управление несоответствующими услугами. Заключается в защите потребителей от непреднамеренного получения услуг, не отвечающих установленным требованиям, и предотвращении избыточных затрат из-за брака:

- обнаружение несоответствующих услуг;

- обследование несоответствующих услуг;

- предупреждение повторного возникновения дефекта.

11. Корректирующие и предупреждающие действия. Корректирующее действие – это действие, предпринятое для устранения причин уже существующего дефекта или нежелательной ситуации и для предотвращения их повторного возникновения. Предупреждающее действие – это действие, предпринятое для устранения причин еще не обнаруженного, но предполагаемого дефекта или нежелательной ситуации. Корректирующие и предупреждающие действия направлены на постоянное поддержание и улучшение всех объектов системы менеджмента качества.

12. Послепроизводственная деятельность. Данный элемент системы качества включает в себя хранение, поставку, монтаж, послепродажное обслуживание, наблюдение за эксплуатацией продукции и услуг у потребителей.

13. Безопасность продукции. Этот элемент системы качества подразумевает отсутствие недопустимого риска, связанного с возможностью нанесения услугами ущерба. Безопасность услуг должна обеспечиваться, начиная с ее разработки. В настоящее время безопасность услуг диктуется нормами безопасности и законодательством, а контролируется путем проведения ее сертификации.

Конкретный механизм управления качеством продукции на предприятиях реализуется в форме так называемых функций управления, важнейшие из которых: прогнозирование и планирование повышения качества продукции; контроль и учет выполнения программ повышения качества; анализ и оценка деятельности предприятия и его подразделений по вопросам качества; разработка и постановка новой продукции на производство; технологическая подготовка производства; материально-техническое снабжение производства; стимулирование и т.д.

Именно через реализацию функций управления в системе управления качеством продукции устанавливается связь между техническими, социальными, организационными и правовыми мероприятиями на всех стадиях создания и использования продукции и услуги.

Процессный подход к организации деятельности РО предполагает прежде всего то, что управление процессом и каждой из входящих в него работ (подпроцессов или функций) происходит с применением особых методических приемов, достаточно хорошо разработанных и позволяющих исключить многие ошибки.

Эти методические приемы включают структурирование и декомпозицию работ, измерения, анализ и оценку уровня управления, непрерывное совершенствование и взаимосвязь. В рамках процессного подхода любое предприятие рассматривается как бизнес-система, которая представляет собой связанное множество процессов, конечными целями которых является выпуск продукции или услуги.

Структура процесса формирования СК РО представляет собой иерархическую декомпозицию проекта на составные части (элементы, модули), необходимые для планирования и контроля осуществления проекта.

Структура должна удовлетворять следующим правилам:

1. Каждый уровень иерархии декомпозиции процесса разработки СК должен иметь законченный вид или охватывать всю сумму частей процесса, представленного на данном уровне детализации.

2. Суммы характеристик элементов СК на каждом уровне иерархии структуры должны быть равны.

3. Нижний уровень декомпозиции должен содержать элементы (модули), на основе которых могут быть ясно определены все данные, необходимые и достаточные для управления процессом разработки СК (например: функциональные характеристики, объемы работ, стоимость, необходимые ресурсы, исполнители, связи с другими элементами и др.).

Структурные модели используются на всех стадиях разработки системы менеджмента качества для решения разнообразных задач, связанных с управлением качеством конечного продукта. Они могут отличаться по принципам декомпозиции проекта на составные части.

Структурная модель и принцип структуризации широко используются для построения других информационных моделей, применяемых в управлении процессом разработки СК. Отметим наиболее существенные из них:

1) дерево целей;

2) организационное дерево;

3) матрица распределения ответственности и распределение работ по исполнителям;

4) дерево стоимостей;

5) структурная схема материально-технического обеспечения проекта;

6) дерево распределения рисков и решений по его минимизации.

Система менеджмента качества представляет собой достаточно сложную многоплановую и многоуровневую систему. Создание такой системы невозможно без учета общих системных принципов, рассматриваемых в теории систем. Это касается не только самой системы, но и всех ее подсистем, которые также являются системами, но более низкого уровня. К таким системам следует отнести системы:

а) процессов предприятия;

б) документирования процессов;

в) мотивации и подготовки персонала и пр.

Чем сложнее система, чем шире состав выполняемых ею функций, тем более разнообразные формы может принимать управление. Усложнение объекта, детальное отражение его свойств в модели влекут за собой усложнение управляющей им системы. Поэтому при создании СК необходимо решать компромиссные задачи сложности, полноты системы и возможности и эффективности управления ею.

Действительно, развитость системы, большое число степеней ее свободы увеличивают диапазон возможных воздействий на нее, но лишь некоторые из них могут контролироваться целенаправленно. Поэтому выбор точек контроля состояния и функционирования системы менеджмента качества очень важен и в значительной мере будет определять результативность и эффективность системы.

Определение качества системы или процесса с помощью механизма показателей (критериев) часто не является самоцелью. Показатели используются не только для того, чтобы установить удовлетворение системы предъявляемым требованиям, но и для ее улучшения. Последнее осуществляется путем достижения экстремальных (максимальных или минимальных) значений критерия.

При этом управление понимается в широком смысле, как цели направленная трансформация структуры системы, ее параметров, введение новых связей (переменных) – собственно управлений.

Система показателей качества естественно разбивается на две группы. В первую входят потребительские оценки реализации системы, а вторую составляют характеристики динамики процессов в системе.

В общем случае для управляемой системы или процесса интерес представляют два показателя качества, фиксирующие куда приходит система или процесс в результате управления и как она попадает в это конечное состояние. Первый показатель описывает величину рассогласования состояния процесса в момент завершения процесса, второй – ход процесса.

Задачей процесса является преобразование входов в выходы независимо от их конкретного содержательного значения. Но оно не может быть реализовано, так как траектория перехода из начального состояния в конечное выходит за допустимые границы. Она должна полностью лежать в заданных рамках процесса. Возможны другие траектории перехода, являющиеся следствием управления. Очевидно, что будучи приемлемыми с точки зрения невыхода за допустимые рамки процесса, они будут разными. Например, по затратам времени и других ресурсов. Следовательно, важным является не только куда мы приходим в конце процесса, а также и как мы приходим.

Со вторым показателем, отражающим это, дело обстоит сложнее. Его содержание составляет оценка процесса перехода из начального состояния в конечное. Интуитивно понятно, что качество первого управления выше, нежели качество второго: первый процесс более гладкий, нет колебаний и, очевидно, требует меньших ресурсов. Но задача состоит во введении показателей, которые бы позволили количественно выявить отмеченный факт. Обычно это некоторые интегральные показатели, которые накапливаются по мере выполнения процесса. Например, затраты на выполнение процесса, на управление процессом (особенно при многократных возвратах при управлении с обратной связью и плохом качестве выполнения функций).

При этом надо отметить, что такой оценке должны подвергаться лишь важнейшие составляющие состояния процесса, играющие существенную роль в управлении процессом или системой.

Конечное состояние процесса определяет удовлетворенность требований потребителя (клиента), и поэтому он в нем заинтересован. Поэтому заинтересованы в нем и руководитель, и исполнители процесса. Но потребителю в общем случае неважно, какой ценой исполнители этот результат достигают, особенно если цена продукта для него уже определена. Этот интегральный показатель важен руководителю и исполнителям процесса и системы в целом для оценки его эффективности, для оценки возможности его улучшения. Информация необходима для анализа процесса и выработки мер улучшения его для решения внутренних задач снижения себестоимости продукции, повышения производительности.

Таким образом, две приведенные группы критериев позволяют составить о системе или процессе полное представление, описывая как их динамические свойства, так и характеризуя трудности реализации, затраты на реализацию.

Заключительной деятельностью любого процесса должен быть анализ итогового показателя качества процесса, критерия его эффективности. Он, как правило, должен вычисляться по характеристикам результата процесса, т.е. являться оценкой его результативности, и выбираться с учетом интересов следующего процесса, т.е. потребителя выхода процесса. Кроме того, должна регистрироваться та или иная информация, характеризующая ход процесса. Для регистрации можно выбирать такие контрольные точки в системе и в процессе, в которых, во-первых, возможен контроль состояния или воздействия на процесс, во-вторых, состояние или воздействие отражает затраты на процесс или другие характеристики динамики процесса, способные накапливаться по ходу процесса с целью оценки его хода. Прежде всего, в качестве таких контрольных точек следует выбирать точки анализа состояния процесса или наличия возмущения. Количество таких воздействий-ответвлений от запланированного хода процесса может дать необходимую информацию о качестве управления процессом. Снижая количество попаданий на "боковую ветвь" алгоритма управления, мы улучшаем ход процесса. Такой контроль обеспечивает возможность статистического процесса любой природы: как технологического, так и организационного.

Таким образом, на основании теории систем разработаны требования к структуре управления процессами и всей системой менеджмента качества РО в целом, а также к способам ее реализации при разработке документации СК.

Первый процесс блока процессов системы менеджмента качества – это процесс проектирования системы менеджмента качества. Его могут реализовать специалисты по качеству, возглавляемые представителем руководства.

Второй процесс – это внедрение системы менеджмента качества и обеспечение ее надлежащего функционирования. Этот процесс может реализовать только первый руководитель.

Процесс организации разработки и совершенствования системы менеджмента качества должен отвечать соответствующим требованиям. Это обеспечивает представитель руководства.

Процесс измерения могут выполнять специалисты по качеству, а анализ системы менеджмента качества должен проводить первый руководитель.

За каждый процесс назначается ответственное лицо, которое обеспечивает выполнение на предприятии своей части обязательных требований.

В процессе производства возникает не только продукция, но и информация о продукции и о процессе – они составляют добавленную ценность. Информация должна быть полной, достоверной, своевременной и доступной.

Нормативной базой для создания системы менеджмента качества служат международные стандарты ИСО серии 9000, о которых было сказано в начале данного пункта нашей работы.

## **2.2. МЕТОДЫ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА К СИСТЕМЕ КАЧЕСТВА РЕКРЕАЦИОННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Цель политики качества состоит в том, чтобы учесть интересы потребителей при разработке и предоставлении рекреационных услуг, постоянного улучшения качества без дополнительного расхода материальных, человеческих и финансовых ресурсов предприятия.

Работа по выработке политики качества предусмотрена требованиями международных стандартов на системы качества.

Итак, процесс управления качеством в рекреационной сфере, как составной части по предоставлению рекреационных услуг, на наш взгляд, должен надежно гарантировать постоянное соответствие услуг требованиям спецификаций и полное удовлетворение запросам пользователя. Это достигается путем контроля над показателями процесса предоставления услуги

и необходимой корректирующей деятельностью, позволяющей поддерживать их в пределах установленных допусков.

В системах качества выделяются следующие компоненты, подлежащие постоянному контролю: планирование процесса управления качеством, распределение ответственности за предоставленные услуги, утверждение нормативно-технических документов (спецификацией), оценка и учет степени удовлетворения потребителя. Потребитель занимает центральное место среди трех ключевых аспектов системы качества. Удовлетворенность потребителя может быть достигнута только при наличии гармонии во взаимодействии ответственности руководства, персонала и материальных ресурсов, а также структуры системы качества.

Планирование процесса управления качеством рекреационной услуги предполагает три следующих этапа:

- анализ процесса предоставления рекреационной услуги, для определения соответствия ключевых видов деятельности (размещение, питание, транспорт);
- анализ ключевых видов деятельности процесса предоставления рекреационных услуг, которые необходимо контролировать для своевременной коррекции производства услуг;
- отбор операций, относящихся к ключевым и необходимым для руководства процессом, обеспечивающим соответствие каждой характеристики, установленным для нее значениям (например: оптимальная организация труда администратора, которая обеспечит соответствие времени, отведенное на обслуживание, установленным спецификацией допуском).

На основании вышесказанного, проанализируем готовность предприятий рекреационной отрасли к принятию гостей в любой момент времени. Данный анализ можно провести с помощью коэффициента готовности (комплексный показатель качества, характеризующий готовность предприятия принимать гостей в любой момент времени), который должен быть равен 1. Коэффициент готовности  $K_r$  определяется по формуле:

$$K_r = T / (T + T_b),$$

где  $T$  – среднее время работы объекта;  $T_b$  – среднее время восстановления (ремонта, уборки, простоя).

Таким образом, коэффициент готовности предприятий в исследуемом регионе гораздо ниже, чем на предприятиях Северо-Кавказского региона, что означает очень низкий уровень предоставляемых услуг. Такие низкие показатели еще и из-за того, что предприятия ориентировали свою деятельность в основном на летний сезон (апрель – октябрь), т.е. в зимнее время предприятия практически пустуют и, в связи с этим, проводят реконструкции, ремонты и так далее, т.е. предприятиям можно порекомендовать проводить свою деятельность круглогодично, а не только в сезон.

Руководство предприятий обслуживания должно распределять ответственность за предоставление услуг, постоянно учитывая фактор управляемости качества и оценки услуги пользователем. Руководство несет ответственность за выработку политики в области качества рекреационных услуг и удовлетворенность потребителя. Ее успешная реализация зависит от обязательства руководства по разработке и эффективному использованию системы качества.

На высшее руководство возлагаются ответственность и обязательство сервисной организации за политику в области качества. Условием совершенствования деятельности рекреационных предприятий является изменение систем управления и контроля текущих процессов. Руководство предприятий разрабатывает и документально оформляет политику в области качества, касающуюся:

- уровня качества предоставляемых услуг;
- благоприятного имиджа сервисной организации и ее репутации в области качества;
- целей обеспечения качества услуги;
- подхода для достижения целей в области качества;
- роли персонала предприятия, ответственного за реализацию политики в области качества.

Руководство разъясняет цели и задачи в области качества, чтобы она была понятной, осуществимой и поддерживалась в рабочем состоянии на текущий и перспективный периоды. Политика должна учитывать условия экономической деятельности предприятия и быть направлена на удовлетворение требований потребительских услуг.

Исходя из социально-экономического назначения сферы обслуживания населения целью системы качества услуг является максимальное удовлетворение спроса и требований потребителя к ассортименту, качеству услуг и качеству обслуживания.

Первоочередные задачи системы качества должны включать:

- удовлетворенность потребителя, с точки зрения профессиональных стандартов и этики;
- непрерывное повышение качества рекреационных услуг;
- учет требований общества и защиты окружающей среды;
- эффективность в предоставлении услуги.

Для решения первоочередных задач системы качества необходимо:

- четкое определение запросов потребителя и принятие соответствующих мер в области качества;
- предупреждающее действие и управление с целью исключения неудовлетворенности потребителя;
- оптимизация затрат, связанных с качеством, с целью достижения требуемого исполнения услуги и уровня качества;
- достижение комплексного обязательства по качеству в рамках сервисной организации;
- непрерывный анализ требований, предъявляемых к услуге и достижений, с целью определения возможности по повышению ее качества;
- предупреждение неблагоприятных воздействий деятельности сервисной организации на общество и окружающую среду.

Определим качество работы и, таким образом, покажем решение задач системы качества, рекреационных предприятий



с помощью следующих показателей:

- соотношение цены и спроса реализованных рекреационных услуг;
- коэффициент стандартизации и унификации.

Итак, наибольшей популярностью рекреационные услуги пользуются в основном у людей среднего возраста, студентов и школьников. Основной целью поездок является спортивно-оздоровительный туризм (катание на лыжах, байдарках и др.) – в зимнее время года, а в летний сезон, наибольшей популярностью пользуются познавательный и рекреационный туризм среди людей среднего возраста, растет активность в потреблении рекреационных услугах и у людей пожилого возраста.

Очевидно, что основному потребителю рекреационных услуг необходим достаточно высокий уровень качества за среднюю цену. Существенную роль при этом играет наличие дополнительных услуг, т.е. потребитель готов заплатить немного дороже, но при этом получить более качественную услугу.

Качество предоставляемых услуг рекреационными предприятиями можно проанализировать также с помощью комплексного показателя качества – коэффициента стандартизации и унификации.

Так как рекреационные услуги включают в себя следующий набор основных услуг: проживание, питание, транспорт, культурно-массовые и физкультурно-оздоровительные мероприятия; а также дополнительные услуги: услуги ОП, бытовые услуги, внеплановые экскурсии и так далее.

Коэффициент унификации  $K_y$  показывает уровень качества предоставляемых рекреационных услуг. Пороговое значение данного коэффициента от 1 до 3. В зависимости от уникальности и эксклюзивности предоставляемых услуг, коэффициент может выражать:

от 1 до 2 – массовость предоставляемых услуг, ориентация на широкий спектр рекреационного рынка;

от 2 до 3 – ориентация предприятий на отдельные категории граждан и преобладание услуг, разработанных по конкретному заказу (эксклюзивные услуги).

Итак, рекреационные услуги классифицируют на:

- стандартные услуги – создаваемые на основе международных, региональных, национальных стандартов;
- унифицированные услуги – создаваемые на основе стандартов фирмы (отрасли);
- заимствованные услуги – спроектированные для конкретной услуги и применяемые в двух или более случаев.

$$K_y = \frac{Q_c + Q_y + Q_3}{Q_{\text{общ}}},$$

где  $Q_c$  – количество стандартных элементов в услуге;  $Q_y$  – количество унифицированных элементов в услуге;  $Q_3$  – количество заимствованных элементов в услуге;  $Q_{\text{общ}}$  – общее количество элементов в услуге.

Следовательно, можно сделать вывод, что предприятия рекреационной отрасли ориентируют свою деятельность на широкие слои населения, используют в основном стандартные, общепринятые услуги.

К экономическим показателям качества относятся: объем предоставленных услуг, удельный вес, отнесенный к соответствующим уровням качества, а также количество рекламаций.

Последний показатель характеризует отклонения от норм по качеству предоставляемых услуг.

На предприятиях рекреационной отрасли нами было проведено аналитическое исследование эффективности действий Госстандарта России по обязательной сертификации всех видов товаров и услуг.

Действительно, наблюдается четкая тенденция повышения качества рекреационных услуг: растет спрос на услуги, уменьшается значительно число рекламаций.

Требования к качеству предоставляемых услуг рекреационной отрасли является одним из факторов, определяющих общую и конкретную ответственность и полномочия всего персонала, чья деятельность оказывает влияние на качество рекреационных услуг. Ответственность и полномочия должны быть согласованы со средствами и методами, необходимыми для достижения качества рекреационных услуг.

Высшее руководство должно нести ответственность за обеспечение разработки требований к системе качества. В то время как персонал с конкретно предписанными обязанностями может способствовать достижению качества, следует подчеркнуть, что это главное звено, которое создает качество в целом. Область деятельности системы должна охватывать все функции и требует эффективного взаимодействия всего персонала в сервисной организации для достижения постоянного повышения качества.

Для обеспечения продуктивной работы системы качества, руководителям предприятий необходимо отчислять дополнительные финансовые ресурсы для достижения целей в области качества. Руководящим звеном предприятий понимается, что наиболее важный ресурс любого предприятия – это его сотрудники. Это особенно важно в сервисной организации, где поведение и отношение к труду каждого сотрудника оказывают непосредственное влияние на качество услуги. Руководству следует использовать все факторы, воздействующие на стимулирование персонала, профессиональный рост, взаимодействие и отношение к труду, а именно:

- осуществлять подбор сотрудников по принципу их возможности удовлетворять требованиям, точно определенным для данного вида работы;
- обеспечить условия работы, благоприятствующие эффективным деловым отношениям;
- реализовать возможности каждого члена предприятия, посредством последовательных, созидательных методов работы и более широкого вовлечения в трудовой процесс;
- обеспечить понимание предстоящих задач и целей, которые надо достичь, с учетом характера их влияния на качество;
- достигать осознанности всем персоналом причастности и влияния на качество услуг, предоставляемых потребителям;

- поощрять усилия, направленные на повышение качества, посредством должного их признания и вознаграждения;
- периодически проводить оценку факторов, побуждающих персонал обеспечивать качество услуг;
- применять плановое продвижение персонала по службе;
- разрабатывать плановые мероприятия по повышению квалификации персонала в соответствии с современными требованиями.

К важным элементам профессионального роста персонала относятся:

- подготовка исполнителей в области общего руководства качеством, включая специалистов по затратам, связанным с качеством, и оценки эффективности системы качества;
- подготовка персонала не должна ограничиваться сотрудниками, которые непосредственно отвечают за качество;
- обучение персонала вопросам политики сервисной организации в области качества, целей и концепций удовлетворенности потребителя;
- ознакомительная программа по качеству, которая может включать инструктаж и учебные курсы для новых сотрудников, а также программы периодической переподготовки для кадровых сотрудников;
- методики по точному определению и проверке надлежащего уровня подготовки и переподготовки, полученной персоналом;
- оценка деятельности персонала для определения его профессиональных возможностей.

Обслуживающий персонал, а особенно те, кто непосредственно взаимодействует с потребителем, должны иметь соответствующие знания и необходимые навыки общения. Они должны взаимодействовать с внешними организациями и представителями, чтобы обеспечить своевременное и беспрепятственное предоставление услуги.

Предприятия рекреационной отрасли тогда смогут реализовать установленную политику в области качества, когда будут поддерживать в рабочем состоянии систему качества. Элементы системы качества должны быть построены таким образом, чтобы создать необходимую гарантию и адекватное управление всеми рабочими процессами, влияющими на качество предоставляемых услуг.

От правильного сочетания факторов, воздействующих на стимулирование персонала с элементами его профессионального роста, зависит качество предоставляемых услуг, и его неуклонный рост.

Нами было проведено исследование эффективности функционирования системы качества в этом направлении, т.е. создание фонда накопления, а также расходов средств на повышение качества предоставляемых услуг и премирование основных категорий работающих на ведущих предприятиях.

Учитывая положительную тенденцию, наблюдаемую не только в росте доходов предприятий рекреационной отрасли, но и в их желании и стремлении повышать качество предоставляемых услуг, остается только надеяться, что политика в области качества рекреационных услуг будет проводиться повсеместно и неуклонно.

Так как на предприятиях создан фонд для поощрения и премирования рабочих, отличившихся добросовестным трудом, предоставлением услуг высокого качества, нами был проведен анализ характера изменения качества предоставляемых услуг на данных предприятиях, а также приведена шкала премирования основных работающих.

Таким образом растет потребность в рекреационных услугах, а значит, на предприятиях должна быть определена политика в области качества, и разработка концепции по повышению качества, так как качество услуг является определяющим фактором конкурентоспособности как услуг, так и предприятий, что в развивающихся рыночных отношениях весьма важно. Это явление можно связать с указанием Госстандарта России о всеобщей, обязательной сертификации всех видов продукции и услуг и определить политику в области качества.

В этой связи необходимо отметить и тот факт, что на некоторых предприятиях возрождается опыт работы кружков качества. В этом направлении можно отметить предприятие. Руководство предприятия отмечает почетными грамотами, а также премиями тех рабочих, которые проявили активность и четкость в выполнении своих трудовых обязанностей. На данном предприятии имеет место шкала премирования работников, а также руководителей подразделений за повышение качества предоставляемых услуг.

Существующая практика материального поощрения работников строится на довольно широком сочетании количественных и качественных показателей премирования. В зависимости от конкретных задач (повышение качества предоставляемых услуг), а также категории работников, в это сочетание могут входить такие показатели, как выполнение своих функций с высоким уровнем качества, по росту производительности труда, снижение трудоемкости услуг, снижение себестоимости услуг, расширение зоны обслуживания, совмещение профессий, соблюдение технических требований и норм технологического режима, получение признания в лице потребителей (в книге отзывов и предложений) и так далее.

Практика предприятия выработала разнообразные формы и способы сочетания в премировании показателей качества рекреационных услуг с показателями роста объемов производства и производительности труда.

В соответствии с рекомендациями международного стандарта ИСО 9004-2 система качества сервисной организации включает следующие этапы: маркетинг, проектирование и предоставление рекреационных услуг. Именно эти три процесса имеют непосредственное воздействие на качество рекреационных услуг.

Интересы потребителей в качественных услугах непосредственно отражаются указанными процессами, также как и действиями, связанными с функционированием обратной связи, которая обеспечивает функции управления качеством рекреационных услуг.

К данным процессам относятся:

- оценка поставщиком предоставленной услуги;
- оценка потребителем полученной услуги;
- проверки качества внедрения и эффективности всех элементов системы качества.

Качество услуги рекомендуется понимать как синтез таких показателей, как качество используемых для

производства технических средств и других материальных объектов и уровень предлагаемого клиенту сервиса. Причем, последний показатель является решающим в оценке клиентом качества обслуживания на предприятии.

Такое понимание услуги и ее качества определяет необходимость иметь четкое определение параметров обеспечения качества, уровня качества услуг, соответствующих сегодняшним ожиданиям потребителей. Основными целями стандартизации в сфере услуг являются обеспечение защиты интересов и прав потребителей в области безопасности для жизни, здоровья, имущества граждан, окружающей среды, повышение качества и обеспечение конкурентоспособности рекреационных услуг.

Анализ состояния стандартизации в сфере обслуживания населения в нашей стране показывает, что уровень ее развития по отдельным группам услуг существенно различается. Наиболее развита стандартизация в бытовом обслуживании населения, где имеются государственные стандарты, РСТ, ТУ и другие нормативные документы (РД, МУ, инструкции, правила). В настоящее время формируются комплексы стандартов на рекреационные услуги, услуги ОП, автосервиса и другие. Государственные стандарты на рекреационные услуги разрабатывались с учетом международных и национальных нормативных документов.

В настоящее время, в соответствии с планом государственной стандартизации, осуществляется разработка ГОСТ Р "Экскурсионное обслуживание. Классификация турпредприятий (турбазы, кемпинги)"; ГОСТ Р "Экскурсионное обслуживание. Символы и обозначения"; ГОСТ Р "Рекреационное обслуживание. Требования к обслуживающему персоналу турпредприятий"; ГОСТ Р "Экскурсионное обслуживание. Методы контроля безопасности и оценки качества туристских услуг".

В последнее время все более широко практикуется сертификация в сфере обслуживания. Сертификация при этом носит в основном добровольный характер, поскольку наличие сертификата, в условиях рыночной экономики, является одним из важных факторов обеспечения конкурентоспособности предприятий.

Механизм сертификации позволяет четко увязать интересы государства, производителя и потребителей. Во-первых, сертификация для государства – это рычаг отбраковки недоброкачественных услуг и способ защиты прав потребителей. Для потребителя – это его безопасность, защита от недобросовестного продавца и возможность получить качественную услугу. Для производителя – это фактор выживания через повышение качества и конкурентоспособности своих услуг и, одновременно, способ защиты от недобросовестного потребителя.

Понятие конкурентоспособности рекреационных услуг взаимосвязано с понятием конкурентоспособности рекреационных предприятий. Естественно, что предприятие не может быть конкурентоспособным, если его услуги не имеют сбыта. Однако, конкурентоспособность рекреационных услуг не является решающим фактором в конкурентоспособности рекреационного предприятия.

Данные понятия имеют существенные отличия:

- во-первых, конкурентоспособность услуги оценивается и исследуется во временном интервале, соответствующем жизненному циклу услуги. При определении конкурентоспособности рекреационного предприятия учитывают более длительный отрезок времени, соответствующий периоду функционирования предприятия;
- во-вторых, конкурентоспособность услуги рассматривается применительно к каждому ее виду, а конкурентоспособность предприятия охватывает всю изменяющуюся номенклатуру предоставляемых услуг;
- в-третьих, анализ конкурентоспособности предприятия осуществляется, как правило, им самим, а оценка конкурентоспособности услуги прерогатива ее потребителя.

Поэтому, в отличие от услуги, при оценке конкурентоспособности предприятия современная теория маркетинга не может обойтись набором простых показателей. Для этого применяют уже целый комплекс интеллектуальных, технологических, организационно-экономических характеристик, определяющих успех рекреационных предприятий на рынке. Западные специалисты по маркетингу в определении конкурентоспособности фирмы выделяют три ключевых, с их точки зрения, показателя, которые они назвали "три R".

- Чувствительность (Responsiveness). Конкурентоспособная компания должна быть способна удовлетворять потребности заказчика быстро и точно.
- Способность быстрого получения результатов (Result Acceleration). Конкурентоспособная кампания характеризуется быстрым движением и способна на деле ускорить достижение желаемого результата.
- Эффективность использования ресурсов (Resource Effectiveness). Сокращая время производственного цикла за счет ускорения операций, не вносящих дополнительного вклада, конкурентоспособная кампания достигает более высокой эффективности своей работы без привлечения новых ресурсов. Чувствительность кампании повышается за счет уменьшения числа действий в процессах. Используя минимальный объем ресурсов, она становится способной обойти своих конкурентов. Авторы считают, что именно эти три показателя отличают действительно конкурентоспособную кампанию. Одно или двух этих показателей будет недостаточно.

На наш взгляд, конкурентоспособность предприятий рекреационной отрасли носит скачкообразный характер. Сегодня нет ни одного предприятия, о котором можно было бы сказать, что оно действительно конкурентоспособно. Нами была проведена оценка конкурентоспособности предприятий по доли рынка, которую они занимают относительно друг друга. Повышение доли рынка является ключевым показателем достижения лидирующей позиции производителя. Высокая доля рынка обуславливает рост объема производства, расширение деловой активности предприятия, а в конечном счете увеличение прибыли. Поэтому, исходя из того, что объемы производства предприятий рекреационной отрасли имеют тенденцию то роста, то спада, мы говорим о скачкообразном характере конкурентоспособности.

Итак, мы определяли конкурентоспособность предприятий относительно объема предоставляемых услуг и получаемой прибыли от реализации. Предприятия исследуемого региона заметно отстают по всем показателям, что неоднократно подчеркивалось и в прессе администрацией. В программе экономического развития говорилось, что развитие

высокоэффективного рекреационного комплекса повысит его привлекательность, как сферы международного предпринимательства и делового сотрудничества, создаст стимулы для притока капитала в экономику.

Нами также был проведен анализ относительного качества предоставляемых услуг. Как уже отмечалось, понятию "относительное качество" присущи следующие характеристики: возможность сравнения с услугами конкурентов; возможность рассмотрения с точки зрения потребителя; независимость от структуры цен на предприятии; возможность охвата не только материальных, но и нематериальных услуг, включая поведение персонала.

Выявление относительного качества укрепляет надежность предприятия, помогает завоевать и удержать позиции на рынке. Методика выявления относительного качества основывается на присущих ему характеристиках.

Из анализа видно, что наименьший балл имеют такие показатели, как вежливость персонала, затем работа теле- и радиоаппаратуры, а также меблировка номера, что крайне отрицательно сказывается на качестве предоставляемых услуг.

### **2.3. МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КЛАССИФИКАЦИИ ЗАТРАТ НА УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ РЕКРЕАЦИОННЫХ УСЛУГ**

Впервые в российской литературе попытка классифицировать затраты на качество была предпринята в 1970 г. Предложенная классификация подразделяла все затраты на качество на текущие и единовременные.

Представленная классификация подразделяет затраты по экономическому характеру формирования. Однако, такую классификацию трудно считать приемлемой. Кроме того, авторы не оговаривают принципы, положенные в основу предложенной классификации, а также задачи, для решения которых она должна быть использована. Она не учитывает специфических особенностей затрат на качество и характерна для затрат вообще.

Однако, автором подчеркивалось, что на большинстве предприятий по большинству изделий налажен лишь элементарный учет части прямых затрат на качество в основном по заработной плате, поэтому наибольшее распространение получила классификация, который является модифицированной версией классификации по экономическому характеру затрат.

Несмотря на то, что автор сформулировал ряд признаков и выделил некоторые особенности классификации затрат на качество, эта классификация не вписывалась в существующую систему учета, тем более, что отсутствие четко сформулированного принципа ее формирования привело к отсутствию ясности по отношению к целям и задачам, решать которые должна была предложенная классификация.

Надо заметить, что такая классификация является несколько преждевременной. Так как в представленный период времени затраты на качество не были классифицированы по направлениям формирования затрат, соответственно, не был определен и состав затрат на качество, а следовательно, говорить об отображении в учете затрат, которые фактически не сформулированы, практически невозможно.

Согласно представленной классификации, многие затраты вообще невозможно учесть, так как они входят в состав комплексных затрат на производство и не находят отображения в учетных документах или требуют разработки особого метода учета.

Однако, несмотря на некоторые недочеты, это была серьезная попытка решения данного вопроса.

Выполненные ленинградской школой исследования и разработки явились значительным вкладом в научную методологию экономики качества, но не были востребованы и не нашли широкого практического применения по ряду причин, из которых главной можно считать существовавшую на наших предприятиях систему централизованного планирования и ценообразования. Такой подход обуславливал отсутствие целей и задач, для решения которых организация учета затрат на качество была бы необходимой.

Впоследствии, классификация затрат на качество рассматривалась на конференциях, конгрессах, посвященных данной тематике, в различных диссертационных работах.

К главным достоинствам представленного подхода можно отнести наличие определяющего признака для каждой классификационной группы, однако, выбор категорий затрат скорее можно назвать частным, что затрудняет их использование в общих случаях. Непонятными являются и некоторые категории затрат (например: затраты, связанные с повышением качества, превышающего требования РУ или ГОСТ). Так же, как и в предыдущем случае отсутствует основополагающий принцип классификации затрат и цели, ради которых создается классификация. Но даже, несмотря на такое большое число недостатков, данный подход к классификации является интересным и необычным для своего времени.

В начале 1990-х г. в российской литературе появилась классификация затрат на обеспечение качества по отношению к производственному процессу.

Надо заметить, что в этой работе, как и в предыдущей классификации, авторы рассматривают в качестве объекта для классификации только затраты по обеспечению качества, а не затраты на качество вообще. Однако, в этой работе впервые в отечественной практике были сформулированы цели создания классификации. Основной целью проведения научных исследований в данной области, по мнению авторов, является:

- выявление конкурентоспособности продукции на внешнем рынке;
  - обеспечение требуемого уровня качества выпускаемой продукции при минимизации общих затрат на ее эксплуатацию и производство;
  - определение необходимых размеров капиталовложений;
  - оптимизация цены продукции или услуг предприятия;
  - выявление взаимосвязи затрат на обеспечение качества продукции и результатов хозяйственной деятельности предприятия;
  - определение областей, требующих принятия мер по совершенствованию организации производства.
- Позднее затраты на качество классифицировались по функциональному признаку (основные и сопутствующие).

В предложенной классификации сохраняется множество недостатков, о которых говорилось выше:

- отсутствие принципа классификации;
- отсутствие целей и задач, решаемых с помощью классификации;
- отсутствие особенностей, позволяющих применить эту классификацию именно к затратам на качество.

Позднее этот же автор продолжил работу в области классификации затрат на качество и предложил новый способ, по которому затраты на качество были представлены тремя группами:

- на профилактику дефектов и поддержание достаточного уровня качества;
- на оценку качества продукции при ее производстве;
- затраты, обусловленные низким качеством продукции.

К главным достоинствам данной классификации можно отнести выделение затрат на профилактику дефектов, чего ранее не делалось ни в одной из классификаций затрат.

Приведенный обзор отечественной литературы показывает, что несмотря на то, что работы по классификации затрат на качество ведутся достаточно давно, они носят разрозненный несогласованный характер, нет обобщающего анализа с целью создания единой общепотребительной классификации затрат на качество.

Анализ основных классификационных направлений затрат на качество и целевого содержания затрат по этим направлениям, приведенный в публикациях зарубежных авторов, позволяет сделать вывод о том, что в США, Европе и Японии специалисты считают возможным в практической деятельности в основном использовать классификацию, предложенную А. Фейгенбаумом. При этом необходимо отметить, что какая-либо единая, т.е. общепринятая классификация затрат на качество отсутствует и за рубежом, поэтому все документы по вопросам качества, используя данный метод, отмечают, что он оказался весьма полезным в практических работах, но не исключено применение других методов или их усовершенствование или сочетание.

Согласно мнению А. Фейгенбаума, неправильно и ошибочно считать, что производство продукции высокого качества требует значительного увеличения затрат. К сожалению, даже сегодня очевидность такого подхода отвергается руководителями и специалистами российских предприятий, которые считают, что производство продукции повышенного качества автоматически приводит к увеличению затрат.

Эта позиция в свое время нашла отражение в оценках эффективности систем управления качеством, в частности, в комплексной системе управления качеством предприятия (КС УКП). Здесь превалирует прагматическое понимание проблемы: если система не обеспечивает уменьшения затрат, в частности потерь от брака, то значит, она неэффективна, а затраты на ее разработку и обеспечение функционирования не оправданы. Данная позиция обусловлена непониманием целей системы качества, по мнению Л.Е. Скрипко, с которым нельзя не согласиться.

Одна из главных целей системы качества – способность предупреждать возможные дефекты и отклонения от установленных требований. Если эта цель достигается, то следствием будет снижение затрат на качество и уменьшение других производственных затрат и издержек.

Принцип классификации затрат на качество, предложенный А. Фейгенбаумом, получил широкое распространение.

Затраты на качество у А. Фейгенбаума фактически отождествлены с потерями от брака, с чем трудно согласиться.

Основываясь на историческом анализе возникновения понятий "стоимость качества" и "затраты на качество", включение убытков от брака в затраты на качество следует считать неправомерными. Следовательно, говорить об определении затрат на качество с целью уменьшения потерь от брака невозможно, поскольку последние вообще не относятся к затратам на качество.

Таким образом, определять состав затрат на качество, основываясь на классификации А. Фейгенбаума, будет ошибочным, так как затраты, необходимые для обеспечения качества, приравниваются к убыткам, что также не может быть правильным. Помимо того, при таком подходе невозможно оценить экономическую эффективность затрат, которая основана на сравнении затрат и потерь.

Японские специалисты предлагают в основу классификации положить концепцию полезности затрат для управленческой деятельности, разделив их на две категории: расходы на проведение работ по обеспечению качества и расходы, вызванные неудовлетворительной деятельностью в области качества.

В этом случае, полезными будут считаться все затраты на качество, направленные на предупреждение возникновения дефектов и несоответствий, а все оставшиеся затраты должны быть классифицированы, как бесполезные.

Следует отметить, что японская модель кардинально отличается от американского подхода. Ее преимуществом является то, что японский подход, который можно назвать "управленческим", позволяет решить "тупиковую" ситуацию, сложившуюся в экономических исследованиях по проблеме затрат на качество. Суть ее сводится к следующему: если есть затраты на качество продукции, т.е. и затраты на количество; чем отличается себестоимость продукции от затрат на качество, какую долю в себестоимости занимают затраты на качество и так далее. Практической ценностью является и то, что японская модель согласуется с содержанием ИСО серии 9000.

Однако, убытки, вызванные браком, не входят в затраты на качество, а являются составной частью стоимости качества. Следовательно, "управленческий" подход к определению затрат качества нуждается в дальнейшем усовершенствовании.

На основе изучения и анализа различных классификаций Л.Е. Скрипко предлагает усовершенствованную японскую классификацию, в которой бесполезные затраты делятся на две группы: затраты, собственно бесполезные и затраты бесполезные необходимые, одна из которых войдет в затраты на качество, а другая будет выделена в самостоятельную группу, входящую в стоимость качества.

К бесполезным необходимым будут отнесены затраты бесполезные по сути, т.е. затраты, которые не направлены на предупреждение возникновения дефектов и несоответствий, но необходимые в данный момент времени для выявления уже возникших дефектов и несоответствий. Чем меньше будет возникать несоответствий, тем меньше будет необходимость в деятельности, соответствующей этим затратам, а в идеальной ситуации, когда несоответствий не будет вообще, эти затраты станут собственно бесполезными.

Таким образом, основополагающим принципом, на основе которого в дальнейшем будут классифицироваться затраты на качество, является принцип полезности затрат. Поскольку только затраты на качество могут быть классифицированы таким образом, такой подход учитывает особенности затрат на качество.

Предложенный принцип характерен исключительно для затрат на качество, поэтому возможно предположить, что классификация, построенная на его основе, будет учитывать особенности именно затрат на качество.

Целью построения классификации является получение с ее помощью наиболее полной картины затрат на качество, кроме того, подразделение затрат на полезные и бесполезные позволит подойти к решению проблемы оптимизации затрат на качество.

С появлением стандартов ИСО серии 9000, состав затрат на качество был окончательно доработан. Рассмотрим затраты на создание качественных

рекреационных услуг:

– затраты на создание качественного проекта (рекреационной услуги), включающие затраты на исследование рынка и выявление потребностей потребителей, патентно-информационный поиск, фундаментальные и прикладные исследования, экономическое обоснование, разработку технологической документации, доработку технологической документации по результатам испытаний и материальное стимулирование за создание качественного проекта, определяемые по формуле:

$$Z_{p,y} = \frac{Z_{k.p.y-p.y}}{\sum_{i=1}^m n_i},$$

где  $Z_{p,y}$  – затраты на создание качественного проекта (рекреационные услуги), ден. ед.;  $Z_{k.p.y-p.y}$  – суммарные затраты на создание качественной рекреационной услуги, ден. ед.;  $i$  – срок реализации рекреационных услуг, мес., лет;  $n_i$  – реализация рекреационной услуги в  $i$ -м году, месяце.

Итак, данная модель в силу ее "легкого" применения, может широко использоваться на рекреационных предприятиях.

Далее рассмотрим предлагаемую структуру затрат на качество рекреационных услуг. Структура затрат на качество рекреационных услуг составляется по трем признакам:

1. Затраты на обеспечение качества – затраты на все планируемые виды деятельности в рамках системы менеджмента качества, необходимые для создания уверенности в том, что объект будет выполнять требования к качеству. Выделяют: затраты на маркетинговую деятельность по улучшению качества; затраты на научно-исследовательские работы; затраты на технологическую подготовку рекреационного производства; затраты на метрологическое обеспечение; затраты на подготовку и организацию туристско-рекреационного производства; затраты на работу с кадрами; затраты на оценку расходов по улучшению качества услуг.

2. Затраты на управление качеством – затраты на виды деятельности оперативного характера, используемые для выполнения установленных требований к качеству. Выделяют: затраты на связи с потребителем (службы маркетинга); затраты на учет, оценку, анализ на обеспечение качества рекреационных услуг.

3. Затраты на улучшение качества – затраты на мероприятия, предпринимаемые для повышения эффективности деятельности и процессов. Выделяют: затраты на правовое обеспечение в области качества рекреационных услуг; затраты на качество информационного обеспечения рекреационных услуг; затраты на обеспечение качества рекреационных услуг при реализации; затраты на обучение и подготовку кадров.

Это выполнимо с помощью проведения соответствующих видов деятельности:

- деятельность по правовому обеспечению в области качества услуг (призвана обеспечить законность проводимых мероприятий с целью снижения риска ответственности за качество);
- деятельность по информационному обеспечению (проводится с целью обеспечить все подразделения рекреационных предприятий набором необходимой информации в области качества);
- деятельность по обеспечению качества услуг при предоставлении услуг (направлена на достижение заданного уровня качества);
- деятельность по связям с потребителями (в том числе и маркетинговая деятельность) – призвана обеспечить сбор, анализ, хранение, предоставление всей необходимой информации о потребителях рекреационных услуг, а также поддерживать непосредственно контакты с потребителями рекреационных услуг;
- научно-исследовательская деятельность (направлена на разработку новых видов рекреационных услуг с целью улучшения качества);
- деятельность по проектированию (направлена на создание качественного проекта);
- деятельность, связанная с технической подготовкой производства, метрологическим обеспечением, подготовкой и организацией производства рекреационных услуг (проводится с целью обеспечения качества соответствующих процессов, что впоследствии должно обеспечить нормальную работу рекреационных предприятий по предоставлению услуг заданного качества);
- деятельность по учету, оценке и анализу затрат на качество услуг (проводится с целью снижения затрат на качество).

Итак, нами предлагаются основы управления качеством услуг в рекреационной организации где уделяется внимание качеству как отдельного исполнителя, так и всего трудового коллектива. Отмечается, что эффективность управления качеством обслуживания зависит так же от постоянного контроля (в виде обратной связи) и принятия управляющих воздействий на систему в целом.

Основной принцип формирования затратных показателей в СК РП – представление каждому информации по затратам на качество в той форме, которая была бы наиболее полезна и наиболее удобна в использовании. Данный отчет должен содержать информацию, которая позволит: сравнить текущий уровень достижений с уровнем прошлого периода, т.е. выявить тенденции и наметить возможные направления деятельности; сравнить текущий уровень с поставленными целями; выявить наиболее значительные области затрат; выбрать области для улучшения; оценить эффективность программ по улучшению.

Важным документом СК РП является отчет об удовлетворенности потребителей, который должен содержать результаты мониторинга, использованные источники и методы сбора информации, а также оценку факторов, влияющих на удовлетворенность потребителей. В отчете должно быть дано сравнение с прежними результатами, тенденциями или информацией о конкурентах.

Совокупность проблем, с которыми сегодня сталкиваются отечественные производители, можно с определенной степенью условности свести к нескольким укрупненным проблемам: постоянная нехватка оборотных средств; медленно обновляемый ассортимент предоставляемых услуг; отсутствие достаточной информации о динамике потребностей на рынках (фактических и потенциальных) сбыта; отсутствие разработанной маркетинговой стратегии; несоответствие цен на предоставляемые услуги и реальные издержки производства; неэффективность функционирования организационной структуры; отсутствие опыта в подборе

партнеров, потребителей и установление с ними делового сотрудничества. Также отсутствие системы, позволяющей укреплять взаимосвязь между предприятием-производителем и потребителем рекреационных услуг. От силы взаимодействия в этой системе зависит конкурентоспособность предприятий рекреационной отрасли. Выделенные проблемы не позволяют предприятиям вывести их производственно-хозяйственную деятельность на конкурентоспособный уровень. Эти же проблемы являются тормозом при формировании конкурентных преимуществ предприятий рекреационной отрасли.

Итак, конкурентные преимущества предприятия напрямую связаны с высоким качеством предоставленных услуг, с высоким качеством сервисного обслуживания. Следовательно, функцией любого конкурентного преимущества является обеспечение доходов, превышающих среднеотраслевой уровень и завоевание устойчивых позиций на рынке.

Достижение конкурентоспособного уровня возможно при решении рекреационными предприятиями триединой задачи, которая может быть сформулирована такими целевыми величинами: развитие, рост, прибыль. Поэтому для достижения конкурентоспособного уровня необходимо постоянно проводить контроль качества предоставляемых услуг, работать над улучшением качества рекреационных услуг, а также рассматривать резервы снижения затрат производственной деятельности. Необходимо работать не только над улучшением качества рекреационных услуг, но и расширять ассортимент, создавать диверсифицированный набор видов сервисного обслуживания.

Принимая в качестве целеполагающих факторов – рост, развитие и прибыль – необходимо анализировать взаимовлияние внешних и внутренних структур.

К внешним структурам можно отнести:

- 1) появление новых конкурентов, что является препятствием на пути проникновения на рынок;
- 2) сила поставщиков, что является препятствием при снижении издержек;
- 3) сила потребителей, что является препятствием при увеличении прибыли;
- 4) опасность появления более дешевых рекреационных услуг (при этом с тем же уровнем качества) является препятствием к развитию и росту рекреационных предприятий;
- 5) интенсивность соперничества в рекреационной отрасли, что является препятствием при увеличении прибыли.

К внутренним структурам относится финансово-хозяйственная деятельность предприятий рекреационной отрасли.

Предприятиям необходимо уметь качественно и количественно оценивать выделенные элементы и по возможности прогнозировать их поведение. Таким образом, предприятие должно с одной стороны, иметь эффективный инструмент управления производственно-хозяйственной деятельностью на основе прогнозирования поведения внешних структур, и, с другой стороны, позволяющий контролировать затраты по всей траектории движения материальных потоков с целью минимизации общих затрат. Управление и минимизация затрат связаны с внедрением в практику планирования и управления производственно-хозяйственной деятельности предприятия, принципов и методов логистики и контроллинга.

Необходимость этого доказывается многочисленными сравнительными исследованиями бизнеса российских и зарубежных предприятий.

Характеристикой сегодняшнего бизнеса в России можно назвать тезис об абсолютном превалировании прибыли в целевых ориентирах всех предприятий, в том числе и предприятий рекреационной отрасли. Это подтверждается проведенными исследованиями Т. Коно о приоритетности целей бизнеса в Великобритании, Японии, США и России. При сравнительной оценке целей бизнеса выявлено, что приоритет прибыли носит международный характер. Следующими в приоритетном списке, кроме России, стоят увеличение объема продаж и доли на рынке; в России же личное обогащение (дивиденды). В нашей стране это происходит из-за отсутствия предпринимательских инвестиций и очень низкой конкурентоспособности отечественных рекреационных услуг. А в исследуемом регионе предприятия рекреационной отрасли имеют еще более низкий уровень конкурентоспособности в сравнении с предприятиями России. Следовательно, здесь есть над чем задуматься и, главное, работать над увеличением количества продаж, что ведет к увеличению доли на рынке, и, как следствие, увеличению прибыли. Поэтому, необходимо заметить, уменьшение риска предпринимательских инвестиций, управление ими, а также увеличение конкурентоспособности рекреационных предприятий является основными целями отечественных предприятий и в целом производственно-коммерческой атмосферы.

При прогнозировании производственно-хозяйственной деятельности предприятиями в плане формирования конкурентных преимуществ рассматривается большое количество аспектов. Одним из наиболее интересных и малоизученных является сервисное обслуживание рекреационных услуг. Изучение этого направления, получение научно-практических инструментов по управлению им позволит предприятиям повысить качество предоставляемых услуг, а, следовательно, конкурентоспособность услуг и конкурентоспособность предприятия.

Под определением понятия "конкурентоспособность предприятия" консультанты из "Бостон консалтинг групп" предлагают следующую формулировку: "Конкурентоспособность хозяйственной единицы обусловлена выбором распределения ресурсов, позволяющим повысить производительность труда с целью расширения или, по крайней мере, сохранения на неизменном уровне конкурентных позиций предприятия".

Поскольку конкуренция на сегодняшний день потеряла локальный и приняла международный характер, на первый план выходит положение о стратегиях дифференциации и диверсификации, а измерение и снижение себестоимости уходит на второй план.

Стратегия дифференциации означает, что рекреационные предприятия стремятся к уникальности в каком-либо аспекте, который считается важным большим количеством клиентов. Стратегия диверсификации предполагает, что предприятия рекреационной отрасли стремятся предоставлять новые дополнительные услуги, ориентированные на новые рынки. Внедрение этих стратегий невозможно без расширения и управления сервисным обслуживанием рекреационных услуг.

По нашему мнению, под сервисным обслуживанием рекреационных услуг предлагается понимать системную совокупность функций и видов деятельности всех подсистем рекреационных предприятий, обеспечивающих связь "предприятие–потребитель" в разрезе каждого материального и информационного потока по показателям номенклатуры, качества, количества, цены, места и времени предоставления услуг в соответствии с требованиями рынка.

В качестве видов сервисного обслуживания следует выделить:

1. Сервис удовлетворения потребительского спроса, представляющий собой комплексную характеристику уровня обслуживания потребителей. Определяется следующими показателями: время, частота, готовность, безотказность и качество предоставляемых услуг, готовность их предоставления по первому требованию.

2. Сервис оказания услуг производственного назначения, который представляет собой совокупность предлагаемых видов сервисного обслуживания предоставляемых услуг, т.е. набор услуг, предоставляемых потребителю.

3. Сервис информационного обслуживания, который представляет собой совокупность информации (наличие сертификатов качества), предоставляемой потребителю рекреационных услуг и рекреационное обслуживание.

4. Сервис финансово-кредитного обслуживания, который представляет собой совокупность всевозможных вариантов оплаты рекреационных услуг, систему скидок и льгот, предоставляемую потребителям.

Здесь необходимо рассматривать различные виды кредита:

а) в зависимости от суженной стоимости: товарную, денежную, смешанную;

б) в зависимости от того, кто является кредитором: банковский, коммерческий, государственный, международный, гражданский и т.д.;

в) в отдельных случаях необходимо рассматривать следующие формы кредита: прямая, косвенная, явная, скрытая, дополнительная, развития и др.

Таким образом, достижение целей по обеспечению конкурентоспособности формируется за счет: интеграции усилий по повышению качества и доведению затрат до функционально-необходимого уровня на всех этапах жизненного цикла услуг; целенаправленного использования потенциальных возможностей каждого вида услуг при их модификации и приспособлении к требованиям рынка; создание принципиально новых дополнительных рекреационных услуг для удовлетворения потребителей, целенаправленное развитие и совершенствование системы сервисного обслуживания рекреационных услуг.

Система обеспечения конкурентоспособности рекреационных предприятий должна включать: маркетинговый контур, логистический контур и контур контроллинга. Область пересечения этих контуров формирует базу для устойчивого функционирования рекреационных предприятий. Таким образом, можно говорить о наличии постоянной обратной связи между сервисным обслуживанием рекреационных услуг и системами маркетинга, логистики, контроллинга на предприятиях рекреационной отрасли, которые во взаимодействии и взаимосвязи формируют систему конкурентоспособности рекреационного предприятия.

Для того, чтобы управлять сервисным обслуживанием, т.е. формировать оптимальную совокупность на рекреационном предприятии видов сервисного обслуживания, необходимо провести формализацию процессов оценки и управления им, а также разработать методы и модели по оперативному управлению при различных изменениях в инфраструктуре.

Для упорядочения процесса управления виды сервисного обслуживания необходимо рассматривать в разрезе следующих групп показателей: номенклатура и количество; качество; время; цена; надежность предоставления сервиса (по показателям качества, времени и количества).

На основании изложенного материала следует заключить, что основными направлениями производственно-хозяйственной деятельности рекреационных предприятий при формировании конкурентных преимуществ являются:

– повышение уровня качества рекреационных услуг по отношению к уровню качества рекреационных услуг конкурентов;

– повышение уровня сервисного обслуживания услуги по отношению к уровню сервисного обслуживания конкурента; здесь следует отметить, что повышение уровня сервисного обслуживания необходимо понимать и рассматривать как оптимизацию работы самого предприятия относительно конкурентов.

Итак, рассмотрим направление по управлению уровнем сервисного обслуживания, поскольку создание и внедрение системы сервисного обслуживания рекреационной услуги предопределяет формирование на предприятиях конкурентоспособных преимуществ, так как она охватывает отслеживание изменений потребностей в области обслуживания практически во всех направлениях взаимодействия структур потребитель–производитель.

Для управления сервисным обслуживанием рекреационной услуги и организации этих работ необходимо определить структуру оценочных показателей видов сервисного обслуживания.

В качестве видов сервисного обслуживания рассмотрим:

1) сервис оказания услуг;



- 2) сервис информационного обслуживания;
- 3) сервис финансово-кредитного обслуживания.

Структуру системы оценочных показателей предлагается рассматривать по следующим направлениям:

- номенклатура;
- количество;
- качество;
- время;
- цена;
- надежность обеспечения:
  - а) по объему;
  - б) по качеству;
  - в) по времени;
  - г) по цене.

Формализация предложений классификации видов сервисного обслуживания рекреационной услуги представлена нами в виде классификаторов конкурентоспособности услуг, базирующихся на высоком качестве рекреационной услуги.

Итак, конкурентные преимущества рекреационных предприятий напрямую связаны с высоким качеством как предоставляемых услуг, так и с высоким качеством информационного обслуживания, а также финансово-кредитного обслуживания.

### Г л а в а 3

## ПРАКТИЧЕСКАЯ РЕАЛИЗАЦИЯ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ КАЧЕСТВА РЕКРЕАЦИОННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

---

### 3.1. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ И ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ КАЧЕСТВА РЕКРЕАЦИОННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Современный менеджмент направлен на создание таких систем управления, которые должны быть ориентированы, прежде всего, на качество, а также должны быть результативными и эффективными. Вопросы эффективности, результативности и качества систем управления РО являются актуальными и при реализации системы менеджмента качества предприятий и организаций.

В экономической литературе понимание эффективности как отношения объема произведенной продукции к осуществленным затратам также претерпело определенные изменения. С одной стороны, они были связаны с тем, что приходилось пересматривать существовавшие представления о том, что есть "экономический эффект", особенно в части его инвестиционной и результирующей составляющей, тенденций многократного использования потребительской стоимости, множественности и разнонаправленности эффектов, отсутствия жесткой детерминации результатов деятельности от дополнительных затрат. С другой стороны, экономисты пытались реагировать на критику, которой подвергали их в связи с понятием эффективности. Сущность критических замечаний в их адрес состояла в том, что при определении эффективности они исходили из того, что эффект адекватно отражает цель деятельности. Однако в действительности это далеко не так, поскольку связь целей и результатов деятельности не является столь прозрачной.

Пытаясь учесть указанные претензии, экономисты вначале вынуждены были ввести понятия абсолютной и сравнительной экономической эффективности. Прежнее содержание понятия они оставляли за сравнительной эффективностью, подчеркивая ее чисто экономическую функцию – расчет ее необходим для решения вопроса о том, как производить, т.е. выбрать наиболее экономичный способ удовлетворения определенной потребности. В понятии абсолютной эффективности, которое должно было способствовать решению вопроса что производить, наметился выход за рамки чисто экономического содержания.

Особый интерес с точки зрения управления приобретает вопрос о взаимосвязи понятий эффективности, оптимальности, экстремальности. Эта связь вовсе не является очевидной, хотя многие исследователи считают, что эффективность должна основываться на принципах оптимальности и экстремальности.

Целевой функции в управлении можно придать различную интерпретацию. Наиболее употребительными являются критерий качества, критерий оптимальности и критерий эффективности. В этих названиях отражается определенная целевая ориентация, но, по существу, она носит весьма условный характер. Главное, что в целевой функции отражаются некоторые выходные характеристики системы. Поскольку поведение системы предполагается или детерминированным, или вероятностным, то естественно и рационально с технической точки зрения ставить вопрос о достижимости экстремальных значений введенного целевого функционала для систем из некоторого класса. Таким образом, подобная связь эффективности с оптимальностью и экстремальностью является следствием технической рациональности, которая основывается на предположении о детерминированном или вероятностном характере поведения систем.

Приведенные рассуждения позволяют сделать вывод, что так введенная эффективность как характеристика деятельности отражает отношение результата как одного из "элементов" деятельности ко всем ее другим "элементам" – ценностям, потребностям, целям и средствам. Каждое из выделенных отношений является частным критерием эффективности. Различные точки зрения по поводу эффективности и методов ее оценки связаны с различными способами согласования частных критериев и имеют прагматическую, а не теоретическую основу.

Как отмечалось ранее, в понятие эффективности входит отношение результата деятельности к целям, которое некоторые исследователи называют целевой эффективностью. Отношение результата к целям является определенной мерой соответствия результата и цели. Это соответствие принято считать надежностью. Таким образом, если система функционирует надежно, т.е. результат ее деятельности соответствует целям, то отношение результата к цели близко к максимальному. Если при определении эффективности рассмотреть предельный случай, задав большой приоритет частного критерия, характеризующего отношение результата к целям, то получим тождественность эффективности и результативности.

В общем случае повышение результативности может различным образом отразиться на повышении эффективности: последняя может остаться без изменений, повыситься или понизиться – здесь многое зависит от того, как возрастут затраты, т.е. что произойдет с экономической эффективностью, и как поведут себя ценностная и потребностная составляющая эффективности. Повышение эффективности в общем случае также не вызывает неизбежного повышения результативности. Первое может произойти независимо от второго, за счет увеличения других отношений, определяющих эффективность.

Однако, в последнее время именно результативность, выраженная в отношении результата к целям, начинает играть доминирующую роль в определении эффективности. В подтверждение этому можно привести достаточно аргументов.

Таким образом, основными требованиями, предъявляемыми к эффективному управлению, являются результативность и ответственность.

Результативность определяется стандартами ИСО 9000 как степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов.

Эффективность, согласно стандарту ИСО 9000, – соотношение достигнутых результатов и использованных ресурсов.

Современный экономический словарь дает следующее определение эффективности: "эффективность – относительный эффект (результативность) процесса к затратам, обусловившим его получение".

Экономическая модель может быть создана для любого процесса в организации. Она может использоваться для идентификации и мониторинга затрат на процесс в отношении отдельных аспектов организации, таких как подготовка персонала, анализ СК.

После того как определен состав процессов СК, необходимо выделить основные характеристики каждого процесса.

В соответствии с требованиями стандартов ИСО серии 9000 любой процесс СК должен быть описан таким образом, чтобы были учтены и однозначно установлены характеристики, необходимые для надлежащего его функционирования, мониторинга и оценивания. В экономической модели необходимо определить следующие характеристики: цель процесса, его ресурсы, результаты, показатели результативности и эффективности.

Цель процесса определяет его необходимый (желательный, возможный) результат и отвечает на вопрос: "Что будет достигнуто при надлежащем ведении данного процесса?" Ресурсы процесса – финансовые, технологические, трудовые и информационные средства, с помощью которых осуществляется преобразование входов в выходы. Результат процесса напрямую зависит от цели процесса. Показатели результативности процесса характеризуют степень достижения цели процесса и запланированных результатов. Показатели эффективности отражают насколько оптимизированы ресурсы (минимизированы на единицу полезного результата) и устранены потери при достижении необходимого результата. При этом для оценивания эффективности процесса необходимо, чтобы при оценке результативности использовались показатели, характеризующие экономическую результативность (измеряемую в денежном выражении).

Наибольшие трудности вызывает определение показателей результативности и эффективности процессов. Эти показатели для каждого процесса устанавливаются исходя из определения и цели процесса. Поскольку результативность характеризует степень достижения цели процесса и запланированных результатов, следовательно, показатель результативности заложен в самой цели процесса.

С точки зрения практической реализации наиболее сложным является применение процессного подхода, направленного на улучшение результативности СК. При реализации процессного подхода деятельность подразделений и служб становится более прозрачной, требуется оценка результативности деятельности, уточняются функции и ответственность, что вызывает технические и психологические проблемы.

Следующими этапами применения экономической модели процесса будут одновременный мониторинг и анализ затрат на процесс, результативности и эффективности процесса с целью определения возможностей улучшения. При обнаружении такой возможности необходимо провести экономический анализ внедрения улучшения процесса с точки зрения его целесообразности. Принцип постоянного улучшения является фундаментальным принципом построения СК, и согласно стандарту ИСО 9000:2000 "постоянное улучшение деятельности организации в целом следует рассматривать как неизменную цель". Согласно этому же стандарту, под улучшением качества в первую очередь следует понимать "улучшение результативности, эффективности и улучшение прослеживаемое", а при увеличении стоимости процесса эффективность может снижаться. Поэтому этап оценивания экономической целесообразности улучшений является одним из самых важных.

Одним из важнейших инструментов развития системы менеджмента качества РО являются внутренние аудиты.

ГОСТ Р ИСО 9000–2001, а также ГОСТ Р 9001–2001 дают следующие определения применительно к аудиту:

- аудит (проверка) – систематический, независимый и документированный процесс получения свидетельств аудита (проверки) и объективного их оценивания с целью установления степени выполнения согласованных критериев аудита (проверки);

- аудитор – лицо, обладающее компетентностью для проведения аудита (проверки);

- верификация – подтверждение на основе представления объективных свидетельств того, что установленные требования были выполнены;

- программа аудита – совокупность одного или нескольких аудитов, запланированных на конкретный период времени и направленных на достижение конкретной цели.

Экономическим результатом деятельности по проведению внутренних аудитов будет суммарная выгода от улучшения процессов и дополнительная полученная прибыль от того, что несоответствия процесса были устранены в результате проведения аудитов. Отношение результата к затратам и будет показателем эффективности процесса. При этом, чем больше будет значение показателя эффективности, тем лучше функционирует процесс внутреннего аудита. Критическое значение показателя эффективности будет равно единице, при эффективности меньше или равной единице процесс неэффективен.

Результативность процесса внутреннего аудита определяется организацией, в основу которой должны быть положены следующие принципы: переход от простого к сложному; неограниченность времени аудита; обеспечение материального и морального поощрения аудиторов; поддержка квалификации аудиторов.

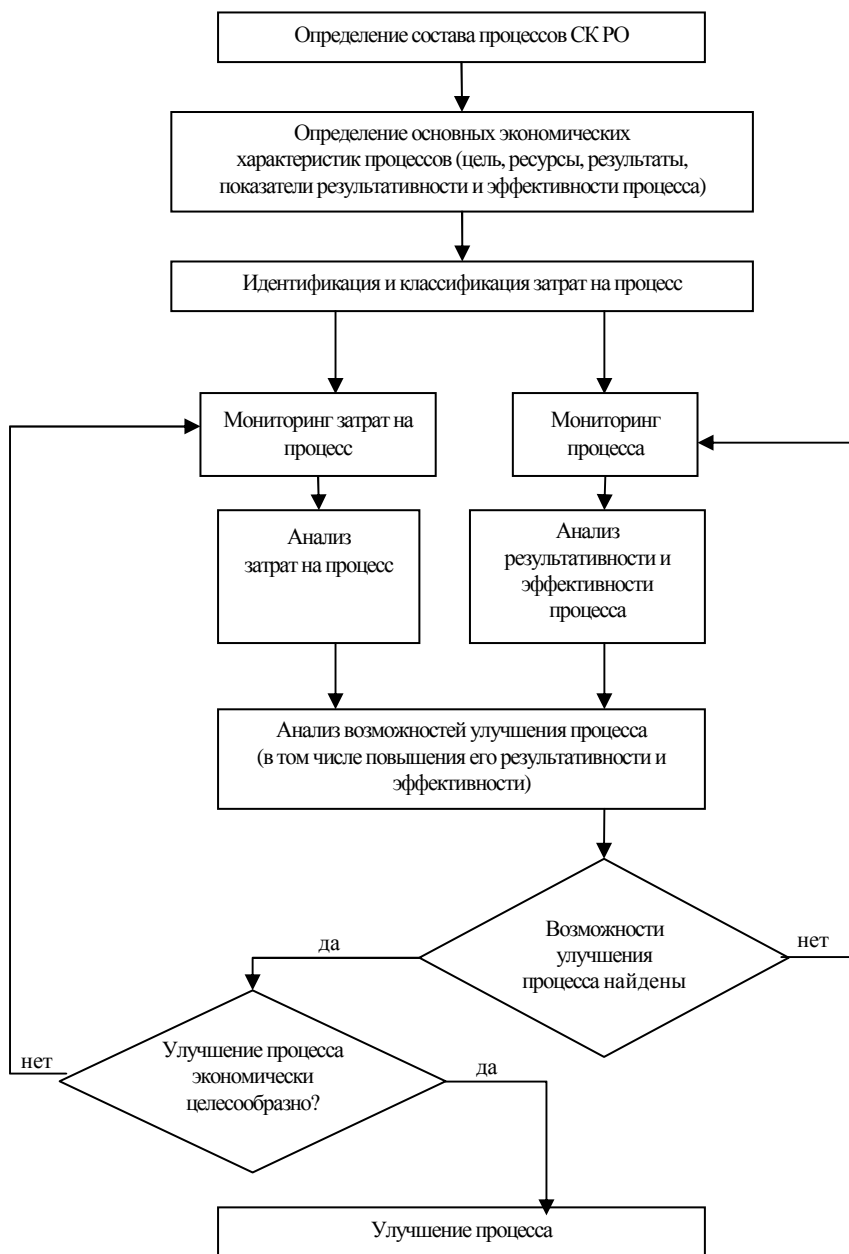
Одним из критериев результативности внутреннего аудита должно быть систематическое уменьшение несоответствий, выявленных при внутреннем и внешнем аудитах.

Другим критерием результативности процесса внутреннего аудита может быть число рекомендаций по улучшению деятельности.

Результативность процесса необходимо оценивать по динамике изменения основных показателей, постоянно совершенствуя организацию внутреннего аудита.

Таким образом, для того чтобы получить достоверную информацию об оценке результативности процессов, необходимо привлекать к выбору показателей и критериев оценки подразделений, являющиеся внутренними потребителями результатов процесса, например, путем согласования целей в области качества и отчетов с оценкой исполнения. Это необходимо делать по основным процессам. Внутренние аудиты обеспечивают руководство обратной связью, основанной на фактах, давая ему возможность принимать обоснованные решения. Внутренние аудиты направлены на проверку эффективности программ управления, осуществляемых руководством. Благодаря внутренним аудитам руководители организаций получают представление о действительном или формальном наличии системы менеджмента качества, об эффективном ее функционировании.

Реализация повышения качества РП в его системе менеджмента качества и соответствующих подпрограмм базируется на восьми принципах Международных стандартов качества ИСО серии 9000:2000: ориентация организации на потребителя, ведущая роль руководства, вовлеченность работников, процессный и системный подход к управлению качеством, постоянное улучшение качества, принятие управленческих решений, основанных на фактах, взаимовыгодные отношения с поставщиками (рис. 3.1).



**Рис. 3.1. Алгоритм реализации в РО экономической модели в СК**  
**3.2. РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ**  
**РЕКРЕАЦИОННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Проблема экономического стимулирования повышения качества рекреационных услуг является частью сложной, многоаспектной проблемы экономического стимулирования туристских предприятий, охватывающей широкий спектр экономических отношений. Это, во-первых, отношения между государством в лице органов планирования, финансирования и управления, с одной стороны, и туристскими предприятиями, научно-исследовательскими и проектно-конструкторскими – с другой; во-вторых, отношения между отраслями, и, в-третьих, отношения внутри отрасли на всех уровнях. Хотя все эти отношения в рыночных условиях хозяйствования, при постоянной конкуренции, находятся в неразрывном единстве, экономическое стимулирование имеет ряд особенностей. Во-первых, нехватка денежных средств, как указывалось ранее, во-вторых, различны методы и формы такого стимулирования – от применения всеобщей сертификации всех видов услуг, проводимой директивно, до выработки особых условий поощрения за качество предоставляемых услуг, за эксклюзивность услуг и т.д. Нельзя не обратить внимание также на связь экономического стимулирования туристского производства с решением такой глобальной проблемы, как совершенствование ценообразования.



**Рис. 3.2. Иерархия документации СК ОАО "Тамбовкурорт"**

Разработаны практические рекомендации по управлению качеством ОАО "Тамбовкурорт" (г. Тамбов), включающие информационную базу обеспечения сертификации туристских услуг, систему экономических стимулов повышения качества, а также систему управления качеством "Тест" (рис. 3.2).

Повысилась роль территориальных органов статистики, в задачу которых вошло информационное обслуживание абонентов своего региона. Создаваемая в России информационная система охватывает не только стандартизацию, но и связанные с ней такие виды деятельности, как сертификация, метрология, управление качеством продукции и услуг. Специфика информационных ресурсов систем стандартизации и сертификации связана, прежде всего, с особенностями быстроменяющегося массива нормативных документов, децентрализации хранения с полнотой достоверности и, наконец, просто большими объемами информации. Автором отмечается, что схема АСОИ в области стандартизации должна быть создана не только на макроэкономическом уровне управления, но и на мезоэкономическом (отраслевая стандартизация), а так же на микроэкономическом уровне.

Надежно гарантировать постоянное соответствие РУ требованиям спецификаций и полное удовлетворение запросов пользователя возможно путем контроля показателей процесса предоставления РУ и необходимой корректирующей деятельности, позволяющей поддерживать их в пределах установленных допусков.

Разработана система управления качеством РУ "Тест", при этом были учтены основополагающие принципы стандартов ИСО серии 9000 – ориентация на потребности и нужды рынка.

Внедрение на предприятиях рекреационной сферы системы управления качеством "Тест" (рис. 3.3) позволяет: повысить уровень качества предоставляемой РУ; создать благоприятный имидж сервисной организации (туристского предприятия) и ее репутацию в области качества; определить роль персонала кампании, ответственного за реализацию политики в области качества.

Разработано положение о "Премии по качеству", являющейся стимулирующим фактором конкурентоспособности предприятий, а также практические рекомендации по внедрению ее в исследуемом предприятии. Анализ результативности процессов формирования СК РУ, основанный на Европейской премии качества и Китайской премии качества, представлен в табл. 3.1.

На основе всего вышеизложенного были определены общие направления управления качеством РУ, что позволило построить причинно-следственную диаграмму Исикавы, демонстрирующую основные области реализации стратегии СК РП (рис. 3.4).



Рис. 3.3. Структурно-функциональная схема системы управления качеством ОАО "Тамбовкурорт"

### 3.1 Данные по формированию СК РУ ОАО "Тамбовкурорт"

Критерий в порядке убывания важности	Важность критерия, балл	Требуемый результат, балл	Полученный результат, балл	Число резервов, усл. ед.	Неиспользованное качество по критерию, %
<i>По Европейской премии качества</i>					
6. Удовлетворение заказчиков	20	200	123	77	21,04
9. Результаты бизнеса	15	150	94	56	15,3
5. Процессы	14	140	86	54	14,75
1. Руководство	10	100	64	36	9,84
3. Управление людьми	9	90	57	33	9,02
4. Ресурсы	9	90	60	30	8,2
7. Удовлетворение персонала	9	90	62	28	7,65
2. Политика и стратегия	8	80	54	26	7,1
8. Влияние на общество	6	60	35	25	6,83
Итого	100	100	634	366	100
<i>По Китайской премии качества</i>					
1. Лидерство	10	100	67,5	32,5	8,5
2. Стратегическое планирование	8	80	51	29	7,58
3. Ориентация на потребителя	9	90	53	37	9,67
6. Измерение, анализ и улучшение	10	100	61	39	10,2
4. Ресурсы	12	120	77	43	11,24
5. Оперативное управление	11	110	59	51	13,33
7. Результаты бизнеса	40	400	249	151	39,47
Итого	100	1000	617,5	382,5	100



**Рис. 3.4. Дерево целей развития СК ОАО "Тамбовкурорт"**

Рекреационные предприятия используют скидки на услуги, как ответные действия на снижение цен конкурентами в целях привлечения новых покупателей. Цель, основанная на удержании рынка, состоит в сохранении туристскими предприятиями существующего положения на рынке или благоприятных условий для своей деятельности, т.е. туристские предприятия должны тщательно следить за ситуацией на рынке: динамикой цен, появлением новых видов услуг, действиями конкурентов; не допускать чрезмерного завышения или занижения цен на услуги и стремиться снижать издержки производства и сбыта.

Поскольку развитие туристских предприятий выступает в неразрывном единстве количественной и качественной сторон, значит экономическое стимулирование повышения качества туристских услуг, содержание, формы и методы такого стимулирования могут быть правильно поняты и раскрыты лишь на объективной основе экономического стимулирования туристского производства в целом.

Формы и методы экономического стимулирования призваны обеспечивать единство коллективных и личных интересов в туристском производстве. Развитие и совершенствование рекреационного производства, возрастание его научно-технического и организационного уровня, повышение качества труда, является наиболее глубоким общенародным интересом, поскольку рекреационные предприятия являются одной из составных частей материальной основы развития общества. Вместе с тем, формы и методы экономического стимулирования должны функционировать таким образом, чтобы связь между совершенствованием туристского производства и повышением уровня удовлетворения потребностей выступала непосредственно, была ощутимой для потребителя. С этих позиций необходимо рассматривать и проблемы совершенствования механизма стимулирования повышения качества рекреационных услуг.

Актуальной проблемой является разработка и применение на практике таких форм и методов стимулирования повышения качества предоставляемых услуг, которые обеспечивали бы единство интересов коллективов, находящихся на различных этапах цикла наука–производство–потребление. Решение этой проблемы требует, чтобы связь между отдельными звеньями общей цепи (научно-исследовательский институт, проектно-конструкторская и технологическая организация, туристское предприятие) в региональных рамках не ограничивалась чисто техническими и организационными вопросами, а была бы прочной экономической связью. Система планирования, финансирования и экономического стимулирования повышения качества туристских услуг должна быть сквозной, охватывающей всех соискателей на принципах их долевого участия.

Большое стимулирующее значение имеет возрождение групп качества на туристских предприятиях, как уже отмечалось ранее. В связи с тем, что Госстандарт России взял на себя обязательства провести всеобщую сертификацию товаров и услуг, на наш взгляд, необходимо более внимательно отнестись к управлению качества, в данном случае рекреационных услуг.

Итак, как уже отмечалось ранее, рассматриваемый регион располагает уникальными природными ресурсами, в связи с этим развитие туризма является приоритетным.

Следовательно, необходимо учесть опыт внедрения форм и методов стимулирования качества, на государственном уровне (Государственная премия России по качеству товаров, работ, услуг). Нами был изучен опыт разработки, внедрения и сертификации системы качества территориального органа Госстандарта РФ, который был подробно освещен в работе Г.Н. Ивановой. Кроме того, присуждение организациям и предприятиям, достигшим наивысших результатов в области качества, престижных премий, является действенным инструментом постоянного самосовершенствования деятельности организаций и предприятий.

Обладея значительным природно-рекреационным потенциалом, рассматриваемый регион занимает пока не ведущее место среди рекреационных регионов Российской Федерации, как по степени развития туристской инфраструктуры, качества предоставляемых услуг, так и по посещаемости туристами. Несмотря на то, что туристская отрасль рассматривается приоритетной для экономики, на сегодня принцип главенствования ее развития остается в значительной степени декларативным. Отсутствует единая концепция развития туризма, не отработан экономический механизм функционирования курортно-туристского комплекса региона, отсутствует единая регионально-маркетинговая стратегия развития туристской отрасли, а также отсутствует единая политика в области качества предоставляемых услуг.

Необходимость создания единой политики в области качества предоставляемых услуг определяется все возрастающей потребностью в туристских услугах. Как известно, туризм является одной из самых высокодоходных и динамично развивающихся отраслей мировой экономики. Туристская отрасль оказывает стимулирующее воздействие на функционирование ключевых секторов экономики: транспорт, торговлю, строительство, сельское хозяйство, производство товаров массового потребления и т.д. Кроме того, развитие туризма обеспечивает создание дополнительных рабочих мест, улучшает инвестиционный климат, обуславливает активизацию предпринимательской деятельности. Таким образом, очевидно, что развитие туризма при соответствующих условиях может стать катализатором оздоровления экономики. Однако осуществить это возможно только при условии проведения активной государственной политики поддержки сферы туризма и реализации современных стратегий туристского развития.

Главная ее цель – создание современного высокоэффективного и конкурентоспособного туристского и санаторно-курортного комплекса, развитие народного хозяйства посредством создания новых рабочих мест, сохранение и рациональное использование историко-культурного и природного потенциала, увеличение налоговых поступлений. При этом необходимо совершенствование системы информационного обеспечения, проведения активной рекламной деятельности, направленной на формирование образа, как региона со стабильной межнациональной обстановкой, богатыми рекреационными возможностями для гармоничного развития туризма.

Предварительные экономические расчеты, проведенные с участием специалистов, свидетельствуют о том, что все проекты высококорентабельные, имеют достаточно высокий индекс прибыльности и допустимые показатели финансовых рисков. Автор концепции, руководитель "Программы развития" А.Х. Батмен заявил, что финансовые вложения затронут буквально все отрасли экономики, туризм станет ключом для ее вывода на рельсы устойчивого развития. Однако, цели высоки, а проблем много. В связи с этим, на наш взгляд, необходимо более внимательно относиться к опыту ведущих регионов в области качества и мотивации предприятий в конкурентной борьбе за долю рынка.

Итак, необходимость создания совместно с Центром стандартизации системы управления качеством туристских услуг, диктуется реформированием отечественной экономики, следовательно, разработка, внедрение и сертификация системы качества становится необходимым элементом управленческой деятельности. В то же время соответствие системы качества организации требованиям ИСО серии 9000, подтвержденное признанным на национальном уровне сертификатом соответствия, стало в современных условиях одним из ключевых факторов конкурентоспособности среди рекреационных предприятий, оказывающих аналогичные услуги.

Нашей инициативной группой, в рамках научной темы (Совершенствование системы управления качеством услуг рекреационной организации), была разработана и внедрена как система управления качеством туристских услуг, так и система премирования на данном предприятии. Ранее отмечалось, что эффективность организации и функционирования системы управления качеством на анализируемом предприятии выше, чем на подобных региональных туристских предприятиях.

Системы управления качеством, являясь территориальным органом Госстандарта России, с одной стороны обязаны обеспечивать государственные интересы России, а с другой – является сервисной организацией, цель которой удовлетворение требований потребителей в области сертификации, испытаний и метрологии, а также постоянная работа по повышению качества предоставляемых рекреационных услуг, поэтому проблема разработки единой системы качества Центра приобретает определенную сложность. Изучение и анализ опыта и внедрения систем качества в сервисных организациях России показали, что он весьма невелик в отличие от промышленных предприятий.

На наш взгляд, необходимо утвердить всеобщую политику в области качества предоставляемых рекреационных услуг. Первый и важный элемент системы качества связан с намерениями и ответственностью руководства Центра в отношении качества и выражается официально оформленной Политикой в области качества. Именно в этом документе руководство "Тест" определило ключевые положения внедряемого подхода к качеству предоставляемых туристских услуг, его стратегическое значение. Основные из них включают:

- обеспечение посредством проведения государственного надзора на основе принципов законности, объективности, независимости, гласности защиту государственных интересов, жизни, здоровья и имущества граждан, охрану окружающей среды;
- обеспечение конкурентоспособности среди рекреационных предприятий, путем достижения признания на национальном и международном уровне как компетентного, независимого и беспристрастного органа;
- постоянное увеличение объема предоставляемых потребителям рекреационных услуг, отвечающих по качеству национальным и международным требованиям.

Из приведенных положений политики в области качества видно, что она учитывает как обеспечение государственных интересов, так и предоставление потребителям качественных рекреационных услуг в соответствующем объеме.

Процесс разработки и внедрения системы качества далее предполагает выбор и оценку действенности методов (способов) разработки системы качества. Методы разработки системы качества – это способы, которыми достигаются цели в области качества. Методы разработки системы качества являются составным звеном в цепочке "цели в области качества–методы разработки–приемы разработки (локальные методы)". Чтобы охарактеризовать тот или иной метод разработки, надо оценить его комплексно – со всех точек зрения, раскрыть различные стороны этого метода: на какие объективные законы он



опирается (содержание), на что он направлен (кого и как мотивирует), какова его организационная форма. В теории управления встречается деление методов на экономические и административные, на экономические, организационные и воспитательные; экономические, организационные (административные) и социально-психологические и т.п. Можно выделить из многочисленных вариантов классификации методов разработки два основных – организационные методы разработки и экономические.

В конечном итоге действенность методов разработки системы качества определяется эффектом достижения целей системы качества: они оцениваются по времени, по абсолютной и относительной величине выходных (конечных) показателей предприятия и результатов последствия применения методов разработки.

В рамках данной главы нами еще раз акцентируется внимание на региональный опыт работы в области повышения качества, а главное его экономическое стимулирование – это разработка положения о премии по качеству и что немаловажно, поддержка администрацией города.

Региональные производители рекреационных услуг ориентируют свою деятельность не только на внутренний рынок, но и, конечно, на внешний. Следовательно, чем меньше премия будет отличаться от Российской, а также от Европейской, тем ближе оценка качества региональных рекреационных предприятий будет и к российским, и к европейским производителям аналогичных услуг. Пройдя самооценку и экспертную оценку по критериям Премии и по качеству, предприятия рекреационной отрасли приобретут необходимый опыт и будут подготовлены к участию в конкурсе на Российскую и Европейскую премии.

Премии по качеству являются действенным инструментом постоянного самосовершенствования деятельности предприятий и организаций и особенно туристских предприятий, так как необходимо активизировать и оздоровить работу предприятий рекреационной отрасли. С помощью критериев премий по качеству можно не только оценить степень выполнения тех или иных требований стандартов ИСО серии 9000, но и решить социальный вопрос, т.е. заинтересованность каждого работника в предоставлении услуг высшего качества.

Рассмотрим механизм балльной оценки по каждому критерию премии в области качества. Оценка выражается количеством баллов по каждому критерию и общей суммой баллов. Оценка по группе критериев "возможности" проводится по двум аспектам: совершенство подходов, полнота подходов.

При оценке совершенства подхода учитывается:

- насколько обоснованы применяемые методы и формы работы, относящиеся к определенному критерию;
- насколько систематично они применяются;
- насколько они нацелены на предупреждение ошибок;
- проводится ли с определенной периодичностью анализ применяемых форм и методов;
- внедряются ли улучшения после такого анализа;
- в какой степени внедряемые передовые подходы интегрированы в рабочие процессы.

При оценке полноты подхода учитывается:

- насколько широко применяются методы и формы работы, относящиеся к определенному критерию, в том числе:
- на разных уровнях управления организацией;
- в разных подразделениях и областях деятельности;
- применительно к соответствующим видам туристских услуг.

Оценка по группе критериев "результаты" проводится:

– по значениям достигнутых показателей, т.е. достижение целей по полноте охвата этими показателями различных направлений деятельности туристского предприятия.

При оценке достижения целей учитываются:

- насколько представленные показатели охватывают все соответствующие направления деятельности туристского предприятия;
- насколько полно представленные показатели охватывают результаты, относящиеся к каждому составляющему критерию;
- насколько представленные показатели характерны для туристского предприятия.

Эксперты определяют оценку в процентах отдельно для достижения целей и для полноты охвата направлений и затем общую (как правило, среднюю) оценку в процентах переводят в соответствующее для каждого критерия число баллов.

Поскольку сегодня, как и во всей стране, приоритеты в региональной политике в области качества смещаются в сторону повышения качества и конкурентоспособности туристских услуг, а также в сторону привлечения иностранных туристов, то, по нашему мнению, учреждение региональных премий по качеству станет одним из эффективных рычагов успешного решения этих проблем. Это, в свою очередь, позволит реализовать комплекс мероприятий целевой Программы стабилизации экономического и социального развития в целом, так как туристская отрасль определена как приоритетная в развитии экономики региона.

Прежде всего, содержание ИСО, установленная в них терминология в области качества, даже для многих наших ученых и специалистов являются новыми. Отмечается и нечеткость перевода, который не во всем адекватен английскому оригиналу. Стандарты ИСО приспособлены, главным образом, для проверки систем, а не для их проектирования. Они изложены на уровне общих требований, предполагающих широкую свободу выбора методов и средств. Между тем, коллективы отечественных предприятий привыкли к жесткой регламентации своей деятельности "сверху", к готовым методическим подходам и решениям. При этом уровень подготовки кадров в области современных

методов и форм управления качеством в целом остается крайне низким. У большинства работников отсутствует опыт целенаправленной систематической работы по обеспечению качества. Данные трудности имеют и психологический аспект. Малая результативность внедрения КС УКП подорвала веру многих руководителей и специалистов в системы управления качеством, снизила их психологический настрой.

Тяжесть внедрения ИСО (в отличие от внедрения КС УКП) сегодня ложится на сами предприятия рекреационной сферы. Не сформировавшийся же в полной мере рыночный механизм не создает еще достаточно сильной экономической мотивации обеспечения высокого и стабильного качества. Сложное финансовое положение большинства предприятий рекреационной сферы, низкий организационно-технический уровень производства, неосвоенность ряда важных принципов и требований системы качества ИСО, определяющих эффективность ее функционирования, таких как ориентация на потребности (а не на соответствие нормативно-технической документации), на предупреждение дефектов, непроработанность статистического контроля качества, учета и анализа затрат на качество, маркетинг, отсутствие автоматизации информационного обеспечения качества услуг и технологических процессов, учета специфики предоставляемых услуг, особенности ее разработки и предоставления – все это приводит к тому, что на многих предприятиях рекреационной сферы подходят к внедрению системы качества на базе МС ИСО формально, ограничиваясь лишь их документированием, которое также далеко не всегда отвечает требованиям международных стандартов.

На многих предприятиях рекреационной отрасли необходимо не перестраивать и совершенствовать прежние системы управления качеством, а создавать их заново (это относится к большей части действовавшей документации), поскольку несоответствие даже отдельных принципов действующей системы принципам ИСО может потребовать серьезной перестройки не только самой системы управления качеством, но и всей системы управления предприятием, его организационной структуры.

Отмеченное выше дает основания сделать три следующих важных вывода:

1) необходима организация непрерывного и достаточно длительного (до 6 месяцев и более) обучения методам управления качеством с постоянным чередованием теории и практики среди всех работников предприятия – от руководителя до рабочего, с участием всех звеньев. На предприятиях должны быть разработаны свои подробные программы подготовки кадров для каждого служебного уровня. Подготовка программ и обучение могут осуществляться как специализированными организациями, так и самими предприятиями. Именно так построена система подготовки кадров и обучения передовым методам управления качеством в Японии, добившейся в этой области, как уже отмечалось, выдающихся результатов. Как показывает японский опыт, подобная система создает стимулы к управлению качеством с участием всех звеньев, способствует изменению мышления всех работников предприятия, что является необходимым при внедрении высокоэффективной системы качества, во многом требующей перестройки механизма управления предприятием в целом;

2) при создании системы качества на основе ИСО не следует заранее отвергать или ломать действующую на предприятии систему управления качеством или ее элементы. Все то, что в прежних КС УКП предприятий соответствовало принципам и требованиям ИСО, можно и необходимо использовать в полной мере. В этом случае речь идет о совершенствовании системы и доведении ее до соответствия международным стандартам;

3) в условиях перехода к рыночным условиям хозяйствования, необходимо усилить мотивацию предприятий к повышению качества предоставляемых услуг и конкурентоспособности услуг, к разработке и внедрению системы качества на основе использования стандартов ИСО.

В зарубежной практике сертификация туристских услуг получила заметное распространение. Основными схемами, используемыми при сертификации услуг, являются сертификация систем качества предприятий сервиса и их аттестация (присвоение звездности, категории, разряда, знака качества).

Сертификация систем качества является универсальным методом сертификации услуг во многих странах. В современных условиях развития рынка туристских услуг, характеризующихся повышением конкуренции, на первый план все настойчивее выдвигаются вопросы качества туристских услуг и услуг гостиниц. Одной из важнейших составляющих качества услуги является ее безопасность. Услуги туризма являются потенциально опасными для потребителей, что обусловлено существованием таких факторов риска, как травмоопасность, пожароопасность, неблагоприятные воздействия окружающей среды.

Услуги и соответствующие способы их предоставления имеют как качественные, так и количественные характеристики. Количественные характеристики можно измерить, а качественные – требуют субъективной оценки. Оба типа характеристик должны быть четко определены с учетом требований, предъявляемых к услуге или способу ее предоставления, и проанализированы производителем услуги. Требования, предъявляемые к услугам, связаны с характеристиками, непосредственно затрагивающими качество услуг, но не всегда воспринимаемыми пользователем.

Чем большим числом показателей определяется процесс предоставления услуги, как за счет его механизации, так и за счет большого числа детально описанных этапов, тем больше возможностей существует для реализации структурных и организационных принципов системы качества.

В настоящем разделе автором диссертационной работы предлагается модель системы управления качеством на предприятиях рекреационной сферы, разработанная на основе отечественного и зарубежного опыта с учетом направлений ГОСТ Р ИСО 9001, 9002, 9003–96, ГОСТ 50691–94 "Модель обеспечения качества в сфере услуг", аналогом которого является МС ИСО 9004-2 и внедренная на одном из рекреационных предприятий.

Рассмотрим процесс управления качеством в сфере рекреационного обслуживания как составную часть деятельности по предоставлению услуги, надежно гарантирующей постоянное соответствие услуги требованиям спецификации и полное удовлетворение запросов пользователя. Это достигается путем контроля за показателями процесса предоставления услуги и необходимой корректирующей деятельностью, позволяющей поддерживать их в пределах установленных допусков.

Кроме того, присуждение организациям и предприятиям, достигшим наивысших результатов в области качества, престижных премий Правительства Российской Федерации и региональных премий также обеспечивает эту поддержку. Еще раз подчеркнем, премии по качеству являются действенным инструментом постоянного самосовершенствования деятельности рекреационных предприятий.

Руководство предприятий сферы обслуживания должно распределять ответственность за предоставление услуг, постоянно учитывать фактор управляемости качества и оценки услуги пользователем. Руководство несет ответственность за выработку политики в области качества услуги и удовлетворенности потребителя. Ее успешная реализация зависит от обязательства руководства по разработке и эффективному использованию систем качества.

На высшее руководство возлагаются ответственность и обязательство сервисной организации за политику в области качества. Условием совершенствования деятельности рекреационного предприятия является изменение систем управления и контроля текущих процессов. Большинство ошибок допускается не по вине сотрудников, так как они являются невольными исполнителями, вынужденными работать в обстановке, которая зачастую контролируется с помощью устаревших и громоздких систем. Главная ошибка руководителей заключается в том, что они позволяют функционировать системам, которые не настроены должным образом на потребителя сегодняшнего дня.

Нами предлагается внедрить эту систему на предприятиях рекреационной сферы, так как функционирование данной системы управления качеством ведет к более эффективной работе организационной структуры предприятия, что отражается на качестве предоставляемых туристских услуг, а, следовательно, повышается уровень конкурентоспособности туристских предприятий, увеличивается прибыль, что подтверждается проведенным анализом эффективности организации и функционирования системы управления качеством.

Итак, система управления качеством позволяет:

- повысить уровень качества предоставляемой рекреационной услуги;
- создать благоприятный имидж сервисной организации и ее репутацию в области качества;
- достичь целей обеспечения качества рекреационных услуг;
- найти подход для достижения целей в области качества;
- определить роль персонала кампании, ответственного за реализацию политики в области качества.

Исходя из социально-экономического назначения рекреационной отрасли, целью системы качества рекреационных услуг является максимальное удовлетворение спроса и требований потребителя к ассортименту и качеству рекреационных услуг и обслуживания.

Первоочередные задачи системы качества включают:

- удовлетворенность потребителя, с точки зрения профессиональных стандартов и этики;
- непрерывное повышение качества рекреационных услуг;
- учет требований общества и защиты окружающей среды;
- эффективность в предоставлении рекреационных услуг.

Руководство должно перевести первоочередные задачи в набор целей и деятельность в области качества, например:

- четкое определение запросов потребителя и принятие соответствующих мер в области качества;
- предупреждающее действие и управление с целью исключения неудовлетворенности потребителя;
- оптимизация затрат, связанных с качеством, с целью достижения требуемого исполнения рекреационной услуги и уровня ее качества;
- достижение коллективного обязательства по качеству в рамках рекреационного предприятия;
- непрерывный анализ требований, предъявляемых к рекреационной услуге, и достижений с целью определения возможности по повышению ее качества;
- предупреждение неблагоприятных воздействий деятельности рекреационных предприятий на

общество и окружающую среду.

Для достижения этого предложено провести совместно с Центром Стандартизации внедрение системы управления качеством на всех предприятиях рекреационной сферы, с целью эффективного управления, оценки и повышения качества рекреационных услуг на всех этапах обеспечения.

Следует четко определить общую и конкретную ответственность и полномочия всего персонала, чья деятельность оказывает влияние на качество рекреационных услуг. Сюда же можно отнести и обеспечение эффективных отношений между потребителем и поставщиком во всех случаях их непосредственного взаимодействия. Ответственность и полномочия должны быть согласованы со средствами и методиками, необходимыми для достижения качества рекреационной услуги.

Руководство должно установить эффективное взаимодействие между потребителями и персоналом рекреационной организации. Это решающее условие для качества услуги, на которое рассчитывает потребитель. Персонал, имеющий прямые контакты с потребителем, является важным источником информации для непрерывных процессов повышения качества.

Потребители редко добровольно информируют рекреационные предприятия о своей оценке качества услуги. Неудовлетворенные клиенты зачастую прекращают пользоваться услугами или приобретать их, не уведомляя об этом, что не позволяет провести корректирующее действие. Ориентация на жалобы потребителя, как на меру его удовлетворенности может привести к неправильным выводам.

Рекреационные предприятия должны вести практику постоянной оценки и определения степени удовлетворенности потребителя. Целью таких оценок должно быть установление как положительных, так и отрицательных результатов и их вероятного воздействия на коммерческую деятельность в будущем.

Оценка удовлетворенности потребителя должна сосредоточивать внимание на том, насколько краткое описание услуги, спецификации и процесс предоставления услуги отвечают потребностям потребителя.

Следует проводить сравнение между оценкой потребителя, пониманием и оценкой самого исполнителя, чтобы оценить совместимость двух мер качества и любую потребность в соответствующем действии для повышения качества услуги.

Должны быть созданы методики для контроля и поддержания в рабочем состоянии системы, используемой для измерения туристской услуги. Для этого необходимо определить, в первую очередь, виды туристов.

Туристы могут быть классифицированы по различным типологиям или видам, и эти виды могут изучаться в отношении целенаправленных форм поведения или выбора деятельности в период отдыха. Поэтому восприятие туристского вида может привести к лучшему пониманию процесса выбора продукта различными потребителями.

Большинство ученых, которые определяли виды туристов, концентрировались на оценке влияния туризма на общество и окружающую среду или сущности туристских знаний и опыта. Любое определение или толкование туристских видов, также как и мотивация, изменяется вместе со структурой анализа, используемой различными авторами.

Первоначальные идеи о введении типологии появились в работах социолога Гоффмана, который предложил, что люди ведут себя по-разному в различных ситуациях с целью соответствовать своему положению в данной ситуации. Следовательно, вид может определяться согласно конкретным обстоятельствам. Так как туристы по видам изменяются в значительной степени, для исследований необходимо составить весь спектр существующих видов. Теоретические исследования, сконцентрированные на социологических аспектах видов туристов, были проведены в 1970-х гг.

Прежде всего, взаимосвязь личностных свойств, таких как отношение, восприятие и мотивация, позволяет определить различные типы видов туристов.

Этот эффект включает достоверность результатов, стандартизацию и развитие услуг.

Несмотря на то, что эта типология еще не имеет окончательного вида, и не может быть применена ко всем туристам во все времена, она дает возможность организовать и понять туристскую деятельность.

Следовательно, для эффективного функционирования туристских предприятий необходимо:

- определить вид туриста, услуги которого будут удовлетворены;
- постоянно проводить исследование в области удовлетворенности потребителя туристскими услугами.

Анализ результатов исследования позволит измерить достигнутые требования к рекреационным услугам, определить возможности для повышения качества, а также результативность и эффективность действия внедренной системы управления качеством.

Одним из важнейших шагов по повышению конкурентоспособности рекреационных услуг, является предложенная схема премирования за достижения в области качества, что станет действенным инструментом, направленным на развитие инфраструктуры.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

---

Улучшение качества рекреационных услуг, как и качества вообще, – постоянный процесс деятельности, направленный на повышение уровня услуг, качества их предоставления, совершенствования элементов производства и системы качества. Качество услуг рекреационного комплекса в условиях современного производства – важнейшая составляющая эффективности, рентабельности рекреационных предприятий и поэтому качеству уделяется постоянное внимание.

Основной задачей предприятий рекреационного комплекса является повышение качества предоставляемых услуг. Для этого необходимо проводить постоянное системное управление качеством предоставляемых услуг.

Управление качеством рекреационных услуг должно осуществляться, как уже отмечалось, системно, т.е. на предприятиях рекреационной отрасли должна функционировать система управления качеством услуг, представляющая собой организационную структуру, четко распределяющую ответственность, процедуры, процессы и ресурсы, необходимые для управления качеством.

Мировой опыт сформировал не только общие признаки действующих систем управления качеством, но также принципы и методы, которые могут применяться в каждой из них.

Система управления качеством обслуживания в процессе внедрения и совершенствования входит в органическое взаимодействие с другими социальными и производственными системами рекреационных предприятий и, прежде всего, с такими, как управление разработкой рекреационного продукта (маршруты, туры), планированием производства, технологической подготовкой, материальными и финансовыми ресурсами, качеством труда, подготовкой кадров и так далее.

Для изготовителя качество услуг и снижение затрат на его обеспечение является определяющим в производственно-хозяйственной деятельности. Следовательно, одной из главных целей системы качества является способность предупреждать возможные дефекты и отклонения от установленных требований. Если эта цель достигается, то следствием будет снижение затрат на качество и уменьшение других производственных затрат и издержек.

В условиях обеспечения комплексного обслуживания потребителей рекреационных услуг, каждый из видов основных услуг (размещение, питание, транспортные перевозки и отдых), по существу, представляет собой отдельный блок системы со своими процессами, саморегулирующимися принципами, технологией, самостоятельными выходами и входами, порядком информации и обратной связью.

Следовательно, исходя из вышесказанного, предлагается система самоуправляющихся блоков предоставления услуг посредством обратной связи. Решение проблемы повышения качества и конкурентоспособности отечественной рекреационной отрасли невозможно без формирования и функционирования национальной системы стандартизации, построенной на принципах, методах и функциях, гармонизированных на международном уровне, а также с учетом правовых аспектов сертификации услуг.

Необходимо законодательно установить, что в России должны действовать только сертификаты и знаки соответствия, выданные российскими органами по сертификации. Это вовсе не исключает того, что продукция и услуги могут быть маркированы и еще десятком знаков соответствия других стран. Продукция и услуги могут сопровождаться любыми признанными и непризнанными в России сертификатам. Но все эти сертификаты, так же как и протоколы испытаний, проведенных зарубежными лабораториями, должны служить лишь одной цели – являться основанием для оформления российского сертификата соответствия и последующего за этим маркирования знаком, которым изготовитель подтверждает безопасность продукции и услуги.

Для того, чтобы управлять сервисным обслуживанием, необходимо провести формализацию процессов оценки и управления им, а также рекомендуются методы и модели по оперативному управлению при различных изменениях в инфраструктуре. Формализация предложений классификации видов сервисного обслуживания рекреационной услуги представлена нами в виде классификаторов конкурентоспособности услуг, базирующихся на высоком качестве рекреационной услуги.

Видимо без общероссийского классификатора невозможно решение проблемы согласованности межведомственных потоков информации. Кроме того, необходимо обеспечить, по нашему мнению, сопоставимость классификаторов различных федеральных органов управления и международных организаций, а также информационную совместимость международных и национальных информационных систем.

Для повышения качества рекреационных услуг, а также эффективности организации системы управления качеством, с целью повышения конкурентоспособности услуг, наряду с вышесказанным, следует рекомендовать:

1) повысить уровень информированности специалистов на предприятии, а также иметь возможность своевременно вносить изменения в нормативные документы предприятия, с целью повышения конкурентоспособности предоставляемых ими услуг;

2) присуждение организациям и предприятиям, достигшим наивысших результатов в области качества, престижных премий Правительства, что является действенным инструментом постоянного самосовершенствования деятельности организаций и предприятий;

3) необходимость внедрения совместно с Центром стандартизации Тест системы качества предоставления туристских услуг, на всех предприятиях рекреационных отрасли, что становится необходимым элементом управленческой деятельности;

4) не перестраивать и совершенствовать прежние системы управления качеством, а на некоторых предприятиях создавать их заново (это относится к большей части действовавшей документации);

5) необходимость организации непрерывного обучения методам управления качеством с постоянным чередованием теории и практики среди всех работников предприятия – от руководителя до рабочего, с участием всех звеньев;

6) в условиях перехода к рыночным условиям хозяйствования необходимо усилить мотивацию предприятий к повышению качества предоставляемых услуг и конкурентоспособности услуг, к разработке и внедрению системы качества на основе использования стандартов ИСО;

7) координировать действия по управлению качеством рекомендуется поручить системе управления качеством "Тест", под непосредственным руководством ведущих организаций; оказывать содействие в разработке и внедрении систем качества на предприятиях рекреационной сферы; координировать деятельность федеральных и местных органов по вопросам активизации развития рекреационного комплекса в регионе; регулировать правовые вопросы нормативно-технической базы региона, а также расширять научное и информационное обеспечение рекреационной отрасли региона.

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Баумгартен, Л.В. Управление качеством в туризме : учебное пособие для вузов / Л.В. Баумгартен. – М. : КноРус, 2008. – 284 с.
2. Богалдин, В.В. Бизнес-стратегии и операционный маркетинг на рынке услуг : учебное пособие / В.В. Богалдин. – М.; МПСИ; Воронеж : МОДЭК, 2008. – 606 с.
3. Волков, Ю.Ф. Гостиничный и туристский бизнес : учебное пособие для вузов / Ю.Ф. Волков. – Ростов н/Д. : Феникс, 2008. – 637 с.
4. Гордин, В.Э. Менеджмент в сфере услуг : учебное пособие / В.Э. Гордин, М.Д. Сущинская. – СПб. : Бизнес-пресса, 2007. – 271 с.
5. Простаков, И.В. Иностранные термины в турбизнесе : краткий толковый словарь / И.В. Простаков. – М. : Финансы и статистика, 2008. – 126 с.
6. Скобкин, С.С. Практика сервиса в индустрии гостеприимства и туризма : учебное пособие / С.С. Скобкин. – М. : Магистр, 2007. – 493 с.
7. Бурмеко, Т.Д. Сфера услуг: менеджмент : учебное пособие / Т.Д. Бурмеко. – М. : КноРус, 2008. – 416 с.
8. Хлебовиг, Д.И. Сфера услуг: маркетинг : учебное пособие / Д.И. Хлебовиг ; под ред. Т.Д. Бурменко. – М. : КноРус, 2009. – 235 с.
9. Черевичко, Т.В. Теоретические основы гостеприимства : учебное пособие / Т.В. Черевичко. – М. : фланта : МПСИ, 2008. – 285 с.
10. Байлик, С.И. Гостиничное хозяйства: Организация, управление, обслуживание : учебное пособие для студентов вузов / С.И. Байлик. – 3-е изд., стер. – Киев : Дакор, 2008. – 284 с.
11. Виноградова, М.В. Бизнес-планирование в индустрии гостеприимства : учебное пособие / М.В. Виноградова, З.И. Панина, А.А. Ларионова, Л.А. Васильева. – М. : Дашков и К, 2008. – 281 с.
12. Боголюбов, В.С. Финансовый менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве : учебное пособие для вузов / В.С. Боголюбов, С.А. Быстров. – М. : Академия, 2008.
13. Вакуленко, Р.Я. Управление гостиничным предприятием : учебное пособие / Р.Я. Вакуленко, Е.А. Кочкурова. – М. : Логос, 2008. – 319 с.
14. Романов, В.А. Гостиничные комплекс : Организация и функционирование : учебное пособие / В.А. Романов, Т.В. Цветкова, Т.В. Шевцова, В.В. Карашенко. – М.; Ростов н/Д. : Март, 2007. – 221 с.
15. Кусков, А.С. Гостиничное хозяйство : учебное пособие / А.С. Кусков. – М. : Дашков и К, 2009. – 327 с.
16. Лесник, А.Л. Гостиничный маркетинг; Теория и практика максимизации продаж : учебное пособие для студентов вузов / А.Л. Лесник. – М. : КноРус, 2007. – 230 с.
17. Ляпина, И.Ю. Организация и технология гостиничного обслуживания : учебное пособие для нач. проф. образования / И.Ю. Ляпина. – 6-е изд., испр. – М. : Академия, 2008. – 208 с.
18. Сенин, В.С. Гостиничный бизнес: классификация гостиниц и других средств размещения : учебное пособие для студентов вузов / В.С. Сенин, А.В. Денисенко. – М. : Финансы и статистика, 2007. – 139 с.
19. Сорокина, А.В. Организация обслуживания в гостиницах и туристских комплексах : учебное пособие для сред. проф. образования / А.В. Сорокина. – М. : Альфа-М.; Альфа; ИНФРА-М., 2007 – 303 с.
20. Тимохина, Т.Л. Организация административно-хозяйственной службы гостиницы : учебное пособие / Т.Л. Тимохина. – М. : форум : ИНФРА-М, 2008. – 254 с.
21. Тимохина, Т.Л. Организация приема и обслуживания туристов / Т.Л. Тимохина. – М. : форум : ИНФРА-М, 2008. – 351 с.

22. Управление индустрией туризма: лучший опыт деятельности научных организаций и агентств по туризму / Дж.Д. Леннон, Х. Смит, Н. Кокерелл, Д. Трю ; пер. с англ. Ю.Г. Суворцева. – М. : Группа ИДТ, 2008. – 281 с.
23. Филипповский, Е.Е. Экономика и организация гостиничного хозяйства / Е.Е. Филипповский, Л.В. Шиарова. – М. : Финансы и статистика, 2008. – 175 с.
24. Яковлев, Г.А. Экономика и гостиничного хозяйства / Г.А. Яковлев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : РПЛ, 2007. – 326 с.
25. Боллолюбов, В.С. Финансовый менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве / В.С. Боллолюбов, С.А. Быстров. – М. : Академия, 2008. – 396 с.
26. Александровой, А.Ю. География туризма : учебное пособие для студентов вузов / А.Ю. Александровой. – М. : КноРус, 2008. – 592 с.
27. Менеджмент туризма: практический курс : учебно-метод. пособие. – М. : Финансы и статистика, 2007. – 222 с.
28. Дурович, А. Маркетинговые исследования в туризме / А. Дурович. – СПб. : Питер, 2008. – 384 с.
29. Зайцева, Н.А. Менеджмент в сервисе и туризме : учебное пособие для сред. проф. образования / Н.А. Зайцева. – М. : форум : ИНФРА-М, 2007. – 365 с.
30. Зайцева, Н.А. Практикум по менеджменту туризма: ситуации и тесты : учебное пособие для сред. проф. образования / Н.А. Зайцева. – М. : форум : ИНФРА-М, 2007. – 159 с.
31. Об основах туристской деятельности в Российской Федерации : федер. закон РФ от 24.11.1996 № 132-ФЗ.
32. Развитие туризма Российской Федерации : федер. целевая программа : утверждена постановлением Правительства РФ от 26.02.1996 № 177.
33. О защите прав потребителей : закон Российской Федерации от 07.02.1992 № 2300-1 (в ред. от 09.01.96 г.).
34. О стандартизации : закон Российской Федерации от 10.06.1993 № 5154-1 (в ред. от 27.12.95 г.).
35. О сертификации продукции и услуг : закон Российской Федерации от 10.06.1993 № 5151-1 (в ред. от 31.07.98 г.).
36. Положение о лицензировании международной туристской деятельности : утверждено постановлением Правительства РФ от 12.12.1995 № 1222.
37. Правила предоставления гостиничных услуг Российской Федерации : утверждены постановлением Правительства РФ от 15.08.1997 № 1025.
38. Программа социальных реформ в Российской Федерации на период 1996 – 2000 гг. : утверждена постановлением Правительства РФ от 26.02.1997 № 222.
39. Система сертификации ГОСТ Р. Основные положения и порядок сертификации услуг. – М. : Госстандарт России, 1995.
40. Системы качества. Сборник нормативно-технических документов. – М., 1989.
41. ИСО 1011-2:1991. Руководящие указания по проверке систем качества.
42. ИСО 9000-1:1994. Общее руководство качеством и стандарты по обеспечению качества. 4.1. Руководящие указания по выбору и применению.
43. ГОСТ 28681–90. Стандартизация в сфере экскурсионного обслуживания (основные положения).
44. ГОСТ Р50645–94. Экскурсионное обслуживание. Классификация гостиниц.
45. ГОСТ Р50644–94. Экскурсионное обслуживание. Требования по обеспечению безопасности туристов и экскурсантов.
46. Р50681–94. Экскурсионное обслуживание. Проектирование туристских услуг.
47. Р50690–94. Экскурсионное обслуживание. Туристские услуги. Общие требования.
48. ГОСТ Р 1.0–92. Государственная система стандартизации Российской Федерации. Основные положения.
49. ГОСТ Р 1.5–92. Государственная система стандартизации Российской Федерации. Общие требования к построению, изложению, оформлению и содержанию стандартов.
50. ГОСТ Р 40.001–95. Правила по проведению сертификации систем качества в Российской Федерации.
51. ГОСТ Р 40.002–96. Система сертификации ГОСТ Р. Регистр систем качества. Основные положения.
52. ГОСТ Р 40.003–96. Система сертификации ГОСТ Р. Регистр систем качества. Порядок проведения сертификации систем качества.
53. ГОСТ Р 40.004–96. Система сертификации ГОСТ Р. Регистр систем качества. Порядок проведения сертификации производства.
54. ГОСТ Р 50645–94. Экскурсионное обслуживание. Классификация гостиниц.
55. Правила сертификации работ и услуг в Российской Федерации : утверждена постановлением Госстандарта России от 05.08.1997 № 17.
56. Положение о Системе сертификации ГОСТ Р : утверждено постановлением Госстандарта России от 17.03.1998 № 11.
57. ИСО 9004.1–94. Общее руководство качеством и элементы системы качества. – М., 1996.
58. Руководство ИСО/МЭК 2. Общие термины и определения в области стандартизации и смежных видов деятельности.
59. Руководство ИСО/МЭК 7. Требования к стандартам, применяемым при сертификации.
60. Абрамов, В.А. Сертификация продукции и услуг / В.А. Абрамов. – М. : Ось-89, 2000.
61. Антонов, Г.А. Стандартизация и качество промышленной продукции : учебное пособие / Г.А. Антонов. – Л. : Изд-во Ленинградского университета, 1979. – 211 с.
62. Аристов, О.В. Качество продукции : учебное пособие / О.В. Аристов, В.М. Мишин. – М. : Изд-во стандартов, 1982. – 128 с.
63. Арская, Л.П. Японские секреты управления / Л.П. Арская. – М. : Экономика, 1991. – 137 с.

64. Балабанов, И.Т. Экономика туризма / И.Т. Балабанов. – М. : Финансы и статистика, 1999. – 246 с.
65. Балабанов, И.Т. Экономика туризма : учеб.-практ. пособие / И.Т. Балабанов, А.И. Балабанов. – 2-е изд. – Мн. : БРЭУ, 2001.
66. Басовский, Л.Е. Управление качеством : учебник / Л.Е. Басовский, В.Б. Протасьев. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 220 с.
67. Браймер, Р.А. Основы управления в индустрии гостеприимства / Р.А. Браймер ; пер. с англ. Е.Б. Цыганова. – М. : Аспект-Пресс, 1995. – 350 с.
68. Бородина, В.В. Ресторанно-гостиничный бизнес: учет, налоги, маркетинг, менеджмент / В.В. Бородина. – М. : Книжный мир, 2002. – 273 с.
69. Богатин, Ю.В. Экономическая оценка качества и эффективности работы предприятия / Ю.В. Богатин. – М. : Изд-во стандартов, 1991. – 462 с.
70. Богатырев, А.А. Стандартизация статистических методов управления качеством / А.А. Богатырев, Ю.Д. Филиппов. – М. : Изд-во стандартов, 1989. – 126 с.
71. Варакута, С.А. Управление качеством продукции : учебное пособие / С.А. Варакута. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 200 с.
72. Вальтух, К. Общественная полезность продукции и затраты труда на ее производство / К. Вальтух. – 167 с.
73. Версан, В.Г. Системы управления качеством продукции / В.Г. Версан, И.И. Чайка. – М. : Изд-во стандартов, 1988. – 350 с.
74. Волков, Ю.Ф. Индексы спроса и рыночной эффективности как характеристики потребительского рынка гостиничных услуг / Ю.Ф. Волков // Отель. – 1988. – № 4.
75. Войтоловский, В.Н. Экономика предприятия : учебник / В.Н. Войтоловский. – М. : Экономика, 2001. – 543 с.
76. Волков, Ю.Ф. Экономика гостиничного бизнеса / Ю.Ф. Волков. – Ростов н/Д : Феникс, 2003. – 364 с.
77. Волошин, Н.И. Правовое регулирование туристской деятельности / Н.И. Волошин. – М. : Финансы и статистика, 1998. – 135 с.
78. Глазунов, А.В. Документы системы QS -9000 / 1. / А.В. Глазунов. – М. : Стандарты и качество, 1997. – № 6. – 169 с.
79. Гличев, И.В. Управление качеством продукции / И.В. Гличев и др. – М. : Экономика, 1979. – 254 с.
80. Гличев, А.В. Концептуальные подходы к решению проблем качества в современных условиях и задачи АПК / А.В. Гличев. – М. : Изд-во стандартов, 1998. – 247с.
81. Гличев, А.В. Качество продукции. Система управления / А.В. Гличев. – М. : Прогресс, 1996. – 250 с.
82. Гиссин, В.И. Управление качеством продукции : учебное пособие / В.И. Гиссин. – Ростов н/Д. : Феникс, 2000. – 252 с.
83. Гуляев, А. Новые информационные технологии в туризме / А. Гуляев. – М. : "Издательство ПРИОР", 1998. – 361 с.
84. Дурова, А.П. Маркетинг в туризме : учебное пособие / А.П. Дурова, А.С. Копанев. – Минск : Экономпресс, 1998. – 320 с.
85. Дехтярь, Г.М. Лицензирование и сертификация в туризме / Г.М. Дехтярь. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 135 с.
86. Ефремов, В.С. Семь граней современного менеджмента / В.С. Ефремов // Менеджмент в России и за рубежом. – 1997. – № 7, 8.
87. Зорин, И.В. Энциклопедия туризма : справочник / И.В. Зорин, В.А. Квартальное. – М. : Финансы и статистика, 2000. – 264 с.
88. Иванова, Г.И. Организационно-экономические методы разработки систем качества на предприятиях и организациях : автореф. дис. ... канд. экон. наук / Г.И. Иванова. – СПб., 1998.
89. Ильина, Е.Н. Туроперейтинг: организация деятельности / Е.Н. Ильина. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 139 с.
90. Исикава, К. Японские методы управления качеством / К. Исикава. – М. : Экономика, 1991. – 160 с.
91. Исмаев, Д.К. Маркетинг гостиничных услуг в России : учебное пособие / Д.К. Исмаев. – М. : Высшая школа по туризму и гостиничному хозяйству, 1999. – 248 с.
92. Ильенкова, С.Д. Управление качеством : учебник / С.Д. Ильенкова и др. ; под ред. С.Д. Ильенковой. – М. : Банки и биржи; ЮНИТИ, 1998. – 360 с.
93. Карлофф, Г. Деловая стратегия / Г. Карлофф. – М. : Экономика, 1991. – 280 с.
94. Карлик, Е.М.. Экономика предприятия : учебное пособие / Е.М. Карлик, Г.А. Бондаренко. – М., 1989.
95. Качалов, В.А. Сертификация системы менеджмента качества как основа для перехода TQM / В.А. Качалов. – М. : Стандарты и качество, 1997. – № 8. – 264 с.
96. Лапуста, М.Г. Качество – задача общенародная / М.Г. Лапуста, В.А. Швандар. – М. : Экономика, 1989. – 247 с.



## ПРИЛОЖЕНИЕ

### СПРАВКА О ВНЕДРЕНИИ РЕЗУЛЬТАТОВ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ ЦИНЬ ЦЗЮНЬ

*В объединенный диссертационный  
совет ДМ 212.260.04  
ГОУ ВПО «Тамбовский государственный  
технический университет»*

#### СПРАВКА О ВНЕДРЕНИИ

Научные и практические результаты диссертационной работы Цинь Цзюнь «Формирование системы качества рекреационной организации» используются в деятельности ОАО «Тамбовкурорт».

По материалам исследования была разработана и структурирована система показателей качества услуг лечебно-оздоровительных организаций ОАО «Тамбовкурорт», управление качеством, которых связано с непосредственными объектами управления и процессами, от которых зависит качество предоставляемых услуг отдыхающим. Выработка управляющих решений отражаются на повышении значения показателей качества услуг (стандарты, технические условия и так далее).

Выводы и положения диссертационной работы Цинь Цзюнь в практике функционирования санаторными и курортными организациями ОАО «Тамбовкурорт» позволяют осуществлять мониторинг результативности использования резервов качества и анализировать выполнение поставленных целей на базе основных направлений организации (финансы, потребители, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие). Это позволяет более эффективно использовать институциональные резервы организации, направленные на повышение качества обслуживания отдыхающих.

Руководитель ОАО «Тамбовкурорт»



С.В. Харитонов

«15» декабря 2009 года

## ОГЛАВЛЕНИЕ

---

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	3
<b>Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ СИСТЕМЫ КАЧЕСТВА РЕКРЕАЦИОННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ</b> .....	5
1.1. Понятие качества рекреационных услуг .....	5
1.2. Концептуальные подходы к системе качества рекреационной организации .....	10
1.3. Развитие и мониторинг системы качества рекреационной организации .....	23
<b>Глава 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ ОБОСНОВАНИЕ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ КАЧЕСТВА РЕКРЕАЦИОННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ</b> .....	33
2.1. Разработка организационно-экономического механизма формирования системы качества рекреационной организации .....	33
2.2. Методы процессного подхода к системе качества рекреационной организации .....	43
2.3. Методические основы классификации затрат на управление качеством рекреационных услуг .....	53
<b>Глава 3. ПРАКТИЧЕСКАЯ РЕАЛИЗАЦИЯ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ КАЧЕСТВА РЕКРЕАЦИОННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ</b> .....	66
3.1. Оценка результативности и эффективности системы качества рекреационной организации .....	66
3.2. Развитие системы управления качеством рекреационной организации .....	72
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	89
<b>СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ</b> .....	92
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ</b> .....	98