

Кот Е.О.

УДК 640.4:005.336.3

**КАК СОЗДАТЬ СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ В ГОСТИНИЦЕ**

**Постановка проблемы.** Качество обслуживания является основным условием высокой конкурентной способности предлагаемых услуг на мировом гостиничном рынке. Служащие очень часто воспринимают установленные стандарты по своему и не предоставляют услуг того качества, которое хотели бы иметь гости. Хотя руководители гостиничных предприятий в своем большинстве склонны заверять клиентов в том, что предоставленные им услуги соответствуют их пожеланиям.

Реальная причина такого положения заключается в методах управления. Многое из того, что воспринимается в гостиничном обслуживании как истина, получено методом проб и ошибок, через учебные программы или изучение чужого опыта. Такая система общих знаний и практики управления качеством представляет собой комплекс застывших понятий о методах управления, которые часто являются источником недостатков, а не успехов в гостиничных предприятиях.

**Анализ основных исследований и достижений.** Теоретической основой исследования послужили труды Басовского Л.Е., Протасьевой В.Б., Ильенковой С.Д., Лапидуса В.А., Огвоздина В.Ю., Федцова В.Г. Басовский Л.Е., Протасьев изучает методики организации совершенствования деятельности и сертификации производства. В.Б., Ильенкова С.Д.- инновации и организационные структуры инновационного менеджмента, управление созданием, освоением и качеством новой техники, прогрессивные производственные технологии. Лапидус В.А. показывает, как менялись представления о качестве и роли персонала. Огвоздин В.Ю. пишет о разработке учебных курсов по управлению качеством. Федцов В.Г. обобщил и систематизировал основные составляющие культуры сервиса.

**Цель статьи.** Разработка системы управления качеством услуг на предприятиях индустрии гостеприимства. Обосновать основные элементы системы и методику их разработки в гостиницах.

**Основной материал исследования.** Разработка системы качества в основном заключается в том, чтобы сначала определить, какие процессы и структуры следует включить в систему качества и какие функции они должны выполнять, чтобы обеспечить требуемое качество продукции/услуг, а затем разработать все необходимые нормативные документы для выполнения этих функций.[5]

В систему качества необходимо включить следующие элементы:

1. Эффективное управление предприятием на основе маркетинга.

Предприятия индустрии гостеприимства функционируют в условиях развивающихся рынков. Усиливается воздействие рыночных сил, требующих повышения конкурентоспособности и удовлетворения потребителя, обеспечивающего благополучие предприятия, его работников и владельцев.

Современная концепция маркетинга определяет задачу производственно-сбытовой деятельности предприятия, направленной на достижение конечного результата – прибыли при сохранении или укреплении благополучия потребителя и общества в целом. Эта концепция означает сбалансированность трех факторов: стремления к прибыли, учёт покупательских потребностей и интересов общества.

Определяющими в дальнейшем развитии предприятий индустрии гостеприимства становятся:

- эффективный менеджмент на основе маркетинга, обеспечивающий необходимые условия для производства и реализации продукции и услуг;

- внедрение системы качества, позволяющей обеспечить конкурентоспособность и доходность.[4]

2. Создание корпоративной культуры.

Под корпоративной культурой понимается система ценностей и убеждений, разделяемых всеми сотрудниками, коллективное сознание и менталитет организации. Корпоративная культура определяет поведение между работниками гостиницы, их взаимоотношения с клиентами, руководством, посредниками, поставщиками. Корпоративная культура дает работникам чувство цели и формирует преданность к своей организации.

Ориентация гостиничных корпораций на удовлетворение запросов клиентов привела к внедрению системы Всеобщего Управления Качеством (TQM), которая стала частью корпоративной культуры. Как известно в основе TQM лежат следующие принципы:[3]

- ориентация на потребителя. Организации зависят от своих потребителей и поэтому должны понимать их текущие и будущие потребности, выполнять их требования и стремиться превзойти их ожидания;

- лидерство руководителя. Руководители обеспечивают единство цели и направления деятельности организации. Им следует создавать и поддерживать внутреннюю среду, обеспечивающую полное вовлечение работников в решение задач организации;

- вовлечение работников. Работники всех уровней составляют основу организации, и их полное вовлечение дает возможность организации с выгодой использовать их способности;

- подход к системе качества как к процессу. Желаемый результат достигается эффективнее, когда деятельностью и соответствующими ресурсами управляют как процессом;

- системный подход к управлению. Выявление, понимание и менеджмент взаимосвязанных процессов как системы содействуют результативности и эффективности организации при достижении ее целей;

- постоянное улучшение. Постоянное улучшение деятельности организации в целом следует рассматривать как ее неизменную цель;

- принятие решений, основанных на фактах;

- взаимовыгодные отношения с поставщиками и посредниками по продажам. Организация, ее поставщики и посредники взаимозависимы. Эти отношения, построенные на взаимной основе, повышают способность сторон создавать ценности и блага.

### 3. Внедрение стандартов технического качества обслуживания.

Внедрение стандартов технического качества обслуживания означает приведение предприятия в соответствие с отраслевыми стандартами на основе существующей классификации гостиниц.

В этих целях проводится техническое обследование гостиничного предприятия (здание и территория, жилые, общественные и служебные помещения, технологическое оборудование, оснащение инвентарем, расходными материалами). Выявленные технические отклонения от стандарта устраняются.

По результату этой работы составляется «Паспорт гостиницы», в котором отражаются все основные технические характеристики объекта по вышеупомянутому примерному перечню. Задача управления техническим качеством гостиничного предприятия заключается в поддержании его технического состояния в соответствии с характеристиками технического паспорта.[2]

### 4. Внедрение стандартов функционального качества обслуживания.

- *Внедрение квалификационных требований (квалификационный стандарт) и должностных обязанностей работников предприятия*

Внедрение функционального качества начинается с разработки квалификационных требований (квалификационный стандарт) и должностных обязанностей к работникам, исходя из специфики работы и особенностей гостиничного предприятия. Квалификационные требования позволяют обеспечить обоснованное и рациональное разделение и организацию труда, правильный подбор, расстановку и использование кадров, единство при определении должностных обязанностей работников гостиниц и предъявляемых к ним квалификационных требований, закрепление норм ответственности в трудовых контрактах, а также принимаемых решений при проведении аттестации руководителей и специалистов.

Формализованные квалификационные требования (квалификационный стандарт) и должностные обязанности объединяются в единый документ «Руководство по качеству».

- *Разработка технологий (нормативное описание) производственных процессов.*

Нормативное описание производственных процессов (технологические процедуры) производится по каждому подразделению гостиничного предприятия на основании технического паспорта, классификации гостиницы, должностей работников и их обязанностей в данном подразделении.

В технологических процедурах поэтапно описывается основная деятельность подразделения, особое внимание обращается на координацию деятельности на стыках с другими подразделениями гостиницы. Нормативное описание производственных процессов является нормативным документом, который закрепляет нормы ответственности и руководителя данного подразделения.

Формализованные нормативные описания производственных процессов объединяются в единый документ «Руководство по качеству».

- *Справедливая оценка и мотивации труда*

Основной смысл всей работы в области материального вознаграждения сотрудников гостиницы – определить меру труда и размер его оплаты. Речь идет о справедливом вознаграждении за труд.

В системе оплаты и мотивации труда должны соблюдаться следующие принципы:

- *оплата по результатам труда;*

- *уверенность и защищенность работников.* Заработная плата должна быть такой, чтобы у сотрудников появилось чувство уверенности в завтрашнем;

- *стимулирующий и мотивирующий аспект зарплаты.* Работникам предоставляется возможность получать больше за производительный бездефектный труд, чем просто фиксированную заработную плату;

- *дополнительные (мотивационные) формы вознаграждения труда за личный вклад.* В дополнение к заработной плате устанавливаются различные вознаграждения работников, которые служат оценкой и признанием организацией особо качественной работы сотрудника. Это вознаграждение включает: скидки на покупку товаров, оплату расходов на образование, медицинское обслуживание, страхование жизни.

Обучение и мотивация персонала – наиболее выгодные формы инвестиций компании. Правильно мотивированный персонал должен работать как одна команда, не растрачивая время и энергию на склоки и интриги.

Мониторинг состояния отношения к труду на предприятии должен осуществляться постоянно в целях контроля мотивации и поддержания ее на неизменно высоком уровне. Для мониторинга целесообразно использовать наряду с объективными показателями и методы социологического исследования для оценки субъективных показателей.

Управление документацией и данными записей должно распространяться на документы и данные, относящиеся ко всем фазам жизненного цикла обслуживания, а также на документы системы качества. В гостинице необходимо создать такую систему, чтобы требуемая документация постоянно актуализировалась, поступала к тому, кому она необходима, хранилась в условиях, исключающих ее потерю и порчу. Особое внимание должно быть обращено на управление информацией, проходящей через компьютерные сети.[1]

**Выводы и перспективы дальнейшего решения проблемы.** Качество – это правильно определенные потребности клиентов. Здесь принимается во внимание концепция, согласно которой необходимо предоставлять продукты или услуги, соответствующие потребностям гостей. Если у клиента есть потребность оформлять выезд, не выходя из номера, необходимо ему это обеспечить.

Были предложены следующие элементы, которые необходимо включить в систему качества:

- Эффективное управление предприятием на основе маркетинга.
- Создание корпоративной культуры.
- Внедрение стандартов технического качества обслуживания.
- Внедрение стандартов функционального качества обслуживания.

Следует отметить, что разработка системы управления качеством в любой гостинице, должно осуществляться с учетом анализа инфраструктуры предприятия, так как в процессе реализации предложенных мероприятий нельзя не учитывать особенности структуры и специфику деятельности предприятия, а именно, широту ассортимента предоставляемых услуг.

#### Источники и литература:

1. Басовский Л. Е. Управление качеством : учеб. / Л. Е. Басовский, В. Б. Протасьев. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 212 с.
2. Управление качеством / С. Д. Ильенкова, Н. Д. Ильенкова, В. С. Мхитарян и др.; под ред. С. Д. Ильенковой. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 344 с.
3. Лapidус В. А. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях / В. А. Лapidус. – М. : ОАО «Типография «Новости», 2002. – 432 с.
4. Огвоздин В. Ю. Управление качеством : учеб. пособие / В. Ю. Огвоздин. – М. : Дело и Сервис, 1999. – 158 с.
5. Федцов В. Г. Культура сервиса : учеб.-практ. пособие / В. Г. Федцов. – М. : ПРИОР, 2000. – 208 с.

**Крук Т.М.**

**УДК 336.713–027.235**

### **ПРИБУТКОВІСТЬ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ: НАСЛІДКИ КРИЗИ І ТЕНДЕНЦІЇ**

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** На сьогоднішній день банківський сектор України представлений 175 банківськими установами. Вони розподілені НБУ на 4 групи за обсягом сформованих сукупних активів. Кожен банк займає відповідну частку в банківській системі за основними показниками своєї діяльності. Метою та рушійним мотивом діяльності комерційного банку є одержання банківського прибутку, який є одним із найважливіших показників ефективності функціонування банку, його стабільності. Ефективне управління прибутком передбачає побудову в банку відповідних організаційно-методичних систем забезпечення цього управління, знання основних механізмів формування прибутку, використання сучасних методів його аналізу і планування. Комплексні теоретичні розробки, що обґрунтовують формування механізму управління прибутком банку та дозволяють здійснювати ефективне управління його фінансовою діяльністю, практично відсутні.

**Аналіз досліджень та публікацій останніх років.** Теоретичні, методичні, економіко-організаційні питання фінансового управління сучасними банківськими установами стали провідними темами досліджень відомих зарубіжних та вітчизняних економістів, серед яких Н. Бакстер [1], Дж. Синки[2], П. Роуз, В.І. Грушка, О.Д. Заруби, О.А. Кириченко, С.М. Козьменка, Н.І. Некрасової, І.В. Сала та ін. Високо оцінюючи вклад вітчизняних та зарубіжних авторів у вирішення зазначених питань, слід наголосити на об'єктивній необхідності подальшого поглиблення даних теоретичних досліджень і практичних розробок.

**Виділення невирішених частин загальної проблеми.** Недостатньо розглянутим залишилась проблема аспектів управління прибутком в кризовий період, пов'язаний з втратою прибутку і понесенням значних збитків у банківській системі України.

**Постановка завдання.** Метою даної статті є дослідити та проаналізувати прибуток комерційних банків на прикладі 10-ти найбільших банків України групи І. Виявити вплив чинників зміни.

**Виклад основного матеріалу.** В нашій країні банки стали основним сегментом в структурі фінансово-кредитної системи. Отримання прибутку є однією з основних цілей функціонування комерційних банків, оскільки рішення більшості найважливіших завдань, що стоять перед ними, таких, як нарощування величини власного капіталу, поповнення резервних фондів, фінансування капітальних вкладень, підтримка створеного іміджу, інших життєвоважливих умов функціонування і розвитку, а також збільшення розміру виплачуваних дивідендів, вимагає постійного припливу грошових коштів, одним з основних джерел других, являється прибуток. Прибутковість та надійність – основні фактори, які впливають на свідомість клієнта при виборі банку.

Прибуток - це певний гарант прогресу економічної системи, а його відсутність - найяскравіший доказ регресу й соціального напруження.

Як активний та універсальний важіль державного впливу й регулювання економічними процесами і суспільно-економічними інтересами прибуток надто чутливий до безлічі внутрішніх і зовнішніх факторів впливу, зокрема бюджетно-податкової, цінової, інвестиційної та кредитної політики органів законодавчої і виконавчої влади. [3, с 24]

Управління прибутком банку здійснюється через систему елементів управління, тісно пов'язаних між собою.

Можна виділити наступні основні блоки управління прибутком комерційного банку :

- визначення підрозділів банку, що беруть участь в процесі управління прибутком.
- планування доходів, витрат і прибутку банку.
- застосування способів оцінки рівня прибутковості банківської діяльності.