

**Національний університет кораблебудування
імені адмірала Макарова**

Навчально-науковий інститут комп'ютерних наук та управління проектами
(повна назва інституту)

Кафедра «Управління проектами»
(повна назва кафедри)

Пояснювальна записка

до магістерської роботи
(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему: **«Управління якістю послуг в проектах розвитку
підприємств рекреаційної сфери»**

Виконав: студент VI курсу, групи 6171м
спеціальності 122 «Комп'ютерні науки»
(шифр і назва спеціальності)

Освітньо-професійної програми
«Управління проектами»
(назва спеціальності)

_____ Корулик А.Д. _____

Керівник _____ Чернова Л. С. _____

Рецензент _____ Гогунський В.Д. _____

м. Миколаїв – 2021 року

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ КОРАБЛЕБУДУВАННЯ
імені адмірала Макарова

Завідувач кафедри
_____ д.т.н., професор Чернов С.К.
“__” _____ 2021р.

**ЗАВДАННЯ
НА ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ**

Студент Корулик А. Д.
Група 6171 м

1. Тема магістерської роботи: Управління якістю послуг в проектах розвитку підприємств рекреаційної сфери

Затверджена наказом по від “__” _____ 20__ р. № ____

2. Строк подання студентом готової роботи - “__” _____ 2021р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи: Підвищення ефективності системи управління якістю шляхом впровадження в проект моделі управління якістю, в основі якої лежить цикл безперервного вдосконалення

4. Зміст роботи (перелік питань, що підлягають розробці):

Розділ 1. Теоретичні аспекти управління якістю проектів у сфері туризму

Розділ 2. Механізми управління якістю проектів туристично-рекреаційної сфери

Розділ 3. Удосконалення механізму процесу управління якістю в туристично-рекреаційній сфері

Розділ 4. Охорона праці

Розділ 5. Охорона навколишнього середовища

5. Перелік графічного матеріалу: презентація в Power Point.

6. Консультанти по роботі:

Прізвище та ініціали консультантів	Розділи роботи
Гурець Н.В.	Розділ 4. <u>Охорона праці</u>
Гурець Н.В.	Розділ 5. <u>Охорона навколишнього середовища</u>

7. Календарний план виконання роботи:

	Назва частин роботи	Виконання роботи	
		За планом	Примітка
1.	Вивчення літературних джерел з предмету дослідження	Жовтень 2020	виконано
2.	Збір і вивчення матеріалів дослідження	Жовтень – грудень 2020	виконано
3.	Складання розгорнутого плану магістерської роботи	Жовтень 2020	виконано
4.	Ознайомлення наукового керівника з розгорнутим планом магістерської роботи	Жовтень 2020	виконано
5.	Підготовка розділу 1 «Теоретичні аспекти управління якістю проектів у сферу туризму»	Лютий 2021	виконано
6.	Підготовка розділу 2 «Механізми управління якістю проектів туристично-рекреаційної сфери»	Квітень 2021	виконано
7.	Підготовка розділу 3 «Удосконалення механізму процесу управління якістю в туристично-рекреаційній сфері»	Вересень 2021	виконано
8.	Підготовка розділів з Охорони праці та навколишнього середовища (4,5)	Жовтень 2021	виконано
9.	Оформлення магістерської роботи	Листопад 2021	виконано
10.	Передача магістерської роботи рецензенту для рецензування	Листопад 2021	виконано
11.	Передача магістерської роботи науковому керівникові для написання відгуку	Грудень 2021	виконано
12.	Попередній захист магістерської роботи	За два тижні до дати захисту	виконано
13.	Захист магістерської роботи		

Дата видачі завдання “18” вересня 2020 р.

Керівник роботи: д.т.н., доцент Чернова Л.С.
(посада, прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис)

Завдання прийняв до виконання: Корулик А.Д.
(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис)

АНОТАЦІЯ

Корулик А.Д. «Управління якістю послуг в проектах розвитку підприємств рекреаційної сфери». – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Магістерська робота зі спеціальності 122 "Комп'ютерні науки", освітня програма "Управління проектами". - Національний університет кораблебудування ім.адм.Макарова.

Сучасний етап розвитку туристичної діяльності характеризується позитивними змінами, головними з яких слід вважати послідовне прагнення покращити свої економічні показники за рахунок впровадження моделей, методів та систем якості на базі міжнародних стандартів. Завдання забезпечення якості проекту є актуальним на всіх фазах його життєвого циклу, оскільки існує проблема неефективності системи управління в проектах рекреаційної сфери.

У туристичному бізнесі багато організацій, які мають вписуватись у єдину регіональну систему управління, де метою є забезпечення тривалої конкурентоспроможності на ринку. За допомогою менеджменту має розроблятися стратегія розвитку всього регіону та окремої організації.

У магістерській роботі на основі аналізу стану елементів якості управління підприємств туристично- рекреаційної сфери запропоновано механізм оцінки збалансованості системи управління якістю послуг на основі принципів бенчмаркінгу, що дозволить адаптувати існуючу систему управління якістю послуг до підприємств туристично- рекреаційної сфери.

Ключові слова: управління якістю , проекти, механізми управління, бенчмаркінг, туристично- рекреаційна сфера.

ABSTRACT

Korulik A. D. "Management of quality of services in projects of development of the enterprises of recreational sphere". - Qualification work on the rights of the manuscript.

Master's thesis in the specialty 122 "Computer Science", educational program "Project Management". - Makarov National University of Shipbuilding.

The current stage of development of tourism is characterized by positive changes, the main of which should be considered a consistent desire to improve their economic performance through the introduction of models, methods and quality systems based on international standards. The task of ensuring the quality of the project is relevant at all stages of its life cycle, as there is a problem of inefficiency of the management system in recreational projects.

In the tourism business, there are many organizations that must fit into a single regional management system, where the goal is to ensure long-term competitiveness in the market. With the help of management, a development strategy should be developed for the whole region and an individual organization.

In the master's thesis, based on the analysis of the quality of management elements of tourism and recreation enterprises, a mechanism for assessing the balance of service quality management system based on benchmarking principles is proposed, which will adapt the existing service quality management system to tourism and recreation enterprises.

Key words: quality management, projects, management mechanisms, benchmarking, tourist and recreational sphere.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОЕКТІВ У ГАЛУЗІ ТУРИЗМУ.....	9
1.1. Поняття управління якістю проектів.....	9
1.2. Методології управління якістю проектів.....	11
1.3. Управління проектами в рекреаційній діяльності.....	14
1.4. Поняття бенчмаркінгу, його переваги для організації.....	17
РОЗДІЛ 2. МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОЕКТІВ ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНОЇ СФЕРИ	21
2.1. Управління якістю інститутом РМІ	21
2.2. Бенчмаркінг як один з інструментів підвищення якості	25
2.3. Механізми удосконалення туристичних послуг.....	29
2.4. Інструменти оцінки результату процесу управління якістю.....	38
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ПРОЦЕСА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНІЙ СФЕРІ.....	48
3.1. Процес створення системи управління якістю.....	48
3.2. Методика реалізації механізму управління якістю.....	55
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ.....	66
РОЗДІЛ 5. ОХОРОНА НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА.....	75
ВИСНОВКИ.....	83
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	85

ВСТУП

В останні роки у всьому світі простежується тенденція людей звертати все більшу увагу на стан свого здоров'я з метою корекції змін, що виникають. Звідси інтерес до здорового способу життя, занять спортом, яким стали надавати великого значення та створювати сприятливі умови, загалом збільшуючи якість життя.

Зміна рекреаційних потреб населення та його запитів на якість відпочинку призвела до переростання санаторно-курортної справи на курортно-рекреаційну систему, основними цілями якої є підвищення рівня індивідуального та громадського здоров'я, якості та тривалості життя.

Міжнародний досвід вказує на ефективність та конкурентоспроможність рекреаційної діяльності в сучасних умовах господарювання. Вона, разом із туризмом, є одним із пріоритетних напрямів розвитку економіки, зайнятості населення, важливою статтею валютних надходжень. Щорічно в міжнародній туристично-рекреаційній сфері обертається до 445 млрд. дол. і обслуговується близько 1,5 млрд. туристів та рекреантів. Окупність витрат тут становить, у середньому 2-4 роки, а витрати на створення одного робочого місця є в 20,0 разів меншими, ніж у промисловості.

Сучасний етап розвитку туристично - рекреаційною діяльністю характеризується позитивними змінами, головними з яких слід вважати послідовне прагнення покращити свої економічні показники за рахунок впровадження моделей, методів та систем якості на базі міжнародних стандартів. Завдання забезпечення якості проекту є актуальним на всіх фазах його життєвого циклу, оскільки існує проблема неефективності системи управління в проектах створення та розвитку підприємств у сфері туризму . Таким чином, розробка механізму процесу управління якістю є найбільш доцільною для таких проектів.

Мета магістерської роботи полягає у дослідженні процесів управління якістю та підвищенні ефективності системи управління якістю проектів розвитку у туристично-рекреаційній сфері.

Щоб досягти мети цієї роботи, необхідно виконати такі **завдання**:

1. Вивчити теоретичні підходи управління якістю проектів.
2. Проаналізувати сучасний рівень використання моделей та інструментів управління якістю в проектах туристично-рекреаційної сфери.
3. Визначити необхідність впровадження управління якістю у проекти туристичної сфери.
4. Удосконалити існуючу модель управління якістю та інтерпретувати її під проект даного типу.

Об'єкт дослідження - процеси управління якістю проектів туристично-рекреаційної сфери.

Предмет дослідження – моделі та механізми управління якістю проектів у сфері туризму.

Наукова новизна роботи: запропоновано механізм оцінки збалансованості системи управління якістю послуг у проектах розвитку на основі принципів бенчмаркінгу, що дозволить адаптувати існуючу систему управління якістю послуг до підприємств рекреаційної сфери.

У магістерській роботі застосовувалися такі методи наукового дослідження: моделювання, аналіз-синтез, статистичні методи контролю.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати роботи надруковано у збірнику тез II Всеукраїнської науково-практичної інтернет конференції «Інформаційні технології: моделі, алгоритми, системи (ITMAS – 2021)»– Миколаїв: НУК імені адмірала Макарова, 2021. С.54-57.

Структура і обсяг роботи. Магістерська робота складається зі вступу, п'яти розділів, висновків, списку літератури. Загальний обсяг роботи складає 87 сторінок друкованого тексту. Робота містить 4 таблиць, 26 рисунків і список використаних джерел з 30 найменувань.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОЕКТІВ У ГАЛУЗІ ТУРИЗМУ

1.1. Поняття управління якістю проектів

Який би сучасний засіб вирішення ділової задачі ми не взяли до розгляду (проект або бізнес-процес), їм завжди властиві три конкуруючих один з одним параметра: тривалість, вартість і якість. Не можна сказати, що якість є найскладнішим з вказаною трійці, швидше за все, витрати на його забезпечення є найбільш небажаними, оскільки вони здатні істотно погіршити бюджет. Однак управління якістю проекту є одним з найважливіших аспектів проектної управлінської доктрини.

Поняття якості і управління якістю проекту (далі УЯП) тісно пов'язані з одноіменними поняттями загальної корпоративної системи управління, з відповідною політикою організації, що є проектоустроїтелем. Крім цього, серед зацікавлених сторін проекту можуть діяти суб'єкти господарської діяльності, які також є певними носіями культури і системи менеджменту якості (СМЯ) [1]. Вимоги, які пред'являються до якості процедур і продукту можуть в такому випадку варіюватися в досить широких межах.

У будь-якому випадку продукт діяльності повинен бути розглянутий як предмет, що володіє складом певних властивостей, які важливі як для його виробника, так і для споживача. У цьому сенсі ми відразу абстрагуємося від філософського поняття і переводимо його в площину економіко-ділового сприйняття. З позиції абсолютно різних підходів до визначення якості (як правило, це національні або міжнародні стандарти) під ним пропонується розуміти ступінь відповідності вимогам ряду властивих предмету характеристик [1].



Рис.1.1. Схема зв'язків понять, що відносяться до якості

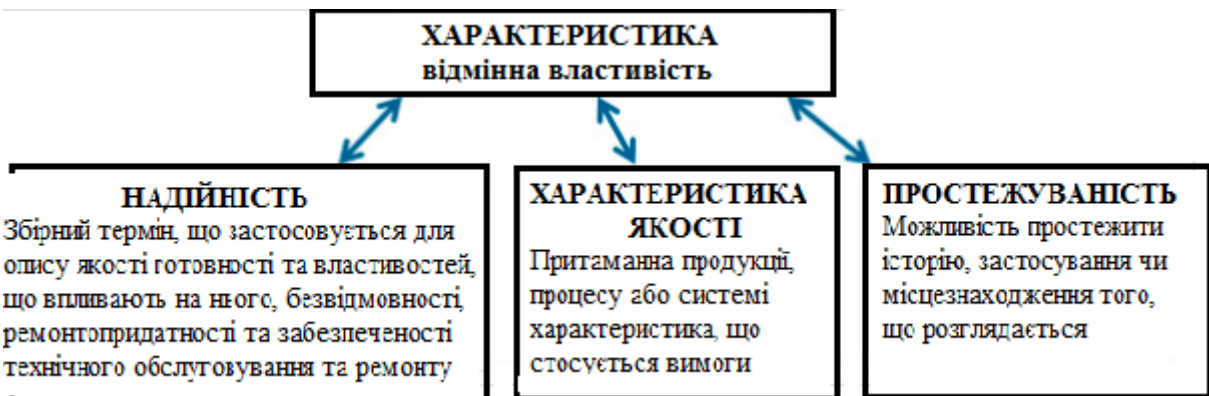


Рис.1.2. Розгорнення понять, що стосуються характеристик [2].

Вище запропоновано дві схеми, які дозволяють чітко простежити взаємозв'язок основних термінів, що визначають поняття поняття, що розглядається в сучасному його трактуванні. Вимоги забезпечення належного рівня займають у його понятті ключове місце. У діловій практиці склалася традиція відбивати вимоги у низці спеціалізованих документів, серед яких виділяються наступні [2].

1. Стандарти. До них відносяться, міждержавні та міжнародні стандарти, правила, норми та рекомендації щодо стандартизації, стандарти організацій та склепіння правил.
2. Обов'язково нормативно-технічні документи (в т.ч. технічні регламенти).
3. Технічні завдання та ТУ.
4. Проектна та технологічна документація.
5. Документація процедурного рівня регламентації (описані процеси управління).
6. Угоди сторін у формі договорів чи контрактів.

1.2. Методології управління якістю проектів

В економічній діяльності якість продукту створюється на всіх етапах життєвого циклу надання послуги, виконання робіт, випуску виробів. При цьому об'єктами управління можуть виступати і процеси, і проекти як форма та засоби досягнення результату. Ідеї стали основою концепції TQM. Серед теоретичних новацій К.Ісікави корисно згадати:

- введення в методологію понять вузького (якість продукту) та широкого змісту (якість процесів, робіт, інформації, завдань, системи, компанії);
- інтеграцію даного предмета в саму природу проекту або процесу, на противагу процедурі контролю;
- більш ефективно раніше попередження помилок і дефектів у порівнянні з контролем та усуненням. океаном, працювала група американських фахівців. Серед них досі яскраво та вагомо звучать імена Арманда Фейгенбаума, Філіпа Кросбі, Волтера Шухарта, Вільяма Демінга, Джозефа Джурана. Ці великі чоловіки не дарма і сьогодні називаються не інакше як гуру, їх працями сталося становлення, розвиток філософії і концепції Total Quality Management в період з 50-х по кінець 80-х років минулого століття. Головні ідеї, що згенеровані в цей час, представлені далі.

1. Зменшення мінливості процесу виробництва як фактор підвищення якості (Шухарт).

2. Управління якістю з урахуванням циклу PDCA (цикл Демінга-Шухарта).
3. Три прагматичні аксіоми та чотирнадцять постулатів концепції Демінга.
4. Безперервне розвиток управління якістю з урахуванням просторової спіральної моделі (модель Джурана).
5. Теорія бездефектного виготовлення продукції (метод Кросбі).
6. Теорія загального управління якістю Фейгенбаума як прообраз TQM, що базується на механізмах контролю якості та її безперервного підвищення.

Якщо перший механізм забезпечує утримання ключових параметрів на заданому рівні, другий забезпечує постійний розвиток бізнесу. Ця методика також передбачає безперервне вдосконалення системи управління якістю в компанії.

а) 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.

в) Лидерство руководителя

Руководители обеспечивают единство цели и направления деятельности организации. Им следует создавать и поддерживать внутреннюю среду, в которой работники могут быть полностью вовлечены в решение задач организации.

с) Вовлечение работников

Работники всех уровней составляют основу организации, поэтому их полное вовлечение в решение задач дает возможность организации с выгодой использовать их способности.

д) Процессный подход

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

е) Системный подход к менеджменту

Выявление, понимание и менеджмент взаимосвязанных процессов как системы содействуют повышению результативности и эффективности организации при достижении ее целей.

ф) Постоянное улучшение

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

д) Принятие решений, основанное на фактах

Эффективные решения должны основываться на анализе данных и информации.

h) Взаимовыгодные отношения с поставщиками

Организация и ее поставщики взаимозависимы, поэтому отношения взаимной выгоды повышают способность обеих сторон создавать ценности.

Рис.1.3. Вісім принципів управління якістю.

Якість проектної організації та створюваного у ньому продукту безпосередньо з рівнем СМК, що у компанії на даний момент проектної реалізації [1,2]. І КСУП, і локальна система управління якістю проекту продовжують «вниз» ієрархію СУЯ, будучи її підсистемою та локальним блоком відповідно.

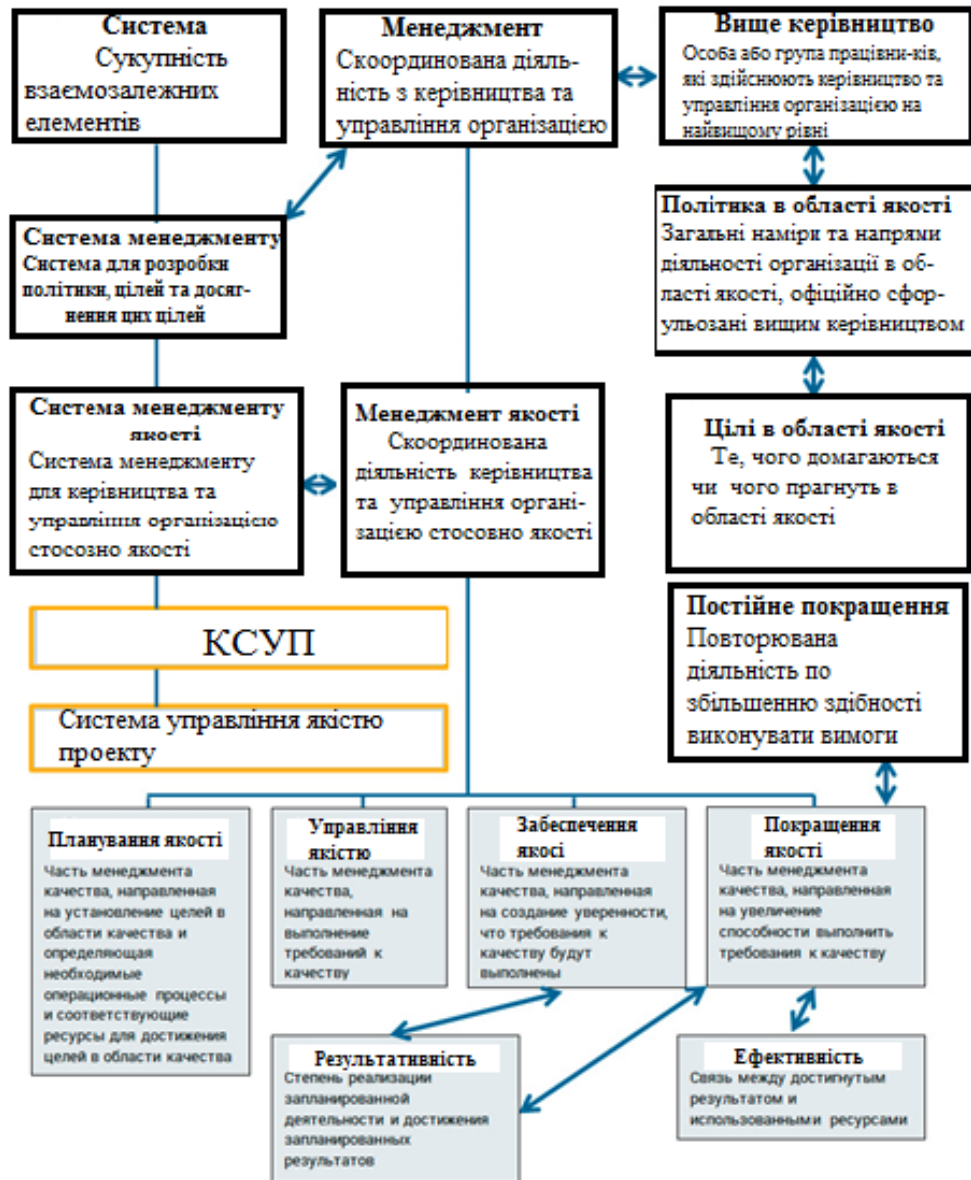


Рис.1.4.Взаємозв'язок понять, що належать до загального менеджменту та менеджменту якості

1.3. Управління проектами в рекреаційній діяльності

Під рекреацією розуміють розширене відтворення фізичних, інтелектуальних та емоційних сил людини. Рекреація необхідна як з погляду індивідуума, так і з позиції держави, яка для свого розвитку має подбати про відтворення продуктивних сил суспільства, до складу яких належить і населення.

Туристично-рекреаційна діяльність сприяє диверсифікації економіки, створюючи галузі, що обслуговують її різні сфери, призводить до розвитку економічної інфраструктури країн, зростання валютних надходжень. На рис.1.5 представлена структуризація рекреаційно-туристичної галузі, як однієї з господарських сфер життєдіяльності.

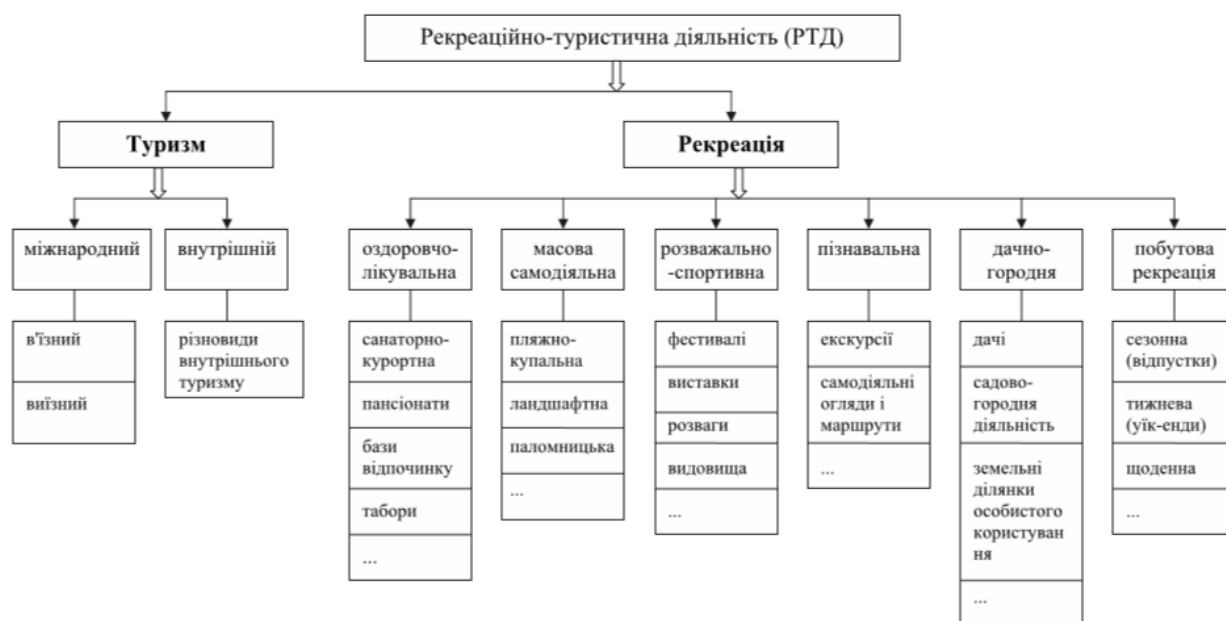


Рис.1.5. Схема рекреаційно-туристичної діяльності

Спираючись на різні джерела статистичних даних можна помітити, що сьогодні туристичний бізнес використовує приблизно 7% світового капіталу, а частка туризму становить понад 10% світової торгівлі товарами і послугами. При цьому число міжнародних туристів в усьому світі в середньому зростає на 6% щорічно [3].

Незважаючи на ресурсну забезпеченість, прийняті концепції, стратегії та програми розвитку туристично-рекреаційної сфери в Україні, не

реалізованими залишаються безмежні потенційні туристичні та рекреаційні можливості країни на внутрішньому і зовнішньому ринку.

Фрей Л.В., оцінюючи соціально-економічний розвиток туристично-рекреаційної сфери, справедливо зазначила, що «в Україні велика кількість туристичних фірм акцентує увагу саме на виїзному туризмі. Через це кількість людей, що від'їжджають із країни, значно перевищує кількість тих, що відвідують нашу країну, та є один із чинників, що має негативний вплив на формування бюджету нашої країни». Організація рекреаційного господарства України на світовому ринку туристичних і рекреаційних послуг є незадовільною та неконкурентоспроможною [4]. Серед основних причин, що стримують розвиток туристично-рекреаційної сфери в Україні та обумовлюють зменшення в'їзного туристичного потоку, є: події, пов'язані з анексією Автономної Республіки Крим та повномасштабною війною на території Донецької та Луганської областей; недостатньо розвинута туристична та рекреаційна інфраструктура; фінансово-економічна криза, що загострилася останніми роками; втрата популярності туристичного напрямку; відсутність ефективної політики щодо просування туристичних та рекреаційних продуктів і туристичних напрямків; неефективна організація управління туристичною і рекреаційною діяльністю; дефіцит якісного традиційного продукту.

На перший план виходить проблема забезпечення їхньої конкурентоспроможності. Підвищення конкурентоспроможності РП тісно пов'язано з реалізацією теоретичних досліджень у сфері якості життя, забезпечення, підтримки та покращення його рівня в процесі надання послуг. Підвищення якості та конкурентоспроможності російської рекреаційної продукції та послуг як на внутрішньому, так і зовнішньому ринку є вирішальною умовою залучення реальних коштів у підйом економіки та подолання кризових явищ.

Фактор якості повинен враховуватися при прийнятті рішень з питань розвитку країни, передбачає організацію широкої підготовки керівників та спеціалістів різного рівня у сфері якості, визначає політику створення для

підприємств організаційно-технічних умов, що сприяють вирішенню проблем якості.

Поліпшення якості рекреаційних послуг, як і якості взагалі – це постійний процес діяльності, спрямований на підвищення рівня послуг, якість їх надання, вдосконалення елементів виробництва та системи якості.

Якість послуг рекреаційної організації за умов сучасного виробництва – найважливіша складова ефективності, рентабельності рекреаційних підприємств і тому якості необхідно приділяти постійну увагу. Займатися якістю мають усі – від директора підприємства до конкретного виконавця. Всі процеси забезпечення, проектування, збереження якості об'єднані в систему управління якістю.

Управління якістю рекреаційних послуг – дії, що здійснюються при створенні та експлуатації, або споживанні, наданні послуг з метою встановлення, забезпечення та підтримки необхідного рівня їх якості.

Сутність будь-якого управління полягає у виробленні керуючих рішень та подальшої реалізації, передбачених цими рішеннями, та керуючих впливів на певному об'єкті управління.

При управлінні якістю рекреаційних послуг безпосередніми об'єктами управління, зазвичай, є процеси, яких залежить якість послуг. Вироблення керуючих рішень значення показників якості послуг (стандарти, технічні умови тощо) слід розглядати як важливу частину програми управління якістю послуг [5].

Основним завданням рекреаційних підприємств є підвищення якості послуг. Успішна діяльність підприємств забезпечується у тому випадку, якщо:

- 1) рекреаційні послуги відповідають чітко визначеним потребам сфери застосування чи призначення;
- 2) рекреаційні послуги задовольняють вимоги споживачів;
- 3) відповідають застосовуваним стандартам та технічним умовам;
- 4) відповідають чинному законодавству та іншим вимогам товариства;
- 5) пропонуються споживачам за конкурентними цінами;

б) спрямовані отримання прибутку.

Управління якістю рекреаційних послуг має здійснюватися системно, тобто. на підприємствах рекреаційної галузі має функціонувати система управління якістю послуг, що є організаційною структурою, чітко розподіляючу відповідальність, процедури, процеси та ресурси, необхідні для управління якістю.

1.4. Поняття бенчмаркінгу, його переваги для організації

Бенчмаркінг – це безперервний процес оцінки рівня продукції, послуг та методів роботи на основі порівняння з найсильнішими конкурентами чи тими компаніями, які визнані лідерами.

Також бенчмаркінг можна як безперервний процес, який відкриває, вивчає, і оцінює все найкраще інших організаціях з використання знань у своїй організації.[6]

Поняття бенчмаркінгу було відоме у Китаї ще у IV ст. до н.е. У книзі «Мистецтво війни» Сунь Цзи писав: «Якщо ви знаєте свого ворога і знаєте себе, ваша перемога не підлягає сумніву».[7] І справді, протягом століть людство оцінювало силу та слабкість інших, щоб з'ясувати рішення про те, як уникнути ситуацій, які можуть призвести до небажаних результатів.

Часом народження бенчмаркінгу вважатимуться кінець 50-х годов.[8] Саме в цей період японські фахівці активно відвідують відомі компанії (переважно американські та західноєвропейські) з метою вивчення ідей, які негайно реалізуються на японських підприємствах. Незабаром використання найкращих світових технологій і ноу-хау як галузі виробництва, так і менеджменту, якими донедавна володів тільки Захід, японці стали вважати своїми конкурентними перевагами. Вони ретельно досліджували західні товари та послуги з тим, щоб виявити їх сильні та слабкі сторони, а потім почати випускати більш конкурентоспроможні модифікації, запропонувавши їх ринку за нижчими цінами. При цьому японці успішно переносили технології та ноу-хау з однієї сфери бізнесу до іншої. Період інтенсивного запозичення західних технологій тривав остаточно 60-х; на той час японські

компанії наздогнали західні. Успіх японців у використанні західних технологій як бази національної промисловості є очевидним і не підлягає сумніву.

На заході бенчмаркінг у його сучасному трактуванні вперше був використаний корпорацією Xerox у 1979 році для подолання ринкових проблем, зумовлених катастрофічним зменшенням ринкової частки корпорації. Компанія не мала вибору. Конкуренти запропонували споживачам аналогічні за якістю товари за нижчими цінами. Рішення було знайдено негайно: для визначення причин ситуації, що склалася, провели порівняльний аналіз товарів конкурентів, виявили та оцінили їх технічні характеристики і на цій основі розробили унікальну пропозицію. Натхненні отриманими результатами співробітники корпорації детально вивчили досвід японської компанії Fuji, адаптація та використання якого привели до успіху та процвітання компанії Xerox, після чого концепція бенчмаркінгу стала невід'ємною частиною її бізнес-стратегії.

У Росії окремі положення та аспекти бенчмаркінгу почали пропагуватись з 1996 р. у роботах Г.Л. Багнєва, А.К. Казанцева, І.А. Арєнкова. В останні роки з цієї проблеми стали публікуватися переклади праць зарубіжних вчених і практиків, з'являються оригінальні розробки російських дослідників. Тим не менш, публікацій з бенчмаркінгу небагато. [9]

Можна виділити такі причини популярності бенчмаркінгу:

- Глобальна конкуренція. В епоху глобалізації бізнесу компанії усвідомлюють необхідність всебічного та детального вивчення найкращих досягнень конкурентів та подальшого використання отриманої інформації з метою власного виживання.
- Винагорода за якість. Все більшого поширення набувають конкурси на звання лідера в галузі якості, що проходять на національному рівні. Обов'язковою умовою участі в них, крім демонстрації компаніям-учасникам конкурентних переваг, що випускаються ними продуктів, є застосування концепції бенчмаркінгу.

· Необхідність адаптації та використання світових досягнень у галузі виробничих та бізнес-технологій. Щоб не залишитися позаду своїх конкурентів, усім компаніям, незалежно від розміру та сфери діяльності, необхідно постійно вивчати та застосовувати передовий досвід у галузі виробничих та бізнес-технологій.

Розвиток бенчмаркінгу сприяє відкритості та підвищенню ефективності бізнесу. Воно дає можливість отримати відповіді на питання, які ставить практика діяльності організації, та несе незаперечні переваги.

Бенчмаркінг організації

1. Дає можливість подолати застій у керівництві, вказати на їхнє неточне уявлення про стан справ.
2. Перетворює самозадоволення та самозаспокоєність на прагнення поліпшення.
3. Допомогає виявити сили, які має організація, а також слабкості, які мають бути подолані.
4. Надає організації сигнали раннього попередження про відставання.
5. Ставить важкі, але справжні цілі.
6. Допомогає визначити пріоритети своєї діяльності щодо покращення роботи.
7. Визначає та включає кращі із застосовуваних процесів та практик менеджменту.
8. З'ясовує рівень організації порівняно з найкращими у світі.
9. Визначає відставання рівня роботи організації рівня її конкурентів.
10. Забезпечує організацію планами випробуваних коригуючих дій.
11. Зводить разом стратегічний план та зусилля організації, спрямовані на її вдосконалення.
12. Відкриває нові технології та методи управління організацією.
13. Концентрує увагу на основних факторах успіху організації.
14. Дозволяє здійснити великомасштабні поліпшення.

15. Допомагає організації навчатися з досвіду інших. Жодна організація не може мати достатньо часу і ресурсів, щоб допустити всі помилки самостійно.
16. Створює культуру безперервного вдосконалення.
17. Скорочує витрати на процес покращення.
18. Веде до швидкого впровадження підходів за меншого ризику.
19. Покращує основні фінансові показники.

Бенчмаркінг – це «компас» підприємства, що допомагає йому визначити основні стратегічні напрями розвитку. Крім того, знання основних проблем, успіхів підприємств своєї галузі компанія може своєчасно проводити зміни, що відповідають вимогам дійсності, покращувати якість продукції, удосконалювати систему менеджменту, щоб зберігати свої конкурентні переваги та успішно розвиватися.

РОЗДІЛ 2.

МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОЕКТІВ ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНОЇ СФЕРИ

2.1. Управління якістю інститутом РМІ

РМІ PMBOK функціональну сферу УЯП орієнтує, відповідно, на стандарти серій 9000 та 10000. зонах перетинів з групами процесів управління рекомендується організувати виконання трьох процесів: планування управління якістю, його забезпечення та контроль. Стандарт дуже чітко і наочно розділяє поняття якості та сорту, використовуючи приклад сортності програмного продукту [1].

У посібнику PMBOK дана інтерпретація понять точності та прецизійності. Крім загальновизнаних в ISO принципів TQM, РМІ також запроваджує елементи: відповідальність керівництва та вартість якості (cost of quality). Йдеться про потенціал окремого інвестиційного режиму щодо забезпечення необхідних характеристик проектного продукту. З цією метою наводиться дещо ширше тлумачення застосування основних інструментів до різних процесних груп управління (рис.2.1. схема, де додано, крім іншого, цикл ІРЕСС).

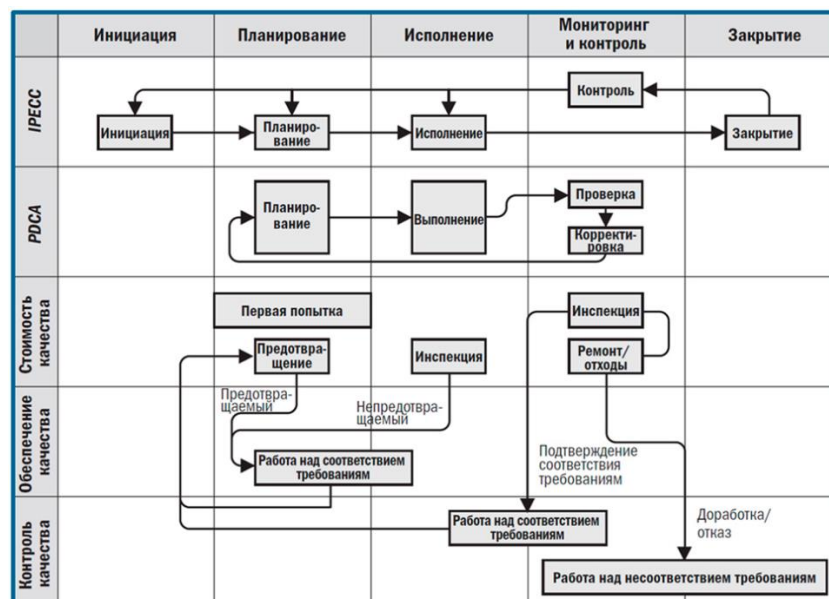


Рис.2.1. Схема взаємозв'язків інструментів якості із групами процесів управління проектами [1].

Зі схеми бачимо, що планування УЯП починається вже на концептуальній фазі проекту та на стадії його розробки. Це означає, що процеси ініціації та планування у питанні інтегровані один в одного з самого початку. Серед інструментів планування стандарт відзначає широку гаму методів. Крім уже названого, це і бенчмаркінг, і експерименти, і вибірковий контроль та багато іншого. Іншими словами, у стандарті заявлено практично вичерпний перелік коштів, які має сучасний TQM. Процес планування серед своїх виходів демонструє цільові установки, які він має реалізувати, а саме:

1. Створення плану УЯП. До нього включаються також стандарти якості для даного проекту.
2. Розробка плану вдосконалення процесів. Це цілком резонно, оскільки безперервне вдосконалення системи управління якістю проекту одні з основних принципів методології.
3. Створення метрик якості.
4. Видача контрольних списків перевірочних процедур.

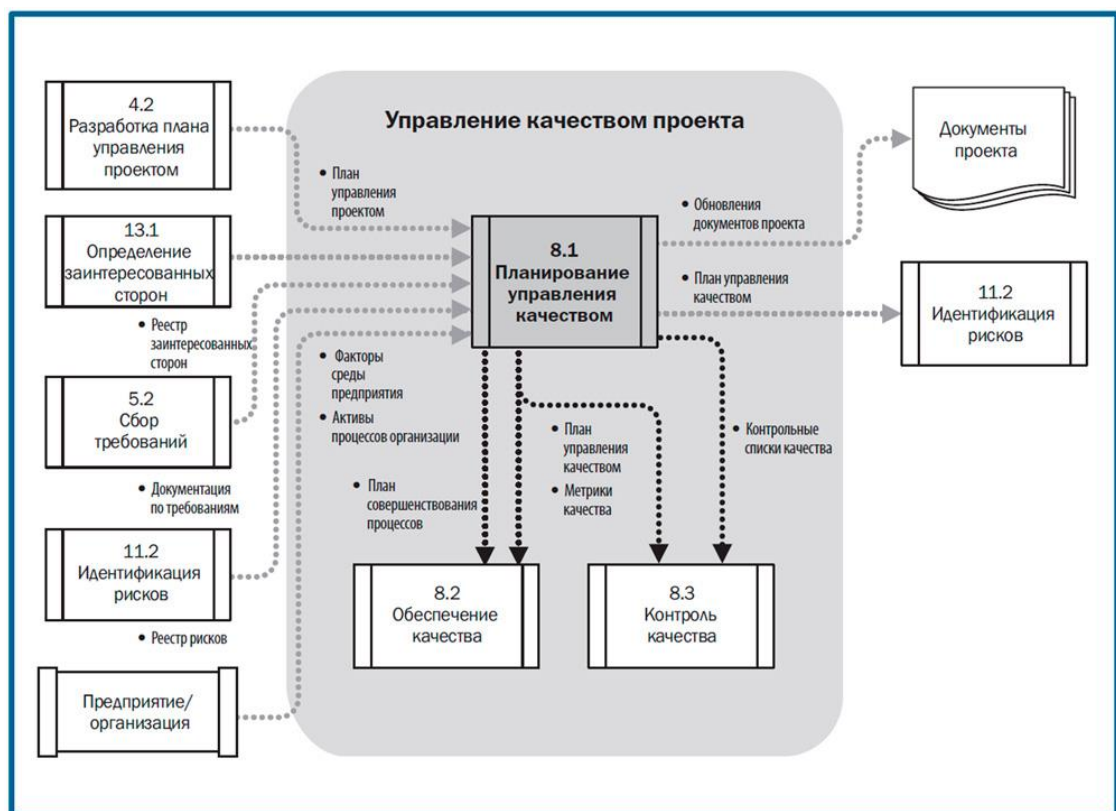


Рис.2.2. DFD процесу планування управління якістю [1].

У стандарті докладно розглянуті методи та інструменти планування, що застосовуються при УЯП. Крім порівняльного аналізу витрат та вигод на зазначені цілі приділено увагу видам витрат на відмови та основним семи інструментам якості. Візуальна модель набору цих інструментів показана в рис. 2.3.

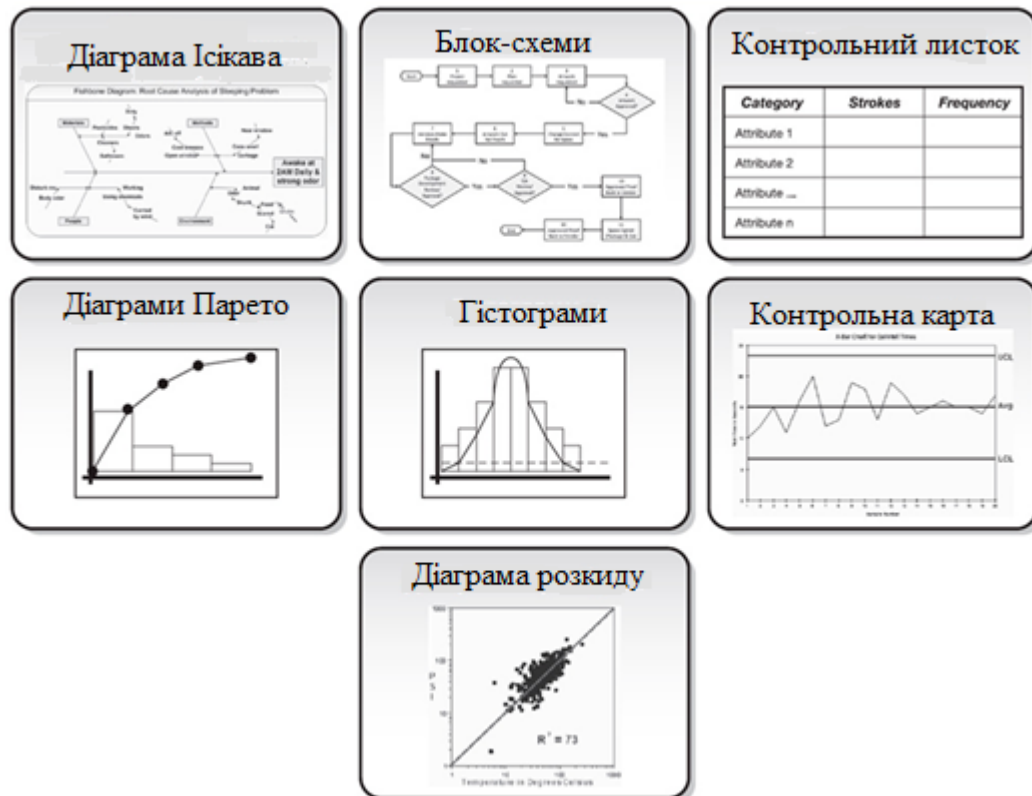


Рис. 2.3. Візуальна модель набору інструментів планування, що застосовуються під час управління якістю проектів.

Забезпечення якості проекту є другим процесом УЯП методології ANSI PMI. У цьому процесі відтворюється процедура аудиту якості проекту, яку виконує експерт з якості. На його виході також виникають рекомендації щодо оновлення та актуалізації планів проекту, створюється новий заділ для поповнення активів організаційних процесів, що означає:

- збереження досвіду кращих практик;
- рекомендації, що забезпечують розвиток більш ефективних способів роботи проектної команди;

- виявлення невідповідностей, розбіжностей та недоліків у забезпеченні якості;
- набір статистики за вкладом кожного аудиту у створення успішного досвіду.

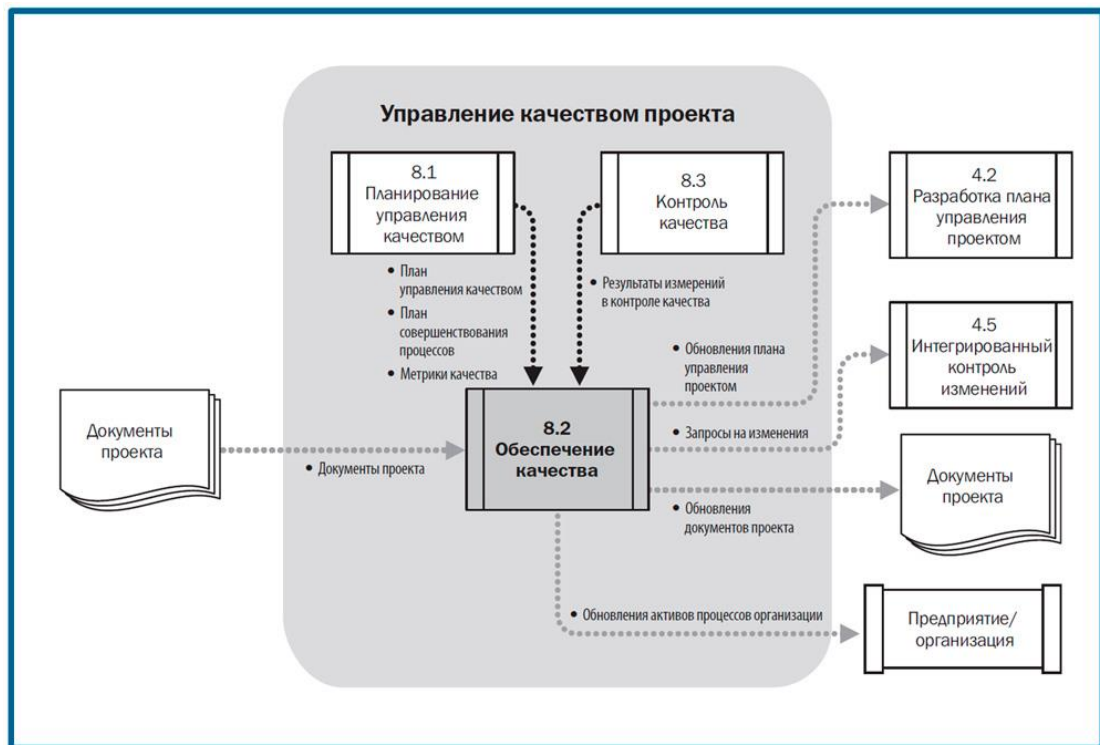


Рис.2.4. DFD забезпечення якості проекту [1].

Третій процес управління у досліджуваний функціональній області називається «контроль якості». Тут відбувається безпосереднє порівняння характеристик продукту із заданими параметрами, встановленими згідно з вихідними вимогами від зацікавлених сторін. У разі виявлення відхилень у межах, що перевищують нормативні, має виникнути оновлення плану якості, видані рекомендації з переробки проектних результатів. У ході контролю причини дефектів та відхилень мають бути виявлені та локалізовані так, щоб вони не повторилися у нових проектних завданнях. На основі отриманих висновків силами РМ база одержаних уроків повинна бути поповнена [1].

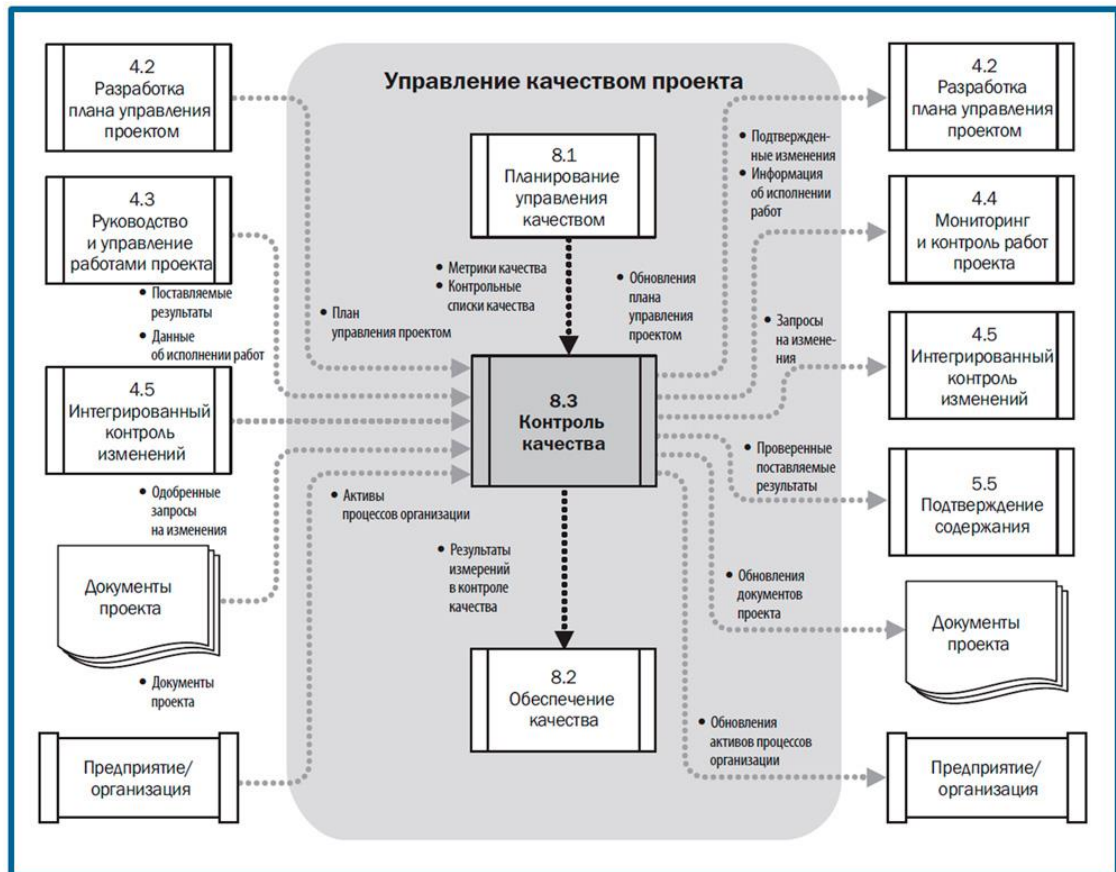


Рис.2.5. DFD контроля якості проекту [1].

2.2. Бенчмаркінг як один з інструментів підвищення якості

Основним завданням здійснення технології бенчмаркінгу на підприємствах сфери обслуговування є підвищення якості та досягнення ключових цілей. Фахівці TQM трактують якість як ступінь задоволення потреб. Так, під якістю готельних послуг насамперед розуміється ступінь задоволення потреб гостей.

Об'єктами аналізу під час проведення бенчмаркінгу рекреаційної сфери є послуги, особливо ті параметри послуг, які видаються споживачам найважливішими. Для туристично-рекреаційної промисловості пріоритетними є критерії задоволеності гостей. Технологія бенчмаркінгу має вказати, де компанія програє конкурентам у сфері задоволення потреб гостей.

Базові елементи бенчмаркінгу (мети, завдання, принципи) організують, інтегрують та закладають основу в поняття та концепцію конкурентного

аналізу, що може забезпечити необхідною інформацією для вдосконалення послуг та задоволення вимог ринку. (рис.2.6)



Рис. 2.6. Механізм реалізації бенчмаркінгового підходу у туристично-рекреаційної сфері

Щоб детально проаналізувати можливості застосування бенчмаркінгу у рекреаційної індустрії, необхідно розглянути його основні види:

- внутрішній бенчмаркінг – покращення діяльності готелю за рахунок порівняння показників між відділами компанії;
- конкурентний бенчмаркінг – порівняння показників власної компанії з конкурентами;
- функціональний бенчмаркінг - покращення діяльності компанії з використанням досвіду компаній з інших галузей;
- загальний бенчмаркінг – цілеспрямований підхід до всіх проблем компанії, визначення завдань та поетапне вирішення виявлених проблем;
- стратегічний бенчмаркінг – поліпшення бізнес-процесів з урахуванням передового досвіду зарубіжних компаній із високим рівнем організованості.

Залежно від поставленого завдання, бенчмаркінг поділяється на порівняльний та процесний. Порівняльний бенчмаркінг - це процес збору та аналізу показників діяльності організації та порівняння цих даних з даними інших підприємств галузі для виявлення проблем та розробки стратегічних програм. Виходячи з цього із урахуванням забезпечення успішної реалізації бенчмаркінгового підходу у туристично-рекреаційному бізнесі, виділяємо показники ефективної діяльності:

- 1) основні показники, що визначають якість обслуговування клієнтів;
- 2) основні показники, що визначають ефективність управління та функціонування;
 - дохід від продажу (Room Revenue);
 - дохід з доступного номера (RevPAR);
 - середній відпускний тариф (ADR);
 - середній дохід на гостя (RevPAC);
 - середня тривалість проживання (Average Length of Stay); □ кількість проданих номерів (Room Sold);
 - відсоток завантаження (Occupancy %);
- 3) показники, що впливають працездатність персоналу.

При вивченні всіх цих показників можна виявити ефективні методи роботи готелів, показники, що задовольняють потреби гостей та прийняти оптимальні управлінські рішення.

Найбільш результативний та ефективний метод ґрунтується на поєднанні кількох показників та факторів в одне ціле на пропорційній основі [10].

Наприклад, ключові показники рівня задоволення клієнтів, які визначаються за кількома підсумками, такими, як ретельний аналіз клієнтської інформації; кількість клієнтів, які відмовилися від послуг готелю за встановлений період, або продовжували користуватися цими послугами або перейшли на нові послуги; обсяг коштів, витрачених клієнтами під час перебування у готелі, тощо. Кожен із показників цікавий лише як відображення клієнтських переваг.

При цьому значення показників аналізованого підприємства готельного сектора необхідно порівняти з показниками підприємств, подібних до нього за обсягом, структурою, клієнтською спрямованістю.

При порівняльному бенчмаркінгу розраховується як горизонтальний аналіз (порівняння коїться з іншими готельними підприємствами), а й вертикальний (порівняння з попереднім періодом, місяцем, кварталом, роком), враховуючи у своїй вплив сезонного чинника.

Процесний бенчмаркінг - це вивчення бізнес-процесів підприємств, які мають кращі результати у своїй галузі та певні напрямки бізнес-процесів, де бізнес-процеси поділяються на зовнішні (бронювання авіа - та залізничних).

Етап 1. Визначення об'єкту бенчмаркінгу. Аналіз та оцінка поточної ситуації у компанії, пошук факторів, що впливають на результативність діяльності готелю, а також виявлення ключових проблем. Вирішення та виявлення ключових проблем та слабких місць у діяльності готелю дає можливість того, що ці зони недоліків стають точками фіксації зусиль менеджменту. У готельному бізнесі процес надання послуг гостям є основним об'єктом аналізу та становить предмет бенчмаркінгового дослідження.

Етап 2. Виявлення бенчмаркінгових партнерів для порівняння. Орієнтуючись на об'єкт бенчмаркінгу, аналізується цільовий ринок та виявляються бенчмаркінгові партнери.

При виборі потенційних партнерів з бенчмаркінгу необхідно враховувати такі фактори, як близькість виконуваних функцій та операцій, надійність інформації, що надається, географічне розташування, наявність дружніх або, навпаки, ворожих відносин з відповідними компаніями. Завжди дуже корисний вибір партнерів із бенчмаркінгу у власному регіоні [11].

Бенчмаркінгове дослідження є діяльністю, організованою на спільній згоді та обміні інформацією, що забезпечують вигоду обом сторонам. У бенчмаркінговому союзі кожен партнер повинен мати гарантії, що стосуються поведінки інших, і тільки повага, попереднє встановлення правил, узгоджених усіма учасниками, гарантує гарний результат. Учасникам

необхідний кодекс як довідковий посібник для правильного провадження їх діяльності, який має включати три аспекти: протокол, юридичні питання, а також питання етичного плану.

Етап 3. Пошук та вивчення найкращих методів роботи готелів. Для пошуку кращих методів управління необхідно вивчати такі показники готельного комплексу: маркетингові, кадрові, управлінські, соціальні. Важливо визначити, коли та за яких умов готель діє ефективно.

Етап 4. Спрощення та прискорення надмірно ускладнених бізнес-процесів. Вся інформація та дані, зібрані на викладених вище етапах, повинні бути детально проаналізовані для виявлення існуючої різниці у показниках результативності між компанією, що проводить бенчмаркінг, та готелями-лідерами за цими показниками.

У процесі аналізу мають бути досконало вивчені всі етапи процесу управління та виділено всі функції відмінної якості управління та відповідні їм показники ефективності.

2.3. Механізми удосконалення туристичних послуг

У туристичному бізнесі багато організацій, які мають вписуватися в єдину регіональну систему управління, де метою є забезпечення тривалої конкурентоспроможності над ринком. За допомогою менеджменту має розроблятися стратегія розвитку всього регіону та окремої організації.

Менеджмент - це управління умовах ринку, що зумовлює: орієнтацію фірми на попит і потреби ринку, на запити споживачів та організацію виробництва тих видів товару, які мають попитом і можуть принести прибуток; постійне прагнення підвищення ефективності виробництва, до отримання високих результатів із меншими затратами; постійне коригування цілей та програм залежно від стану ринку; кінцевий результат діяльності фірми; необхідність використання сучасної інформаційної бази, комп'ютерної техніки для багатоваріантних розрахунків при прийнятті оптимальних рішень [12].

Туристичні послуги:

- послуги туроператора з організації внутрішнього туризму;
- послуги туроператора з організації виїзного туризму;
- послуги туроператора з організації в'їзного туризму;
- послуги турагента;
- окремі послуги туроператора і турагента; при індивідуальному туризмі;
- екскурсійні послуги.

Якість послуг складається з певного набору факторів (рис.2.7).



Рис. 2.7 Якість послуг

На якість туристичного обслуговування впливають такі фактори:

- політика держави в галузі туризму;
- гнучкість системи управління;
- вкладення;
- природні умови;
- психологічні;
- потреби туристів;
- імідж підприємства.

Розбіжність у сприйнятті туристського продукту між споживачами та виробниками ускладнюють економічні дослідження у сфері туризму.

Проблема полягає в тому, що продукти, що виходять на ринок, не завжди збігаються з тим, чого бажає споживач. Покупці шукають не набір послуг, а те, що підходить йому індивідуально. Одні покупці шукають відпочинок, вирушаючи на курорти, інші виїжджають на ділові переговори, треті - шанувальники екстремального туризму. Виробники туристського продукту аналізують потреби клієнтів, перебудовують свою роботу відповідно до них, пропонують набори послуг і рекламують не стільки продукти, скільки їх споживчі якості та властивості. Важливо забезпечити туристам безпеку при наданні послуги, безпеку життя та збереження майна. Навіть зникнення незначної речі в аеропорту або затримка багажу може затьмарити радість від майбутньої поїздки.

Туристський продукт складається з таких елементів:

- природні ресурси, культурні, архітектурні пам'ятки;
- засоби розміщення, ресторани;
- можливості переміщення.

Завдяки інформаційним послугам туристські фірми забезпечують реалізацію туристичного продукту. Для інформування споживачів використовуються каталоги, брошури з детальною інформацією та цінами. Наявність інформаційного матеріалу, його знання персоналом туристського підприємства та вільне надання за запитом туриста є безумовною вимогою створення туристського продукту та його успішної реалізації на ринку. товарів. Надати послугу можна лише тоді, коли надходить замовлення або з'являється клієнт. З цього погляду виробництво та споживання послуг невіддільні. Правильно підібраний та навчений персонал у турфірмі необхідний якості послуг, прихильності покупців і підвищення конкурентоспроможності фірми. Роботи зі стандартизації підвищують ефективність роботи з клієнтами та створюють єдиний образ персоналу, який можна легко впізнати. Прийнятий стандарт обслуговування потребує підтримки та підкріплюється системою контролю якості.

Знати бажання клієнтів – необхідна умова, проте воно не завжди достатньо. Менеджер може мати чітке уявлення про те, що хоче клієнт, але

часто буває не в змозі втілити бажане в послугі через брак фінансування, поганого бізнес-планування, відсутність стандартів, недостатньо старанної роботи [13]. У сфері гостинності якість - правильно підібрані потреби клієнтів, правильно надані послуги та постійність.

При розгляді принципів управління якістю виділяють такі управлінські функції: взаємодія із зовнішнім середовищем; політика та планування якості; навчання та мотивація персоналу; контроль якості; інформація про якість; розробка заходів; прийняття рішень.

У разі економіки основним напрямом політики має бути випередження конкурентів у сфері якості туристських послуг шляхом їхнього постійного вдосконалення. Контроль якості - основна функція у процесі управління якістю у туризмі. Потрібно шукати варіанти виправлення помилок. Якість може бути оцінена лише тоді, коли послугу буде надано. Повинна проводитися оцінка якості, результатом якої є здатність або нездатність об'єкта відповідати певним вимогам [14].

Стандартизація - діяльність, спрямована на досягнення та встановлення прогресивних норм та вимог шляхом створення нормативно-технічної документації на виробництво та застосування різних видів продукції, а також надання послуг. Досягнення високої якості обслуговування можна отримати за рахунок кваліфікованих фахівців, а також відповідної системи управління якістю.

Персонал у туристичних організаціях становлять частину туристичного продукту. Особлива увага при дослідженні туристичного бізнесу приділяється питанням довілля, ринку, конкурентам, клієнтам, персоналу. Задоволення клієнта у сфері обслуговування досягається, зокрема, ввічливістю персоналу та його чуйністю.

Туристський продукт складається з двох складових частин: матеріальної та нематеріальної представлений у табл. 2.1.

Складові частини туристського продукту

ТУРИСТСЬКИЙ ПРОДУКТ	
Матеріальні послуги	Нематеріальні послуги
Готельні номери, меблі, обладнання, транспортні засоби, харчування та ін.	Сервіс, атмосфера, дружелюбність, співучасть, ініціатива і т.д.
Можливість оцінки цих двох складових туристського продукту	
Реальні, об'єктивні, порівняльні, зрівнянні з іншими об'єктами розміщення, транспорту і т.д.	Абстрактні, суб'єктивні, відсутня можливість попередньої оцінки

Для того щоб підтримувати якість обслуговування, багато туристських організацій розробляють стандарти обслуговування - комплекс обов'язкових для виконання правил обслуговування туристів, які мають гарантувати необхідний рівень якості для всіх операцій. Стандарт визначає критерії, за якими оцінюються рівень обслуговування та діяльність персоналу. Цими критеріями можуть бути: час оформлення в службі розміщення, час, на надання конкретних послуг (прання), зовнішній вигляд персоналу, знання іноземних мов.

Складові якості:

- якість розробки та виробництва продукту;
- відповідність вимогам якості готової продукції;
- післяпродажне обслуговування.

Якість обслуговування залежить від уміння персоналу:

- розпізнати вимоги клієнта;
- оцінити сприйняття кожним клієнтом обслуговування;
- оперативно коригувати процес обслуговування [15].

Завдання управління проектами у туризмі у тому, щоб виявити ці загальні тенденції та закономірності його розвитку, щоб визначити його специфічні особливості. Завжди необхідно пам'ятати, що туризм - не чари, а

серйозна і важка робота трудівників цієї складної та багатогранної галузі, що має свою специфіку, особливий зміст трудових відносин.

Туризм має ряд властивих йому особливостей. Особливості туристичної галузі випливають із специфічних властивостей послуг, що надаються туристичними підприємствами та організаціями. Відповідно до цього слід визначити, як глибоко і в якому напрямку має розвиватися управлінський інструмент, щоб правильно вирішити ті специфічні проблеми, які притаманні туристським організаціям. елементами. На схемі, (рис. 2.8), показана робота туроператорів і турагентів, їх взаємозв'язок між собою та специфіка наданих ними послуг.

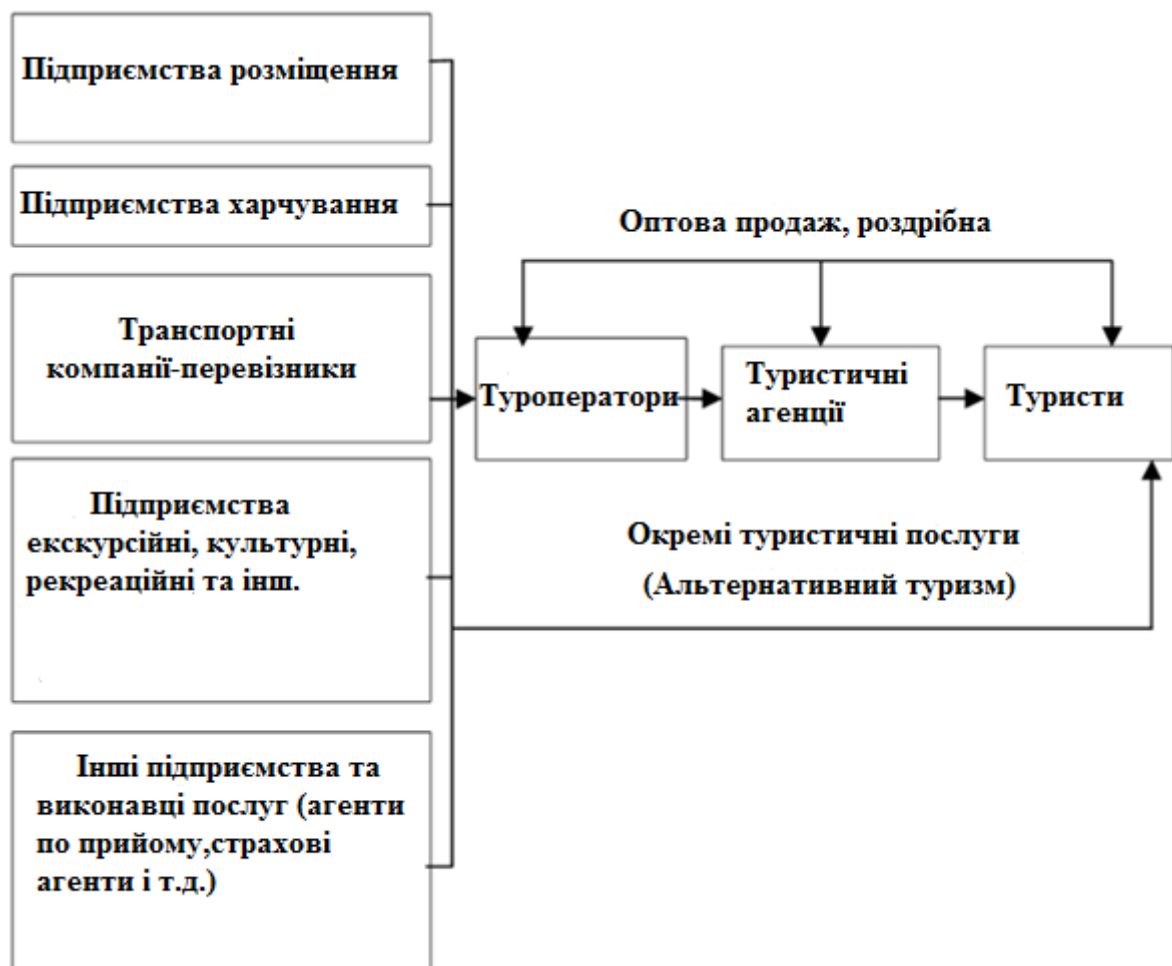


Рис. 2.8 Схема роботи туроператорів

Елементи систем управління якістю готельних послуг:

- закони управління якістю;

- об'єкт управління якістю - підприємство;
- предмет управління якістю - послуга;
- фактори управління якістю;
- функції методів управління якістю;
- інформація;
- методика;
- організаційна структура;
- технічні засоби збору інформації;
- кадри управління якістю.

Мета - вдосконалення форм і методів процесу управління, яке спрямоване на поліпшення якості. Повинна бути цілісна система якості, де керівники зацікавлені у створенні скоординованих підрозділів. Вивчивши потреби споживачів і розглянувши стан на ринку послуг, поліпшення якості повинно підвищуватися.

- принципи управління якістю:
- відповідальність керівництва; трудові ресурси;
- документальне оформлення;
- взаємодія між споживачами та працівниками.

Засобом реалізації є система якості, через яку здійснюється планування, управління, поліпшення якості.

Найважливішим завданням менеджерів туристичної організації є визначення якості туристського продукту у вигляді підтримки зворотний зв'язок із споживачами. Для організації потрібно розробити маркетингову стратегію. У турагентстві один із менеджерів з туризму може взяти на себе обов'язки з маркетингу, тим самим з'ясуються потреби клієнтів, популярні тури, напрямки, що часто запитуються. Перебуваючи в курсі популярних турів і маршрутів, можна скласти свій індивідуальний тур, маршрут по місту, спираючись на вже перевірені шляхи і перенісши нове. стані.

У турагентстві необхідно створити всі умови для надання туристичних послуг:

- створені маршрути відповідають очікуванням та фізичним можливостям споживачів;
- додаткові послуги - побутові, екскурсійні надаються для створення нормальних умов для життя гостей;
- планування офісу та розташування його зручно, комфортно, зручний проїзд на автомобілі.

Обслуговування клієнта починається з офісу. Тут має бути комфортно затишно, як удома, персонал почуватиметься комфортно, також і гості. Потрібно зустрічати кожного клієнта як у себе вдома. Потрібно встановити кулери з гарячою та холодною водою, пропонувати кожному напої та печиво, тим самим розташувати до себе гостей. Щоденне прибирання приміщень є обов'язковим. Важливо зняти офіс на першому поверсі, щоб клієнти мали вільний доступ до офісу. Вивіска повинна мати фірмовий знак і слоган.

Щодо стимулювання працівників можна запропонувати таке:

- щомісячні премії - відсотки від продажу турів;
- винагороди за вислугу років;
- «тринадцята зарплата» - винагорода за підсумками року (на основі окладу та премії);
- соціальні пільги;
- стажування за кордоном;
- подарунки на день народження;
- виплати працівникам, які йдуть на пенсію.

По мірі розширення бізнесу, по можливості, вітаються конкурси, на основі яких будуть обиратися кращі працівники агентства.

Проблеми, які мають місце на фірмі: недостатні знання менеджерів - необхідно попередньо відвідати курси та виставки з туризму; відсутність сертифіката – документи збираються, найближчим часом вирушать на розгляд; відсутність посадових інструкцій.

Однією з основних ознак за якими можна визначити рівень якості послуг, що надаються турфірмою, є грамотно, повно і рівноправно укладений договір про надання туристських послуг, який фірма пропонує укласти з

туристом, і здатність турфірми враховувати при його укладанні пропозиції самого туриста, якщо якісь положення у ньому його не влаштовують. Саме договір відображає справжню особу фірми, її імідж, професіоналізм, повагу (або неповагу) до клієнта і, як наслідок – якість послуг, що надаються. А тому перш за все сама фірма повинна бути зацікавлена в тому, щоб не тільки пропонуваній нею туристський продукт, що відображається в барвистих проспектах, відеофільмах або менеджерів, що залучають промовах, а й форма цієї пропозиції (тобто зміст договору) не завдавали шкоди її репутації. Фірми, які надають туристичні послуги клієнтам та укладають договори з туристами, займаються підприємницькою діяльністю. Вони несуть підвищену відповідальність порушення зобов'язань за договором, зокрема і допущені тими особами, із якими турфірми самі уклали договори обслуговування їх замовника (туриста).

Турист має право: свободу пересування країною тимчасового перебування; забезпечення особистої безпеки; безперешкодне отримання невідкладної медичної допомоги; відшкодування збитків та компенсацію моральної шкоди у разі невиконання умов туристського договору.

На туриста покладаються певні обов'язки: дотримання законодавства країни тимчасового перебування; поважне ставлення до її соціального устрою, звичаїв, традицій та релігійних вірувань. Закон зобов'язує туриста зберігати довкілля, дбайливо ставитися до пам'яток природи, історії та культури. Особливо важливо дотримуватись правил в'їзду в країну тимчасового перебування та виїзду з неї, а також правил пересування в країнах транзитного проїзду. Турист зобов'язаний дотримуватись під час подорожі правил особистої безпеки. Той, хто згоден виконувати зазначені зобов'язання, може укласти письмовий договір на реалізацію туристичного продукту.

Законодавча підтримка внутрішнього туризму базується на сертифікації.

Сертифікація – це контроль за якістю та безпекою послуг. Всі статті законів, пункти договорів мають на меті - надання споживачеві якісних послуг за гроші.

- - забезпечення дотримання професійних туристичних стандартів;
- - безперервне підвищення якості туристських послуг;
- - ефективності надання туристських послуг.

Досягнення прийняттого рівня якості неможливе без ефективної системи керування. Для забезпечення результативного та нормального функціонування системи якості потрібно її документальне регламентування.

Все більше і більше клієнтів довіряють організаціям, які впровадили систему менеджменту якості та мають сертифікат відповідності в даній галузі. По-перше, це дозволяє підвищити конкурентоспроможність організації перед іншими організаціями, які мають сертифікат відповідності. По-друге, з'явиться довіра клієнтів до послуг, що надають. По-третє, покращуватиметься економічні показники діяльності [17].

2.4. Інструменти оцінки результату процесу управління якістю

Під визначенням показника якості мається на увазі знаходження його чисельного значення. І тому практично залежно від специфіки продукції приймаються такі методи.

Вимірювальний – за допомогою інструментів, приладів.

Реєстраційний метод - який ґрунтується на реєстрації та підрахунку числа певних подій (наприклад відмов при випробуваннях) або предметів (наприклад, стандартизованих, уніфікованих, оригінальних захищених патентом). Реєстраційним методом можуть визначатися такі показники як безвідмовність, патентно-правові, стандартизація, уніфікація. Обчислювальний метод - ґрунтується на застосуванні спеціальних математичних моделей для визначення показника якості продукції.

Органолептичний метод – передбачає аналіз сприйняття людських органів чуття – зору, слуху, нюху, смаку, дотику. Точність та достовірність знайдених значень залежать від кваліфікації, навичок та здібності осіб, які їх визначають. Соціологічний метод - здійснюється на основі збору та аналізу ліній можливих споживачів.

Один із базових принципів управління якістю полягає у прийнятті рішень на основі фактів. Найповніше це вирішується шляхом моделювання процесів, як виробничих, і управлінських інструментами математичної статистики. Проте, сучасні статистичні методи досить складні сприйняття і широкого практичного використання без поглибленої математичної підготовки всіх учасників процесу. До 1979 року Союз японських вчених та інженерів (JUSE) зібрав до купи сім досить простих у використанні наочних методів аналізу процесів. При всій своїй простоті вони зберігають зв'язок зі статистикою і дають професіоналам можливість користуватися їхніми результатами, а за необхідності – вдосконалювати їх. Мета основних інструментів контролю якості полягає у виявленні проблем, що підлягають першочерговому вирішенню, на основі контролю чинного процесу, збирання, обробки та аналізу отриманих фактів (статистичного матеріалу) для подальшого покращення якості процесу.

Суть методу – контроль якості (порівняння запланованого показника якості з дійсним його значенням) – це одна з основних функцій у процесі управління якістю, а збір, обробка та аналіз фактів – найважливіший етап цього процесу. З багатьох статистичних методів для широкого застосування вибрано лише сім, які зрозумілі і можуть легко застосовуватися фахівцями різного профілю. Вони дозволяють вчасно виявити та відобразити проблеми, встановити основні фактори, з яких треба починати діяти, та розподілити зусилля з метою ефективного вирішення цих проблем. Очікуваний результат – вирішення до 95% всіх проблем, що виникають на виробництві. Сім основних інструментів контролю якості - набір інструментів, що дозволяють полегшити завдання контролю поточних процесів та надати різноманітні факти для аналізу, коригування та поліпшення якості процесів.

1. Контрольний лист - інструмент для збору даних та їх автоматичного впорядкування для полегшення подальшого використання зібраної інформації.

2. Гістограма - інструмент, що дозволяє візуально оцінити розподіл статистичних даних, згрупованих за частотою влучення даних у певний (заздалегідь заданий) інтервал.
 3. Діаграма Парето - інструмент, що дозволяє об'єктивно уявити та виявити основні фактори, що впливають на досліджувану проблему, та розподілити зусилля для її ефективного вирішення.
 4. Метод стратифікації (розшарування даних) - інструмент, що дозволяє зробити поділ даних на підгрупи за певною ознакою.
 5. Діаграма розкиду (розсіювання) – інструмент, що дозволяє визначити вид та тісноту зв'язку між парами відповідних змінних.
 6. Діаграма Ісікави (причинно-наслідкова діаграма) - інструмент, який дозволяє виявити найістотніші фактори (причини), що впливають на кінцевий результат (наслідок).
 7. Контрольна карта - інструмент, що дозволяє відстежувати хід протікання процесу та впливати на нього (за допомогою відповідного зворотного зв'язку), попереджаючи його відхилення від пред'явлених до процесу вимог.
- [13]. Розглянемо зміст цих інструментів та можливості їх застосування.
- Контрольні листи (або збір даних) – спеціальні бланки для збору даних

Наименование Документа		Контрольный листок по видам дефектов
Предприятие: XXX	Изделие: _____	Кол-во Деталей _____
Цех: _____	Операция: _____	
Участок: _____	Контролер: _____	
Типы дефектов	Данные контроля	ИТОГО
Деформации		47
Царапины		42
Трещины		24
Ракшины		38
Пятна		53
Разрыв		7
Прочие		12
ИТОГО		

Рис. 2.9. Приклади контрольного листка

Вони полегшують процес збору, сприяють точності збору даних та автоматично до деяких висновків, що дуже зручно для швидкого аналізу. Результати легко перетворюються на гістограму або діаграму Парето. Контрольні листки можуть застосовуватися як під час контролю за якісними,

так і при контролі за кількісними ознаками. Форма контрольного листа може бути різною, залежно від призначення (рис. 2.9).

Гістограма - вид стовбчикової діаграми. Для узагальнення цифрових даних. Може бути використана як графічне відображення даних контрольного аркуша. Характер розподілу даних може виявити суть проблеми. Призначений для комунікації безпосередньо з людьми, які керують процесом. Гістограма відображає залежність частоти попадання параметрів якості виробу або процесу певний інтервал значень від цих значень. Гістограма будується в такий спосіб (рис. 2.10.):

1. Визначаємо найбільше значення показника якості.
2. Визначаємо найменше значення показника якості.
3. Визначаємо діапазон гістограми як різницю між найбільшим та найменшим значенням.
4. Визначаємо кількість інтервалів гістограми.
5. Визначаємо довжину інтервалу гістограми = (діапазон гістограми) / (число інтервалів).
6. Розбиваємо діапазон гістограми на інтервали.
7. Вважаємо кількість попадань результатів у кожний інтервал.
8. Визначаємо частоту влучень в інтервал = (число влучень) / (загальна кількість показників якості)
9. Будуємо стовпчикову діаграму.

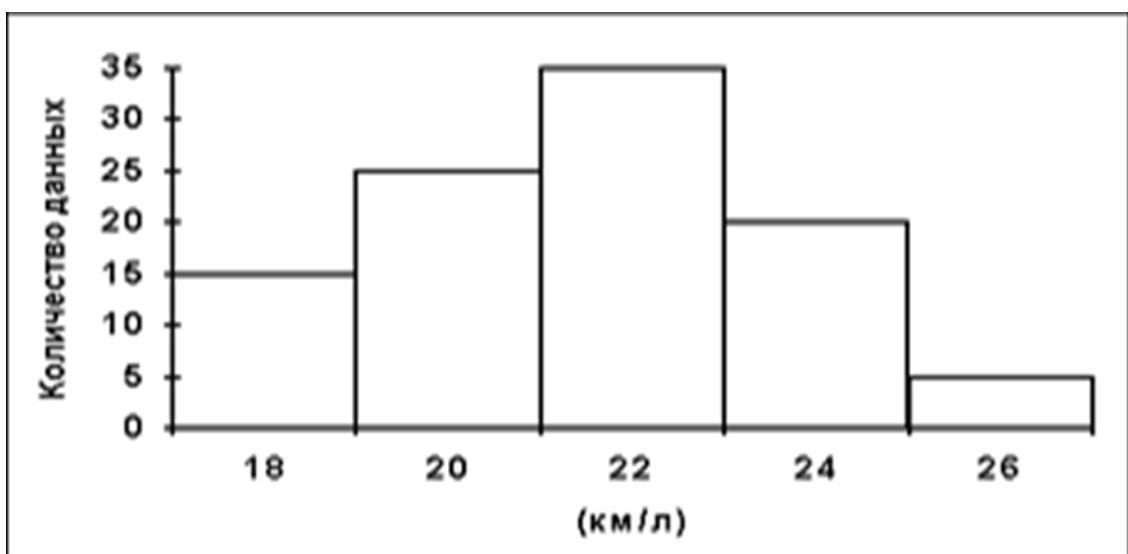


Рис. 2.10. Гістограма споживання палива для 100 автомобілів

Аналіз Парето отримав свою назву від імені італійського економіста Вілфредо Парето, який показав, що більшість капіталу (80%) знаходиться в руках незначної кількості людей (20%). Парето розробив логарифмічні математичні моделі, що описують цей неоднорідний розподіл, а математик М.Оа. Лоренц представив графічні ілюстрації. Правило Парето - "універсальний" принцип, який застосовується у багатьох ситуацій, і без сумніву - у вирішенні проблем якості. Джозеф Джуран відзначив "універсальне" застосування принципу Парето будь-якої групи причин, що викликають той чи інший наслідок, причому більша частина наслідків викликана малою кількістю причин.

Аналіз Парето ранжує окремі області за значимістю чи важливістю і закликає виявити і насамперед усунути ті причини, які викликають найбільшу кількість проблем (невідповідностей). Аналіз Парето як правило ілюструється діаграмою Парето, на якій по осі абсцис відкладено причини виникнення проблем якості у порядку зменшення викликаних ними проблем, а по осі ординат - у кількісному вираженні самі проблеми, причому як у чисельному, так і в накопиченому (кумулятивному) процентному вираженні.

На діаграмі чітко видно область вживання першочергових заходів, що визначає ті причини, які викликають найбільшу кількість помилок. Таким чином, насамперед, запобіжні заходи мають бути спрямовані на вирішення проблем саме цих проблем (рис. 2.11).

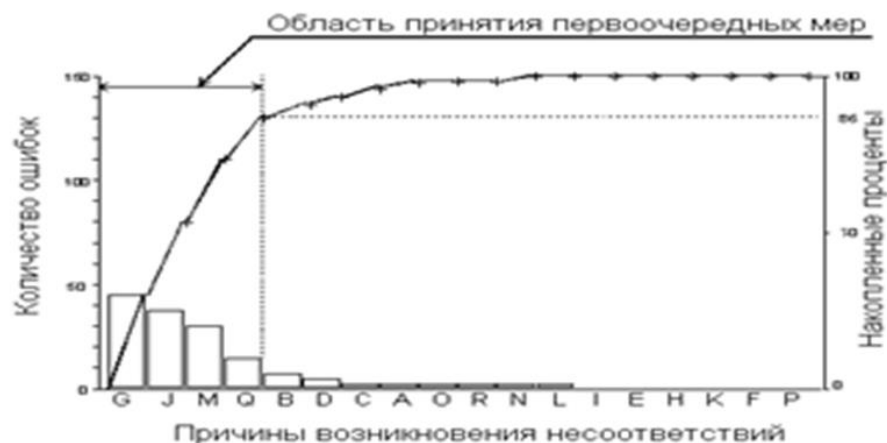


Рис. 2.11. Приклад діаграми Парето

Стратифікація - процес сортування даних згідно з деякими критеріями або змінними, результати якого часто показуються у вигляді діаграм та графіків. Ми можемо класифікувати масив даних у різні групи (або категорії) із загальними характеристиками, які називаються змінною стратифікацією. Важливо встановити, які змінні використовуватимуться для сортування. Стратифікація є основою для інших інструментів, таких як аналіз Парето або діаграми розсіювання.

Таке поєднання інструментів робить їх потужнішими (рис. 2.12) [16]. На малюнку наведено приклад аналізу джерела виникнення дефектів. Всі дефекти (100%) були класифіковані на чотири категорії - за постачальниками, операторами, змінами та обладнанням. З аналізу представлених даних наочно видно, що найбільший внесок у наявність дефектів робить у разі «постачальник 1».

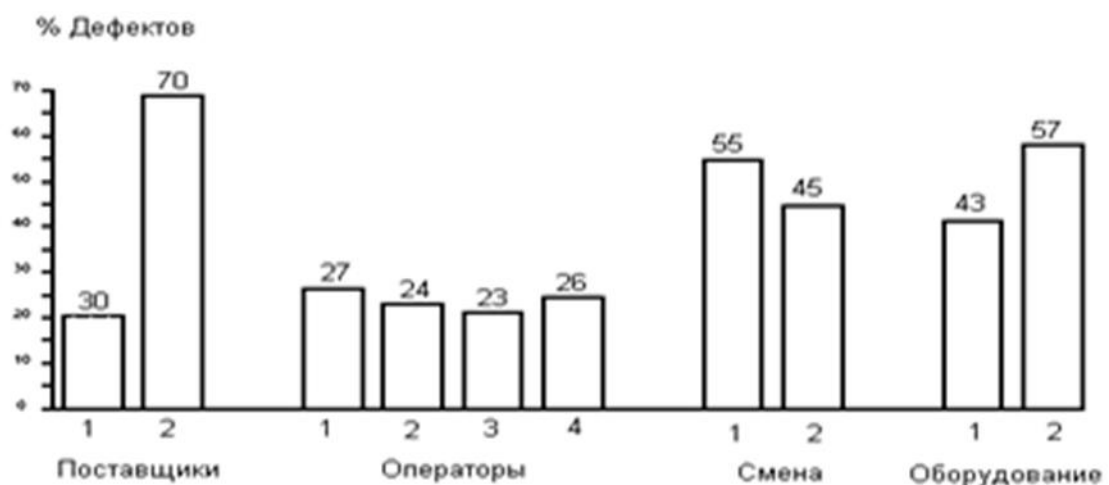


Рис. 2.12. Аналіз джерела виникнення дефектів за допомогою стратифікації даних

Діаграма (графік) розкиду показує характер взаємовідносин між двома змінними. Закономірності взаємозв'язку можуть виявлятися, і відсутні взагалі. Необроблені дані зображуються як функція двох змінних, між якими потім може бути взаємозв'язок. Наприклад, чи існує залежність між

температурою навколишнього середовища та числом простудних захворювань? Якщо падає температура, чи зростає кількість захворювань? Що ближче точки розташовуються в діагональній лінії, то чіткіше існує пряма залежність двох зазначених параметрів. Взаємозв'язок може бути позитивним, негативним або відсутній взагалі. Якщо взаємозв'язок буде встановлено, це полегшить визначення суті проблеми (рис. 2.13)

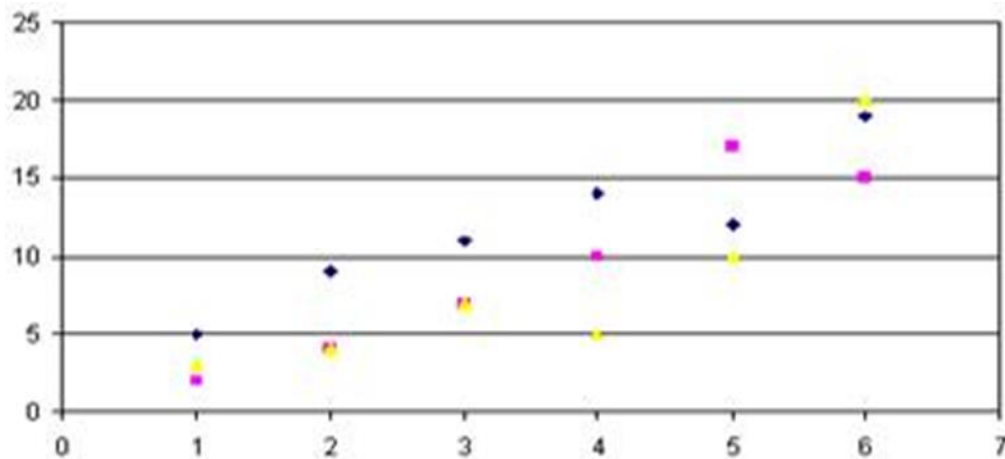


Рис. 2.13. Приклад діаграми розкиду

Прикладно-наслідкова діаграма (діаграма Ісікави, "риб'ячий скелет") - демонструє відносини між проблемою та її можливими причинами. Забезпечує модель встановлення зв'язків між проблемою та факторами, що впливають на неї [17]. Причинно-наслідкова діаграма корисна для усунення причин появи проблем, а також корисна для розуміння ефектів впливу кількох факторів на процес. Аналізується чотири основні причинні фактори: людина, машина (обладнання), матеріал і метод робіт. третинні причини, що призводять до дефектів і підлягають усуненню. Для аналізу дефектів і побудови діаграми необхідно визначити максимальну кількість причин, які можуть мати відношення до допущених дефектів (рис. 2.14).



Рис. 2.14. Приклад діаграми Ісікава

Контрольні карти - спеціальний вид діаграми, вперше запропонований В. Шухарт в 1925 р. Контрольні карти мають вигляд, представлений на рис. 2.15. Вони відбивають характер зміни показника якості у часі. [18]



Рис. 2.15. Загальний вид контрольної картки

Контрольні карти за кількісними ознаками - це зазвичай здвоєні карти, одна з яких зображує зміна середнього значення процесу, а 2-а - розкиду процесу. Розкид може обчислюватися або на основі розмаху процесу R (різниці між найбільшим та найменшим значенням), або на основі середньоквадратичного відхилення процесу S . В даний час зазвичай використовуються $\bar{x} - S$ карти, $\bar{x} - R$ карти використовуються рідше.

Контрольні карти за якісними ознаками (рис. 2.16.). Карта для частки дефектних виробів (р-карта). р-карті підраховується частка дефектних

[illegible]

застосування. Недолік методу – низька ефективність під час проведення аналізу складних процесів.

Сім інструментів управління якістю забезпечують розуміння складних ситуацій та дозволяють полегшити завдання управління якістю шляхом покращення процесу проектування продукції чи послуги. Інструменти управління якістю посилюють процес планування завдяки їх здатності: з'ясовувати завдання; усувати недоліки; сприяти поширенню та обміну інформацією між заінтересованими сторонами; використовувати побутову лексику. В результаті інструменти управління якістю дозволяють приймати оптимальні рішення в найкоротший термін. Для розрахунку ефективності впровадження функціональної моделі управління якістю на базі циклу Демінга, доцільно використовувати лише чотири із семи представлених інструментів.

Серед них – листи збору даних, діаграма Парето, діаграма Ісікави та контрольні карти Шухарта. Сукупність цих інструментів дозволить виявити причини незадовільної якості робіт, процесів у проекті, визначити ступінь впливу кожної причини на якість проекту загалом та обчислити кількісне вираження якості деяких показників.

Процедура оцінки ефективності впровадження моделі процесу управління якістю при розробці проекту включє порівняння розрахунків за цими чотирма інструментами в проекті без використання моделі розрахунків, коли в проект створення підприємства готельного типу впровадили функціональну модель управління якістю.

Три інші інструменти не бралися до уваги через те, що ті результати, які вони показують менш важливі. Наприклад, діаграма (графік) розкиду показує характер взаємовідносин між двома змінними, гістограма якості - характер взаємовідносин між двома змінними, стратифікація служить для поєднання причин виникнення незадовільної якості окремі групи. Ці результати несуть узагальнюючий характер, а дослідження цієї магістерської роботи націлено більш конкретний результат.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ПРОЦЕСА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНІЙ СФЕРІ

3.1. Процес створення системи управління якістю

Бенчмаркінг – це безперервний процес оцінки рівня продукції, послуг та методів роботи на основі порівняння з найсильнішими конкурентами чи тими компаніями, які визнані лідерами.

Також бенчмаркінг можна розглядати як безперервний процес, який відкриває, вивчає і оцінює все найкраще в інших організаціях з метою використання знань у своїй організації [19].

Бенчмаркінг в рекреаційній сфері - це метод об'єктивного систематичного зіставлення власної рекреаційної діяльності з роботою інших, як правило кількох, підприємств рекреаційної сфери (ПРС), виявлення причин ефективності бізнесу партнерів і організація відповідності їхньої організації. застосовуватися для створення конкурентної переваги при вирішенні проблем, пов'язаних з якістю послуг і з витратами на них.

Одним з головних індикаторів конкурентного порівняння є якість рекреаційних послуг, що реалізується через систему управління якістю на рекреаційні послуги.

В основу процесу створення системи управління якістю з використанням принципів бенчмаркінгу покладено аналіз стану елементів якості послуг (ЕЯП), у яких діють підприємства туристично-рекреаційної сфери (ПТРС)(рис.3.1). Зрозуміло, що вдосконалення механізмів управління якістю має проводитися на основі аналізу існуючих ЕЯП та одиничних елементів якості послуг, що входять до їх складу [20].

Кордони ЕЯП визначалися за методом стратегічної сегментації. Основна номенклатура послуг ПРС була позначена безліччю $Z=\{1, \dots, 35\}$.

Вибірка розширеного інтерв'ю (за ПРС обсягом 100 людина $X=\{1, \dots, 100\}$) було з'ясовано ядерні корисності $Y=\{1, \dots, 13\}$.

Приналежність нечіткого співвідношення $R \Phi_R : X * Y \rightarrow [0,1]$ для всіх $x \in X$ и всіх $y \in Y$, була визначена за оцінками клієнтів з множини $X=\{1,...,100\}$ при вирішенні ними питання про вибір послуги . Ступінь сумісності продукту з ознакою корисності ($\pi_s : Y * Z \rightarrow [0,1]$ – функція приналежності нечіткого відношення S для всіх $y \in Y$ і всіх $z \in Z$) визначалася за оцінками експертів, які брали участь у дослідженні.

Відношення $T : X * Z \rightarrow [0,1]$, елементи якого визначаються наступною функцією належності

$$\mu_{Ai}(x, z_i) = \frac{\Phi_R(x, y) \cdot \pi_s(y, z_i)}{\sum_y \Phi_R(x, y)}, \text{ для всіх } x \in X, y \in Y, z \in Z$$

Оскільки всі $\mu_{Ai}(x, z_i)$ опуклі, то їх перетинання так само опуклі функції. Перетин цих функцій і означають ті сукупності послуг, які й формують ЕЯП. Відповідно до розрахунків у рекреаційно-туристському регіоні ПРС діють у чотирьох ЕЯП:

1. Надання послуг із проживання в номерах
2. Ресторанні послуги
3. Послуги лікувально-оздоровчого характеру
4. Додаткові платні послуги.

При аналізі систем управління якістю послуг на підприємствах туристичної сфери було виявлено три основні типи систем управління. Їх можна позначити як:

- система управління якістю туристичних послуг (СВЯП) на основі контролю (рис.3.2);
- система довгострокового управління якістю туристичних послуг (тип 1);
- система довгострокового управління якістю туристичних послуг (тип 2) (рис.3.3.)

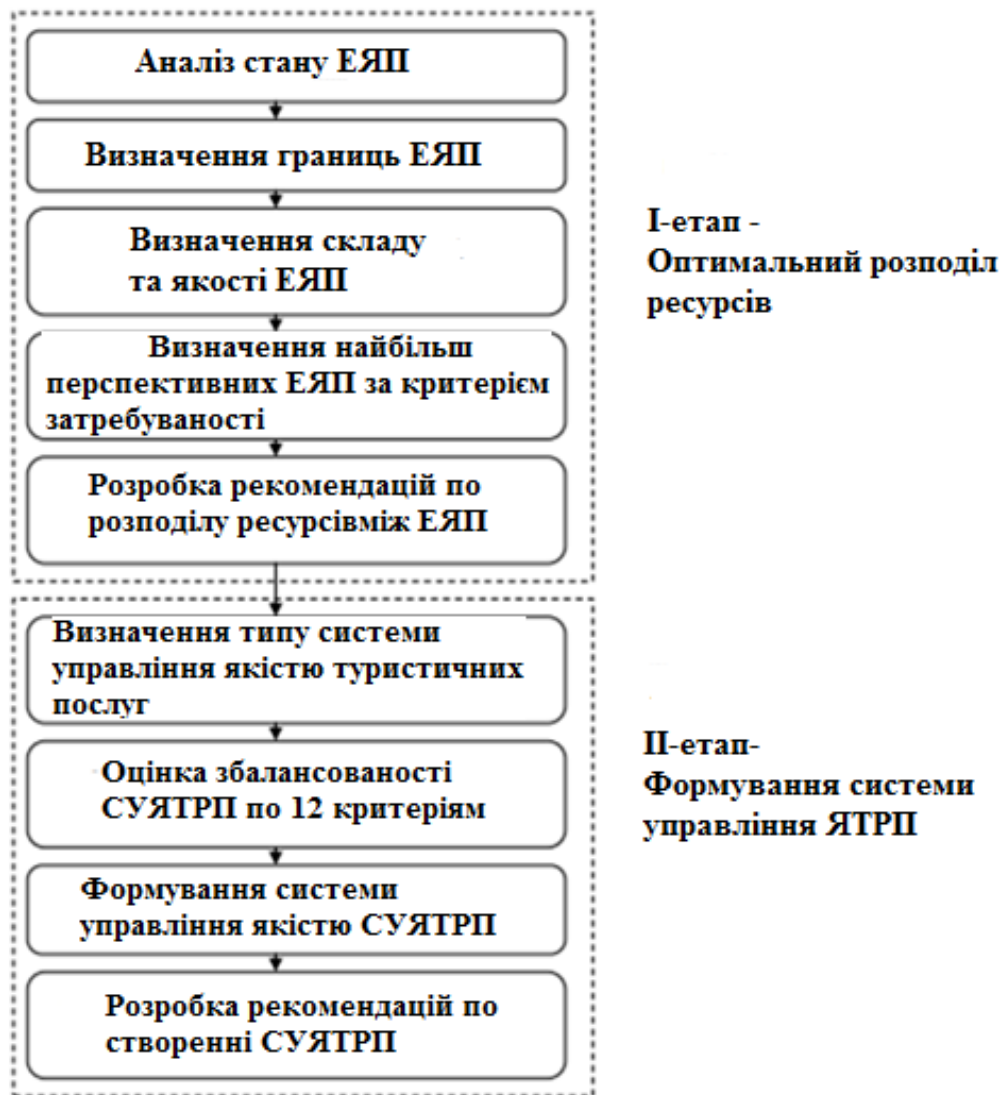


Рис. 3.1 Блок-схема процесу створення системи управління якістю на ПТРС

Отже, ми виділили серед існуючої номенклатури найбільш перспективні види послуг з позиції затребуваності клієнтом:

1. Перспективні послуги, що потребують розвитку та диверсифікації;
2. Стабільно користуються попитом послуги, які за певних вкладеннях можуть перейти в першу групу;
3. Неперспективні вкладення коштів, які слід обмежити чи зменшити.

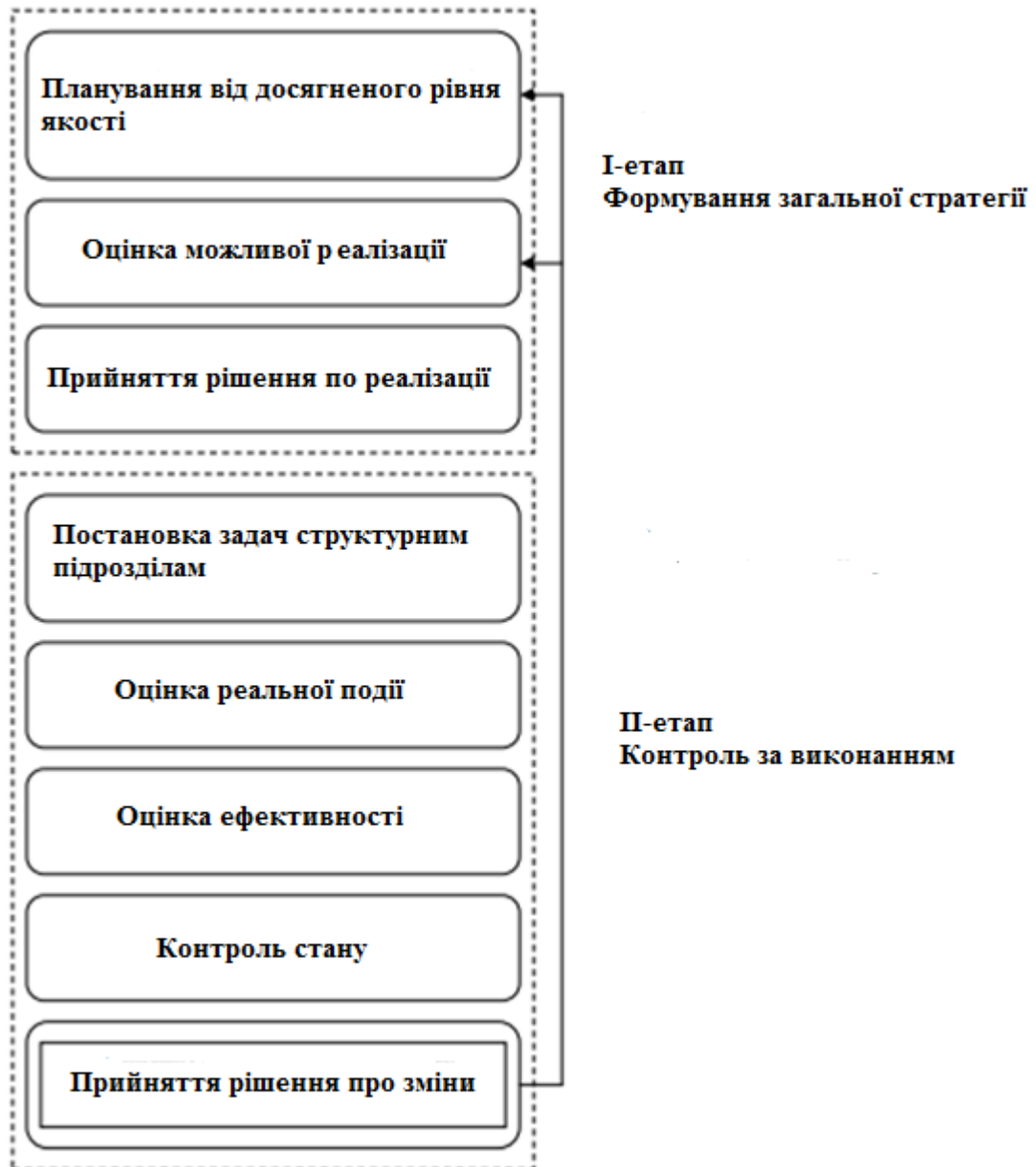


Рис. 3.2. Блок-схема системи управління якістю туристичних послуг (СУЯТРП) на основі контролю за виконанням

Відповідно до блок-схеми рис. 3.2 та з урахуванням вищевикладеного нами реалізуються наступні етапи впровадження принципів бенчмаркінгу при управлінні якістю послуг на ПТРС:

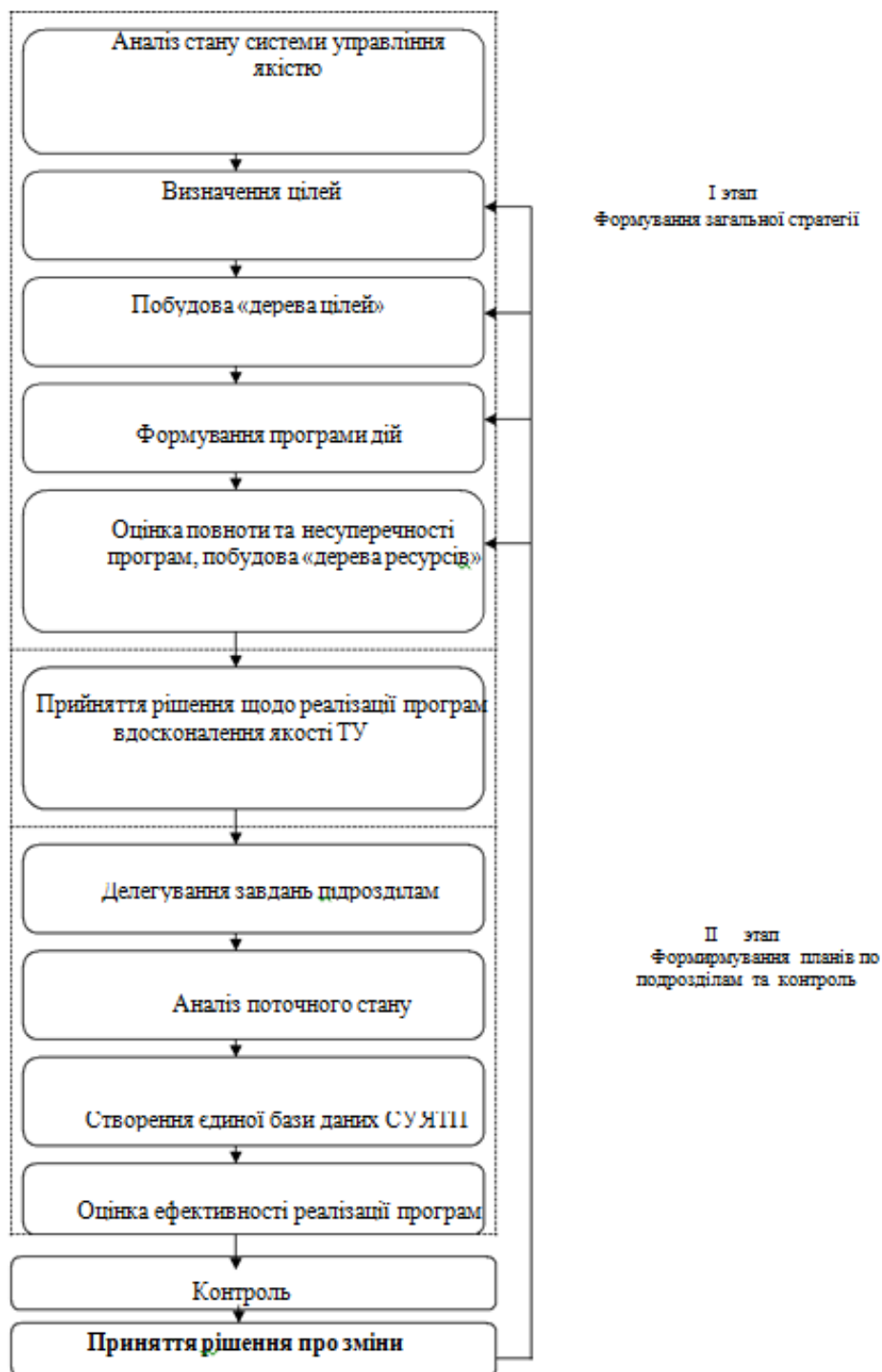


Рис. 3.3. Блок-схема СУЯТРП на основі довгострокового планування

- Визначення типу існуючої системи управління якістю туристичних послуг;
- Оцінка збалансованості системи управління якістю туристичних послуг за 12 критеріями (таблиця 3.1);
- Формування профілю системи управління туристичних послуг;

-Розробка рекомендацій щодо формування системи управління якістю туристських послуг) [20].

Таблиця 3.1

Критерії управління якістю туристичних послуг

Критерії	«А»	«В»	«С»	«D»	«Е»	«F»
1	2	3	4	5	6	7
Інформація	«ABP»	«ABP»	«Т»	«ABP»	«Т»	«Т»
Реалізація послуг	«ПР»	«П»	«П»	«П»	«П»	«П»
Контроль якості послуг	«СТР»	«СТР»	«ТР»	«СТР»	«ТР»	«ТР»
Фінансове планування	«СТРБ»	«КР»	«КР»	«КР»	«КР»	«КР»
Наявність програм покращення якості послуг	«ППР»	«ППР»	«О»	«ППР»	«О»	«О»
Прийняття рішень	«СТРР»	«СТРР»	«ОП»	«СТРР»	«ОП»	«ОП»
Організаційна культура	«ГБ»	«ГБ»	«СТ»	«ГБ»	«СТ»	«СТ»
Кваліфікація лінійного персоналу	«В»	«В»	«В»	«В»	«Н»	«Н»
Залучення вищого персоналу	«Н»	«Н»	«В»	«Н»	«В»	«В»
Наявність відповідальних за виконання планів	Є	Є	НІ	Є	НІ	НІ
Наявність зв'язку системи планування якості та реалізації послуг з контролем виконання	Є	НІ	НІ	НІ	НІ	НІ
Наявність процедур удосконалення системи управління якістю послуг	Є	НІ	НІ	НІ	НІ	НІ

З таблиці 3.1 видно, що збалансованими є система управління на основі контролю (готелі "С", "Е", "Р") та система довгострокового управління тип II (готель "В"). Аналіз систем управління якістю туристичних послуг у готелі «Про» та пансіонаті «А» показав, що цілі, профами та плани сконцентровані у майбутньому, проте система контролю залишається традиційною, тобто. спрямованою у минуле: вона реагує відхилення сьогоденних результатів від плану поточний період, тобто можна однозначно стверджувати, що системи управління якістю в готелі В і пансіонаті А не збалансовані і необхідно організувати роботу з їх вдосконалення.

На основі дослідження систем управління якістю туристичних послуг на ПТРС можна стверджувати, що відставання туристичної сфери за всіма основними економічними показниками багато в чому обумовлено низькою ефективністю системи управління якістю туристичних послуг (СУЯТП). На підприємствах використовується або застаріла система управління якістю послуг або вона відсутня. Відсутність системи управління якістю туристичних послуг значно знижує конкурентні позиції ПТС та ефективність їх функціонування) [21].

Якщо оцінки системи управління якістю туристичних послуг мають суттєві відхилення від норми, робиться висновок про незбалансованість даної системи.

Оцінюючи критеріїв у таблиці 3. 2 (другий стовець) першим рядком йде оцінка критерію характерна для системи управління якістю з урахуванням контролю, а другим рядком - оцінка критерію характерна системи довгострокового управління якістю типу 1 і 2.

Даний підхід дозволяє не тільки зробити висновок про стан системи, а й виявити блоки системи управління якістю туристичних послуг, що вимагають удосконалення.

Таблиця 3.2.

Критерії оцінки сбалансованості СУЯТРП

Критерії	Оцінка критерія	Скорочення
1	2	3
Інформація	Традиційна На основі аналізу вн. середовища	«Т» «АВР»
Реалізація послуг	Підрозділи Проекти	«П» «ПР»
Контроль якості послуг	Традиційний Стратегічний	«ТР» «СТР»
Фінансове планування (бюджетування)	Короткострокові Стратегічний бюджет	«КР» «СТРБ»
Наявність програм покращення якості послуг	Відсутні Плани проектів	«О» «ППР»
Прийняття рішень	Оперативне Стратегічне	«ОП» «СТРР»
Організаційна культура	Стабільна Гнучка	«СТ» «ГБ»
Кваліфікація лінійного персоналу	Низька Висока	«Н» «В»
Залучення вищого персоналу	Висока Низька	«В» «Н»
Наявність відповідальних за виконання планів	Є НІ	Є
Наявність зв'язку системи планування якості та реалізації послуг з контролем виконання	Є	НІ
Наявність процедур удосконалення системи управління якістю послуг	НІ	Є

3.2. Методика реалізації механізму управління якістю

Ключовою особливістю всіх складних проектів є те, що якість на кожній стадії не контактує з іншими. На передконтрактній стадії неможливо заздалегідь описати в повному обсязі вимоги до системи або роботи, що створюється. Ця обставина визначає іншу ключову особливість практично будь-якого проекту: велика кількість ризиків та високий рівень

невизначеності. Впровадження інформаційних технологій, наприклад, як правило, пов'язане також із значною зміною ролі фахівців у уражених бізнес-процесах. Це неминуче призводить до зміни погляду експертів предметної галузі, що, своєю чергою, змінює вимоги до процесам. Це означає, що повністю визначити всі вимоги до проекту на початку практично неможливо. Крім того, необхідно враховувати, що в більшості випадків цілі мають якісний характер і самі по собі не можуть бути основою для визначення обсягу робіт. Крім того, проектний бізнес має ще такі загальновизнані особливості:

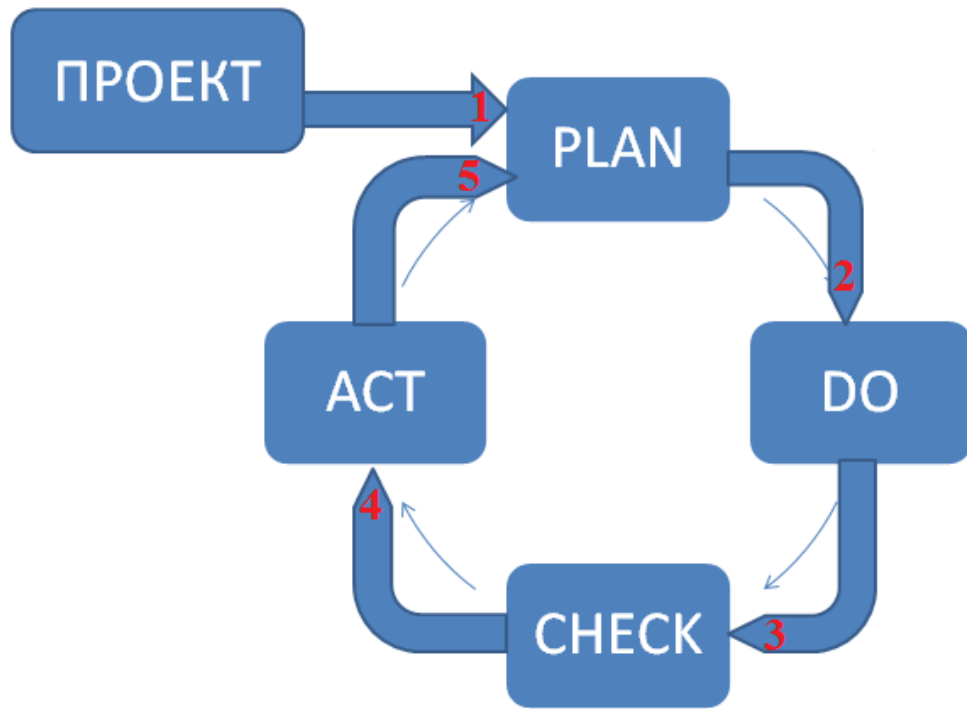
- сильна залежність успіху проектів від поведінки замовника
- підвищені ризики порушення термінів та бюджету, припинення чи призупинення проекту;
- підвищені вимоги до якості, що мають конструктивний характер;
- високий рівень індивідуалізації під клієнта і важливе значення організації «щільної» роботи з ним;
- критична важливість корпоративної офісної системи, яка підтримує і бізнес, і комунікації, і базу знань.

В рамках проектного підходу якість проекту можна визначити дуже коротко і ємно: це отримання необхідного результату за певних обмежень на ресурси і терміни. Для кожного конкретного проекту відповідно до ISO 9001 та PMBOK порівняно неважко розробити логічний комплекс заходів щодо забезпечення.

Далі докладно розглянемо механізм функціонування цієї моделі.

На рис. 3.4. зображено схему процесу управління якістю. Нумеровані стрілки означають входи – виходи до етапів процесу. Далі тлумачення стрілок:

1. інформація про проект;
2. план управління якістю, план заходів щодо усунення причин незадовільної якості;
3. інформація про хід реалізації проекту;
4. результати контролю показників якості проекту;
5. список причин незадовільної якості.



Plan- планування якості

Do- забезпечення якості

Check- проведення поточного контролю

Act- виконання коригувальних та запобіжних дій

Рис. 3.4. Схема процесу управління якістю

Процес управління якістю проекту, що описує вищезгадана модель, побудована на основі циклу Демінга, про який йшлося в теоретичній частині цієї магістерської роботи. Відповідно до циклу Едварда Демінга процес має складатися з чотирьох стадій планування, виконання, перевірки та виправлення невідповідностей.

Щоразу, після проведення функціональної оцінки робляться коригувальні дії, новий комунікаційний профіль накладається на попередній, з метою визначити ефективність покращень та динаміку побудови конкурентоспроможної системи управління. Таким чином на практиці реалізується методологія постійного вдосконалення Демінга – цикл PDCA (плануй – виконуй – перевіряй – дій).

Алгоритм реалізації процесу управління якістю проекту створення курортного готелю представлено на рис.3.5. Перший блок моделі носить назву "Формування та навчання команди".

Входи: найманий персонал, побажання замовника, дані щодо УП; Управління: політика підприємства; Механізми: інформаційна система, керівник проекту, замовник. Виходи: команда проекту, звіт формування команди, інформація про проект. Тобто, щоб на виході отримати команду проекту, керівник проекту разом із замовником формують із найманого персоналу до команди проекту. Розподіляють ролі, складається матриця відповідальності. Також кожен член команди проекту, незважаючи на посаду, яку він обіймає, повинен ознайомитись та засвоїти основні поняття з управління проектами.

Замовником будуть представлені на розгляд команді його бачення та побажання щодо кінцевого продукту проекту. Таким чином, на виході після розробки командою установчих документів проекту та його концепції формується на виході цього етапу так звана інформація про проект. Інформація про проект включає дані про те, яким саме має бути курортний готель (строки проекту, фінансові питання, номерний фонд, дизайн і т.д.). Далі інформація про проект стане входом до наступних блоків моделі, оскільки вона є основою для зіставлення поточного стану якості до бажаного, а після блоку "Планування якості" до планованого стану. Ще один із виходів цього блоку – звіт із формування команди. Це документація, в якій йдеться про кількісний і якісний склад команди, особисту інформацію кожного працівника, роль і посади, які вони займають. Причому звіт з формування команди є виходом не лише одного блоку, а й усієї моделі загалом. Аргументувати це можна тим, що даної проектної організації в майбутньому, можливо, потрібно буде мати ще справу з такою ситуацією, а ця вихідна документація дасть доступ до кадрів, які можуть вирішити цю проблему.

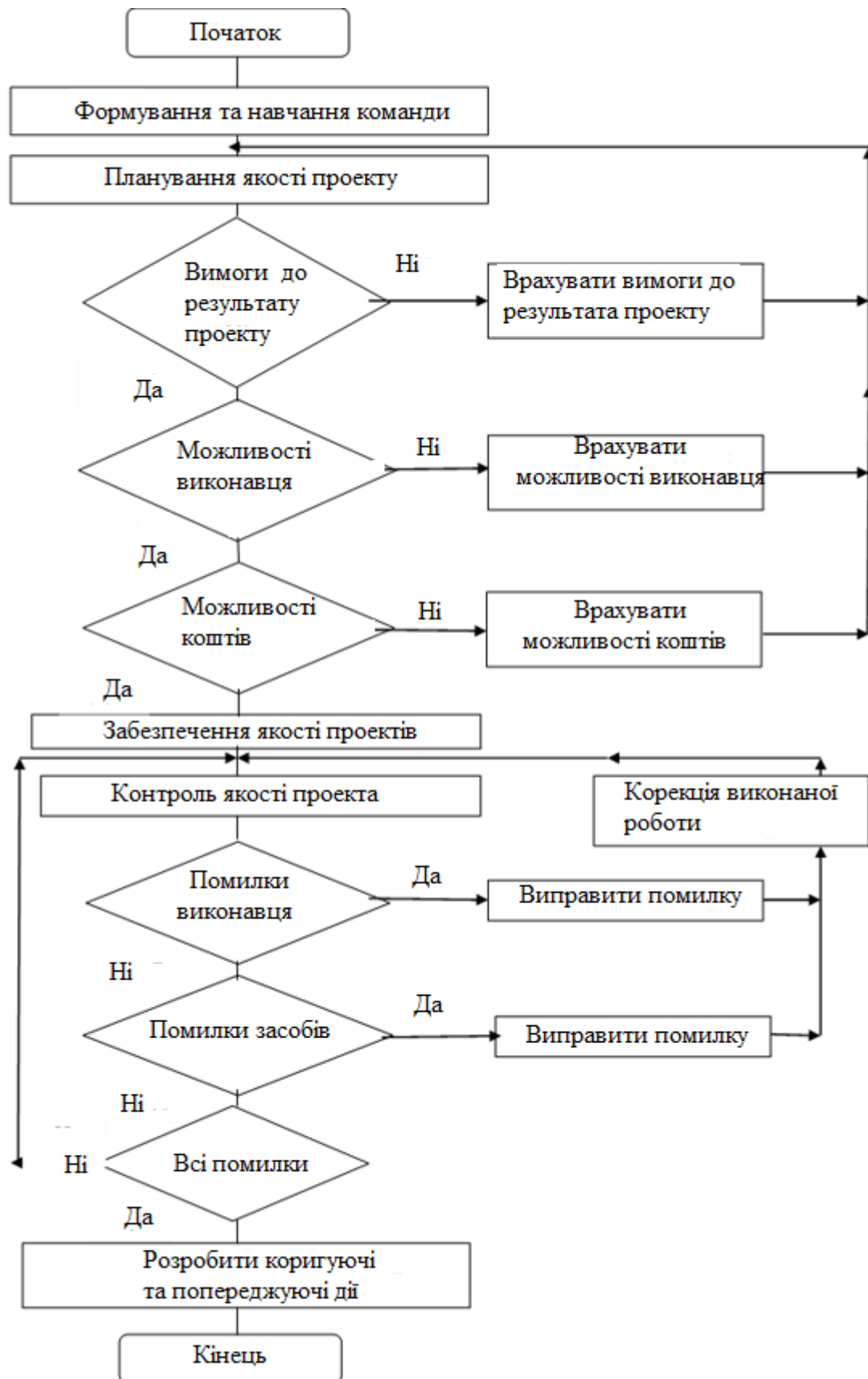


Рис. 3.5. Алгоритм реалізації моделі управління якістю проекту

Управління для етапу "Формування та навчання команди" - політика підприємства, тобто минулий досвід, культура та методи роботи проектною організацією, яка займається розробкою та реалізацією проекту. Наступний блок – "Планування якості".

Входи: інформація про потреби споживачів, нововведення у стандартах серії ISO, статистичні дані щодо рекламаций у туризмі, перелік причин незадовільної якості, інформація про проект; Управління: політика підприємства, ЗУ "Про туризм", ЗУ "Про стандартизацію та сертифікацію", загальні стандарти, норми, вимоги до якості проектів; Механізми: інформаційна система, керівник проекту; команда проекту.

Виходи: план заходів щодо усунення причин незадовільної якості, план якості. Відповідно до циклу Демінга, який покладено основою даної функціональної моделі спочатку виконується процедура планування. Йде постановка цілей. Постають питання 5W + 1H: Why? – Чому це робиться? Чи треба це робити? Що буде, якщо цього не робити? What? - Що відбувається? Чи розуміємо ми точно та ясно деталі операції? When? – Коли це робиться? Чи не буде краще, якщо зробити це раніше чи пізніше? Where? – Де це робиться? Чи найкраща це позиція? Who? – Хто це робить? Чи немає когось більше відповідного? How? - Як це робиться? Чи можна зробити краще? [22] Для того, щоб скласти план якості проекту створення підприємства готельного типу, потрібно виконати ряд таких специфічних видів робіт:

- Аналіз вимог споживачів;
- Вивчення попиту;
- Аналіз рекламаций;
- Облік нововведень у стандартах серії ISO;
- Облік змін вимог до сертифікації продукції (ЗУ "Про стандартизацію та сертифікацію")
- Здійснення планових розрахунків;
- Ув'язування планових заходів.

Також під час написання плану якості слід враховувати законодавчу базу функціонування підприємства. Для курортного готелю таким

документом, що регламентує, є ЗУ "Про туризм". План управління якістю описує, як команда управління проектом проводитиме політику виконуючої організації у сфері якості. План управління якістю є частиною чи допоміжним планом у складі плану управління проектом. План управління якістю забезпечує вхідну інформацію для загального плану управління проектом та містить описи процесів контролю якості, забезпечення якості та постійного покращення якості проекту [23].

Для першого кола циклу Демінга вхід "перелік причин незадовільної якості» не використовується для даного блоку. Етап "Виконання коригувальних та запобіжних дій" має вихід "перелік причин незадовільної якості", що для даного блоку стає входом при повторному проходженні циклу PDCA. Це забезпечує процес безперервного покращення якості проекту, зростання цінності. Оскільки маючи перелік причин, які провокують виникнення задовільного, низької якості, можна ще раз повернутися до процедури складання плану управління якістю та звернути на них більш пильну увагу, щоб не зробити таких помилок ще раз. Планування якості слідує за етапом "Забезпечення якості". Входи: план управління якістю, інформація про проект та результати контролю показників якості; Управління: політика підприємства, загальні стандарти, норми, вимоги щодо якості проектів; Механізми: інформаційна система, керівник проекту; команда проекту; Виходи: інформація про хід реалізації проекту.

У процесі забезпечення якості задіяно команду проекту, керівний склад виконавчої організації, замовника чи спонсора, а також інших учасників проекту, які не беруть активної участі в роботі проекту.

Процес забезпечення якості часто виступає в ролі парасольки, під якою відбуваються інші важливі процеси, пов'язані із забезпеченням якості, наприклад, постійний поліпшення.

Постійний процес покращення передбачає виконання ітеративних заходів щодо підвищення якості всіх процесів.

Постійний процес покращення сприяє зниженню кількості зайвих чи непотрібних операцій, що, у свою чергу, підвищує рівень продуктивності та

економічної ефективності. Поліпшення процесу здійснюється в результаті вивчення, аналізу та внесення змін до організаційних чи виробничих процесів. Виходом цього блоку є інформація про хід реалізації проекту, що отримується шляхом складання протоколів, записів та нотаток наглядом за ходом робіт у проекті. "Проведення поточних контролів" – наступний блок моделі. "Chek" - перевірка, завершення аналізу даних, порівняння з прогнозом, роблять висновки про результати контролю показників якості проекту. план управління якістю, інформація про хід реалізації проекту, інформація про проект; Управління: політика підприємства, загальні стандарти, норми, вимоги щодо якості проектів; Механізми: інформаційна система, керівник проекту; команда проекту; Виходи: результати контролю за показниками якості. Для контролю якості необхідна інформація про хід реалізації проекту, план якості, документацію якості. Контроль якості здійснюється із застосуванням таких методів та інструментів:

1. Перевірок.
2. Контрольних карток, які є графічне зображення результатів процесу.
3. Діаграми Парето, яка є гістограмою появи різних причин невідповідностей, упорядкованих за частотою.
4. Статистичних вибірок, аналізу динамічних рядів, кореляційно-регресійного аналізу та інших статистичних методів.
5. Діаграм.

Для проведення аудиту якості співробітники регулярно відвідують об'єкти, на яких реалізується проект, проводять інтерв'ю з менеджерами з боку Замовника, аналізують основні проектні документи, проводять консультації всередині проектної групи з ключових питань реалізованої моделі. Контроль проводиться за погодженням із Замовником, але не рідше за один раз для кожного етапу проекту. Усі роботи на поточній фазі застосування підтверджуються відповідними проектними документами. Тому обов'язково контролюється наявність документів, необхідних при впровадженні проекту, та дотримання певної структури документації, а

також якість запропонованих Замовнику рішень (проектних, функціональних, технологічних) [24].

Ступінь успішності роботи компанії, природно, має вимірюватися за допомогою системи ключових показників діяльності (ККД). І проектна форма діяльності тут теж виявляє свою специфіку і в номенклатурі ККД, і в їх структурі, і способи отримання їх значень. Метрики проектної діяльності для подальшого розрахунку ККД представлені у табл. 3.3

Таблиця 3.3

Метрики проектної діяльності для подальшого розрахунку ККД

Ціль проекту	Процеси	Метрики
Проект має задовольняти поставленим цілям	Управління змінами	Кількість запитів на зміни. Ступінь змін вимоги. Тривалість реалізації запитів на зміни
	Управління якістю	Кількість перевірок. Кількість помилок на кожну перевірку. Загальна кількість помилок
Проект має бути завершений у встановлений термін та в рамках бюджету	Оцінка	Характеристики продукту проекту. Витрати. Розмір проектної команди
	Планування	Кількість ключових завдань. Кількість версій плану. Число змін у проектній команді
	Виконання	Кількість затримок на критичному шляху % завдань, виконаних у строк. % збільшення бюджету. % вирішення проблем.
	Управління ризиками	Число можливих ризиків. % ризиків, що відбулися. % ризики, для яких були проведені дії щодо їх мінімізації
Задоволеність замовника	Якість процесів	Оцінка якості проекту замовником Кількість виявлених зауважень та невідповідностей у проекті. % усунення зауважень та невідповідностей у проекті
	Якість продукту	Щільність помилок. Щільність помилок, що залишилися

Після того, як було проведено контроль якості проекту на відповідність встановленим вимогам, "Проведення коригувальних та запобіжних дій".

"Акт" - корекція, приймаються рішення щодо необхідних змін, а також йде підготовка та початок нового циклу, за необхідності, звичайно.

Входи: план управління якістю, результати контролю показників якості, план заходів щодо усунення причин незадовільної якості та інформація про проект. Управління: політика підприємства, загальні стандарти, норми, вимоги щодо якості проектів; Механізми: інформаційна система, керівник проекту, команда проекту.

Виходи: затверджено план якості, перелік причин незадовільної якості. Для конкретного проекту втрати можуть бути виражені у формі:

- Недостатня якість кінцевого продукту;
- Збільшення вартості проекту;
- Перевищення термінів;
- Провалу у досягненні цілей проекту.

Іншими словами, ризик – це проблема, яка готова з'явитися. Управління ризиками – це процеси, пов'язані з ідентифікацією, аналізом ризиків та прийняттям рішень, які включають максимізацію позитивних та мінімізацію негативних наслідків настання ризикових подій. Але ризик – це тільки можливість, але не неминучість втрат – хто попереджений, той озброєний! За допомогою плану управління якістю та плану заходів щодо усунення причин незадовільної якості виконуються дії, що мінімізують ризики. Джерелами інформації для розробки такого планує результати моніторингу та вимірювання у напрямках виявлення невідповідностей у галузі: - задоволеності споживачів (внутрішніх та зовнішніх) - внутрішніх аудитів (відповідно до плану якості); - процесів (допоміжних та ключових) – продукту проекту (результати процесів).

Результативність заходів дій оцінюється відповідальною особою та, за необхідності, під час проведення спеціальних перевірок та моніторингу об'єктів, де можуть виникати потенційні невідповідності. Критерієм результативності запобіжних дій є відсутність фактичної появи потенційної невідповідності. Істотна відмінність від процедури коригувальних дій

виникає у деталях виконання зазначеного вище загального порядку дій, що визначаються обраними методами управління ризиками.

Проведення коригувальних та попереджувальних дій щодо добре продуманих та документованих процедур, що містить методи аналізу причин невідповідностей, менеджменту ризиків, техніко-економічне обґрунтування обсягу, заходи щодо попередження невідповідностей з урахуванням оцінених ризиків – є одним із найважливіших напрямків досягнення потрібної якості проекту. Виходом цього етапу є перелік причин незадовільної якості, який у свою чергу стає входом (при повторенні циклу) для етапу планування якості. Ця модель дозволить, враховуючи специфіку проекту, створити такий план управління якістю, який відповідає законодавству та стандартам у сфері туристично-рекреаційного бізнесу та доповнюватиме, удосконалювати його протягом усього життєвого циклу проекту. Тим самим досягаючи необхідної якості проекту. Викладені вище механізми реалізації моделі роблять її простою у використанні та дозволяють адаптувати її під інші сфери діяльності, а не тільки створення підприємств готельного типу.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ

Організаційно-правове регулювання охорони праці на підприємствах.

В умовах сучасного виробництва окремі приватні заходи щодо поліпшення умов праці, для попередження травматизації є неефективними. Тому їх здійснюють комплексно, створюючи в загальній системі управління виробництвом, підсистему управління безпекою праці. Таким чином, управління охороною праці це програмно-цільовий комплекс з підготовки, прийняття та реалізації рішень (організаційно-технічних і лікувально-профілактичних заходів), спрямованих на забезпечення безпеки, зберігання здоров'я і працездатності людини в процесі праці.

Охорона праці - це система правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів і засобів, спрямованих на збереження життя, здоров'я і працездатності людини в процесі трудової діяльності [25].

Умови праці на робочому місці, безпека технологічних процесів, машин, механізмів, устаткування та інших засобів виробництва, стан засобів колективного та індивідуального захисту, що використовуються працівником, а також санітарно-побутові умови повинні відповідати вимогам законодавства. Законодавство про охорону праці складається з Закону "Про охорону праці", Кодексу законів про працю України, Закону України "Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності" та прийнятих відповідно до них нормативно-правових актів.

Державна політика в галузі охорони праці базується на принципах пріоритету життя і здоров'я працівників, повної відповідальності роботодавця за створення належних, безпечних і здорових умов праці; підвищення рівня промислової безпеки шляхом забезпечення суцільного технічного контролю за станом виробництв, технологій та продукції, а також сприяння підприємствам у створенні безпечних та нешкідливих умов праці;

комплексного вирішення завдань охорони праці на основі загальнодержавної, галузевих, регіональних програм з цього питання та з урахуванням інших напрямів економічної і соціальної політики, досягнень в галузі науки і техніки та охорони навколишнього середовища; соціального захисту працівників, повного відшкодування шкоди особам, які потерпіли від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань; встановлення єдиних вимог з охорони праці для всіх підприємств та суб'єктів підприємницької діяльності незалежно від форм власності та видів діяльності; адаптації трудових процесів до можливостей працівника з урахуванням його здоров'я та психологічного стану; використання економічних методів управління охороною праці, участі держави у фінансуванні заходів щодо охорони праці, залучення добровільних внесків та інших надходжень на ці цілі, отримання яких не суперечить законодавству; інформування населення, проведення навчання, професійної підготовки і підвищення кваліфікації працівників з питань охорони праці; забезпечення координації діяльності органів державної влади, установ, організацій, об'єднань громадян, що розв'язують проблеми охорони здоров'я, гігієни та безпеки праці, а також співробітництва і проведення консультацій між роботодавцями та працівниками (їх представниками), між усіма соціальними групами при прийнятті рішень з охорони праці на місцевому та державному рівнях; використання світового досвіду організації роботи щодо поліпшення умов і підвищення безпеки праці на основі міжнародного співробітництва.

Працівник зобов'язаний:

- дбати про особисту безпеку і здоров'я, а також про безпеку і здоров'я оточуючих людей в процесі виконання будь-яких робіт або під час перебування на території підприємства;
- знати і виконувати вимоги нормативно-правових актів з охорони праці, правила поведінки з машинами, механізмами, устаткуванням та іншими засобами виробництва, користуватися засобами колективного та індивідуального захисту, проходити в установленому законодавством порядку попередні та періодичні медичні огляди.

Працівник несе безпосередню відповідальність за порушення зазначених вимог.

Керівники та спеціалісти служби охорони праці за своєю посадою і заробітною платою прирівнюються до керівників і спеціалістів основних виробничо-технічних служб. Фахівці служби охорони праці у разі виявлення порушень охорони праці мають право:

- видавати керівникам структурних підрозділів підприємства обов'язкові для виконання приписи щодо усунення наявних недоліків, одержувати від них необхідні відомості, документацію і пояснення з питань охорони праці;
- вимагати відсторонення від роботи осіб, які не пройшли передбачених законодавством медичного огляду, навчання, інструктажу, перевірки знань і не мають допуску до відповідних робіт або не виконують вимог нормативно-правових актів з охорони праці;
- зупиняти роботу виробництва, дільниці, машин, механізмів, устаткування та інших засобів виробництва у разі порушень, які створюють загрозу життю або здоров'ю працівників, отправляти роботодавцю подання про притягнення до відповідальності працівників, які порушують вимоги з охорони праці [26] .

За порушення законів та інших нормативно-правових актів про охорону праці, створення перешкод у діяльності посадових осіб органів державного нагляду за охороною праці, а також представників профспілок, їх організацій та об'єднань винні особи притягаються до дисциплінарної, адміністративної, матеріальної, кримінальної відповідальності згідно із законом.

Аналіз шкідливих і небезпечних факторів

Небезпечним називається виробничий фактор, вплив якого на працюючого в певних умовах призводить до травми або іншого раптового різкого погіршення здоров'я. Якщо ж виробничий фактор призводить до захворювання або зниження працездатності, то його вважають шкідливим (ГОСТ 12.0.002-80).

Фізичні небезпечні і шкідливі виробничі фактори для проектного курортного готелю будуть наступними:

- підвищена запиленість та загазованість повітря робочої зони;
- підвищена або знижена температура повітря робочої зони;
- підвищений рівень шуму на робочому місці;
- підвищена або знижена вологість повітря;
- відсутність або нестача природного світла;
- недостатня освітленість робочої зони;
- підвищена яскравість світла;
- знижена контрастність;
- підвищена пульсація світлового потоку.

До психофізіологічних небезпечних і шкідливих виробничих факторів можна віднести наступні фізичні (статичні та динамічні) і нервово-психічні перевантаження (розумове перенапруження, перенапруження аналізаторів, монотонність праці, емоційні перевантаження) [27].

Готель оснащений великою кількістю різного обладнання і майна. У ньому працює значна кількість обслуговуючого персоналу, відбувається постійна зміна проживаючих. Саме тому питанням охорони праці і техніки безпеки в готелях приділяється велика увага.

У готелях повинні проводитися заходи щодо профілактики травматизму, створення нормальних санітарно-гігієнічних умов, електробезпеки, навчання персоналу.

Загальне керівництво роботою з охорони і безпеки праці в готелі здійснює директор (роботодавець). Він зобов'язаний забезпечити виконання вимог законів про працю, правил і норм з охорони праці, державних стандартів, а також виконання зобов'язань, передбачених колективним договором (контрактом).

Директор готелю наказом призначає відповідального за безпеку праці, формує склад служби охорони праці, призначає відповідальних за стан

охорони праці в кожному підрозділі і відповідальних за навчання персоналу готелю і перевірку знань з охорони праці.

На основі положень, правил і типових інструкцій у кожному готелі розробляється своє положення про організацію роботи з охорони праці та виробничої санітарії. Крім того, для кожної категорії працівників розробляються інструкції [27].

Працівник готелю зобов'язаний дотримуватися норм, правил, інструкцій з охорони праці, вміти правильно застосовувати колективні і індивідуальні засоби захисту, негайно повідомляти своєму безпосередньому керівнику про будь-який нещасний випадок, а також про ситуації, що створюють загрозу життю і здоров'ю людей.

Працівники готелю допускаються до роботи тільки після проходження інструктажу з техніки безпеки. Видами інструктажу є вступний, первинний, повторний, позаплановий, поточний.

Причини травматизму можуть бути організаційними і технічними. До організаційних відносяться: недостатній нагляд за дотриманням правил техніки безпеки, відсутність необхідної технічної кваліфікації у персоналу, робота без запобіжних засобів, неправильне розташування людей на робочому місці, недостатній інструктаж, погане освітлення, низька або висока температура, слабка вентиляція тощо. До технічних причин травматизму відносяться: несправність або недосконалість технологічного обладнання, інструментів, пристосувань і засобів техніки безпеки, незручність або захащеність робочого місця.

Причиною травми може стати також хворобливий стан працюючого, невідповідність до даної роботи і неуважне ставлення до неї, стомлення і стан сп'яніння.

Розслідування та облік нещасних випадків відбувається відповідно до "Положення про порядок розслідування та обліку нещасних випадків на виробництві". Це положення встановлює єдиний порядок розслідування та обліку нещасних випадків на виробництві, обов'язковий для готелів будь-яких форм власності. За результатами розслідування складається

висновок, який обов'язковий для роботодавця і може бути оскаржений в органах державної інспекції праці або в суді.

Всі приміщення готелю, де працює персонал, повинні бути просторими, мати досить високі стелі, бути оснащеними природною або примусовою вентиляцією, що забезпечує нормальну циркуляцію повітря і виключає проникнення сторонніх запахів.

Температура, вологість і швидкість руху повітря. Ці параметри роблять сильний вплив на стан людини, його працездатність і регулюються за допомогою системи опалення. Температура повітря в приміщеннях повинна бути не нижче 18 ° С, вологість повітря в теплий період року 30-60%, в холодний - трохи більше 70%, швидкість руху повітря в холодний період - до 0,3 м / с, в теплий - до 0,5 м / с.

Рівень шуму. У готелях повинні дотримуватися протишумні правила, до яких відносяться наступні. Підлоги в коридорах, холах і вітальнях мають покриватися звукобирними килимами або покриттями, які їх замінюють. Телевізори мають встановлюватися тільки в номерах або спеціальних приміщеннях, а телефон загального користування - далеко від житлових кімнат у спеціальних кабінах або під акустичним ковпаком. Для зменшення шуму в житлових і громадських приміщеннях використовують спеціальні звукоізолюючі вікна і двері, звукоізолюючу обробку стін.

Освітленість. При поганій освітленості з'являються зорова втома, загальна млявість, погіршення зору, знижується продуктивність праці. У приміщеннях повинне бути природне (не рідше одного вікна) і штучне освітлення.

Освітленість. При поганій освітленості з'являються зорова втома, загальна млявість, погіршення зору, знижується продуктивність праці. У приміщеннях повинне бути природне (не рідше одного вікна) і штучне освітлення, що забезпечує освітленість цілодобово при лампах розжарювання - 100 лк (в люменах), при люмінесцентних лампах - 200 лк, в коридорах - природне або штучне освітлення. Кожне робоче місце повинно бути достатньо освітлене, але освітлення при цьому не повинно надавати сліпучої

дії. Штучне освітлення може бути загальним, місцевим і комбінованим. Застосування тільки місцевого освітлення на робочих місцях не допускається. Існує також аварійне освітлення на випадок евакуації [29].

Санітарний стан. У готелі повинні дотримуватися санітарно-гігієнічні норми і правила, встановлені органами епідеміологічного нагляду зокрема з чистоти приміщень, стану сантехнічного обладнання, видалення відходів, ефективного захисту від комах і гризунів, обробки білизни. Все газове, водопровідне і каналізаційне обладнання повинне бути встановлене й експлуатуватися відповідно до "Правил технічної експлуатації готелів та їх обладнання".

У приміщеннях необхідно щодня робити вологе прибирання, видаляти пил і павутину, пилососити килими і килимові покриття, протирати вікна, двері.

Після закінчення роботи приміщення потрібно ретельно прибирати і залишати в повному порядку. Періодично необхідно прибирати приміщення з використанням мильно-лужного розчину, хлорного вапна, проводити генеральні прибирання, і дезінфекції та дезінсекції (заходи боротьби з комахами). Особлива увага повинна приділятися роботі покоївок. Транспортування білизни, прибиральних матеріалів та інвентарю здійснюється покоївками на візках.

Розрахунок системи освітлення для курортного готелю

Всі приміщення, призначені для розміщення людей, повинні мати добре природне освітлення. При розташуванні номерів по сторонах світу діє таке ж правило, що і в житловому будівництві. Слід уникати напрямку фасаду будинку на північну сторону. Тому найкращою орієнтацією готельного коридору є напрямок з півночі на південь, при якому можна домогтися сонячного освітлення номерів зі сходу і з заходу. Північна сторона, крім того, має великі теплові втрати, що негативно позначається на рентабельності експлуатації [29].

Освітлення в готелі виконує як практичну, так і естетичну функцію. За допомогою світла можна підкреслити цікаві деталі інтер'єру і будівлі в цілому. Готелі високого класу, особливо в великих містах, повинні мати велику освітленість. Освітлювальні прилади повинні гармоніювати з архітектурними елементами в денний і вечірній час [30] .

Розрахуємо систему освітлення для холу готелю. Розміри приміщення: $A = 18 \text{ м}$; $B = 12 \text{ м}$; $H = 6 \text{ м}$.

Як джерела світла пропонується використовувати лампи типу ЛДЦ - 80.

Згідно з умовою можна віднести категорію виконуваних робіт до робіт малої точності з присвоєнням розряду V, підрозряду в (малий контраст на світлому тлі).

У даній роботі буде зроблений розрахунок загального освітлення робочого приміщення.

Відповідно до вибраного розряду зорових робіт найменша освітленість робочої поверхні $E_{\min}$ приймається рівним 150 лк.

У приміщеннях висотою до 6 м рекомендується застосовувати люмінесцентні лампи, основною перевагою яких є висока світловіддача (до 75 лм / Вт), термін служби до 10000 годин, гарна передача кольору, низька температура.

У нашому випадку в умові завдання пропонуються лампи типу ЛДЦ - 80.

Коефіцієнт запасу k враховує запиленість приміщення, зниження світлового потоку ламп в процесі експлуатації. Для нашого приміщення з газорозрядними лампами $k = 1,8$.

Коефіцієнт мінімальної освітленості Z характеризує нерівномірність освітлення. Він є функцією багатьох змінних і найбільшою мірою залежить від ставлення відстані між світильниками до розрахункової висоти (L / h).

При розташуванні світильників в лінію (ряд), якщо витримано вигідніше відношення L / h , для ЛДЦ рекомендується приймати $Z = 1,1$.

$\rho = 10\%$, $c = 10\%$, $\rho_{\text{п}} = 30\%$, $\square_{\text{р}}$ для нашого приміщення $\square_{\text{с}}$, статі $\rho_{\text{п}}$, стін $\square$ знаходять індекс приміщення і передбачувані коефіцієнти відображення

поверхонь приміщення: стелі Для визначення коефіцієнта використання світлового потоку.

Індекс приміщення визначається за такою формулою:

$$i = \frac{A \cdot B}{h \cdot (A + B)}$$

де A , B , h - довжина, ширина і висота розрахункова (висота підвісу світильника над робочою поверхнею) приміщення, м.

$$h = H - h_{\text{св}} - h_p$$

де H - геометрична висота приміщення; $h_{\text{св}}$ - звис світильника. Приймаються $h_{\text{св}} = 0,5$ м; h_p - висота робочої поверхні. $h_p = 1,0$ м. Тоді $h = 4,9$ м і індекс приміщення $i = 1,22$, типу світильника, індексу приміщення, коефіцієнта відображення стелі стін і пол. Коефіцієнт є складна функція, що залежить від використання світлового потоку

= 38,2% . По довідковими таблицями методом інтерполяції знаходимо

для лампи ЛДЦ - 80 значення світлового потоку $\Phi_l = 3380$ лм. Освітлювана площа приймається рівною площі цеху: $S = AB = 162$ м².

Визначаємо кількість N використовуваних світильників, вважаючи, що кожен світильник містить три ($n = 3$) лампи:

$$N = \frac{E_{\text{min}} \cdot k \cdot S \cdot Z}{\hat{O}_{\text{Е}} \cdot n \cdot \eta},$$

$$N = \frac{150 \cdot 18 \cdot 162 \cdot 11}{3380 \cdot 3 \cdot 0,382} = 7,45$$

Приймається $N = 8$.

Таким чином, при використанні ламп типу ЛДЦ - 80 по п'ять в кожному світильнику необхідно для забезпечення нормованої освітленості кількість світильників $N = 8$.

Відзначимо, що найбільш оптимальний варіант розташування світильників буде при $L1 = B / 2$, а $L2 = B / 4$ Тоді приймаємо в нашому випадку $L1 = 4,5$ м, $L2 = 2,25$ м.

РОЗДІЛ 5.

ОХОРОНА НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Організаційно правова база охорони навколишнього середовища.

Охорона навколишнього природного середовища, раціональне використання природних ресурсів, забезпечення екологічної безпеки життєдіяльності людини - невід'ємна умова сталого економічного та соціального розвитку України.

З цією метою наша держава здійснює на своїй території екологічну політику, спрямовану на збереження безпечного довкілля, для існування живої і неживої природи, навколишнього середовища, захисту життя і здоров'я населення від негативного впливу, зумовленого забрудненням навколишнього природного середовища, досягнення гармонійної взаємодії суспільства і природи, охорону, раціональне використання і відтворення природних ресурсів [29].

Завданням законодавства про охорону навколишнього природного середовища є регулювання відносин у галузі охорони, використання і відтворення природних ресурсів, забезпечення екологічної безпеки, попередження та ліквідації негативного впливу господарської та іншої діяльності на навколишнє середовище, збереження природних ресурсів, генетичного фонду живої природи, ландшафтів та інших природних комплексів, унікальних територій та природних об'єктів, пов'язаних з історико-культурною спадщиною.

Відносини в галузі охорони навколишнього природного середовища в Україні регулюються Законом " про охорону навколишнього середовища ", а також розробляються відповідно до нього земельним, водним, лісовим законодавством, законодавством про надра, про охорону атмосферного повітря, про охорону і використання рослинного і тваринного світу та іншим спеціальним законодавством.

Основними принципами охорони довкілля є:

- а) пріоритетність вимог екологічної безпеки, обов'язковість дотримання екологічних стандартів, нормативів та лімітів використання природних ресурсів при здійсненні господарської, управлінської та іншої діяльності;
- б) забезпечення екологічно безпечного середовища для життя і здоров'я людей;
- в) міра та характер заходів щодо охорони навколишнього природного середовища;
- г) екологізація матеріального виробництва на основі комплексності рішень у питаннях охорони навколишнього середовища, використання і відтворення відновлюваних природних ресурсів, широкого впровадження новітніх технологій;
- д) збереження просторової і видової різноманітності і цілісності природних об'єктів і комплексів;
- е) науково обгрунтоване узгодження екологічних, економічних та соціальних інтересів суспільства на основі поєднання міждисциплінарних знань екологічних, соціальних, природничих і технічних наук та прогнозування стану навколишнього середовища;
- ж) обов'язковість надання висновків державної екологічної експертизи;
- і) гласність і демократизм при прийнятті рішень, реалізація яких впливає на стан навколишнього природного середовища, формування у населення екологічного світогляду;
- к) науково обгрунтоване нормування впливу господарської та іншої діяльності на навколишнє природне середовище;
- л) безоплатність загальної та платність спеціального використання природних ресурсів для господарської діяльності;
- м) компенсація шкоди, заподіяної порушенням законодавства про охорону навколишнього природного середовища;
- н) вирішення питань охорони навколишнього середовища та використання природних ресурсів з урахуванням ступеня антропогенної зміненості територій, сукупної дії факторів, що негативно впливають на екологічну обстановку;

- о) поєднання заходів стимулювання і відповідальності у справі охорони навколишнього середовища;
- п) рішення проблем охорони навколишнього природного середовища на основі широкого міждержавного співробітництва;
- р) встановлення екологічного податку, збору за спеціальне використання води, збору за спеціальне використання лісових ресурсів, плати за користування надрами відповідно до Податкового кодексу України.

Державній охороні і регулюванню використання на території України підлягають: навколишнє природне середовище як сукупність природних і природно-соціальних умов і процесів, природні ресурси, як залучені в господарський оборот, так і невикористовувані в народному господарстві в даний період (земля, надра, води, атмосферне повітря, ліс та інша рослинність, тваринний світ), ландшафти і інші природні комплекси.

Підприємства, установи та організації, які розміщують, проектують, будують, реконструюють, технічно переозброюють, вводять в дію підприємства, споруди та інші об'єкти, а також проводять дослідну діяльність, за їхньою оцінкою може негативно вплинути на стан навколишнього природного середовища, подають спеціально уповноваженому центральному органу виконавчої влади з питань екології та природних ресурсів і його органів на місцях спеціальну заяву про це [29].

Підприємства, установи та організації, які розміщують, проектують, будують, реконструюють, технічно переозброюють, вводять в дію підприємства, споруди та інші об'єкти, а також проводять дослідну діяльність, за їхньою оцінкою може негативно вплинути на стан навколишнього природного середовища, подають спеціально уповноваженому центральному органу виконавчої влади з питань екології та природних ресурсів і його органів на місцях спеціальну заяву про це.

Технологія очищення стічних вод санаторного комплексу в приморській курортній зоні.

Проекти господарської та іншої діяльності повинні мати матеріали оцінки її впливу на навколишнє середовище і здоров'я людей.

Оцінка здійснюється з урахуванням вимог законодавства про охорону навколишнього природного середовища, екологічної ємкості даної території, стану навколишнього середовища в місці, де планується розміщення об'єктів, екологічних прогнозів, перспектив соціально-економічного розвитку регіону, потужності та видів сукупного впливу шкідливих факторів та про об'єктів на навколишнє середовище.

Приморська курортна зона Чорного моря, як правило, відчуває значне техногенне навантаження. Більшість санаторно-курортних комплексів, баз і будинків відпочинку використовують прибережну смугу моря для розміщення своїх забудов. Проблема скидання і очищення забруднених вод таких комплексів не завжди вирішується з належним захистом для навколишнього середовища. Стан очисних споруд більшості з них вимагає значних витрат на капітальний ремонт блоків, де-небудь з санаторіїв, в даний час не мають очисних споруд. Це призвело до значного погіршення екологічної обстановки за рахунок потрапляння забруднених стічних вод в літторальної зони моря, яка має значний антропогенний тиск, особливо в курортний сезон.

Традиційні заходи очищення стічних вод не завжди задовольняють вимоги контролюючих органів. Крім того, вони вимагають значних капітальних вкладень і їх будівництво сприяє порушенню навколишнього середовища, складає відповідну проблему в районах розташування курортних зон.

Розроблено комплекс водоохоронних заходів для курортного готелю , розташованого на березі Чорного моря і для якого стала актуальною проблема очищення і утилізації забруднених вод.

Дія розроблених водоохоронних заходів базується на використанні природного механізму самоочищення забруднених вод, із залученням всього комплексу фізичних, фізико-хімічних, хімічних і біохімічних процесів. В даний час для вирішення проблем очистки стічних вод набувають широкого

впровадження біоінженерні очисні споруди (БІС). Вони мають невисоку вартість, прості в експлуатації, не особливо чутливі до змін дебіту і концентрацій і забезпечують екологіоприйнятний результат по очищенню забруднених вод. Розроблено кілька типів біоінженерних очисних споруд, що дозволяє використовувати їх в залежності від конкретних природних умов району, вимог до очищення стічних вод тощо [30].

Принцип роботи споруд такого типу (за кордоном вони називаються *Constructed Wetlands*) заснований на використанні природного процесу самоочищення, який протікає в товщі фільтруючого і є субстратом для формування біогеоценозу вищих водних рослин (ВВР).

Особливістю БІС штучно створений біогеоценоз, якісні та кількісні характеристики якого формуються при безпосередній участі вищих водних рослин, ефективність роботи таких споруд залежить від ступеня розвитку ВВР.

Багаторічні дослідження УкрНДЦЕП з вищих водних рослин дозволяють характеризувати їх як природні біофільтри по вилученню з води мінеральних і органічних забруднень, рослини переробляють з подальшим включенням до процеси свого метаболізму і метаболізму мікроорганізмів. В ході цього процесу здійснюється накопичення органічних і мінеральних речовин в фітомасе рослин, які надходять до них разом з водою. Подальша трансформація сполук у рослинах відбувається в процесі їх життєдіяльності (дихання, зростання і ін.). Таким чином ці речовини вилучаються як з водного серед екосистеми. Крім того, фітоценоз вищих водних рослин, завдяки фітонцидам, що виділяють, знезаражувати середу, в якій знаходяться. І використання споруд з ВВР дозволить не тільки поліпшити якісний склад стічних вод, а й знезаражувати її від патогенних мікроорганізмів.

Стічні води, що формуються на території санаторію складаються з господарсько - побутових і стічних вод після мулолікувального закладу. Побутові стічні води готелю надходять самопливом по 2 трубопроводах і з'єднавшись під крутим схилом в районі відстійника лікувального мулу

надходять до накопичувачів. Далі очищені стічні води санаторію вивозяться в відстійнику, який розташований за межами населеного пункту. Їх обсяг складає до 80 м³ / добу. Запропонована схема зроблена з урахуванням перспективного розвитку санаторного комплексу і збільшення обсягу стічних вод до 200 м³ / добу. У зв'язку з тим, що робота санаторію сезонна, основна маса стічних вод формується в червні-вересні. Стічні води готелю характеризуються відносно невисоким вмістом ГПК і БПК, але досить багато хлоридів.

Майданчик очисних споруд розташована в південній частині території курортного готелю на березі затоки, ділянка не використовується у виробничій діяльності і являє собою пустир; відстань до найближчих будівель становить 150 м. З трьох сторін ділянка обмежена схилами, на півдні - автодорогою.

Запропоновані заходи склалися з системи очищення стічних вод, у яку входили 4 відстійника; 2 біоінженерні споруди з розміщенням їх в примиканні до відстійника лікувального мулу (загальною площею до 0.08 га) реконструкція системи водовідведення зі створенням басейну-накопичувача очищеної води і зрошувальна система.

БІС є басейни прямокутної форми, в основі яких розташовується фільтруюча завантаження (пісок, щебінь), в яке висаджена корневищное маса (очерету, рогозу, лепехи, очерету та ін.). екосистеми. Крім того, фітоценоз вищих водних рослин, завдяки фітонцидам, що виділяють, знезаражувати середу, в якій знаходяться. І використання споруд з ВІР дозволить не тільки поліпшити якісний склад стічних вод, а й знезаражувати її від патогенних мікроорганізмів.

У зв'язку з тим, що робота санаторію сезонна, основна маса стічних вод формується в червні-вересні. Стічні води готелю характеризуються відносно невисоким вмістом ГПК і БПК, але досить багато хлоридів.

Запропоновані заходи склалися з системи очищення стічних вод, в яку входили 4 відстійника; 2 біоінженерні споруди з розміщенням їх в примиканні до відстійника лікувального мулу (загальною площею до 0.08 га)

реконструкція системи водовідведення зі створенням басейну-накопичувача очищеної води і зрошувальна система.

БІС є басейни прямокутної форми, в основі яких розташовується фільтруюча завантаження (пісок, щебінь), в яке висаджена корневищна маса (очерету, рогузу, лепехи, очерету та ін.). горизонтальний дренаж забезпечує рух води, що очищається, крізь зарості вищих водних рослин і кореневмісному шар фільтруючого завантаження. При проходженні через біоінженерні споруди стічні води проходять перетворення, основні з яких - адсорбція-десорбція, асиміляція-дисиміляція, окислення-відновлення, що призводить до поліпшення їх якості. В результаті частина речовини видаляється у вигляді газу (CO_2), інша - в розчиненому стані з очищеної рідиною, третя - з фітомасою вищих водних рослин, біомасою бактерій і водоростей.

Відповідно до розробленої схеми очищення побутових стічних вод відводяться соматичних існуючої і додатково реконструйованої ділянкою каналізаційної мережі від основних споруд санаторію в комплекс очисних споруд. Спочатку, стічна вода надходить у відстійники, в яких відбуваються процеси попередньої очистки забрудненої стічними води, що надходить з каналізаційної мережі. Після відстійників вода самотливом по бетонному трубопроводу надходить в БІС 1.

В процесі очищення в БІС 1 вода проходить по товщі щебеню, товщиною 1.0м з заростями очерету по поверхні. Самотечна фільтрація забезпечується роботою колектора, закладеного в основі фільтруючого товщі БІС з протилежного дефлектори боку. БІС 1 - спорудження з горизонтальною фільтрацією на поверхню споруд вода не потрапляє і очищення відбувається за допомогою кореневої системи рослин, розвиток якої проходить в товщі щебеню.

Після проходження (протягом 2 діб) води через БІС 1, вода самотливом, через колодязь з регулятором рівня надходить до другого ступеня очисних споруд - БІС 2. БІС 2 є спорудою, аналогічної БІС 1 тільки з вертикальною фільтрацією, яка відбувається в шарі з піску. При цьому на поверхні споруд

підтримується рівень води 0.3-0.4 м. У такій конструкції БІС очищення забруднених вод відбувається в двох напрямках - в шарі води і в фільтрує товщі, значно покращує якість стічних вод [30].

В результаті очищення в біоінженерних спорудах якість стічних вод досягає вимог для використання повторно на зрошення. Після очищення води в системі з двох БІС вода прямує в басейн-накопичувача чистої води, а потім за допомогою насоса по мережі трубопроводів надходить до ділянок зрошення садово-паркового господарства санаторію.

ВИСНОВКИ

На основі аналізу стану елементів якості управління підприємств туристичної сфери запропоновано механізм оцінки збалансованості системи управління якістю послуг.

Якщо оцінки системи управління якістю послуг мають суттєві відхилення від норми, робиться висновок про незбалансованість даної системи. Цей підхід дозволяє зробити висновок про стан системи, а й виявити блоки системи управління якістю туристичних послуг, потребують удосконалення.

Для розвитку ринку туризму Уряд України концентрує свої зусилля на диверсифікації турпродуктів, підвищенні рівня поінформованості про країну, сприянні приватному сектору у створенні високоякісних туристичних послуг, підвищенні їхньої якості. При цьому рушійною силою зростання в індустрії туризму держава бачить у розвитку інфраструктури та залучення нових інвестицій.

Бенчмаркінг, як інструмент управління якістю, є безперервним процесом оцінки рівня продукції, послуг і методів роботи на основі порівняння з найсильнішими конкурентами або тими компаніями, які визнані лідерами

Застосування інструментів бенчмаркінгу дає організації різні переваги: можливість подолати застій у керівництві, вказати на їх неточне уявлення про стан справ; надає організації сигнали раннього попередження про відставання; відкриває нові технології та методи управління організацією; створює культуру безперервного вдосконалення тощо.

Таким чином, резюмуючи все вищесказане, можна дійти невтішного висновку, що бенчмаркінг сьогодні – це невід'ємний елемент управління компанією. Особливого значення має у управлінні якістю, дозволяючи постійно контролювати рівень якості, відстежувати нові тенденції у виробництві товарів хороших і наданні послуг. Більш того, цей інструмент дає компаніям, що його використовують, можливість безпосередньо вивчити,

подивитися новинки, кращий досвід інших компаній, оскільки передбачає співпрацю між компанією-ініціатором та компанією-партнером з бенчмаркінгу.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK®) . – 5-е изд. – USA/США: Project Management Institute. – 2013. – 586 с.
2. ГОСТ ISO 9001-2011. Системы менеджмента качества. Требования [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/gost-iso-9001-2011> http, свободный
3. Выходец Ю. С., Насика Ю. С., Бугас Д. Н. Бизнес-модели в туризме как объект исследования и управления. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. 2013. № 2 (22). С. 65–74.
4. Фрей Л. В. Шляхи вдосконалення соціально-економічного розвитку суб'єктів регіонального туризму. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 30. С. 328–334.
5. Лапуста, М.Г. Качество – задача общенародная / М.Г. Лапуста, В.А. Швандар. – М.: Экономика, 1989. – 247 с.
6. Генералова С. Формирование конкурентного потенциала с помощью метода бенчмаркинга // Проблемы теории и практики управления. – 2007. - №1. – С. 20 – 23
7. Градобоев В. Б. Бенчмаркинг как направление стратегического планирования // Человек и труд. - 2006. - № 12. – С. 33-38
8. Данилов А, Михайлова С, Данилова Т. Бенчмаркинг – эффективный инструмент повышения конкурентоспособности // Стандарты и качество. - №1. – 2005. – С.67 – 71
9. Клейменова Г. В., Сипливая З. Г. Сущность и виды бенчмаркинга как современного метода управления бизнесом // Финансы и кредит. – 2006. - №33 – С. 15 -19
10. Раджабов Р.К. Формирование стратегии развития предприятия в условиях переходной экономики / Р.К.Раджабов, М.Х. Саидова, С.Ш. Низомиддинов // Учёные записки (Худжандский государственный

университет имени академика Б. Гафурова). Серия «Естественные и экономические науки». -2016. №2(37).- С.78-91.

11. Шоттмиллер Д. К. Руководство по бенчмаркингу / Д.К. Шоттмиллер // Деловое совершенство. – 2005. – №4. - С.33-41.

12. Менеджмент в туризме [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.coolreferat.com>, свободный

13. Національний стандарт України ДСТУ 4269:2003 “Послуги туристичні. Класифікатор готелів”

14. Ю.Мазур, И.И. Управление качеством: учебное пособие / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро - М.: Высшая школа, 2003. - 339 с.

15. Менеджмент в туризме [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.vevivi.ru/best/> свободный

16. TQM в туризме [Электронный ресурс] - Режим доступа: http://tourlib.nct/books_tourism/cBo6oflHbm.

17. Управление процессами обслуживания и качеством услуг на предприятиях индустрии гостеприимства [Электронный ресурс] -Режим доступа: <http://www.pandia.ru/>

18. Л. В. Ноздріна, В. І. Ящук, О. І. Полотай - Управління проектами. Підручник Джерело .

19. Джуран, Дж. М. (1945). Управление инспекцией и контроль качества. Харпер энд Брадэрз.

20. Генералова С. Формирование конкурентного потенциала с помощью метода бенчмаркинга // Проблемы теории и практики управления. – 2007. - №1. – С. 20 - 23

21. Ишикава, К. и Лю, Д. (1985). Что такое комплексный контроль качества? Энглевуд Клифс, Нью-Джерси: Прентис-Холл.

22. Третьяков, А. А. Совершенствование механизмов управления качеством услуг в сфере рекреации. [Текст] / А.А. Третьяков // Вестник СГУТиКД, 2011. - Выпуск 4(18).

23. Третьяков, А. А. Сочетание метода стратегического бенчмаркинга и стратегического планирования в рекреационной сфере.

[Текст] / М.А. Боков, А.А. Третьяков, О.В. Дейнеко // Вестник СГУТиКД, 2011. - Выпуск 1(15).

24. Современные концепции и модели управления качеством
<http://www.dist-cons.ru/modules/qualmanage/section2.html>

25. Лекція. Поняття охорони праці.
https://studopedia.com.ua/1_235878_lektsIya---ponyattya-ohoroni-pratsi.html

26. ГОСТ 12.1.005-88 Загальні санітарно-гігієнічні вимоги до повітря робочої зони. http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=6264

27. СНиП 2.04.05-91 "Отопление, вентиляция и кондиционирование"
<https://profidom.com.ua/v-2/v-2-5/1880-zmina--2-snip-2-04-05-91-otoplenije-ventilacija-i-kondicionirovanije>

28. ДБН В.2.5-28-2006. Природне і штучне освітлення (2032).
https://dnaop.com/html/2032/doc-%D0%94%D0%91%D0%9D_%D0%92.2.5-28-2006

29. Джигирей В.С. Екологія та охорона навколишнього природного середовища. — К., 2006.

30. Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища» від 26.06.1991 р.