

УДК 658.56:338.48

В. В. Баєв,

докторант, Міжрегіональна академія управління персоналом, м. Київ

## ВПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ TQM В СИСТЕМУ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ СУБ'ЄКТІВ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ

*Розглянуто питання впровадження принципів TQM в систему менеджменту якості суб'єктів туристичної індустрії в умовах інтеграції України в міжнародне співтовариство. Визначено покрокові етапи впровадження TQM в систему менеджменту підприємств туристичної індустрії.*

*The question of introduction of principles of TQM is considered in the system of management of quality of subjects of tourist industry in the conditions of integration of Ukraine in an international concord. Certainly of the steps of introduction of TQM in the system of management of enterprises of tourist industry.*

*Key words: tourism, tourist industry, TQM, quality management.*

### ВСТУП

За оцінкою Всесвітньої Туристичної Організації, середні темпи розвитку туризму в 2—3 рази перевищують середньорічні темпи зростання національної економіки в цілому. Для багатьох країн іноземний, тобто в'їзний, туризм перетворився на основне або істотне джерело доходів від експорту [17].

У сучасних умовах посилення конкуренції та глобалізації бізнесу, коли ринок виробника замінений ринком споживача, особливо важливо для організації туризму забезпечити конкурентоспроможність своїх послуг. Значною мірою вона залежить від якості самих послуг, але такої якості, яке визначається споживчим попитом [12, с. 1840]. У зв'язку з цим питання впровадження принципів TQM в систему менеджменту якості суб'єктів туристичної індустрії набирає першочергового значення.

### ПОСТАНОВКА ЗАДАЧІ

Метою роботи є визначення основних шляхів впровадження принципів TQM в систему менеджменту якості на підприємствах туристичної індустрії України.

Методологічною основою роботи є: системний підхід, що дозволяє визначити функції та фази впровадження концепції загального управління якістю на підприємствах туристичної індустрії.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Переважає більшість науковців визначають TQM (Total Quality Management) як систему дій, спрямованих на задоволення споживачів, зростання можливостей персоналу, більш високі довготривалі доходи і менші витрати [13, с.32]. Слово "загальне" в понятті "Загальне управління якістю" означає, що в даний процес повинен залучатися кожен співробітник організації, слово "якість" означає турботу про задоволення потреб клієнтів і термін "управління" відноситься до співробітників та процесів, необхідних для досягнення певного рівня якості.

Головна ідея TQM полягає в тому, що компанія повинна працювати не тільки над якістю продукції, а й над якістю організації роботи в компанії, включаючи роботу персоналу. Необхідне постійне паралельне удосконалення 3-х складових: якості продукції; якості організації процесів; рівня кваліфікації персоналу [10, с. 197].

Якість визначається наступними категоріями: ступінь реалізації вимог клієнтів; зростання фінансових

показників компанії; підвищення задоволеності службовців компанії своєю роботою.

TQM включає два механізми — контроль якості та підвищення якості.

Quality Assurance (QA) — контроль якості — підтримує необхідний рівень якості і полягає в наданні компанії певних гарантій, що дають клієнтові впевненість у якості даного товару або послуги.

Quality Improvements (QI) — підвищення якості — передбачає, що рівень якості необхідно не тільки підтримувати, але і підвищувати, відповідно піднімаючи і рівень гарантій [4].

Будь-який процес управління, в тому числі і управління якістю, незалежно від розміру, призначення організації, складається з функцій планування, організації, мотивації, контролю та координації [9, с. 561]. Ці функції об'єднані сполучними процесами комунікації, як показано на рис. 1.

Основною функцією управління є функція координації, яка забезпечує його безперервність і безперервність. Головне завдання координації — досягнення узгодженості в роботі всіх ланок організації шляхом встановлення раціональних комунікацій між ними. Характер цих зв'язків може бути самим різним, тому що залежить від координуючих процесів у кожному із суб'єктів туристичної індустрії. В умовах зростання самостійності і відповідальності керівників усіх рівнів і виконавців відбувається зростання так званих неформальних зв'язків, які забезпечують горизонтальну координацію робіт, тому одночасно скорочується необхідність у вертикальній координації.

Якісна система збору та аналізу інформації дозволяє розвинути технологію управління за рахунок делегування зворотних зв'язків.

Планування — це процес, який визначає постановку цілей та способів їх реалізації. За допомогою планування керівництво туристичної фірми забезпечує єдиний напрям зусиль усіх членів організації щодо досягнення загальних цілей.

Об'єктом планування виступає: встановлення цілей і завдань; розробка стратегій, програм і планів для досягнення цілей; визначення необхідних ресурсів та їх розподіл за цілями та завданнями; доведення планів до всіх, хто відповідає за реалізацію; розробка стандартів та нормативів.

Процес планування дозволяє більш чітко формулювати цільові установки підприємства та використовувати

систему показників діяльності, необхідну для визначення результативності діяльності організації. Плани туристичної фірми містять перелік того, що повинно бути зроблено, визначають послідовність, ресурси і час виконання, необхідні для досягнення поставлених цілей.

Організування — функція управлінської діяльності з формування структури управління, делегування завдань шляхом розподілу повноважень і відповідальності, а також забезпечення зв'язків, комунікацій, раціональної взаємодії співробітників за допомогою сукупності прийомів, способів і засобів, необхідних для ефективного досягнення цілей. Організаційна структура туристичного підприємства має відображати функціональний розподіл праці та обсяги повноважень працівників апарату управління. Основними інструментами організаційної функції є накази, положення, правила, інструкції, пам'ятки, наради, співбесіди та ін. [2, с. 115].

Мотивація — функція управлінської діяльності щодо стимулювання професійної діяльності підлеглих та їх саморозвитку (мотивація), а також створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, що сприяє творчій активності (активізація). Процес перекладу зовнішніх цілей у внутрішні (мотиви) має здійснюватися на всіх рівнях управління. Щоб співробітник хотів вирішувати поставлені завдання, відчував задоволення від їх рішення, ці завдання повинні бути зрозумілі і прийнятні ним, а не нав'язані йому ззовні.

Контроль — функція управлінської діяльності, завданням якої є об'єктивна кількісна та якісна оцінка результатів роботи організації для подальшого адекватного коригуючого впливу [8, с. 65]. Основна мета контролю полягає в забезпеченні виконання стратегії, дотримання основних параметрів діяльності туристичного підприємства, виконання управлінських рішень структурними підрозділами та окремими виконавцями.

У менеджменті туристичного підприємства особливого значення набуває впровадження такого виду контролю, як зовнішній та внутрішній аудит якості надання туристичної послуги. При покроковому впровадженні системи менеджменту якості окремими етапами мають виступати впровадження контролю якості та тотального контролю якості [15, с. 416]. Використовують сім інструментів контролю: контрольний лист, діаграму Парето, діаграму потоку, діаграму причин і наслідків, гістограму, Scatter Diagram and Control Chart [16].

Доведено, що вся система менеджменту працює краще, якщо організація розглядається як єдине ціле, єдина система. В даному випадку для підвищення ефективності діяльності та оптимізації процесів необхідне дотримання основних принципів TQM: орієнтація організації на замовника; провідна роль керівництва; залучення співробітників; процесний підхід; системний підхід до управління; постійне вдосконалення; підхід до прийняття рішень заснований на фактах; відносини з постачальниками; мінімізація втрат, пов'язаних з неякісною роботою [7].

Розв'язання поставлених завдань у сфері туризму є особливо складним, тому що туристичні послуги мають властивості, які вкрай ускладнюють їх сприйняття і оцінку в процесі купівлі-продажу. Насамперед, це рівень якості виконання, надійність, рівень обслуговування, гармонійність, цілісність, безпека, точність виконання і т.д. Ці послуги не можна оцінити повною мірою попередньо до їх споживання. Особливо важко виробникові послуг, на відміну від виробника матеріальних товарів, охарактеризувати новизну і оригінальність послуги.

Комплексність TQM означає зосередження уваги не тільки на зовнішніх споживачах (туристах) кінцевої продукції, а й на задоволенні очікувань внутрішніх споживачів. Кожен співробітник, який виконує свої функціональні обов'язки, виступає постачальником для інших

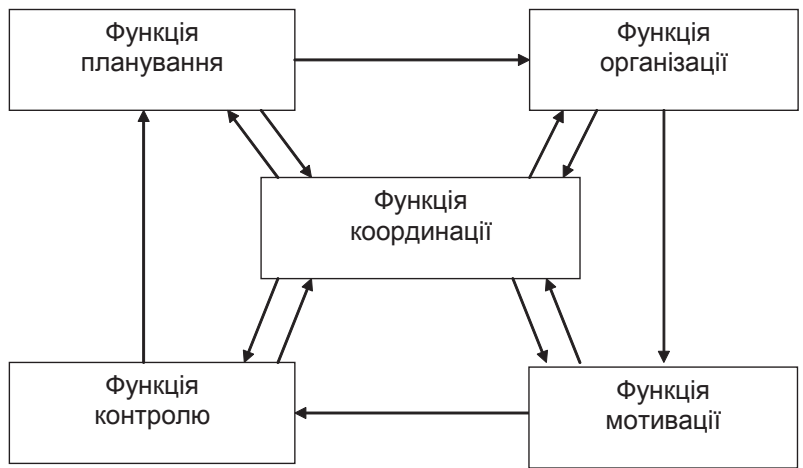


Рис. 1. Функції TQM

співробітників, які, в свою чергу, користуються результатами його праці [6, с. 132].

Одним з найбільш важливих моментів вирішення проблеми впровадження системи TQM на туристичній фірмі є позиція керівника фірми. Його сприйняття першорядної необхідності вирішення проблем якості, мотивація цієї проблеми, постійне акцентування різних аспектів якості дозволяє внутрішній організаційній культурі сформувати нові цінності, нові орієнтири, які будуть повною мірою сприйняті усіма фахівцями (рис. 2).

Підготовка та навчання персоналу — обов'язковий елемент процесу впровадження TQM, який призначений для того, щоб дати їм запас знань, необхідних для збору та аналізу даних, організації функціонування елементів системи якості, визначення очікувань споживачів та інших процесів, які покладаються на них [11, с.147].

Поступове, покрокове впровадження TQM здійснюється через фази орієнтації, наділення повноваженнями та вирівнювання. Всі три фази впровадження слід проводити в строгій послідовності. Разом з тим різні функціональні служби туристичної фірми в один і той же час можуть перебувати в різних фазах.

Фаза орієнтації включає в себе знайомство з TQM, вироблення стратегічних цілей, побудування цілей і створення нової організаційної структури фірми. Необхідно роз'яснити всьому персоналу фірми сутність, призначення системи TQM та які переваги надає її впровадження. У фазі орієнтації головними аспектами є визначення цілей і завдань, а також розробка організаційних установок [3, с. 36].

У той час як проходить фаза орієнтації, середня ланка управління фірми має розвивати інші елементи субкультури серед своїх підлеглих. Навчання і перепідготовка персоналу по основних моментах менеджменту якості має супроводжуватися просуванням передового досвіду фірм, які успішно впровадили систему TQM. Таким чином, персонал туристичного підприємства в повному складі бере участь у реалізації фази орієнтації.

Фаза наділення повноваженнями відзначена початком підготовки та навчання, а також просуванням проекту по всій фірмі з однозначним наміром залучити кожного фахівця, кожного співробітника. Ця фаза починається, коли навчання йде поступово в напрямку від керівників до їх підлеглих.

Фаза наділення повноваженнями має розвиватися як ланцюгова реакція. Успіх сприйняття вищою ланкою управління ідей і положень TQM повинен забезпечити і успіх сприйняття серед усього колективу. Фаза наділення повноваженнями — це період, коли нові ідеї та дослідне їх застосування до сфери TQM поширюється по всій фірмі. Під час розвитку другої фази заходи фази орієнтації залишаються тими ж: вибір цілей і визначення завдань, вироблення організаційних установок. Од-

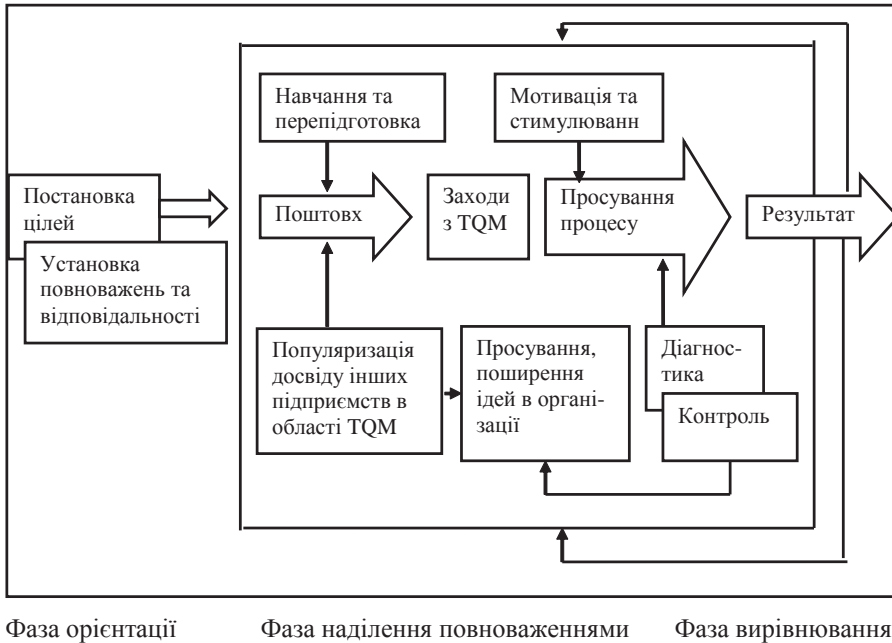


Рис. 2. Фази впровадження TQM

нак вони змінюють свій характер: з тісного кола осіб — розробників проекту, поширюються по всій фірмі. Цілі туристичного підприємства стають об'єктом уваги зусиль, спрямованих на поширення ідей TQM як за допомогою звичайного спілкування між співробітниками, так і через проведене навчання [5].

Фаза вирівнювання TQM не має точного визначення моменту свого початку, в усякому разі окремі заходи за якісне поліпшення виробничого процесу вже пройшли по всім функціональним підрозділам. Настає час посилення елементів контролю і діагностики. Отримавши перший результат від впровадження TQM, туристичне підприємство подальший розвиток TQM проводить в більш тісних рамках загальних зусиль окремих фахівців та служб. Змінюється фокус розвитку системи TQM на інтеграцію, розробку нових виробничих стандартів і процесів і обов'язкове їх впровадження в практику формування та надання пакету туристичних послуг. Ця фаза управління являє собою зусилля керівників, які керують інтеграцією індивідуальних і командних зусиль з досягнення якісного поліпшення у всій фірмі, за допомогою досягнення послідовних цілей, зводячи до мінімуму несинхронність використання методів і технологій за допомогою ретельного планування. Інтеграція та стандартизація використовуються як об'єднаних зусиль серед різних процесів з тим, щоб синхронізувати і привести до єдиної спрямованості підприємницькі цілі компанії і орієнтири TQM [1, с. 117].

Всі три фази впровадження TQM слід проводити в строгій черговості, починаючи з фази орієнтації, і рухатися в бік фази наділення повноваженнями.

При впровадженні системи якості на принципах загального управління керівництво туристичного підприємства отримує можливість постійно вдосконалювати різні виробничі процеси: дослідницькі, інноваційні, технологічні, управлінські та ін. [5, с.17].

**ВИСНОВКИ**

Впровадження на підприємствах туризму концепції загального управління якістю ставить на новий рівень якості надання туристичних послуг, який вимагає від керівництва фірми використання основних функцій менеджменту. Запровадження TQM має проводитись покроково через фази орієнтації, наділення повноваженнями та вирівнювання. Для того, щоб реалізувати TQM на туристичному підприємстві, необхідно здійснити багато різних перетворень, які торкнуться не тільки

процесів управління, а й менталітету, ставлення до всього що відбувається з боку всіх без винятку працівників.

**Література:**

1. Баумгартен Л.В. Управление качеством в туризме/ Баумгартен Л.В. — Москва: Издательский центр "Академия", 2010. — 304 с.
2. Гамов В.Г. Менеджмент качества и оценка соответствия в туризме/ В.Г. Гамов, Н.В. Старичкова. — Издательство "Феникс", 2007. — 288 с.
3. Зорин И.В. Туризм как вид деятельности/ И.В. Зорин, В.А. Квартальнов. — М.: Финансы и статистика, 2005. — 386 с.
4. Клименко К.К. ISO-9000 — это просто/К.К. Клименко. — Открытый портал: Standart.ru.
5. Ополченова Є.В. Управление конкурентоспособностью туристической организации на основе повышения качества ее производственной системы: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економічних наук / 08.00.05/ Ін-т міжнародного. права та екон. — Москва, 2006. — 29 с.
6. Храбовченко В.В. Экологический туризм: учебно-методическое пособие/В.В. Храбовченко. — М.: Финансы и статистика, 2003. — 208 с.
7. Шаповал М.І. Основи стандартизації, управління якістю і сертифікації: підручник. — К.: Європ. Ун-т фінансів, інформ. Система, менеджменту і бізнесу, 2000. — С. 23.
8. Швець І.Ю. Управление качеством туристических услуг // Культура народов Причерноморья. — 2005. — № 61. — С. 61—72.
9. Ahire S.L. The impact of design management and process management on quality: An empirical investigation/ S.L. Ahire, P. Dreyfus// Journal of Operations Management. — 2000. — № 18. — P. 549—575.
10. Chen C.W. A study on exploring customer satisfaction of using internet tax filling system from the perspective of quality management// C.W. Chen, E. Huang, H.S. Hou// J. Qual. — 2009. — № 16(3). — P. 195—211.
11. Dorfman P. A preliminary review of local air quality management consultation practices in England/ P.Dorfman, N.Leksmono, F.Burnet, J.Longhurst, E.Weitkamp// WIT Trans.Ecol.Environ. — 2006. — V.86. — P. 145—153.
12. Haghkhah A. The impact of service quality on tourism industry/ Azam Haghkhah, Mehdi Nosratpour, Alireza Ebrahimpour, Abu Bakar Abd Hamid// 2nd International Conference on Business and Economic Research. — 2011. — P. 1834—1854.
13. Rategan C. Total Quality Management/ C. Rategan // Journal of Property Management. — 1992. — V. 57. — P. 32—34.
14. Shahbazipour M. A feasibility study of the total quality management in hospitality industry with a case study in Esfahan Hotels/ Mehdi Shahbazipour. — 2008: <http://www.essays.se/essay/c679eb5d65/>
15. Teodorescu N. Considerations regarding quality management in services as a marketing instrument for increasing customers satisfaction in tourism product/ N. Teodorescu, A.F.Standoiu, A.Mitu// Econ. Amphitheater. — 2009. — № 26(1). — P. 412—418.
16. Quality Systems in the Tourism Sector. Oxford Brookes University Edited in Palma de Majorca. — 2001 Bachelor of Arts in Tourism Management: <http://html.rincondelvago.com/quality-systems-in-the-tourism-sector.html>
17. Офіційний сайт UNWTO Tourism Highlights. — Режим доступу: [www.unwto.org/facts](http://www.unwto.org/facts).

Стаття надійшла до редакції 07.06.2012 р.