

УДК 658.012.4

Удосконалення адміністративного менеджменту готелю шляхом упровадження міжнародного стандарту якості ISO 9001

Кравцов С.С.

кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри туризму та рекреації
Київського національного торговельно-економічного університету

У статті обґрунтовано необхідність упровадження нових підходів до адміністративного менеджменту вітчизняних готелів на основі міжнародного стандарту якості ISO 9001. Висвітлено методику інтеграції системи управління якістю в систему адміністративного менеджменту готелю згідно з критеріями ISO 9001. Визначено систему показників оцінки ефективності системи адміністративного менеджменту готелю.

Ключові слова: адміністративний менеджмент, адміністративне управління, готель, стандарт якості, ефективність.

Кравцов С.С. УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ АДМИНИСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА ГОСТИНИЦЫ ПУТЕМ ВНЕДРЕНИЯ МЕЖДУНАРОДНОГО СТАНДАРТА КАЧЕСТВА ISO 9001

В статье обоснована необходимость внедрения новых подходов к административному менеджменту отечественных гостиниц на основе международного стандарта качества ISO 9001. Освещена методика интеграции системы управления качеством в систему административного менеджмента гостиницы согласно критериям ISO 9001. Определена система показателей оценки эффективности системы административного менеджмента гостиницы.

Ключевые слова: административный менеджмент, административное управление, гостиница, стандарт качества, эффективность.

Kravtsov S.S. IMPROVING THE ADMINISTRATIVE MANAGEMENT OF THE HOTEL BY IMPLEMENTING THE INTERNATIONAL QUALITY STANDARD ISO 9001

The article substantiates the need for implementing new approaches to administrative management of domestic hotels based on the international quality standard ISO 9001. We have shown the method of integration of quality management system in the administrative management system of the hotel according to ISO 9001 criteria. The system of indicators to measure the effectiveness of the hotel administrative management is defined in the article.

Keywords: administrative management, administration, hotel, standard quality, effectiveness.

Постановка проблеми у загальному вигляді. За даними Державної служби статистики України, станом на 2015 р. у країні зареєстровано 2 478 готелів та аналогічних засобів розміщення. Доходивіднаданняготелямисвоїх послуг за 2015 р. становили 5 112,1 тис. грн., тоді як витрати – 6 389,4 тис. грн. Перевищення витрат над доходами пов'язано з низьким коефіцієнтом використання місткості готелів як серед юридичних осіб (0,23), так і серед фізичних осіб – підприємців (0,18) [1]. Ця ситуація викликана значним зниженням рівнем життя місцевого населення та, безумовно, війною на сході країни, яка зменшує привабливість України для іноземних туристів. Наприклад, глобальні системи бронювання відзначають Україну як країну, в'їзд в яку не рекомендується. Водночас отримання Києвом права на проведення Євробачення-2017 та фіналу Ліги чемпіонів УЄФА в 2018 р. дасть

зможу підвищити рівень завантаження готелів. Але отримати довгостроковий ефект від прийому гостей вищевказаних івентів можливо лише шляхом вирішення системних проблем у вітчизняному готельному бізнесі, таких як невідповідність ціни якості, неузгодженість процесів обслуговування, відсутність або слабкість стратегічного підходу до роботи з мікросередовищем тощо. Для цього потрібно докорінно змінювати принципи організації системи управління готелями та аналогічними засобами розміщення, тобто вдосконалювати адміністративний менеджмент підприємства, який є основою управління організацією. Адміністративний менеджмент спрямований на встановлення чітко закріплених принципів роботи організації, тобто, по суті, формування внутрішніх стандартів та правил. Задля прискорення процесу вдосконалення управління готелем варто застосувати наявні стандарти.

Проте вітчизняні спеціалізовані державні стандарти у сфері готельного бізнесу не приділяють значної уваги налагодженню системи управління, а мережеві готелі України, які використовують стандарти, розроблені іноземними партнерами, не становлять значної частки на вітчизняному готельному ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Роль адміністративного менеджменту в налагодженні ефективного управління організацією розглядається в роботах іноземних і вітчизняних учених, таких як: Файоль А., Ферейра І.Дж., Герберт А., Райченко А.В. [2–5], Герасимяк Н.В., Волинчук Ю.В., Міненко М.А., Шарко О.Р., Велещук С.С. [6–9]. Файоль А. виділив адміністративну діяльність організації, а також визначив принципи адміністративного управління, які залишаються актуальними і зараз. Вебер М., Ферейра І.ж. та Райченко А.В. досліджували предмет та особливості адміністративного управління. Герасимяк Н.В., Волинчук Ю.В., Міненко М.А. систематизували наявні підходи до застосування адміністративного менеджменту на підприємствах з урахуванням вимог ринку. Наукові праці Подольчак Н.Ю. та Саламатова В. присвячено методології оцінки ефективності адміністративного управління [10; 11].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Водночас більшість учених розглядає проблематику адміністративного менеджменту на прикладі великих, переважно промислових, підприємств. Суб'єкти готельного бізнесу мають свої відмінності, пов'язані з особливостями створення і споживання готельної послуги. Застосування технологій адміністративного менеджменту готелю має бути спрямоване на створення злагодженої взаємодії фронт- та бек-офісу, забезпечення безперервності та узгодженості людських, матеріальних, грошових та інформаційних потоків у системі управління. Формалізація процесів управління дасть змогу їх алгоритмізувати, зменшити рівень суб'єктивізму під час обґрунтування оперативних та стратегічних управлінських рішень, прискорить процеси обслуговування і, таким чином, підвищить якість роботи готелю.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є розроблення а методології формування адміністративного менеджменту готелю на основі наявних універсальних норм управління – міжнародного стандарту якості ISO 9001.

Об'єктом дослідження виступає процес адміністративного управління готелем, а

предметом – технології адміністративного менеджменту, що базуються на нормах і правилах, закріплених у міжнародних стандартах якості.

Виклад основного матеріалу дослідження. Організація системи управління готелем та аналогічним засобом розміщення висвітлена в роботах Роглева Х.Й., Мальської М.П., Пандяк І.Г., Ткаченко Т.І., Мельниченко С.В. [12–16]. При цьому якщо Роглев Х.Й., Мальська М.П., Пандяк І.Г. розглядають основи організації готельного бізнесу, то Ткаченко Т.І., Мельниченко С.В. зосереджують свою увагу на проблемах забезпечення адміністрацією готелю якісного обслуговування.

У наукових працях зазначених учених розглядаються питання проектування структури управління підприємством, вимоги до працівників готелів та аналогічних засобів розміщення, функціональні обов'язки працівників, але водночас не викреслено процес формування системи адміністративного менеджменту готелю, яка виступає як «комплекс відносно відокремлених взаємозалежних організаційних елементів, які через налагоджену наскрізну підсистему комунікацій та документообігу, затверджену організаційну структурну схему управління і штатний розпис та ін. забезпечують досягнення визначених цілей, що відповідають місії, та не вступають у протиріччя із законами, принципами і методами управління, зовнішнім середовищем» [12, с. 4]. Формування цієї системи має відбуватися за певним алгоритмом, усі процеси мають бути узгоджені між собою і спрямовані на конкретний результат.

Для реалізації поставленого завдання рекомендується використати світовий досвід у побудові ефективних систем управління, який синтезований у міжнародному стандарті ISO 9001:2015 «Системи менеджменту якості – вимоги» [17]. Через свої винятковість і застосовність на будь-якому підприємстві стандарт завоював авторитет і популярність серед українських підприємств. Працюючи за стандартами ISO 9001, компанія вигідно вирізняється на ринку, оскільки його застосування дає змогу:

- максимально ефективно задовольняти потреби клієнтів;
- ефективніше використовувати часові та грошові ресурси;
- оперативно усувати помилки;
- вивести мотивацію і залучення персоналу на новий рівень, сприяючи вдосконаленню внутрішніх процесів;

– підвищувати лояльність до компанії з боку владних структур, партнерів і клієнтів;

– надавати товари і послуги кращої якості.

Головне завдання, яке має стояти перед адміністрацією готелю, – не контролювати кожну операцію або одиницю продукції, а створити умови, що зводять до мінімуму помилки в роботі. Цей так званий процесний підхід був остаточно запроваджений у версії стандарту 2008 р. і подальший розвиток отримав в ISO 9001 2015 р. У новому документі роль базової характеристики діяльності компанії – результативності – істотно підвищена.

Вимоги стандарту ISO 9001 носять загальний характер і не передбачають забезпечення однаковості структури систем управління якістю або однаковість документації, тому що застосовні до діяльності будь-якої організації незалежно від типу, розміру та послуги, що надається.

Зміст ISO 9001 не містить додаткових вимог до інших складників системи менеджменту (техніка безпеки й охорона праці, екологічний менеджмент, фінансовий менеджмент), але дає змогу організації інтегрувати свою сис-

тему менеджменту якості відповідно до вимог загальної системи менеджменту [18].

Звернемо увагу, що основна перевага наявності сертифікованої за ISO системи якості – повна прозорість і точність управління всіма виробничими та управлінськими процесами, а також суттєве скорочення непродуктивних витрат. Але побудова такої системи – досить складний і витратний процес, який окупає себе не відразу. Після проходження незалежної оцінки й отримання сертифіката відповідності системи управління вимогам міжнародного стандарту ISO 9001 підприємство тим самим підтверджує своїм клієнтам наявність діючої системи управління якістю на підприємстві.

Виходячи з вимог ISO 9001, можна сформулювати основні вимоги до ефективної моделі адміністративного управління готелем (рис. 1).

Адміністративний менеджмент готелю стає дієвим тільки у разі його безпосередньої орієнтації на отримання якісного готельного продукту. Система управління якістю має бути повністю інтегрована в систему адміністративного менеджменту. Для цього адміністрації готелю треба пройти певні кроки, вказані на рис. 2.



Рис. 1. Основні вимоги до ефективної моделі адміністративного управління готелем згідно з критеріями ISO 9001

Упровадження нової моделі управління готелем слід почати із затвердження керівництвом програми заходів. Усі заходи можна розбити за сферами застосування, зазначеними в стандарті ISO 9001 (табл. 1).

Із табл. 1 видно, що перед адміністрацією готелю інколи може стояти завдання докорінної зміни адміністративного управління готелем. Поставлені завдання мають стратегічну спрямованість і не можуть бути досягнуті в короткостроковий період. Водночас адміністрація готелю має кожного року поступового досягати максимальних результатів. Як наслідок цього пропонується один із варіантів програми заходів для типового українську готелю, яку можна реалізувати протягом одного року (табл. 2).

Із табл. 2. видно, що починати слід з оновлення організаційної структури підприємства, оскільки в програмі заходів можуть бути передбачені завдання, розв'язання яких покладено на вузькопрофільних спеціалістів, яких потрібно включити в штатний розклад. Наступним кроком буде розроблення основних документів, головним з яких є паспорт готелю і посібник з якості. Паспорт готелю – внутрішньоготельний (корпоративний) стандарт, опис технічних характеристик готелю на основі застосовуваного галузевого стандарту

класифікації готелів і терміни проведення ремонтно-відновлювальних робіт. У посібнику з якості дається опис організації та процедур, що використовуються в системі якості для реалізації розробленої політики у сфері якості з посиланням на задокументовані методики. Методичні рекомендації з розроблення загального керівництва якістю викладені в міжнародному стандарті ISO 10013 «Методичні вказівки щодо розробки Посібника з якості». Під час документування систем якості готельного комплексу з розгалуженою інфраструктурою і різними видами служб (службою номерного фонду, адміністративною службою, рестораном тощо), що мають суттєві специфічні відмінності у своїй діяльності, посібник з якості розробляється у вигляді окремих посібників з якості для кожної зі служб. У цих посібниках дається повний опис виконаних робіт.

Розглянуті та подальші кроки з удосконалення системи управління готелем мають урахувати фінансові можливості організації, оскільки витрати, спрямовані на підвищення ефективності управління, не мають перевищувати бажаний економічний ефект. На основі дослідження наявних методик оцінки ефективності адміністративного управління, з урахуванням специфіки господарської діяльності готелів та аналогічних засобів розмі-



Рис. 2. Етапи інтеграції системи управління якістю в систему адміністративного менеджменту готелю згідно з критеріями ISO 9001

щення було визначено основні показники, які можуть бути використані для аналізу дієвості наявної та перепроектованої системи адміністративного менеджменту готелю (табл. 3).

Зазначена методика використовує найбільш розповсюджені показники, для визначення яких непотрібно додатково розробляти нову систему збору та обробки інформації, що спрощує процес оцінювання.

Висновки з цього дослідження. Таким чином, упровадження системи адміністративного менеджменту з урахуванням міжнародного стандарту ISO 9001 зумовлює посилення ступеню формалізації процесів управління готелем, що спрямоване на забезпечення всебічного контролю процесів функціонування організації. Це має привести до покращення якості обслуговування клієнтів і завдяки цьому підвищити при-

Таблиця 1

Напрями впровадження нової моделі адміністративного управління готелем

Сфера застосування	Напрямок заходів
Управління документацією	Розроблення внутрішніх стандартів та спеціальних документів та дотримання їх
Зобов'язання керівництва	Колективний підхід до управління, залучення персоналу до ухвалення управлінських рішень
Орієнтація на споживача	Становлення клієнтоорієнтованого управління на основі вивчення ринку, регулярних комунікацій із клієнтами
Планування	Впровадження стратегічного планування, встановлення критеріїв ефективності
Відповідальність, повноваження та комунікації	Зміна організаційної структури шляхом упровадження посад, пов'язаних з управлінням якістю
Управління персоналом	Підвищення кваліфікації персоналу, посилення його вмотивованості
Моніторинг	Вивчення сприйняття клієнтами обслуговування в готелі шляхом використання маркетингових інструментів
Внутрішній аудит	Впровадження системи регулярних перевірок згідно із затвердженим планом

Таблиця 2

Програма можливих заходів щодо вдосконалення системи адміністративного управління готелем протягом першого року

Найменування заходу	Відповідальна особа	Орієнтовний період реалізації
Оновлення організаційної структури підприємства, складання штатного розкладу, розроблення системи електронного документообігу готельного комплексу	Власник (керівництво)	січень
Розроблення основних документів відповідно до вимог ISO 9001:2015 (паспорта готелю, посібника з якості, технічного опису готелю)	Керівники департаментів	січень-лютий
Розроблення посадових інструкцій	Керівники департаментів	січень-лютий
Розроблення системи внутрішнього аудиту	Керівники департаментів	лютий-березень
Визначення вимог ринку, розроблення рекламної кампанії, моніторинг рівня задоволеності клієнтів	Директор маркетингового департаменту	протягом року
Розроблення критеріїв ефективності праці, положення про атестацію кадрів	Керівник HR-департаменту	січень-лютий
Атестація кадрів	Керівник HR-департаменту	березень-травень
Підвищення кваліфікації кадрів	Керівник HR-департаменту	вересень-листопад
Формування корпоративної культури	Керівник HR-департаменту	протягом року
Перегляд умов роботи з постачальниками послуг	Керівники департаментів	травень-листопад

важливість вітчизняних готелів для внутрішніх та іноземних туристів. Практичною значимістю проведеного дослідження є можливість використання запропонованої методики впровадження стандарту ISO 9001 у систему адміністративного

менеджменту діючими підприємствами готельного бізнесу. Водночас подальшого дослідження потребує конкретизація методики впровадження залежно від типу та розмірів готелю або аналогічного засобу розміщення.

Таблиця 3

Показники соціально-економічної оцінки ефективності системи адміністративного менеджменту готелю

Основні групи показників	Підгрупи	Характеристика показників
Загальні	Економічні	Обсяг збуту, рентабельність, частка ринку, швидкість обороту капіталу, ліквідність, дивіденди на одну акцію, платоспроможність, індекс якості послуг
	Соціальні	Індекс вмотивованості персоналу, витрати на соціальні програми, плинність кадрів, витрати на розвиток персоналу
Локальні	Економічні	Витрати на прийняття управлінських рішень, швидкість прийняття управлінських рішень, економічність керуючої системи, рівень трудомісткості управлінських процедур, рівень формалізації управлінських та організаційних процедур тощо
	Соціальні	Рівень відповідності прийняття рішень соціальним нормам і корпоративній культурі підприємства, кількість дисфункціональних конфліктів, частка залучених виконавців до прийняття управлінських рішень тощо

ЛІТЕРАТУРА:

1. Колективні засоби розміщення в Україні у 2015 р. // Статистичний бюлетень Державної служби статистики України. – К., 2016. – 199 с.
2. Файоль А. Общее и промышленное управление / А. Файоль; пер. на рус. – М.: Центр гуманитарных технологий, 2012 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://gtmarket.ru/laboratory/basis/5783>.
3. Ferreira E.J. Administrative management / E.J. Ferreira, A.W. Erasmus, D. Groenewald. – 2nd ed. – Lansdowne [South Africa]: Juta Academic, 2009 [Electronic resource]. – Access mode: <https://books.google.com.ua/>.
4. Герберт А. Адміністративна поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції / А. Герберт, Г. Саймон; пер. з англ.; вид. перероб. і доп. – К.: АртЕк, 2001. – 392 с.
5. Райченко А.В. Административный менеджмент: [учебник] / А.В. Райченко. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 416 с.
6. Герасимьяк Н.В. Адміністративний менеджмент як один із напрямів сучасного менеджменту / Н.В. Герасимьяк, Ю.В. Волинчук // Економіка та суспільство. – 2016. – № 4. – С. 127–131.
7. Міненко М.А. Сучасні підходи до побудови ефективної системи адміністративного менеджменту підприємства / М.А. Міненко // Економіка та держава. – 2012. – № 12. – С. 4–7.
8. Шарко О.Р. Виявлення місця адміністративного менеджменту в науці за допомогою типологічного аналізу / О.Р. Шарко // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2013. – № 1(190). – Ч. 1. – С. 239–245.
9. Велещук С.С. Концептуальні підходи до визначення функцій та класифікації методів адміністративного менеджменту / С.С. Велещук // Ефективна економіка. – 2013. – № 4 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1952>.
10. Подольчак Н.Ю. Соціально-економічна ефективність систем менеджменту підприємств / Н.Ю. Подольчак // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 2(140). – С. 47–56.
11. Саламатов В. Методика експрес-оцінки якості адміністративного управління / В. Саламатов // Віче. – 2013. – № 10. – С. 18–22.
12. Роглев Х.Й. Основи готельного менеджменту / Х.Й. Роглев. – К.: Кондор, 2005. – 408 с.
13. Мальська М.П. Готельний бізнес: теорія та практика: [підручник] / М.П. Мальська, І.Г. Пандяк; 2-е вид., перероб. та доп. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 472 с.

14. Ткаченко Т.І. Управління якістю готельних послуг: [монографія] / Т.І. Ткаченко, С.В. Мельниченко, М.В. Новак. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. – 234 с.
15. Мельниченко С.В. Маркетингова політика в готельному бізнесі: [монографія] / С.В. Мельниченко, А.В. Магалецький. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. – 334 с.
16. Ткаченко Т.І. Управління якістю послуг готелів: методологія та практика: [монографія] / Т.І. Ткаченко, С.В. Мельниченко, М.В. Босовська, О.В. Полтавська. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. – 798 с.
17. ISO 9001:2015 «Системи менеджменту якості – вимоги» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://iso-standart.org/ua/iso/9001-2015/>.
18. Системи управління якістю за ISO 9001 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.certsystems.kiev.ua/uk/iso-9001/sistemi-upravlinnya-yakisty-za-iso-9001.html>.