

Министерство образования и науки Российской Федерации
Владивостокский государственный университет
экономики и сервиса

В.К. ГАМОВ
Н.В. СТАРИЧКОВА

МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА И ОЦЕНКА СООТВЕТСТВИЯ В ТУРИЗМЕ

Учебное пособие

Владивосток
Издательство ВГУЭС
2005

ББК 75.81

Г 18

Рецензенты: В.Е. Туватова, канд. техн. наук,
доцент ВГУЭС;
О.А. Нивинская, ст. преп. каф. ВГУЭС

Гамов В.Г., Старичкова Н.В.
Г18 МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА И ОЦЕНКА
СООТВЕТСТВИЯ В ТУРИЗМЕ: Учебное пособие. –
Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2005. – 172 с.

Подробно рассмотрена теоретическая база менеджмента качества, управления качеством услуг и обслуживания, оценка соответствия туристских услуг установленным требованиям, а также проиллюстрировано практическое применение системы менеджмента качества и оценки соответствия как основы обеспечения конкурентоспособности в индустрии туризма. Рассмотрены некоторые аспекты деятельности гостиниц с учетом специфики функционирования гостиниц в условиях рыночной экономики. Прикладная направленность методического пособия особенно актуальна в условиях конкуренции на рынке гостиничных услуг.

Для студентов, обучающихся по специальности 060800 «Экономика и управление на предприятии туризма и гостиничного хозяйства», 230500 «Социально-культурный сервис и туризм» очной и заочной форм обучения, практических работников в сфере туризма и гостинично-ресторанного бизнеса.

ББК 75.81

© Издательство Владивостокского
государственного университета
экономики и сервиса, 2005

ВВЕДЕНИЕ

Основные битвы за лидерство в мире происходят сейчас не на полях сражений, а на Мировом рынке, и главное оружие – высокий технический уровень и качество товаров и услуг, определяющие их конкурентоспособность.

Человечество перешло в новую цивилизацию – «цивилизацию качества». XXI век объявлен многими международными организациями, в частности Европейской организацией по качеству, Международной организацией по стандартизации (ИСО), веком качества. Качество по существу стало показателем высокой эффективности труда в обществе, источником национального богатства и, что особенно важно, фактором выхода из социального и экономического кризисов. Историческое подтверждение тому – послевоенное развитие Японии и Германии.

Забота передовых государств мира, различных компаний и фирм, всех специалистов о качестве продукции и услуг, а следовательно, о качестве жизни народа считается обязательным условием государственной политики, национальной экономики. При этом общемировой тенденцией в выборе путей совершенствования качества является ориентация производителей на запросы потребительского рынка. Качество – главный критерий оценки продукции и услуг.

Проблемы обеспечения качества носят в современном мире универсальный характер. От того, насколько успешно они решаются, зависит многое в развитии любой отрасли, в том числе и сферы туризма.

В начале третьего тысячелетия туризм превратился в мощное планетарное социально-экономическое и политическое явление, в значительной мере оказывающее влияние на мировое устройство и политику ряда государств и регионов. Он стал одним из самых прибыльных видов бизнеса в мире, сравнимым по эффективности инвестиционных вложений с нефтегазодобывающей промышленностью и автомобилестроением.

В системе туризма тесно переплетены интересы экономики и культуры, безопасности и международных отношений, экологии и занятости населения, гостиничного бизнеса и транспортных организаций. Развитие туризма имеет большое значение как для государства в целом, так и для отдельной личности в частности.

Данная отрасль относится к числу наиболее доходных и динамично развивающихся отраслей мирового хозяйства. К 2000 г. по данным Всемирной туристской организации (ВТО) на долю туризма приходилось 476 млрд дол., или более 10% мирового объема доходов. По объему доходов он занимает пятое место среди самых эффективных отраслей (после

нефтяной, информационной, игорно-развлекательной и автомобильной).

Годовой оборот от туризма в мире составляет около 3,8 трлн долл. Капитальные вложения в туристскую отрасль достигли 700 млрд долл. в год, или более 11% всех инвестиций. Прямые и косвенные налоговые поступления к 2000 г. составили около 400 млрд дол., или 16% всех налоговых поступлений. Вклад во внутренний валовой продукт от туризма в ряде стран достигает 25%, а положительное сальдо платежного баланса по туристским услугам превышает 20 млрд долл.

По прогнозам ВТО к 2010 г. число туристских прибытий превысит 1 млрд человек, к 2020 г. – составит 1,6 млрд человек; мировые доходы от туризма в 2020 г. возрастут до 2 трлн долл.

Анализируя изменение основных экономических показателей развития данной отрасли, можно сделать вывод, что туризм за последние 15 лет развивался высокими темпами. Даже в условиях неблагоприятной конъюнктуры и периодов экономического кризиса в мировой индустрии туризма сохранялась положительная тенденция к росту.

Туризм стимулирует развитие других сопредельных отраслей экономики: торговли, транспорта, связи, сельского хозяйства, производства товаров народного потребления и др.

Наряду с высоким экономическим потенциалом, туризм играет важную социальную роль. Он оказывает значительное влияние на занятость населения. В туристской отрасли первичная занятость к 2000 г. составляла 212 млн человек, или 10,6% общей численности занятых. С учетом высокого мультипликативного эффекта стимулируется вторичная занятость в других отраслях экономики.

Кроме того, туризм – социальный фактор отдыха, оздоровления, взаимопонимания между людьми, доступа к историческим и культурным ценностям, способствующим развитию личности, политической стабильности, социального равновесия и др.

В России туризм пока не достиг таких впечатляющих результатов и находится на стадии становления.

Наиболее благоприятным для развития туризма в России был 2000 г., когда число прибытий в страну составило более 20 млн человек, а общий выездной поток превысил 18 млн человек. Однако, по данным Государственного комитета Российской Федерации по статистике (Госкомстата России), из общего числа прибытий выездной туристский поток составил лишь 2,6 млн человек, выездной туристский поток – 4,9 млн человек.

Общая туристская подвижность (число выезжающих с туристской целью к общему числу населения) в 2000 г. составляла 3,1%, а интенсивность туризма (вероятность совершения человеком не менее одного туристского путешествия в год) – 3,6%, что на порядок ниже, по сравне-

нию с интенсивностью туризма в развитых странах. Объем туристско-экскурсионных услуг на душу населения в структуре семейного бюджета российских граждан не превышает 2%.

В условиях рыночной экономики туризм в России стал чисто коммерческим явлением, а присущая ему ранее социальная ориентация в настоящее время пока только декларируется. Влияние туризма на отечественную экономику незначительно.

Инвестиции в туристскую отрасль практически отсутствуют, а государственная поддержка данной отрасли чисто символическая.

Число созданных рабочих мест в туристских организациях составляет около 130 тыс. Если за рубежом в туристской отрасли работает каждый десятый трудоспособный работник, то в России – каждый пятьдесят первый работник.

Низкий технический уровень в туристской отрасли и невысокий уровень квалификации туристских кадров пока не позволяют привлечь мощный туристский поток из-за рубежа, тем самым стимулировать развитие внутреннего и социального туризма. Однако, несмотря на незначительную роль туризма в структуре внутреннего валового продукта, он имеет большие возможности.

Туристские услуги, в том числе и в рамках гостиничного обслуживания, как социально-культурные строятся на принципах современного гостеприимства, что повышает их роль в развитии отечественного туризма.

Каждая фирма индустрии туризма стремится выглядеть наиболее привлекательно и выгодно для клиента по сравнению с другими аналогичными предприятиями. В достижении этой цели важна каждая мелочь. Ни в чем нельзя уступать другим, а для того чтобы как-то выделиться и, главное, стать лучшим, нужно произвести что-либо уникальное, чего нет у конкурентов. Такой отличительной чертой может стать *качество услуг и обслуживания*.

Качество – всеобщая философская категория, относящаяся в равной мере к обществу в целом, процессам, происходящим в обществе, отдельным предприятиям, их продукции и услугам, к людям, производящим и потребляющим продукцию и услуги.

Квалификация руководства и персонала, их профессионализм приобретают все большее значение. Обучение и повышение квалификации, мотивация всех работников – необходимость каждого предприятия.

Для обеспечения необходимого уровня качества нужны не только заинтересованные, квалифицированные работники, соответствующая материальная база, но и хорошо *отлаженная система менеджмента качества* (СМК). Именно на этом построен успех многих предприятий индустрии туризма. Но одного стремления обеспечить качество услуг и обслуживания недостаточно – следует очень грамотно подходить к сис-

теме менеджмента качества, так как от этого зависит впечатление клиентов о фирме. Это очень важно для повышения имиджа предприятия и, соответственно, привлечения новых клиентов. Поэтому именно на таких предприятиях очень важное, даже главное, значение приобретает **качество сервиса, управление качеством обслуживания, менеджмент качества.**

Наиболее эффективно запросам рынка, потребителя отвечает идеология системы Всеобщего менеджмента качества – TQM (Total Quality management), технологией которой являются международные стандарты ИСО серии 9000.

О проблеме качества предоставляемых услуг на предприятиях размещения г. Владивостока свидетельствует тот факт, что 81% предприятий не решились на прохождение добровольной сертификации гостиниц и других средств размещения на категорию.

Проблема качества услуг в туризме была и остается актуальной. Она является стратегической проблемой, от решения которой зависит конкурентоспособность фирм, стабильность и процветание экономики города, края и всей России.

В пособии подробно рассмотрена теоретическая база менеджмента качества, в том числе управления качеством услуг и обслуживания, оценка соответствия туристских услуг установленным требованиям, а также проиллюстрировано практическое применение системы менеджмента качества и оценки соответствия как основы обеспечения конкурентоспособности в индустрии туризма.

1. МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА

*Чтоб бизнес рос, и ты циклично
действуи: **планируй – делай – прове-
ряй – воздействуй!***

Калита П.Я. Цикл Деминга

1.1. Методологические основы менеджмента качества

Понятия «менеджмент», «управление», «менеджмент качества». Новая философия менеджмента качества, положенная в основу стандартов ИСО серии 9000 версии 2000 года, включает систему взаимосвязанных терминов, каждый из которых имеет свое смысловое наполнение. Некоторые из этих терминов не имеют прямых аналогов в отечественной практике. В свою очередь ряд терминов в области качества, традиционно используемых у нас в стране, имеет свои уже устоявшиеся определения и не может быть использован для перевода терминов с другим смыслом.

Менеджмент. Это слово давно вошло в русский язык, но до последнего времени редко употреблялось в области, связанной с качеством. Применение этого термина подчеркивает, что менеджмент качества является одной из самых важных составных частей общей системы менеджмента любой организации. Важно отличать понятие «менеджмент» от понятия «управление». В обиходной речи между ними часто ставится знак равенства, однако в интерпретации стандарта ИСО 9000: 2000 – это два разных понятия.

Управление как деятельность, направленная на выполнение требований, входит в состав действий по менеджменту и не охватывает такие виды работ, как планирование, обеспечение, улучшение. Понятие «управление качеством» (англ. quality control) имеет свое смысловое наполнение и означает регулирующую деятельность оперативного плана, связанную с конкретным объектом. Под термином «управление» имеют в виду действия, направленные на выполнение установленных требований, – в таком понимании он уже давно применяется техническими специалистами. Чаще всего под управлением, например технологическим процессом, подразумеваются именно действия, обеспечивающие поддержание параметров этого процесса в пределах допусков, установленных в технологической документации. Если часть параметров отслеживается с помощью устройств автоматики, то такую систему часто называют автоматизированной системой управления технологическим процессом (АСУТП). При этом цель системы остается неизменной – выполнение требований к параметрам процесса.

Такой же подход можно увидеть и в тексте стандарта ГОСТ Р ИСО 9001–2001 Системы менеджмента качества. Требования. Так, раздел «Документация системы менеджмента качества» (4.2.3) определяет ряд действий, направленных на выполнение требований к документации СМК. Деятельность по реализации этих требований, возложенная на те или иные подразделения предприятия или их представителей, называется *управлением документацией*.

Таким образом, понятие «менеджмент качества» является более содержательным и предусматривает как управление качеством, так и планирование, обеспечение, улучшение качества.

Основные этапы развития систем качества. Основой и общего менеджмента, и менеджмента качества является система Ф.У. Тейлора. Именно он создал концепцию научного менеджмента, обратил пристальное внимание на необходимость учета вариабельности производственного процесса и оценил важность ее контроля. Система Тейлора включала понятия верхнего и нижнего пределов качества, поля допуска, вводила такие измерительные инструменты, как шаблоны и калибры, а также обосновывала необходимость независимой должности инспектора по качеству, разнобразную систему штрафов для бракоделов, форм и методов воздействия на качество продукции.

В дальнейшем на длительный период времени (с 1920-х до начала 1980-х годов) пути развития общего менеджмента и менеджмента качества, как показано на рис. 1.1, разошлись. Главная проблема качества воспринималась и разрабатывалась специалистами преимущественно как инженерно-техническая проблема контроля и управления вариабельностью продукции и процессов производства, а проблема менеджмента — как проблема в основном организационного и даже социально-психологического характера.

В самом деле, на втором этапе (1920–1950-е годы) развитие получили статистические методы контроля качества – SQC (А. Шухарт, Г.Ф. Додж, Г.Г. Роминг и др.). Появились контрольные карты, обосновывались выборочные методы контроля качества продукции и регулирования техпроцессов. Именно Шухарта на Западе называют отцом современной философии качества. Он оказал существенное влияние на таких гуру в области качества, как Э.У. Деминг и Д.М. Джуран.

И Деминг, и Джуран активно пропагандировали статистические подходы к производству, именно они первыми обратили внимание на организационные вопросы обеспечения качества, сделали акцент на роли высшего руководства в решении проблем качества. В знаменитых 14 принципах Деминга уже трудно отделить инженерные методы обеспечения качества от организационных проблем менеджмента. Слово «менеджмент» еще не присутствовало в лексиконе этих специалистов, но оно уже находилось на кончике их пера.

Примечательно, что в 1950–1980-е годы даже самые широкомаштабные внутрифирменные системы за рубежом еще называются системами контроля качества: TQC (Фейгенбаум), CWQC (К. Исикава, семь инструментов качества), QC-circles (методы Тагути), QFD и т.д. В это время активно формируется направление, которое в отличие от менеджмента качества имеет смысл назвать инжиниринг качества. Однако именно в этот период начинается активное сближение методов обеспечения качества с представлениями общего менеджмента.

За рубежом наиболее характерным примером, на наш взгляд, является система ZD («Ноль дефектов»). Однако и все другие системы качества начинают широко использовать инструментарий «науки менеджмента».

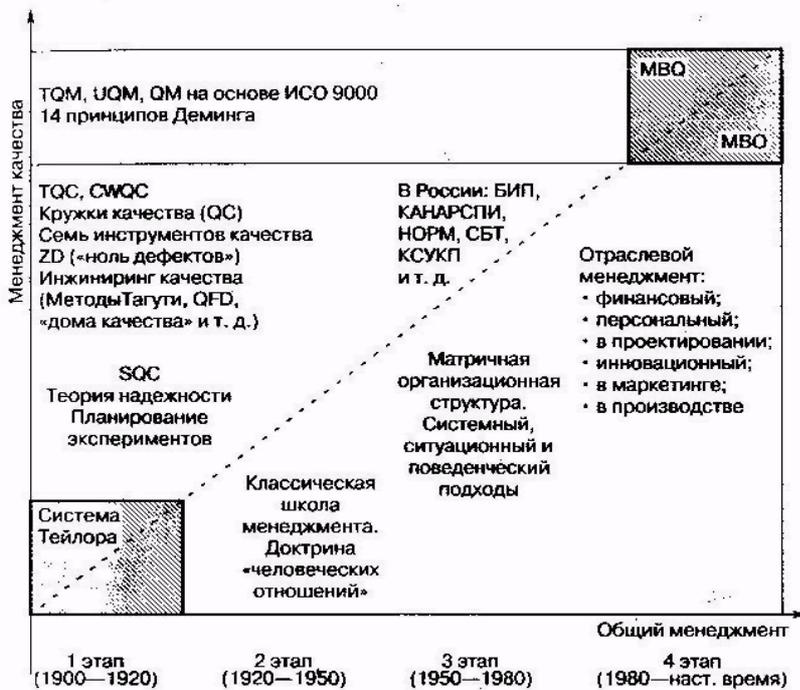


Рис. 1.1. Взаимоотношения общего менеджмента и менеджмента качества

Принятые сокращения:

MBQ – Management by Quality – Менеджмент на основе качества;

MBO – Management by Objectives – Управление по целям;

TQM – Total Quality Management – Всеобщий менеджмент качества;

UQM – Universal Quality Management – Универсальный менеджмент качества;

QM – Quality Management – Менеджмент качества;

TQC – Total Quality Control – Всеобщий контроль качества;

CWQC – Company Wide Quality Control – Контроль качества в масштабе всей компании;

QC – Quality Circles – Кружки контроля качества;

ZD – Zero Defect – Система «Ноль дефектов»;

QFD – Quality Function Deployment – Развертывание функции качества;

SQC – Statistical Quality Control – Статистический контроль качества.

Началось историческое движение навстречу друг другу общего менеджмента и менеджмента качества. Это движение объективно и исторически совпало, с одной стороны, с расширением наших представлений о качестве продукции и способах воздействия на него, а с другой – с развитием системы внутрифирменного менеджмента.

Решение задач качества потребовало создания адекватной организационной структуры. В эту структуру должны входить все подразделения, более того – каждый работник компании, причем на всех стадиях жизненного цикла продукции или петли качества. Из этих рассуждений логично формируются концепции TQM и UQM.

В то время как представления о менеджменте качества включали в свою орбиту все новые и новые элементы производственной системы, накапливали и интегрировали их, общий менеджмент, напротив, распался на ряд отраслевых, достаточно независимых дисциплин (финансы, персонал, инновации, маркетинг и т. д.), а в теоретическом плане предстал как управление по целям (МВО). Основная идея этой концепции заключается в структуризации и развертывании целей (создание дерева целей), а затем проектировании системы организации и мотивации достижения этих целей. Достаточно очевидная и хорошо известная стратегия.

В то же самое время уже сформировался мощный набор теоретических и практических средств, который получил название менеджмент на основе качества (МВQ).

В активе менеджмента качества сегодня:

- 24 международных стандарта ИСО семейства 9000 (включая и ИСО 14 000 в области экологического менеджмента);

- международная система сертификации систем качества, включая сотни аккредитованных органов по сертификации;

- международный реестр сертифицированных аудиторов систем качества (IRCA), в котором уже работают 10 000 специалистов из многих стран мира;

- аналогичная система аудита на многих региональных и национальных уровнях;
- 70 000 фирм мира, имеющих сертификаты на внутрифирменные системы качества.

Можно констатировать, что менеджмент качества – менеджмент четвертого поколения – становится в наше время ведущим менеджментом фирм. Одновременно происходит процесс сращивания МВО и MBQ (как было на первом этапе в системе Тейлора), но уже на новом, качественно другом уровне. Сегодня ни одна фирма, не продвинутая в области менеджмента качества и экологии, не может рассчитывать на успех в бизнесе и какое-либо общественное признание.

Развитие принципов сертификации. В XX в. получило интенсивное развитие представление о правах потребителя, в том числе о праве на полную и достоверную информацию о качестве покупаемого товара. Было признано, что потребитель является слабой стороной в отношении с изготовителем: если последний знает, что он произвел, то первый видит только внешнюю сторону товара. Чтобы защитить потребителя, необходимо было провозгласить его право на информацию и обязать изготовителя ее предоставлять.

В начале XX века право на получение потребителем информации о качестве товара осуществлялось на основе спецификаций (технических условий), где устанавливались основные характеристики продукции и методы их контроля. Предполагалось, что продукция выпускалась, если результаты контроля (испытания) подтверждали выполнение требований спецификаций.

При серийном (массовом) изготовлении продукции для указанных целей стали применять статистические методы выборочного контроля, смысл которых прост: если правильно взять некую часть (выборку) из партии, то можно сделать достаточно надежные выводы о качестве всей партии.

Сертификация систем качества и стандарты ИСО 9000. Стандарты ИСО находятся на пересечении двух направлений: развития менеджмента качества и защиты права потребителя на информацию.

Этапы развития систем качества. Система управления качеством соответствует определенной концепции. Будем предполагать, что система эта документирована и охватывает организационную структуру управления предприятием, а также систему управления процессами создания продукции. Последнее очень важно подчеркнуть: мы рассматриваем организацию и как функциональную структуру, и как совокупность процессов.

Хорошо известно, что в России организационные структуры управления, как правило, имеют иерархический характер, где управление происходит сверху вниз. Однако иерархические организационные структуры с вер-

тикальной системой отношений «начальник – подчиненный (исполнитель)» плохо соответствуют целям управления качеством.

Основные организационные системы управления качеством, которые применялись в середине XX века, препятствовали развитию горизонтальных процессов управления, в то время как реальные процессы создания изделий (продукции) носят явно выраженный горизонтальный характер.

Современная философия управления качеством уделяет большое внимание как горизонтальным процессам управления качеством (например процессы, проходящие по линии «маркетолог – конструктор – технолог – производитель – испытатель – торговец»), так и вертикальным процессам, для которых характерно не только направление сверху вниз, но и снизу вверх. Примерами горизонтального управления являются кроссфункциональная командная работа, статистическое управление процессами, построение организационных структур из цепочек «потребитель – поставщик», структурирование функции качества и т.п. Примерами встречного (сверху вниз) вертикального управления являются знаменитые кружки качества.

Организационные системы управления качеством, построенные на предприятиях, могут в разной степени охватывать горизонтальное управление, в том числе управление процессами, и вертикальное управление снизу вверх. Но очень важно сразу понять необходимость учета этих направлений менеджмента.

Для того чтобы та или иная спроектированная и документированная система качества, включающая управление процессами, заработала, нужно:

- использовать средства мотивации для персонала;
- обучать его как по профессиональным вопросам, так и по вопросам менеджмента качества;
- выстроить правильные отношения с потребителями;
- научиться так управлять поставщиками, чтобы вовремя получать от них необходимую продукцию заранее установленного качества.

Однажды японскому профессору Х. Цубаки задали вопрос: «В чем секрет успехов Японии в области качества – в использовании статистических методов, методов Тагути, кружков качества или чего-то еще?» Он ответил: «Все, что вы перечислили, играет свою роль, но, пожалуй, **самое главное – это прекрасно поставленная система обучения персонала как внутри, так и вне предприятия, а также особая система мотивации.**»

При этом он сказал, что сейчас в связи с ослаблением в Японии системы пожизненного найма возникли определенные проблемы с обучением. Ведь предприниматели рассматривают обучение как инвестиции в персонал и потому не хотят вкладывать их в тех, кто может уйти от них.

В истории развития документированных систем качества, мотивации, обучения и партнерских отношений можно выделить пять этапов:

1. Начальный этап системного подхода, когда появилась первая система – система Тейлора (1905 г). Она устанавливала требования к качеству изделий (деталей) в виде полей допусков или определенных шаблонов, настроенных на верхнюю и нижнюю границы допусков, – проходные и непроходные калибры. Для обеспечения успешного функционирования системы Тейлора были введены первые профессионалы в области качества – инспекторы (в России – технические контролеры).

Система мотивации предусматривала штрафы за дефекты и брак, а также увольнение.

Система обучения сводилась к профессиональному обучению и обучению работать с измерительным и контрольным оборудованием.

Взаимоотношения с поставщиками и потребителями строились на основе требований, установленных в технических условиях (ТУ), выполнение которых проверялось при приемочном контроле (входном и выходном).

Все отмеченные выше особенности системы Тейлора делали ее системой управления качеством каждого отдельно взятого изделия.

2. Система Тейлора дала великолепный механизм управления качеством каждого конкретного изделия (деталь, сборочная единица), однако производство – это процессы. И вскоре стало ясно, что управлять надо процессами.

В 1924 г. в БЕЛЛ Телефоун Лэборэтриз (ныне корпорация АТ&Т) была создана группа под руководством Р.Л. Джонса, заложившая основы статистического управления качеством. Это были разработки контрольных карт, выполненные Вальтером Шухартом, первые понятия и таблицы выборочного контроля качества, разработанные Г. Доджем и Г. Ромингом. Эти работы послужили началом статистических методов управления качеством, которые впоследствии, благодаря Э. Демингу, получили очень широкое распространение в Японии и оказали весьма существенное влияние на экономическую революцию в стране.

Системы качества усложнились, так как в них были включены службы, использующие статистические методы. Усложнились задачи в области качества, решаемые конструкторами, технологами и рабочими, потому что они должны были понимать, что такое вариации и изменчивость, а также знать, какими методами можно достигнуть их уменьшения. Появилась специальность – инженер по качеству, который должен анализировать качество и дефекты изделий, строить контрольные карты и т.п. В целом акцент с инспекции и выявления дефектов был перенесен на их предупреждение путем выявления причин дефектов и их устранения на основе изучения процессов и управления ими.

Более сложной стала мотивация труда, так как теперь учитывалось, как точно настроен процесс, как анализируются те или иные контрольные карты, карты регулирования и контроля.

К профессиональному обучению добавилось обучение статистическим методам анализа, регулирования и контроля.

Стали более сложными и отношения поставщик — потребитель. В них большую роль начали играть стандартные таблицы на статистический приемочный контроль.

3. В 1950-е годы была выдвинута концепция тотального (всеобщего) управления качеством – TQC. Ее автором был американский ученый А. Фейгенбаум. Системы TQC развивались в Японии с большим акцентом на применение статистических методов и вовлечение персонала в работу кружков качества. Сами японцы долгое время подчеркивали, что они используют подход TQSC, где буква S означала Statistical (статистический).

На этом этапе появились документированные системы качества, устанавливающие ответственность и полномочия, а также взаимодействие в области качества всего руководства предприятия, а не только специалистов служб качества.

Системы мотивации стали смещаться в сторону человеческого фактора. Материальное стимулирование уменьшалось, моральное увеличивалось.

Главными мотивами качественного труда стали работа в коллективе, признание достижений коллегами и руководством, забота фирмы о будущем работника, его страхование и поддержка его семьи.

Все большее внимание уделяется учебе. В Японии и Южной Корее работники учатся в среднем от нескольких недель до месяца, используя также и самообучение.

Конечно, внедрение и развитие концепции TQC в разных странах мира осуществлялись неравномерно. Явным лидером в этом деле стала Япония, хотя все основные идеи TQC были рождены в США и в странах Европы. В результате американцам и европейцам пришлось учиться у японцев. Однако это обучение сопровождалось и нововведениями.

В странах Европы стали уделять большое внимание документированию систем обеспечения качества и их регистрации или сертификации третьей (независимой) стороной. Особенно следует отметить британский стандарт BS 7750, значительно поднявший интерес европейцев к проблеме обеспечения качества и сертификации систем качества.

Системы взаимоотношений «поставщик – потребитель» также начинают предусматривать сертификацию продукции третьей стороной. При этом более серьезными стали требования к качеству в контрактах, более ответственными гарантии их выполнения.

Следует заметить, что этап развития системного, комплексного управления качеством не прошел мимо Советского Союза. Здесь было рождено много отечественных систем. Среди них: Саратовская система бездефективного изготовления продукции (БИП); Горьковская система КАНАРСПИ (качество, надежность, ресурс с первых изделий); Ярославская НОРМ (научная организация работ по увеличению моторесурса), созданная в Ярославском объединении «Автодизель»; Рыбинская НОТПУ (научная организация труда, производства и управления), разработанная на Рыбинском моторостроительном заводе; Львовская СБТ и, наконец, общесоюзный феномен – Комплексная система управления качеством продукции (КС УКП).

В основу системы БИП был положен самоконтроль труда непосредственно исполнителем. Исполнитель нес ответственность за качество изготовленной продукции.

Система НОРМ предусматривала планомерный, систематический контроль моторесурса двигателей и циклическое его увеличение на основе повышения надежности и долговечности всех узлов и деталей, определяющих планируемый моторесурс. В системе НОРМ планирование количественного показателя качества и его реализация осуществлялись на всех стадиях жизненного цикла продукции.

Для НОТПУ характерно комплексное использование методов научной организации труда, производства и управления с постоянным совершенствованием технологии и технологического оборудования для каждого рабочего места и для предприятия в целом. Предусматривалась количественная оценка уровня организации труда, производства и управления в рамках предприятия, цехов, участков.

Одна из лучших – система КАНАРСПИ, заведомо опередившая свое время. Система включала комплекс инженерно-технических и организационных мероприятий, обеспечивающих выпуск продукции высокого качества и надежности с первых промышленных образцов. Характерными особенностями КАНАРСПИ были:

- комплексность задач обеспечения качества продукции;
- поисковый характер системы, предполагающий всемерное развитие исследований, направленных на повышение качества продукции и развитие конструкторских, технологических и испытательных служб предприятия;
- организация работ по получению объективной и своевременной информации о качестве выпускаемых изделий;
- интенсивное использование периода подготовки производства для выявления и устранения причин, снижающих качество изделий; проведение конструкторско-технологической отработки в процессе создания серийного образца;

- активное участие предприятия-изготовителя и эксплуатирующих организаций в совершенствовании конструкции изделия и повышении технологического уровня его эксплуатации;

- универсальность, т.е. возможность применения в различных отраслях промышленности.

Многие принципы КАНАРСПИ актуальны и сейчас. Автором системы был главный инженер Горьковского авиационного завода Т.Ф. Сейфи. Он одним из первых понял роль информации и знаний в управлении качеством, перенес акценты обеспечения качества с производства на проектирование, большое значение придавал испытаниям. Справедливо считать Т.Ф. Сейфи выдающимся специалистом в области управления качеством, и его имя должно стоять рядом с такими именами, как А. Фейгенбаум, Г. Тагути, Э. Шиллинг, Х. Вадсвордт.

4. В 1970–1980-е годы начался переход от тотального управления качеством к тотальному менеджменту качества (TQM). В это время появилась серия новых международных стандартов (МС) на системы качества – стандарты ИСО 9000 (1987 г.), оказавшие весьма существенное влияние на менеджмент и обеспечение качества:

МС 9000 «Общее руководство качеством и стандарты по обеспечению качества»;

- МС 9001 «Системы качества. Модель для обеспечения качества при проектировании и/или разработке, производстве, монтаже и обслуживании»;

- МС 9002 «Системы качества. Модель для обеспечения качества при производстве и монтаже»;

- МС 9003 «Системы качества. Модель для обеспечения качества при окончательном контроле и испытаниях»;

- МС 9004 «Общее руководство качеством и элементы системы качества. Руководящие указания», а также терминологический стандарт ИСО 8402.

В 1994 г. вышла новая версия этих стандартов, которая расширила в основном стандарт 9004-1, -2, -3, -4, большее внимание уделив вопросам обеспечения качества программных продуктов, обрабатываемым материалам, услугам.

Если TQC – это управление качеством с целью выполнения установленных требований, то TQM – еще и управление целями и самими требованиями. В TQM включается также и обеспечение качества, которое трактуется как система мер, вызывающая у потребителя уверенность в качестве продукции (рис. 1.2).

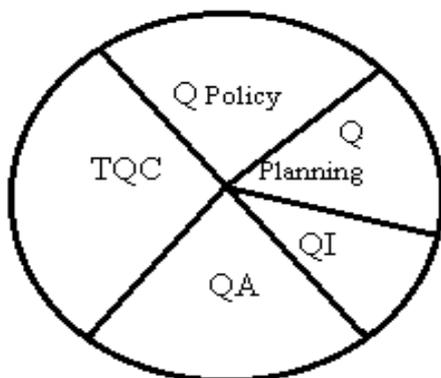


Рис. 1.2. Основные составляющие TQM

Условные обозначения:

TQC – Всеобщее управление качеством;

QA – Обеспечение качества;

QPolicy – Политика качества;

QPlanning – Планирование качества;

QI – Улучшение качества.

Система TQM является комплексной системой, ориентированной на постоянное улучшение качества, минимизацию производственных затрат и поставку точно в срок. Основная идеология TQM базируется на принципе – улучшению нет предела.

Применительно к качеству действует целевая установка – стремление к 0 дефектов, к 0 непроизводительных затрат, к поставкам – точно в срок. При этом осознается, что достичь этих пределов невозможно, но к этому надо постоянно стремиться и не останавливаться на достигнутых результатах. Эта идеология имеет специальный термин – «постоянное улучшение качества» (quality improvement).

В системе TQM используются адекватные целям методы управления качеством. Одной из ключевых особенностей системы является использование коллективных форм и методов поиска, анализа и решения проблем, постоянное участие в улучшении качества всего коллектива.

В TQM существенно возрастает роль человека и обучения персонала. Мотивация достигает состояния, когда люди настолько увлечены работой, что отказываются от части отпуска, задерживаются на работе, продолжают работать и дома. Появляется новый тип работников – «трудоголики». Обучение становится всеохватывающим и непрерывным, сопровождающим работников в течение всей их трудовой дея-

тельности. Существенно изменяются формы обучения, становясь все более активными: используются деловые игры, специальные тесты, компьютерные методы и т. п. Обучение превращается и в часть мотивации, ибо хорошо обученный человек увереннее чувствует себя в коллективе, способен на роль лидера, имеет преимущества в карьере. Разрабатываются и используются специальные приемы развития творческих способностей работников.

На взаимоотношения поставщиков и потребителей оказывает сильное влияние сертификация систем качества на соответствие стандартам ИСО 9000.

Главная целевая установка систем качества, построенных на основе стандартов ИСО серии 9000, – обеспечение качества продукции, требуемого заказчиком, и предоставление ему доказательств в способности предприятия сделать это.

Соответственно механизм системы, применяемые методы и средства ориентированы на эту цель. Однако в стандартах ИСО серии 9000 целевая установка на экономическую эффективность выражена весьма слабо, а на своевременность поставок просто отсутствует.

Но несмотря на то, что система не решает всех задач, необходимых для обеспечения конкурентоспособности, популярность системы лавинообразно растет, и сегодня она занимает прочное место в рыночном механизме. Внешним же признаком того, имеется ли на предприятии система качества в соответствии со стандартами ИСО серии 9000, является сертификат на систему.

В результате во многих случаях наличие у предприятия сертификата на систему качества стало одним из основных условий его допуска к тендерам по участию в различных проектах. Широкое применение сертификат на систему качества нашел в страховом деле: так как его наличие свидетельствует о надежности предприятия, то предприятию часто предоставляются льготные условия страхования.

О популярности стандартов ИСО серии 9000 свидетельствует общая динамика сертификации систем качества на соответствие их требованиям. Так, по данным фирмы «Мобил», в 1993 г. в мире было сертифицировано около 50 тыс. систем качества. В 1995 г. их число возросло до 100 тыс. Можно предположить, что в настоящее время сертифицированных систем около 150 тыс.

Для успешной работы предприятий на современном рынке наличие у них системы качества, соответствующей стандартам ИСО серии 9000, и сертификата на нее является, может быть, не совсем достаточным, но необходимым условием. Поэтому и в России уже имеются десятки предприятий, внедривших стандарты ИСО серии 9000 и имеющих сертификаты на свои системы качества.

5. В 1990-е годы усилилось влияние общества на предприятия, а предприятия стали все больше учитывать интересы общества. Это привело к появлению стандартов ИСО 14000, устанавливающих требования к системам менеджмента с точки зрения защиты окружающей среды и безопасности продукции.

Сертификация систем качества на соответствие стандартам ИСО 14000 становится не менее популярной, чем на соответствие стандартам ИСО 9000. Существенно возросло влияние гуманистической составляющей качества. Усиливается внимание руководителей предприятий к удовлетворению потребностей своего персонала.

Так, Большая тройка американских автомобильных компаний работала в 1990 г. (1994 г. – вторая редакция) стандарт QS 9000 «Требования к системам качества». И хотя он базируется на стандарте ИСО 9001, его требования усилены отраслевыми (автомобилестроительными), а также индивидуальными требованиями каждого из членов Большой тройки и еще пяти крупнейших производителей грузовиков.

Внедрение стандартов ИСО 14000 и QS 9000, а также методов самооценки по моделям Европейской премии по качеству – это главное достижение 5-го этапа.

Взаимосвязь системы менеджмента качества с другими подсистемами управления, обеспечивающими деятельность компаний. Решение задачи создания конкурентоспособной компании требует ответа на четыре вопроса:

1. Как следует поступить предприятию, столкнувшемуся с проблемами – себестоимости, сбыта, качества, управления и др. (понятно, что эти проблемы взаимосвязаны)?

2. Каким должен стать менеджмент предприятия (корпоративный менеджмент), поставившего перед собой задачу обеспечения конкурентоспособности?

3. Как должны «соотноситься» друг с другом корпоративный менеджмент и менеджмент качества?

4. Почему всеобщий менеджмент качества (Total Quality Management – TQM) можно рассматривать как высший этап корпоративного менеджмента?

1. Ответ на первый вопрос однозначен – нужна **реструктуризация**, или **реформирование**. Дело в том, что практически любая компания под воздействием изменений со стороны внешнего хозяйственного окружения сталкивается с необходимостью немедленного и адекватного изменения своей структуры и функций. От того, насколько умело компания проведет эту работу, напрямую зависит ее конкурентоспособность, а следовательно, жизнеспособность. Поэтому реструктуризация сегодня является признанным рыночным инструментом повышения конкурентоспособности предприятий.

2. Ответ на второй вопрос не столь однозначен: корпоративный менеджмент конкурентоспособного предприятия определяется выработанной по результатам диагностики стратегией развития. Сложность этого процесса состоит, в частности, в том, что изменения в стратегии приводят к возникновению и соответственно к необходимости устранения новых административных, технологических и других проблем. Среди них и необходимость изменения системы менеджмента качества.

Развитие любой компании происходит на фоне непрерывного усложнения всех основных элементов – организационной структуры, стиля руководства, центра внимания руководства, рынков, систем мотивации, организации работы и др. Следовательно, в результате создания новых стратегий развития и последующего реформирования непрерывно обновляется (и усложняется) модель как общего менеджмента, так и менеджмента качества (МК). Иначе говоря, уровень МК должен соответствовать уровню развития общего менеджмента.

Если начальному этапу развития предприятия вполне соответствует традиционная система производственного контроля и обеспечения качества, то высший этап развития предприятия (с присущими ему новациями) неизбежно требует перехода к системе TQM.

3. Итак, менеджмент качества можно рассматривать как один из системообразующих элементов общего менеджмента.

Из вышеизложенного следует весьма важный практический вывод: решив внедрить эффективную систему МК, надо системно проанализировать и при необходимости усовершенствовать все без исключения элементы производственных, управленческих и других подсистем предприятия. Попытки управлять качеством в отрыве от прочих вышеупомянутых аспектов деятельности любого предприятия обречены на провал: в лучшем случае будет создана «показуха» в духе прошедших времен – продекларировано внедрение новой системы МК, получен (всеми правдами и неправдами) тот или иной сертификат соответствия и т.д.

4. Таким образом, становится понятным, почему TQM следует рассматривать как высший этап развития общего менеджмента: только на предприятии, достигшем высот в общем управлении, внедрение системы TQM является не только возможным и необходимым, но и эффективным. Из этого можно сделать ряд выводов:

- все работы должны производиться на базе опережающей разработки (с последующей периодической актуализацией) организационного проекта развития (реформирования, реструктуризации) компании, включающего в качестве одного из разделов «Менеджмент качества»;

- на предприятии должна действовать современная система управленческого учета затрат, в частности затрат, связанных с обеспечением качества (вспомним изречение древних: «Управлять можно только тем, что измеримо»);

- началу работ должны предшествовать создание и поэтапное осуществление учебной программы с условным названием «Современные методы реформирования предприятий и компаний в рамках TQM»;

- переход к системе TQM должен происходить на фоне системного внедрения современных методов общего менеджмента (включающих управление инвестициями, проектами, финансами, персоналом, знаниями, включая такие специальные подходы, как «Точно в срок», стоимостной инжиниринг – ABC-метод и др., реинжиниринг бизнес-процессов и др.

Взаимосвязь системы менеджмента качества с другими подсистемами общего управления показана на рис. 1.3.

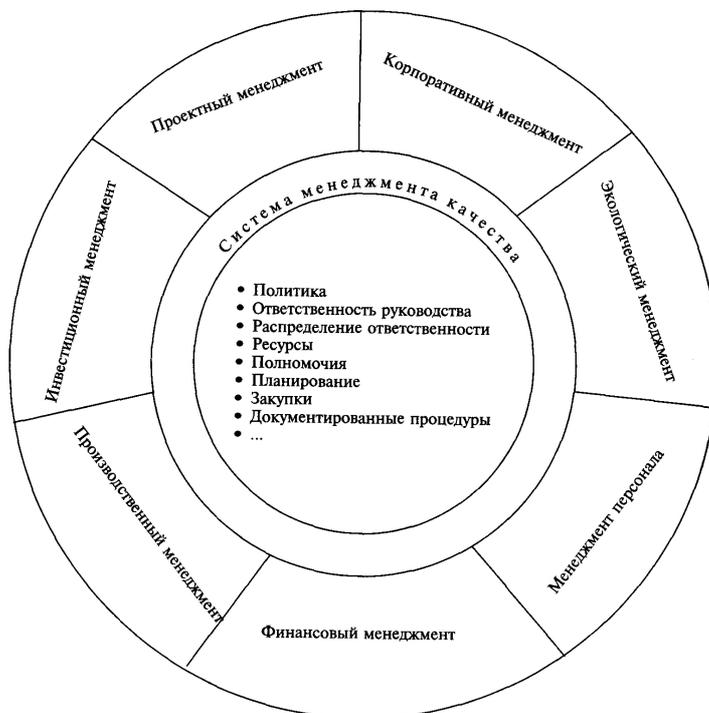


Рис. 1.3. Взаимосвязь системы менеджмента качества с другими подсистемами управления, обеспечивающими деятельность компаний

В активе менеджмента качества сегодня имеются:

- система международных стандартов ИСО семейства 9000 (включая и ИСО 14000 в области экологического менеджмента);

- международная система сертификации систем качества, включая сотни аккредитованных органов по сертификации;
- международный реестр сертифицированных аудиторов систем качества (IRCA), в котором уже работают более 10 000 специалистов из многих стран мира;
- практически сложившаяся система аудита менеджмента;
- аналогичная система аудита на многих региональных и национальных уровнях;
- более 80 000 фирм мира, имеющих сертификаты на внутрифирменные системы качества.

Можно констатировать, что менеджмент качества – менеджмент четвертого поколения – становится в наше время ведущим менеджментом фирм. Одновременно происходит процесс сращивания МВО (Management by Objectives) – управление по целям и MBQ (как было на первом этапе в системе Ф. Тейлора), но уже на новом, качественно другом уровне. Сегодня ни одна фирма, не продвинутая в области менеджмента качества и экологии, не может рассчитывать на успех в бизнесе и какое-либо общественное признание.

Важным условием обеспечения конкурентоспособности и повышения эффективности деятельности в индустрии туризма является наличие в организации эффективной системы управления (менеджмента) качества.

1.2. Философия и технология менеджмента качества

Менеджмент качества можно представить в виде пирамиды (рис. 1.4). Наверху пирамиды находится TQM – всеобщий менеджмент качества, который предполагает высокое качество всей работы для достижения требуемого качества продукции и услуг.

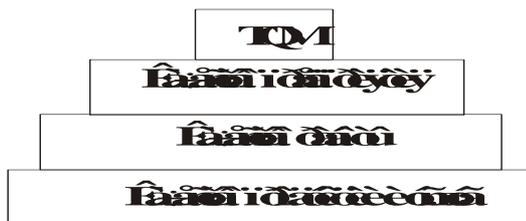


Рис. 1.4. Пирамида качества

Прежде всего, эта работа связана с обеспечением высокого организационно-технического уровня производства, требуемых условий труда, наличием высокопрофессиональных менеджеров и исполнителей. Каче-

ство работы включает обоснованность принимаемых управленческих решений, систему планирования, организации и мотивации работ, систему движения материальных потоков, входного контроля материалов и комплектующих, условия работы. Особое значение имеет качество работы, непосредственно связанной с выпуском продукции и оказанием услуг. Качество продукции и услуг является результатом качества работы всего предприятия. На этом конечном этапе непосредственно оценивается качество выпускаемой продукции и оказываемых услуг, мнения потребителей, анализируются рекламации.

Философией менеджмента качества является всеобъемлющий менеджмент качества (TQM). Но лучше говорить о системе всеобъемлющего улучшения (Total improvement system). Эта философия имеет три составляющие: умение руководить, организовать обучение персонала, найти мотивацию для улучшения работы. На предприятиях индустрии туризма внедрены элементы управления качеством, но нет системного подхода.

Технологией менеджмента качества являются международные стандарты ИСО серии 9000: 2000. В России приняты стандарты ГОСТ Р ИСО серии 9000–2001 «Системы менеджмента качества». Применение этих стандартов как основы для создания эффективной системы менеджмента качества открывает реальную возможность укрепления позиций предприятия индустрии туризма на внутреннем и внешнем рынках.

TQM – новая философия бизнеса, путь к успеху. Total Quality Management (TQM) переводят, как «Всеобъемлющее управление качеством», «Тотальный менеджмент качества». TQM не имеет начала и завершения и не похож на большинство программ, инициируемых на предприятиях. Мероприятия TQM не выполняются отдельными работниками, а следовательно идею TQM очень непросто воплотить на предприятии. TQM – не один из методов ведения бизнеса.

«Всеобъемлющее управление качеством» – современная концепция, которая вобрала в себя множество уже известных методов организации работ, принципов увеличения комплексной производительности (т.е. не только производительности труда) и мероприятий по совершенствованию организационных процессов.

TQM призван развивать успех предприятия по следующим направлениям:

- всесторонний учет потребительских требований;
- снижение количества нареканий со стороны потребителей;
- сохранение постоянной клиентуры;
- привлечение новых потребителей;
- повышение эффективности организационных процессов;
- снижение затрат за счет уменьшения потерь;
- повышение прибыльности;

- захват большей рыночной доли;
- поддержание конкурентного преимущества;
- ориентация на персонал.

Для того чтобы реализовать TQM на предприятии, необходимо осуществить много различных преобразований, которые коснутся не только процессов управления, но и менталитета, отношения ко всему происходящему со стороны всех без исключения работников. Времени на такие преобразования уйдет много – скорого результата в этом процессе быть не может.

14 принципов Деминга. Доктор Эдвардс Деминг является автором варианта теории управления качеством, в которой статистические методы – лишь инструмент, а главное – философия нравственности, основанная на уважении работника как личности, вовлеченности в процесс решения текущих проблем всех сотрудников компании, создании психологической атмосферы, искореняющей страх и создающей почву для раскрытия творческого потенциала человека.

Основы Деминга. Цель деятельности по Демингу – процветание общества в целом, что достигается через процветание как потребителей, так и изготовителей путем осуществления «цепной реакции Деминга». Он разработал принципы TQM на основе идеи Вальтера Шухарта, известного американского специалиста в области обеспечения качества. Им сформулирована теория, известная в настоящее время как «Цикл Деминга» (цикл PDCA: plan – планирование, do – осуществление, check – проверка, act – действие): «планируй – делай – проверяй – действуй». П. Калита в поэтической форме изложил этот цикл: «Чтобы бизнес рос, и ты циклично действуй: **планируй – делай – проверяй – воздействуй!**»

Для улучшения качества Деминг предлагает совершенствовать все процессы (любой вид деятельности рассматривается как некий процесс) с помощью этого цикла. При этом достигаемое с помощью цикла совершенствование основывается на «научном подходе» и «человеческом факторе». Суть научного подхода состоит в том, что управление должно осуществляться не на основе интуиции и ощущений руководителя, а на основе твердо установленных фактов и их научного анализа. А для этого нужна достоверная и полная информация, которая должна тщательно собираться и всесторонне изучаться. Для этого, в свою очередь, разработано множество самых разных (в том числе и статистических) методов. Вторым столпом системы Деминга служит человеческий фактор, который рассматривался Демингом как решающий в борьбе за качество. Ещё одна характерная черта нового стиля управления – перенос ответственности за плохое качество работы с исполнителя (рабочего, инженера) на руководителя. Один из ведущих специалистов в области обеспечения качества д-р Джуран выразил это в виде правила 85/15, что оз-

начает: 85% проблем, возникающих в работе, определяются самой системой (процессом), и потому за них ответственны руководители, управляющие системой (процессом), и лишь 15% проблем возникает по вине непосредственных исполнителей.

Д-р Деминг до последних дней своей жизни анализировал это соотношение (всегда в сторону увеличения ответственности руководителей) и незадолго до смерти пришел к таким цифрам: 98/2.

Эдвардс Деминг в своей в книге «Выход из кризиса» дал описание «смертельных болезней», от которых компаниям нужно излечиться, и «препятствий», которые им надлежит преодолеть, чтобы сохранить конкурентоспособность.

К «смертельным болезням» он относит следующие: отсутствие постоянства цели, акцент на краткосрочные прибыли, стиль руководства, основанный не на помощи людям, а на оценке их работы по конечным результатам, по выполнению норм посредством аттестации. Такое управление «питает ориентацию на достижение сиюминутных результатов, уничтожает долгосрочное планирование, порождает страх, разваливает групповую работу, стимулирует соперничество и политические игры». Также к «болезням» относятся: текучесть административных кадров, управление на основании только имеющихся цифр, без должного внимания к отсутствующим или не поддающимся количественному учету показателям.

Из перечисленных Э. Демингом «препятствий» можно отметить следующие:

- иллюзии, будто автоматизация, компьютеризация, установка современного оборудования сами по себе изменяют ситуацию в промышленности к лучшему;

- попытки слепого копирования чужого опыта, отсутствие теоретического понимания того, что и как необходимо делать;

- убежденность в том, что «у нас проблемы другие», хотя в действительности «принципы, которые помогают улучшить качество товара или услуги, универсальны по своей природе»;

- плохое обучение персонала статистическим методам контроля качества;

- вера в способность отдела контроля разрешить все проблемы качества;

- утверждение, будто «наши проблемы связаны исключительно с рабочей силой»;

- уверенность в том, что соответствие товара или услуги спецификациям и стандартам и есть разрешение проблемы качества;

- мнение, что «любой, кто приходит и пытается нам помочь, должен все понимать в нашем деле»;

– расчет на то, что перестроить работу в соответствии с «14 принципами управления» можно легко и скоро.

Принципы Деминга. Деминг разработал широко известные 14 принципов управления, которые применимы как для крупных, так и для малых предприятий, как в сфере услуг, так и на производстве. Их можно распространить и на структурные подразделения компаний.

Принцип 1. Постоянно совершенствуйте товары или услуги. Необходимо чётко сформулировать цель предприятия, направленную на постоянное усовершенствование продукции и услуг, заново определить культуру предприятия. Цикл управления качеством состоит из этапов планирования, производства, сбыта продукции и изучения рынка, за которым должен следовать другой цикл, в основе которого лежит опыт, приобретенный в ходе предыдущего цикла. При этом должно происходить непрерывное повышение качества проекта, постоянное его совершенствование.

Принцип 2. Примите новую философию: откажитесь от низкого качества во всем. Для обеспечения экономической стабильности необходима новая философия. Фирмы, которые руководствуются принципом «качество – прежде всего», смогли значительно повысить уровень качества своей продукции. Это способствовало значительному росту производительности труда, что в свою очередь привело к снижению затрат, а затем к увеличению объема реализации продукции и росту доходов.

Принцип 3. Откажитесь от массового контроля. Это означает:

- управление процессом вместо проверки продукции;
- способность качественной обработки изделия в технологическом процессе;
- участие всех сотрудников в постоянном улучшении качества.

Контроль необходим, поскольку существуют дефекты и дефектные изделия. Если исчезнут дефекты и дефектные изделия, отпадет необходимость в контролерах. Качество не может быть обеспечено за счёт проверок, оно должно быть результатом процесса изготовления.

Принцип 4. Откажитесь от партнерских отношений, основанных только на цене продукции: установите долгосрочные партнерские отношения, уменьшите количество поставщиков. В основе соглашения между заказчиком и поставщиком должно лежать взаимное доверие, взаимовыгода и высокое чувство ответственности за выпуск продукции, отвечающей требованиям потребителя. Поставщик несет ответственность за обеспечение качества, отвечающего требованиям заказчика, а также за предоставление по просьбе заказчика необходимой и точной информации. Способность поставщика обеспечить качество и поставку изделий должна быть статистически доказана. Заказчик должен взять на себя обязательства за соответствующую подготовку своих субподряд-

чиков. Если они не знакомы с методами эффективного управления или комплексного управления качеством, заказчик должен предоставить им такую возможность и устранить разногласия в этой области.

Принцип 5. Постоянно совершенствуйте систему производства и обслуживания. Необходимо постоянно искать причины возникновения дефектов, чтобы в долгосрочном плане усовершенствовать все системы производства и оказания услуг, а также любую другую деятельность, связанную с производством. Это означает необходимость усовершенствования всех процессов, а не только конечных результатов. Необходимо контролировать процесс и управлять им при помощи системы контроля статистическими методами и картами со статистическими показателями процесса.

Принцип 6. Установите на предприятии современное обучение. Основным принципом результативного руководства является наиболее полное раскрытие способностей подчиненных. Руководство должно развивать инициативу и творчество подчиненных, наделяя их необходимыми правами и обязанностями. Необходимо обеспечить постоянное повышение квалификации сотрудников в их сфере ответственности. Там, где не ведется подготовка и воспитание кадров, промахи и неудачи неизбежны.

Принцип 7. Внедрите современные методы руководства: функции руководства должны быть смещены от контроля количественных показателей к качественным. Руководители высшего звена отдают зачастую распоряжения о снижении затрат, рассматривая это как основную цель своей деятельности. Они ориентируются только на кратковременную прибыль, которую управление качеством не может обеспечить. При этом допускается снижение показателей качества и надежности, увеличивается риск потери доверия потребителей. Сбор и анализ информации, относящейся к проблемам качества и управления качеством, являются первоочередной задачей при определении политики предприятия.

Принцип 8. Устраните страх: способствуйте тому, чтобы сотрудники высказывались открыто. Важно содействовать взаимной коммуникации и другим средствам для устранения боязни в пределах всего предприятия. Необходимо стремиться к устранению того, чтобы рабочий из-за боязни не выработать заданное количество изделий предъявлял к сдаче дефектные детали, чтобы менеджер предъявлял руководству предприятием преувеличенные цифры, потому что плохие результаты считаются недостатком его способностей. Если ошибки влекут за собой санкции, каждый сотрудник предпринимает всё для того, чтобы скрыть ошибки. Только наличие точной и достоверной информации о полученных результатах обеспечивает эффективность управления и дальнейшее совершенствование деятельности фирмы.

Принцип 9. Устраните барьеры между подразделениями предприятия. Необходимо устранить барьеры между отдельными сферами. Барьеры в вертикальном направлении вызывают проблемы коммуникации между руководителями и сотрудниками. Барьеры в горизонтальном направлении вызывают проблемы коммуникации между отдельными сферами и их сотрудниками. Деятельность фирмы должна исключать такое явление, как разобщенность структурных подразделений. Взаимоотношения сотрудников должны быть свободными и открытыми. Это является неперенным условием успешного функционирования комплексного управления качеством.

Принцип 10. Откажитесь от лозунгов, транспарантов и наставлений для рабочих. Это означает:

- необходимость внедрения системы регулирования процессов с помощью статистических методов, для того чтобы достоверность действий менеджмента повышалась, а рабочий видел понятные цифры;
- выдвижение требований постоянного усовершенствования вместо произвольных целей, которые никто не рассматривает как личное дело;
- отказ от передачи задания сверху вниз, который отражает желание руководителя без учёта возможностей системы;
- быть примером в действиях, а не на словах.

Принцип 11. Откажитесь от жестко установленных норм. Необходимо устранить механизм произвольной установки производительности, которую необходимо достичь. Важно стремиться к постепенному усовершенствованию процессов.

Принцип 12. Поддерживайте чувство профессиональной гордости в сотрудниках. Необходимо устранить все, что ставит под вопрос возможность каждого рабочего и каждого менеджера гордиться своей работой. Это означает:

- ясное представление сотрудниками философии предприятия;
- согласование краткосрочных требований с долгосрочными ориентирами;
- отказ от выполнения работ, не имеющих смысла.

Принцип 13. Внедрите на предприятии систему образования и самосовершенствования сотрудников. Необходимо создать всеобъемлющую программу обучения и атмосферу самосовершенствования для каждого. Это означает:

- «учиться в течение всей жизни» не должно быть только лозунгом на предприятии;
- затраты на обучение должны рассматриваться как необходимые инвестиции;
- повышение квалификации должно охватывать все уровни иерархии;
- статистические методы должны входить в базисные знания каждого сотрудника.

Принцип 14. Принимайте любую работу, полезную для осуществления изменений. Необходимо включить постоянное усовершенствование качества и производительности в состав задач руководства предприятия.

14 принципов Деминга – это методы экономически эффективного производства высококачественной продукции и услуг. Эти идеи широко используются на Западе, в особенности в Америке.

Итак, TQM – это новая система принципов, инструментов и методов организации работ, обеспечивающих такой уровень управления предприятием, который бы позволил добиться потребительского удовлетворения в стремительно изменяющихся условиях глобальной экономики.

Стандарты ГОСТ Р ИСО серии 9000-2001 «Системы менеджмента качества». Система менеджмента качества является целевой подсистемой системы управления организацией. По стандарту ГОСТ Р ИСО 9000-2001:

– **система** – совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов;

– **менеджмент** – скоординированная деятельность по руководству и управлению организацией;

– **руководство** – лицо или группа работников, осуществляющих направление деятельности и управление организацией на высшем уровне;

– **система менеджмента** – система для разработки политики и целей и достижения этих целей;

– **политика в области качества** – общие намерения и направления деятельности организации в области качества, официально сформулированные высшим руководством;

– **система менеджмента качества** – система менеджмента для руководства и управления организацией применительно к качеству;

– **менеджмент качества** – скоординированная деятельность по руководству и управлению организацией применительно к качеству;

– **цели в области качества** – то, чего добиваются или к чему стремятся в области качества;

– **постоянное улучшение** – повторяющаяся деятельность по увеличению способности выполнить требования;

– **планирование качества** – часть менеджмента качества, направленная на установление целей в области качества и определяющая необходимые операционные процессы жизненного цикла продукции и соответствующие ресурсы для достижения целей в области качества;

– **управление качеством** – часть менеджмента качества, направленная на выполнение требований к качеству;

– **обеспечение качества** – часть менеджмента качества, направленная на создание уверенности, что требования к качеству будут выполнены;

– **улучшение качества** – часть менеджмента качества, направленная на увеличение способности выполнить требования к качеству;

– **результативность** – степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов;

– **эффективность** – связь между достигнутым результатом и использованными ресурсами.

Из этих определений вытекает, что понятие «менеджмент качества» шире, чем понятие «управление качеством».

Взаимосвязь терминов, связанных с менеджментом качества, представлена на рис. 1.5.

Стандарты «Системы менеджмента качества» содержат механизмы самооценки организаций, оценки удовлетворенности потребителей, постоянного улучшения качества.

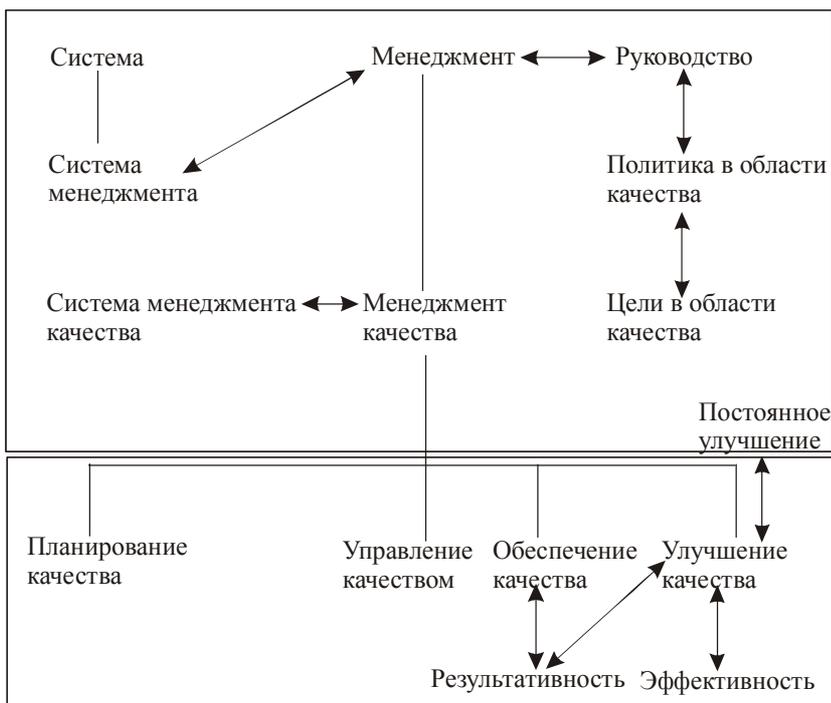


Рис. 1.5. Понятия, относящиеся к менеджменту качества

Основные принципы менеджмента качества. ГОСТ Р ИСО 9000–2001 требует от предприятия индустрии туризма, разрабатывающего и внедряющего систему менеджмента качества, принятия **восьми принципов менеджмента качества**:

– **ориентация на потребителя.** Предприятие зависит от своих потребителей и поэтому должно понимать их текущие и будущие потребности, выполнять их требования и стремиться превзойти их ожидания;

– **лидерство руководителя.** Руководители обеспечивают единство цели и направления деятельности предприятия, создают и поддерживают внутреннюю среду, в которую работники могут быть полностью вовлечены в решение задач предприятия;

– **полное вовлечение работников** всех уровней дает возможность предприятию с выгодой использовать их способности;

– **процессный подход.** Желаемый результат достигается эффективнее, когда деятельностью и соответствующими ресурсами управляют как процессом;

– **системный подход к менеджменту.** Выявление, понимание и менеджмент взаимосвязанных процессов как системы содействуют результативности и эффективности предприятия при достижении ее целей;

– **постоянное улучшение** деятельности предприятия в целом следует рассматривать как ее неизменную цель;

– **принятие решений, основанных на фактах.** Эффективные решения основаны на анализе данных и информации;

– **взаимовыгодные отношения с поставщиками (партнерами).**

Предприятие и его поставщики (партнеры) взаимозависимы. Отношения взаимной выгоды повышают способность обеих сторон создавать ценности.

Эти восемь принципов менеджмента качества образуют основу системы менеджмента качества.

Для успешного руководства фирмой и ее функционирования необходимо управлять систематически и прозрачным способом. Управление фирмой включает менеджмент качества наряду с другими аспектами менеджмента. Успех может быть достигнут в результате внедрения и поддержания в рабочем состоянии системы менеджмента качества, разработанной для постоянного улучшения деятельности с учетом потребностей всех заинтересованных сторон.

Наиболее сложно проходит разработка, внедрение и сертификация систем управления качеством услуг, в том числе индустрии туризма.

На предприятиях индустрии туризма используются только элементы системы управления качеством, но отсутствует системный подход.

Для создания системы менеджмента качества требуется стратегическое решение фирмы. На разработку и внедрение системы менедж-

мента качества фирмы влияют изменяющиеся потребности, конкретные цели, оказываемые услуги, применяемые процессы, размер и структура фирмы.

Требования к системе менеджмента качества, установленные в стандарте ГОСТ Р ИСО 9001-2001, являются дополняющими по отношению к требованиям к продукции и услугам. Стандарт не предполагает единообразия в структуре систем менеджмента качества или документации.

Этот стандарт может использоваться внутренними и внешними сторонами, включая органы по сертификации, с целью оценки способности фирмы выполнять требования потребителей, регламентов и собственные требования.

Ниже приведены основные положения систем менеджмента качества (по стандарту ГОСТ Р ИСО 9000-2001).

Обоснование необходимости систем менеджмента качества. Системы менеджмента качества могут содействовать фирме в повышении удовлетворенности потребителей.

Потребителям необходима услуга, продукция, характеристики которой удовлетворяли бы их потребности и ожидания. Требования могут быть установлены потребителем в договоре или определены самой фирмой исходя из предполагаемых запросов потребителей или требований регламентов. Требования к услуге, продукции и в ряде случаев к связанным с ними процессам могут содержаться, например, в технических документах, стандартах на услугу, продукцию, стандартах на процессы, контрактных соглашениях и регламентах. Эти требования обычно считаются требованиями потребителей.

В любом случае приемлемость услуги, продукции в конечном счете устанавливает потребитель. Поскольку потребности и ожидания потребителей меняются, фирма также испытывает давление, обусловленное конкуренцией и техническим прогрессом, она должна постоянно совершенствовать свои услуги, продукцию и процессы.

Системный подход к менеджменту качества побуждает фирму анализировать требования потребителей, определять процессы, способствующие получению услуги, продукции, приемлемых для потребителей, а также поддерживать эти процессы в управляемом состоянии. Система менеджмента качества может быть основой постоянного улучшения с целью увеличения вероятности повышения удовлетворенности как потребителей, так и других заинтересованных сторон. Она дает уверенность самой организации и потребителям в ее способности предоставлять услуги, продукцию, полностью соответствующие требованиям.

Подход к разработке и внедрению СМК включает:

– установление потребностей и ожиданий потребителей и других заинтересованных сторон;

- разработку политики и целей фирмы в области качества;
- установление процессов и ответственности, необходимых для достижения целей в области качества;
- установление и определение необходимых ресурсов и обеспечение ими для достижения целей в области качества;
- разработку методов для измерения результативности и эффективности каждого процесса;
- применение данных этих измерений для определения результативности и эффективности каждого процесса;
- определение средств, необходимых для предупреждения несоответствий и устранения их причин;
- разработку и применение процесса для постоянного улучшения СМК.

Фирма, использующая такой подход, дает уверенность в возможностях своих процессов и качестве своих услуг и продукции, а также обеспечивает основу для постоянного улучшения. Это может привести к возрастанию удовлетворенности потребителей и других заинтересованных сторон и к успеху фирмы.

Процессный подход. Чтобы результативно функционировать, фирма должна определять и управлять многочисленными взаимосвязанными и взаимодействующими процессами. Часто выход одного процесса образует непосредственно вход следующего. Систематическая идентификация и менеджмент применяемых фирмой процессов и прежде всего обеспечения их (процессов) взаимодействия могут считаться «**процессным подходом**».

На рис. 1.6 приведена основанная на процессном подходе система менеджмента качества, описанная в семействе стандартов ИСО 9000. Он показывает, что потребители и другие заинтересованные стороны играют существенную роль при определении входных данных. Наблюдение за их удовлетворенностью требует оценки информации о восприятии заинтересованными сторонами выполнения их потребностей и ожиданий.

Политика и цели в области качества. Политика и цели в области качества устанавливаются, чтобы служить ориентиром для фирмы. Они определяют желаемые результаты и способствуют использованию фирмой ресурсов для достижения этих результатов. Политика в области качества обеспечивает основу для разработки и анализа целей в области качества. Цели в области качества необходимо согласовывать с политикой в области качества и приверженностью к постоянному улучшению, а результаты должны быть измеримыми. Достижение целей в области качества может положительно влиять на качество услуг и продукции, эффективность работы и финансовые показатели и, следовательно, на удовлетворенность и уверенность заинтересованных сторон.

Роль высшего руководства в системе менеджмента качества. С помощью лидерства и реальных действий высшее руководство может создавать обстановку, способствующую полному вовлечению работников и эффективной работе СМК.

Принципы менеджмента качества могут использоваться высшим руководством как основа для выполнения своей роли при:

- разработке и поддержании политики и целей организации в области качества;
- популяризации политики и целей в области качества во всей организации для повышения осознания, мотивации и вовлечения персонала;
- обеспечении ориентации на требования потребителей во всей организации;
- обеспечении внедрения соответствующих процессов, позволяющих выполнять требования потребителей и других заинтересованных сторон и достигать целей в области качества;
- обеспечении разработки, внедрения и поддержания в рабочем состоянии эффективной системы менеджмента качества для достижения этих целей в области качества;
- обеспечении необходимыми ресурсами;
- проведении периодического анализа системы менеджмента качества;
- принятии решений в отношении политики и целей в области качества;
- принятии решений по мерам улучшения системы менеджмента качества.

Значение документации. Документация дает возможность передать смысл и последовательность действий. Ее применение способствует:

- достижению соответствия требованиям потребителя и улучшению качества;
- обеспечению соответствующей подготовки кадров;
- повторяемости и прослеживаемости;
- обеспечению объективных свидетельств;
- оцениванию эффективности и постоянной пригодности системы менеджмента качества.

Разработка документации не должна быть самоцелью, а должна добавлять ценность.

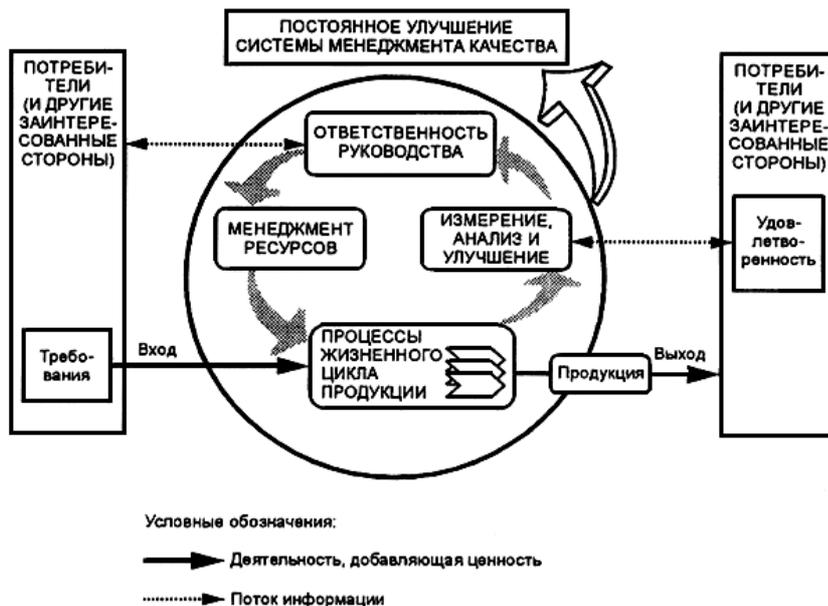


Рис. 1.6. Модель системы менеджмента качества, основанной на процессном подходе

Оценивание процессов СМК. При оценке систем менеджмента качества следует задавать четыре основных вопроса в отношении каждого оцениваемого процесса:

- выявлен и определен ли соответствующим образом процесс?
- распределена ли ответственность?
- внедрены и поддерживаются ли в рабочем состоянии процедуры?
- эффективен ли процесс в достижении требуемых результатов?

Совокупные ответы на приведенные вопросы могут определить результаты оценивания. Оценка системы менеджмента качества может различаться по области применения и включать такие виды деятельности, как проверку (аудит) и анализ СМК, а также самооценку.

Проверка СМК. Проверки применяют для определения степени выполнения требований к системе менеджмента качества. Результаты проверок используют для оценки эффективности СМК и определения возможностей для улучшения.

Проверки (аудиты), проводимые первой стороной (самой фирмой) или от ее имени для внутренних целей, могут служить основой для декларирования фирмой о своем соответствии.

Проверки (аудиты), проводимые второй стороной, могут проводиться потребителями фирмы или другими лицами от имени потребителей.

Проверки (аудиты), проводимые третьей стороной, осуществляются внешними независимыми организациями. Такие организации, обычно имеющие аккредитацию, проводят сертификацию на соответствие требованиям, например требованиям ГОСТ Р ИСО 9001.

ИСО 19011 содержит методические указания по аудиту (проверке).

Анализ СМК. Одна из задач высшего руководства – проведение регулярного систематического оценивания пригодности, адекватности, эффективности и результативности системы менеджмента качества с учетом политики и целей в области качества. Этот анализ может включать рассмотрение необходимости адаптации политики и целей в области качества в ответ на изменение потребностей и ожиданий заинтересованных сторон. Анализ включает определение потребности в действиях.

При анализе системы менеджмента качества наряду с другими источниками информации используют отчеты по проверкам (аудитам).

Самооценка фирмы является всесторонним и систематическим анализом ее деятельности и результатов по отношению к системе менеджмента качества или модели совершенства (модели премии по качеству).

Самооценка может дать общее представление о деятельности фирмы и степени развития системы менеджмента качества. Она может также помочь организации определить области, нуждающиеся в улучшении, и приоритеты.

Постоянное улучшение. Целью постоянного улучшения системы менеджмента качества является увеличение возможности повышения удовлетворенности потребителей и других заинтересованных сторон. Действия по улучшению включают:

- анализ и оценку существующего положения для определений областей для улучшения;
- установление целей улучшения;
- поиск возможных решений для достижения целей;
- оценивание и выбор решений;
- выполнение выбранных решений;
- измерение, проверку, анализ и оценку результатов выполнения для установления того, достигнуты ли цели;
- оформление изменений.

Результаты анализируют с целью установления дальнейших возможностей для улучшения. Таким образом, улучшение является постоянным действием. Обратная связь от потребителей и других заинтересованных сторон, проверки (аудиты) и анализ системы менеджмента качества могут также использоваться для определения возможностей улучшения.

Роль статистических методов. Использование статистических методов может помочь фирме в понимании изменчивости, а следовательно-

но, в решении проблем и повышении результативности и эффективности. Эти методы также способствуют лучшему применению имеющихся в наличии данных для оказания помощи в принятии решений.

Изменчивость можно наблюдать в ходе и результатах многих видов деятельности, даже в условиях очевидной стабильности. Такую изменчивость можно проследить в измеряемых характеристиках услуги, продукции и процессов. Ее наличие можно заметить на различных стадиях жизненного цикла продукции (услуги) от исследования рынка до обслуживания потребителей и утилизации.

Статистические методы могут помочь при измерении, описании, анализе, интерпретации и моделировании такой изменчивости даже при относительно ограниченном количестве данных. Статистический анализ данных может помочь лучше понять природу, масштаб и причины изменчивости, способствуя, таким образом, решению и даже предупреждению проблем, которые могут быть результатом такой изменчивости, а также постоянному улучшению.

Методические указания по применению статистических методов в системе менеджмента качества приведены в ИСО/ТО 10017.

Направленность СМК и других систем менеджмента. Система менеджмента качества является частью системы менеджмента фирмы, которая направлена на достижение результатов в соответствии с целями в области качества, чтобы удовлетворять потребности, ожидания и требования заинтересованных сторон. Цели в области качества дополняют другие цели фирмы, связанные с развитием, финансированием, рентабельностью, окружающей средой, охраной труда и безопасностью. Различные части системы менеджмента фирмы могут быть интегрированы вместе с системой менеджмента качества в единую систему менеджмента, использующую общие элементы. Это может облегчить планирование, выделение ресурсов, определение дополнительных целей и оценку общей эффективности фирмы. Система менеджмента фирмы может быть оценена на соответствие ее (фирмы) собственным требованиям. СМК может быть также проверена на соответствие требованиям Р ИСО 9001 и ГОСТ Р ИСО 14001. Эти проверки (аудиты) могут проводиться отдельно или совместно.

Взаимосвязь между системами менеджмента качества и моделями совершенства. Подходы систем менеджмента качества, приведенные в семействе стандартов ИСО 9000, и модели совершенства основаны на общих принципах. Оба эти подхода:

- дают возможность организации выявить свои сильные и слабые стороны;
- содержат положения по оцениванию в сравнении с общими моделями;
- обеспечивают основу для постоянного улучшения;
- включают способы внешнего признания.

Различие между подходами систем менеджмента качества семейства ИСО 9000 и моделями совершенства заключается в их областях при-

менения. Стандарты семейства ИСО 9000 содержат требования к СМК и рекомендации по улучшению деятельности; оценивание систем менеджмента качества устанавливает выполнение этих требований. Модели совершенства содержат критерии, позволяющие проводить сравнительную оценку деятельности организации, и это применимо ко всем видам деятельности и ко всем заинтересованным сторонам. Критерии оценки в моделях совершенства обеспечивают фирме основу для сравнения ее деятельности с деятельностью других организаций.

Требования к СМК. Фирма должна разработать, задокументировать, внедрить и поддерживать в рабочем состоянии систему менеджмента качества, постоянно улучшать ее результативность в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001–2001.

Она должна:

- определять процессы, необходимые для системы менеджмента качества, и их применение во всей фирме;
- определять последовательность и взаимодействие этих процессов;
- определять критерии и методы, необходимые для обеспечения результативности как при осуществлении, так и при управлении этими процессами;
- обеспечивать наличие ресурсов и информации, необходимых для поддержки этих процессов и их мониторинга;
- осуществлять мониторинг, измерение и анализ этих процессов;
- принимать меры, необходимые для достижения запланированных результатов и постоянного улучшения этих процессов.

Фирма должна осуществлять менеджмент этих процессов в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001.

Если фирма решает передать сторонним организациям выполнение какого-либо процесса, влияющего на соответствие продукции, услуги требованиям, она должна обеспечивать со своей стороны контроль за таким процессом. Управление им должно быть определено в СМК.

В процессы, необходимые для системы менеджмента качества, следует включать процессы управленческой деятельности руководства, обеспечения ресурсами, процессы жизненного цикла продукции, услуги, а также измерения.

Система управления качеством на предприятиях индустрии туризма должна соответствовать всем внутренним нормативным документам фирм, в частности должностным инструкциям:

- руководителя группы;
- начальника туристского отдела;
- менеджера (старшего) по туризму;
- менеджера по туризму;

– бухгалтера-кассира и др.

Принцип «постоянного улучшения» – один из тех, которые отличают стандарт ИСО 9001:2000 от предыдущей версии (1994 г.). В нем значительно усилен акцент на постоянное улучшение продукции, процессов и системы качества предприятия. Постоянное улучшение – одно из обязательных требований. Поэтому деятельность предприятия по разработке и внедрению улучшений является объектом проверки как при самооценке, так и при внутреннем и внешнем аудите СМК.

Выделяют шесть основных факторов, непосредственно влияющих на результативность и эффективность процесса улучшений на предприятии индустрии туризма (рис. 1.7): благоприятная среда, обучение персонала, методы и средства, цели и стратегия, организация работ, ресурсы.

Меры, принимаемые для обеспечения этих основ, определяют потенциал предприятия в проведении улучшений. От них будут зависеть темпы его движения к достижению поставленных целей и в конечном итоге – успех всей его деятельности.

Инициирование и поддержку процесса улучшения на предприятии, прежде всего, обеспечивает создание в нем необходимой среды. Здесь главную роль играет человеческий фактор. Без должного внимания к персоналу, без создания атмосферы благоприятного отношения к улучшениям большинство работников будет равнодушно к любым изменениям, а порой и скрыто противодействовать им.

В создании положительного отношения персонала к инновациям в работе предприятия, к изменениям, вводимым для повышения его результативности и эффективности, активизации участия персонала в работах по улучшению основная роль отводится руководству предприятия.

Среди необходимых практических шагов, которых требует реализация принципа лидирующей роли руководства, необходимо отметить:

- демонстрацию приверженности качеству на собственном примере;
- создание на предприятии атмосферы доверия и работы без страха;
- признание и поощрение личного вклада работников в общий результат.

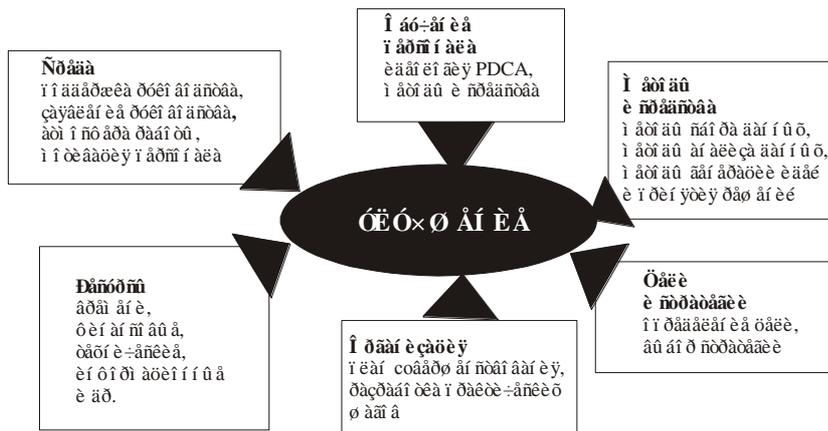


Рис. 1.7. Шесть основ процесса улучшения

Важная роль отводится обязательствам руководства. Руководство организации должно включить в один из самых важных документов СМК.

Политику в области качества обязательство руководства предприятия постоянно повышать результативность функционирования системы.

Одно из правил Дж. Джурана гласит: «Любая проблема на 85% определяется системой, а на 15% – рабочим». Поэтому особое внимание уделяют распределению ответственности и полномочий при анализе причин возникновения брака и выпуска дефектной продукции, несоответствий в качестве предоставляемых услуг и обслуживания, а также при выборе корректирующих мер по их устранению.

ГОСТ Р ИСО 9004-2001 рекомендует, чтобы руководство в политике в области качества подтвердило свои обязательства по обеспечению процесса достижения целей адекватными ресурсами. Такое заявление в сочетании с практическими действиями по выделению ресурсов, созданию атмосферы работы без страха и поощрению за достижения в области улучшений способствует привлечению значительного потенциала работников к деятельности по улучшению.

Это наиболее важный фактор, влияющий на **вовлечение всех работников в процесс улучшений**. Дополнив перечисленные действия по обеспечению лидирующей роли руководства действиями по активному вовлечению персонала в работу по улучшению (поддержка инноваций, делегирование полномочий, меры мотивации и т.д.), на предприятии создают благоприятную среду для улучшений. Поэтому необходимо выявлять существующие проблемы или даже возможность их возникновения. Для этого следует обучить персонал методам сбора и анализа данных, часто называемых **методами управления качеством**. Такие

методы, как «семь простых методов контроля качества», метод «мозгового штурма», «семь новых инструментов менеджмента качества», дают возможность решить проблему даже в режиме «тушения пожара». Но если провести анализ «вроде бы благополучных» процессов с «вроде бы неплохими результатами», то для их улучшения необходимы методы управления качеством. Знание этих методов, умение результативно их использовать только добавляют персоналу стимул к участию в деятельности по улучшению, поскольку вносят в деятельность интеллектуальное творческое начало.

Одна из важнейших задач обучения – добиться понимания персоналом важности цикла Деминга (PDCA) и научить его практическому применению. Следование идеологии этого цикла способствует полному и эффективному решению проблемы, достижению целей улучшения.

На разных этапах цикла PDCA необходимы разные инструменты, помогающие в работе. Надо как минимум продумать следующее:

- с помощью каких методов будут собраны и зарегистрированы данные об услугах и процессах, как может помочь контрольный листок или проведение опроса?

- как будут анализироваться полученные данные?

- каким образом будут генерироваться идеи и приниматься решения?

Важное значение при этом приобретают методы работы с неколичественной информацией:

- как обработать информацию, собранную по результатам ответов потребителей на открытый вопрос о деятельности организации?

- что делать с массой предложений по улучшению работы, полученных от персонала в рамках опроса?

- каким должен быть следующий шаг после того, как группа по улучшению обработает всю информацию и у нее возникнет много новых интересных идей?

Следующий этап процесса улучшений – его **организация**.

На практике применяется множество циклов совершенствования, базирующихся на принципе PDCA. В приложении В стандарта ИСО 9004:2000 приведен в качестве примера один из них, часто называемый «методом семи шагов» или «методом решения проблемы». В общем случае **семь шагов** этого цикла подразумевают:

1-й шаг – выявление причины улучшения (определение проблемы процесса, выбор области его улучшения с указанием причины этого выбора);

2-й шаг – изучение фактической ситуации (описание существующего процесса «как есть», сбор необходимой информации, касающейся процесса);

3-й шаг – анализ процесса (определение причины возникновения проблемы и факторов, влияющих на улучшение процесса);

4-й шаг – реализация решения (поиск и анализ возможных вариантов решения проблемы, выбор лучшего для данной ситуации решения и его реализация);

5-й шаг – оценка последствий (следует удостовериться, что проблема и вызвавшие ее причины устранены или их воздействие уменьшено и что выбранное решение действительно приводит к положительным результатам);

6-й шаг – внедрение и стандартизация решения (замена старого процесса на улучшенный; при этом, возможно, потребуется стандартизировать новый процесс и/или обучить занятый в нем персонал);

7-й шаг — оценка результативности и эффективности улучшенного процесса после его внедрения (оценка результативности и эффективности процесса и рассмотрение вопроса о распространении положительного опыта во всей организации) [56].

Все семь шагов этого цикла хорошо вписываются в идеологию цикла PDCA: «планируй» – шаги 1, 2 и 3; «действуй» – шаг 4; «проверяй» – шаг 5; «воздействуй» – шаги 6 и 7 (рис. 1.8).

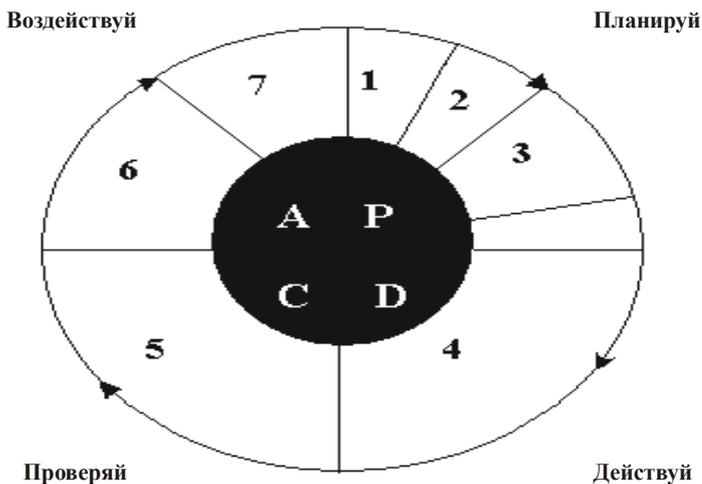


Рис. 1.8. Цикл PDCA и семь шагов решения проблемы

Важно отметить, что данный цикл более точно определяет содержание работ этапа «воздействуй». Именно внедрение и стандартизация улучшенных процессов и распространение полученного опыта во всей организации позволяют получить максимальный эффект от проделанной работы.

Принцип непрерывности процесса улучшений характеризуется циклическим характером действий. После выполнения последнего шага (или этапа) цикла снова переходят к первому и повторяют цикл для достижения дальнейших улучшений.

Намеченные планы **не будут выполнены**, поставленные цели не будут достигнуты, а «инструменты останутся лежать на полках» невозможными, если процесс улучшений **не будет обеспечен** необходимыми **ресурсами**. При этом обращают внимание на материальные, информационные, временные (выделяемые персоналу на эту работу) и технические ресурсы. Плохое планирование ресурсов или их отсутствие может свести на нет все предыдущие усилия и, прежде всего, интерес персонала к работе по улучшению.

Процессы улучшений в организации на основе идеологии цикла PDCA, постоянное совершенствование менеджмента качества способствуют успеху предприятия индустрии туризма на рынке услуг в условиях конкуренции.

Важное направление совершенствования менеджмента качества – самооценка (внутренняя оценка). Самооценка начала использоваться и развиваться одновременно с принятием стандартов ИСО серии 9000, в которых предусмотрены «Внутренние проверки» и «Анализ системы со стороны руководства». Самооценка позволяет улучшить управляемость и эффективность фирмы, найти и устранить недостатки до того, как их обнаружат клиенты, конкуренты или аудиторы органа по сертификации.

1.3. Документация системы менеджмента качества

Система менеджмента качества – это совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов для разработки политики и целей и достижения этих целей для руководства и управления организацией применительно к качеству.

Для создания такой системы необходима определенная организация выполнения работ, т.е. установление отношений между людьми, включающих обмен информацией, обязанностей, полномочий, ответственности и взаимодействия, правил, методик и т.п.

Человечество пока не изобрело других способов описывать организационные системы, кроме как в виде документов на носителях любого вида – бумажных или электронных. Документированная СМК – это модель, которая описывает систему управления организацией на основе критериев качества, сформулированных в стандартах ИСО.

Несмотря на установленный минимум в шесть обязательных документированных процедур, ГОСТ Р ИСО 9001–2001 не подразумевает единообразия как в структуре СМК, так и в документации. Причем глубина документации СМК одной организации может отличаться от дру-

гой в зависимости от размера организации и вида деятельности, сложности и взаимодействия процессов, компетенции персонала и т.д. Однозначно только то, что документы, требуемые СМК, должны управляться – подраздел 4.2.3 ГОСТ Р ИСО 9001-2001 (рис.1.9).

Приняв решение о создании и внедрении СМК в организации, всем очень важно понять и принять самое главное: **сотрудники (руководство и персонал) должны сами описывать (документировать) свои процессы и разрабатывать документированные процедуры управления.** Хорошо описать процессы могут только непосредственные исполнители, хорошие документы могут сделать только те, кто будет ими непосредственно пользоваться. Специально созданное подразделение, которое называют «службой качества», не должно и, что самое важное, не может разрабатывать все документы СМК. Это подразделение должно заниматься организацией и координацией этих работ и консультировать разработчиков. Этому подразделению, прежде всего, надо систематизировать и классифицировать все имеющиеся на предприятии документы и документы СМК, которые будут созданы, и распределить их в структуре документации СМК.

Виды документов, применяемых в СМК. В системах менеджмента качества применяются следующие виды документов:

- документы, предоставляющие согласованную информацию о системе менеджмента качества организации, предназначенную как для внутреннего, так и внешнего пользования; к таким документам относятся руководства по качеству;

- документы, описывающие, как система менеджмента качества применяется к конкретной продукции, проекту или контракту; к таким документам относятся планы качества;

- документы, устанавливающие требования; к ним относятся документы, содержащие технические требования;

- документы, содержащие рекомендации или предложения; к ним относятся методические документы;

- документы, содержащие информацию о том, как последовательно выполнять действия и процессы; такие документы могут включать документированные процедуры, рабочие инструкции и чертежи;

- документы, содержащие объективные свидетельства выполненных действий или достигнутых результатов; к таким документам относятся записи.

Каждая фирма определяет объем необходимой документации и ее носителей. Это зависит от таких факторов, как вид и размер фирмы, сложность и взаимодействие процессов, сложность услуги и продукции, требования потребителей, соответствующие обязательные требования, продемонстрированные способности персонала, а также глубина, до

Документы по подтверждению качества и улучшению качества (записи) содержат оперативные отчетные данные о качестве. Основное требование к документам по подтверждению качества и улучшению качества – обеспечить архивирование данных и доступ к ним с целью реализации возможности анализа и статистической обработки для улучшения продукции и услуг и СМК.

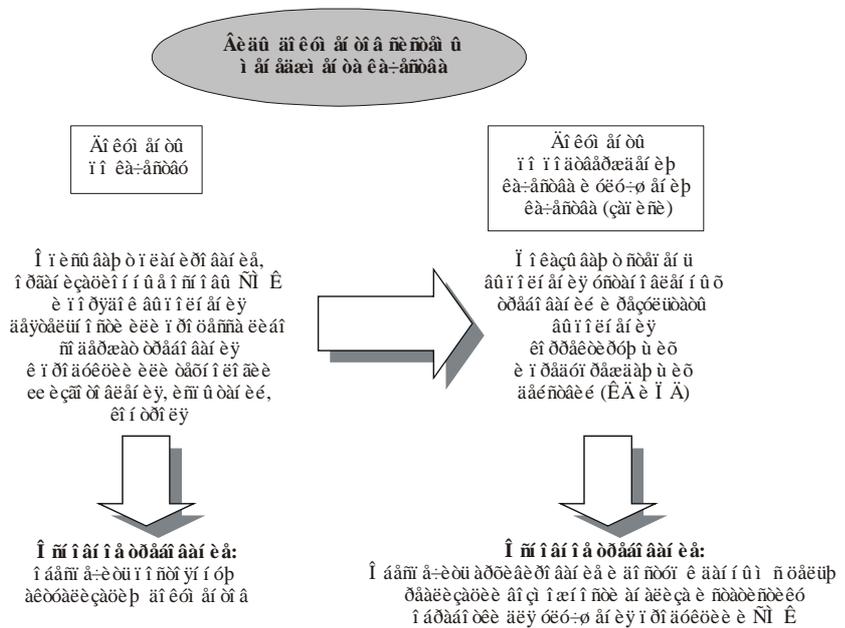


Рис. 1.10. Виды документов системы менеджмента качества

Управление оперативными отчетными данными (записями) о качестве, в том числе организация потока отчетных данных о качестве, – важнейший элемент СМК (требование ГОСТ Р ИСО 9001–2001, п. 4.2.4).

Отчетные данные являются объективным подтверждением выполнения требований к СМК. Именно на основе анализа оперативных отчетных данных принимаются управленческие решения по постоянному улучшению продукции и деятельности. Именно эти документы служат объективным подтверждением качественного выполнения организацией всех видов работ, в том числе при решении спорных вопросов вплоть до арбитражного суда.

Структуру документации СМК можно представить в виде «домика» (рис. 1.11).

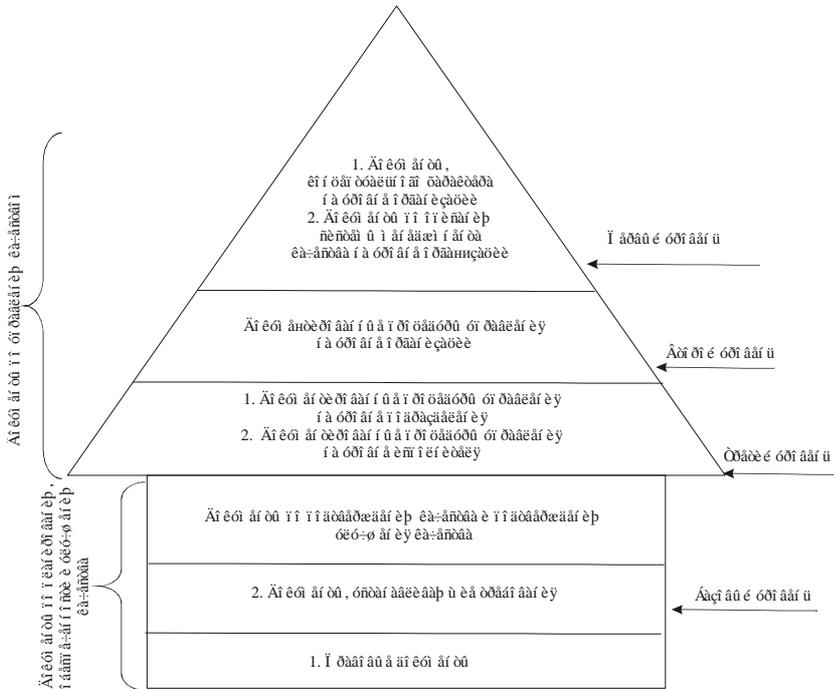


Рис. 1.11. Структура документации системы менеджмента качества

– документы по качеству формируют «фундамент» (документы по планированию, обеспечению и улучшению качества) и «крышу» (документы по управлению качеством);

– документы по подтверждению качества и улучшения качества формируют «стены».

Каждый уровень в структуре документации СМК имеет свои документы.

Документы по управлению качеством:

Первый уровень:

– документы концептуального характера на уровне организации (миссия, видение и стратегический план развития, политика в области качества, цели в области качества организации);

– документы по описанию системы менеджмента качества на уровне организации (руководство по качеству, структура процессов, характеристика процессов организации).

Второй уровень:

– документированные процедуры управления на уровне организации (ДПУ 2).

Третий уровень:

- документированные процедуры управления на уровне подразделения (ДПУ 3.1);
- документированные процедуры управления на уровне исполнителя (ДПУ 3.2).

Документы по планированию, обеспечению и улучшению качества:

Документы по подтверждению качества и улучшения качества: протоколы, акты, отчеты, справки, рабочие журналы и т.п.

Базовый уровень:

- документы, устанавливающие требования:
 - к планированию и выполнению деятельности организации, подразделений, отдельных исполнителей;
 - к продукции и услугам, технологическим процессам ее изготовления, контроля, испытаний (организационные и организационно-распорядительные документы, методические документы, нормативные и технические документы).
- правовые документы:
 - на уровне государства (Законы РФ, Указы Президента РФ; Постановления Правительства РФ; Постановления федеральных органов исполнительной власти РФ и т.п.);
 - на уровне организации.
 - дающие организации право осуществлять деятельность (учредительные документы (устав и др.), лицензии и т.п.);
 - регламентирующие отношения организации с другими сторонами при осуществлении деятельности (договоры, контракты и т.п.).

Такое структурирование позволяет четко наладить управление документацией, поскольку документы разного уровня управляются по-разному. Но прежде чем управлять, надо разработать документы СМК.

Приступая к описанию процесса (операции) необходимо давать непрерывные ответы на следующие вопросы:

- Кто принимает результат моей работы (кто «потребитель»)?
- Кто выдает задание (информацию, ресурсы) для моей работы (кто «поставщик»)?
- Как выполняются в моей работе требования моего «потребителя» и ожидания моего «поставщика»?

При этом нельзя забывать и принципы 5W и 1H:

Why? – Почему это делается? Надо ли это делать? Что случится, если этого не делать?

What? – Что делается? Понимаем ли мы точно и ясно детали операции?

When? – Когда это делается? Не будет ли лучше, если это делать раньше или позже?

Where? – Где это делается? Наилучшая ли это позиция?

Who? – Кто это делает? Нет ли кого более подходящего?

How? – Как это делается? Можно ли сделать лучше?

Вопросы, на которые документы СМК дают ответы, приведены в табл. 1.1.

Общие требования, предъявляемые к изложению и оформлению документации СМК, следующие:

– **системность** – документация должна быть структурированной с указанием четких взаимосвязей между документами (должны быть ссылки на сопутствующие документы);

– **функциональная полнота** – документация должна отражать все аспекты деятельности в СМК и содержать исчерпывающую информацию обо всех процессах и процедурах;

– **адекватность** – соответствие требованиям ГОСТ Р ИСО серии 9000–2000;

– **идентифицируемость** – каждый лист документации должен быть однозначно отнесен к определенному документу, а документ – к определенной части системы;

Таблица 1.1

Содержание документов в зависимости от уровня в структуре документации СМК

Уровень в структуре документации СМК	Вопросы, на которые документы дают ответы
1	2
Первый	Какие цели в области качества ставит высшее руководство? Какие задачи надо решить руководству организации, чтобы достичь поставленных целей? Каким образом высшее руководство организации обеспечивает решение задач для достижения поставленных целей?
Второй	Кто, где, в каком порядке, на основании каких документов-требований, при взаимодействии с кем на уровне организации выполняет требования СМК при осуществлении деятельности в рамках реализации миссии, видения, политики в области качества и достижения поставленных целей?
Третий Подуровень 1	В каком порядке, при взаимодействии с кем, на основании каких требований, в течение какого времени и как именно конкретное подразделение выполняет требования СМК? Каким образом подразделение документально подтверждает факт пооперационного выполнения установленного порядка? Как именно исполнитель на своем рабочем месте выполняет конкретную операцию и фиксирует ее фактическое выполнение?
Подуровень 2	

1	2
Четвертый	Чем подтверждается качество продукции и его улучшение? Чем подтверждается факт выполнения деятельности в соответствии с конкретным требованием СМК и факт ее улучшения?
Базовый Подуровень 1 Подуровень 2	Каковы требования действующего российского законодательства и других правовых документов, дающих право организации осуществлять деятельность, и/ или регламентирующих эту деятельность, и/ или регламентирующих отношения разных видов деятельности? Какие работы (мероприятия) планирует провести организация в целом, каждое подразделение и исполнители для реализации миссий, видения, политики и достижения поставленных целей в области качества? Кто и какие виды работ должен выполнять при решении поставленных задач? Как правильно документировать фактическое выполнение операций в установленных в организации формах? Какие именно требования к продукции, технологическим процессам ее производства, контроля и испытаний <i>следует неукоснительно выполнять?</i>

– **адресность** – каждый документ должен быть адресован конкретным исполнителям;

– **простота** – текст документа должен быть краток и точен, однозначен и понятен для исполнителя;

– **актуализированность** – все изменения должны своевременно отражаться (быть внесены) в каждом документе.

Для обеспечения внедрения и облегчения пользования документами СМК необходимо провести унификацию форм документов каждого уровня, т.е. обеспечить их единообразные структуру, изложение и оформление. Такой подход способствует единому пониманию этих документов как всеми пользователями, так и проверяющими сторонами при проведении внутренних и внешних аудитов СМК.

При изложении документов необходимо соблюдать следующие требования:

- четкость и логическую последовательность;
- краткость и точность формулировок, исключающих возможность неоднозначного толкования;
- использование стандартизированной терминологии;

– использование терминологии, принятой в организации, только при ее отсутствии в нормативных документах внешнего происхождения.

При использовании в тексте словосочетаний «**при необходимости**» и «**может быть**» следует сделать ссылку на документы, в которых эти случаи необходимости и возможности подробно описаны, либо описать их в разрабатываемом документе.

При описании бизнес-процессов организации или изложении ДПУ необходимо показать, что и как организация в целом, ее подразделения и отдельные исполнители делают для реализации политики в области качества и как именно выполняют требования ГОСТ Р ИСО 9001–2001, т.е. разработчики должны показать, как они выполняют установленные в настоящее время в организации (в подразделении) процессы и управляют ими с учетом требований приведенного выше стандарта, **а не то, как надо их выполнять**. Поэтому в текстах этих документов **не стоит использовать слова: «должен», «следует», «необходимо» и т.п.**

При описании бизнес-процессов и изложении ДПУ второго (ДПУ 2) и третьего (ДПУ 3) уровней в структуре документации СМК следует акцентировать внимание на подробном описании действий при возникновении всех возможных «форс-мажорных» (нештатных) ситуаций.

Например:

– несанкционированное нарушение установленного порядка выполнения процесса;

– срыв сроков выполнения планов;

– применение не соответствующих требованиям средств измерений и контроля (непроверенных/некалиброванных, с истекшими сроками проверки/калибровки, неисправных и т.п.) при окончательном контроле продукции и т.п.

Необходимость описания этого важного аспекта обуславливается тем, ради чего, в первую очередь, и создается система менеджмента качества, – дать уверенность потребителю, что он получит продукцию или услугу требуемого ему, потребителю, качества, в нужном ему, потребителю, количестве и в устраивающие его, потребителя, сроки.

Степень детализации при описании процессов увеличивается при переходе с верхних на более низкие уровни в структуре документации СМК (рис. 1.9).

При разработке документов СМК необходимо помнить, что любая организация осуществляет свою деятельность в некоем нормативно-правовом поле, основу которого составляют законы РФ, указы Президента РФ, постановления Правительства РФ, а также внешние и внутренние нормативные и технические документы. Все эти документы составляют «фундамент» системы менеджмента качества. Поэтому прежде чем строить такую систему, надо «укрепить фундамент», т.е. провес-

ти анализ документации, формирующей «фундамент», а именно, как минимум, проверить:

- полноту и правильность ведения нормативной базы;
- соответствие внутренней нормативной документации требованиям других (внешних) документов;
- соответствие технической (технологической, конструкторской) документации требованиям внутренних и внешних нормативных документов;
- уровень выполнения персоналом требований внешних и внутренних нормативных документов.

Руководству организации необходимо поднять на очень большую высоту принцип уважения к правилам работы, к документам: «пишем то, что делаем, делаем, как написали».

Этот принцип постепенно становится одним из принципов корпоративной культуры.

Контрольные вопросы

1. В чем сущность понятий «менеджмент», «управление», «менеджмент качества»?
2. Какая система является основой и общего менеджмента, и менеджмента качества?
3. Кто является отцом современной философии качества?
4. Какие условия необходимо соблюдать, чтобы система качества, включающая управление процессами, функционировала эффективно?
5. Назовите основные составляющие TQM.
6. На каком принципе базируется идеология TQM?
7. Назовите основные этапы развития комплексной системы управления качеством продукции в СССР?
8. Назовите цель разработки систем качества, построенных на основе стандартов ИСО серии 9000.
9. Какие преимущества дает предприятию наличие у него сертификата на систему качества?
10. Какие требования к системам менеджмента устанавливают стандарты ИСО 14000?
11. Как следует поступить предприятию, столкнувшемуся с проблемами – себестоимости, сбыта, качества, управления (эти проблемы взаимосвязаны)?
12. Каким должен стать менеджмент предприятия (корпоративный менеджмент), поставившего перед собой задачу обеспечения конкурентоспособности?
13. Как должны «соотноситься» друг с другом корпоративный менеджмент и менеджмент качества?

14. Почему всеобщий менеджмент качества (Total Quality Management – TQM) можно рассматривать как высший этап корпоративного менеджмента?

15. Назовите элементы «пирамиды качества»?

16. Назовите составляющие философии менеджмента качества.

17. Что является технологией менеджмента качества?

18. Какие преимущества дает предприятию внедрение TQM?

19. В чем суть цикла Деминга (цикла PDCA)?

20. Назовите описанные Э. Демингом в книге «Выход из кризиса» «препятствия», которые предприятию надлежит преодолеть, чтобы сохранить конкурентоспособность.

21. В чем суть 14 принципов управления Деминга, которые применимы и в сфере услуг?

22. Дайте определения терминам «менеджмент качества», «планирование качества», «управление качеством», «обеспечение качества», «улучшение качества», «система менеджмент качества», «постоянное улучшение», «результативность», «эффективность» (по стандарту ГОСТ Р ИСО 9000–2001).

23. Охарактеризуйте восемь принципов менеджмента качества, которые необходимо применять на предприятиях индустрии туризма (по ГОСТ Р ИСО 9000–2001).

24. Какие составляющие образуют систему менеджмента качества, основанную на процессном подходе?

25. Какую роль играет высшее руководство предприятия индустрии туризма в разработке и внедрении системы менеджмента качества.

26. Назовите требования к системе менеджмента качества (по ГОСТ Р ИСО 9001-2001).

27. Назовите этапы разработки системы менеджмент качества.

28. Охарактеризуйте шесть основных факторов, непосредственно влияющих на результативность и эффективность процесса улучшений на предприятии индустрии туризма.

29. Какие виды документов применяют в системах менеджмента качества?

30. Как классифицируют документы по качеству?

31. Назовите состав документации по обеспечению качества.

32. Назовите состав организационно-распорядительных документов.

33. Назовите документы по стратегическому и оперативному планированию.

34. Назовите состав методических документов в области обеспечения качества.

35. Назовите внешние нормативные документы в области обеспечения качества.

36. Назовите внутренние нормативные документы в области обеспечения качества.

37. Назовите внутренние технические документы в области обеспечения качества.

38. Назовите документы по подтверждению качества и подтверждению улучшения качества.

39. Назовите общие требования, предъявляемые к изложению и оформлению документации системы менеджмента качества.

2. КАЧЕСТВО ПРОДУКЦИИ И УСЛУГ

2.1. Качество и полезность продукции и услуг

Качество – философская категория. Отметим, что категория качества отражает важную сторону объективной действительности объекта – определенность. Качество объекта, как правило, не сводится к отдельным его свойствам, а связано с объектом, как целым, охватывая его полностью, и неотделимо от него; поэтому понятие качества связывается с бытием предмета.

Считается, что определение качества впервые было подвергнуто анализу еще в 3 в. до н.э. Историческое развитие понятия «качество» приведено в табл. 2.1.

Международный стандарт (МС) ИСО 9000:2000 регламентирует термины по качеству для всех отраслей бизнеса и промышленности. Понятия, относящиеся к качеству (по ГОСТ Р ИСО 9000–2000), приведены на рис. 2.1.

Слово «качество» входит в состав термина **«система менеджмента качества»**, который означает совокупность организационной структуры, методик, процессов и ресурсов, необходимых для осуществления общего руководства качеством.

В международных стандартах говорится, что все упоминаемые понятия о качестве имеют экономическое значение. Стандарты подчеркивают, что цель менеджмента качества – достижение экономического эффекта (прибыли). В специализированном словаре есть термин **«всеобщий менеджмент качества» (TQM)**, означающий подход к руководству предприятием, нацеленный на качество, основанный на участии всех ее членов и направленный на достижение долгосрочного успеха путем удовлетворения требований потребителя, а также выгоды для членов предприятия и общества.

Таблица 2.1

Развитие понятия «качество»

Автор	Определение
1	2
Аристотель (3 в. до н.э.)	– различие между предметами; – дифференциация по признаку «хороший-плохой»
Гегель (19 в. н.э.)	–качество есть в первую очередь тождественная с бытием определенность, так что нечто перестает быть тем, что оно есть, когда оно теряет свое качество

1	2
Китайская версия	– иероглиф, обозначающий качество, состоит из двух элементов – «равновесие» и «деньги» (качество = равновесие+деньги), следовательно, качество тождественно понятию «высококласный», «дорогой»
Шухарт (1931 г.)	– качество имеет два аспекта: объективные физические характеристики, субъективная сторона – насколько вещь «хороша»
Исикава К. (1950 г.)	– качество – свойство, реально удовлетворяющее потребителей
Джуран Дж. М. (1979 г.)	– качество – пригодность для использования (соответствие назначению); – субъективная сторона: качество есть степень удовлетворения потребителя (для реализации качества производитель должен узнать требования потребителя и сделать свою продукцию такой, чтобы она удовлетворяла этим требованиям)
ГОСТ 15467–79	– качество продукции – совокупность свойств продукции, обуславливающих ее пригодность удовлетворять определенные потребности в соответствии с ее назначением
МС ИСО 8402:1986	– качество – совокупность свойств и характеристик продукции или услуги, которые придают им способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности
МС ИСО 8402:1994	– качество – совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленные и предполагаемые потребности
МС ИСО 9000:2000	– качество – степень соответствия присущих характеристик требованиям; – требования – потребность или ожидание, которое установлено, обычно предполагается или является обязательным; – характеристика – отличительное свойство

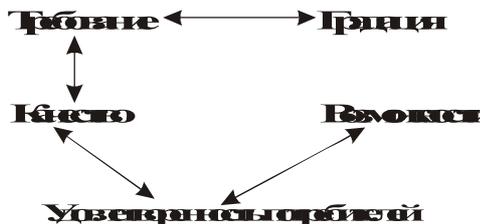


Рис. 2.1. Понятия, относящиеся к качеству

Качество – степень соответствия присущих характеристик требованиям.

Требование – потребность или ожидание, которое установлено, обычно предполагается или является обязательным.

Градация – класс, сорт, категория или разряд, присвоенные различным требованиям к качеству продукции, процессов или систем, имеющих то же самое функциональное применение.

Возможности – способность организации, системы или процесса производить продукцию, которая будет отвечать требованиям, предъявляемым к этой продукции.

Удовлетворенность потребителей – восприятие потребителями степени выполнения их требований.

Понятия, относящиеся к характеристике, приведены на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Понятия, относящиеся к характеристикам

Характеристика – отличительное свойство.

Надежность – собирательный термин, применяемый для описания свойства готовности и влияющих на него свойств безотказности, ремонтно-пригодности и обеспеченности технического обслуживания и ремонта.

Характеристика качества – присущая характеристика продукции, процесса или системы, вытекающая из требования.

Прослеживаемость – возможности проследить историю, применение или местонахождение того, что рассматривается.

В стандартах на СМК отмечается, что затраты, связанные с качеством, калькулируются (классифицируются) внутри предприятия (управленческие расходы) согласно его собственным критериям. Для целей однообразия, сопоставимости и обобщения хозяйственной информации международные стандарты дают рекомендации только по некоторым методам калькуляции затрат на качество для внешней (финансовой) отчетности о деятельности изготовителя (производителя) в рамках СМК. Составляющие затрат, связанных с внутренней хозяйственной деятельностью, анализируются, например, на основе модели калькуляции затрат ПОД (профилактика, оценивание, дефекты).

Эффективность – одна из важнейших характеристик качества, показатель способности системы производить экономический эффект. Существует зависимость экономической эффективности от улучшения качества. Если изготовитель желает увеличить прибыль за счет улучшения качества выпускаемой им продукции, то он должен учесть интересы

потребителя, в частности желание потребителя иметь новую продукцию с меньшей ценой потребления, чем прежняя.

Качество и полезность. Само по себе слово «качество» — нейтрально. Оно не характеризует вещь ни с плохой, ни с хорошей стороны. Положительное или отрицательное отношение к качеству продукции проявляется у потребителей и зависит от того, какие у нее свойства и характеристики и насколько они удовлетворяют потребности тех, кто ее приобретает. По этому поводу весьма определенно высказался еще В. Шекспир в «Гамлете»: «...сами по себе вещи не бывают ни хорошими, ни плохими, а только в нашей оценке». Наглядно это показано на рис. 2.3.

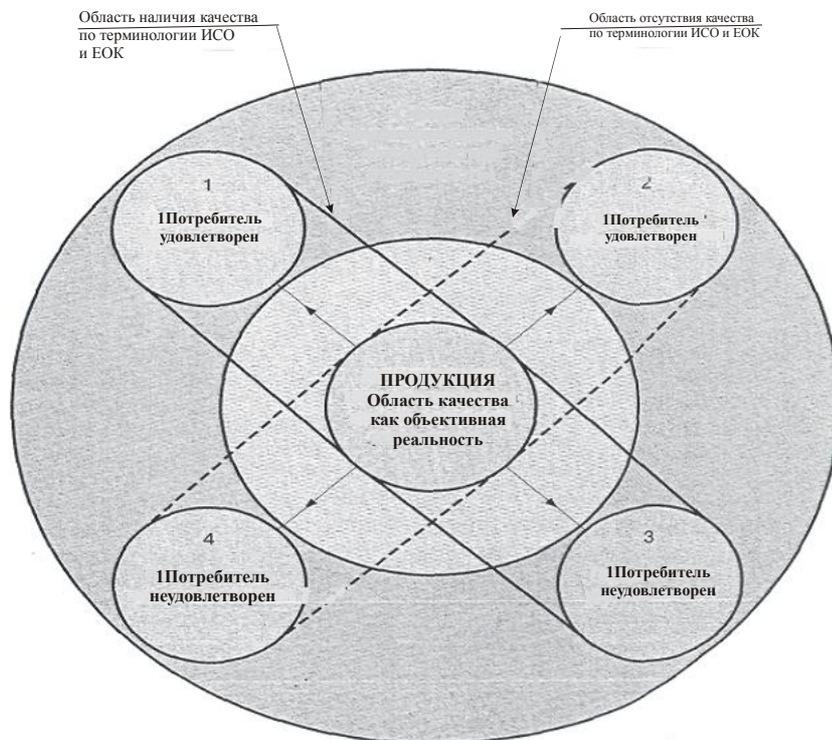


Рис. 2.3. Взаимосвязь понятий «качество» и «полезность»

Здесь по логике ИСО (Международной организации по стандартизации) и ЕОК (Европейской организации качества) для потребителей 1 и 3 продукция обладает качеством, так как оно их удовлетворяет, а для потребителей 2 и 4 та же продукция вообще «не имеет качества», хотя речь, конечно, идет о том, что их не удовлетворяет уровень качества этой продукции.

Ошибка, допущенная в стандартах ИСО и в словаре ЕОК, понятна: для производителей и потребителей в определении термина «качество» важно было подчеркнуть, что уровень качества должен удовлетворять требованиям заказчиков или рынков сбыта. Но тогда удовлетворение потребностей нужно было связывать не с сущностью качества, а с его уровнем. В этом случае прикладное определение качества соответствовало бы фундаментальному.

Ошибочно связывать сущность качества (а не его уровень) с удовлетворением потребностей. Дело в том, что в науке уже есть понятие, которое означает способность товара или услуги удовлетворять потребности:

- в экономике это понятие названо термином «полезность» (utility);
- в политической экономии – это потребительная стоимость, которая также определена как «полезность»;
- в энциклопедическом словаре Вебстера качество, подходящее для применения, также определено как «полезность» (Use, usefulness—the quality of being suitable for employment).

Иначе говоря, способность изделия (услуги) удовлетворять потребности называется не качеством, а полезностью. В связи с этим правы, наверное, те производители, которые говорят, что они торгуют не качеством, а полезностью. В этом понятии выражаются не сами по себе свойства вещей, а отношения людей к этим свойствам. Наглядным примером понятия «полезность» может быть наше отношение к лекарственным препаратам, каждый из которых, обладая своим собственным качеством, может быть полезен одному и бесполезен или, более того, вреден другому.

Подобное понимание соотношения качества и полезности прослеживается и в повседневной жизни, когда мы говорим: «Такое качество мне даром не нужно», или наоборот: «Вот это – качество!» Здесь мы определяем свое отношение не к качеству вообще, а к определенному уровню качества.

Приведенные соображения позволяют утверждать, что из-за противоречия между фундаментальным и прикладным определением качества в стандартах ИСО и словаре ЕОК произошла подмена понятий: вместо определения качества в них дано определение полезности.

2.2. Качество услуг в индустрии туризма

Согласно ГОСТ Р 50646-94 «Услуги населению. Термины и определения»:

услуга – результат непосредственного взаимодействия исполнителя и потребителя, а также собственной деятельности исполнителя по удовлетворению потребности потребителя.

Для того чтобы понять сущность **услуги**, следует рассмотреть ее **свойства**, по которым она отличается от товара. Услуга обладает:

- неосвязаемостью;
- неспособностью к хранению;
- непостоянством качества;
- неразрывностью производства и истребления;
- разрывом во времени между фактом купли-продажи и фактом потребления гостиничных услуг;
- сезонными колебаниями спроса;
- территориальной разобщенностью производителя и потребителя.

Неосвязаемость или нематериальный характер услуг означает, что их невозможно продемонстрировать, увидеть, попробовать до получения. Клиент, гость вынужден верить продавцу на слово. Вследствие этого со стороны потребителей обязательно присутствует элемент надежды и доверия к исполнителю услуги.

Также услуги нельзя произвести впрок и хранить. Производство и потребление услуг тесно взаимосвязаны.

Ниже приведены понятия, связанные с качеством туристских услуг.

Туристский продукт – результат общественного труда в виде туристских услуг, обладающих потребительной стоимостью. В самом широком понимании туристским продуктом является любой вид туристских услуг.

Термин «гостиничный продукт» (или продукт «гостиница») широко используется в практике управления. Этот термин позволяет подчеркнуть комплексный характер гостиничного предложения (рис. 2.4).

Подобный подход к терминологии приемлем с точки зрения экономической теории, где продукт определяется как результат человеческого труда, хозяйственной деятельности, представленный в материально-вещественной форме (материальный продукт), в духовной, информационной форме (интеллектуальный продукт) либо в виде выполненных работ и услуг, и с точки зрения маркетинга, где в термине «продукт» совмещаются понятия «товары» и «услуги».

Туристская услуга – результат деятельности организации или индивидуального предпринимателя по удовлетворению потребностей туриста в организации и осуществлении тура или его отдельных составляющих.

Классификация туристских услуг. Туристские услуги, оказываемые потребителям, включают:

- услуги туроператора по организации внутреннего туризма;
- услуги туроператора по организации выездного туризма;
- услуги туроператора по организации въездного туризма;
- услуги турагента;
- отдельные услуги туроператора и турагента;

- услуги при самостоятельном туризме;
- экскурсионные услуги.

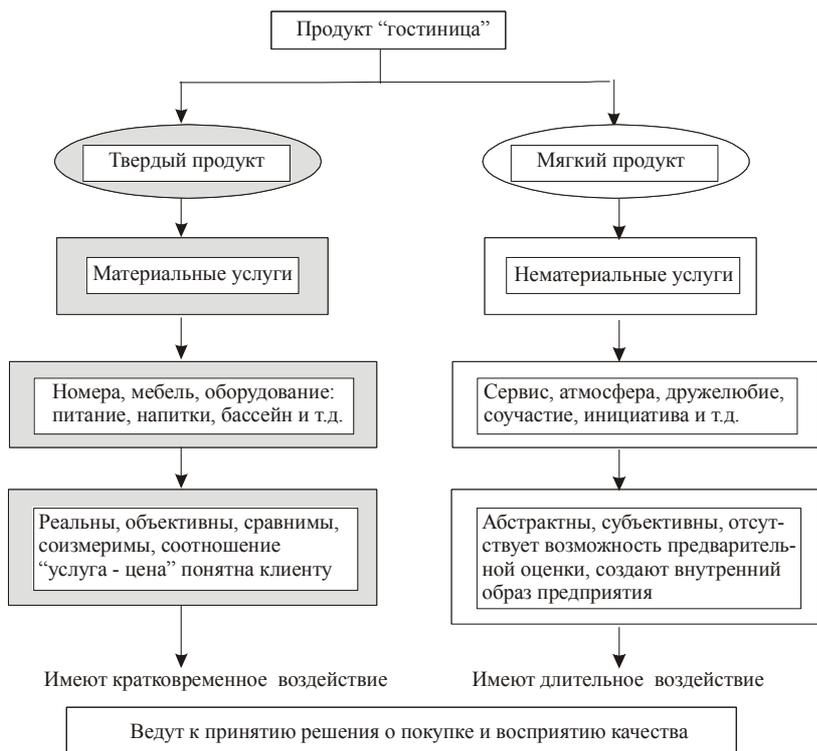


Рис. 2.4. Гостиничный продукт

Тур – комплекс услуг по размещению, перевозке, питанию туристов, экскурсионные услуги, а также услуги гидов-переводчиков и другие услуги, предоставляемые в зависимости от целей путешествия.

Выделяют несколько видов туров:

- оздоровительные (туры оздоровительного характера с отдыхом и/или лечением на курорте);
- познавательные (туры с экскурсионной программой: посещение музеев, осмотр достопримечательностей, участие в культурных мероприятиях);
- профессионально-деловые (туры с участием в работе заседаний, конференций, конгрессов, торговых ярмарок и выставок; с выступлениями с лекциями, концертами; с участием в профессиональных мероприятиях, переговорах для заключения контрактов, семинарах, профессиональных

специальных курсах, а также с целью продвижения товаров на рынке и увеличения их сбыта; обучения и исследовательской деятельности, кроме случаев оплачиваемой работы в месте временного пребывания);

- спортивные (туры для занятия непрофессиональным спортом: пешеходным, конным, лыжным, горным, велосипедным, подводным плаванием и другими водными видами спорта, рыбалкой, охотой и пр., а также с целью участия и присутствия на спортивных соревнованиях);

- религиозные (туры с паломническими целями, участие в религиозных мероприятиях, маршруты с посещением святых мест);

- туры с другими целями.

Туроператор – организация или индивидуальный предприниматель, осуществляющие на основании лицензии деятельность по формированию, продвижению и реализации тура.

Турагент – организация или индивидуальный предприниматель, осуществляющие на основании лицензии деятельность по продвижению и реализации тура.

Отдельные услуги туроператора и турагента могут включать:

- услуги по организации проживания туристов;
- услуги по организации питания туристов;
- услуги по организации перевозок туристов различными видами транспорта;

- услуги по организации спортивных, развлекательных, познавательных, оздоровительных, экскурсионных и других мероприятий;
- услуги гидов-переводчиков.

Услуги при самостоятельном туризме могут включать:

- предоставление информационных материалов, туристских схем, описаний маршрутов, естественных препятствий, объектов;

- консалтинговые услуги, включающие вопросы организации туризма, обеспечения безопасности на туристских маршрутах и др.;

- посреднические услуги по обеспечению безопасности на туристских маршрутах;

- обучение основам туристских и альпинистских навыков.

Экскурсионные услуги могут включать:

- организацию экскурсий;

- услуги экскурсовода.

Средства размещения туристов – любой объект, предназначенный для временного проживания туристов (гостиница, турбаза, площадка для кемпинга и другие).

Исполнитель услуги средств размещения – организация, индивидуальный предприниматель, оказывающие услуги средств размещения.

Услуги средств размещения – деятельность исполнителя по размещению туристов и оказанию гостиничных, специализированных (лечебно-оздоровительных, санаторных, спортивных, туристских и других) услуг.

Термины по управлению качеством в сфере услуг (условия обслуживания, качество обслуживания и другие) зафиксированы в ГОСТ Р 50646.

Согласно ГОСТ Р 50646-94

качество услуги – совокупность характеристик услуги, определяющих ее способность удовлетворять установленные или предполагаемые потребности потребителя;

качество обслуживания – совокупность характеристик процесса и условий обслуживания, обеспечивающих удовлетворение установленных или предполагаемых потребностей потребителя.

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

– надежность как способность персонала в точности предоставить обещанную услугу. Основанием для надежности является компетентность персонала обслуживания;

– предупредительность. Подразумевает заранее спланированные варианты устранения нештатных ситуаций и выработку собственных принципов работы;

– доверительность. Хорошо организованный интерьер гостиницы, чистота помещений и опрятный вид служащих – это внешние критерии качества обслуживания, по которым гость заключает, можно ли довериться конкретному предприятию;

– доступность как легкость установления связей с персоналом обслуживания;

– коммуникативность. Определяется вовремя предоставленной необходимой информацией;

– внимательное отношение характеризуется индивидуальным обслуживанием и вниманием по отношению к гостю.

К характеристикам, определяющим требования к услугам, относятся: время ожидания, соблюдение сроков исполнения, численность персонала и единиц оборудования и прочие количественные характеристики; степень доверия потребителей, безопасность, вежливость, эстетичность, удобство, гигиеничность и другие качественные характеристики.

Качество услуг имеет специфические особенности и складывается из следующих составляющих: качество исполнения услуг и качество обслуживания населения (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Качество услуг, их исполнения и обслуживания

Качество исполнения услуг – степень соответствия потребительских свойств услуги конкретной общественной потребности, отвечающей как требованиям действующей нормативно-технической документации, так и пожеланиям конкретного потребителя услуги, согласованным при приеме заказа, при оптимальных социально-экономических результатах ее исполнения.

Качество обслуживания населения – степень соответствия потребительских свойств процессов обслуживания общественной потребности, характеризующейся совокупностью условий, методов и средств, обеспечивающих конкретному потребителю возможность получения услуги с минимальными затратами времени и высокой культурой обслуживания при оптимальных социально-экономических результатах обслуживания.

Качество туристского продукта характеризуется качеством услуг и культурой обслуживания. Качество выражается через систему показателей, отражающих различные виды деятельности по обслуживанию туристов.

На качество туристского обслуживания влияют следующие факторы:

- политика государства в области туризма;
 - гибкость системы управления;
 - уровень капитальных вложений в развитие инфраструктуры;
 - природно-климатические условия;
 - культурно-исторические ценности;
 - психологические;
 - специфические потребности туристов;
 - компетенция персонала турпредприятия;
 - культура труда и поведения сотрудников;
 - имидж предприятия.
- качество обслуживания во многом определяют:

Важными показателями качества туристского продукта является гарантия безопасности и предоставление заранее оплаченных услуг.

Безопасность – один из главных критериев в туристском обслуживании, основной параметр оценки качества категорийных туристских маршрутов.

Безопасность туризма – личная безопасность туристов, сохранность их имущества и нанесение ущерба окружающей природной среде при совершении путешествий.

Основная задача в индустрии туризма – обеспечение приемлемого уровня риска для жизни и здоровья туристов как в обычных условиях, так и в чрезвычайных ситуациях (стихийных бедствиях и т.д.). К факторам риска относятся: травмоопасность, воздействие окружающей среды, пожароопасность, биологические воздействия, психофизиологические нагрузки, опасность излучений, химические воздействия, повышенная

запыленность и загазованность, прочие факторы, специфические факторы риска.

Травмоопасность. Она может возникнуть в результате перемещения различных механизмов и предметов, а также из-за сложного рельефа местности, камнепадов, селей, лавин, опасных атмосферных явлений и используемого туристами снаряжения и инвентаря.

Для снижения травмоопасности должны быть предусмотрены следующие меры защиты:

- опасные участки территории (подъемники, канатные дороги, участки осыпей в горах у водоемов и т.п.) должны иметь ограждения и защитные устройства;

- туристы при пересечении сложных участков туристских маршрутов должны использовать средства индивидуальной защиты (страховочные веревки, головные шлемы и прочее страховочное снаряжение);

- при производстве туристского снаряжения и инвентаря должны соблюдаться эргономические требования;

- при строительстве жилых и общественных зданий должны соблюдаться требования СНиПов, а техническое состояние транспортных средств, используемых для перевозок туристов, должно соответствовать требованиям соответствующих нормативных документов;

- при использовании лифтов, подъемников и прочего оборудования должны соблюдаться правила эксплуатации, обеспечивающие его безопасную работу;

- туристы должны быть информированы о том, как избежать возможных травм и какие экстренные меры следует предпринимать в случае их получения.

Воздействие окружающей среды. Предупреждение вредных воздействий данного фактора риска обеспечивается: выбором благоприятного времени года, суток для проведения туристского мероприятия; рациональным проектированием трассы туристского маршрута; учетом погодных особенностей района; сооружением на трассах туристских маршрутов укрытий от непогоды; оснащением помещений и транспортных средств устройствами кондиционирования, отопления и т.п.; наличием соответствующей экипировки туристов, включая средства индивидуальной защиты; своевременным информированием туристов о реальных и прогнозируемых условиях на маршруте (в том числе климатических условиях, перепадах высот).

Пожароопасность. Эксплуатацию объектов обслуживания необходимо осуществлять в строгом соответствии с требованиями Правил пожарной безопасности.

Биологические воздействия. К ним относятся микроорганизмы, а также ядовитые растения, пресмыкающиеся, насекомые и животные, являющиеся переносчиками инфекционных заболеваний, вызывающие

ожоги, аллергические и токсические реакции. Для предупреждения данного фактора риска необходимо: соблюдать установленные санитарные нормы и правила обслуживания; применять оборудование и препараты для дезинфекции, дезинсекции, стерилизации, дератизации, автоматизации производственных процессов; использовать знаки безопасности и необходимой маркировки на предметах оснащения и сооружениях (посуде, кухонном инвентаре, в том числе для приготовления пищи в походе, в местах водозабора, у колодцев и пр.); проводить периодические медицинские осмотры обслуживающего персонала; информировать туристов об опасных животных, рыбах, пресмыкающихся, растениях, ареалы распространения которых совпадают с туристским маршрутом, о том, как избежать нежелательных контактов и какие экстренные меры следует предпринять в случае получения травм (контакта).

Психофизиологические нагрузки. Исключение или снижение воздействия данного фактора риска достигается: рациональным построением программы обслуживания; учетом психофизиологических особенностей туристов при формировании туристской группы; соблюдением эргономических требований к используемому туристскому снаряжению и инвентарю, транспортным средствам, мебели.

Опасность излучений. Для предупреждения опасности ультрафиолетового излучения необходимо: информировать туристов о воздействии ультрафиолетового излучения на человека; использовать средства индивидуальной защиты (защитные маски, крема, одежду, закрывающую тело, руки, ноги, солнцезащитные очки); учитывать действие данного фактора риска при планировании графика движения по маршруту (по открытым, незатененным участкам в горных, водных, лыжных и других походах).

Для исключения фактора риска радиологического излучения допускается прокладывать туристские маршруты только в местностях с благоприятными характеристиками радиологического состояния.

Химические воздействия. Для предотвращения действия данного фактора риска следует: осуществлять регулярный контроль за содержанием вредных химических веществ в воздухе, воде, почве, продуктах питания; осуществлять строительство и размещение объектов для отдыха туристов в благоприятной с точки зрения действия химических факторов риска среде; применять препараты для дезинфекции и дезинсекции в строгом соответствии с инструкцией по их использованию, исключая возможность контакта туристов с этими средствами.

Повышенная запыленность и загазованность. Для предотвращения действия данного фактора риска следует соблюдать требования оснащения помещений и транспортных средств вентиляцией с очисткой воздуха.

Прочие факторы риска. К прочим факторам риска относятся опасности, связанные с отсутствием необходимой информации об услуге. Для предотвращения действия данного фактора риска необходимо: предоставлять туристам достаточную информацию о реализуемых услугах; проводить для туристов необходимый инструктаж по безопасности с учетом специфики вида туристского маршрута.

Специфические факторы риска. В туризме данные факторы риска обусловлены: возможностью возникновения природных и техногенных катастроф, а также других чрезвычайных ситуаций (в том числе связанных с состоянием общественного порядка в районе обслуживания туристов); техническим состоянием используемых объектов материально-технической базы; сложным рельефом местности; уровнем профессиональной подготовленности обслуживающего персонала (инструкторов и др.); подготовкой туристов к передвижению по маршруту определенного вида и категории сложности (инструктаж, экипировка и т.п.); информационным обеспечением (гидрометеорологические прогнозы, маркировка трасс туристских маршрутов).

В средствах размещения безопасность проживания туристов обеспечивается соблюдением требований строительных норм и правил при проектировании и строительстве; требований безопасности технической эксплуатации, установленных нормативными документами; технического оснащения, соответствующего действующим нормативам; мерами, гарантирующими личную безопасность туристов и сохранность их имущества.

В предприятиях питания безопасность жизни и здоровья обеспечивается соблюдением установленных в нормативных документах требований по хранению, транспортированию и приготовлению пищевых продуктов.

В транспортных организациях безопасность туристов при транспортных перевозках обеспечивается соблюдением требований действующих правил обслуживания пассажиров на конкретных видах транспорта (автомобильного, железнодорожного, воздушного, водного и т.д.).

Туристское снаряжение и инвентарь, применяемые при обслуживании туристов, должны соответствовать требованиям, установленным действующей нормативной документацией на эти виды снаряжения.

В каждом туристском предприятии должны быть разработаны и утверждены планы действий персонала в чрезвычайных ситуациях (стихийных бедствиях, пожарах и др.), включающие взаимодействие с местными органами управления, участвующими в спасательных работах.

Туроператоры и турагенты обязаны предоставить туристам исчерпывающие сведения об особенностях путешествий, а также об опасно-

стях, с которыми они могут встретиться при совершении путешествий, и осуществить предупредительные меры, направленные на обеспечение безопасности туристов.

Качество и методы оценки гостиничного обслуживания. Рынок индустрии гостеприимства, открытый и конкурентный, оказывает значительное давление на индустрию, заставляя ее постоянно повышать качество своих услуг. Повышению качества услуг способствует использование принципов TQM.

Пять важнейших элементов TQM представлены на рис. 2.6.

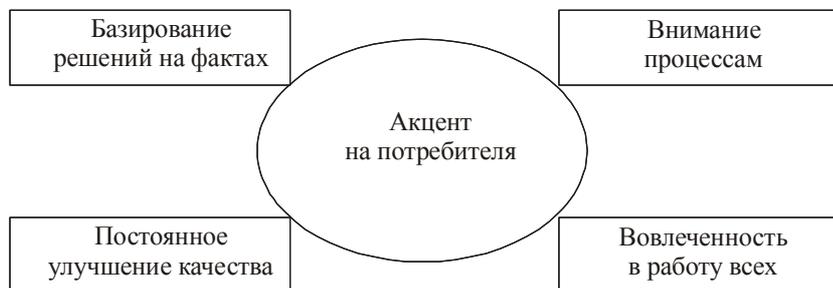


Рис. 2.6. Ключевые элементы TQM

Их характеристика приведена ниже:

- акцентирование всей деятельности на требованиях и пожеланиях потребителей;
- обеспечение возможности и реальное участие каждого в процессе достижения главной цели – удовлетворить запросы потребителей;
- постоянное и непрерывное улучшение качества;
- фокусирование внимания на процессах, рассматриваемых в качестве оптимальной системы достижения главной цели – максимизации ценности услуги для потребителя и минимизации его стоимости;
- базирование всех решений только на фактах, а не на интуиции работников.

В центре концепции TQM – роль потребителя. Качество оценивается только потребителем и поэтому должно быть поставлено в зависимость от его нужд и пожеланий.

Основное требование TQM – рассмотрение потребителя как участника процесса создания высококачественного продукта (услуги).

Качество обслуживания рассматривается сегодня как важная область деятельности организации гостиничного бизнеса. Ряд маркетологов считает, что управление качеством – это действие, контролируемое организацией, направленное на соответствие качества установленным стандартам. Другие исследователи возражают, утверждая, что качество

определяется рынком и потребителем. Эти специалисты полагают, что управление качеством – это способность удовлетворять или превышать ожидания клиента. Некоторые исследователи заявляют, что качество – это переход от двухзвездочных гостиниц к четырехзвездочным отелям, который достигается при соответствующем уровне управления качеством – уровень управления качеством соответствует самому качеству. Качество гостиничного обслуживания является очень сложным объектом управления, понимаем ли мы под обслуживанием оказание конкретной услуги конкретному гостю или деятельность гостиничного предприятия как бизнес по оказанию услуг гостеприимства.

Графически множество услуг, составляющих предметное содержание процесса гостиничного обслуживания, может быть представлено древовидным графом («деревом») услуг (рис. 2.7).



Рисунок 2.7. Пример графа услуг

Процесс обслуживания в широком смысле начинается с момента осознания потребителем своей потребности в услуге, когда он приступает к поиску и изучению информации о возможных вариантах получения услуги. Очень важно понимать состав, содержание и взаимосвязь элементов всего процесса обслуживания. В них необходимо уметь улавливать постоянно возникающие и меняющиеся потребности и желания гостя, гибко реагировать на них, не вызывая негативной ответной реакции. Это неперемное условие качества обслуживания и, как следствие, конкурентоспособности и экономического процветания предприятия индустрии туризма в целом и гостеприимства в частности.

Д.М. Джуран и В.Е. Деминг, признанные лидеры движения «качества», выделяют два аспекта качества:

- особенности, соответствующие потребностям клиента;
- отсутствие недостатков.

Существует два вида качества:

- должное (отстающее) качество связано с сокращением затрат за счет сокращения жалоб гостей и затрат на компенсацию;
- привлекательное (удивляющее) качество связано с увеличением прибыли и ростом доли рынка за счет нахождения и удовлетворения скрытых запросов гостей.

Четыре типа качества. Первый тип: качество – это свойства и характерные особенности услуги, вызывающие чувство удовлетворения у

потребителя, или отсутствие недостатков, усиливающее состояние удовлетворенности у клиента.

Этот тип качества увеличивает издержки. Потребители должны быть согласны оплатить повышенные затраты на дополнительные особенности и свойства товара, либо эти особенности должны делать потребителей более лояльными и расположенными к его приобретению. Гостиничные номера на этажах с консьержем имеют больше свойств и особенностей, чем стандартные комнаты, и требуют более высокой цены.

Второй тип качества может рассматриваться как техническое и функциональное качество. Техническое качество – все, что получает и потребляет гость, является для него чрезвычайно важным; это то, с чем остался клиент после взаимодействия со служащим (например номер гостиницы, блюдо в ресторане, арендованный автомобиль). Не прожаренный стейк или неопрятный номер с неисправным оборудованием формируют определенное мнение клиента о качестве предоставляемого обслуживания в целом. Тем не менее, это только один из аспектов, характеризующий то, что получает гость и что можно реально оценить (измерить).

Функциональное качество – это процесс предоставления товара или услуг. Во время этого процесса потребители проходят множество этапов в их взаимодействии со служащими фирмы. Например, функциональное качество может улучшить впечатление от комнаты, которая не вполне оправдала ожидания клиента. Однако если функциональное качество плохое, то ничто другое не исправит возникшее чувство неудовлетворенности у клиента. Хорошо приготовленный стейк может быть подан угрюмым официантом, и восприятие качества при этом существенно снижается. Функциональный аспект качества – это больше, чем просто взаимодействие персонала с гостями, сюда включается также структура процесса обслуживания клиентов. Самое заботливое и внимательное отношение персонала не сможет компенсировать плохо организованную систему обслуживания. Этот аспект качества еще труднее измерить, так как он основывается на субъективном мнении гостя о характере предоставления услуг и его ощущениях, складывающихся от обслуживания в целом.

Третий тип качества – социальное качество. Это качество культуры, которое формируется поведением сотрудников гостиницы по отношению к гостям. Критериями данного качества являются дружелюбие, отзывчивость и любезность персонала.

Четвертый тип качества – общественное качество (этическое). Это качество убеждения, которое не может быть оценено потребителем перед покупкой, и часто его невозможно оценить и после приобретения товара или услуги.

Например, незнание правил противопожарной безопасности служащими гостиницы в ближайшей перспективе никак не отразится на удовлетворении клиентов. В то же время в отдаленной перспективе это может повлиять на безопасность гостей в случае возникновения пожара. Имидж компании также оказывает воздействие на восприятие качества клиентами. Так, клиент компании, имеющей хороший имидж, может не обратить внимания на незначительные огрехи, посчитав их нетипичными, поскольку предоставленное обслуживание в этом случае воспринимается выше. В то же время у фирм с плохим имиджем обслуживание воспринимается ниже.

Основываясь на вышеизложенном, можно так определить содержание понятия «качество» в гостиничной индустрии:

1. Качество – это правильно определенные потребности клиентов. Здесь принимается во внимание концепция, согласно которой необходимо предоставлять продукты/услуги, соответствующие потребностям гостей. Если у клиента есть потребность оформлять выезд, не выходя из номера, необходимо ему это обеспечить. Если конкуренты не предоставляют еще такой услуги, то у компании появляется возможность достичь преимущества, став первой на рынке. Именно в этом контексте качество создает конкурентное преимущество.

2. Качество – это правильно оказанные услуги. Здесь комбинируются две концепции: услуги должны не только соответствовать потребностям клиента (технический аспект), но и вся система обслуживания должна быть сконструирована таким образом, чтобы обеспечивать и удобство гостей, и хорошие межличностные отношения персонала. В этом значении качество – это основа компетентности.

3. Качество – это постоянство. Здесь имеется в виду необходимость предоставлять продукт/услуги на одном и том же уровне миллионы раз. Непостоянство – бич гостиничной индустрии. Общество не любит неприятных сюрпризов и ожидает определенных вещей, ассоциирующихся с имиджем конкретной торговой марки. Когда торговая марка не оправдывает ожиданий, формируется негативное восприятие. Поэтому можно сказать, что качество – это хорошее исполнение.

Выделяют следующие **категории качества** гостиничного продукта (применимые ко всем видам услуг):

- приятные интерьеры: привлекательность и ухоженность внутренних помещений отеля и его территории;
- компетентность, знания и способности персонала;
- вежливость, образованность, учтивость, гостеприимство, такт и уважение к клиенту со стороны работников сферы обслуживания
- взаимопонимание, понимание индивидуальных запросов потребителя услуг;

- общение, информирование потребителей и умение их выслушивать;
- профессиональная пригодность (к работе в индустрии сервиса): надежность, уважение, порядочность, исключительная
- ответственность: доброжелательность и готовность работников предоставлять услуги;
- подготовленность: необходимые навыки деловой подготовкой теоретических знаний обслуживающего и управляющего персонала отеля;
- внешний вид: физическая привлекательность персонала (униформа, дифференцированная по службам, приятные манеры);
- стабильность: функционирование отеля и непродуманность его технологического процесса не должны создавать неудобства клиентуре;
- безопасность: отсутствие опасности, риска или неопределенности.

Довод, что «высокое качество означает высокую себестоимость» неверен, т.к. игнорирует потенциал встречи клиента с обслуживанием как самоусиливающим механизмом. Понимание значения клиента, качества, сбалансированности стоимости себестоимости может увеличить прибыль, предоставляя гостиничному предприятию возможность повысить цену и продать больше.

Постоянное повышение качества – это не затрата, а долгосрочный вклад, основанный на обеспечении верности клиентуры путем удовлетворения ее потребностей. Это утверждение основано на исследовании, показывающем, что затраты на приобретение нового клиента в пять раз больше затрат на то, чтобы удержать старого посредством предложения качественного обслуживания.

Это исследование базируется на следующих факторах:

- способность к удержанию клиентов позволяет сократить затраты на маркетинг и, соответственно, увеличивает рентабельность;
- удовлетворенный клиент осуществляет бесплатную рекламу, расширяя благоприятствующую отелю устную информацию.

Требования к качеству. Гостиница должна иметь удобные подъездные пути с необходимыми дорожными знаками, благоустроенную и освещенную прилегающую территорию, площадку с твердым покрытием для кратковременной парковки и маневрирования автотранспорта, в том числе автобусов. Гостиница, занимающая часть здания, должна иметь отдельный вход.

Для гостей, проживающих в гостинице, должны быть обеспечены безопасность жизни и здоровья, сохранность их имущества. Для этого гостиница должна располагаться в экологически благоприятных условиях, должна быть оборудована системами противопожарной защиты, оповещения и средствами защиты от пожара, предусмотренными правилами пожарной безопасности для жилых домов, гостиниц. В здании

должны быть аварийные выходы, лестницы, хорошо заметные информационные указатели, обеспечивающие свободную ориентацию как в обычной, так и в чрезвычайной ситуации.

В гостинице должны соблюдаться санитарно-гигиенические нормы и правила, установленные органами санитарно-эпидемиологического надзора в части чистоты помещений, состояния сантехнического оборудования, удаления отходов и эффективной защиты от насекомых и грызунов. Все электрическое, газовое и канализационное оборудование должно быть установлено и эксплуатироваться в соответствии с «Правилами технической эксплуатации гостиниц и их оборудования».

Установлены требования к оснащению гостиниц инженерными системами и оборудованием, обеспечивающими круглосуточное горячее и холодное водоснабжение. В районах с перебоями водоснабжения необходимо иметь емкость для минимального запаса воды (не менее чем на сутки), канализацию, отопление, поддерживающее температуру не ниже 18,5°C в жилых и общественных помещениях, вентиляцию (естественную или принудительную), обеспечивающую нормальную циркуляцию воздуха и исключаящую проникновение посторонних запахов в номера и общественные помещения, радиовещание и телевидение (подводка во все номера), телефонную связь, освещение в номерах: естественное (не менее одного окна), искусственное (обеспечивающее освещенность при лампах накаливания – 100 лк, при люминесцентных лампах – 200 лк), в коридорах – круглосуточное естественное или искусственное освещение.

При проектировании новых и реконструкции старых гостиниц необходимо предусматривать условия для приема и обслуживания инвалидов, использующих кресла на колесах.

Установлен перечень требований к гостиницам, относящихся к материально-техническому обеспечению, номенклатуре и качеству предоставляемых услуг и уровню обслуживания.

Понимание качества услуг и обслуживания руководством и персоналом гостиницы, а также потребителем (гостем) различны.

Руководство и обслуживающий персонал гостиничного предприятия формируют и используют в качестве основы своей работы свою собственную версию понятия качества. Каждая из сторон считает, что именно ее версия в наибольшей степени соответствует предпочтениям гостей – если не всех, то подавляющего большинства, а в отношении конкретного гостя более всего в своей правоте убежден персонал.

Используемое руководством представление о качестве объединяет в себе:

– эталон качества обслуживания гостей, действующий на гостиничном предприятии в виде системы требований к работе персонала;

– рабочий инструмент управления качеством жизнедеятельности предприятия в соответствии с принятой политикой качества, долгосрочными и иными целями и задачами, поставленными владельцами и обществом.

В сопоставлении с эталоном должны выявляться несоответствия и оцениваться качество работы персонала. Чем ближе эталон к фактическим ожиданиям гостя и чем тщательнее его придерживается в своей работе обслуживающий персонал, тем выше уровень качества обслуживания потребителя.

Жизнедеятельность гостиничного предприятия с точки зрения его руководства – существенно более широкое понятие, нежели обслуживание гостей. Обслуживание, безусловно, является важнейшим целевым компонентом жизнедеятельности. Качество жизнедеятельности предприятия охватывает проблему обеспечения удовлетворенности всех заинтересованных сторон. Всех в полной мере удовлетворить нельзя, но можно достичь баланса в удовлетворении интересов сторон на основе компромисса.

Качество у исполнителя – свойство обслуживания, выражающееся в его соответствии требованиям, принятым поставщиком услуг. Поставщик сегодня оценивает качество своего обслуживания присвоенной категорией, не задумываясь над тем, что «звездность» гостиницы только подразумевает, но не отражает в явном виде **уровень удовлетворенности клиентов** получаемым обслуживанием. Показатели уровня удовлетворенности гостя находятся за пределами требований, определяющих категорию средства размещения.

Используемое обслуживающим персоналом представление о качестве (реальное качество обслуживания исполнителем) – это рабочий инструмент качества обслуживания гостей, оформившийся и существующий в коллективном сознании в виде фактически действующих (и не обязательно соответствующих писаным инструкциям и распоряжениям) правил. Если рабочий инструмент оптимально настроен на удовлетворение требований и пожеланий, на предвосхищение ожиданий своего клиента, соответствует им, то средний уровень качества обслуживания достигает максимума, и основной задачей менеджмента качества становится минимизация отклонений от этого максимума в меньшую сторону. Выявление несоответствия между ожиданиями гостя и качеством обслуживания персоналом и ликвидация их источников в процессе обслуживания – главная цель системы менеджмента качества.

Качество работы персонала во многом определяется выполнением им должностных инструкций всех квалификационных уровней. Но главная роль в высоком качестве обслуживания отводится работникам третьего квалификационного уровня.

Должностные обязанности работников третьего квалификационного уровня (президент, начальник/менеджер службы гостиничного фонда, персонала, начальник смены в прачечной) включают инновационный менеджмент, основой которого являются: основные навыки и знания, необходимые для выполнения обязанностей.

К основным навыкам относятся:

– выявление и анализ основных факторов, влияющих на необходимость инноваций;

– организация проведения процесса преобразований;

– организация проведения профессиональной подготовки персонала;

– контроль за внедрением и анализ эффективности инноваций;

– культура межличностного общения.

К основным знаниям относятся:

– инновационный менеджмент;

– менеджмент персонала;

– теория межличностного общения;

– методика решения проблем;

– стратегическое и оперативное планирование;

– основы производственного менеджмента;

– основы планирования;

– управление рабочим временем;

– принципы научной организации труда;

– Трудовой кодекс РФ.

Эволюция понимания проблемы качества на предприятиях.

Уровень качества услуг во многом зависит от понимания проблемы качества как руководством, так и персоналом.

Различают 4 эволюционных этапа отношения к качеству:

первый этап (этап наивности) – средневековое сознание с точки зрения качества;

второй этап (этап пробуждения) – предприятие начинает приходить к пониманию значения качества и пытается что-то делать, но «вслепую», без четкого плана действия;

третий этап (этап понимания необходимости и реализации концепции качества) – предприятие уже имеет инфраструктуру, позволяющую обеспечить первоклассное качество;

четвертый этап (этап достижения качества мирового уровня) – предприятие становится образцовым среди своих «собратьев».

Качество обслуживания зависит от качества руководства (управления, менеджмента), определяемого показателями экономической эффективности деятельности; требованиями к перечню и содержанию услуг; процессом обслуживания и управления; вспомогательным процессом обеспечения деятельности предприятия.

Качество руководства реализуется в положениях, стандартах предприятия, регламентирующих процессы (производственные, управленческие).

ские, сбытовые, снабженческие и пр.), в технической документации на услуги, в должностных инструкциях, текущих оперативных решениях.

Качество персонала определяется эффективным использованием им всех документов, регламентирующих качество обслуживания, решений руководства и собственных представлений (в виде закреплённой в сознании системы профессиональных знаний и правил поведения) о том, как удовлетворить гостя. Качество гостиничного обслуживания определяется тем, насколько качество персонала отвечает потребностям каждого отдельно взятого гостя.

Мощным резервом повышения производительности и качества является положительная мотивация труда всех сотрудников гостиницы. Каждый работник должен чувствовать себя полноправным членом коллектива, быть уверенным в том, что руководство относится к нему справедливо, учитывает его нужды и думает о его благополучии. Только в этом случае у него будет соответствующее «рабочее настроение». Эта проблема становится все более важной по мере повышения уровня жизни и уровня образования в стране.

Качество услуг и обслуживания во многом определяется потребностями руководства и персонала. Иерархия человеческих потребностей сформулирована американским ученым Маслоу и представлена на рис. 2.8.

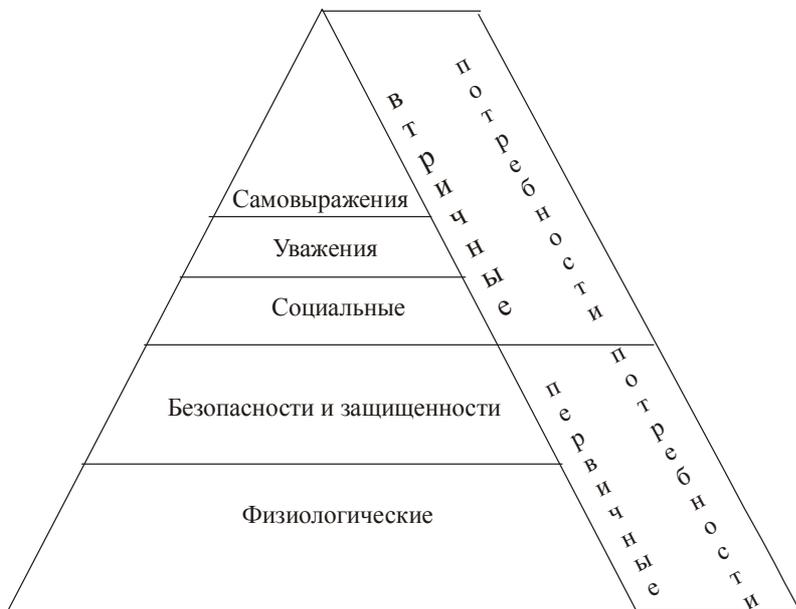


Рис. 2.8. Иерархия человеческих потребностей

По мере удовлетворения потребностей одного уровня они перестают служить мотиваторами, и возникают новые потребности более высокого уровня. Материальные потребности (первые два уровня) постепенно сменяются духовными (последние три уровня). Поскольку с развитием человека как личности расширяются его потенциальные возможности, потребность в самовыражении никогда не может быть полностью удовлетворена. Поэтому и процесс мотивации поведения через потребности бесконечен. Для того чтобы мотивировать конкретного человека, руководитель должен дать ему возможность удовлетворить его важнейшие потребности посредством такого образа действий, который способствует достижению целей всего предприятия. Труд сотрудника должен включать три фактора:

1. Творческий элемент (работа мысли).
2. Элемент активности (собственно труд).
3. Социальный элемент (удовлетворение).

Наивысшая эффективность работы руководства и персонала будет в том случае, если присутствуют все три фактора.

Качество услуг и обслуживания зависит от работы всех служб гостиничного предприятия.

Концепция качества становится более конструктивной, когда она принимается как стратегия. Стратегия качества предполагает, что предприятие (в данном случае гостиница) фокусирует внимание на достижении одной цели – удовлетворение ожиданий гостей.

Качество обслуживания с точки зрения потребителя. Качество обслуживания у потребителя – свойство продукта предприятия, способное вызывать у потребителя удовлетворенность полученным обслуживанием, т.е. формировать у него восприятие полученного обслуживания как соответствующего его требованиям (ожиданиям).

Само понятие *восприятие* есть психолого-философская категория, базовое понятие психологии отражения. Его использование для целей менеджмента качества влечет за собой необходимость использования следующей цепочки нетрадиционных сегодня в этой области, но объективно необходимых понятий:

– **восприятие** – чувственный образ или процесс формирования чувственного образа объекта восприятия;

– **восприятие потребителем гостиничного обслуживания** – формирование в сознании гостя чувственного образа процесса обслуживания, воспринимаемого как единое целое («Что я получил?»);

– **восприятие потребителем качества гостиничного обслуживания** – формирование в сознании гостя чувственного образа различий между ожидаемым и фактически полученным обслуживанием и соответствующего этому образу эмоционального настроения («То ли я ожидал получить? В чем различие?»);

– **оценка потребителем качества гостиничного обслуживания** – количественная положительная или отрицательная оценка эмоционального настроения к гостинице, характеризующая восприятие гостем полученного обслуживания («Удовлетворило ли меня полученное и насколько?»).

Центральным из перечисленных понятий является понятие чувственного образа процесса обслуживания. Раскрытие его содержания дает ключ к пониманию управления качеством как процесса обеспечения максимального уровня удовлетворенности клиента получаемым обслуживанием.

Составные части чувственного образа – ощущения, отражающие существенные, интересующие клиента свойства обслуживания. В качестве наиболее очевидных существенных свойств гостиничного обслуживания исследователь указывает, например, безопасность, комфорт, быстроту обслуживания, уважительность и услужливость персонала и др. Ощущение, отражающее любое из перечисленных свойств, вызывает у гостя появление эмоционального настроения к гостиничному предприятию по поводу проявления этого свойства и характеризуется силой и знаком этого эмоционального настроения (положительного или отрицательного).

Управление качеством обслуживания – это фактически управление ощущениями клиента. Интересен подход к качеству услуг в Японии. Японские специалисты по вопросам качества предлагают условно классифицировать параметры качества услуг на основе их значимости для потребителей. С этой точки зрения следует, по их мнению, различать 5 сторон качества:

- «внутреннее» качество, которое не находится в поле зрения потребителей (например техническое обслуживание);
- «материальное» качество, заметное для потребителя (качество товара, гостиничного обслуживания, ресторанного питания и т.п.);
- «нематериальное» качество, видимое потребителем (правдивость рекламы, грамотно оформленная документация, доступные пониманию инструкции по пользованию, информационное этикетирование и т.п.);
- «психологическое качество» (гостеприимство, вежливость, внимательность и др.);
- время обслуживания.

Определение понятия качества через понятие восприятия ставит задачу измерения восприятия, т.е. установления взаимно однозначного соответствия между восприятием и числом – количественной мерой качества. Мера качества обслуживания у потребителя – это степень соответствия полученного обслуживания требованиям (ожиданиям) потребителя.

Гость воспринимает и оценивает элементы реального процесса обслуживания, их взаимодействие и характер влияния на общее восприятие качества полученного обслуживания в соответствии с собственными критериями и зачастую на подсознательном уровне. В сознании гостя по ходу обслуживания формируется представление о качестве получаемого обслуживания, руководствуясь которым он определяет и количественно оценивает свой эмоциональный настрой к гостинице по поводу обслуживания – дает оценку качества получаемого обслуживания.

Схема формирования оценки качества услуг со стороны потребителя представлена на рис. 2.9.

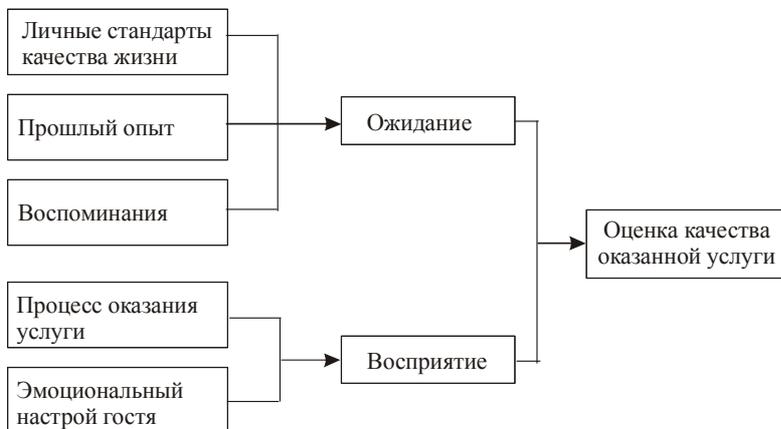


Рис. 2.9. Формирование оценки качества услуги со стороны потребителя

Если качество услуги измерить не удастся, то объективным проявлением его является благодарность или отсутствие претензии со стороны гостя.

Восприятие потребителем качества гостиничного обслуживания – это формирование в сознании гостя чувственного образа различий между ожидаемым и фактически полученным обслуживанием с последующим перерастанием этого образа (через восприятие и оценку существенных свойств полученного обслуживания) в эмоциональный настрой по отношению к гостинице, характеризуемый силой (уровнем) и направлением.

Оценка потребителем качества гостиничного обслуживания основывается на его восприятии и заключается в формировании в сознании потребителя положительного или отрицательного эмоционального настроения по отношению к гостиничному предприятию, настроения, характеризующего степень (общий уровень) соответствия полученного обслуживания ожиданиям потребителя. Количественная характеристика этого

эмоционального настроя – его сила, выраженная положительным или отрицательным числом в соответствии с определенной шкалой – это и есть оценка гостем качества полученного им обслуживания. Сильный положительный настрой – высокая степень удовлетворенности, высокое качество. Сильный отрицательный настрой – высокая степень неудовлетворенности, низкое качество. Количественная характеристика этого настроя является оценкой качества.

Данное понятие оценки качества обслуживания распространяется как на все полученное гостем обслуживание в течение его пребывания в гостинице (на весь процесс), так и на отдельный структурный элемент процесса обслуживания.

Структурные компоненты процесса гостиничного обслуживания, воспринимаемые гостем как неотъемлемые его части:

- сами услуги (предоставляемые по заказу конкретные блага);
- организованные действия обслуживающего персонала по предоставлению заказанных услуг;
- культурная среда обслуживания, составными частями которой являются:
 - отношение к гостям персонала гостиницы;
 - общий эмоциональный настрой персонала (моральный климат);
 - управляемый фон обслуживания (интерьер, внешний дизайн, благоустройство территории, устоявшиеся запахи, световое и звуковое сопровождение и др.);
 - неуправляемый фон обслуживания (уровень внешнего шума, преобладающий контингент гостей, экология и др.).

Первые два структурных компонента образуют технологическую сферу деятельности гостиничного предприятия. Культурная среда обслуживания – надводная часть айсберга под названием «корпоративная культура». Если попытаться более точно определить отношение понятий «культурная среда обслуживания» и «корпоративная культура», то можно утверждать, что культурная среда обслуживания есть продукт корпоративной культуры гостиничного предприятия, причем важнейший, поскольку гость в процессе обслуживания с культурной средой гостиницы сталкивается сразу и непосредственно.

Это вполне объяснимо. Качество гостиничного обслуживания – это свойство обслуживания вызывать у потребителя чувство удовлетворения, то есть вызывать у него восприятие полученного обслуживания как соответствующего его требованиям (ожиданиям). В сфере услуг при оценке потребителем качества предоставленного обслуживания уровень субъективизма высокий. Гостей бесконечное множество, у каждого свои ожидания и свое обусловленное индивидуальными особенностями психики и интеллекта восприятие получаемого обслуживания и реакция на него, а потому это восприятие не может быть описано в виде какого-то

определенного на все случаи жизни алгоритма. Как бы четко и стабильно ни работал персонал, разные потребители одно и то же обслуживание могут воспринимать и оценивать по-разному и в разной связи с действиями персонала, т.е. по-другому, чем это делает персонал и другие потребители. Это означает, что у каждого клиента свое собственное понимание качества обслуживания и персонал предприятия должен профессионально воспринимать это.

Типология элементов обслуживания определяет конструкцию соответствующей этой типологии модели восприятия и оценки гостем качества получаемого обслуживания. Наличие такой модели дает возможность прогнозировать оценку качества вновь создаваемых продуктов гостеприимства, попарно сопоставлять оценки качества обслуживания различными заинтересованными сторонами, например гостем и персоналом, гостем и руководством, руководством и персоналом. Тем самым осуществляется оценка близости функций качества заинтересованных сторон.

Типология элементов обслуживания Кедотта-Терджена дает возможность построить предельно простую и наглядную модель восприятия и оценки качества обслуживания. Основу структуры функции качества гостиничного обслуживания, использующей типологию элементов обслуживания Кедотта-Терджена, составляет карта качества обслуживания. Карта качества представлена в табл. 2.4. Типология построена на качественном (в понятиях «удовлетворение», «разочарование», «нейтральное восприятие») нормировании восприятия и оценки гостем каждого из элементов получаемого обслуживания по отдельности, поскольку уровень удовлетворенности или разочарования от элемента обслуживания – критерий классификации в данной типологии – является, по сути, мерой его соответствия ожиданиям.

Выбор типологии элементов обслуживания определяет конструкцию соответствующей этой типологии модели восприятия и оценки качества получаемого обслуживания. Наличие такой модели дает возможность прогнозировать оценку качества вновь создаваемых продуктов гостеприимства, попарно сопоставлять оценки качества обслуживания различными заинтересованными сторонами, например гостем и персоналом, гостем и руководством, руководством и персоналом. Тем самым осуществляется оценка близости представлений качества заинтересованных сторон.

Деятельность в сфере гостеприимства предполагает высокую степень контакта и координации между гостями и служащими.

Уровень качества обслуживания во многом определяется корпоративной культурой гостиничного предприятия.

Таблица 2.4

Карта качества обслуживания (эталонная)

№ п/п	Содержание и характеристика элемента обслуживания	Оценка восприятия элемента обслуживания		
		Отсутствует	Исполнен неправильно	Исполнен правильно
Раздел 1. Критические элементы обслуживания				
1.1	Безопасность проживания	Обслуживание недопустимо	-5	5
1.2	Здоровая пища		-5	5
...
Раздел 2. Нейтральные элементы обслуживания				
2.1	Цвет униформы	-2	0	
2.2	Цветовая гамма интерьера в номере	-2	-1	
...	
Раздел 3. Элементы, приносящие удовлетворение				
3.1	Цветы и конфеты в номере бесплатно	0	-1	2
3.2	Живая музыка в холле	0	-1	1
...
Раздел 4. Элементы обслуживания, приносящие разочарование				
4.1	Общественные туалеты в холле	-3	-1	0
4.2	Культура персонала		-3	0
...	0

Корпоративная культура (в непосредственном восприятии гостем) – общая для всех работников предприятия система исповедуемых ценностей, морально-этических норм, правил, обычаев и стилевых особенностей поведения персонала.

Важнейшими элементами корпоративной культуры являются:

1. Моральный климат:

– признанная справедливой и принятая всеми корпоративная идеология;

– открытое общество;

– дружественная атмосфера;

– сотрудничество и взаимная услужливость;

– открытые правила карьеры;

– высокий уровень морали человеческих отношений в коллективе;

– радость в работе;

– свобода проявления инициативы, смелость в принятии решений;

– вера в свои силы как гарантию будущего.

2. Стиль руководства, производственные отношения:

– гуманистический стиль управления;

– наделение властью, делегирование полномочий;

– ориентация на «мягкий» менеджмент (миссия, цели, ценности, принципы);

– четкая ответственность и наличие свободы при действиях в неопределенных ситуациях;

– поощрение лидерства, ролевое поведение: сегодня – руководитель, завтра – рядовой член команды;

– бережное отношение к лидерам;

– свободные горизонтальные связи;

– фокус на внешнего и внутреннего потребителя, акционеров, инвесторов;

– общество, служащих.

3. Работа с персоналом:

– норма поведения – творческий подход, высокая организованность;

– самомотивация;

– постоянное самосовершенствование;

– признание знаний основным капиталом компании;

– признание обучения инвестициями в качество;

– обучение персонала методом управления качеством услуг.

4. Обеспечение качества:

– отношение к качеству как к источнику дохода;

– предупреждение возникновения несоответствий, постоянное улучшение процессов;

– вскрытие причин несоответствий.

Жалобы потребителей, с одной стороны, являются общим показателем низкой удовлетворенности потребителей, однако их отсутствие необязательно предполагает выполнение требований и высокую удовлетворенность потребителей. С другой стороны, даже если требования клиентов были выполнены, это не обязательно обеспечивает высокую

– в полном соответствии с совпавшими ожиданиями персонал обеспечивает обслуживание.

Случайный характер качества обслуживания у потребителя усиливается нестабильностью действий персонала по самым различным причинам объективного и субъективного характера. При множественности факторов, определяющих разброс качества, и отсутствии среди них доминирующего можно принять гипотезу о нормальном законе распределения этой величины. Параметры нормального закона распределения – математическое ожидание и среднее квадратическое отклонение – в этом случае дают информацию о среднем уровне и стабильности качества обслуживания. Менеджмент качества ориентирует на рост среднего уровня и повышение стабильности качества обслуживания.

Стабильность в достижении удовлетворенности клиентов как главного показателя качества достигается за счет умения быстро и гибко изменять элементы процесса обслуживания – «на ходу» приспосабливаться под индивидуальные требования потребителя и ориентироваться на его восприятие, т.к. главный принцип сферы обслуживания – потребитель всегда прав.

Качество услуг в гостиничном бизнесе – это мера того, как уровень предоставленной услуги удовлетворяет ожидания клиента.

Переход России к рыночной экономике с присущей ей конкуренцией, борьбой за доверие потребителя заставляет предприятия шире использовать методы, позволяющие обеспечить высокое качество услуг.

Контрольные вопросы

1. Охарактеризуйте эволюцию понятия «качество».
2. Дайте определения терминам «качество», «требование», «градация», «возможности», «удовлетворенность потребителей».
3. В чем заключается различие понятий «полезность» и «качество»?
4. Дайте определение термину «услуга» и назовите ее основные свойства.
5. В чем суть понятий «туристский продукт» и «гостиничный продукт»?
6. В чем заключается специфика туристского продукта?
7. Назовите потребительские свойства, характеризующие качество туристского продукта
8. Дайте определение термину «качество услуги». Какие составляющие включает это понятие?
9. Какие составляющие включает понятие «качество услуг»?
10. Дайте определения терминам «качество исполнения услуг» и «качество обслуживания».

11. Какие факторы влияют на качество туристского обслуживания?
12. Что такое материально-техническая база туризма?
13. Какую роль играет контроль формирования, продвижения и реализации туров?
14. Охарактеризуйте понятие «безопасность туризма».
15. Назовите факторы риска в туризме.
16. Дайте характеристику типам и категориям качества услуг.
17. Какие требования предъявляют к гостинице с целью обеспечения безопасности жизни и здоровья гостей, сохранности их имущества?
18. Как понимают качество услуг и обслуживания руководство предприятия, персонал и клиент?
19. Назовите эволюционные этапы отношения к качеству на предприятиях.
20. Приведите иерархию человеческих потребностей, сформулированную Маслоу.
21. Что понимают под управлением качеством обслуживания?
22. Дайте определения терминам «внутреннее», «материальное», «нематериальное», «психологическое» качество.
23. Дайте расширенное толкование термину «гостеприимство».
24. Назовите основные службы гостиничных предприятий?
25. Какие функции выполняет персонал служб приема и эксплуатации номерного фонда?
26. Какими особенностями обладают гостиничные услуги?
27. Назовите структурные компоненты процесса гостиничного обслуживания, воспринимаемые гостем.
28. В чем заключаются сущность иерархии потребностей по Маслоу?
29. В чем различие Правил предоставления гостиничных услуг в РФ и Порядка проживания в гостинице?
30. Что такое производственная санитария?
31. Сформулируйте комплекс дополнительных услуг, необходимый для гостиниц различного функционального назначения (туристско-экскурсионного, туристско-спортивного, делового, курортного).
32. Какие требования предъявляются к внешнему виду обслуживающего персонала в индустрии гостеприимства?
33. Какие возможности дает гостинице, использующей типологию элементов обслуживания Кедотта–Герджена? Какие элементы обслуживания включаются в карту качества обслуживания?
34. Какие функции выполняет современный ресторан?
35. В чем суть организации обслуживания рестораном в номерах гостиницы?
36. Как организуются услуги мини-бара?

37. Какие типы предприятий питания получили наибольшее распространение в международной туристской практике?
38. Дайте расширенное толкование термину «культура обслуживания».
39. Дайте расширенное толкование термину «корпоративная культура».
40. Назовите важнейшие элементы корпоративной культуры.
41. В чем проявляется культура труда?
42. Из каких аспектов состоит обобщенный показатель культуры сервиса?
43. Назовите известные вам методики (способы) оценки уровня культуры сервиса.

3. НОРМАТИВНО-ПРАВОВЫЕ АКТЫ В ТУРИЗМЕ В ОБЛАСТИ СТАНДАРТИЗАЦИИ И ОЦЕНКИ СООТВЕТСТВИЯ

Инструментами менеджмента качества продукции, работ и услуг (важного аспекта успешной деятельности предприятия) являются стандартизация, метрология и оценка соответствия (сертификация).

27 декабря 2002 года был утвержден, а с 01 июля 2003 г. вступил в силу Федеральный закон № 184-ФЗ «О техническом регулировании». Закон отменил ряд действующих законов и других нормативных актов и потребовал внесения поправок и корректив в другие. Так, отменено действие законов РФ «О стандартизации» (и значит, подлежат пересмотру действующие стандарты и вообще вся российская система стандартизации), «О сертификации продукции и услуг» (следовательно, подлежат пересмотру действующие правила и принципы сертификации).

Цели технического регулирования представлены на рис. 3.1.

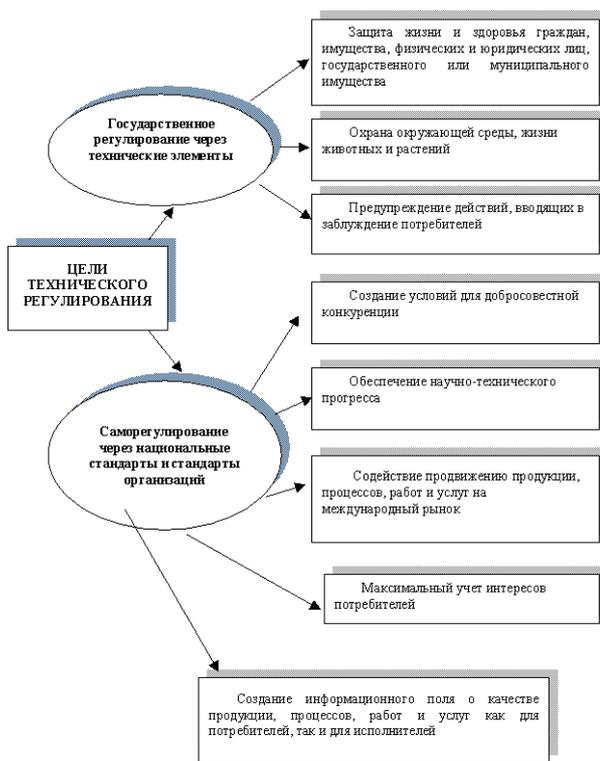


Рис. 3.1. Цели технического регулирования

Федеральный закон «О техническом регулировании» (ФЗ) регулирует правоотношения, связанные с четырьмя весьма значимыми и равноправными по отношению друг к другу объектами правового регулирования:

- **продукцией;**
- **процессами производства, эксплуатации, хранения, перевозки, реализации и утилизации** (далее – процессы);
- **работами;**
- **услугами.**

Все объекты технического регулирования разделены на две группы. В первую группу отнесена только продукция, представленная в материально-вещественной форме, и процессы ее жизненного цикла – от изготовления до утилизации, на которые распространяются обязательные требования по безопасности. Применительно к туризму к продукции относятся транспортные средства (наземный транспорт, авиа и морские, речные суда), здания и сооружения (т.е. средства размещения туристов – гостиницы, мотели и т.д.), а также туристское снаряжение – лодки, байдарки, веревки, палатки, спальные мешки и проч., не говоря уже о снаряжении для подводного плавания. В эту группу отнесены также и процессы эксплуатации продукции (то есть эксплуатации, хранения, транспортирования и др. потенциально опасных видов техники). При этом под обязательными понимаются требования, которые с учетом допустимой степени риска причинения вреда жизни и здоровью граждан, их имуществу, а также государственному и муниципальному имуществу и имуществу юридических лиц, окружающей среде обеспечивают безопасность объектов регулирования. Обязательные требования к объектам регулирования первой группы излагаются в технических регламентах, которые согласно ст. 7 Закона вводятся в действие федеральными законами, Указами Президента РФ либо постановлениями Правительства России.

Технический регламент – документ, содержащий обязательные правовые нормы, принятый органом власти. Этот документ вводится в действие актом органа власти для придания ему (регламенту) статуса нормативного документа, требования которого уже по определению обязательны для исполнения.

Объекты второй группы. Работы и услуги, как бы не были они опасны, к первой группе объектов регулирования не отнесены. Они отнесены к объектам регулирования на добровольной основе. Сюда же включена и продукция, и процессы ее жизненного цикла по параметрам, не касающиеся обеспечения безопасности (минимально необходимые требования по безопасности излагаются в технических регламентах). Требования к объектам второй группы не носят обязательный характер, а могут приниматься на добровольной основе.

Стандартизация. Документы в области стандартизации. К документам в области стандартизации, используемым на территории Российской Федерации, относятся:

- национальные стандарты;
- правила стандартизации, нормы и рекомендации в области стандартизации;
- применяемые в установленном порядке классификации, общероссийские классификаторы технико-экономической и социальной информации;
- стандарты организаций.

Все применяемые на добровольной основе требования, независимо от объекта регулирования, должны излагаться в стандартах. Стандарт – документ, в котором в целях добровольного многократного использования устанавливаются характеристики продукции, правила осуществления и характеристики процессов производства, эксплуатации, хранения, перевозки, реализации утилизации, а также (правила) выполнения работ или оказания услуг. Следовательно, стандарты, в которых должны быть изложены Правила выполнения работ или оказания услуг, не должны содержать обязательных требований по безопасности; их применение должно быть только актом добровольного волеизъявления исполнителя; стандартом можно именовать только документ, утвержденный Федеральным агентством по техническому регулированию и метрологии (ранее – Госстандартом России).

ФЗ устанавливает два вида стандартов: стандарты национальные и стандарты организаций. Национальные стандарты (пока именуются государственными – ГОСТ Р) разрабатываются в соответствии с программой и утверждаются национальным органом по стандартизации. Стандарты организаций (к которым закон относит организации научные, коммерческие, общественные и объединения юридических лиц) могут разрабатываться и утверждаться ими самостоятельно для совершенствования производства и обеспечения качества продукции, совершенствования процессов и обеспечения качества выполнения работ или оказания услуг.

Законом введено новое понятие – **оценка соответствия**, под которым понимается прямое или косвенное определение соблюдения требований, предъявляемых к объекту регулирования. Новое понятие расширяет ныне применяемый термин – подтверждение соответствия, поскольку оценка соответствия может осуществляться в формах государственного контроля (надзора), аккредитации, испытания, регистрации, подтверждения соответствия, а также приема и ввода в эксплуатацию объекта, строительство которого закончено, и в иной форме. Последнее обстоятельство позволяет к иным формам подтверждения соответствия отнести лицензирование, поскольку, как гласит ст. 4 ФЗ «О лицензиро-

вании отдельных видов деятельности» № 128-ФЗ от 08.08.01 г., к лицензируемым видам деятельности относятся такие, осуществление которых может повлечь нанесение ущерба правам, законным интересам, здоровью граждан, обороне и безопасности государства, культурному наследию народов РФ.

На рис. 3.2 приведены нормативно-правовые акты в области стандартизации и сертификации, а на рис. 3.3 – виды нормативных документов в этой сфере.

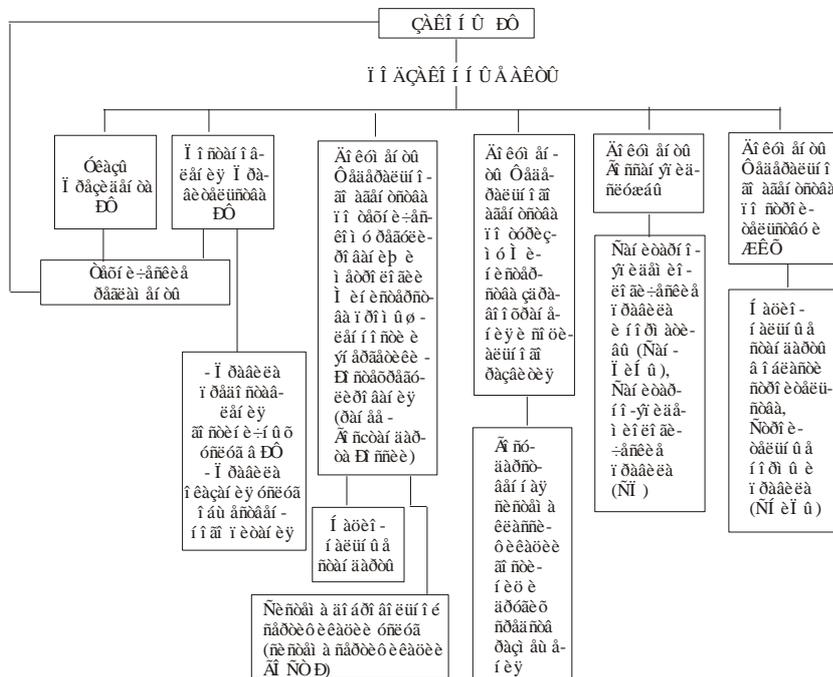


Рис. 3.2. Нормативно-правовые акты в туризме в области стандартизации и сертификации

Технические регламенты в сфере туризма. В технических регламентах устанавливаются требования исключительно для имеющей вещественно-материальную форму продукции и только с целью обеспечения безопасности на всех этапах ее (продукции) жизнедеятельности для жизни или здоровья граждан, сохранности имущества, охраны окружающей среды, а также для жизни и здоровья животных и растений. Это обстоятельство позволяет считать, что технические регламенты для продукции, применяемой в целях туризма, являются нормативным до-

кументом в первую очередь для изготовителей этой продукции (авиа- и автозаводов, строительных организаций, промышленных фирм, выпускающих изделия для туризма). Для туристских фирм-потребителей данного вида продукции необходимо знание указанных в технических регламентах требований (и результатов подтверждения соответствия этим требованиям) исключительно с целью обоснованного ее (продукции) выбора и обеспечения правил ее эксплуатации.

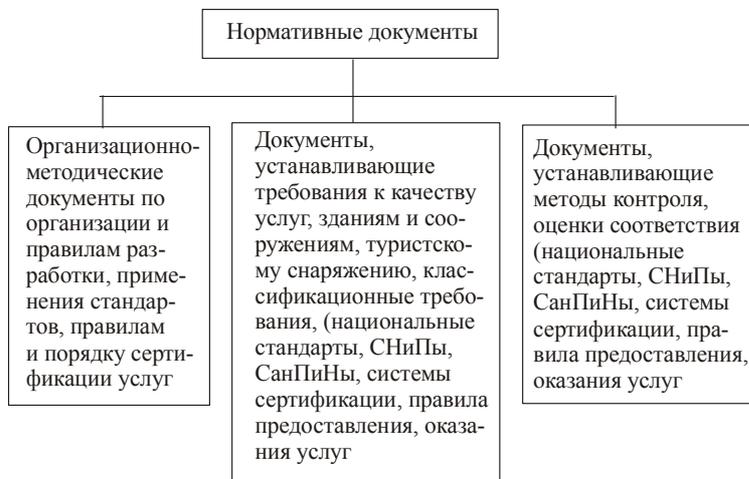


Рис. 3.3. Виды нормативных документов

Для строительных объектов сферы туризма (гостиницы, отели и проч.) должны быть предоставлены технические регламенты с изложениями требований по обеспечению их безопасности. Скорее всего, это будут переработанные или переименованные ныне действующие строительные нормы и правила.

Стандартизация в сфере туризма. Национальные стандарты. Новый подход, по сравнению с отменяемым Законом «О стандартизации», заключается в следующем: он устанавливал, что первой целью стандартизации является обеспечение безопасности продукции, работ и услуг для окружающей среды, жизни, здоровья и имущества. Федеральный закон «О техническом регулировании» устанавливает, что целью стандартизации является повышение уровня безопасности жизни и здоровья граждан, имущества, экологической безопасности, жизни и здоровья животных и растений и содействие соблюдению требований технических регламентов. Именно в этом заключается принципиальное различие этих двух законов.

Вопросы обеспечения безопасности жизни, здоровья граждан, имущества и охраны окружающей среды отныне находятся в ведении технических регламентов. Но в регламентах устанавливаются только минимально необходимые требования, рассчитанные с учетом допустимой степени риска причинения вреда потребителю (ст. 7 ФЗ № 184-ФЗ). Все, что выходит за минимально необходимые требования технических регламентов по обеспечению безопасности, применение которых обязательно, может и должно устанавливаться в стандартах, применение которых основывается на добровольной основе. Это второе принципиальное различие двух законодательных актов.

Вместо обязательных требований по обеспечению безопасности продукции, работ и услуг, окружающей среды, жизни, здоровья и имущества отныне в стандартах могут устанавливаться лишь требования по повышению установленного в технических регламентах уровня их безопасности. Зато применение этих повышенных требований не является обязательным и основывается исключительно на принципе добровольности.

Что касается остальных установленных ФЗ целей и принципов стандартизации, то они практически соответствуют положениям Закона о стандартизации.

Все действующие (пока) стандарты в туристской сфере подлежат более или менее значительной переработке в соответствии с новыми целями и новыми принципами стандартизации. Во-первых, хотя бы потому, что отныне они должны именоваться не государственными, а национальными стандартами. Во-вторых, должна быть изменена преамбула стандартов в том смысле, что в ней должно быть указание на добровольный принцип использования приведенных в стандарте требований и характеристик. Третий и главный момент – должен измениться сам предмет стандартизации частично из-за изменения подхода к изложению проблем безопасности (не обеспечение безопасности, а повышение требований к безопасности сверх указанных в технических регламентах), а в основном из-за изменения объектов стандартизации. Так, например, в системе туризма отсутствуют стандарты с требованиями, правилами и характеристиками организации и выполнения основных видов туроператорской и турагентской деятельности: разработки туров, их продвижения и реализации, но зато существует фактически неиспользуемый в практической деятельности стандарт по проектированию туристских услуг (ГОСТ Р 50681–94).

Следует отметить, что выполнение работ по стандартизации туристской деятельности весьма трудоемко и довольно дорого. Но если отрасль хочет работать в рамках ФЗ, то стандарты должны быть разработаны, потому что стандарты являются основой для подтверждения соот-

ветствия. Если не будет стандартов, то подтверждение соответствия невозможно.

Стандарт: основа – добровольная, исполнение – обязательное.

В научно-технических изданиях нередко применяется словосочетание «добровольный стандарт». В Федеральном законе «О техническом регулировании» этот термин звучит как «добровольное применение стандартов» (ст. 12) или «Исполнение на добровольной основе требований к продукции» (ст. 1).

Рассмотрим обстоятельства добровольного применения стандарта и диалекту «добровольность – обязательность».

Добровольное применение стандартов означает, что его добровольно выбирают. Такую добровольность можно сравнить со вступлением в политическую партию: если добровольно вступили, то обязаны соблюдать устав, программу и т.д.

Национальный стандарт становится обязательным к применению в следующих случаях:

1. Техническое законодательство страны предусматривает наличие обязательных стандартов в той или иной сфере деятельности. Примеры такого положения можно найти в Мексике и США.

2. Органами власти в нормативных и правовых документах делают ссылки на определенные стандарты добровольного применения. Таких ссылок в США – 9000, в Германии – 5600, Австралии – 2400. В результате прямой ссылки эти стандарты становятся разновидностью (составной частью) технических регламентов. Эта практика применяется во многих странах, но не в России.

3. Изготовитель на добровольных началах применяет стандарт и маркирует продукцию знаком соответствия национальному стандарту или заявляет об этом соответствии в рекламной или сопроводительной документации.

4. Поставщик и потребитель по договоренности сделали ссылку на стандарт добровольного применения в контракте на поставку продукции.

5. Продукция, изготовленная по требованиям национального стандарта добровольного применения, поставляется для государственных нужд (по контракту с правительством, включающему ссылку на стандарт).

6. Изготовитель по собственной инициативе сертифицировал свою продукцию в той или иной системе сертификации на соответствие требованиям национального стандарта.

7. Национальный стандарт применяется по желанию заявителя в составе доказательной базы технического регламента, реализуя презумпцию соответствия (практика стран Европейского Союза).

8. Проектировщик, производитель применяют национальный стандарт на добровольной основе, так как в нем сосредоточен богатый практический опыт, включены самые последние технологии: сделаешь, как записано в стандарте, получишь с гарантией эффект; не последуешь его требованиям, будешь находиться в условиях неопределенности в зоне повышенного риска.

В документах ЕС корректно сформулирован принцип добровольного применения стандартов: рекомендуется к применению.

В США, где стандарты, в основном, добровольного применения, в случае судебного разбирательства при нарушении контракта суды констатируют: данная фирма пренебрегла национальным стандартом. И с этого момента ни одна организация не заключит с ней ни одного контракта. Вот так рынок регулирует партнерские взаимоотношения.

Таким образом, стандарт доброволен по форме, но обязателен по содержанию.

Стандарты организаций, в том числе коммерческих, общественных, научных организаций, саморегулируемых организаций, объединений юридических лиц, могут разрабатываться и утверждаться ими самостоятельно исходя из необходимости применения этих стандартов для совершенствования производства и обеспечения качества продукции, выполнения работ, оказания услуг, а также для распространения и использования полученных в различных областях знаний результатов исследований (испытаний), измерений и разработок.

Стандарты организаций применяются равным образом и в равной мере независимо от страны и (или) места происхождения продукции, осуществления процессов производства, эксплуатации, хранения, перевозки, реализации и утилизации, выполнения работ и оказания услуг, видов или особенностей сделок и (или) лиц, которые являются изготовителями, исполнителями, продавцами, приобретателями.

Анализ ст.17 ФЗ позволяет сделать следующие выводы:

– стандарт организации является основным локальным нормативным актом, в котором закрепляются потребительские показатели оказываемых туруслуг, включая требования по безопасности, а также меры и способы, обеспечивающие их соблюдение;

– принятие стандарта организации не исключает разработку необходимых технических документов, детализирующих нормы стандарта. При разработке стандарта необходимо учитывать, что законом не допускается установление в технических регламентах или других документах обязательных требований к услугам. Вместе с тем в стандарте должны быть учтены общие и другие положения Закона РФ о защите прав потребителей, относящиеся к услугам;

– стандарт организации, оказывающей туристские услуги, должен приниматься туроператором, имеющим соответствующую лицензию.

Для турагентов, взаимодействующих с ним, требования стандарта являются обязательными. В договорах с потребителями услуг следует ссылаться на стандарты этой организации. Использование такого стандарта другими лицами возможно только с разрешения данной организации.

На предприятиях Японии и Китая **применяются стандарты организаций (предприятий) следующих видов:**

– технические – стандарты, которые связаны с проектированием и технологией изготовления продукции, на которых основана техническая деятельность;

– административные – стандарты, разрабатываемые для повторяемых административных операций и функционирующие как основание административной деятельности;

– рабочие – стандарты, разрабатываемые для обеспечения качества и эффективности определенных операций, основных методов анализа и улучшения технологических операций.

Все эти виды стандартов несут обязательный характер. Кроме того, применяются стандарты предприятия, содержащие справочный и методический материал. Их применение добровольно.

Сегодня предприятия индустрии туризма, стремящиеся поднять репутацию фирмы, победить в конкурентной борьбе, выйти на мировой рынок, заинтересованы в выполнении как обязательных (до введения в действие ТР), так и рекомендуемых требований стандарта. В этом смысле стандартизация является частью современной предпринимательской стратегии. Так, стандарты на процессы и документы (управленческие, технические) содержат те «правила игры», которые должны знать и выполнять специалисты туристской отрасли.

Таким образом, стандартизация является инструментом обеспечения не только конкурентоспособности, но и эффективного партнерства производителя, продавца и потребителя услуг на всех уровнях управления.

Стандартизация в гостиничной индустрии. Процесс стандартизации в гостиничной индустрии тесно связан с вопросами качества услуг. В мировой практике стандарты обслуживания устанавливаются не только государством, но и общественными организациями (профсоюзами, ассоциациями) и крупными частными компаниями (гостиничными цепями и группами).

Выработка соответствующего стандарта оснащения здания, обслуживания клиентов предоставляется необходимым условием формирования и поддержания имиджа торговой марки на насыщенном рынке гостиничных услуг. В России при разработке стандартов учитывается передовой опыт зарубежных стран, в частности Всемирной туристской организации (ВТО), Международной организации по стандартизации (ИСО), а также региональные стандарты отдельных стран, правила Ев-

ропейской экономической комиссии ООН, рекомендации Европарламента и другие международные документы, разработанные в этой области.

Краткий анализ положений Закона о техническом регулировании позволяет сделать следующие выводы:

– в индустрии гостеприимства может применяться продукция (товары, технические средства и прочее), на которую распространяются обязательные (по безопасности) требования технических регламентов. Представители гостиничной отрасли как потребители должны принимать участие в разработке таких регламентов;

– требования к гостиничным услугам не являются обязательными и могут исполняться на добровольной основе;

– в связи с этим должна быть проведена большая работа по частичной переработке существующих и разработке большого количества новых стандартов к услугам;

– неясно, однако, кто может быть заинтересован в выполнении этой сложной, наукоёмкой и довольно дорогой работе;

– желательно, чтобы действующие в сфере гостеприимства ассоциации и общественные организации приняли участие в разработке проектов указанных документов.

Начинать работу следует с разработки основополагающего и системообразующего стандарта, который соответственно и будет являться государственной программой стандартизации в гостиничном хозяйстве.

С другой стороны, стандартам принадлежит центральное место во всей структуре нормативно-правового обеспечения качества гостиничных услуг. Без стандартов нет и сертификации.

В настоящее время существуют следующие документы, устанавливающие классификацию видов деятельности, продукции, услуг:

– общероссийский классификатор отраслей народного хозяйства (ОКОНХ);

– общероссийский классификатор видов экономической деятельности, продукции и услуг ОК-004-93 (ОКДП);

– общероссийский классификатор услуг населению ОК-002-93 (ОКУН).

Первые два документа используются при идентификации принадлежности предприятия к отрасли или предпринимателя к сфере гостиничного хозяйства. Например, 90220 ОКОНХ означает принадлежность предприятия к гостиницам, код 91600 – к предприятиям отдыха и туризма, код 91517 – к санаторно-курортным учреждениям. Эти коды приводятся в статистических формах, заполняемых гостиницами.

Помимо этого, услуги по предоставлению размещения включены в ОКДП в несколько групп, имеющих различные цифровые обозначения. Для этих групп разрабатываются свои нормативные требования, кото-

рым они обязаны соответствовать. Группа «Туристские услуги и услуги средств размещения для временного проживания туристов» имеет код 060000.

Развитие сертификации. Услуги стали объектом обязательной сертификации (наряду с продукцией) в 1992 г. с принятием в России Закона РФ «О защите прав потребителей». На основании указанного закона обязательной сертификации подлежали только та продукция и услуги, которые использовались для личных целей граждан, а не для перепродажи или иного производственного использования. Иными словами, в данном случае речь шла о товарах, работах и услугах, которые выводились из коммерческого оборота в сферу личного потребления граждан.

В число товаров и услуг, подлежащих обязательной сертификации в соответствии с законом, входили все товары и услуги, на которые в государственных стандартах, санитарных нормах и правилах, строительных нормах и правилах и других документах устанавливались обязательные требования, обеспечивающие безопасность жизни и здоровья потребителя, его имущества, а также охрану окружающей среды.

В законе предусматривалось, что установление минимально допустимого уровня требований к безопасности продукции, работ или услуг находится в компетенции государства, и оно устанавливает эти требования в перечисленных категориях нормативных документов. Число государственных стандартов к началу 1990-х гг. составляло около 15 тыс. (без учета нормативных документов иных категорий). В них устанавливались обязательные требования к нескольким тысячам видов продукции. Поэтому изначально число объектов, подлежащих обязательной сертификации, было велико.

Однако в тех условиях большой объем обязательной сертификации был оправдан. В этот период начались экономические реформы, характерной особенностью которых стало усиление роли экономических методов управления, формирование рыночных отношений, постепенный отказ государства от непосредственного участия в управлении экономикой. Открытость рынка, быстрый рост предпринимательской деятельности, особенно в области торговли и услуг, при еще недостаточно сформированных рыночных механизмах привели к снижению качества и безопасности товаров и услуг, в том числе импортных.

В это время обязательная сертификация стала, по существу, единственным инструментом, предотвращающим проникновение на российский рынок некачественной продукции и услуг. Государственный контроль и надзор за качеством продукции и услуг в силу ряда причин, в том числе и недостаточного финансирования, не обеспечивал необходимого объема работ по контролю за рынком. Поэтому масштаб деятельности по обязательной сертификации продукции и услуг в течение

1990-х гг. стремительно увеличивался. К настоящему времени зарегистрировано 18 систем обязательной сертификации, которые в соответствии с действующим законодательством сертифицируют около 70% продукции и услуг, производящихся или ввозимых на территорию РФ.

В конце 1990-х гг. в деятельности по обязательной сертификации в России возникли негативные явления, основной причиной которых явилась избыточность сертификации. К избыточности сертификации привело в основном то, что обязательная сертификация стала, по существу, единственной панацеей, спасающей рынок от некачественной продукции и услуг.

Согласно определению сертификации, данному в международных документах, это действие третьей стороны, доказывающее, что обеспечивается необходимая уверенность в том, что должным образом идентифицированная продукция, процесс или услуга соответствуют конкретному стандарту или другому нормативному документу. В приведенном определении обращают на себя внимание слова «обеспечивается необходимая уверенность». Иначе говоря, сертификация изначально не гарантировала абсолютной уверенности в том, что к потребителю не попадет опасная продукция. Поэтому очень важно точно определить роль и место обязательной сертификации в условиях рынка. В рыночной экономике обязательная сертификация играет роль своеобразного фильтра. Хотя как и любой фильтр, обязательная сертификация не может дать абсолютную гарантию того, что она предотвратит проникновение на рынок некачественной продукции или услуг. Однако вероятность того, что это случится при введении обязательной сертификации, значительно снижается. Очень важно поэтому применять комплекс мер, рационально сочетающих обязательную сертификацию и надзор за рынком.

В странах Европейского союза (ЕС) обязательное подтверждение соответствия в законодательно регулируемой сфере требованиям Европейских директив охватывает примерно 15% продукции, обращающейся на рынке. Деятельность по обязательному подтверждению соответствия подкрепляется хорошо организованным и финансируемым из государственного бюджета надзором за рынком. Численность высокооплачиваемых инспекторов достаточна для осуществления эффективного надзора. Например, во Франции число контролеров составляет несколько тысяч человек.

Избыточность сертификации увеличивает неоправданные издержки общества на обеспечение безопасности продукции и услуг, так как затраты на сертификацию составляют 1–1,5% от себестоимости продукции, замедляют товарооборот и способствуют созданию необоснованных торговых барьеров.

Причиной избыточности обязательной сертификации явилось также то, что применяемые при введении сертификации в качестве норма-

тивной базы стандарты и другие нормативные документы в основном разрабатывались в совершенно иных экономических условиях, когда все требования к качеству были обязательными. Они предназначались преимущественно для применения изготовителями и содержат во многих случаях излишние, с позиций законодательной сертификации, обязательные требования без учета потенциальной опасности для потребителя. А так как критерием отнесения продукции и услуг к объектам обязательной сертификации было наличие в нормативных документах обязательных требований, то перечни продукции и услуг, подлежащих обязательной сертификации, в некоторых случаях оказались с точки зрения реального риска для общества неоправданно перегруженными, включенными в них объектами. В этой связи необходимо отметить, что государственные стандарты на услуги разработаны после 1992 г., и они в основном ориентированы на применение в новых экономических условиях. В 1994 г. была создана нормативно-правовая база по сертификации туристских услуг. Были разработаны и утверждены три государственных стандарта: ГОСТ Р 50644–94 введен в действие с 1 июля 1994 г.; ГОСТ Р 50681–94 введен в действие с 1 января 1995 г.; ГОСТ Р 50690–94 введен в действие с 1 января 1995 г. (в настоящее время действует ГОСТ Р 50690–2000).

Избыточность обязательной сертификации негативно сказывается на деятельности РФ в международных организациях, в частности затрудняет вступление России в ВТО. В ст. 5 Соглашения по техническим барьерам в торговле в части «процедур подтверждения соответствия, применяемых центральными правительственными органами» указывается, что необходимо обеспечить необходимый баланс между риском, к которому может привести несоответствующая продукция, и издержками общества, связанными с введением обязательной сертификации. По замечанию ВТО в России при введении обязательной сертификации той или иной продукции не всегда выдерживается «тест на пропорциональность».

Помимо избыточности причиной, вызвавшей негативные явления в практике обязательной сертификации, явились также и организационные недостатки ее проведения. К концу 1990-х гг. было принято более 20 законов РФ, вводящих обязательную сертификацию продукции и услуг. В большинстве принятых законов четко не устанавливалась область введения обязательной сертификации, не всегда определялся федеральный орган исполнительной власти, ответственный за организацию и проведение обязательной сертификации, а также состав обязательных требований, объекты сертификации и виды нормативных документов, соответствие которым подтверждается сертификацией.

Это приводило к тому, что в некоторых случаях различные законы вводили обязательную сертификацию одних и тех же объектов (напри-

мер услуги общественного питания сертифицируются в Системе сертификации ГОСТ Р и Системе Федеральной авиационной службы). Неопределенность для заявителей создавало и то обстоятельство, что конкретно не определялся знак соответствия той Системы обязательной сертификации, который давал право доступа на рынок.

Потребность совершенствования сертификации была вызвана необходимостью вовлечения к подтверждению соответствия наряду с третьей стороной изготовителя (исполнителя), стремлением снизить стоимость процедур: повысить ответственность поставщика за качество и безопасность продукции и услуг, а также исключить неоправданные технические барьеры в торговле.

Для решения этих задач Госстандартом России в 1998 г. была разработана Концепция совершенствования действующей в стране сертификации продукции и услуг и перехода к механизму подтверждения соответствия. Основное содержание концепции в части совершенствования механизма подтверждения соответствия сводится к следующему:

– вводится принятое в международной практике обобщающее понятие – «подтверждение соответствия», которое осуществляется как третьей, так и первой стороной. Обязательное подтверждение соответствия вводится законодательными актами, в которых устанавливаются объекты обязательного подтверждения соответствия, федеральный орган исполнительной власти, на который возлагается ответственность за деятельность по подтверждению соответствия данной продукции или услуги, виды нормативных документов и характер подтверждаемых требований;

– предусматриваются схемы подтверждения соответствия, определяющие способы доказательств соответствия продукции и услуг с учетом их потенциальной опасности. Схемы устанавливаются в разработанной на основе перечней, утверждаемых Правительством РФ, номенклатуре продукции и услуг, подлежащих обязательному подтверждению соответствия;

– способы подтверждения соответствия формируются по модульному принципу (по аналогии с европейскими модулями) и ранжируются по степени «жесткости»: от использования только декларации поставщика о соответствии до сплошного контроля продукции третьей стороной, в зависимости от степени ее потенциальной опасности и характера продукции или услуги. Предусматривается, что поставщик (первая сторона) вправе принимать декларацию о соответствии с учетом схем подтверждения соответствия или на доказательствах, полученных с участием органа по сертификации (третьей стороной). Предлагается шире использовать в качестве доказательства соответствия сертификацию систем качества на соответствие международным стандартам ИСО серии 9000.

Предлагается ввести единый знак доступа на российский рынок товаров и услуг, который должен утверждаться Правительством РФ. Основанием для применения знака доступа на рынок является зарегистрированная декларация о соответствии или знак соответствия. Продукция или услуга, маркированная этим знаком, может свободно обращаться по всему экономическому пространству РФ. Предусмотрен механизм уполномочивания организаций в качестве органов по обязательной сертификации, аналогичный принятому в ЕС. Компетентность этих организаций должна подтверждаться аккредитацией, проводимой специально созданной в России системой аккредитации.

В Концепции также предусмотрено совершенствование добровольной сертификации, которая рассматривается как рыночный эффективный инструмент, в котором заинтересован как потребитель, так и поставщик продукции или услуг. Для производителя добровольная сертификация, проведенная авторитетной организацией, означает большую вероятность реализации его продукции, повышение ее конкурентоспособности. Для потребителя добровольная сертификация является эффективным средством содействия в выборе товара или услуги.

Положения Концепции уже начали реализовываться. В Закон РФ «О сертификации продукции и услуг» 31 июля 1998 г. внесены существенные изменения и дополнения. Так, в ст. 7 «Обязательная сертификация» установлено, что подтверждение соответствия может также проводиться посредством принятия изготовителем (продавцом, исполнителем) декларации о соответствии.

Во исполнение этого положения закона Правительством РФ принято Постановление № 766 «Об утверждении перечня продукции, соответствие которой может быть подтверждено декларацией о соответствии, порядка принятия декларации о соответствии и ее регистрации» от 7 июля 1999 г. В данном перечне в настоящее время отсутствуют услуги, однако готовятся предложения о включении некоторых из них в перечень услуг, соответствие которых может быть подтверждено декларацией о соответствии.

Подтверждение соответствия в сфере туризма. Положения главы 4 «Подтверждение соответствия» (ст. 18–30) Федерального закона «О техническом регулировании» введены вместо Закона 1993 г. «О сертификации продукции и услуг». Основные положения этой главы можно кратко сформулировать следующим образом:

– подтверждение соответствия – документальное удостоверение соответствия продукции или иных объектов, процессов производства, эксплуатации, хранения, перевозки, реализации и утилизации, выполнения работ и оказания услуг требованиям технических регламентов, положениям стандартов и условиям договоров;

– подтверждение соответствия осуществляется в двух формах – обязательной и добровольной;

– обязательное подтверждение соответствия применяется исключительно для представленной в материально-вещественной форме продукции и только по требованиям, изложенным в технических регламентах;

– применение обязательного подтверждения к объектам, в отношении которых требования технических регламентов не установлены, а равно подмена обязательной сертификации добровольной недопустимы;

– объектами добровольного подтверждения соответствия являются: продукция (на всех этапах ее жизненного цикла – от производства до утилизации), а также работы и услуги, в отношении которых стандартами, системами добровольной сертификации и договорами установлены требования;

– принуждение к осуществлению добровольного подтверждения соответствия, в том числе и в определенной системе добровольной сертификации, недопустимо.

Из приведенного краткого перечня установленных ФЗ принципов подтверждения соответствия следует, что для туристских услуг должен применяться принцип добровольности, причем как принятие решения о подтверждении соответствия услуги требованиям стандартов, так и выбор системы добровольной сертификации целиком является прерогативой каждого конкретного исполнителя услуги.

Подтверждение соответствия услуг требованиям (условиям) договоров. В действующем Федеральном законе «Об основах туристской деятельности в РФ» в ст. 10 приведены требования к договору между туристом и туристской фирмой. В разрабатываемом Комитетом по культуре и туризму Госдумы проекте Федерального закона о туризме требования к договорам приведены в 3-х главах, 28 статьях. Но обязательные (по определению) требования федерального законодательства принципиально не могут подтверждаться в добровольном порядке. Иначе от законов ничего не останется.

Нормативно-правовые акты, регулирующие и регламентирующие качество в сфере туризма:

– ФЗ «О техническом регулировании» (от 27.12.02 г. № 184-ФЗ).

– Закон РФ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» (в редакции Федеральных законов от 24.11.1996 г. № 132-ФЗ, от 10.01.2003 г. № 15-ФЗ).

– ФЗ «О лицензировании отдельных видов деятельности» (от 08.08.01 г. № 128-ФЗ).

– Закон РФ «О защите прав потребителей» (в редакции Федеральных законов от 09.01.1996 г. № 2-ФЗ, от 17.12.1999 г. № 212-ФЗ, от 30.12.2001 г. № 196-ФЗ).

– Постановление Правительства РФ «О лицензировании туроператорской и турагентской деятельности (в редакции от 03.10.2002 г. № 731).

– «Правила предоставления гостиничных услуг в РФ» (утверждены Постановлением Правительства РФ от 25.04.97 г. № 490 с изменениями и дополнениями, утвержденными Правительством РФ от 15.09.2000 г. № 693).

– «Правила оказания услуг общественного питания» (утверждены Постановлением Правительства РФ от 15.08.97 г. № 1036).

– «Государственная система классификации гостиниц и других средств размещения» (утверждены приказом Минэкономразвития от 21.06.2003 г. № 197).

– «Правила функционирования системы добровольной сертификации услуг» (утверждены Постановлением Госстандарта России от 21.08.2003 г. № 97).

– «Правила по сертификации работ и услуг в РФ» (утверждены Постановлением Госстандарта России от 05.08.97 г. № 17).

– «Система добровольной сертификации услуг гостиниц и других средств размещения на категорию» (утверждены Постановлением Госстандарта России от 26.09.2001 г. № 82).

Стандарты по услугам туризма:

– ГОСТ 28681.0-90 «Стандартизация в сфере туристско-экскурсионного обслуживания. Основные положения»;

– ГОСТ Р 50644-94 «Туристско-экскурсионное обслуживание. Требования по обеспечению безопасности туристов и экскурсантов»;

– ГОСТ Р 50645-94 «Туристско-экскурсионное обслуживание. Классификация гостиниц»;

– ГОСТ Р 50646-94 «Услуги населению. Термины и определения»;

– ГОСТ Р 50681-94 «Туристско-экскурсионное обслуживание. Проектирование туристских услуг»;

– ГОСТ Р 50762-95 «Общественное питание. Классификация предприятий»;

– ГОСТ Р 50763-95 «Общественное питание. Кулинарная продукция, реализуемая населению. Общие технические условия»;

– ГОСТ Р 50764-95 «Услуги общественного питания. Общие требования»;

– ГОСТ Р 50690–2000 «Туристско-экскурсионное обслуживание. Туристские услуги. Общие требования»;

– ГОСТ Р 50691-94 «Модель обеспечения качества услуг»;

– ГОСТ Р 50935-96 «Общественное питание. Требования к обслуживающему персоналу»;

– ГОСТ Р 51185-98 «Туристские услуги. Средства размещения. Общие требования»;

- ГОСТ Р ИСО 9000–2001 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь»;
- ГОСТ Р ИСО 9001–2001 «Системы менеджмента качества. Требования»;
- ГОСТ Р ИСО 9004–2001 «Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности»;
- СанПиН 42-123-4117-86 «Условия, сроки хранения особо скоропортящихся продуктов»;
- СанПиН 2.3.6. 1079-01 «Санитарно-эпидемиологические требования к организации общественного питания, изготовлению и оборотоспособности в них пищевых продуктов и продовольственного сырья»;
- СНиП 2. 08.02-89 «Общественные здания и сооружения»;
- СНиП 23-05-95 «Естественное и искусственное освещение».
- ГОСТ Р 50646–94 устанавливает термины и определения понятий в области стандартизации, сертификации и управления качеством в сфере услуг, оказываемых населению.

Это основополагающий стандарт в действующей в России системе обеспечения качества услуг. Он чрезвычайно важен с точки зрения внедрения в практику российского бизнеса международных стандартов.

- ГОСТ Р 50644–94 устанавливает требования к туристским и экскурсионным услугам, обеспечивающим безопасность жизни и здоровья туристов и экскурсантов, методы их контроля и предназначен для целей обязательной сертификации.

ГОСТ Р 50681–94 устанавливает порядок разработки документации при проектировании туристских услуг, предназначен для предприятий и организаций различных организационно-правовых форм и граждан-предпринимателей, оказывающих туристские услуги.

ГОСТ Р 51185–98 вводит в область государственной регламентации гостиничных услуг.

Стандарт устанавливает:

- виды средства размещения;
- общие требования к средствам размещения;
- общие требования к услугам средств размещения;
- требования по безопасности;
- требования охраны окружающей среды.

Для гостиничного предприятия выполнение требований данного стандарта – условие прохождения сертификации услуг.

ГОСТ Р 50645-94 устанавливает классификацию гостиниц (мотелей) различных организационно-правовых форм вместимостью не менее 10 номеров и рассчитан на применение в целях сертификации гостиниц (мотелей). Услуги гостиниц должны соответствовать требованиям этого стандарта и Правилам предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации.

Закон РФ «О защите прав потребителей» устанавливает требование по предоставлению информации клиенту об исполнителе услуг, режиме его работы и оказываемых услугах.

Семейство стандартов ИСО 9000 разработано для того, чтобы помочь организациям всех видов и размеров внедрять и обеспечивать функционирование эффективных систем менеджмента качества (СМК):

– ГОСТ Р ИСО 9000–2001 описывает основные положения СМК и устанавливает для нее терминологию;

– ГОСТ Р ИСО 9001–2001 определяет требования к СМК для тех случаев, когда организации необходимо продемонстрировать свою способность предоставлять продукцию, отвечающую требованиям потребителей и установленным к ней обязательным требованиям, и направлен на повышение удовлетворенности потребителей;

– ГОСТ Р ИСО 9004–2001 содержит рекомендации, рассматривающие как результативность, так и эффективность СМК. Целью этого стандарта являются улучшение деятельности организации и удовлетворенность потребителей и других заинтересованных сторон.

Это семейство стандартов на СМК способствует взаимопониманию в национальной и международной торговле.

Контрольные вопросы

1. Назовите орган государственного регулирования в сфере туризма.
2. Действие каких законов РФ отменено в связи с вступлением в силу ФЗ «О техническом регулировании»?
3. Какой закон регулирует деятельность в области стандартизации и подтверждения соответствия?
4. Назовите цели и объекты технического регулирования.
5. Что относят к продукции применительно к туризму?
6. Дайте определение термину «технический регламент». На какие объекты индустрии туризма они распространяются? Какие органы вводят в действие технические регламенты?
7. Назовите документы в области стандартизации, используемые на территории РФ.
8. Дайте определение термину «оценка соответствия».
9. Назовите Федеральные законы, регулирующие туристскую деятельность.
10. Назовите документы, утвержденные постановлением Правительства РФ и регулирующие качество услуг гостиниц и услуг питания.
11. Что такое стандартизация? Назовите цели стандартизации.
12. Дайте определение термину «национальный стандарт». Какой орган утверждает национальные стандарты?
13. Дайте характеристику категориям и видам национальных стандартов.

14. Какие органы утверждают санитарные правила и нормативы, а также строительные правила нормы?

15. Что означает словосочетание «добровольное применение стандартов»?

16. Охарактеризуйте стандарт организации (предприятия).

17. Какие виды стандартов организаций (предприятий) применяются на предприятиях Японии и Китая?

18. Назовите нормативно-правовые акты, регулирующие и регламентирующие качество в сфере туризма.

4. СИСТЕМА ДОБРОВОЛЬНОЙ СЕРТИФИКАЦИИ В ИНДУСТРИИ ТУРИЗМА

Правила функционирования Системы добровольной сертификации услуг в Системе сертификации ГОСТ Р разработаны для совершенствования основополагающих документов Системы сертификации ГОСТ Р в соответствии с Правилами по проведению сертификации в Российской Федерации, Правилами сертификации работ и услуг в Российской Федерации и предназначены для использования при организации и проведении добровольной сертификации однородных видов услуг, в том числе туристских услуг, услуг средств размещения, услуг общественного питания, услуг по перевозке пассажиров автомобильным транспортом.

Правила функционирования Системы добровольной сертификации услуг в Системе сертификации ГОСТ Р разработаны Научно-техническим управлением Госстандарта России совместно с Федеральным государственным унитарным предприятием «Всероссийский научно-исследовательский институт сертификации» (ВНИИС) при активном участии ЦНИИБыт и Фонда сертификации «ФТОЛА-НАМИ».

Введены в действие с 01.09.2003 г. постановлением Госстандарта России от 21.08.2003 г. № 97.

Порядок проведения сертификации. Сертификацию проводят аккредитованные органы по сертификации услуг в пределах их области аккредитации.

При сертификации проверяются характеристики услуг и используются методы проверок, позволяющие:

- провести идентификацию услуги, в том числе проверить ее принадлежность к классификационной группировке в соответствии с нормативными и техническими документами;

- полно и достоверно подтвердить соответствие услуги требованиям, направленным на обеспечение ее качества и безопасности для жизни, здоровья и имущества потребителя, окружающей среды, установленным в нормативных документах, регламентирующих эту услугу.

Сертификация услуг включает:

- подачу заявки на сертификацию;
- рассмотрение и принятие решения по заявке;
- подтверждение соответствия услуг установленным требованиям;
- принятие решения о выдаче (отказе в выдаче) сертификата соответствия;
- выдачу сертификата соответствия и разрешения на применение знака соответствия;
- инспекционный контроль за сертифицированными услугами.

Подача заявки на сертификацию. Для проведения сертификации услуг заявитель (исполнитель услуги) направляет в аккредитованный орган по сертификации заявку на проведение работ по сертификации с

приложением документов, необходимых для проведения ее экспертизы в части установления возможности проведения сертификации и принятия решения по заявке (данная информация может быть представлена в виде анкеты-вопросника). Форма заявки должна соответствовать документу «Правила по сертификации. Система сертификации ГОСТ Р. Формы основных документов, применяемых в Системе».

При отсутствии у заявителя информации об аккредитованном органе по сертификации услуг заявка направляется в руководящий орган системы для принятия решения о проведении сертификации.

При наличии нескольких органов по сертификации данной услуги заявитель вправе направить заявку в любой из них.

Рассмотрение и принятие решения по заявке. Орган по сертификации регистрирует заявку и рассматривает ее с целью определения возможности проведения сертификации.

По результатам рассмотрения заявки орган по сертификации принимает решение по заявке и сообщает заявителю в письменном виде о принятом решении с указанием:

– наименования кодов услуг, по которым будет проведена сертификация; нормативных документов; схемы сертификации – в случае положительного решения;

– причин отказа – в случае отрицательного решения.

Срок рассмотрения и принятия решения по заявке о проведении или отказе в проведении сертификации не должен превышать 15 дней (с момента регистрации заявки).

Выбор схемы сертификации. Заявитель в заявке на сертификацию вправе предложить одну из схем сертификации, предусмотренных Правилами (табл. 4.1).

Таблица 4.1

Схемы сертификации услуг

№ п/п	№ схемы	Оценка качества оказания услуг	Проверка (испытания) результатов услуг	Инспекционный контроль сертифицированных услуг
1	2	3	4	5
1.	1	Оценка мастерства исполнителя работ и услуг	Проверка (испытания) результатов работ и услуг	Контроль мастерства исполнителя работ и услуг
2.	2	Оценка процесса выполнения работ (оказания услуг)	Проверка (испытания) результатов работ и услуг	Контроль процесса выполнения работ (оказания услуг)

1	2	3	4	5
3.	3	Анализ состояния производства	Проверка (испытания) результатов работ и услуг	Контроль состояния производства
4.	4	Оценка организации (предприятия)	Проверка (испытания) результатов работ и услуг	Контроль соответствия установленным требованиям
5.	5	Оценка системы качества	Проверка (испытания) результатов работ и услуг	Контроль систем качества

Критерии и условия выбора схем учитывают особенности оказания конкретных видов услуг, требуемый уровень доказательности, возможные затраты исполнителя услуг (заявителя) на проведение работ по сертификации.

В случае выявления в ходе экспертизы заявки несоответствия организационно-технических возможностей заявителя условиям применения и требованиям выбранной им схемы орган по сертификации должен в решении по заявке изложить мотивированное обоснование нецелесообразности проведения сертификации по данной схеме и предложить иную схему сертификации.

Оценка соответствия услуг установленным требованиям. Процедуры оценки соответствия услуг проводятся в соответствии со схемами сертификации.

Применение схем сертификации. Оценка соответствия услуг проводится органом по сертификации услуг в соответствии с требованиями нормативных документов.

В процедурах оценки органом по сертификации услуг могут быть использованы документы, подтверждающие соответствие сертифицируемых услуг установленным требованиям и полученные вне работ по сертификации, в т.ч.:

- результаты социологических и экспертных оценок;
- акты проверок, сертификаты, заключения федеральных органов исполнительной власти, осуществляющих контроль и надзор за качеством и безопасностью услуг, либо их территориальных органов, общественных объединений потребителей, их ассоциаций и союзов;
- результаты анализа (экспертизы) технических документов, используемых исполнителем услуг, на соответствие требованиям нормативных документов.

Технические документы, используемые исполнителем и влияющие на характеристики, проверяемые при сертификации, подлежат анализу на соответствие требованиям нормативных документов.

По схеме 1 оценивают мастерство исполнителя работ и услуг и контролируют его при инспекционном контроле.

По схеме 2 оценивают процесс выполнения работ (оказания услуг), проверяют (испытывают) результаты работ и услуг и контролируют процесс выполнения работ (оказания услуг) при инспекционном контроле.

В зависимости от сложности процесса оценивают:

- полноту и актуализацию документации, устанавливающей требования к процессу;
- оснащение необходимым оборудованием, инструментом, средствами измерений (испытаний, контроля), веществами, материалами, помещениями и др., а также их соответствие установленным требованиям;
- метрологическое, методическое, организационное, программное, информационное, материальное, правовое, техническое и др. обеспечение;
- безопасность и стабильность процесса;
- профессиональную компетентность исполнителей работ и услуг, обслуживающего и производственного персонала.

По схеме 3 анализируют состояние производства, в том числе при инспекционном контроле, проверяют (испытывают) результаты работ и услуг.

По схеме 4 оценивают организацию (предприятие) – исполнителя работ и услуг на соответствие установленным требованиям.

По схеме 5 оценивают систему качества и контролируют ее при инспекционном контроле, проверяют (испытывают) результаты работ и услуг. Оценку системы качества проводит эксперт по сертификации систем качества в соответствии с нормативными документами. При наличии сертификата на систему качества его учитывают при сертификации услуг.

Оценка оказания услуг в зависимости от схемы сертификации включает:

- оценку мастерства исполнителя работ и услуг;
- оценку процесса выполнения работ и оказания услуг;
- анализ состояния производства;
- оценку организации (предприятия) – исполнителя работ и услуг;
- оценку системы качества.

Перечни документов, на соответствие которым может осуществляться сертификация конкретных видов услуг, приведены в приложениях А, Б, В.

Проверка результата услуг. Испытание результата материальных услуг проводится в аккредитованных испытательных лабораториях или

на месте оказания услуг с использованием технологического оборудования и средств измерений заявителя. Отбор образцов (проб) осуществляется представителем аккредитованной испытательной лаборатории в присутствии или по заданию эксперта по сертификации данных услуг. Отбор продукции оформляется актом отбора проб.

Допускается отбор проб осуществлять эксперту по сертификации услуг, если это предусмотрено порядком проведения сертификации этой группы услуг.

Оформление результатов оценки. При проведении сертификации оформляют официальные документы (акты, протоколы), фиксирующие результаты оценок и проверок и подтверждающие обоснованность принятия решения по результатам сертификации. Результаты оценки соответствия услуг представляются в виде «Акта оценки оказания услуг».

Принятие решения о выдаче (отказе в выдаче) сертификата соответствия. Выдача сертификата соответствия и разрешения на применение знака соответствия. Орган по сертификации услуг на основе анализа актов, протоколов и других документов, подтверждающих соответствие услуг установленным требованиям, принимает решение о выдаче (об отказе в выдаче) сертификата соответствия.

В случае положительного решения орган по сертификации услуг оформляет сертификат соответствия, регистрирует его в Государственном реестре и выдает заявителю.

Орган по сертификации устанавливает срок действия сертификата соответствия с учетом результатов сертификации и сроков действия нормативных документов на сертифицированные услуги, но не более чем на 3 года.

Вместе с сертификатом соответствия орган по сертификации выдает заявителю разрешение на применение знака соответствия.

Форма и правила применения знака соответствия установлены Положением о знаке Системы сертификации ГОСТ Р при добровольной сертификации продукции (работ, услуг).

В случае отрицательного решения орган по сертификации оформляет его в виде решения об отказе в выдаче сертификата соответствия с указанием причин отказа и доводит его до сведения заявителя.

Инспекционный контроль сертифицированных услуг. Инспекционный контроль осуществляется органом по сертификации, выдавшим сертификат соответствия, в течение срока действия сертификата с целью установления соответствия сертифицированных услуг требованиям, подтвержденным при сертификации.

В случае прекращения деятельности органа по сертификации услуг, выдавшего исполнителю сертификат соответствия, решение вопроса о проведении инспекционного контроля за сертифицированными органом

по сертификации услугами осуществляет Госстандарт России в установленном порядке.

Инспекционный контроль осуществляется в форме плановых и внеплановых проверок и включает в себя следующие виды работ:

- анализ поступающей информации о качестве и безопасности сертифицированных услуг;
- разработку программы инспекционного контроля;
- создание комиссии для проведения инспекционной проверки;
- проведение инспекционной проверки;
- оформление результатов и принятие решения.

Периодичность и объем проведения планового инспекционного контроля определяются органом по сертификации в зависимости от результатов сертификации или предыдущего инспекционного контроля, степени потенциальной опасности услуг, стабильности их качества, затрат на проведение контроля, схемы сертификации, но не реже одного раза в год.

Внеплановый инспекционный контроль проводится в случаях:

– поступления информации о претензиях к качеству сертифицированных услуг от потребителей, органов исполнительной власти, осуществляющих контроль за качеством и безопасностью услуг, общественных объединений потребителей;

– получения от компетентных органов информации по результатам расследования причин различных аварий и прочих инцидентов, а также по результатам проведения государственных технических осмотров;

– обращения заявителя с просьбой о проведении инспекционного контроля по причине изменений в его деятельности, связанных с сертификационными требованиями и условиями действия сертификата соответствия.

Результаты инспекционного контроля оформляются актом, содержащим заключение о подтверждении (приостановке, отмене) действия выданного сертификата соответствия. При этом в акте фиксируются результаты выборочной проверки, состав и содержание которой должны соответствовать примененной при проведении сертификации схеме.

В случае несоответствия услуг установленным требованиям или отказа держателя сертификата от проведения инспекционного контроля орган по сертификации может отменить действие сертификата соответствия и разрешения на применение знака соответствия.

Информация о приостановлении или отмене действия сертификата соответствия доводится до сведения территориальных органов государственного контроля и надзора органом по сертификации, его выдавшим, для принятия необходимых мер по предупреждению реализации данной услуги.

Решение о приостановлении действия сертификата соответствия и разрешения на применение знака соответствия принимается в случае, если путем корректирующих мероприятий, разработанных исполнителем и согласованных с органом по сертификации, в соизмеримые сроки возможно устранение причин несоответствия.

При проведении корректирующих мероприятий орган по сертификации услуг:

- приостанавливает действие сертификата соответствия и разрешения на применение знака соответствия;
- устанавливает срок выполнения корректирующих мероприятий;
- проверяет выполнение корректирующих мероприятий.

После выполнения корректирующих мероприятий и при положительных итогах их оценки (проверки, контроля) орган по сертификации принимает решение о возобновлении действия сертификата соответствия и разрешения на применение знака соответствия и информирует об этом заинтересованных участников сертификации.

В случае невыполнения корректирующих мероприятий или их неэффективности орган по сертификации отменяет действие сертификата соответствия, аннулирует разрешение на применение знака соответствия и информирует об этом заинтересованных участников сертификации.

Сертификация на новый срок. При окончании срока действия сертификата соответствия или его отмене исполнитель имеет право подать заявку на проведение сертификации на новый срок в любой соответствующий орган. В этом случае сертификация осуществляется в соответствии с порядком, установленным в Системе. Если держатель сертификата соответствия не позднее чем за 30 дней до окончания срока его действия подает заявку на проведение сертификации на новый срок в орган, выдавший сертификат соответствия, то при этом сертификация проводится в соответствии с порядком, установленным в Системе, с учетом результатов предыдущей сертификации заявителя.

Порядок сертификации туристских услуг. Сертификация туристских услуг проводится по схеме 2. Оценку соответствия сертифицируемых услуг осуществляет эксперт в соответствии с методикой, утвержденной органом по сертификации. Проверку характеристик сертифицируемых услуг проводят на базе заявителя (исполнителя услуг) с участием эксперта. Перечень туристских услуг, основные характеристики и нормативные документы, на соответствие требованиям которых проводится сертификация, приведены в прил. А.

Порядок сертификации услуг средств размещения. Сертификация услуг средств размещения проводится по схеме 4. Оценку соответствия сертифицируемых услуг осуществляет эксперт в соответствии с методикой, утвержденной органом по сертификации. Проверку характеристик сертифицируемых услуг проводят на базе заявителя (исполни-

теля услуг) с участием эксперта. Перечень услуг средств размещения, основные характеристики и нормативные документы, на соответствие требованиям которых проводится сертификация, приведены в прил. Б.

Порядок сертификации услуг общественного питания. Сертификация услуг общественного питания проводится по схемам 1, 2, 4, 5.

Схему 1 применяют, когда заявителем является индивидуальный предприниматель, который сам занимается оказанием услуг.

Схему 2 применяют для предприятий общественного питания, осуществляющих изготовление кулинарной продукции и кондитерских изделий для последующей реализации через магазины (отделы) кулинарии и вне предприятия, а также реализацию кулинарной продукции и кондитерских изделий в собственных предприятиях (мелкорозничная сеть, магазины (отделы) кулинарии, раздаточные предприятия).

Схему 4 применяют для предприятий общественного питания, оказывающих услуги питания.

Схему 5 применяют для предприятий общественного питания, имеющих документально оформленную систему менеджмента качества.

Отбор образцов кулинарной продукции и кондитерских изделий для подтверждения их соответствия показателям качества проводит представитель испытательной лаборатории в присутствии эксперта органа по сертификации или без него по поручению органа по сертификации.

Перечень услуг общественного питания, основные характеристики и документы, на соответствие требованиям которых проводится сертификация, приведены в прил. В.

Подготовка туристского предприятия к сертификации туристско-экскурсионных услуг. Прохождение сертификации является достаточно сложным и трудоемким процессом для туристской фирмы и напрямую зависит от квалификации персонала фирмы. Подготовка туристского предприятия к сертификации включает:

- подписание протоколов намерений с принимающей фирмой;
 - обследование предполагаемого маршрута путешествия;
 - выбор оптимального варианта путешествий с точки зрения оптимальности и комфорта;
 - определение вредных факторов на маршруте и степени их влияния на туристов и их имущества;
 - проектирование маршрута с определением мероприятий по снижению, влиянию факторов риска;
 - разработка систем безопасности на маршруте.
- Подсистема внутренних стандартов предприятия:
- технологическая карта маршрута;
 - должностные инструкции персонала;
 - информация для туристов об услугах фирмы;
 - информационный листок;

- информационно-рекламные листы;
- подсистема обеспечения безопасности смежников на весь комплекс услуг;
- сертификаты на средства размещения, точки питания, транспорт и т.д.;

- гарантия безопасности, контракты.

Подсистема охраны окружающей среды:

- описание оборудования мест отдыха и стоянок;

- инструктаж туристов.

Подсистема социальных гарантий безопасности:

- договоры страхования;

- договоры охраны.

Подсистема безопасности экскурсий:

- комплект документов на экскурсии;

- специальная подготовка гидов, экскурсоводов.

Основной перечень документов, необходимых для обязательной сертификации:

- акт обследования маршрута;

- копия лицензии;

- технологическая карта;

- информационный листок туристской путевки;

- должностная инструкция руководителя группы;

- инструктаж соответствия руководителя группы на маршруте;

- план действия персонала туристского предприятия в чрезвычайных ситуациях;

- план действия руководителя группы в чрезвычайной ситуации;

- система непрерывного обучения персонала действиям в чрезвычайных ситуациях;

- документ, устанавливающий персональную ответственность руководителя предприятия;

- памятки туристу;

- договор с туристом о купле-продаже турпродукта;

- копия справки о подготовке руководителя группы в Центре санитарного надзора (ЦСЭН);

- мероприятия по снижению влияния вредных факторов на маршруте до допустимого риска;

- контрольный текст инструктажа для туристов;

- система обязательного прохождения инструктажей туристов;

- контракты, договоры с иностранными партнерами по обеспечению безопасности туристов;

- договор со страховой компанией на страхование жизни, здоровья, имущества;

- договор на охрану группы;

- договор на транспортное обслуживание;
- договор на экскурсионные услуги;
- договор на услуги по размещению;
- договор по питанию;
- отчет руководителя группы о прохождении маршрута;
- анкета социологического опроса туристов;
- документы на офис фирмы;
- список работников с указанием стажа и наличием образования;
- образец туристской путевки;
- анкеты-вопросники для заполнения на каждый маршрут;
- электрографическая копия титульного листа журнала обращения туристов;
- приказ руководителя туристской фирмы об обеспечении безопасного маршрута.

Срок действия сертификата не более 3 лет. В течение всего действия сертификата Центр стандартизации, метрологии и сертификации (ЦСМ) проводит контроль за сертификационной услугой.

Инспекционный контроль может быть:

- плановый (не реже 1 раза в год);
- внеплановый (проводится по просьбам органов госконтроля – антимонопольный комитет, комитет по защите прав потребителей).

Пакет документов для сертификации туристских услуг. Процесс сертификации начинается с заполнения заявки стандартной формы на проведение работ по сертификации туристских и гостиничных услуг аккредитованными в установленном порядке органами по сертификации. Данная заявка подписывается директором фирмы и удостоверяет, что туристская фирма идентифицировала свои услуги согласно номенклатуре Общероссийского классификатора услуг населению (ОКУН).

К заявлению прилагаются следующие документы:

Копии:

1. Свидетельства о регистрации.
2. Устава и прочих учредительных документов.
3. Лицензии.
4. Справки Госкомстата.
5. Свидетельства о постановке на налоговый учет.

В зависимости от кодов ОКУН предоставляются следующие документы:

1. Договор на занимаемое помещение.
2. Должностные инструкции персонала.
3. Общие правила реализации туристского продукта.
4. Договоры туристской фирмы с туроператорами, турагентами.
5. Договоры на перевозку туристов различными видами транспорта.
6. Договор страхования туристов.

7. Договоры с гостиницами.

8. Договоры на организацию экскурсионного обслуживания.

Образцы документов, оформляемых при реализации туристского продукта:

- договор с клиентом,
- путевка,
- ваучер,
- информационное обеспечение тура,
- памятка.

Сертификация услуг туроператора. При оценке процесса оказания услуги проверяют:

– офис (документы на право пользования офисом, вывеска, режим работы, микроклимат, оформление помещений для приема посетителей);

– документы на туры, разработанные в соответствии с ГОСТ Р 50690 (все виды туризма), ГОСТ Р 50681, ГОСТ Р 50644 (внутренний и въездной туризм) и подтверждающие безопасность этих туров;

– наличие договоров (контрактов) с принимающей стороной, организациями, предоставляющими услуги питания, средств размещения, по перевозке, турагентами и др.;

– полноту и актуализацию документации, устанавливающей требования к оказанию туристских услуг, в том числе лицензий на туристскую деятельность (в установленном законодательством порядке), программы туристского путешествия по определенному маршруту и др.;

– создание необходимых условий при организации путешествия туристов и осуществление предупредительных мер, направленных на обеспечение безопасности туристов;

– организацию туристского обслуживания, методическое, программное, информационное и другое обеспечение процесса оказания услуг;

– соответствие квалификации, опыта работы и иных профессиональных характеристик персонала требованиям, установленным в Постановлении Минтруда РФ № 8 «О квалификационных требованиях (профессиональных стандартах) к основным должностям работников туристской индустрии» от 17 мая 1999 г.

Сертификация услуг турагента. При оценке процесса оказания услуги проверяют:

– офис (документы на право пользования офисом, вывеска, режим работы, микроклимат, оформление помещений для приема посетителей);

– наличие договоров с туроператорами, предусматривающих условия по безопасности в соответствии с ГОСТ Р 50690;

– наличие полной и достоверной информации для потребителей в доступном для обозрения месте;

– наличие документов, предоставляемых туристу (договор, туристская путевка, памятка);

– соответствие квалификации, опыта работы и иных профессиональных характеристик персонала требованиям, установленным в Постановлении Минтруда РФ № 8 «О квалификационных требованиях (профессиональных стандартах) к основным должностям работников туристской индустрии» от 17 мая 1999 г.

Сертификация услуг по организации экскурсий. При оценке процесса оказания услуги проверяют:

– наличие технологических документов (технологическая карта экскурсии, схема трассы маршрута транспортной экскурсии, инструкции) и их соответствие требованиям безопасности, установленным нормативными документами;

– заключение договоров с транспортными предприятиями, имеющими сертификаты соответствия требованиям безопасности на услуги по перевозке пассажиров;

– соответствие квалификации, опыта работы и иных профессиональных характеристик экскурсоводов требованиям, установленным в Постановлении Минтруда РФ № 8 «О квалификационных требованиях (профессиональных стандартах) к основным должностям работников туристской индустрии» от 17 мая 1999 г.

Сертификация услуг по обучению основам туристских и альпинистских навыков. При оценке процесса оказания услуги проверяют:

– наличие лицензии на проведение обучения;

– наличие учебных программ, квалифицированных преподавателей, наглядной информации, необходимого инвентаря, оборудования и других ресурсов, обеспечивающих получение знаний и навыков по требованиям безопасности.

Контрольные вопросы

1. Дайте понятие и назовите формы подтверждения соответствия в сфере туризма.

2. Какая система сертификации (с точки зрения принадлежности к федеральному органу исполнительной власти, сформировавшему систему) охватывает услуги населению?

3. В чем заключаются общие требования к туристским услугам в соответствии с ГОСТ Р 50690–2000?

4. Услуги индустрии туризма подлежат добровольной или обязательной сертификации?

5. Какой орган и когда ввел в действие правила функционирования Системы добровольной сертификации услуг (СДСУ)? Какие услуги индустрии туризма подлежат сертификации в этой Системе?

6. Какие туристские услуги подлежат сертификации в СДСУ? Какие этапы включает порядок сертификации туристских услуг?
7. В чем заключаются общие требования к туристским услугам в соответствии с ГОСТ Р 50690–2000?
8. Услуги каких средств размещения подлежат сертификации в СДСУ?
9. Какие услуги общественного питания подлежат сертификации в СДСУ?
10. Назовите цели сертификации услуг в туризме.
11. В чем отличие добровольной сертификации от обязательной?
12. Назовите этапы сертификации услуг в СДСУ.
13. В чем сущность понятия «схема сертификации»?
14. По каким схемам проводятся сертификации туристских услуг, услуг средств размещения, услуг общественного питания в СДСУ? В чем суть различия этих схем?
15. Какие документы, подтверждающие соответствие сертифицируемых услуг установленным требованиям и полученные вне работ по сертификации, могут быть использованы в процедурах оценки органом по сертификации?
16. Какие документы необходимы для сертификации средства размещения?
17. Какие документы необходимы для сертификации туристских услуг?
18. Что проверяют при оценке процесса оказания услуги туроператором?
19. Что проверяют при сертификации услуг турагента?
20. Что проверяют при сертификации услуг по организации экскурсий?
21. Наличие чего проверяют при сертификации услуг по обучению основам туристских и альпинистских навыков?

5. КЛАССИФИКАЦИЯ СРЕДСТВ РАЗМЕЩЕНИЯ И НОМЕРОВ НА КАТЕГОРИЮ В РФ

Средства размещения туристов – любой объект, предназначенный для временного проживания туристов (гостиница, турбаза, площадка для кемпинга и другие).

Услуги средств размещения – деятельность исполнителя по размещению туристов и оказанию гостиничных, специализированных (лечебно-оздоровительных, санаторных, спортивных, туристских и других) услуг.

Исполнитель услуги средств размещения – организация, индивидуальный предприниматель, оказывающие услуги средств размещения.

Понятие «гостиница» определено в ГОСТ Р 50645-94 «Туристско-экскурсионное обслуживание. Классификация гостиниц» – как предприятие, предназначенное для временного проживания.

В Правилах предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации, утвержденных Постановлением Правительства РФ № 490 от 25.04.97 г., **гостиница** рассматривается как имущественный комплекс (здание, часть здания, оборудование и иное имущество), предназначенный для предоставления услуг.

Наряду с понятием «гостиница» все чаще используется **термин «отель»** – гостиничное предприятие, предоставляющее широкую номенклатуру и высокое качество услуг, создает изысканный комфорт и атмосферу гостеприимства.

Сущность концепции туристской гостиницы сводится к следующим моментам:

- туристская гостиница располагается, как правило, на туристских маршрутах, с которых принимают клиентов;
- комплекс услуг, предлагаемых в туристской гостинице, формируется в соответствии с программой маршрута и заранее определяется ваучером или путевкой;
- для организации обслуживания в структуре туристской гостиницы предусмотрены турбюро или бюро путешествий и экскурсий.

Классификация средств размещения туристов приводится в ГОСТ Р 50645-94 «Туристско-экскурсионное обслуживание. Классификация гостиниц» и ГОСТ Р 51185-98 «Туристские услуги. Средства размещения. Общие требования». В соответствии с последним документом все средства размещения подразделяют на коллективные и индивидуальные.

К **коллективным средствам размещения** гостиничного типа относятся: гостиницы, мотели, клубы с проживанием, пансионаты, меблированные комнаты, общежития.

К **специализированным средствам размещения** относят: санатории, профилактории, дома отдыха, туристские приюты, стоянки и др., туристские, спортивные базы, базы отдыха, дома охотника (рыбака), конгресс-центры, кемпинги, ботели, флотели, ротели.

К **индивидуальным средствам размещения** относят: квартиры, комнаты в квартирах, дома, коттеджи, сдаваемые внаем.

Согласно действующим в Российской Федерации документам по туризму и гостеприимству, классификация гостиниц (мотелей) вместимостью не менее десяти номеров осуществляется по категориям. Категории соответствуют звездам, количество которых увеличивается с повышением уровня обслуживания.

Гостиницы классифицируют по пяти категориям, мотели – по четырем.

Пять звезд соответствуют высшей категории (★★★★★), одна звезда – низшей (★), в мотелях – ★★★★★ звезды – высшая категория, ★ звезда – низшая.

Большинство гостиниц категории ★★★★★ звезды – это новые или отреставрированные здания. Эти гостиницы привлекают внимание внешней и внутренней отделкой, дизайном. В большинстве из них задействован капитал иностранных компаний, управление – иностранный менеджмент. Они предлагают более широкий выбор услуг, чем ★★★ звезды, и приближаются к международным стандартам. Как правило, все они имеют сауну, реже бассейн, небольшие конференц-залы и бизнес-центры, рестораны, бары, салоны красоты и другие услуги, индивидуальные для каждого отеля.

Гостиниц ★★★★★ не так много в Москве («Метрополь», «Национала», «Балчуг-Кемпински»), но все они полностью соответствуют мировым стандартам: архитектура, дизайн, набор предоставляемых услуг, уровень обслуживания и т. д.

Классификацию гостиниц и номеров на категорию осуществляют в соответствии с:

- Государственной системой классификации гостиниц и других средств размещения;
- Системой добровольной сертификации услуг гостиниц и других средств размещения на категорию.

5.1. Государственная система классификации гостиниц и других средств размещения

В соответствии с Концепцией развития туризма от 21 июня 2001 г. Министерство экономического развития и торговли РФ утвердило (зарегистрировано в Минюсте РФ 21 августа 2003 г.) Положение о госу-

дарственной системе классификации гостиниц и других средств размещения (ГСК).

Основные цели ГСК:

– обеспечение стабильности качества обслуживания в средствах размещения;

– гармонизация критериев классификации средств размещения в РФ с рекомендациями Всемирной туристской организации и с учетом зарубежной практики;

– дифференциация средств размещения в зависимости от ассортимента и качества предоставляемых услуг;

– оказание помощи потребителю в компетентном выборе услуг средств размещения;

– обеспечение потребителя достоверной информацией о том, что категория средства размещения подтверждена результатами классификации и соответствует категории, установленной в нормативных документах ГСК;

– повышение конкурентоспособности гостиниц и других средств размещения;

– содействие развитию въездного и внутреннего туризма за счет укрепления доверия российских и иностранных потребителей к результатам классификации средств размещения и соответственно увеличению доходной части бюджета страны.

Перечень средств размещения, классифицируемых в ГСК:

– гостиницы и аналогичные средства размещения;

– гостиницы;

– мотели;

– молодежные гостиницы (хостелы);

– дома отдыха, пансионаты;

– гостиницы с оказанием лечебно-оздоровительных услуг.

Порядок проведения работ по классификации. **Классификация средств размещения проводится в три этапа:**

1. Экспертная оценка соответствия средства размещения категории.

2. Аттестация средства размещения.

3. Инспекционный контроль классифицированных средств размещения.

Экспертная оценка соответствия средства размещения категории включает в себя оценку средства размещения в целом и его номерной фонд. Экспертная оценка проводится в следующем порядке:

– получение заявки на классификацию;

– проведение оценки средства размещения и составление акта.

К заявке прилагается анкета-вопросник, содержащая сведения о структуре номерного фонда для определения объемов работ и их стоимости.

Получив заявку и заполненную анкету-вопросник, Центральный орган ГСК заключает договор с заявителем на выполнение работ и поручает провести Органу по классификации работу по оценке соответствия средства размещения категории.

После подписания договора и оплаты работ формируется экспертная комиссия для проведения работ по оценке соответствия средства размещения.

Проведение оценки соответствия средства размещения и его номерного фонда категории осуществляется в следующем порядке:

- устанавливается соответствие требованиям ГСК. Результаты отражаются в протоколе;

- проводится балльная оценка средства размещения по критериям ГСК. Результаты отражаются в протоколе;

- одновременно с оценкой соответствия средства размещения проводится оценка соответствия номеров категориям. Результаты оценок номеров оформляются протоколами.

Результаты работы комиссии оформляются актом. К акту прилагаются протоколы.

Аттестация средств размещения:

- Орган по классификации анализирует документы и направляет один экземпляр акта в Центральный орган ГСК для заключения и передачи в Аттестационную комиссию для принятия решения об аттестации средства размещения на категорию;

- после принятия Аттестационной комиссией решения о присвоении средству размещения категории сертификат категории с приложениями направляется в Центральный орган ГСК для регистрации в реестре и направления заявителю с уведомлением о вручении не позднее 30 дней со дня принятия решения.

Сертификат категории выдается на срок не более 5 лет.

Методика оценки соответствия средств размещения категориям. Оценка соответствия средства размещения одной из категорий проводится в три этапа:

- **первый этап** – проводится предварительная оценка соответствия средства размещения минимальным требованиям. По результатам предварительной оценки составляется протокол соответствия средства размещения одной из категорий;

- **второй этап** – проводится балльная оценка соответствия средства размещения по категориям. По результатам балльной оценки составляется протокол и указывается суммарное количество баллов;

- **третий этап** – на основании вышеуказанных протоколов проводится окончательная оценка соответствия средства размещения определенной категории.

Средства размещения определенной категории должны соответствовать:

1. Минимальным требованиям.

2. Критериям балльной оценки с учетом следующего суммарного количества баллов:

- для категории – «пять звезд» – 120 баллов,
- для категории – «четыре звезды» – 100 баллов,
- для категории – «три звезды» – 80 баллов,
- для категории – «две звезды» – 50 баллов,
- для категории – «одна звезда» – 20 баллов,
- для категории – «без звезд» – 17 баллов.

Допускается уменьшение требуемого количества баллов на 10% (кроме категории «без звезд»).

Если средство размещения по количеству суммарных баллов не соответствует категории, установленной при предварительной оценке (первый этап), то принимают следующее решение:

– если суммарное количество баллов ниже значений, установленных для данной категории, то средству размещения присваивается более низкая категория по отношению к предварительной оценке (кроме категории «без звезд»);

– если суммарное количество баллов выше значений, установленных для данной категории, то средству размещения присваивается категория, соответствующая предварительной оценке.

Классификация номеров по категориям основана на комплексе минимальных требований и критериях балльной оценки.

Устанавливаются следующие категории номеров средства размещения:

- высшая («сюит», «апартамент», «люкс», «студия»);
- первая;
- вторая;
- третья;
- четвертая;
- пятая.

Оценка соответствия номеров категориям проводится в три этапа:

– **первый этап** – проводится предварительная оценка соответствия номера минимальным требованиям. По результатам оценки составляются протоколы соответствия номеров категориям;

– **второй этап** – проводится балльная оценка соответствия номеров. По результатам балльной оценки составляются протоколы, в которых указывается суммарное количество баллов;

– **третий этап** – на основании протоколов проводится окончательная оценка соответствия номеров категориям.

Номера определенной категории должны соответствовать минимальным требованиям, критериям балльной оценки с учетом следующего суммарного количества баллов для категории:

- высшая «сюит» – 45 баллов;
- высшая «апартамент» – 45 баллов;
- высшая «люкс» – 45 баллов;
- высшая «студия» – 45 баллов;
- первая – 23 балла;
- вторая – 9 баллов;
- третья – 9 баллов;
- четвертая – 8 баллов;
- пятая – 4 балла.

Допускается уменьшение требуемого количества баллов на 10% (кроме номеров от второй до пятой категории).

Если номера от первой до пятой категории по суммарному количеству баллов не соответствуют категории, установленной при предварительной оценке (первый этап), то принимают следующее решение:

- если суммарное количество баллов в номере первой категории ниже значений, установленных для данной категории, то номеру присваивается более низкая категория – вторая;
- если в номерах от второй до пятой категории суммарное количество баллов ниже установленных значений, то эти номера выводятся из номерного фонда для ремонта.

5.2. Система добровольной сертификации средств размещения

В соответствии с Законом «О техническом регулировании» в индустрии гостеприимства требования к гостиничным услугам не являются обязательными и могут исполняться на добровольной основе; эти услуги подлежат только добровольному подтверждению соответствия (добровольной сертификации).

В настоящее время существуют следующие документы, устанавливающие классификацию видов деятельности (продукции, услуг):

1. Общероссийский классификатор отраслей народного хозяйства (ОКОНХ).
2. Общероссийский классификатор видов экономической деятельности, продукции и услуг ОК-004-93 (ОКДП).
3. Общероссийский классификатор услуг населению ОК-002-93 (ОКУН).

Первые два документа используются при идентификации отраслей принадлежности предприятия или предпринимателя к сфере гостиничного хозяйства. Например, 90220 ОКОНХ означает принадлежность

предприятия к гостиницам, код 91600 – к предприятиям отдыха и туризма, код 91517 – к санаторно-курортным учреждениям. Эти коды приводятся в статистических формах, заполняемых гостиницами.

Помимо этого, услуги по предоставлению размещения включены в ОКПД в несколько групп, имеющих различные цифровые обозначения. Для этих групп соответственно разрабатываются свои нормативные требования, которым они обязаны соответствовать.

Перечень услуг средств размещения, подлежащих добровольной сертификации на категорию, с указанием кодов по «Общероссийскому классификатору услуг населению» ОК 002-93:

Услуги гостиниц и аналогичных средств размещения (код 062100):

- услуги гостиниц (в том числе квартирного типа) – код 062101;
- услуги мотелей – код 062102;
- услуги клубов с проживанием – код 062103;
- услуги меблированных комнат – код 062104;
- услуги общежитий – код 062105.

Услуги специализированных средств размещения (код 062200):

- услуги лагерей труда и отдыха – код 062201;
- услуги туристских, спортивных баз, баз отдыха – код 062203;
- услуги домов охотника (рыбака) – код 062204;
- услуги конгресс-центров – код 062205;
- услуги общественных средств транспорта (туристские поезда, круизные суда, яхты) – код 062206;
- услуги наземного и водного транспорта, переоборудованного под средства размещения для ночлега – код 062207;
- услуги кемпингов – код 062208.

Группа «Туристские услуги и услуги средств размещения для временного проживания туристов» имеет код 060000.

В целях совершенствования работ по оценке и подтверждению соответствия услуг средств размещения Госстандартом России создана (введена в действие с 1 октября 2001 года) Система добровольной сертификации услуг гостиниц и других средств размещения на категорию (Система).

Сертификацию услуг гостиниц и других средств размещения на категорию в Системе проводит Отдел стандартизации и сертификации услуг ОСУ ВНИИС Госстандарта России.

Отличительной особенностью Системы является то, что она помимо требований ГОСТ Р 50645-94 «Туристско-экскурсионное обслуживание. Классификация гостиниц» включает в себя качественные показатели, характеризующие состояние оснащения и оборудования номерного фонда и общественных помещений, а также ассортимента оказываемых услуг.

Наличие или отсутствие того или иного оборудования или услуги оценивается вышеуказанным ГОСТ Р, а далее вступает в действие особая система оценки качества.

Качество и состояние «составляющих» гостиницы оценивается в баллах, которые по каждому пункту выставляет комиссия экспертов.

Если гостиница отвечает только минимальным требованиям и не набирает должного количества баллов, тогда категория понижается, и вместо, скажем, трех звезд, на которые гостиница претендовала, она получает только две, поскольку «наличие» трем звездам соответствует, а «качество» нет.

Таким образом, средства размещения, руководство которых занимается улучшением состояния своих предприятий, наберут большее количество баллов и получают более высокую категорию.

Очень важным является тот факт, что в ходе сертификации проводится оценка всех номеров. Каждому из них присваивается категория. Чтобы ее заслужить, номер должен соответствовать минимальным требованиям и набрать определенное количество баллов, оговоренное в системе.

Это означает, что не может возникнуть ситуация, при которой эксперты осмотрят не все номера гостиницы, а только самые лучшие, и на основании такого «выборочного» осмотра присвоят гостинице завышенную категорию.

Система носит официальный характер, то есть едина для всей страны. Для работы с ней приглашаются региональные представители для того, чтобы в любом городе и населенном пункте России любые предприятия индустрии гостеприимства оценивались с одинаковой тщательностью и получали объективную оценку.

Объективность и достоверность сертификации в Системе обеспечивается аттестацией экспертов Системы в порядке, установленном в данной Системе. Система имеет собственные формы сертификатов соответствия, знака соответствия и других документов, необходимых для проведения сертификации.

Основные цели Системы:

- повышение качества обслуживания;
- обеспечение потребителя достоверной информацией об уровне обслуживания и ассортименте предлагаемых средством размещения услуг;
- дифференциация средств размещения в зависимости от ассортимента и качества предоставляемых услуг;
- оказание помощи потребителю в компетентном выборе исполнителя услуг средств размещения;

– обеспечение потребителю гарантий, что услуги средства размещения соответствуют категории, установленной в нормативных документах, принятых в данной Системе;

– повышение конкурентоспособности гостиниц и других средств размещения;

– содействие развитию въездного и внутреннего туризма за счет укрепления доверия российских и иностранных потребителей к результатам сертификации средств размещения и соответственно увеличению доходной части туристского баланса России.

Требования, на соответствие которым проводится сертификация, установлены в следующих документах:

1. Стандарты Российской Федерации:

ГОСТ Р 50645-94. Туристско-экскурсионное обслуживание. Классификация гостиниц (в данной Системе стандарт распространяется на средства размещения, перечень которых приведен в Прил. А).

ГОСТ Р 51185-98. Туристские услуги. Средства размещения. Общие требования.

2. Правила предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации (Постановления Правительства РФ от 02.10.1999 г. № 1104, от 15.09.2000 г. № 693).

3. Рекомендации Всемирной туристской организации (ВТО) 1993 года «Устойчивое развитие туризма: пособие для специалистов по местному планированию».

Порядок проведения работ по сертификации. Добровольная сертификация услуг средств размещения на категорию проводится в соответствии с Правилами сертификации работ и услуг в Российской Федерации по 4 схеме и включает в себя:

– оценку услуг средства размещения;

– проверку результата услуги;

– инспекционный контроль.

Добровольная сертификация услуг средств размещения на категорию включает следующие этапы:

– подачу заявки на сертификацию;

– подготовительные работы (подготовка к сертификации), включая принятие решения по заявке;

– проведение оценки услуг средства размещения;

– принятие решения о выдаче сертификата соответствия и разрешения на применение знака соответствия или принятие решения об отказе в выдаче сертификата соответствия;

– инспекционный контроль сертифицированных услуг средств размещения.

Заявитель оформляет заявку на сертификацию, заполняет анкету-вопросник (при необходимости) для определения объемов работ по сер-

тификации и направляет документы в Орган по добровольной сертификации услуг средств размещения на категорию – ВНИИС.

Получив заявку и заполненную анкету-вопросник, Орган по сертификации осуществляет:

- принятие решения по заявке;
- определение процедуры оценки услуг средств размещения;
- подготовку проекта договора на выполнение работ по сертификации.

Оценка услуг средств размещения (его номеров) на категорию осуществляется в следующем порядке:

1) устанавливается соответствие услуг средств размещения требованиям, установленным ГОСТ Р 50645-94.

По результатам оценки соответствия средства размещения указанным требованиям определяется предварительная категория средства размещения. Результаты оценки первого этапа работ отражают в протоколе;

2) определяется соответствие средства размещения дополнительным требованиям к категориям от одной до пяти «звезд» с учетом балльной оценки. По результатам комплексной оценки соответствия средства размещения требованиям ГОСТ Р 50645-94 и дополнительным требованиям устанавливается окончательная категория средства размещения. Результаты оценки второго этапа работ отражают в протоколе;

3) одновременно с сертификацией услуг средств размещения проводится сертификация номеров на категорию. Результаты оценки номеров оформляют протоколом.

В ходе сертификации заявитель предоставляет документы, подтверждающие соответствие оказываемых услуг требованиям безопасности в части пожарной безопасности, соблюдения санитарно-гигиенических и противоэпидемиологических правил и норм и охраны окружающей среды в соответствии с ГОСТ Р 51185-98 (разделы 7 и 8).

Для проверки результата услуг, оказываемых средством размещения, проводят опрос (анкетирование) проживающих в средстве размещения.

Результаты проверок и оценок, выводы и рекомендации комиссии оформляются актом.

При положительном решении Орган по сертификации:

– принимает решение о выдаче сертификата соответствия средства размещения категории;

– оформляет сертификат и приложение к сертификату установленного Системой образца в срок не позднее 10 дней со дня подписания акта;

– регистрирует их в реестре Системы;

– оформляет разрешение на применение знака соответствия и выдает их заявителю.

Сертификаты выдаются на срок не более трех лет.

Исполнители услуг применяют знак соответствия Системы на категорию путем простановки его на документации для потребителей (путевках, квитанциях, карточках гостя, рекламных проспектах и других материалах), а также на вывесках и используют в рекламных целях.

Инспекционный контроль услуг сертифицированных объектов устанавливается на весь период действия сертификата с проведением инспекционных проверок не реже одного раза в год.

Внеплановые инспекционные проверки проводят в следующих случаях:

- поступление информации о претензиях к услугам средства размещения, имеющего сертификат соответствия;
- существенные изменения технологии оказания услуг;
- существенные изменения организационной структуры проверяемой организации, ее кадрового состава.

При проведении инспекционной проверки эксперты обязательно проверяют устранение несоответствий, выявленных по данным предыдущих проверок, не повлиявших на решение о выдаче (подтверждении действия) сертификата.

Проверяемая организация несет ответственность за устранение несоответствий в сроки, согласованные с комиссией.

При положительных результатах инспекционного контроля Орган по сертификации подтверждает действие выданного сертификата соответствия.

Условиями для принятия решения о подтверждении действия сертификата являются:

- отсутствие значительных несоответствий требованиям стандартов, на соответствие которым проведена сертификация;
- отсутствие нарушений правил использования сертификата;
- устранение всех ранее выявленных несоответствий в установленные сроки.

При выявлении малозначительных несоответствий Орган по сертификации подтверждает действие сертификата соответствия после получения от заявителя письменного обязательства об устранении несоответствий в согласованный период.

Проверка фактического устранения малозначительных несоответствий может быть проведена сразу же после окончания согласованного срока (в рамках внеплановой инспекционной проверки) или «в рамках ближайшей плановой» инспекционной проверки.

При отрицательных результатах инспекционного контроля Орган по сертификации принимает решение о приостановлении или отмене действия сертификата соответствия.

По окончании срока действия сертификата проводится повторная сертификация.

Классификация средств размещения по категориям основана на комплексе минимальных требований, установленных ГОСТ Р 50645:

- по материально-техническому обеспечению,
- по номенклатуре предоставляемых услуг,
- по персоналу, а также комплексу дополнительных требований к качеству материально-технического обеспечения и предоставляемых средством размещения услуг.

В данной Системе ГОСТ Р 50645 распространяется на все виды средств размещения.

Оценка средства размещения на соответствие категории проводится в три этапа:

Первый этап – проводится предварительная оценка соответствия средства размещения **требованиям ГОСТ Р 50645-94** (приложение А), которые в Системе рассматриваются **как минимальные требования**. По результатам оценки составляется протокол и устанавливается категория, которой соответствует данное средство размещения.

Второй этап – проводится **оценка соответствия** средства размещения дополнительным требованиям, по результатам которой составляется протокол.

Третий этап – проводится окончательная оценка соответствия средства размещения категории.

Дополнительные требования к средствам размещения включают качественные показатели, касающиеся следующего:

- расположение средства размещения;
- внешний вид: фасад, балконы, лоджии, ставни;
- наличие второго лифта (служебного), используемого исключительно для персонала и доставки багажа;
- наличие гостевых лифтов;
- общая площадь, предназначенная для приема клиентов, в том числе в гостиных и холлах;
- качество, состояние холлов, салонов и других общественных помещений и их оборудования, включая напольное покрытие / ковер, стены, занавеси, освещение, мебель;
- площадь, занятая ресторанами;
- площадь, занятая барами;
- качество и состояние оборудования номерного фонда (во всех номерах): напольное покрытие / ковер, мебель, занавеси, постельные принадлежности;
- телевидение в номерах;
- качество, состояние оборудования ванных комнат: стены, пол, сантехническое оборудование, краны, наличие табурета или стульчика в

ванной комнате, наличие ручки на ванне или на стене у ванны для страховки от падения при скольжении, наличие в ванне специального покрытия, предохраняющего от падения, наличие банной простыни, наличие кафельного покрытия стен в ванной комнате: до потолка, не менее чем на 1/3 от потолка; состояние кафельного покрытия; наличие биде не менее чем в 50% номеров (в ванной комнате), наличие фена в ванной комнате в 100% номеров;

- количество линий телефонной связи;
- телефонная кабина;
- телекс или электронная почта;
- телефакс;
- транспортное обслуживание;
- время работы предприятий питания;
- наличие постоянных или временных торговых точек;
- наличие казино;
- охраняемая автостоянка с неограниченным временем парковки (кроме мотелей, кемпингов, туристских поездов и круизных судов) с количеством мест;
- наличие проката;
- наличие комнаты для детских игр;
- наличие сервиса для инвалидов;
- наличие прочих услуг;
- наличие спортзала;
- наличие теннисного корта;
- наличие плавательного бассейна;
- наличие сауны.

Категории средств размещения обозначают символом ★ (звезда), количество звезд увеличивается с повышением уровня качества обслуживания. Средства размещения классифицируют по пяти категориям (высшая – ★★★★★, низшая – ★).

Классификация номеров средства размещения основана на комплексе минимальных и дополнительных требований.

Оценка номера средства размещения на соответствие категории проводится в три этапа:

первый этап – проводится оценка соответствия номера средства размещения минимальным требованиям. По результатам оценки составляется протокол и предварительно определяется категория, которой соответствует данный номер;

второй этап проводится оценка соответствия номера дополнительным требованиям, по результатам которой составляется протокол;

третий этап проводится окончательная оценка соответствия номера категории.

Минимальные требования к номерам различных категорий:

- техническое оснащение номеров;
- освещение;
- отопление;
- наличие телефонного аппарата, радиоприемника, телевизора, холодильника, мини-бара, мини-сейфа;
- оснащение мебелью и инвентарем;
- информационные материалы в номере;
- инвентарь и предметы санитарно-гигиенического оснащения номера.

Дополнительные требования к номерам различных категорий включают качественные показатели, касающиеся следующего:

- качество и состояние оборудования номерного фонда: напольное покрытие / ковер, мебель, занавеси, постельные принадлежности;
- качество, состояние оборудования ванных комнат: стены, пол, сантехническое оборудование, краны, наличие табурета или стульчика в ванной комнате, наличие ручки на ванне или на стене у ванны для страховки от падения при скольжении, наличие в ванне специального покрытия, предохраняющего от падения, наличие банной простыни, наличие кафельного покрытия стен в ванной комнате: до потолка, не менее чем на 1/3 от потолка; состояние кафельного покрытия; наличие биде, фена, косметического зеркала, отводной телефонной трубки, шнура или кнопки вызова персонала, туалетного стола, зеркальной стенки.

При сертификации номеров средства размещения устанавливается их соответствие следующим категориям:

- высшая («сьюит», «апартамент», «студия», «кинг-сайз» и «люкс»),
- первая,
- вторая,
- третья.

К номерам высшей категории относятся номера:

– двухкомнатный одно-двухместный номер «люкс»: номер в средстве размещения, состоящий из двух жилых комнат – гостиной и спальни с двухспальной или двумя односпальными кроватями, рассчитан на проживание одного-двух человек;

– однокомнатный одно-двухместный номер «кинг-сайз»: номер в средстве размещения, состоящий из одной жилой комнаты с нестандартной широкой двухспальной кроватью (200 см x 200 см), рассчитан на проживание одного-двух человек;

– двухкомнатный одно-двухместный номер «кинг-сайз»: номер в средстве размещения, состоящий из двух жилых комнат – гостиной и спальни с нестандартной широкой двухспальной кроватью (200 см x 200 см), рассчитан на проживание одного-двух человек;

– «сюит»: номер в средстве размещения, состоящий из трех и более жилых комнат – гостиной (кабинета и спальни) с широкой двуспальной кроватью (200 см x 200 см) и дополнительным гостевым туалетом;

– «апартамент»: номер в средстве размещения, состоящий из нескольких комнат, одна из которых имеет кухонное оборудование;

– «студия»: однокомнатный номер площадью более 25 кв. м, рассчитан на проживание одного-двух человек, с планировкой, позволяющей использовать часть помещения для приготовления и принятия пищи (кухня, столовая).

Двухкомнатный номер, если он не достоин высшей категории, не называется «люксом»: он будет называться «двухкомнатный номер I, II или III категории».

Возможны комбинации категории номеров. Так, если номер высшей категории является «люксом» или «студией», и при этом в нем стоит кровать размера 2/2 метра, то такой номер получает категорию «кинг сайз люкс» или «кинг сайз студия» соответственно.

Номера высшей категории могут присутствовать и в отелях, имеющих низкую категорию – это отремонтированные номера, отличающиеся в лучшую сторону от основного номерного фонда гостиницы. **Однокомнатные номера с полным санузлом** (ванна/душ, умывальник, унитаз) относятся к номерам первой категории.

Однокомнатные номера с неполным санузлом (умывальник, унитаз) относятся к номерам второй категории.

Однокомнатные номера с умывальником относятся к номерам третьей категории:

– однокомнатный одноместный номер: номер в средстве размещения, состоящий из одной жилой комнаты с одной кроватью, рассчитанный на проживание одного человека (при наличии двуспальной кровати возможно проживание супружеской пары);

– однокомнатный двухместный номер: номер в средстве размещения, состоящий из одной жилой комнаты с двумя кроватями, рассчитанный на проживание одного-двух человек.

Дополнительная кровать: дополнительное спальное место (диван или раскладная кровать), которое может быть использовано для размещения детей или второго человека в одноместном (или третьего в двухместном) номере.

Если номер соответствует минимальным требованиям, но по баллам не проходит, то категорию ему вообще не присваивают. Система не имеет в виду, что все номера должны получить категорию. Они просто «не имеют права» оставить свою старую категорию. К примеру, номер может быть люксом, а может до люкса не «дотянуть» и быть просто двухкомнатным номером с полным санузлом. Зато гостиница получает

информацию о том, что надо доделать, чтобы номер смог в дальнейшем получить данную категорию.

Клуб здоровья: оздоровительный комплекс с сауной, массажными кабинетами, гимнастическим (тренажерным) залом, бассейном и др. Комплекс оборудован раздевалками (отдельно для мужчин и женщин) с душевыми, туалетными комнатами и комнатами отдыха.

Бунгало: отдельно стоящая загородная постройка с отдельным выходом, состоит из одной или нескольких комнат, рассчитана на размещение одной или двух семей (пар).

Добровольная сертификация услуг гостиниц в Приморском крае. В Приморском крае зарегистрировано 101 гостиничное предприятие. Во Владивостоке – около 80. Из них сертификаты на категорию имеют только 7 (табл. 5.1). Основными игроками на рынке являются гостиницы, которые прошли сертификацию на категорию и получили «звезды». Некоторые этого сделать не смогли, а некоторые при сертификации заявляют одну категорию, но реально получают гораздо меньше.

Таблица 5.1

**Добровольная сертификация на категорию гостиниц
города Владивостока**

Название	Адрес	Год открытия	Год реконструкции	Категория	Количество номеров	Количество мест
Отель «Хендэ»	ул. Семеновская, 29	1997		★★★★	155	350
Гостиница «Версаль»	ул. Светланская, 10	1909	1993	★★★	42	72
Гостиница «Владивосток»	ул. Набережная, 10	1972	1997	★★	253	463
Отель «Гавань»	ул. Крыгина, 3	1993		★★★	58	116
Гостиница «Приморье»	ул. Посыетская, 20	1964	2001	★★	148	199
Гостиница «Гранит»	ул. Котельникова, 13	1988	1994	★★	87	121
Гостиница «Акфес-Сейо»	пр-т 100 лет Владивостоку, 103	1993		★★★	35	65

Многозвездные отели Приморья, и в частности Владивостока нужны, но мало востребованы в силу ряда причин. Одна из них – низкий уровень спроса на такие гостиницы. Наиболее перспективны сегодня 2–3-звездные предприятия.

Другая причина – геополитика Дальневосточного региона. Соседство со странами АТР, и особенно с северными провинциями Китая, диктует свой подход к гостиничному бизнесу. Многозвездные отели для уровня жизни большинства посещающих Приморье китайских гостей просто не по карману. Сегодня они в основном занимают некатегорийные предприятия. С другой стороны, учитывая своеобразную культуру поведения граждан Поднебесной в общественных местах и средствах размещения, владивостокские гостиницы условно разделились на два лагеря. На тех, кто принимает китайских туристов, и тех, кто – нет. К предприятиям краевого центра, работающим по линии китайского туризма, можно отнести гостиницы «Владивосток», «Амурский залив», «Приморье», «Экватор», «Корона», «Гранит» и ряд других, относительно небольших гостиниц города.

По информации управления по делам миграции УВД ПК, в 2004 году на территорию Приморского края из числа иностранцев по линии туризма въехало 49,4%, с коммерческими целями – 12,7%. Три четверти зарубежных гостей составили граждане КНР – 163 тыс. человек. В то же время китайский туризм наметил в крае не очень полезную для приморской экономики тенденцию. В последнее время создаются целые комплексы по обслуживанию только туристов из КНР.

Схема проста: некая туристическая фирма устанавливает связи с китайскими турагентствами по приему их туристов. Селит в созданной специально для них гостинице, кормит в своем же ресторане, водит в свое же казино. Яркий пример – гостиничный комплекс «Цзинь Лун» во Владивостоке. В противовес, такие заметные гостиничные предприятия, как например, «Хендэ», «Версаль», «Гавань», «Акфес-Сей», работают с другими категориями гостей.

Отель «Хендэ» позиционирует себя как бизнес-центр, поэтому ориентируется на деловой туризм.

Гостиница «Версаль» – предприятие с вековой историей, поэтому ее гости – те, кого привлекает культурное наследие. В отеле «Гавань» очень часто останавливаются звезды отечественной эстрады – дает о себе знать соседство с Домом культуры молодежи.

В системе добровольной сертификации гостиницы г. Владивостока получили следующие категории:

- Отель «Хендэ» – 4 «звезды»;
- Отель «Гавань» – 3 «звезды»;
- Гостиница «Приморье-64» – 2 «звезды»;
- Гостиница «Владивосток» – 2 «звезды».

Присвоение гостинице определённой категории имеет существенное значение в формировании клиентуры, положительно влияет на имидж предприятия.

С целью оказания помощи клиентам при выборе гостиницы в туристских каталогах и проспектах все чаще используется система пиктограмм (условных значков и рисунков), хотя отдельные их графические изображения во многом противоречат друг другу.

Заявитель (гостиница) оформляет заявку на проведение сертификации услуг, заполняя специальную характеристику и анкету-вопросник (Приложение) и направляет документы в Орган по добровольной сертификации услуг средств размещения на категорию (г. Москва). После этого специально организованная комиссия проводит оценку номеров и гостиницы в целом и присваивает соответствующую категорию. По результатам сертификации выдается сертификат соответствия.

Выборка показателей балльной оценки для установления соответствия средства размещения дополнительным требованиям приведена в табл. 5.2.

Таблица 5.2

Определение соответствия средства размещения дополнительным требованиям для гостиницы «Приморье» (выборка показателей)

№ п/п	Требование	Кол-во баллов по положению	Кол-во баллов при обследовании
1	2	3	4
1.	Здания и общественные помещения		
1.1	Внешний вид: фасад, балконы, лоджии: • отличный • хороший • удовлетворительный	3 2 1	3
1.3	Наличие гостевых лифтов: • 2 лифта и более • 1 лифт	5 3	3
1.5	Качество, состояние холлов, салонов и других общественных помещений и их оборудования		
1.5.1	Напольное покрытие/ ковер: • отличное • хорошее • удовлетворительное	3 2 1	3

Окончание табл. 5.2

1	2	3	4
1.5.3	Занавеси: <ul style="list-style-type: none"> • отличные (новые) • хорошие • удовлетворительные 	3 2 1	2

Выборка показателей балльной оценки для установления соответствия номеров дополнительным требованиям, необходимым для присвоения категории, приведена в табл. 5.3.

Таблица 5.3

Определение соответствия номеров дополнительным требованиям для гостиницы «Приморье» (выборка показателей)

№ п/п	Требование	Кол-во баллов по положению	Кол-во баллов при обследовании
1	Качество и состояние оборудования номерного фонда		
1.1	Мебель: <ul style="list-style-type: none"> • отличная (новая) • хорошая • удовлетворительная 	3 2 1	2
1.4	Постельные принадлежности: <ul style="list-style-type: none"> • отличные • хорошие • удовлетворительные 	3 2 1	3
2.	Качество, состояние оборудования ванных комнат и т.д. (для номеров третьей категории – оборудование умывальника)		
2.2	Сантехническое оборудование: <ul style="list-style-type: none"> • отличное (новое) • хорошее • удовлетворительное 	3 2 1	2
2.3	Краны: отличные (новые) хорошие удовлетворительные	3 2 1	2

Минимальное количество баллов, необходимое для присвоения категории средству размещения и номерам приведено в табл. 5.4

Таблица 5.4

Минимальное количество баллов, необходимое для присвоения категории

Категория	Баллы
Средство размещения	
1 звезда	20
2 звезды	37
3 звезды	60
4 звезды	114
5 звезд	142
Номера	
1-я категория	17
2-я категория	9
3-я категория	7
Люкс	36
Люкс-кинг-сайз	45
Сюит	45
Кинг-сайз	45
Апартамент	45

Контрольные вопросы

1. В чем заключается сущность понятий «средство размещения», «гостиница»? Как классифицируются средства размещения туристов в соответствии с рекомендациями ВТО?

2. Какая система классификации гостиниц по уровню комфорта является наиболее распространенной в мире?

3. Как классифицируют предприятия, входящие в состав гостиничных цепей?

4. Какие типы гостиничных предприятий получили распространение в международной практике? Дайте их развернутую характеристику.

5. В чем суть концепций гостиниц делового назначения, туристской?
6. В какой системе осуществляют классификацию гостиниц и номеров на категорию в России?
7. Осуществляют ли классификацию средств размещения туристов в соответствии ГОСТ Р 50645–94 «Туристско-экскурсионное обслуживание. Классификация гостиниц»?
8. Назовите цели Государственной системы классификации гостиниц и других средств размещения (ГСК).
9. Какие средства размещения классифицируют в ГСК?
10. Назовите этапы классификации средств размещения в ГСК?
11. Что включает экспертная оценка соответствия средства размещения категории в ГСК?
12. В каком порядке проводится экспертная оценка в ГСК?
13. Охарактеризуйте порядок проведения оценки соответствия средства размещения и его номерного фонда категории в ГСК.
14. Назовите этапы оценки соответствия средства размещения одной из категорий в ГСК. Какие документы устанавливают минимальные требования и критерии балльной оценки?
15. Каким требованиям должны соответствовать средства размещения определенной категории в ГСК?
16. Какие группы минимальных требований к гостиницам различных категорий предусмотрены в «Государственной системе классификации гостиниц и других средств размещения»?
17. Каким критериям балльной оценки с учетом суммарного количества баллов должны соответствовать средства размещения для категории «пять звезд», «четыре звезды», «три звезды», «две звезды» в ГСК?
18. На каких требованиях основана классификация номеров по категориям в ГСК?
19. Какие категории номеров средства размещения устанавливаются в ГСК?
20. Охарактеризуйте этапы оценки соответствия номеров категориям в ГСК.
21. Каким критериям балльной оценки с учетом суммарного количества баллов должны соответствовать номера для категории высшая («сюит», «апартамент», «люкс», «студия»), первая, вторая, третья, четвертая, пятая.
22. Осуществляют ли классификацию средств размещения туристов в Системе добровольной сертификации услуг гостиниц и других средств размещения на категорию?
23. Какие гостиницы города Владивостока сертифицированы на категорию?

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Нормативные акты

1. ФЗ «О техническом регулировании» (от 27.12.02 г. № 184-ФЗ).
2. Закон РФ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» (в редакции Федеральных законов от 24.11.1996 г. № 132-ФЗ, от 10.01.2003 г. № 15-ФЗ).
3. ФЗ «О лицензировании отдельных видов деятельности» (от 08.08.01 г. № 128-ФЗ).
4. Закон РФ «О защите прав потребителей» (в редакции Федеральных законов от 09.01.1996 г. № 2-ФЗ, от 17.12.1999 г. № 212-ФЗ, от 30.12.2001 г. № 196-ФЗ).
5. Постановление Правительства РФ «О лицензировании туроператорской и турагентской деятельности (в редакции от 03.10.2002 г. № 731).
6. «Правила предоставления гостиничных услуг в РФ» (утверждены Постановлением Правительства РФ от 25.04.97 г. № 490 с изменениями и дополнениями, утвержденными Правительством РФ от 15.09.2000 г. № 693).
7. «Правила оказания услуг общественного питания» (утверждены Постановлением Правительства РФ от 15.08.97 г. № 1036).
8. «Государственная система классификации гостиниц и других средств размещения» (утверждена приказом Минэкономразвития от 21.06.2003 г. № 197).
9. «Правила функционирования системы добровольной сертификации услуг» (утверждены Постановлением Госстандарта России от 21.08.2003 г. № 97).
10. «Правила по сертификации работ и услуг в РФ» (утверждены Постановлением Госстандарта России от 05.08.97 г. №17).
11. «Система добровольной сертификации услуг гостиниц и других средств размещения на категорию» (утверждена Постановлением Госстандарта России от 26.09.2001 г. № 82).
12. ГОСТ 28681.0-90 «Стандартизация в сфере туристско-экскурсионного обслуживания. Основные положения».
13. ГОСТ Р 50644-94 «Туристско-экскурсионное обслуживание. Требования по обеспечению безопасности туристов и экскурсантов».
14. ГОСТ Р 50645-94 «Туристско-экскурсионное обслуживание. Классификация гостиниц».
15. ГОСТ Р 50646-94 «Услуги населению. Термины и определения».

16. ГОСТ Р 50681-94 «Туристско-экскурсионное обслуживание. Проектирование туристских услуг».
17. ГОСТ Р 50762-95 «Общественное питание. Классификация предприятий».
18. ГОСТ Р 50763-95 «Общественное питание. Кулинарная продукция, реализуемая населению. Общие технические условия».
19. ГОСТ Р 50764-95 «Услуги общественного питания. Общие требования».
20. ГОСТ Р 50690-2000 «Туристско-экскурсионное обслуживание. Туристские услуги. Общие требования».
21. ГОСТ Р 50691-94 «Модель обеспечения качества услуг».
22. ГОСТ Р 50935-96 «Общественное питание. Требования к обслуживающему персоналу».
23. ГОСТ Р 51185-98 «Туристские услуги. Средства размещения. Общие требования».
24. ГОСТ Р ИСО 9000-2001 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь».
25. ГОСТ Р ИСО 9001-2001 «Системы менеджмента качества. Требования».
26. ГОСТ Р ИСО 9004-2001 «Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности».
27. СанПиН 42-123-4117-86 «Условия, сроки хранения особо скоропортящихся продуктов».
28. СанПиН 2.3.6. 1079-01 «Санитарно-эпидемиологические требования к организации общественного питания, изготовлению и оборотоспособности в них пищевых продуктов и продовольственного сырья».
29. СНиП 2.08.02-89 «Общественные здания и сооружения».
30. СНиП 23-05-95 «Естественное и искусственное освещение».

Основная литература

1. Концепция развития туризма в Российской Федерации на период до 2005 г. (одобрена распоряжением Правительства Российской Федерации от 11.07.2002 г. № 954-р).
2. Международные гостиничные правила (одобрены Советом Международной гостиничной ассоциации Катманду (Непал), ноябрь, 1981 г.).
3. Межрегиональная гармонизация критериев гостиничной классификации на основе классификационных стандартов (одобрена региональными комиссиями ВТО, Мадрид, ноябрь, 1989 г.).

Дополнительная литература

1. Азар В. Дифференциация цен в гостиницах / Азар В. // Отель. 2001. № 12/1. С. 18–23.
2. Байлик С.И. Гостиничное хозяйство. Организация, управление, обслуживание: Учеб. пособие. – Киев: ВИРА-Р, 2002. – 251 с.
3. Биржаков М.Б. Правовые аспекты регулирования туристской деятельности и вопросы коллизий с положениями Федерального закона «О техническом регулировании». К вступлению в силу Федерального закона РФ «О техническом регулировании» от 27 декабря 2002 г. № 184-ФЗ / М.Б. Биржаков, Ю.С. Путрик, А.А. Терещенко // Туристские фирмы. Вып. 31. С. 23–28.
4. Богданова С. Эксперт с Бейкер-стрит делает заключение. Инвестиционные перспективы Москвы и России глазами западного специалиста / С. Богданова // Туризм. 2002. № 2. С. 16–18.
5. Варжапетян А.Г., Анохин В.В., Варжапетян А.А. Системы управления. Инжиниринг качества / А.Г. Варжапетян, В.В. Анохин, А.А. Варжапетян. – М.: Вузовская книга, 2001. – 320 с.
6. Володоманова Н.Ю., Морозов М.А., Умнов А.Н. Международные стандарты обслуживания для предприятий гостиничной индустрии / Н.Ю. Володоманова, М.А. Морозов, А.Н. Умнов. – М.: ИПФ «Талер», 2001. – 104 с.
7. Воробьева Г.Н. О стандартизации услуг / Г.Н. Воробьева // Стандарты и качество. 1998. № 1. С. 30–34.
8. Галеев В.И., Дворук Т.Ю. Самооценка – метод совершенствования системы менеджмента качества. / В.И. Галеев, Т.Ю. Дворук // Сертификация. 2002. № 12. С. 20–22.
9. Гамов В.К., Павлова Ж.П., Колмогоров Ю.М. Экспертиза продовольственных товаров: Учеб. пособие / В.К. Гамов, Ж.П. Павлова, Ю.М. Колмогоров. – Владивосток: Изд-во ДВГАЭУ, 2000. – 248 с.
10. Гомилевская Г.А. Бизнес-план в туризме и гостиничном хозяйстве: Учеб. пособие. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2002. – 76 с.
11. Горячев А. Достоинства и недостатки Федерального закона «О техническом регулировании» / А. Горячев // Стандарты и качество. 2003. № 7. С. 32–35.
12. Грачева А. Больше «звезд» – хороших и разных / А. Грачева // Турбизнес. 2002. № 2. С. 25.
13. Гуляев В.Г. Туризм: экономика и социальное развитие. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 304 с.
14. Дехтярь Г.М. Лицензирование и сертификация в туризме: Учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 256 с.
15. Егорова Л.Г. Еще раз о процессном подходе // Сертификация. 2001. № 3. С. 15–19.

16. Зайка И., Данилин. В. Реализация процессного подхода при документировании системы менеджмента качества / И. Зайка, В. Данилин // Стандарты и качество. 2004. № 2. С. 82–85.
20. Зорин И.В. Энциклопедия туризма: Справочник / И.В. Зорин, В.А. Квартальнов. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 368 с.
21. Зотова О. Сертификационная неразбериха / О. Зотова, А. Сакур // Владивосток. 2002. № 3. С. 7.
22. К вопросу о совершенствовании стандартизации и подтверждении соответствия в сфере услуг // Сертификация. 2001. № 2. С. 4.
23. Кабушкин Н.И. Менеджмент гостиниц и ресторанов / Н.И. Кабушкин, Г.А. Бондаренко: Учеб. пособие. 2-е изд. – Минск: Новое знание, 2001. – 216 с.
24. Калита П. Цикл Деминга / П. Калита // Стандарты и качество. 2002. № 12. С. 90.
25. Корнеев С.Е. Обзор законодательства Российской Федерации в сфере туризма / С.Е. Корнеев, М.Б. Биржаков, О.Н. Викулова // Туристские фирмы. Вып. 33.
26. Котлер Ф. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм / Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз: Учебник для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 1063 с.
27. Курбанов Ш. Гостиничная мебель: профессионализм и сервис / Ш. Курбанов // Отель. 2003. № 4. С. 60–62.
28. Кусакин Н. Премия правительства Республики Беларусь за достижения в области качества / Н. Кусакин, Н. Прохорчик // Стандарты и качество. 2002. № 10. С. 78–79.
29. Лесник А. Классификация: содержание и форма / А. Лесник // Отель. 2003. № 7. С. 6–9.
30. Лесник А.Л. Корпоративное бизнес-планирование гостиничной индустрии / А.Л. Лесник, А.В. Чернышев. – М.: Интел универсал, 2000. – 399 с.
31. Лесник А.Л. Практика маркетинга в гостиничном и ресторанном бизнесе: Научно-практическое издание / А.Л. Лесник, А.В. Чернышев. – М.: Агентство рекламы «Товарищ», 2000. – 288 с.
32. Липец Е. Нет «совку» в российских гостиницах / Е. Липец // Гостиница и ресторан. 2003. № 7. С. 6–10.
33. Люличкин А.А. Добровольная сертификация отелей в системе ГОСТ Р / А.А. Люличкин // Турбизнес. 2002. № 2. С. 24–25.
34. Ляпина И.Ю. Организация и технология гостиничного обслуживания: Учебник для нач. проф. образования / Под ред. А.Ю. Ляпина. – М.: ПрофОбрИздат, 2001. – 208 с.
35. Мазур И.И. Корпоративный менеджмент: Справочник для профессионалов / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге и др.; Под общ. ред. И.И. Мазура. – М.: Высш. шк., 2003. – С. 1077.

36. Мальков Г.В. Новое в законодательстве об административной ответственности в области стандартизации, метрологии и сертификации / Стандарты и качество. 2002. № 5. С. 48–53.
37. Мирошников В.В. Система менеджмента качества: Методика внедрения и подготовки к сертификации / В.В. Мирошников // Сертификация. 2002. № 1. С. 8–11.
38. Микаева Ж. Пишем то, что делаем. Делаем, как написали / Стандарты и качество. 2003. № 6. С. 48–51.
39. Молодцов Ю. Где взять золото для московского кольца? / Ю. Молодцов // Туризм. 2002. № 2. С. 12–15.
40. Новицкий Н.И., Олексюк В.Н. Управление качеством продукции / Н.И. Новицкий, В.Н. Олексюк: Учеб. пособие. – Минск: Новое знание, 2001. – 238 с.
41. Новости со всего мира: Европа – за независимость // Отель. 2004. № 2. С. 42–43.
42. Основа – добровольная, исполнение – обязательное // Стандарты и качество. 2004. № 10. С. 23.
43. О чем говорят «звезды» // Отель. 2000. № 6. С. 70–71.
44. Огвоздин В.Ю. Управление качеством: основы теории и практики: Учеб. пособие. 4-е изд., испр. и доп. – М.: Изд-во «Дело и Сервис», 2002. – 160 с.
45. Окрепилов В.В. Управление качеством: Учебник для вузов. 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ОАО Изд-во «Экономика», 1998. – 639 с.
46. Пак О. Добро пожаловать, или мест нет // Золотой рог. 2005. 12 апреля. С. 20.
47. Пенькова Т.Н. Обсуждаются шаги по переходу к подтверждению соответствия // Сертификация. 2001. № 2. С. 2–4.
48. Петрова Е. Имиджология: первые шаги в России // Стандарты и качество. 2004. № 2. С. 62–63.
49. Пичугин К.В. Принцип «постоянного улучшения» в стандартах ИСО 9000 версии 2000 года // Сертификация. 2001. № 3. С. 20–22.
50. Плущевский М.Б. Методика системного мониторинга качества продукции и услуг // Стандарты и качество. 2002. № 12. С. 68–73.
51. Пшеничников В.В. О менеджменте качества и качестве менеджмента / Стандарты и качество. 2003. № 1. С. 56–59.
52. Пшеничников В.В. Пряник всегда побеждает кнут // Стандарты и качество. 2002. № 12. С. 80–82.
53. Сертификация по-новому // Турбизнес. 2004. № 1. С. 16.
54. Сергеев А.Г. Сертификация, метрология стандартизация / А.Г. Сергеев, М.В. Латышев. – М.: Изд-во «Логос», 2003. – 450 с.
55. Сладкая жизнь в интерьере // Отель. 2003. № 8. С. 44–46.
56. Современное управление: Энциклопедический справочник. Т. 1. – М.: Издатцентр, 1997. – 550 с.

57. Современное управление: Энциклопедический справочник. Т. 2. – М.: Издатцентр, 1997. – 576 с.
58. Стандартизация и сертификация в сфере услуг: Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / А.В. Ракова, В.И. Королькова, Г.Н. Воробьева и др.; Под ред. А.В. Ракова. – М.: Мастерство, 2002. – 208 с.
59. Сафар-Заде О.Ю. Туристско-гостиничный комплекс «Альфа»: нет плохих гостиниц – есть неэффективное управление // Пять звезд. – 2000. № 2. С. 39–40.
60. Тавер Е. Основы осознанного управления качеством продукции // Стандарты и качество. 2004. № 2. С. 86–92.
61. Тито Конти. Возможности и риски при использовании моделей делового совершенства // Стандарты и качество. 2003. №1. С. 76–81.
62. Туризм и гостиничное хозяйство: Учеб. пособие. – М.: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2003. – 352 с.
63. Умнов А.Н. Качество обслуживания: философия «черного ящика» // Отель. 2002. № 5. С. 70–77.
64. Умнов А.Н. Как пользоваться моделями качества обслуживания // Отель. 2002. № 8. С. 72–79.
65. Умнов А.Н. Через тернии стандартов к звездам качества // Отель. 2002. № 9. С. 72–77.
66. Умнов А. Н. Модели восприятия и оценки качества обслуживания // Отель. 2002. № 7. С. 68–75.
67. Хаксевер К. Управление и организация в сфере услуг. 2-е изд. / Под ред. В. В. Кулибановой. – СПб.: Питер, 2002. – 752с.: ил.
68. Хотели как лучше, а получилось... // Отель. 2004. № 2. С. 30–31.
69. Цугель Т.М. Участие в конкурсе на соискание премий правительства Российской Федерации в области качества – опыт эксперта // Сертификация. 2004. № 1. С. 22–24.
70. Чайка И.И., Галеев В.И., Пичугин К.В. В помощь специалистам. Новые термины в стандартах ИСО 9000:2000 / И.И. Чайка, В.И. Галеев, К.В. Пичугин // Сертификация. 2002. № 2. С. 22–23.
71. Шайнберг С. У истоков современного менеджмента Российской промышленности // Стандарты и качество. 2002. № 10. С. 82–84.
72. Щеникова Н.Б. Основы туризма и индустрии гостеприимства: Учеб. метод. пособие. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2002. – 72 с.
73. Юдина И. Мотель в России: наследник «американской мечты» / Гостиница и ресторан. 2004. № 3. С. 12–13.
74. Юдина И. Звезда пленительного счастья // Гостиница и ресторан. 2002. № 8. С. 12–14.

СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЙ СЛОВАРЬ

Административное управление – нижестоящий по сравнению с политическим руководством уровень управления. Его непосредственным субъектом являются исполнительно-распорядительные органы (аппараты) государственной власти и управления (так называемые силовые, административно-организационные, организационно-хозяйственные, учебно-воспитательные и др.), а объектом – конкретные коллективы людей, занятых в различных сферах экономической, социально-политической, культурной, военной и пр. деятельности. Содержание административного управления составляет организационно-исполнительская деятельность по реализации функций государства, включающая организационно-регламентирующую, организационно-хозяйственную, организационно-социальную, организационно-культурную и другие виды управленческой деятельности.

Административно-правовые методы управления – опираются на иерархическую структуру управляющего государственного субъекта. Суть их – воздействие на управляемых по типу «приказ – исполнение». Отношение прямого подчинения управляемого к управляющему обеспечивается системой законодательства, реализацией властных полномочий «по вертикали», применением запретительных санкций, вплоть до правового принуждения. Инструментарий административно-правовых методов: закон, подзаконные акты, директива, приказ, распоряжение, регламент, инструкция и другие элементы властеотношений. Субъект – носитель административной власти. Административно-государственное управление базируется на административно-правовых методах.

Административные решения – представляют собой акты управленческих действий, регулирующих функционирование отдельных видов производственно-хозяйственной, социальной и культурной жизни людей и текущей практической деятельности отдельных организаций. Административные решения – функция органов исполнительной власти и управления.

Администратор – 1) одна из ролей менеджера в рамках системного подхода, связанная с ответственностью за ресурсобеспечение и выполнение планов организации, обеспечение контроля за деятельностью подчинённых; 2) один из четырёх архетипов руководителей (лидер, администратор, плановик, предприниматель). Административный склад характера менеджера позволяет найти место себя в работе и принять для его устранения эффективные корректирующие меры и не позволяет

человеческим симпатиям и антипатиям в трудовом коллективе заслонять основное дело.

Анализ деятельности, анализ рабочих мест – является важнейшим компонентом кадрового планирования, следующим за проектированием организационной структуры, по сути этот этап является детализацией организационной структуры и основой для формирования штатных должностей, штатного расписания, должностных инструкций и пр. Анализ рабочего места – это процесс определения наиболее существенных составных частей работы. Он имеет два аспекта: 1) анализ должностных обязанностей, ответственности, методов выполнения работы и т.д.; 2) анализ качеств работника: характеристик его поведения, необходимых для успешного выполнения должностных обязанностей.

Анализ конкуренции – определение и анализ видов и основных факторов конкуренции, конкретных конкурентов.

Анализ сегментов рынка – определение и анализ рыночных сегментов, на которых функционирует компания; анализ покупательского спроса.

Аттестация – традиционный метод оценки персонала, при котором руководитель периодически оценивает эффективность выполнения должностных обязанностей с помощью стандартных критериев.

Аудит – систематический, независимый и документированный процесс получения доказательств и оценки их объективности в целях определения степени удовлетворения критериям аудита.

Базовая (частная) стратегия – модели поведения организации в целом или отдельной стратегической хозяйственной единицы в той или иной рыночной ситуации.

Безопасность в широком смысле – представляет такое состояние объекта, при котором ему не угрожает опасность, сохраняется его независимость, надёжность, целостность. Безопасность любого объекта (мирового сообщества, страны, региона, предприятия, человека и пр.) свидетельствует, что он в состоянии решить стоящие перед ним задачи, а в случае возникновения различного рода непредвиденных обстоятельств, опасностей или угроз в состоянии от них защититься или восстановить свою работоспособность.

Бизнес – это инициативная, самостоятельная, экономическая деятельность (предпринимательство), осуществляемая за счёт собственных или заёмных средств на свой риск и под свою имущественную ответст-

венность, ставящая главными целями получение прибыли и развитие собственного дела, а также продажу товаров, выполнение работ, оказание услуг.

Бизнес-операция – совокупность действий, процедур, составляющих содержание одного завершённого цикла, акта бизнес-деятельности. Бизнес-операция обычно начинается с производства или закупки партии товара по заранее намеченному плану действий и завершается продажей товара и получением прибыли. Бизнес-операции называют также сделками. Элементы бизнес-операции: генерация идеи, определяющей общее направление сделки; формирование замысла, формулирование целей, установление содержания сделки; планирование операции – сопоставление поставленных задач и располагаемых факторов предпринимательства с целью минимизации издержек, составление бизнес-плана; заключение контракта; проработка ресурсного обеспечения; получение и реализация товаров, услуг.

Бизнес-план – план, программа осуществления бизнес-операции, действий фирмы; содержит сведения о фирме, товаре, его производстве, рынках сбыта, маркетинге, организации операций и их эффективности. Составляется как в целях получения представления об этапах и путях проведения предпринимательской операции, её выгоды, так и в качестве инструмента убеждения кредиторов в целесообразности финансирования сделки.

Бизнес-процесс – совокупность бизнес-операций, множество внутренних видов деятельности, начинающихся с одного или более входов и заканчивающихся созданием продукции, необходимой клиенту (потребителю результата процесса). Основная цель бизнес-процесса – преобразование входа, т.е. входящих в процесс ресурсов, необходимых для реализации процесса, в выход, т.е. результат, продукцию процесса. Ресурсами или входами процесса могут быть материально-технические, энергетические, человеческие, информационные ресурсы. Ресурсы (входы) поступают в процесс не все одновременно. Основной «начинкой» бизнес-процесса является процессор или функция преобразования. Процессор – это совокупность подпроцессов, работ, операций, осуществляемых над входами для получения выходов. Процесс осуществляется с помощью определённого механизма (способа, технологии). Процесс происходит не сам по себе, он управляется (т.е. организуется, планируется, контролируется) и совершается конкретным исполнителем (группой). В процессе задействован ряд участников (отдельных специалистов или групп). На входе процесса участником является поставщик процесса, тот, кто предоставляет входящие ресурсы (входящие ресурсы могут

быть результатом предыдущего процесса). Бизнес-процесс производится для кого-то (для чего-то), и тот, кто потребляет результат процесса, является клиентом процесса. Процессы могут быть основными и вспомогательными. Основные процессы – это процессы текущей деятельности компании, результатом которых является производство выходов, требуемых внешними клиентами. Вспомогательные процессы обеспечивают эффективную реализацию первичных процессов. Также процессы могут быть внешними или внутренними. *Внешним* называется процесс, имеющий вход и / или выход вне фирмы. *Внутренним* – находящийся целиком в рамках одной компании. Назначение каждого бизнес-процесса состоит в том, чтобы предложить клиенту товар или услугу, т.е. продукцию, удовлетворяющую его по стоимости, долговечности, сервису и качеству. Под продукцией в данном случае понимается результат процесса, имеющий ценность, материальную или нематериальную, для конкретного клиента. Соответственно, так называемые услуги можно рассматривать как частный вид продукции.

Вещи – материальные объекты внешнего мира. Естественные свойства вещей могут обусловить различное правовое регулирование отношений людей по поводу вещей. Поэтому юридическая классификация вещей часто основана на их естественных свойствах. Например, неделимость вещи иногда создаёт необходимость появления общей собственности на неё, потребляемые вещи не являются объектом договора имущественного найма и т.п. Вместе с тем придание вещам того или иного правового значения зависит и от их общественной функции, которая изменяется со временем и определяется задачами временного периода. Так, если до недавнего времени имело значение деление вещи на средства производства и предметы потребления, так как от этого зависели права граждан на имущество, то теперь оно практически утратило своё значение. Возникло новое деление вещей – на движимые и недвижимые (ст. 130 ГК РФ «Недвижимые и движимые вещи»).

Власть – способность или возможность оказывать определяющее воздействие на деятельность, поведение людей с помощью каких-либо средств.

Власть организации – преобладание групповых, а не индивидуальных действий составляет отличительную черту современной организации управления в крупной компании. Это связано с превосходством организации над личностью с точки зрения решения важных общественных задач. В результате и на предприятии, и в обществе власть перешла ныне не к отдельным личностям, а к организациям. Эта новая индивидуальность с точки зрения достижения целей общества намного превосходит личность как

такую и обладает по сравнению с ней преимуществом бессмертия. Необходимость такой групповой индивидуальности обуславливается уже тем обстоятельством, что в современной промышленности значительное число решений – и все существенно важные решения – принимается на основе информации, которой располагает не один человек, а большое количество людей.

Власть потребителя – преобладание воли потребителя в процессе приобретения на рынке товаров и услуг. Рынок, в свою очередь, передаёт предприятиям информацию относительно возможностей получения большей или меньшей прибыли. Реакция на эту информацию рынка означает, в конечном счёте, реакцию на желания потребителей. Поток указаний передаётся в одном направлении: от индивидуума к рынку и от него к производству.

Власть предпринимателя – сочетание владения капиталом со способностью индивидуально управлять предприятием.

Внешняя среда организации – хозяйственные, социальные, политические, правовые, экологические и технологические характеристики внешних систем, имеющих существенное значение для функционирования организации. Соответственно выделяются внешние факторы влияния – люди, организации, обстоятельства, взаимодействующие с рассматриваемой организацией, включая потребителей, поставщиков, конкурентов, государство, профсоюзы, технику и технологию и пр.

Внешняя эффективность – эффективность с точки зрения использования внешних возможностей организации.

Внутренние правила – правила, которые в соответствии с законом должны быть приняты для управления деятельностью корпорации. Обычно принимаются Советом директоров и регулируют процедурные вопросы, например правила проведения собрания акционеров, правила голосования и т.д.

Внутренняя среда организации – все аспекты организации, включая производственные, финансовые, инвестиционные, кадровые аспекты, стили руководства, типы управления, деловой этикет и этику, организационную и корпоративную культуру и пр.

Внутренняя эффективность – эффективность с точки зрения использования внутренних возможностей организации или с точки зрения управления внутренними ресурсами (затратами и капиталом).

Внутрифирменное разукрупнение – регулярная реорганизация компании с целью деления крупной компании на ряд небольших самостоятельно действующих отделений, каждое из которых нацелено на рынок продукции определённого вида или на определённого потребителя. Данная структурная форма сочетает преимущества большой фирмы – доступ к крупному капиталу, возможность крупных инвестиций в фундаментальные исследования, кадровые возможности – с основным преимуществом малого бизнеса – гибкостью, острой направленностью и быстротой действий.

Вознаграждение персонала – это всё, что человек считает для себя ценным. При этом необходимо учитывать индивидуальность человека, его личное понятие ценности. Различают внешнее и внутреннее вознаграждение. Внешнее вознаграждение даётся организацией (зарплата и прочие выплаты, оплаченное питание, личное медицинское страхование, социальные льготы, низкопроцентные кредиты, продвижения по службе и т.п.). Внутреннее вознаграждение даёт непосредственно сама работа (чувство успеха при достижении цели, чувство собственной значимости и т.п.).

Всеобщий менеджмент качества (Total Quality Management – TQM) – современная интегрированная концепция качества, рассматривающая качество как результат мероприятий и операций, осуществляющихся на протяжении всего производственного цикла и охватывающих технологический процесс, экономическую и социальную сферы. TQM направлен на улучшение производственных процессов, устранение слабых мест, анализ производственной ситуации как на производстве, так и в организации в целом.

Диверсифицированный бизнес – бизнес в компании, включающий ряд принципиально различных направлений хозяйственной деятельности (видов услуг, географических сфер деятельности, ассортимента продукции).

Жизненный цикл продукции – временный интервал, включающий в себя несколько стадий, каждая из которых отличается особым характером процесса изменения во времени объёмов производства. Следует различать следующие три понятия жизненного цикла продукции: полный жизненный цикл продукции, жизненный цикл продукции в сфере производства, жизненный цикл продукции в сфере потребления. Полный жизненный цикл продукции включает в себя следующие три периода: время от начала разработки до выхода изделия на рынок; время от начала выхода изделия на рынок до момента снятия его с производ-

ства; время от момента снятия изделия с производства до момента прекращения эксплуатации у потребителей этих изделий. Таким образом, полный жизненный цикл продукции включает время создания, продолжительность выпуска и время эксплуатации изделий у потребителей.

Жизненный цикл продукции в сфере потребления – временной интервал, включающий в себя продолжительность выпуска и время эксплуатации изделий у потребителя.

Жизненный цикл продукции в сфере производства – временной интервал, включающий в себя время от начала выхода изделия на рынок до момента снятия его с производства. Жизненный цикл продукции в сфере производства включает в себя только время от начала выхода изделия на рынок до момента снятия его с производства, жизненный цикл продукции в сфере потребления включает продолжительность выпуска и время эксплуатации изделий у потребителей.

Жизненный цикл спроса – временной интервал, включающий в себя несколько стадий, каждая из которых отличается особым характером процесса изменения спроса во времени на определённую продукцию. Начало жизненного спроса определяется моментом, когда общественная потребность, раньше не получавшая удовлетворения (например, потребность в индивидуальном средстве транспорта, приёме телевизионных изображений в домашних условиях и т.д.), начинала удовлетворяться товарами или услугами. Жизненный цикл спроса включает в себя следующие основные стадии (фазы): зарождение – период бурного становления отрасли, когда несколько фирм, стремясь к захвату лидерства, конкурируют между собой; ускорение роста – период, когда конкуренты, оставшиеся на рынке, пожинают плоды своей победы; в этот период спрос обычно растёт, опережая предложение; замедление роста – период, когда появляются первые признаки насыщения спроса и предложение начинает опережать спрос; зрелость – период, когда насыщение спроса достигнуто и имеются значительные избыточные мощности; спад – период снижения объёма спроса (иногда до нуля), предопределяемое долговременными демографическими и экономическими условиями и темпом устаревания или уменьшения потребления продукта.

Жизненный цикл технологии – временной интервал, включающий несколько стадий, каждая из которых отличается особым характером процесса изменения объёмов во времени использования той или иной технологии, ориентированной на производство определённой продукции. Начало жизненного цикла технологии определяется моментом, когда производственная потребность на существующую технологию,

раньше не получавшая удовлетворения (например потребность в технологии производства интегральных схем, заменившая технологию производства транзисторов и т.д.), начинала удовлетворяться. Жизненный цикл технологии можно разделить на следующие качественно отличающиеся стадии (фазы): зарождение, ускорение роста, замедление роста, зрелость, спад.

Инжиниринг – сфера деятельности по проработке вопросов создания объектов промышленности, инфраструктуры и др., прежде всего в форме предоставления на коммерческой основе различных инженерно-консультационных услуг, таких как оценка технических и экономических возможностей организации производства; проектирование оборудования; изготовление рабочих чертежей опытных образцов; составление смет расходов; надзор за строительством, помощь в техническом управлении производством; обучение персонала, консультации по эксплуатации оборудования, оптимизация технологических процессов и др. В управлении проектами – это деятельность по технической разработке проектов, составление смет, иногда включает финансовое и экономическое обоснование проектов, также деятельность по оказанию услуг в этой области. Работы и услуги исследовательского, проектно-конструкторского, расчётно-аналитического характера, подготовка технико-экономических обоснований проектов, выработка рекомендаций в области организации производства и управления, реализации продукции выполняют на платной основе по контракту специальные независимые инжиниринговые компании. Такие компании способны оказывать услуги одновременно в нескольких областях и привлекать к выполнению работ различных поставщиков оборудования, разные подрядные фирмы.

Инжиниринг бизнеса – это набор приёмов и методов, который компания использует для проектирования бизнеса в соответствии со своими целями. Специалисты рассматривают инжиниринг бизнеса как общее понятие, включающее реинжиниринг бизнес-процессов и усовершенствование бизнеса.

Инновация – нововведения в области техники, технологии, организации труда и управления, основанные на использовании достижений науки и передового опыта, а также использование этих новшеств в самых разных областях и сферах деятельности; экономические и технические новшества. Зачастую представляет собой новую комбинацию известных производственных факторов. Среди различных видов инноваций выделяют технологические и нетехнологические. Последние отражают изменения в формах и методах управления, социальные сдвиги и

т.д. Под технологическими инновациями понимается совершенно новый тип технологически значительно улучшенный продукт или процесс, который предлагается для продажи потенциальному потребителю. При этом важно отличать инновацию от изобретения и не смешивать эти два понятия, поскольку изобретение – это только идея или прототип нового продукта или нового технологического процесса, и оно не превращается в инновацию до тех пор, пока не достигает рынка. Большинство изобретений никогда не становятся инновациями. По своей эффективности инновации подразделяют на успешные и неудачные. Благодаря успешным инновациям достигается объём продаж, позволяющий окупить капиталовложения, связанные с внедрением нового технологического решения, и получить значительную прибыль. Напротив, неудачной считается инновация, которая не позволяет окупить производственные капиталовложения.

Качество – способность совокупности внутренне присущих продукции, системе или процессу характеристик удовлетворить требования заказчиков и других заинтересованных сторон.

Компетенция персонала организации – это рациональное сочетание знаний, навыков, способностей рассматриваемых в определенный период, которыми обладают работники компании. Составляющими компетенции персонала являются: знания как результаты образования сотрудника; навыки как результат опыта работы; способы взаимодействия как умение интегрироваться в группу и умение общения с людьми для достижения поставленной цели.

Конкурентоспособность компании – способность компании отвечать требованиям конкурентного рынка. Может быть выражена через пятиуровневую иерархию факторов: 1 – доля рынка; 2 – инновационный потенциал, производственные мощности, сбытовые мощности, 3 – стратегия фирмы; 4 – потенциал внешнего звена руководства; 5 – итоги предыдущего года.

Контроль – оценка соответствия путем соответствующего наблюдения и сделанного на его основе заключения, сопровождаемых соответствующим измерением, испытанием или проверкой.

Корпоративная культура – сложный комплекс предложений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации и задающий общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации. Проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения. Регла-

ментирует поведение человека и дает возможность прогнозировать его реакции в критических ситуациях.

Корректирующее действие – действие, предпринимаемое в целях устранения причин выявленного несоответствия или другой имевшей место нежелательной ситуации.

Маркетинговые исследования – изучение рынка товаров и услуг, спроса и предложения, поведения потребителей, рыночной конъюнктуры, динамики цен с целью лучшего продвижения своих товаров на рынке. В маркетинговых исследованиях используются статистический анализ, метод аналогий, прогнозирование.

Менеджмент – вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение в ходе любой хозяйственной деятельности фирмы, действующей в рыночных условиях, определённых намеренных целей путём рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента.

Менеджмент качества – скоординированная деятельность по руководству и управлению организацией, относящаяся к качеству.

Методология всеобщего управления качеством (Total Quality Management – TQM) – совокупность методов управления предприятием, основным рычагом которых является качество.

Методы «точно в срок» – совокупность методов повышения качества работ и обслуживания; применяется для повышения качества и эффективности производственной деятельности и оптимизации взаимоотношений с поставщиками, подрядчиками и заказчиками.

Методы менеджмента – это система правил и процедур решения различных задач управления с целью обеспечения эффективного развития организации.

Методы управления персоналом организации – это способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе производства. Делятся на три группы: административные; экономические; социально-психологические.

Миссия – это деловое понятие, отражающее предназначение бизнеса, его философию. Миссия помогает определить, чем в действительности занимается предприятие: каковы его сущность, масштабы, перспективы и направления роста, отличия от конкурентов.

Нормативный менеджмент – предусматривает разработку и реализацию философии организации, её предпринимательской политики, определение позиции организации в конкурентной нише рынка и формирование общих стратегических намерений.

Организационные нововведения – включают три основных типа: нововведения процедурного характера; нововведения, связанные со структурными преобразованиями, и нововведения, связанные с изменением производственных элементов, из которых состоит организация. Наиболее часто встречаются организационные нововведения процедурного типа: изменение наборов показателей, методов расчёта коэффициентов значимости и т.п. К структурным нововведениям относятся изменения в направлениях соподчинённости, координации, обмена информацией между существующими звеньями и элементами. К наиболее радикальным организационным нововведениям относятся преобразования производственных элементов: введение новых подразделений и звеньев, ликвидация старых структурных единиц, проведение слияния подразделений, поглощение других компаний и т.д.

Оценка персонала – это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места.

Планирование качества – часть менеджмента качества, относящаяся к установлению целей в области качества, определению необходимых производственных процессов и соответствующих ресурсов для достижения целей в области качества.

Политика в области качества – общие намерения и направления деятельности организации, относящиеся к качеству, официально выраженные её высшим руководством.

Потребность – объективная нужда субъекта (человека, организации, социальной группы, социума) в чём-либо необходимом для поддержания его жизнедеятельности. Потребности выступают источником его (субъекта) активности. Превентивная кадровая политика характеризуется наличием у руководства обоснованных прогнозов развития ситуации и одновременно недостатком средств для оказания влияния на неё.

Потребность организации в персонале – необходимый количественный и качественный (в контексте компетентности, квалификации) состав персонала, определяемый в соответствии с выбранной стратегией развития фирмы. Под человеческими ресурсами подразумеваются работники фирмы с достигнутыми уровнями компетенции, желаниями, мотивациями,

устремлениями. Результатом сравнения потребностей и ресурсов организации могут оказаться передвижения, набор, обучение и т.д.

Принципы менеджмента – общие закономерности и устойчивые требования, при соблюдении которых обеспечивается эффективное развитие организации. Важнейшие принципы эффективного менеджмента: целостность, иерархическая упорядоченность, целевая направленность, научная обоснованность и оптимальность, сочетание централизации и децентрализации, демократизация. Целостность определяет необходимость рассмотрения организации как целостной социально-экономической системы. Иерархическая упорядоченность регламентирует уровень дифференциации процессов менеджмента в организации. Целевая направленность постулирует приоритет целевой стратегической ориентации организации и достижение целей как важнейший критерий эффективности менеджмента. Научная обоснованность и оптимизация формулируют необходимость использования научного подхода, широкой гаммы методов и инструментов для обоснования управленческих решений. Сочетание централизации и децентрализации устанавливает требование рационального разделения управленческих процедур и решений на основе обоснованного делегирования полномочий и ответственности менеджеров. Демократизация предполагает использование поведенческих инструментов менеджмента для мотивации продуктивного сотрудничества менеджеров.

Проверка (верификация) – подтверждение и предоставление объективных доказательств того, что установленные требования выполнены.

Программа качества – документ, описывающий элементы системы менеджмента качества и ресурсы, которые будут использованы в конкретном случае.

Продукция – результат процесса.

Процесс – система действий, которые используют ресурсы для превращения входящих элементов в выходящие.

Реинжиниринг бизнес-процессов – метод кардинальной перестройки бизнес-процессов в целях достижения качественно иного, более высокого уровня показателей производственно-хозяйственной деятельности предприятия; используется как комплексное средство реорганизации предприятия или отдельных ее организационных единиц. Подразумевает создание принципиально новых бизнес-процессов, резко повышающих эффективность деятельности предприятия. Применяемые методы характеризуются радикальным характером преобразований,

перестройкой бизнес-процессов как бы с чистого листа, одновременностью осуществления преобразований, применением продвинутых информационных технологий, высоким риском проводимых изменений.

Риск – потенциальная, численно измеримая возможность неблагоприятных ситуаций и связанных с ними последствий в виде потерь, ущерба, убытков в связи с неопределенностью, т.е. случайным изменением условий экономической деятельности, неблагоприятными, в том числе форс-мажорными обстоятельствами, общим падением цен на рынке: возможность получения непредсказуемого результата в зависимости от принятого хозяйственного решения, действия.

Риск-менеджмент или **Управление рисками** – совокупность методов анализа и нейтрализации факторов рисков, объединенных в систему планирования, мониторинга и корректирующих воздействий.

Руководство – это процесс управления, который осуществляется руководителем, исполняющим роль посредника социального контроля власти на основе правовых полномочий и норм более широкой социальной общности, в которую входит данная группа.

Руководство по качеству – основополагающий документ системы менеджмента качества, в котором зафиксированы политика предприятия в области качества, распределена ответственность, охвачены все применяемые элементы стандарта на систему качества, необходимые для предприятия. В состав руководства по качеству входят общие положения, заявление руководства предприятия, характеристика предприятия, элементы качества, приложения.

Сертификация – охватывает большой набор стандартов, касающихся не только продукции, технологических процессов, но и систем управления качеством и др. Международная организация по стандартизации ИСО рекомендует для применения следующие восемь систем сертификации: 1) типовые испытания; 2) типовые испытания, после которых осуществляется надзор периодических испытаний образцов продукции, взятых непосредственно из сферы торговли; 3) типовые испытания, после которых осуществляется надзор путем периодических испытаний образцов, взятых на предприятии, изготавливающем продукцию; 4) типовые испытания выборок, взятых как в сфере торговли, так и на предприятии изготавливающем данную продукцию; 5) типовые испытания и оценка системы управления качеством на предприятии, контроль системы управления качеством, испытания образцов продукции, взятых на предприятии и на рынке сбыта; 6) оценка системы управления

качеством на предприятии; 7) испытания партии продукции; 8) сплошной (100-ный) контроль продукции.

Система менеджмента качества – система, предназначенная для установления политики в области качества, а также для достижения этих целей.

Соответствие – удовлетворение требованиям.

Спрос – присущая товарному производству общественная потребность, реализующаяся в процессе потребления конкретных потребительских стоимостей.

Стратегическая концепция – полностью разработанная и четко сформулированная идея того, чего должна добиться компания, включающая новую или измененную общую стратегическую цель (миссию) и обоснование того, почему определенные изменения являются необходимыми.

Стратегическая цель – отражает масштабные намерения организации, ведущие к достижению ею существенных результатов в сферах предпринимательства, производства и социальной среде.

Стратегический фактор конкурентного преимущества – представляет собой конкретный компонент внешней и внутренней среды фирмы, по которому она после выполнения комплекса масштабных мер способна в перспективе существенно превзойти конкурирующие фирмы в данной функциональной области.

Стратегия – генеральная программа действий организации, установление приоритета проблем, ресурсы и последовательность шагов для достижения стратегических целей.

Стратегия выжидания – состоит в том, что на ранней стадии развития новой зарождающейся отрасли компания наблюдает за этим процессом. Наблюдение позволяет компании получать информацию о требованиях к технологии и персоналу, предъявляемых новой индустрией; оценить перспективы отрасли с точки зрения прибыльности и потенциала роста; оценить собственные шансы. Наблюдение и анализ могут осуществляться как планирующими службами корпорации. Так и специально учрежденными. Когда отрасль «созреет», прояснятся ее перспективы, факторы успеха, тогда целесообразно оценивать приемлемость и характер действий в ней: развернуть собственные работы или приобрести лицензии, создать совместное предприятие с фирмой-новатором или полностью приобрести ее.

Стратегия развития компании, корпоративная стратегия – подробно разработанная стратегия направлений и способов деятельности компании в комплексе для достижения результата (выполнения миссии, целей развития), имеющего долгосрочные последствия. Стратегия развития отличается от стратегии достижения успеха в отдельном виде деятельности, на отдельном сегменте рынка тем, что учитывает все аспекты функционирования и развития компании во взаимосвязи с существующим и прогнозируемым окружением. Стратегия отличается от плана тем, что она разрабатывается в условиях неопределенности окружения (внешней среды) и включает укрупненные и зачастую альтернативные пути достижения целей.

Технология – сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации и людях, решения задач. Способ преобразования сырья в искомые продукты и услуги, механизм работы организации по превращению исходных элементов труда в итоговые результаты, являющиеся целью деятельности организации.

Товар – то, что может удовлетворить потребность или нужду и предлагается рынку с целью привлечения внимания, приобретения, использования или потребления. Производитель товара должен отыскивать потребителей, которым они хотят продать товар, выяснить их потребности, а затем создавать товар, как можно полнее удовлетворяющий их потребности.

Управленец – одна из ролей менеджера в рамках системного подхода, связанная с ответственностью за разработку и реализацию программ функционирования и развития организации, достижение поставленных перед ней целей.

Управление – процесс координации различных деятельности с учетом их целей, условий выполнения, этапов реализации. Тип управления – это характеристика того, как принимаются (управленческая форма) и каким способом реализуются (рычаг управления) управленческие решения. Это функция биологических, социальных, технических, организационных систем, которая обеспечивает их целостность, сохранение их структуры и определенного режима деятельности. Управление как система предполагает выработку и осуществление управляющих воздействий, и соответственно в системе управления выделяется: управляемая система, являющаяся объектом управления; управляющая система, субъект управления, часть системы управления, осуществ-

ляющая управляющие воздействия для поддержания и развития объекта управления в заданном системой целей направлении.

Управление качеством – часть менеджмента качества, связанная с удовлетворением требований к качеству; взаимосвязь между достигнутыми результатами и затраченными ресурсами.

Управление персоналом – это система взаимосвязанных организационно-экономических функций и социальных мер по созданию условий для нормального функционирования, развития и эффективного использования кадрового потенциала организации. Система управления персоналом укрупненно включает такие подсистемы, как кадровое планирование, набор и увольнение, обучение и развитие, мотивацию и вознаграждение, организацию деятельности, оценку и аттестацию кадров.

Управление с помощью постановки целей – метод управления и оценки персонала, при котором руководитель и подчиненный совместно определяют основные цели работы последнего на определенный период, и по истечении периода руководитель оценивает степень их реализации. Часто используется для определения размера годовой (полугодовой) премии.

Фирма – самое общее название предприятия, компании хозяйственного общества, коммерческой организации. Различают разновидности фирм: аффилированная – близкая, родственная фирма, присоединенная к более крупной материнской компании в виде филиала, дочерней фирмы, брокерская – посредническая фирма, преследующая коммерческие цели и действующая по поручению и за счет клиентов; венчурная – мелкая или средняя инвестиционная фирма, финансирующая научные исследования, инженерные разработки; инвестиционная – занятая инвестированием и операциями с ценными бумагами; инжиниринговая, специализирующаяся на предоставлении инженерно-консультационных услуг; инновационная, созданная для обработки новых технологий на базе результатов научно-исследовательских работ фирмой, которая становится ее совладельцем; консалтинговая сфера деятельности которой – консультации в различных сферах; производственная, занятая изготовлением конкретной продукции; торговая, занимающаяся торгово-посреднической деятельностью; риэлторская, занимающаяся операциями в сфере недвижимости. Фирма, как правило, обладает фирменным наименованием, идентифицирующим ее из состава других фирм.

Франчайзинг – система реализации товаров и услуг; является наиболее распространенной формой хозяйственной интеграции крупного и

мелкого бизнеса в области сбыта. Суть этой системы заключается в том, что головная, чаще всего крупная, компания заключает договор с мелким самостоятельным предприятием о предоставлении ему исключительного права реализации его продукции или услуг под торговой маркой компании.

Функции менеджмента – определяют устойчивый состав специфических видов управленческой деятельности, характеризующихся однородностью целей, действий или объектов их приложения. Различают общие (формирование целей, планирование, организация и контроль), технологические (решения и коммуникации) и социально-психологические (делегирование и мотивация) функции менеджмента.

Функции управления – это основные виды управленческой деятельности, порождаемые разделением труда в процессе управления, т. е. те, которые в обязательном порядке необходимо производить в ходе принятия и исполнения управленческого решения. В зависимости от последовательности реализации функций управленческий процесс разделяется на этапы (фазы).

Характеристика качества – внутренне присущая продукции, процессу или системе характеристика, устанавливаемая соответствующими требованиями.

Цена – выраженная в денежной форме стоимость конкретного товара (объекта собственности). Цена выражает стоимость определенного количества товара при осуществлении процесса купли-продажи в условиях рынка, т.е. цена является денежным измерителем стоимости единицы товара.

Цена качества – определяется суммой расходов, затраченных на контроль и издержек, понесенных предприятием вследствие отказов изделий. В свою очередь расходы на контроль подразделяются на расходы, связанные с предупреждением выпуска некачественной продукции, и расходы на оценку качества. А издержки вследствие отказов изделий складываются из издержек, понесенных из-за отказов, выявленных в рамках фирмы, и отказов, обнаруженных у потребителя.

Экономическая безопасность – такое состояние хозяйственного субъекта, при котором он при наиболее эффективном использовании корпоративных ресурсов добивается предотвращения, ослабления или защиты от существующих опасностей и угроз или других непредвиденных обстоятельств и в основном обеспечивает достижение целей бизнеса в условиях конкуренции и хозяйственного риска.

Экономический эффект – разница между результатами экономической деятельности (например продуктом в стоимостном выражении) и затратами, произведенными для их получения и использования. Когда результатом экономической деятельности являются не только экономические, но и более широкие социально-экономические последствия, правильнее говорить о социально-экономическом эффекте. Если результаты экономической деятельности превышают затраты, имеет место положительный эффект (оцениваемый, например, прибылью); в противоположном случае – отрицательный (например ущерб, убыток).

Элементы корпоративной культуры – части, составляющие корпоративную культуру конкретной организации: цель, программа, клиенты и партнеры, специфика деятельности, особенности персонала, правила и нормы поведения сотрудников в организации и во вне ее.

Эффективность в системном смысле – характеристика системы с точки зрения качества, результативности и своевременности достижения ее целей, развития системы в запланированном направлении при выполнении определенных критериальных показателей и ограничений.

Эффективность менеджмента – целесообразность и качество управления, нацеленное на наилучшую результативность деятельности управляемой системы – организации, реализацию целей и стратегий, достижение определенных качественных, экономических результатов.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Перечень туристских услуг, основные характеристики и нормативные документы, на соответствие требованиям которых проводится сертификация

Наименование услуги (работы)	КОД ОК 002-93 (ОКУН)	Характеристики услуги (работы), подтверждаемые при сертификации	Обозначение нормативных документов, на соответствие требованиям которых проводится сертификация	
			на услуги (работы), где установлены характеристики, подтверждаемые при сертификации	на методы испытания (проверок, оценок) для определения характеристик
1. Услуги туроператора по организации внутреннего туризма	061000	Формирование туров Продвижение туров Реализация туров	ГОСТ Р 50690-2000 пп. 5.3, 5.3.2 ГОСТ Р 50690-2000 п. 5.4 ГОСТ Р 50690-2000 пп. 5.5, 5.5.1, 5.5.2, 5.6, 5.7, 5.8, 5.9, 5.10, 5.12, 5.13	
2. Услуги туроператора по организации выездного туризма	061200	Формирование туров Продвижение туров Реализация туров	ГОСТ Р 50690-2000 пп. 5.3, 5.3.3, 5.3.3.1, 5.3.3.2 ГОСТ Р 50690-2000 п. 5.4 ГОСТ Р 50690—2000 пп. 5.5, 5.5.1, 5.5.2, 5.6, 5.7, 5.8, 5.9, 5.13	
3. Услуги туроператора по организации выездного туризма	061300	Формирование туров Продвижение туров Реализация туров	ГОСТ Р 50690-2000 пп. 5.3, 5.3.1, 5.3.2 ГОСТ Р 50690-2000 п. 5.4 ГОСТ Р 50690-2000 пп. 5.5, 5.8, 5.9, 5.10, 5.12, 5.13	
4. Услуги турагента	061400	Реализация туров	ГОСТ Р 50690-2000 пп. 5.5, 5.5.2, 5.6, 5.7, 5.8, 5.9	
5. Организация экскурсий	061701	Проектирование экскурсионных услуг Организация экскурсий	ГОСТ Р 50690-2000 п. 5.14 ГОСТ Р 50690-2000 п. 5.15	

Приложение Б

Перечень услуг средств размещения, основные характеристики и нормативные документы, на соответствие требованиям которых проводится сертификация

Наименование услуги (работы)	Код ОК 002-93 (ОКУН)	Характеристики услуги (работы), подтверждаемые при сертификации	Обозначение нормативных документов, на соответствие требованиям которых проводится сертификация	
			на услуги (работы), где установлены характеристики, подтверждаемые при сертификации	на методы испытаний (проверок, оценок) для определения характеристик
1	2	3	4	5
1. Услуги гостиниц	062101	<p>Общие требования к средствам размещения</p> <p>Требования к услугам средств размещения</p> <p>Требования безопасности</p> <p>Требования охраны окружающей среды</p>	<p>ГОСТ Р 51185-98 пп. 5.1, 5.2, 5.5, 5.6, 5.7, 5.8, 5.9, 5.10, 5.11, 5.12</p> <p>ГОСТ Р 51185-98 пп. 6.1, 6.2</p> <p>ГОСТ Р 51185-98 пп. 7.1, 7.3, 7.4, 7.5, 7.6, 7.7, 7.8, 7.9, 7.10, 7.11, 7.13, 7.14, 7.15, 7.16</p> <p>ГОСТ Р 51185-98 пп. 8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5</p>	
2. Услуги moteлей	062102	<p>Общие требования к средствам размещения</p> <p>Требования к услугам средств размещения</p> <p>Требования безопасности</p> <p>Требования охраны окружающей среды</p>	<p>ГОСТ Р 51185-98 пп. 5.1, 5.2, 5.5, 5.6, 5.7, 5.8, 5.9, 5.10, 5.11, 5.12</p> <p>ГОСТ Р 51185-98 пп. 6.1, 6.2</p> <p>ГОСТ Р 51185-98 пп. 7.1, 7.3, 7.4, 7.5, 7.6, 7.7, 7.8, 7.9, 7.10, 7.11, 7.13, 7.14, 7.15, 7.16</p> <p>ГОСТ Р 51185—98 пп. 8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5</p>	

Продолжение прил. Б

1	2	3	4	5
3. Услуги клубов с проживанием	062103	Общие требования к средствам размещения Требования к услугам средств размещения Требования безопасности Требования охраны окружающей среды	ГОСТ Р 51185-98 пп. 5.1, 5.5, 5.6, 5.7, 5.8, 5.9, 5.10, 5.11, 5.12 ГОСТ Р 51185-98 пп. 6.1, 6.2 ГОСТ Р 51185-98 пп. 7.1, 7.3, 7.4, 7.5, 7.6, 7.7, 7.8, 7.9, 7.10, 7.11, 7.13, 7.14, 7.15, 7.16 ГОСТ Р 51185—98 пп. 8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5	
4. Услуги меблированных комнат	062104	Общие требования к средствам размещения Требования к услугам средств размещения Требования безопасности Требования охраны окружающей среды	ГОСТ Р 51185-98 пп. 5.1, 5.5, 5.6, 5.7, 5.8, 5.9, 5.10, 5.11, 5.12 ГОСТ Р 51185-98 пп. 6.1, 6.2 ГОСТ Р 51185-98 пп. 7.1, 7.3, 7.4, 7.5, 7.6, 7.7, 7.8, 7.9, 7.10, 7.11, 7.13, 7.14, 7.15, 7.16 ГОСТ Р 51185-98 пп. 8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5	
5. Услуги общежитий	062105	Общие требования к средствам размещения Требования к услугам средств размещения Требования безопасности Требования охраны окружающей среды	ГОСТ Р 51185-98 пп. 5.1, 5.3, 5.5, 5.6, 5.7, 5.8, 5.9, 5.10, 5.11, 5.12 ГОСТ Р 51185-98 пп. 6.1, 6.2 ГОСТ Р 51185—98 пп. 7.1, 7.3, 7.4, 7.5, 7.6, 7.7, 7.8, 7.9, 7.10, 7.11, 7.13, 7.14, 7.15, 7.16 ГОСТ Р 51185-98 пп. 8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5	
6. Услуги лагерей труда и отдыха	062201	Общие требования к средствам размещения Требования к услугам средств размещения Требования безопасности Требования охраны окружающей среды	ГОСТ Р 51185-98 пп. 5.1, 5.5, 5.6, 5.7, 5.8, 5.9, 5.10, 5.11, 5.12 ГОСТ Р 51185-98 пп. 6.1, 6.2 ГОСТ Р 51185-98 пп. 7.1, 7.3, 7.4, 7.5, 7.6, 7.7, 7.8, 7.9, 7.10, 7.11, 7.13, 7.14, 7.15, 7.16 ГОСТ Р 51185-98 пп. 8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5	

Продолжение прил. Б

1	2	3	4	5
7. Услуги туристских приютов, стоянок и др.	062202	Общие требования к средствам размещения Требования к услугам средств размещения Требования безопасности Требования охраны окружающей среды	ГОСТ Р 51185-98 пп. 5.1, 5.5, 5.6, 5.7, 5.8, 5.9, 5.10, 5.11, 5.12 ГОСТ Р 51185-98 пп. 6.1, 6.2 ГОСТ Р 51185-98 пп. 7.1, 7.3, 7.4, 7.5, 7.6, 7.7, 7.8, 7.9, 7.10, 7.11, 7.13, 7.14, 7.15, 7.16 ГОСТ Р 51185-98 пп. 8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5	
8. Услуги туристских, спортивных баз, баз отдыха	062203	Общие требования к средствам размещения Требования к услугам средств размещения Требования безопасности Требования охраны окружающей среды	ГОСТ Р 51185-98 пп. 5.1, 5.5, 5.6, 5.7, 5.8, 5.9, 5.10, 5.11, 5.12 ГОСТ Р 51185-98 пп. 6.1, 6.2 ГОСТ Р 51185-98 пп. 7.1, 7.3, 7.4, 7.5, 7.6, 7.7, 7.8, 7.9, 7.10, 7.11, 7.13, 7.14, 7.15, 7.16 ГОСТ Р 51185-98 пп. 8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5	
9. Услуги домов охотника (рыбака)	062204	Общие требования к средствам размещения Требования к услугам средств размещения Требования безопасности Требования охраны окружающей среды	ГОСТ Р 51185-98 пп. 5.1, 5.5, 5.6, 5.7, 5.8, 5.9, 5.10, 5.11, 5.12 ГОСТ Р 51185-98 пп. 6.1, 6.2 ГОСТ Р 51185-98 пп. 7.1, 7.3, 7.4, 7.5, 7.6, 7.7, 7.8, 7.9, 7.10, 7.11, 7.13, 7.14, 7.15, 7.16 ГОСТ Р 51185-98 пп. 8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5	
10. Услуги конгресс-центров	062205	Общие требования к средствам размещения Требования к услугам средств размещения Требования безопасности Требования охраны окружающей среды	ГОСТ Р 51185—98 пп. 5.1, 5.5, 5.6, 5.7, 5.8, 5.9, 5.10, 5.11, 5.12 ГОСТ Р 51185—98 пп. 6.1, 6.2 ГОСТ Р 51185—98 пп. 7.1, 7.3, 7.4, 7.5, 7.6, 7.7, 7.8, 7.9, 7.10, 7.11, 7.13, 7.14, 7.15, 7.16 ГОСТ Р 51185—98 пп. 8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5	

Продолжение прил. Б

1	2	3	4	5
11. Услуги общественных средств транспорта (туристские поезда, круизные суда, яхты)	062206	Общие требования к средствам размещения Требования к услугам средств размещения Требования безопасности Требования охраны окружающей среды	ГОСТ Р 51185-98 пп. 5.1, 5.4, 5.6, 5.7, 5.8, 5.9, 5.10, 5.11, 5.12 ГОСТ Р 51185-98 пп. 6.1, 6.2 ГОСТ Р 51185-98 пп. 7.1, 7.3, 7.4, 7.5, 7.6, 7.7, 7.8, 7.9, 7.10, 7.11, 7.13, 7.14, 7.15, 7.16 ГОСТ Р 51185-98 пп. 8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5	
12. Услуги наземного и водного транспорта, переоборудованного под средства размещения для ночлега	062207	Общие требования к средствам размещения Требования к услугам средств размещения Требования безопасности Требования охраны окружающей среды	ГОСТ Р 51185-98 пп. 5.1, 5.4, 5.6, 5.7, 5.8, 5.9, 5.10, 5.11, 5.12 ГОСТ Р 51185-98 пп. 6.1, 6.2 ГОСТ Р 51185-98 пп. 7.1, 7.3, 7.4, 7.5, 7.6, 7.7, 7.8, 7.9, 7.10, 7.11, 7.13, 7.14, 7.15, 7.16 ГОСТ Р 51185-98 пп. 8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5	
13. Услуги кемпингов	062208	Общие требования к средствам размещения Требования к услугам средств размещения Требования безопасности Требования охраны окружающей среды	ГОСТ Р 51185-98 пп. 5.1, 5.4, 5.6, 5.7, 5.8, 5.9, 5.10, 5.11, 5.12 ГОСТ Р 51185-98 пп. 6.1, 6.2 ГОСТ Р 51185-98 пп. 7.1, 7.3, 7.4, 7.5, 7.6, 7.7, 7.8, 7.9, 7.10, 7.11, 7.13, 7.14, 7.15, 7.16 ГОСТ Р 51185-98 пп. 8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5	
14. Услуги по проживанию в санаториях	082101	Общие требования к средствам размещения Требования к услугам средств размещения Требования безопасности Требования охраны окружающей среды	ГОСТ Р 51185-98 пп. 5.1, 5.4, 5.6, 5.7, 5.8, 5.9, 5.10, 5.11, 5.12 ГОСТ Р 51185-98 пп. 6.1, 6.2 ГОСТ Р 51185-98 пп. 7.1, 7.3, 7.4, 7.5, 7.6, 7.7, 7.8, 7.9, 7.10, 7.11, 7.13, 7.14, 7.15, 7.16 ГОСТ Р 51185-98 пп. 8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5	

1	2	3	4	5
15. Услуги по проживанию в профилакториях	082102	<p>Общие требования к средствам размещения</p> <p>Требования к услугам средств размещения</p> <p>Требования безопасности</p> <p>Требования охраны окружающей среды</p>	<p>ГОСТ Р 51185-98 пп. 5.1, 5.4, 5.6, 5.7, 5.8, 5.9, 5.10, 5.11, 5.12</p> <p>ГОСТ Р 51185-98 пп. 6.1, 6.2</p>	<p>ГОСТ Р 51185-98 пп. 7.1, 7.3, 7.4, 7.5, 7.6, 7.7, 7.8, 7.9, 7.10, 7.11, 7.13, 7.14, 7.15, 7.16</p> <p>ГОСТ Р 51185-98 пп. 8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5</p>
16. Услуги по проживанию в домах отдыха	082103	<p>Общие требования к средствам размещения</p> <p>Требования к услугам средств размещения</p> <p>Требования безопасности</p> <p>Требования охраны окружающей среды</p>	<p>ГОСТ Р 51185-98 пп. 5.1, 5.4, 5.6, 5.7, 5.8, 5.9, 5.10, 5.11, 5.12</p> <p>ГОСТ Р 51185-98 пп. 6.1, 6.2</p>	<p>ГОСТ Р 51185-98 пп. 7.1, 7.3, 7.4, 7.5, 7.6, 7.7, 7.8, 7.9, 7.10, 7.11, 7.13, 7.14, 7.15, 7.16</p> <p>ГОСТ Р 51185-98 пп. 8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5</p>
17. Услуги по проживанию в пансионатах	082104	<p>Общие требования к средствам размещения</p> <p>Требования к услугам средств размещения</p> <p>Требования безопасности</p> <p>Требования охраны окружающей среды</p>	<p>ГОСТ Р 51185-98 пп. 5.1, 5.4, 5.6, 5.7, 5.8, 5.9, 5.10, 5.11, 5.12</p> <p>ГОСТ Р 51185-98 пп. 6.1, 6.2</p>	<p>ГОСТ Р 51185-98 пп. 7.1, 7.3, 7.4, 7.5, 7.6, 7.7, 7.8, 7.9, 7.10, 7.11, 7.13, 7.14, 7.15, 7.16</p> <p>ГОСТ Р 51185-98 пп. 8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5</p>

Приложение В

Перечень услуг общественного питания, основные характеристики и документы, на соответствие требованиям которых проводится сертификация

Наименование услуги (работы)	Код ОК 002-93 (ОКУН)	Характеристики услуги (работы), подтверждаемые при сертификации	Обозначение нормативных документов, на соответствие требованиям которых проводится сертификация	
			на услуги (работы), где установлены характеристики, подтверждаемые при сертификации	на методы испытаний (проверок, оценок) для определения характеристик
1	2	3	4	5
1. Услуга питания (ресторана, кафе, столовой, закусочной, бара и предприятий общественного питания других типов)	122100 (122101-122106)	1. Общие требования к услугам 2. Соблюдение требований охраны окружающей среды	ГОСТ Р 50764-95 «Услуги общественного питания. Общие требования» ГОСТ Р 50763-95 «Кулинарная продукция, реализуемая населению. Общие технические условия» п. 6,7 ГОСТ Р 50764-95 СП 2.3.6.1079-01 «Санитарно-эпидемиологические требования к организациям общественного питания, изготовлению и оборотоспособности в них пищевых продуктов и продовольственного сырья»	ГОСТ Р 50763-95 «Кулинарная продукция, реализуемая населению. Общие технические условия» ГОСТ Р 50764-95 СП 2.3.6.1079-01

Продолжение прил. В

1	2	3	4	5
		<p>3. Соответствие условий обслуживания</p> <p>3.1. Микроклимат (температура, относительная влажность воздуха)</p> <p>3.2. Освещение помещений для потребителей</p> <p>4. Технологические требования к процессу оказания услуги</p> <p>4.1. Общие требования к процессу оказания услуги</p> <p>4.2. Требования к транспортированию, приему и хранению пищевых продуктов, сырья и кулинарной продукции</p> <p>4.3. Соответствие рабочих мест, оборудования, средств измерения, инвентаря, посуды, тары требованиям нормативных и технических документов</p>	<p>ГОСТ Р 50764-95 СП 2.3.6.1079-01 СНиП 2.08.02-89 ГОСТ Р 50764-95 СП 2.3.6.1079-01 СНиП 23-05-95</p> <p>ГОСТ Р 50764-95 Правила оказания услуг общественного питания, утв. Постановлением Правительства Российской Федерации 15.08.97 № 1036 с изменениями и дополнениями, утв. Постановлением Правительства Российской Федерации от 21.05.01 № 389</p> <p>ГОСТ Р 50763-95 СП 2.3.6.1079-01 СанПиН 2.3.2.1324-03 ГОСТ Р 50763-95 ГОСТ Р 50764-95</p>	<p>СанПиН 2.2.4.548-96</p> <p>СНиП 2.08.02-89 СП 2.3.6.1079-01 СНиП 23-05-95</p> <p>ГОСТ Р 50764-95 Правила оказания услуг общественного питания, утв. Постановлением Правительства Российской Федерации 15.08.97 № 1036 с изменениями и дополнениями, утв. Постановлением Правительства Российской Федерации от 21.05.01 № 389</p> <p>ГОСТ Р 50763-95 СП 2.3.6.1079-01 СанПиН 2.3.2.1324-03</p>

1	2	3	4	5
2. Услуги по изготовлению кулинарной продукции и кондитерских изделий	12200	<p>4.4. Требования к обработке сырья, производству продукции и ее реализации</p> <p>4.5. Требования к отпуску блюд, полуфабрикатов и кулинарных изделий</p> <p>5. Соответствие персонала квалификационным требованиям</p> <p>6. Подтверждение типа и класса предприятия</p>	<p>ГОСТ Р 50763-95 СП 2.3.6.1079-01 Технические документы</p> <p>ГОСТ Р 50763-95 СП 2.3.6.1079-01 СанПиН 2.3.2.1324-03 Технические документы ГОСТ Р 50935-96 »Требования к обслуживающему персоналу» ОСТ 28-01-95 «Требования к производственному персоналу» СП 2.3.6.-1079-01 ГОСТ Р 50762-95 «Общественное питание. Классификация предприятий»</p>	<p>ГОСТ Р 50763-95 СП 2.3.6.1079-01 Методические указания по лабораторному контролю качества продукции общественного питания № 1-40/3805 ГОСТ Р 50763-95 СП 2.3.6.1079-01 МУ №1-40/3805 СанПиН 2.3.2.1324-03 ГОСТ Р 50935-96 «Требования к обслуживающему персоналу» ОСТ 28-01-95 «Требования к производственному персоналу» СП 2.3.6-1079-01 ГОСТ Р 50762-95 «Общественное питание. Классификация предприятий»</p>

1	2	3	4	5
<p>2.1. Изготовление кулинарной продукции и кондитерских изделий по заказам потребителей, в том числе в сложном исполнении и с дополнительным оформлением на предприятиях общественного питания</p>	<p>122201</p>	<p>7. Качество продукции</p> <p>1. Общие требования к услугам</p> <p>2. Соблюдение требований охраны окружающей среды</p> <p>3. Технологические требования к процессу оказания услуги</p> <p>3.1. Общие требования к процессу оказания услуги</p> <p>3.2. Требования к транспортированию, приему и хранению пищевых продуктов, сырья и кулинарной продукции</p> <p>3.3. Соответствие рабочих мест, оборудования, средств измерения, инвентаря, посуды, тары, упаковочного материала требованиям нормативных и технических документов</p>	<p>ГОСТ Р 50763-95 СП 2.3.6.1079-01 СанПиН 2.3.2.1078-01 Нормативные и технические документы на продукцию ГОСТ Р 50763-95 ГОСТ Р 50764-95 ГОСТ Р 50763-95 ГОСТ Р 50764-95 СП 2.3.6.1079-01</p> <p>ГОСТ Р 50764-95 Правила оказания услуг общественного питания, утв. Постановлением Правительства Российской Федерации 15.08.97 № 1036, с изменениями и дополнениями, утв. Постановлением Правительства Российской Федерации от 21.05.01 №389 ГОСТ Р 50763-95</p>	<p>ГОСТ Р 50763-95 СП 2.3.6.1079-01 МУ №1-40/3805 Нормативные и технические документы на продукцию и методы испытаний ГОСТ Р 50763-95 ГОСТ Р 50764-95 ГОСТ Р 50763-95 ГОСТ Р 50764-95 СП 2.3.6.1079-01 МУ № 2657-82 ГОСТ Р 50764-95 Правила оказания услуг общественного питания, утв. Постановлением Правительства Российской Федерации 15.08.97 № 1036, с изменениями и дополнениями, утв. Постановлением Правительства Российской Федерации от 21.05.01 №389</p>

1	2	3	4	5
<p>3. Услуги по реализации кулинарной продукции</p> <p>3.1. Реализация кулинарной продукции и кондитерских изделий через магазины и отделы кулинарии</p>		<p>3.4. Требования к обработке сырья, производству продукции и ее реализации 4. Соответствие персонала квалификационным требованиям</p> <p>5. Качество продукции</p> <p>1. Общие требования к услугам</p> <p>2. Соблюдение требований охраны окружающей среды</p> <p>3. Технологические требования к процессу оказания услуги</p> <p>3.1. Общие требования к процессу оказания услуги</p> <p>3.2. Требования к транспортированию, приему и хранению кулинарной продукции и кондитерских изделий</p> <p>3.3. Соответствие рабочих мест, оборудования, средств измерения, инвентаря, тары, упаковочных материалов требованиям нормативных и технических документов</p>	<p>СП 2.3.6.1079-01 СанПиН 2.3.2.1324-03 ГОСТ Р 50763-95 ГОСТ Р 50764-95 ГОСТ Р 50763-95 СП 2.3.6.1079-01 Технические документы ГОСТ Р 50935-96 ОСТ 28-1-95 СП 2.3.6.1079-01 ГОСТ Р 50763-95 СП 2.3.6.1079-01 СанПиН 2.3.2.1078-01 Нормативные и технические документы ГОСТ Р 50764-95 ГОСТ Р 50763-95 ГОСТ Р 50764-95 СП 2.3.6.1079-01</p> <p>ГОСТ Р 50764-95</p>	<p>ГОСТ Р 50763-95 СП 2.3.6.1079-01 СанПиН 2.3.2.1324-03 ГОСТ Р 50763-95 ГОСТ Р 50764-95 ГОСТ Р 50763-95 СП 2.3.6.1079-01 МУ № 1-40/3805 Технические документы ГОСТ Р 50935-96 ОСТ 28-1-95 СП 2.3.6.1079-01 ГОСТ Р 50763-95 СП 2.3.6.1079-01 СанПиН 2.3.2.1078-01 МУ № 1-40/3805 Нормативные и технические документы ГОСТ Р 50764-95 ГОСТ Р 50763-95 ГОСТ Р 50764-95 СП 2.3.6.1079-01 МУ № 2657-82 ГОСТ Р 50764-95</p>

1	2	3	4	5
3.2. Реализация кулинарной продукции вне предприятия	12404	<p>3.4. Требования к реализации продукции 4. Соответствие персонала квалификационным требованиям</p> <p>1. Общие требования к услугам</p> <p>2. Соблюдение требований охраны окружающей среды</p> <p>3. Технологические требования к процессу оказания услуги</p> <p>3.1 Общие требования к процессу оказания услуги</p>	<p>Правила оказания услуг общественного питания, утв. Постановлением Правительства Российской Федерации 15.08.97 № 1036, с изменениями и дополнениями, утв. Постановлением Правительства Российской Федерации от 21.05.01 № 3894ГОСТ Р 50763-95 СП 2.3.6.1079-01 СанПиН 2.3.2.1324-03ГОСТ Р 50763-95 ГОСТ Р 50764-95 ГОСТ Р 50763-95 СП 2.3.6.1079-01 СанПиН 2.3.2.1324-03 ГОСТ Р 50935-96 СП 2.3.6.1079-01 ГОСТ Р 50764-95 ГОСТ Р 50763-95 ГОСТ Р 50764-95 СП 2.3.6.1079-01 СП 2.3.6.1066-01 пищевых продуктов»</p>	<p>Правила оказания услуг общественного питания, утв. Постановлением Правительства Российской Федерации 15.08.97 № 1036, с изменениями и дополнениями, утв. Постановлением Правительства Российской Федерации от 21.05.01 № 389ГОСТ Р 50763-95 СП 2.3.6.1079-01 СанПиН 2.3.2.1324-03ГОСТ Р 50763-95 ГОСТ Р 50764-95 ГОСТ Р 50763-95 СП 2.3.6.1079-01 СанПиН 2.3.2.1324-03 ГОСТ Р 50935-96 СП 2.3.6.1079-01 ГОСТ Р 50764-95 ГОСТ Р 50763-95 ГОСТ Р 50764-95 СП 2.3.6.1079-01 СП 2.3.6.1066-01</p>

1	2	3	4	5
		<p>3.2. Условия и сроки хранения, транспортирования и реализации продукции</p> <p>4. Соответствие персонала квалификационным требованиям</p>	<p>«Санитарно-эпидемиологические требования к организациям торговли и обороту в них продовольственного сырья и ГОСТ Р 50764-95 Правила оказания услуг общественного питания, утв. Постановлением Правительства Российской Федерации 15.08.97 № 1036, с изменениями и дополнениями, утв. Постановлением Правительства Российской Федерации от 21.05.01 № 389 ГОСТ Р 50763-95 СП 2.3.6.1079-01 СП 2.3.6.1066-01 СанПиН 2.3.2.1324-03 Нормативные и технические документы ГОСТ Р 50935-96</p>	<p>ГОСТ Р 50764-95 Правила оказания услуг общественного питания, утв. Постановлением Правительства Российской Федерации от 15.08.97 № 1036, с изменениями и дополнениями, утв. Постановлением Правительства Российской Федерации от 21.05.01 № 389 ГОСТ Р 50763-95 СП 2.3.6.1079-01 СП 2.3.6.1066-01 СанПиН 2.3.2.1324-03 Нормативные и технические документы ГОСТ Р 50935-96</p>

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1. МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА.....	7
1.1. Методологические основы менеджмента качества.....	7
1.2. Философия и технология менеджмента качества.....	22
1.3. Документация системы менеджмента качества.....	43
2. КАЧЕСТВО ПРОДУКЦИИ И УСЛУГ.....	55
2.1. Качество и полезность продукции и услуг.....	55
2.2. Качество услуг в индустрии туризма.....	59
3. НОРМАТИВНО-ПРАВОВЫЕ АКТЫ В ТУРИЗМЕ В ОБЛАСТИ СТАНДАРТИЗАЦИИ И ОЦЕНКИ СООТВЕТСТВИЯ.....	88
4. СИСТЕМА ДОБРОВОЛЬНОЙ СЕРТИФИКАЦИИ В ИНДУСТРИИ ТУРИЗМА.....	108
5. КЛАССИФИКАЦИЯ СРЕДСТВ РАЗМЕЩЕНИЯ И НОМЕРОВ НА КАТЕГОРИЮ В РФ.....	121
5.1. Государственная система классификации гостиниц и других средств размещения.....	122
5.2. Система добровольной сертификации средств размещения.....	126
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	142
СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЙ СЛОВАРЬ.....	148
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	166

Учебное издание

Гамов Владимир Константинович
Старичкова Нина Васильевна

МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА И ОЦЕНКА СООТВЕТСТВИЯ В ТУРИЗМЕ

Учебное пособие

Редактор М.А. Касаткина
Корректор Л.З. Анипко
Компьютерная верстка М.А. Портновой

Лицензия на издательскую деятельность ИД № 03816 от 22.01.2001

Подписано в печать .07.05. Формат 60×84/16.

Бумага писчая. Печать офсетная. Усл. печ. л..

Уч.-изд. л. Тираж экз. Заказ

Издательство Владивостокского государственного университета
экономики и сервиса

690600, Владивосток, ул. Гоголя, 41

Отпечатано в типографии ВГУЭС

690600, Владивосток, ул. Державина, 57