

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет фармацевтичних технологій та менеджменту
Кафедра менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у
фармації**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**ВИКОРИСТАННЯ ПРИНЦИПІВ БЕНЧМАРКІНГУ ДЛЯ
ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ПОСЛУГ У ГОТЕЛІ «АПОЛЛОНІЯ»**

Виконав:

здобувач вищої освіти

2 курсу, групи 2-ої

спеціальності 073 Менеджмент

освітньо-професійної програми

Якість, стандартизація та

сертифікація

Андрій МАКОВЕЦЬКИЙ

Керівник:

Завідувач кафедри організації,

економіки та управління фармацією

докт. фармац. наук, проф.

Юлія БРАТІШКО

Рецензент:

Завідувач кафедри фармацевтичної

технології, стандартизації та

сертифікації ліків ІПКСФ

докт. фармац. наук, проф.

Рита САГАЙДАК-НІКІТЮК

АНОТАЦІЯ

Андрія МАКОВЕЦЬКОГО на тему «Використання принципів бенчмаркінгу для підвищення якості послуг у готелі «Аполлонія».

Мета дослідження: було використовуючи метод поліпшення – бенчмаркінг, запропонувати комплекс заходів щодо вдосконалення діяльності готельних закладів на прикладі готелю «Аполлонія», м. Полтава.

Завдання: вивчити методологію, принципи та етапи проведення бенчмаркінгу; запропонувати проект проведення бенчмаркінгу у готелю «Аполлонія»; на підставі проведених бенчмаркінгових досліджень розробити комплекс заходів щодо поліпшення діяльності та якості обслуговування клієнтів готельних закладів на прикладі готелю «Аполлонія».

Об'єктом дослідження є діяльність готелю «Аполлонія», м. Полтава.

Предметом дослідження є впровадження кращої практики у діяльність готелю «Аполлонія», отриманої завдяки проведеному бенчмаркінгу.

Практично обґрунтовано доцільність використання бенчмаркінгу у діяльності готельних закладів та визначено основні етапи його проведення у готелі «Аполлонія». Запропоновані заходи дозволяють підвищити ефективність та раціональність бізнес-процесів, підвищити продуктивності та якість готельних послуг, підвищити конкурентоспроможність, поліпшити використання ресурсів, підвищити якість підтримки управління та більш швидке й оптимальне прийняття управлінських рішень.

Структура і обсяг кваліфікаційної роботи: кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, переліку посилань 40 найменувань, 1 додатку, і містить 9 таблиць. Повний обсяг магістерської роботи складає 75 сторінок, з яких перелік посилань займає 5 сторінок, додатки – 10 сторінок.

Ключові слова: бенчмаркінг, бенчмаркінгова команда, готель, готельні послуги, поліпшення.

ABSTRACT

Andriy MAKOVETSKY on the topic “Using benchmarking principles to improve the quality of services at the Apollonia Hotel”.

The purpose of the study: using the improvement method - benchmarking, to propose a set of measures to improve the activities of hotel establishments using the example of the Apollonia Hotel, Poltava.

Tasks: to study the methodology, principles and stages of benchmarking; to propose a project for benchmarking at the Apollonia Hotel; based on the benchmarking studies conducted, to develop a set of measures to improve the activities and quality of customer service of hotel establishments using the example of the Apollonia Hotel.

The object of the study is the activities of the Apollonia Hotel, Poltava.

The subject of the study is the implementation of best practices in the activities of the Apollonia Hotel, obtained through benchmarking.

The feasibility of using benchmarking in the activities of hotel establishments is practically substantiated and the main stages of its implementation at the Apollonia Hotel are determined. The proposed measures allow to increase the efficiency and rationality of business processes, to increase the productivity and quality of hotel services, to increase competitiveness, to improve the use of resources, to increase the quality of management support and to make management decisions faster and more optimally.

Structure and scope of the qualification work: the qualification work consists of an introduction, three sections, general conclusions, a list of references of 40 items, 1 appendix, and contains 9 tables. The full volume of the master's thesis is 75 pages, of which the list of references takes up 5 pages, appendices - 10 pages.

Keywords: benchmarking, benchmarking team, hotel, hotel services, improvement.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ		4
ВСТУП		5
РОЗДІЛ 1.	ЗАГАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ	9
1.1.	Еволюція управління якістю	9
1.2.	Огляд принципів менеджменту якості	14
1.3.	Поліпшення як фактор постійного сталого росту організації	17
	Висновки до I розділу	20
РОЗДІЛ 2.	БЕНЧМАРКІНГ ЯК МЕТОД ПОСТІЙНОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ ТА УСПІШНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ	21
2.1.	Огляд методів постійного поліпшення діяльності організації	21
2.2.	Огляд основних принципів та етапів проведення бенчмаркінгу	33
2.3.	Аналіз вимог до формування проекту бенчмаркінгу	39
	Висновки до II розділу	45
РОЗДІЛ 3.	РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ПОЛІПШЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ З ВИКОРИСТАННЯМ МЕТОДУ БЕНЧМАРКІНГ НА ПРИКЛАДІ ГОТЕЛЮ «АПОЛЛОНІЯ»	46
3.1.	Загальна характеристика та аналіз діяльності готелю «Аполлонія»	46
3.2	Формування проекту бенчмаркінгу в готелі Аполлонія	48
3.2.1	Формування бенчмаркінгової команди	48
3.2.2	Розробка плану та графіку проведення бенчмаркінгу	49
3.2.3	Визначення першечергових напрямів для поліпшення у діяльності готелю Аполлонія	51
3.3	Проведення бенчмаркінгових заходів готелем Аполлонія	52
3.3.1	Пошук, вибір партнера по бенчмаркінгу та укладання угоди	53
3.3.2	Спостереження, збір та аналіз отриманих даних	57
3.4	Розробка стандартів обслуговування відвідувачів готелю «Аполлонія»	61
3.5	Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів	70
	Висновки до III розділу	74
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ		75
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ		76
ДОДАТКИ		81

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ISO – International Organization for Standardization (міжнародна організація зі стандартизації)

PDCA Plan-Do-Check-Act – Цикл Шухарта-Демінга: планування – виконання запланованого – перевірка і аналіз – коригування та удосконалення

GMP – Good Manufacturing Practice (належна виробнича практика)

PDCA – Цикл Демінга-Шухарта "Plan-Do-Check-Act" (Плануй-Виконуй-Перевірй-Дій)

TQM – Total Quality Management (Всеосяжний менеджмент якості)

ЄС – Європейський Союз

НД – нормативна документація

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю

СУЯ – система управління якістю

ВСТУП

Міжнародний досвід демонструє, що лише ті країни, які здатні забезпечити високий рівень якості продукції та послуг, досягають лідерства в світовій економіці, а також у соціальному і культурному розвитку. Це дає їм конкурентні переваги, а споживачам — комфортні умови для життя. Тому в передових країнах питання якості постійно є в центрі уваги держави, суспільства та кожного громадянина. Дослідження, проведене в розвинутих країнах, показало, що сьогодні майже всі покупці вважають якість основним фактором при виборі товарів і послуг, надаючи їй більше значення, ніж ціні чи іншим критеріям.

У сучасному світі конкуренція набуває глобальних масштабів, і головною метою більшості компаній стає досягнення міжнародних стандартів. У контексті вступу України до Світової організації торгівлі це питання набуває особливої актуальності. Одним з ефективних методів для забезпечення відповідності цілям світового ринку є бенчмаркінг. Проте в Україні до цього методу ставляться з обережністю, побоюючись, що під виглядом бенчмаркінгу може ховатися промислова розвідка. Однак різниця між ними очевидна: бенчмаркінг - це метод вивчення чужого досвіду, який не є комерційною таємницею [1, 2, 3].

Для українських підприємств практика бенчмаркінгу ще не стала широко поширеною, хоча цей інструмент управління має великий потенціал. Його можна і потрібно впроваджувати, поступово знайомлячи менеджерів з методикою проведення еталонного порівняння та створюючи відповідну інфраструктуру для бенчмаркінгу [1, 2, 3].

Мистецтво еталонного порівняння дозволяє виявити, що роблять інші краще, і, вивчивши це, вдосконалювати й впроваджувати запозичені ідеї. Розвиток бенчмаркінгу сприяє прозорості бізнесу та підвищенню його ефективності. Освоєння цієї методики управління та удосконалення бізнесу дасть змогу не лише великим компаніям, але й малим і середнім, йти в ногу з часом та в майбутньому зайняти гідне місце на світовому ринку.

Таким чином, без сумнівів, нові бізнес-тенденції з часом поширяться по всьому світу, а відсутність українських підприємств у процесі бенчмаркінгу значно послабить їх позиції на світових ринках. Тому цей метод повинен стати стратегічною необхідністю. Його впровадження надає конкурентні переваги, тоді як нехтування ним може призвести до серйозних проблем. В Україні управління бенчмаркінгом і програми впровадження передового досвіду повинні стати обов'язковими для всіх підприємств. Також має бути створене середовище, яке сприятиме поширенню та обміну знаннями про досягнення передових практик [4, 5, 6].

Ймовірно, найпоширенішим механізмом для створення такого середовища стануть внутрішні корпоративні мережі та сайти. Набори програмного забезпечення для бенчмаркінгу, що включають навчання, електронні довідники, широкий асортимент програм для індивідуального та колективного використання, а також допоміжні методи виконання окремих операцій, незабаром стануть стандартом для електронного бенчмаркінгу. Підприємства для вивчення та впровадження передового досвіду будуть співпрацювати з іншими організаціями (професійними об'єднаннями, консорціумами, центрами бенчмаркінгу).

Внутрішні корпоративні мережі сприятимуть ефективному спілкуванню та взаємодії співробітників в межах підприємства, а створення спеціальних безпечних зовнішніх мереж колективного користування полегшить координацію зусиль різних організацій-партнерів при проведенні бенчмаркінгових досліджень.

Актуальність цієї теми полягає в тому, що бенчмаркінг є постійним і систематичним процесом пошуку та впровадження ефективних практик, який має на меті удосконалення організації. Це інструмент для визначення позиції компанії в порівнянні з іншими подібними компаніями за розмірами та сферою діяльності.

Ступінь розробленості теми дослідження. Поглиблене вивчення теоретичних аспектів бенчмаркінгу та обґрунтування науковометодичних

положень щодо доцільності його використання в діяльності суб'єктів підприємництва для пошуку, оцінки та прийняття ефективних управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності власного бізнесу є предметом дослідження багатьох закаржонних та вітчизняних вчених, таких як: І. Ансофф, А. Воронкова, М. Бублик, Н. Габрук, І. Герчикова, А. Градов, Л. Довгань, П. Зав'ялов, М. Касаткіна, Ю. Каракай, М. Лютікова, О.Макарчук, М. Портер, В. Оберемчук, Р. К. Редченко, Фатхутдінов, З. Шершньова.

Виходячи з вищенаведеного **метою** кваліфікаційної роботи було, використовуючи метод поліпшення – бенчмаркінг, запропонувати комплекс заходів щодо вдосконалення діяльності готельних закладів на прикладі готелю «Аполлонія», м. Полтава.

Основними завданнями кваліфікаційної роботи було:

- проаналізувати принципи управління якості з акцентом на принципі «Поліпшення».
- вивчити методологію, принципи та етапи проведення бенчмаркінгу.
- запропонувати проект проведення бенчмаркінгу у готелю «Аполлонія».
- на підставі проведених бенчмаркінгових досліджень розробити комплекс заходів щодо поліпшення діяльності та якості обслуговування клієнтів готельних закладів на прикладі готелю «Аполлонія».

Об'єктом дослідження є діяльність готелю «Аполлонія», м. Полтава.

Предметом дослідження є впровадження кращої практики у діяльність готелю «Аполлонія», отриманої завдяки проведеному бенчмаркінгу.

Методи дослідження. У роботі використані: метод порівняльного аналізу, а також логічний, системно-аналітичний, історичний методи; статистичні методи.

Практична та теоретична значущість роботи визначається тим, що теоретично обґрунтовано доцільність використання бенчмаркінгу у діяльності готельних закладів та визначено основні етапи його проведення у готелі «Аполлонія». Запропоновані заходи дозволяють підвищити ефективність та

раціональність бізнес-процесів, підвищити продуктивності та якість готельних послуг, підвищити конкурентоспроможність, поліпшити використання ресурсів, підвищити якість підтримки управління та більш швидке й оптимальне прийняття управлінських рішень.

Апробація і реалізація результатів дослідження проводилася у вигляді особистої доповіді на тему «Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності готельних закладів» у рамках V Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «YOUTH PHARMACY SCIENCE», 2024 рік. Також з цієї теми були опубліковані тези.

Структура та обсяг магістерської роботи. Кваліфікаційна робота викладена на 80 сторінках друкованого тексту і складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Обсяг основного тексту складає 75 стор. Робота вміщує 9 таблиць. Список використаної літератури, обсягом 5 стор., налічує 40 джерел.

РОЗДІЛ 1

ЗАГАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ

1.1. Еволюція управління якістю

Питання якості завжди привертало увагу. У минулому ринок не був насичений товарами та послугами, тому основною формою конкуренції була цінова. Виробники свідомо знижували ціни на свою продукцію, щоб привернути увагу споживачів. Сьогодні ж така конкуренція поступається місцем неціновій, коли споживачеві пропонують за ту ж саму ціну продукцію вищої якості або товар, що супроводжується додатковими послугами. Принципи управління якістю були закладені ще в XVIII столітті до нашої ери. Яскравим прикладом є Кодекс царя Хаммурапі, який встановлював суворі покарання за неякісне будівництво. Елементи стандартизації як засіб успішної діяльності почали виникати ще до нашої ери. Наприклад, під час полювання люди помітили, що найкращі результати дають стріли певного розміру. Багато тисяч років тому в Єгипті при будівництві пірамід та інших споруд використовували блоки та вузли стандартних розмірів. [5, 6, 7].

Багато дискусій було з приводу методів оцінки якості. Деякі філософи вважали, що майстер, тобто виробник, знає свою продукцію набагато краще, ніж будь-хто. Тому саме йому потрібно оцінювати якість товарів. Інші філософи вважали, що дати об'єктивну оцінку в змозі тільки споживач. Цю проблему можна було вирішити тільки за допомогою розробки об'єктивних показників якості.

У середньовіччі з'явилося виробництво в цехах, де в процес створення товару залучалось багато людей, що вимагало розробки певних правил поведінки. У XIV–XV століттях були стандартизовані калібри знаряддя, а в корабельному будівництві використовувалися стандартні вузли.

У часи розквіту ремесла покупці довго перебирали вироби і ретельно їх розглядали перед покупкою. Тому майстер був зацікавлений у тому, щоб покупцям потрапляла лише якісна продукція. Для цього він особисто

перевіряв кожен виріб, виготовлений ним або підмайстрами. Кожен виріб залишався індивідуальним та неповторним. Ідея «стандартної якості» виникла в 70-х роках XIX століття. На заводах Самюеля Кольта, що займалися виробництвом зброї, почали перевіряти не кінцеву продукцію, а деталі, для чого використовували спеціальні калібри з чітко визначеними розмірами. Завдяки цьому деталі стали взаємозамінними, і ті, що не відповідали калібрам, відбраковувалися. Великий внесок у розвиток управління якістю зробили Генрі Мартін Лелланд (засновник фірми Cadillac) та Генрі Форд. Лелланд вперше застосував калібри в автомобільній промисловості. У 1908 році незалежні експерти з Великобританії розібрали три автомобілі Cadillac, змішали їх деталі, а потім механіки зібрали ці машини знову. Всі три автомобілі успішно запрацювали. За це Британський автомотоклуб вручив фірмі Cadillac диплом та срібний кубок з написом «За стандартизацію».

Генрі Форду належить велика заслуга в тому, що він першим застосував конвеєр для зборки деталей. Він замінив вхідний контроль на збірці на вихідний контроль на підприємствах, що виготовляли комплектуючі. Таким чином, на збірку почали надходити лише ті деталі, які відповідали вимогам. Крім того, Форд створив окрему службу, незалежну від виробництва, яка займалася технічним контролем. Американський вчений, інженер та менеджер Фредерік Тейлор узагальнив здобуті знання та досвід цієї етапу і запропонував концепцію наукового менеджменту. Вона включала кадровий менеджмент, системний підхід, принципи розподілу відповідальності між робітниками та керівниками, ідеї наукового розподілу часу та нормування праці. Система Тейлора (1905 рік) передбачала організаційно встановлення технічних та виробничих норм спеціалістами та інженерами, а робітники повинні були лише виконувати ці норми. Ця система визначала вимоги до якості виробів (деталей) у вигляді допусків і вводила поняття «прохідний» та «непрохідний» калібр. [11, 12, 13].

Для забезпечення якості були введені перші професіонали в сфері

якості — інспектори. Вони утворювали окрему групу спеціалістів, що була відокремлена від виробництва. Така незалежність дозволяла контролерам об'єктивно та неупереджено оцінювати продукцію. Система мотивації передбачала штрафи за дефекти чи брак, а також звільнення. Навчання зводилося до професійної підготовки та навчання роботі з устаткуванням. Основу цієї концепції можна охарактеризувати так: споживач повинен отримувати тільки якісну продукцію, що відповідає стандартам, а основні зусилля мають бути спрямовані на те, щоб непідходящі вироби не потрапили до споживача і не вийшли за межі виробництва. Система Тейлора давала добрі результати, але мала деякі недоліки. По-перше, кількість інспекторів, що контролювали готову продукцію, досягала 30–40%, що означало, що зростання якості продукції супроводжувалось збільшенням витрат на її забезпечення. Це вказувало на те, що було неможливо одночасно покращувати якість та знижувати витрати. По-друге, система Тейлора була чудовим механізмом для контролю кожного окремо взятого виробу, але продукція є підсумком виробничих процесів. Тому стало зрозуміло, що управлінню підлягають саме ці процеси, а не лише готова продукція. [14, 15].

У травні 1924 року робітник фірми Western Electric передав своєму керівнику записку з пропозицією використовувати статистичний метод управління. На той момент в компанії застосовували допусковий підхід Тейлора, і кількість контролерів досягала 13%. Відносини між інспекторами та робітниками нагадували конфліктні відносини «поліцейських та грабіжників». Система контролю якості вимагала змін.

У. Шухарт запропонував замінити допусковий підхід на метод, що зосереджений на забезпеченні стабільності технологічних процесів і зменшенні їх варіацій. Він наполягав на тому, щоб виробничі процеси розглядалися через призму статистичних методів, і щоб визначалися їх варіативність. У 1931 році Шухарт опублікував звіт про використання контрольних карт і свою першу книгу «Економічне управління якістю промислової продукції», а в

1939 році вийшла його друга книга «Статистичний метод з точки зору контролю якості».

Шухарт розробив основні правила для налаштування системи якості на підприємстві. По-перше, він вважав необхідним встановлення математично обґрунтованих вимог до кожної частини виробу. По-друге, треба було погодитися з тим, що певна кількість браку неминуча. По-третє, дефекти слід враховувати в технології виробництва. Дотримання цієї тріади дозволяло підприємствам підвищити продуктивність процесів та одночасно зменшити витрати завдяки економному і раціональному розподілу ресурсів.

У 1950 році відбулася подія, яка стала переломною для розвитку управління якістю: американський вчений Едвард Демінг виступив перед японськими промисловцями з лекціями, де поділився своєю концепцією управління якістю. Демінг сформулював 14 принципів, що стали основою його теорії. Ці принципи застосовні як до малих, так і до великих підприємств, як у сфері обслуговування, так і в виробничій сфері. Вони можуть бути застосовані до будь-якого підрозділу в будь-якій компанії і дозволяють організувати діяльність підприємства для досягнення успіху.

Одним з найбільш відомих результатів діяльності Демінга є цикл процесів, або цикл Демінга-Шухарта (PDCA: "Plan, Do, Check, Act"). Цей цикл, зображений на рисунку 1, є основою сучасного управління якістю, що включає в себе етапи планування, виконання, перевірки та коригувальних дій [16, 17].

Цикл Демінга-Шухарта можна застосувати до будь-якого процесу чи діяльності підприємства. Належне впровадження циклу PDCA може забезпечити найкращий результат діяльності і гарантує успіх на ринку. Його можна описати наступним чином:

1. **Плануй:** визначайте цілі та процеси, необхідні для досягнення результатів, що відповідають вимогам замовника та політиці організації.
2. **Реалізуй:** грамотно впроваджуйте заплановані процеси.

3. **Перевіряй:** контролюйте та вимірюйте процеси і продукцію, орієнтуючись на політику, цілі та вимоги до продукції, а також документуйте результати.
4. **Корикуй:** вживайте заходи для постійного поліпшення показників функціонування процесів.
5. Так, ви правильно підмітили відмінності між підходами Демінга та Джурана. Демінг фокусувався на поліпшенні якості через удосконалення процесів і застосування статистичних методів для виявлення та мінімізації варіацій у виробничих процесах. Його підхід полягав у використанні циклу PDCA (Плануй, Роби, Перевіряй, Корикуй) як засобу постійного поліпшення якості на всіх етапах діяльності організації.
6. Джуран, в свою чергу, розширив концепцію якості, акцентуючи увагу на відповідальності менеджменту за забезпечення якості та на системному підході до вирішення проблем. Його теорія зосереджувалася на тому, щоб залучити весь рівень керівництва до підтримки якості продукції та процесів. Він також ввів важливу концепцію "якість в душі відповідності вимогам споживача", що означає, що якість визначається не тільки технічними характеристиками продукту, а й тим, наскільки цей продукт задовольняє потреби і вимоги споживачів.
7. Один з основних принципів Джурана — це управління якістю через постійне навчання, участь кожного менеджера в поліпшенні якості, що в кінцевому підсумку призводить до більш високої задоволеності клієнтів та кращих результатів для організації [18, 19, 20].

Тим часом змінювалась ситуація на ринку. Світовий ринок товарів та послуг почав швидко розвиватися, конкуренція суттєво збільшилась. Крім того, державна політика становилась все більше орієнтованою на захист інтересів споживачів. Все це призвело до того, що продукція, яка задовольняла споживача в меншому ступені, не мала змоги боротися з конкурентами. Тому поступово поняття «управління якістю» становилося невід'ємною частиною управління організацією [21, 22, 23].

Концепція сучасного управління якістю заснована на таких ідеях:

- більша частина дефектів виробів закладається на стадії розробки, що пов'язано з недостатньою кількістю проектних робіт;
- математичне моделювання властивостей продукції, що дозволяє знайти та ліквідувати дефекти до початку виробництва;
- замість концепції «нуль дефектів» застосовується концепція «задоволеного споживача»;
- треба забезпечити високу якість, але знижати ціну, тому що конкуренція дуже велика.

Менеджмент є процесом, в рамках якого здійснюється управління не лише окремими працівниками чи групами, а й всією організацією в цілому. Основним суб'єктом цього процесу є менеджер, котрий реалізує ключові функції управління.

1.2 Огляд принципів менеджменту якості

Менеджмент якості, як і будь-яка інша сфера діяльності, підлягає стандартизації. Міжнародна організація зі стандартизації (ISO) створила технічний комітет ISO/TK 176 „Менеджмент якості та забезпечення якості” [22, 23]. Цей комітет визначив 8 принципів управління якістю, впровадження яких має забезпечити високу якість продукції та гарантувати успіх підприємства. Керівництво має також використовувати ці принципи для покращення результатів діяльності.

Для успішного розвитку компанії необхідно, перш за все, випускати лише якісну продукцію. Однак цього недостатньо. Важливо також розуміти потреби споживачів, як поточні, так і майбутні, тобто організація повинна вживати заходів для визначення цих потреб. Зазвичай такі заходи здійснюються через маркетингові дослідження. Якщо продукція, створена компанією, не відповідатиме вимогам споживачів, то навіть дуже якісна продукція не забезпечить конкурентоспроможність фірми.

Після визначення потреб і вимог споживачів слід зробити все можливе для їх задоволення, а також прагнути перевищити їхні очікування. Ще в 80-ті

роки Е. Демінг зазначав: «Нам недостатньо мати споживача, який просто задоволений. Незадоволений споживач, звісно, піде від нас. Але, на жаль, задоволений споживач теж може піти, думаючи, що він нічого не втрачає і знайде щось краще. Прибуток у бізнесі з'являється від постійних клієнтів, які хвалять вашу продукцію чи послугу та приводять до вас своїх друзів» [23, 24].

Керівник підприємства несе повну відповідальність за всі процеси, що відбуваються в організації. Саме він має визначити єдине бачення, місію та політику в сфері якості для своєї компанії. Окрім цього, він повинен донести ці принципи до працівників, аби кожен знав свою роль і завдання. Лідер відповідає за створення належної внутрішньої атмосфери в організації. Дії керівника повинні бути відкритими та зрозумілими, що сприяє формуванню довіри серед усіх зацікавлених сторін [21, 22, 23].

Працівники на всіх рівнях є основою організації, і їхнє повне залучення дозволяє максимально використовувати їхні здібності на користь підприємства. Тому важливо знаходити індивідуальний підхід до кожного співробітника. Необхідно повністю розвивати потенціал кожного, враховувати індивідуальні риси характеру та використовувати здібності для досягнення найкращих результатів на благо організації. Як наслідок, на підприємстві працюватимуть мотивовані та віддані працівники, які готові брати участь у процесі та вносити свій вклад у постійне покращення. Працівники стають відповідальними за свою роботу та застосовують творчий підхід для досягнення цілей організації [23].

Бажаний результат досягається більш ефективно, коли діяльністю й відповідними ресурсами управляють як процесом.

Впровадження цього принципу передбачає систематично визначати види діяльності, необхідні для досягнення бажаного результату, аналізувати та виміряти ключові види діяльності. Звичайно це приводить до установленню чіткої відповідальності, ідентифікації взаємозв'язків між ключовими видами діяльності усередині й між підрозділами організації, концентрації уваги на тих факторах, які будуть поліпшувати ключові

види діяльності організації - таких, як ресурси, методи й матеріали [23, 24].

Постійне поліпшення діяльності організації в цілому варто було б розглядати в якості її незмінної мети. Тобто це не повинні бути одноразові заходи, але треба постійно поліпшувати процеси в організації [23].

Ефективні рішення повинні базуватися на аналізі даних та інформації, що постійно збирається. Не можна приймати керівні рішення без обґрунтованої потреби чи без належного аналізу. Для реалізації цього принципу необхідно вимірювати процеси та чітко визначати критерії для оцінки результатів діяльності. [23].

Організація і її постачальники залежать друг від друга, і взаємовигідні відносини між ними підвищують здатність обох сторін створювати цінності.

Застосування цього принципу дає підвищену здатність створювати цінності для обох сторін, дозволяє оптимізувати витрати і ресурси, а також призводить до стимулюванню, заохоченню постачальників [23, 24].

Ці принципи є основою для стандартів ISO серії 9000. ISO 9000 — це серія міжнародних стандартів, які регулюють побудову та впровадження системи управління якістю. Вони були розроблені технічним комітетом ISO/TK 176 на основі узагальнення національного досвіду різних країн у розробці, впровадженні та функціонуванні СУЯ. Ці стандарти не прив'язані до конкретного сектору промисловості чи економіки, а є загальними рекомендаціями з управління якістю та вимогами до забезпечення якості, вибору та побудови елементів системи якості. [24,25].

Ці стандарти об'єднують найбільш раціональні підходи та ідеї, які були накоплені в цій сфері знань, та встановлюють уніфіковані підходи до системи якості та методам її оцінки. Стандарти ISO 9000 є засобом регулювання відносин між виробниками, постачальниками продукції та послуг, їх споживачів та суспільства. Міжнародні стандарти в сфері якості є добровільними для прийняття та універсальними, тобто їх можна застосовувати в будь-якої сфері діяльності як в державному, так і приватному секторі [25].

1.3 Поліпшення як фактор постійного сталого росту організації

Організації зосереджують свою увагу на постійному вдосконаленні. Постійні покращення та розвиток є критично важливими для будь-якої компанії, щоб підтримувати досягнутий рівень продуктивності, оперативно реагувати на зміни в її внутрішніх та зовнішніх умовах і створювати нові можливості.

Для реалізації цього принципу необхідно:

- сприяти встановленню цілей покращення на всіх рівнях компанії;
- проводити навчання співробітників усіх рівнів, щоб вони знали, як застосовувати основні інструменти та методології для досягнення цілей;
- переконатися, що працівники мають необхідну компетентність для успішної реалізації проектів щодо покращення;
- відслідковувати, аналізувати та проводити аудит планування, реалізації, завершення та результатів проектів щодо покращення;
- визнавати досягнуті покращення.

Створення, функціонування і розвиток СУЯ неможливі без реалізації принципу «Поліпшення». З точки зору стандарту, поліпшення можна розглядати з різних аспектів: як мету діяльності, інструмент управління якістю та процес. Поліпшення можна розглядати як мету діяльності, оскільки передбачається, що успішні організації постійно орієнтовані на вдосконалення. Як інструмент управління якістю, поліпшення розглядається як дія щодо підвищення ефективності, де результат є вимірюваним показником. Також поліпшення можна трактувати як процес, оскільки встановлення цілей та пошук можливостей для вдосконалення — це постійний процес, в якому використовуються дані аудиту, висновки з аналізу даних і можуть застосовуватися коригувальні чи запобіжні заходи.

Сучасна концепція менеджменту якості передбачає обов'язкове постійне покращення діяльності на всіх рівнях. Постійне вдосконалення діяльності організації повинно розглядатися як незмінна мета компанії, і вона повинна бачити необхідність постійного поліпшення як довгострокову мету [223, 24].

У бізнесі завжди є можливості для поліпшень, і джерелами необхідної інформації для цього є:

- Дані зворотного зв'язку від споживачів, що дозволяють дізнатися їхню думку про організацію, продукцію та послуги;
- Погрози й ризики для бізнесу, аналіз яких допомагає визначити, де саме необхідно провести поліпшення;
- Дані зворотного зв'язку від персоналу, які можуть підказати, які поліпшення варто впровадити для поліпшення морального клімату в організації та мотивації співробітників;
- Результати обговорень з постачальниками аспектів діяльності організації, які можуть вказати на можливі покращення продукції та послуг;
- Дані внутрішніх аудитів і аналізу власної діяльності, які дозволяють визначити, в яких областях варто провести вдосконалення й знайти відповідні резерви.

Перед тим, як розпочати заходи з поліпшення, необхідно провести критичний аналіз стану організації за встановленими критеріями, щоб мати відправну точку для порівняння результатів поліпшень. Якщо немає впевненості, що плановане поліпшення принесе користь організації, його не слід проводити.

Постійне вдосконалення системи менеджменту повинно насамперед здійснюватися за рахунок активного керування якістю процесів виготовлення продукції, а також управлінських процесів і підпроцесів. Основою для всебічного й постійного поліпшення процесів є:

- Постановка завдань всім співробітникам підприємства;
- Передача знань про технічні аспекти робіт і ознайомлення з робочими методами та процедурами;
- Схвалення та/або заохочення за відповідні корисні пропозиції.

Поліпшення процесів припускає:

- системне мислення (розуміння суті ланцюжка виробничих процесів);

- визначення зв'язків у ланцюжку причина/результат (розпізнавання механізмів виникнення помилок і пошук причин їхнього виникнення);
- облік впливів, що вживаються, на процеси і їхні результати [17,18].

Поліпшення процесів в організації передбачає інформування про необхідність постійної оптимізації на всіх рівнях і функціях, надання персоналу можливості навчатися методам і засобам постійного вдосконалення, виявлення проблем, пошук рішень для їх усунення та безпосереднє усунення, а також вивчення механізмів помилок і їхніх причин.

Цьому передують збір інформації, налагодження зворотного зв'язку між керівником і виконавцем, а також між організацією та споживачем, а також навчання персоналу.

Визначення цілей для поліпшення процесів повинно ґрунтуватися на очікуваннях споживачів щодо існуючого стану справ. Цілі можуть стосуватися показників процесів, інших показників якості або похідних величин. Для визначення цілей необхідно мати опис і кількісну оцінку вихідної ситуації (градація якості). Довгострокову мету доцільно розбивати на окремі «підцілі» (ближні цілі), які можуть бути реалізовані у визначений термін. Гарна й ефективна мета повинна бути досяжною, взаємозалежною з об'єктом і вимірюваною, а також легко сприйматися й реалізовуватися.

Шлях до досягнення далекої мети через вимірювані величини та ближні цілі може бути представлений графічно. Ціль без вказівки строків виконання не спонукає до особливих зусиль [23, 25].

У цей час для реалізації принципу постійного (безперервного) поліпшення застосовують дві основні стратегії:

- загальне вдосконалення через серію дрібних постійних поліпшень (показовий приклад - діяльність більшості японських організацій по методології кайдзен);
- стратегія, що передбачає великі зміни, прикладом якої є американський «Реінжиніринг» і японський «Кайрію».

Великі поліпшення передбачають одноразову кардинальну реорганізацію процесів і потребують значних інвестицій. Такі вдосконалення часто пов'язані із застосуванням інноваційних технологій, наприклад, відмовою від ручної праці та переходом до повної автоматизації виробництва.

Поступове вдосконалення діяльності відбувається завдяки кропіткій постійній роботі, яка включає постійний збір і аналіз інформації, складання звітів по якості, їх аналіз керівництвом, вироблення управлінських рішень і реалізацію коригувальних дій. Це забезпечує поступове поліпшення всього процесу діяльності організації.

Безумовно, ефект окремих кроків при дрібних поступових поліпшеннях може бути дуже малим, але серія таких постійних і повсюдних удосконалень дає в кінцевому підсумку результат, цілком порівняний з ефектом великих поліпшень, але при значно менших витратах [21, 22, 23].

Висновки до розділу 1

1. Проаналізовано концептуальні основи менеджменту якості
2. Проаналізовано принципи управління якістю з акцентом на реалізації принципу поліпшення.
3. Встановлено, що безперервне поліпшення дає споживачеві величезне задоволення при мінімальних витратах і ряд менш відчутних, але важливих переваг. Постійне вдосконалення процесів відбувається за рахунок активного управління якістю процесів випуску продукції, а також допоміжних і управлінських процесів.

РОЗДІЛ 2

БЕНЧМАРКІНГ ЯК МЕТОД ПОСТІЙНОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ ТА УСПІШНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1 Огляд методів постійного поліпшення діяльності організації

Одним із найпоширеніших методів постійного поліпшення діяльності організації є метод «кайдзен». Його суть дуже проста - це безперервний процес вдосконалення, в якому беруть участь усі - і менеджери, і робочі. Філософія кайдзен базується на ідеї, що будь-який аспект нашого життя, будь то робота, суспільне чи сімейне життя, заслуговує на постійне вдосконалення. Важливим аспектом є те, що кайдзен охоплює всі рівні організації і сприяє розвитку культури вдосконалення на кожному етапі процесу [26,27].

Щоденні поліпшення, які здійснюються в рамках системи кайдзен, не вимагають значних фінансових витрат. Для впровадження цієї системи важливо, щоб люди використовували свій розум і зосереджували увагу на виконуваних завданнях. Процедури кайдзен часто непомітні або ледь помітні, а їх результати можуть проявлятися не одразу. Водночас глобальні інновації завжди потребують великих інвестицій, зокрема для закупівлі нових технологій, устаткування та навчання персоналу.

Тому, перш ніж впроваджувати великі інновації, доцільно почати з використання існуючого потенціалу через впровадження кайдзен. Звісно, для розвитку компанії потрібні як система кайдзен, так і значні інновації. Саме поєднання цих двох підходів дозволяє досягти найкращих результатів. Впровадження системи кайдзен — це довгостроковий проект, і якщо в процесі реалізації виникне перерва хоча б на один місяць, компанія ризикує повернутися на початковий рівень [26,27].

Багато українських підприємців розуміють, що і як потрібно покращувати в їх компаніях. Але поки йде переділ ринків, вони поспішають побудувати більше підприємств, зробити більше продукції, відкрити більше торгових крапок. У таких умовах їм просто ніколи займатися удосконаленням всіх

процесів. Проте, потрібно враховувати, що ми живемо в століття глобальної конкуренції. Сьогодні для того, щоб досягти великих висот, недостатньо бути просто успішною компанією. Навіть якщо стати краще всіх в окремій країні, це ще не означає, що гарантований успіх. Потрібно намагатися стати кращою компанією в світі, тому що ніхто не знає, з ким зі світових лідерів доведеться конкурувати в найближчому майбутньому. Це стало особливо актуальним після вступу України у ВТО.

Головна мета будь-якого бізнесу — це задоволення потреб споживачів і замовників. Для цього потрібно удосконалюватися мінімум у трьох важливих напрямках: покращувати якість продукції та розширювати її асортимент, знижувати внутрішні витрати та скорочувати терміни постачань. Бізнес може вижити лише тоді, коли постійно працює над цими аспектами.

Одним із найбільш яскравих прикладів ефективного використання системи кайдзен є досвід компанії Toyota. Вона розробила широко відому концепцію TPS (Toyota Production System), яка створює умови для збереження ресурсів шляхом усунення непродуктивних втрат. Ключовим елементом цієї концепції є система безперервного удосконалення «маленькими кроками» — кайдзен, яка дозволяє поступово покращувати всі аспекти виробництва та управління [27, 28].

Філософія кайдзен передбачає активну участь усіх членів команди Toyota, які висувають ідеї та пропозиції, що дозволяють поліпшити виробничі процеси. Члени команди TPS постійно вчаться бути уважними до непродуктивних втрат, виявляючи ті витрати матеріалів, зусиль і часу, які не приносять користі, та оперативно їх усувають.

Останнім часом члени команди Toyota регулярно вносять корисні пропозиції, не тільки щодо якості, але й у контексті зменшення негативного впливу автомобілів на навколишнє середовище. Щороку тисячі співробітників компанії вносять реальний вклад у поліпшення якості, економію ресурсів, а також роблять виробництво простішим, безпечнішим і чистішим.

Техніка постійного вдосконалення передбачає проведення кайдзен-блиців — заходів, спрямованих на поліпшення ситуації на конкретних виробничих ділянках. Під час кайдзен-блиців операції та процеси ретельно аналізуються для усунення втрат і пошуку шляхів поліпшення.

Перед тим як розпочати програму постійного вдосконалення виробництва, необхідно усвідомити: навіть найменші ідеї можуть призвести до великих результатів. Всі методи бережливого виробництва базуються на кайдзен, а безперервне вдосконалення є основою методів покращення виробничих процесів [26, 27].

Десять основних принципів поліпшення виробництва

1. Відкинути стереотипи.
2. Думайть про те, що потрібно зробити, щоб метод спрацював, а не про те, чому він не спрацює.
3. Не приймати відмовки. Не задовольнятися статусом-кво
4. Не прагне до ідеалу. Якщо реалізується задумане на 50%, то відразу— це відмінний показник.
5. виправити помилки на місці.
6. Не витрачати багато засобів на поліпшення.
7. Відноситься до проблем як до можливості щось поліпшити.
8. Щоб з'ясувати першопричину проблеми, ставити питання «чому?» як мінімум п'ять разів.
9. Врахувати: один — добре, а удесятьох — краще.
10. Пам'ятати, що досконалості немає межі [28].

Кайдзен ставить акцент на усвідомленому підході до виконання операцій і вимагає певного часу для навчання та впровадження кращих методів роботи. Це означає, що на підприємстві, яке раніше не практикувало кайдзен, будуть необхідні зміни в організації праці та застосуванні нових інструментів для аналізу ідей щодо поліпшення виробничих процесів.

Приступаючи до впровадження кайдзен, важливо фіксувати всі ідеї для покращення. Це можна робити, записуючи їх на спеціальних картках або в

блокнотах, які слід мати завжди під рукою. З часом, після того як ви почнете застосовувати нові методи, ви зможете глибше усвідомити всі стадії виробництва і зокрема операції, що виконуються. Це допоможе краще розібратися в роботі обладнання і механізмів, а також зрозуміти, як вони взаємодіють один з одним в процесі створення цінності.

Потік створення цінності - це сукупність усіх дій, пов'язаних з виготовленням і доставкою продукту споживачеві. Вдосконалюючи виконання операцій і процесів, ви будете «додавати цінність» і «усувати втрати» на кожному етапі цього потоку. Це ключовий момент кайдзен, адже спрямування дій на усунення втрат з кожної операції і кожного процесу дозволяє зосередитися на максимальному додаванні цінності та мінімізації непотрібних витрат [28, 29].

Втрати в контексті кайдзен можуть включати:

1. Переробки: зайвий час, витрачений на повторні коригування чи виправлення.
2. Запаси: надмірна кількість запасів, які не приносять додаткової цінності.
3. Транспортні витрати: переміщення товарів чи матеріалів, що не додає цінності.
4. Очікування: час очікування між різними етапами процесу.
5. Невикористовувані ресурси: час і зусилля, які не застосовуються для досягнення цілей.

Метою кайдзен є пошук шляхів для зменшення таких втрат і максимізації часу та ресурсів, які безпосередньо додають цінність для споживачів [29, 30].

Процес — це серія здійснюваних в строгій послідовності операцій по наданню послуг або створенню продукту і доставці його споживачеві. Для виконання процесу необхідно мати в своєму розпорядженні персонал, устаткування і матеріали, а також володіти відповідними методами.

Цінність — це корисні властивості продукту з погляду споживача.

Дії, що додають цінність, — це будь-які дії, які в процесі

трансформації сировини в готовий продукт збільшують його привабливість і корисність для споживача.

Втрати - це будь-які дії, які збільшують витрати або віднімають час, не додаючи продукту цінності. Головне завдання бережливого виробництва — повне усунення втрат.

Виробнича система Тойоти виділяє сім основних видів втрат, кожен з яких негативно впливає на ефективність і витрати процесу:

1. Перевиробництво - випуск продукції в більшому об'ємі, ніж вимагається споживачем, що веде до надмірних запасів та зайвих витрат.
2. Запаси - зберігання продукції або незавершеного виробництва, що не додає вартості та потребує додаткових витрат на зберігання.
3. Транспортування — переміщення продукції та матеріалів, яке може бути зайвим і збільшувати витрати та час виробничого процесу.
4. Простої - час очікування виконання операцій, що спричиняє неефективне використання ресурсів.
5. Зайві етапи обробки - використання неякісного інструменту або зайві кроки через проблеми із заготовками.
6. Непотрібні рухи - зайві пересування робочих при виконанні операцій або пошуку інструментів та матеріалів.
7. Переробка і брак— необхідність переробки або виправлення браку, що веде до втрат ресурсів і часу.

Основною метою кайдзен і бережливого виробництва є усунення цих втрат на всіх етапах процесу. Для цього використовуються різні методи, які фокусуються на постійному вдосконаленні та оптимізації [29, 30].

Кайдзен-команди відіграють важливу роль у виявленні слабких місць в операціях. Працюючи разом, співробітники можуть розробити ідеї для покращення процесів, що дозволяє поліпшити загальну ефективність підприємства. Командна робота допомагає знайти оптимальні способи взаємодії між різними виробничими ділянками та вирішувати поточні питання, як-от реорганізація розташування обладнання.

У ситуаціях, коли постійне вдосконалення вже не приносить результатів, може виникнути необхідність у реінжинірингу — створенні нових, ефективніших бізнес-процесів. Це особливо важливо, коли поточні процеси виявляються застарілими або непридатними для нових умов ринку. Реінжиніринг дозволяє радикально змінити підходи до виробництва та обслуговування клієнтів, забезпечуючи організацію новими можливостями для зростання.

Після проведення реінжинірингу наступним етапом є застосування методів безперервного вдосконалення для підтримки стабільної та ефективної роботи підприємства в майбутньому [30, 31].

Реінжиніринг процесів, як концепція, бере свій початок з 1990 року, коли Майкл Хаммер (Michael Hammer), а також Джеймс Давенпорт і Джон Шорт (Davenport and Short), виклали ідеї, що стали основою цього підходу. Зокрема, Хаммер вважається одним із головних розробників концепції реінжинірингу, яка швидко здобула популярність як спосіб радикальних змін у бізнес-процесах, спрямованих на суттєве підвищення ефективності.

Основна мета реінжинірингу полягає в досягненні значних покращень у бізнес-процесах, особливо в екстремальних ситуаціях, коли існуючі процеси вже не здатні забезпечити бажані результати або коли організація стикається з потребою в значних змінах для виживання на ринку. Реінжиніринг має декілька основних переваг:

- Значне скорочення витрат: оптимізація та радикальне спрощення процесів дозволяють значно знизити витрати.
- База для розширення бізнесу: реінжиніринг створює умови для розширення та масштабування бізнесу шляхом ефективнішого використання ресурсів.
- Перехід на новий технологічний рівень: модернізація процесів дозволяє застосувати новітні технології, що підвищують продуктивність і ефективність.

- Готовність до автоматизації: реінжинірінг дозволяє побудувати процеси так, щоб їх можна було легко автоматизувати.

Реінжинірінг дозволяє компаніям адаптуватися до змін на ринку і до нових вимог споживачів, підвищуючи свою конкурентоспроможність. Його основною метою є не просто підвищення ефективності існуючих процесів, а й створення нових бізнес-моделей і механізмів, які дозволяють організації досягати того, що раніше здавалося неможливим. Це може включати, наприклад, зміну організаційної структури або оптимізацію взаємодії між різними функціональними підрозділами компанії [32, 33].

Однією з ключових характеристик реінжинірінгу є його фокус на процесах, а не на окремих підрозділах чи структурах організації. Компанії не змінюють свої відділи, а перепроєктовують і оптимізують самі процеси, щоб досягти максимальної ефективності.

Реінжинірінг є ефективним інструментом, що допомагає організаціям досягти значного підвищення ефективності, покращення якості обслуговування клієнтів і значної економії витрат, завдяки чому компанії можуть залишатися конкурентоспроможними на ринку в умовах швидких змін [33, 34].

Для успішного запуску реінжинірінгового проекту необхідно враховувати два важливі ресурси, які є ключовими для його ефективного реалізації: навчання та інформаційні технології.

1. Навчання: Це перший і найочевидніший ресурс, який потребує значної уваги на самому початку проекту. Важливо, щоб усі члени команди були ознайомлені з методами реінжинірінгу, новими підходами до бізнес-процесів і були підготовлені до змін у їхній повсякденній роботі. Без відповідного навчання навіть найбільш інноваційні стратегії можуть не дати очікуваного результату. Тому, навчання необхідно організувати заздалегідь і переконатися, що кожен член команди володіє необхідними знаннями для роботи над проектом.

2. Інформаційні технології: Це другий важливий ресурс, який часто пов'язаний з реінжинірінгом. ІТ-рішення можуть значно вплинути на ефек-

тивність процесів, і в багатьох випадках реінжинірінг вимагає широкого використання нових інформаційних технологій. Це може бути як готове програмне забезпечення, так і розробка нових інструментів, які відповідають вимогам нового процесу. Важливо заздалегідь оцінити, яке програмне забезпечення або інші технології будуть необхідні для реалізації проекту, щоб уникнути ситуації, коли після реінжинірінгу виявляється, що організація не має можливості забезпечити необхідні інструменти для роботи [32, 33].

Щоб ефективно здійснити реінжинірінг, керівництво повинно провести попередній аналіз і визначити потенційні обмеження, зокрема в плані доступних технологій, і чітко ознайомити команду з цими обмеженнями на етапі підготовки проекту [34].

Вибір учасників команди і визначення ресурсів по праву грають значну роль в процесі реінжинірінгу, і організації, які не поклопочуться про це, не приділять належної уваги підготовці, навчанню і підтримці учасників команди, навряд чи досягнуть того успіху, якого вони могли б досягти, та зате можуть серйозно пошкодити своєму здоров'ю і продуктивності [34].

Метод канбан — це система організації виробництва, яка дозволяє максимально ефективно реалізувати принцип "точно вчасно". Вперше ця система була розроблена та впроваджена компанією Toyota в кінці 60-х — початку 70-х років, і сьогодні вона широко використовується багатьма виробничими компаніями по всьому світу, зокрема в США, Європі та Азії, як в первісному вигляді, так і в поєднанні з іншими системами.

Основні принципи та особливості канбан-системи:

1. Зв'язок між виробничими ділянками: В канбан-системі цех не має жорстко визначеного плану або графіка. Замість цього, робота на кожній ділянці регулюється безпосередньо конкретним замовленням цеху-споживача, що дозволяє оптимізувати процеси виробництва відповідно до реальних потреб.
2. Якість на кожному етапі: Одним із ключових принципів канбан є доставка доброякісних (бездефектних) деталей і напівфабрикатів між операціями.

Кожен етап виробництва має забезпечувати якість, що відповідає вимогам замовлення. Це досягається через інтеграцію системи управління якістю, автономний контроль якості продукції, а також застосування кружків якості.

3. Гнучкість і адаптація до змін: Канбан сприяє стабільності виробничих процесів при одночасній здатності адаптуватися до змін у виробничих обсягах і вимогах ринку. Це дозволяє мінімізувати незавершене виробництво та зберігання запасів, що дає компанії переваги в плані фінансових витрат та гнучкості.
4. Забезпечення стабільності: Канбан працює найкраще в умовах стабільності виробничої програми, коли обсяг виконуваних робіт не має значних коливань. Це дозволяє точно налаштувати систему, знижуючи необхідність у великих запасах і забезпечуючи виробничу ефективність.
5. Зниження витрат: Використання канбан-системи дозволяє значно знизити витрати на зберігання запасів та незавершене виробництво. Основною метою є збереження гнучкості виробництва та здатності швидко адаптуватися до змін у попиті, що дозволяє компанії бути конкурентоспроможною на ринку.

Канбан-система дозволяє забезпечити ефективність, якість та гнучкість в процесі виробництва, що робить її популярною серед компаній, що прагнуть оптимізувати свої виробничі процеси [33, 34, 35].

Забезпечення гнучкості виробництва є найважливішою вимогою, що пред'являється до промислових компаній в сучасних умовах. У деяких динамічних галузях промисловості без наявності гнучкого виробництва досягнення конкурентоспроможності продукції стає все менш реальним.

При гнучкому виробництві лінії збірки зазвичай організовані таким чином, що на них можна одночасно випускати безліч різних модифікацій товарів. Проте такі лінії постійно потребують найрізноманітніших деталей і комплектуючих виробів. Якщо при цьому на складі зберігається велике число ек-

землярів однієї і тієї ж деталі, то вартість запасів може надзвичайно зрости. Використання системи канбан дозволяє значно скоротити складські запаси.

Бенчмаркінг — це метод підвищення конкурентоспроможності підприємства, який передбачає пошук, аналіз і впровадження найкращих практик здійснення бізнес-процесів. Метою бенчмаркінгу є оптимізація діяльності компанії, підвищення якості послуг і товарів, що дозволяє ефективніше задовольняти потреби ринку.

Ключові аспекти бенчмаркінгу:

1. Безперервність процесу: Бенчмаркінг — це систематичний і постійний процес, спрямований на пошук кращих практик як у своїй, так і в суміжних галузях.
2. Аналіз еталонів: Використовуються зразкові моделі (еталони), на основі яких проводиться порівняння діяльності підприємства.
3. Застосування у різних сферах: Бенчмаркінг охоплює бізнес-процеси незалежно від галузі чи масштабу підприємства, дозволяючи брати приклади з інших індустрій.
4. Мета — безперервні покращення: Порівнюючи результати своєї діяльності з еталонами, компанія визначає можливості для вдосконалення.

Переваги бенчмаркінгу:

- Підвищення якості продукції та послуг: Аналізуючи передові методи, підприємство вдосконалює свої процеси та результати.
- Оптимізація витрат: Впровадження ефективних практик допомагає знизити витрати виробництва або операцій.
- Гнучкість та адаптація: Підприємство стає більш готовим до змін і вимог ринку.
- Підвищення конкурентоспроможності: Завдяки використанню найкращих світових практик компанія займає стійкіші позиції на ринку [32, 33].

Багато провідних компаній, таких як Toyota, Apple, Amazon та інші, використовують бенчмаркінг для підтримки своєї конкурентоспроможності. За-

вдяки цій концепції вони безперервно вдосконалюють свої бізнес-процеси, орієнтуючись на глобальні стандарти та впроваджуючи інновації [33, 35].

Бенчмаркінг (від англійського *benchmark* — "еталон", "початок відліку") є систематичною діяльністю, спрямованою на пошук, оцінку й навчання на основі найкращих прикладів ведення бізнесу. Це метод порівняння ефективності бізнесу з еталонними показниками, метою якого є підвищення конкурентоспроможності та вдосконалення бізнес-процесів.

1. Виникнення поняття: Термін "бенчмаркінг" вперше використали в 1972 році в Інституті стратегічного планування (Кембрідж, США) під час досліджень консалтингової групи PIMS.
2. Основний принцип: "Щоб знайти ефективне рішення в конкурентному середовищі, необхідно знати найкращий досвід інших підприємств, успішних у подібних умовах".
3. Перший практичний приклад: На початку 1980-х компанія Xerox застосувала бенчмаркінг для порівняння якості своєї продукції з японськими аналогами.

У пошуках причин втрати частки ринку копіювальних апаратів, Xerox досліджувала досвід японської компанії Fuji Heavy Industries. Топ-менеджери Xerox переїхали до Японії для вивчення технічних досягнень і інновацій у менеджменті. Результат: скорочення витрат, підвищення продуктивності праці, і, як наслідок, відновлення конкурентоспроможності.

Основні елементи бенчмаркінгу:

1. Аналіз найкращих практик: Дослідження успішних підприємств і їхніх бізнес-процесів.
2. Порівняння показників: Визначення відставання від еталонних зразків.
3. Впровадження інновацій: Використання запозичених ідей для оптимізації бізнесу.
4. Безперервне вдосконалення: Постійний розвиток і адаптація бізнес-моделі.

Сфери застосування:

- Підвищення ефективності виробництва.
- Оптимізація бізнес-процесів.
- Зниження витрат.
- Розробка нових продуктів і послуг.

Бенчмаркінг сьогодні є невід'ємною частиною стратегій провідних компаній у різних галузях [32, 34, 35].

За даними консалтингової компанії Bain & Co, останні два роки бенчмаркінг входить в трійку найпоширеніших методів управління бізнесом в великих міжнародних корпораціях, оскільки він допомагає відносно швидко і з меншими витратами удосконалювати бізнес-процеси. Він дозволяє зрозуміти, як працюють передові компанії, і добитися таких же, а можливо, навіть вищих, результатів [35].

Бенчмаркінг - це ефективний інструмент для вдосконалення бізнесу, який дозволяє організаціям переймати найкращий досвід інших компаній, незалежно від їх галузі. Завдяки цьому методу підприємства можуть вдосконалювати свої процеси, скорочуючи витрати часу та ресурсів.

Збирається переважно відкрита інформація. У багатьох випадках компанії, які не є прямими конкурентами, обмінюються досвідом щодо допоміжних і управлінських процесів. Такий підхід знижує питання конфіденційності й створює умови для взаємного розвитку. Навчання на чужих прикладах: Організації можуть уникнути власних помилок, переймаючи готові успішні рішення. Зменшується потреба в проведенні тривалих досліджень або експериментів. Використання готових рішень дозволяє швидше адаптуватися до ринкових умов. Застосування перевірених практик мінімізує можливі невдачі. Домовленості з партнерами щодо обміну досвідом значно полегшують процес бенчмаркінгу. На практиці, однак, багато компаній ставляться до таких пропозицій з обережністю або підозрою.

Українські компанії часто аналізують товари, підхід до клієнтів, постачальників, витрати і прибутки конкурентів, навіть якщо це не завжди називається бенчмаркінгом у прямому сенсі.

Бенчмаркінг дозволяє підприємствам досягати нових цілей, впроваджуючи вдалі практики інших організацій. Це вигідний і безпечний спосіб підвищення конкурентоспроможності, але успіх залежить від довіри між сторонами та правильного адаптування чужих ідей до власних умов [33, 35].

У тексті добре висвітлено значення неформальних зв'язків і впровадження нових ідей завдяки активності менеджерів. Пропоную скоригований варіант із деякими стилістичними уточненнями для покращення читабельності:

В Україні з'являються компанії, що використовують бенчмаркінг, хоча їх наразі можна перерахувати на пальцях. Водночас добре відомо, що менеджери середньої та вищої ланки, вступаючи у неформальні відносини з партнерами або конкурентами, часто запозичують кращі практики та впроваджують їх у своїх компаніях.

Досвід свідчить, що безпосереднє спілкування з колегами приносить найбільш цінні ідеї та знання для бізнесу. Це, як правило, сприяє впровадженню нових форм управління, сучасного програмного забезпечення та передових технологій у виробництві.

Часто саме такі ініціативні менеджери стають рушійною силою змін у компанії, пробиваючи та реалізуючи необхідні перетворення, якщо керівництво підтримує ці зусилля. Таким чином, зацікавлені й проактивні менеджери є потужним потенціалом для розвитку бізнесу [33, 34].

2.2 Огляд основних принципів та етапів проведення бенчмаркінгу

Мета бенчмаркінгу - удосконалення бізнесу й підвищення конкурентоздатності, носить стратегічний характер для організації й надає бенчмаркінгу статус повноправного інструменту керування. Досягнення поставленої мети дослідження відбувається за допомогою рішення певних завдань [32,34]:

1. Вимір своєї діяльності й порівняння показників з іншими.
2. Вивчення й застосування кращого досвіду інших у своїй організації.

Алгоритм еталонного зіставлення зазвичай складається з наступних етапів:

1. Оцінка організації й визначення сфер для поліпшення діяльності.
2. Визначення предмету еталонного зіставлення.
3. Пошук еталонної компанії й вибір форми еталонного зіставлення.
4. Збір інформації.
5. Аналіз інформації, визначення обмежень по реалізації проекту й розробка плану впровадження.
6. Впровадження отриманого досвіду в діяльність організації.
7. Повторна самооцінка й аналіз поліпшень.

Багато українських компаній давно займаються чимось подібним до бенчмаркінгу, хоча сам термін може бути їм невідомий. Керівники, вступаючи у неформальні відносини з партнерами або конкурентами, часто використовують найкращі досягнення один одного у своїх компаніях.

Досвід показує, що безпосереднє спілкування з колегами приносить найцінніші ідеї та знання для бізнесу. Це, зазвичай, веде до впровадження нових форм управління, програмних продуктів і технологій у виробництво.

Корисну інформацію також можна отримати з інтерв'ю з бізнесменами чи менеджерами інших компаній, а інколи навіть із великої статті, де лише одна ідея може стати джерелом інновацій [35].

Що стосується «офіційного» бенчмаркінгу та його перспектив у вітчизняному бізнесі, то вони стикаються з низкою бар'єрів. Саме ці перепони заслуговують на увагу.

Мейнард Кейнс колись зазначив: «Для людей найважче не визнати нові ідеї, а забути старі». Сучасну позицію багатьох керівників щодо бенчмаркінгу (та загалом щодо отримання нових знань, які потребують перегляду звичних управлінських підходів і зміни мислення) можна сформулювати так: «да-

ремна витрата часу та ресурсів». Один із менеджерів навіть висловився: «Бенчмаркінг вигаданий консультантами для консультантів».

На щастя, з'являються компанії, які своїм прикладом спростовують цей стереотип. Таких організацій, які стають точками зростання, стає дедалі більше. Бар'єр «дрімучості» бізнесу з часом долається, особливо в умовах, коли ринок усе наполегливіше вимагає від менеджерів опановувати нові управлінські компетенції [32,34, 35].

На тлі стандартних причин відмови від еталонного зіставлення значною перешкодою виступає «закритість» українського бізнесу. Попри всі позитивні тенденції, його ще важко назвати прозорим. Звіти про діяльність компаній, чисельність працівників, бази постачальників і клієнтів, обсяги поставок і продажів зазвичай ретельно охороняються від сторонніх очей і вух.

Будь-яка офіційна пропозиція обмінятися подібною інформацією часто сприймається негативно, а подекуди навіть викликає агресію. Більшість компаній приховують усю інформацію «про всяк випадок». Проте важливо розуміти, що бенчмаркінг передбачає використання лише відкритої інформації.

Все, що стосується вивідування комерційної таємниці чи ноу-хау, належить до промислового шпигунства і не має жодного відношення до бенчмаркінгу [35].

Разом із цим недосконала система оподаткування, численні питання фінансового обліку та інші проблеми часто не дозволяють компаніям надавати або отримувати реальні дані за певними показниками. Навіть якщо керівники були б раді провести бенчмаркінг, обставини часто унеможливлюють це [33, 34].

Хоча про бенчмаркінг чули в нас багато хто, але частіше «не те». Сьогодні його нерідко плутають із конкурентною розвідкою, а в клінічних випадках обзивають «бенчмаркетингом». Іноді його ототожнюють із більше широким поняттям - пошуком ідей або збором інформації.

Основною проблемою впровадження бенчмаркінгу в Україні є непрозорість бізнес-середовища. Загальна закритість українських компаній часто

вважає: якщо навіть питання про обсяги продажів або частку ринку можуть викликати негативну реакцію, то що вже казати про такі «інтимні аспекти», як внутрішні бізнес-процеси.

Через обмежений доступ до відкритої інформації для порівняння та обміну досвідом бенчмаркінг в Україні залишається нерозвиненим. Для прикладу, у західних країнах та в економічно розвинених країнах Азії існує ціла інфраструктура, що сприяє бенчмаркінгу. Це мережі організацій, які проводять спеціальні дослідження, збирають і аналізують кращі практики, створюють «клуби» для пошуку партнерів, а також державні програми з фінансування бенчмаркінгу. Інтернет-портали дозволяють компаніям порівнювати свої показники з іншими, обмінюватися інформацією або купувати тематичні звіти.

Українські бізнесмени, не знайшовши підтримки всередині країни, вже пробували купувати звіти у європейських та американських компаній. Проте через суттєву різницю в умовах ведення бізнесу та труднощі з адаптацією іноземного досвіду більшість із них втратили лише час і значні кошти. Витрати включали не лише вартість самого звіту (яка могла становити кілька тисяч доларів), а й додаткові витрати на комунікацію та спроби впровадження отриманої інформації [33, 34].

В Україні обмін досвідом між компаніями здебільшого здійснюється через особисті зв'язки та спілкування співробітників окремих підприємств. Найчастіше це відбувається у хаотичний спосіб — під час виставок, конференцій або семінарів. Деякі можливості для обміну вдалими рішеннями надають галузеві або спеціалізовані асоціації та неформальні об'єднання керівників компаній. Однак у таких організацій бенчмаркінг зазвичай не є основною метою, а виступає як другорядне завдання.

Бенчмаркінг як елемент розвитку компанії. Застосування бенчмаркінгу свідчить про постійні зміни та системний розвиток компанії. Однак такі зміни нерідко стають серйозним стресом для персоналу. Особливо це стосується першого етапу бенчмаркінгу, іноді називаного «конкурентною ро-

звідкою», який допомагає керівникам визначити подальший напрямок розвитку компанії. На практиці нові ідеї можуть викликати опір серед частини персоналу, який ставить запитання: «А яке місце у цій новій системі залишиться для мене?»

Крім того, існує ризик перетворення бенчмаркінгу на іміджеву кампанію, результати якої використовуватимуться лише для звітів, озвучуваних на засіданнях правління або ради директорів, без реальних змін [35].

Проте деякі українські компанії вже демонструють системний підхід до бенчмаркінгу. Вони значно випереджають своїх постачальників і клієнтів за рівнем організації бізнесу. Для таких підприємств важливим завданням стає не лише вдосконалення власних процесів, а й навчання своїх постачальників і клієнтів принципам бенчмаркінгу.

Деякі компанії, що досягли високого рівня організації, створюють власні «постачаючі» або «споживаючі» підприємства для підтримання стандартів. Водночас нерідко домінуючі клієнти або постачальники починають впливати на компанію, впроваджуючи власні управлінські принципи та кращі практики.

Для ефективного впровадження бенчмаркінгу в Україні потрібна не лише зміна культури управління, але й розвиток інфраструктури, яка сприятиме обміну досвідом між компаніями. Тільки за таких умов бенчмаркінг стане потужним інструментом для підвищення конкурентоспроможності українських підприємств.

У ринковій ситуації інша логіка й потреби - «драйв» іде від розуміння необхідності пошуку кращої практики (так значно дешевше розвиватися), і відповідно з'являються інші бази порівняння, інші критерії виявлення й оцінки проблем. Немає галузевих границь, впроваджується краща практика управлінських процесів, а не технологічних, немає ставки на «подвиг заради подвигу». Ми повинні також урахувати особливості конкуренції сьогоdnішнього дня, мінливість споживача, поява в керуванні інформаційних технологій і бизнес-процесних методологій, які істотно полегшують

порівняння управлінських підходів [32, 33, 34].

Найактивніше бенчмаркінг сьогодні застосовують компанії, які перейшли на процесний підхід, працюють відповідно до міжнародних стандартів якості серії ISO 9000 і мають розвинену мережу регіональних представництв (де накопичується успішний досвід ведення бізнесу всередині однієї організації). Зазвичай це не класичний бенчмаркінг, але саме таким чином наші компанії з часом усвідомлять і почнуть використовувати цей інструмент.

В цілому ж слід зазначити, що бенчмаркінг в Україні як єдина методологія ще не освоєний, а необхідна інфраструктура для його впровадження досі не створена. Спроби донорських організацій, консалтингових компаній і деяких навчальних закладів сприяти більш широкому застосуванню бенчмаркінгу в Україні поки не принесли успіху.

Практично в кожній компанії є велика кількість інформації, яку вигідніше поділитися з конкурентами, партнерами або іншими зацікавленими компаніями, аніж дізнаватися щось корисне для себе від своїх суперників. Ось кілька цитат менеджерів, які вбачають в бенчмаркінгу потенціал для вдосконалення бізнесу.

Існує кілька видів бенчмаркінгу, вони не виключають один одного і більш того, можливе поєднання різних методів.

Внутрішній бенчмаркінг - це порівняння операцій або елементів операцій в межах однієї організації. Наприклад, великий виробник автомобілів з декількома фабриками може вирішити провести бенчмаркінг кожної фабрики порівняно з іншими.

Бенчмаркінг діяльності - це порівняння між досягнутими рівнями діяльності в різних операціях. Наприклад, можна порівняти ефективність операції з погляду деяких або всіх її цілей - якості результату, швидкості, надійності, гнучкості і витрат - з діяльністю іншої організації по цих же критеріях [31, 32].

Зовнішній бенчмаркінг - це порівняння операцій і процесів різних організацій.

Неконкурентний бенчмаркінг - це порівняння з організаціями, які не є прямими конкурентами на одних і тих же ринках.

Конкурентний бенчмаркінг передбачає порівняння конкурентів на спільних ринках.

Бенчмаркінг практик полягає в порівнянні операційних методів або процедур однієї організації з аналогічними практиками, що використовуються в інших компаніях. Наприклад, великий роздрібний магазин може порівняти свої системи і процедури контролю запасів з системами і процедурами іншого магазину. Зазвичай мета цього процесу полягає в тому, щоб визначити, які практики інших організацій можна адаптувати і впровадити для покращення операційної діяльності своєї організації [32, 34].

2.3 Аналіз вимог до формування проекту бенчмаркінгу

Для організації, яка прагне переймати досвід інших, необхідною умовою є чітке розуміння власної діяльності та бізнес-процесів. Проблема полягає в тому, щоб порівнювати рівні та аналогічні аспекти, тобто «яблука з яблуками». Існують різні підходи до опису бізнес-процесів, і, на мою думку, застосовуються два основні. Деталізація «зверху вниз» - це схема класифікації процесів, де кожен етап процесу для основних, допоміжних та керуючих процесів має кілька рівнів деталізації, аж до рівня робочих операцій. Це допомагає точніше визначити епіцентр проблеми та чітко сформулювати вимоги для порівняння з еталонними процесами [35].

Деталізація «знизу нагору» — методологія функціонального моделювання IDEF/0, де бізнес-процес розглядається як сукупність виконуваних операцій (функцій) на окремих етапах.

Основний концептуальний принцип методології IDEF/0 полягає в тому, щоб уявити досліджувану систему (в даному випадку бізнес-процес) як набір взаємодіючих і взаємозалежних блоків, які відображають процеси, операції та дії, що відбуваються в цій системі.

Графічна модель бізнесу-процесу відображає (і дозволяє зрозуміти)

його структуру й функціональне наповнення, а також вхідні й вихідні потоки інформації й матеріальних об'єктів, що зв'язують процеси усередині організації [1, 28, 36].

Коли інформація проаналізована на рівні процесів (функцій), можна зштовхнутися з тим, що планований проект удосконалювання неможливо здійснити в силу виявлених обмежень. У цьому випадку необхідний детальний аналіз інформації, що допомагає виявити причини виникнення тих або інших бар'єрів і мінімізувати обмеження. Якщо ж мінімізація обмежень все-таки не дозволяє реалізувати проект, виходить, еталон був обраний невдало й варто шукати інші варіанти й досвід, що підійде саме вашої компанії [1, 29, 36].

При остаточному виборі партнера по бенчмаркінгу або ухваленні рішення про впровадження знайденої вами «на стороні» ідеї, технології, стратегії необхідно бути повністю впевненим у високому ступені порівнянності чужого підходу з бізнесом-практикою, зовнішнім і внутрішнім середовищем власної компанії.

Таким чином, завдання керівника, що вирішив застосовувати досвід інших, - адаптувати наявні в його арсеналі організаційні технології. І звичайно, будь-яке управлінське рішення повинне прийматися за принципом доцільності

Механізм методу бенчмаркінгу включає стримуючі елементи, які регламентуються кодексом поведінки при проведенні бенчмаркінгу. Наприклад, європейський документ передбачає такі принципи:

1. Принцип підготовки: Перед відвідуванням партнера необхідно провести дослідження та оцінку сильних і слабких сторін власної компанії, а також повідомити приймаючу сторону про мету візиту.
2. Принцип контакту: Контактувати тільки з особами, відповідальними за проведення бенчмаркінгу, та не розголошувати без дозволу імена контактних осіб і учасників обстеження.

3. **Принцип обміну:** Відкрите спілкування, чітке визначення цілей дослідження і очікувань від партнера; не вимагати від іншої компанії інформацію чи дані, які сам не хочеш їй надавати.

4. **Принцип конфіденційності:** не публікувати конкурентну інформацію, запатентовані чи інші дані без дозволу партнера.

5. **Принцип використання:** Отриману інформацію слід використовувати лише для вдосконалення робочих процесів у своїй компанії.

6. **Принцип законності:** Використовувати тільки законні методи отримання інформації.

7. **Принцип завершеності:** Обстеження вважається завершеним, якщо всі учасники задоволені результатами та є взаємна згода.

8. **Принцип розуміння і угоди:** перед проведенням обстеження необхідно з'ясувати умови та правила використання інформації, якою обмінюються партнери.

Бенчмаркінг із конкурентами: необхідно визначити рамки конфіденційності при взаємному обміні інформацією, не слід запитувати дані й цифри поза рамками, установлених домовленістю [36, 37].

Успіх проекту бенчмаркінгу залежить від строгого дотримання та відповідального виконання кожного з етапів. Алгоритм еталонного зіставлення не має суворої регламентації, але ми узагальнили існуючі підходи і пропонуємо свою методику, яка складається з семи етапів:

1. Оцінка організації та визначення областей для поліпшень.
2. Визначення предмета еталонного зіставлення.
3. Пошук еталонної компанії та вибір форми еталонного зіставлення.
4. Збір інформації.
5. Аналіз інформації, визначення обмежень по реалізації проекту та розробка плану впровадження.
6. Впровадження отриманого досвіду в діяльність організації.
7. Повторна самооцінка та аналіз поліпшень.

Давайте розглянемо кожен етап докладніше.

Оцінка організації та визначення областей для поліпшень. Цей етап передбачає діагностику стану організації та визначення ключових показників її діяльності. Інформація, отримана під час оцінки, служить основою для порівняння з конкурентами або еталонними компаніями і дозволяє виявити сильні та слабкі сторони організації. Области, де показники суттєво відстають від конкурентів чи еталонів, стають потенційними напрямками для бенчмаркінгу [37, 38].

Існує багато підходів до діагностики організації. Серед них: SWOT-аналіз, збалансована система показників (Balanced Scorecard), модель організаційної самооцінки Тито Конти, карти якості Дженса Далгаарда та інші. На наш погляд, ефективним інструментом оцінки стану організації є моделі премій у галузі якості, які визнані у світі, такі як Національна нагорода за якість Малколма Болдріджа (США) та модель EFQM Європейської премії якості. Критерії цих премій розробляються з урахуванням глобальних тенденцій у побудові систем управління, а їх філософія відображає ключові фактори успіху в забезпеченні конкурентоспроможності організації [28, 29, 30].

Не існує стандартного переліку процесів, і кожна організація повинна сама визначити структуру свого бізнесу. Опис процесів навіть на макрорівні часто приводить до чудових результатів, що дозволяють глибше проникнути усередину явищ [38, 39].

Визначення структури своїх процесів в області передбачуваного вдосконалювання істотно спростить завдання для бенчмаркінга й підвищить його ефективність.

Не існує твердих правил щодо того, наскільки глибоко варто виявляти процеси й наскільки широко або вузько треба їх описувати. Деталізацію процесів можна продовжувати до рівня робочих операцій.

Бенчмаркінг може застосовуватися до процесу будь-якого рівня, як основному, так і допоміжному. При описі процесів організації й складанні їхньої детальної схеми корисно вивчити й використати методологію

модельовання IDEF/0 - Integration definition for function modeling (інтеграційне визначення для модельовання функцій) , де бізнес-процес являє собою сукупність виконуваних операцій на окремих його етапах.

Пошук еталонної компанії та вибір форми еталонного зіставлення. Пошук партнерів для порівняння часто починається з вивчення публікацій у газетах і журналах, а також через особисті зв'язки, знайомства на виставках, семінарах і інших заходах [38, 39].

Як бенчмаркінгові компанії можуть виступати партнери, дистрибутори, постачальники компанії, а також ресурси мережі Інтернет. Проекти EFQM сприяють обміну найкращими бізнес-практиками і встановленню контактів між потенційними партнерами для бенчмаркінгу.

Збір інформації. Одним із простих інструментів збору інформації є контрольний аркуш, в якому оцінними елементами можуть бути, наприклад, конкурси з якості або методи та інструменти управління.

У графі "Аналіз еталонного підприємства" описується елемент, який приймається як еталонний. У графу "Порівняння зі своєю компанією" заноситься інформація про показники вашої компанії та еталонної компанії по кожному з оцінних елементів. Графа "Об'єкти для еталонного зіставлення" конкретизує процеси та методи, які можна перенести на діяльність вашої організації. Остання графа "Обмеження по реалізації ідеї у своїй компанії" визначає обмеження щодо запозичення процесів, наприклад, специфічні умови впровадження досвіду еталонної організації, які неможливо відтворити на вашому підприємстві [39, 40].

Аналіз інформації, визначення обмежень по реалізації проекту та розробка плану впровадження. Після отримання кількісної та якісної інформації про діяльність еталонної компанії, її ключові показники і методи, потрібно провести детальний аналіз. Це дозволить визначити, який блок інформації може бути корисним для покращення роботи вашої організації, і підготувати проект впровадження цього досвіду.

Менеджери, які проводять еталонне зіставлення, повинні розуміти, що не кожне дослідження призводить до змін. Зібрана інформація може показати, що попередньо запланований проект покращень неможливо реалізувати через виявлені обмеження. Аналіз причин цих бар'єрів є важливим етапом. Мінімізація обмежень — важливе завдання в процесі бенчмаркінгу. Якщо бар'єри виявляються непереборними, можливо, еталонну компанію було вибрано неправильно, і слід шукати інші варіанти досвіду для поліпшення.

Впровадження отриманого досвіду в діяльність організації. Грегорі Ватсон зазначає, що неможливо просто перенести практичні методи іншої організації без ретельного вивчення умов, які потрібно змінити, щоб вони підходили під середовище і культуру вашої організації. Перенесення досвіду іншої компанії вимагає врахування специфіки бізнес-середовища та організаційної культури [36, 37].

Тому "безсоромне присвоєння" викличе проблеми, якщо ділова практика однієї компанії не "переведена" на мову інший". Я повторюся, але менеджерам, що здійснюють зміни за допомогою бенчмаркінга, коштувати пам'ятати один з рад Едварда Демінга "Застосовуй, але не приймай".

Інакше кажучи, сліпе копіювання не прийнятно, тому що в цьому випадку бажані результати свідомо не будуть досягнуті, і інтерес до подальших еталонних досліджень в організації буде загублений надовго [28, 29, 40].

Повторна самооцінка й аналіз поліпшень. Моніторинг ходу виконання робіт й оцінка кінцевих результатів формують пакет інформації для повторної самооцінки й аналізу поліпшень.

Коригування результатів еталонного порівняння та підвищення ефективності нового процесу або методу здійснюється через "зворотний зв'язок", керуючись циклом PDCA: Plan — планування вдосконалення; Do — виконання вдосконалення; Check — перевірка результатів вдосконалення; Act — дії, спрямовані на стандартизацію або перепланування. Цикл PDCA (або цикл Демінга/Шухарта) є основним підходом до побудови системи

загального управління якістю — TQM. Цей цикл відображає принцип повторення в процесі вирішення проблеми — досягнення покращень крок за кроком і багаторазове повторення циклу вдосконалення. Реалізація плану постійного вдосконалення сприяє підвищенню ефективності впроваджуваного процесу або методу, а у разі успішного виконання проекту та досягнення запланованих результатів дає змогу перейти до пошуку нових можливостей для еталонного порівняння. [28, 29, 30].

В умовах твердої конкурентної боротьби й швидко мінливої ситуації фірми повинні не тільки зосереджувати увагу на внутрішньому стані справ, але й виробляти довгострокову стратегію поведінки, що дозволяла б їм поспівати за змінами, що відбуваються в їхньому оточенні.

Стратегічне керування можна розглядати як динамічну сукупність п'яти взаємозалежних управлінських процесів [1, 28, 29]:

- аналіз середовища;
- определение місії и цілей;
- вибір стратегії;
- виконання стратегії;
- оцінка и контроль виконання.

Висновки до розділу 2

1. Здійснено огляд методів постійного поліпшення діяльності організації.
2. Проаналізовано основні принципи та етапи проведення бенчмаркінгу.
3. Вивчено та проаналізовано вимоги до формування проекту бенчмаркінгу.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ПОЛІПШЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ З ВИКОРИСТАННЯМ МЕТОДУ БЕНЧМАРКІНГ НА ПРИКЛАДІ ГОТЕЛЮ «АПОЛЛОНІЯ»

3.1 Загальна характеристика та аналіз діяльності готелю «Аполлонія»

Готель «Аполлонія» розташований у самому центрі Полтави, біля Центрального ринку. Завдяки зручній транспортній розв'язці, з готелю можна швидко і без труднощів дістатися в будь-яку точку міста. З детальною інформацією про готель ви можете ознайомитись на нашому сайті за відповідними посиланнями.

Готель «Аполлонія» пропонує 70 номерів різних категорій:

одномісний стандарт

- двомісний стандарт

- напівлюкс

- люкс

Номери готелю оснащені ванними кімнатами, кондиціонерами, телефонами та міні-холодильниками. З вікон відкриваються панорамні види на місто Полтава. Тиша, комфортні меблі та затишні лобі сприяють спокійному відпочинку та продуктивній роботі.

Завдяки зручному розташуванню, з готелю легко дістатися до будь-якої частини міста. Це одне з небагатьох місць у Харкові, що поєднує вигідне розташування з доступними цінами.

Послуги з бронювання надаються безкоштовно. Оплата за проживання в готелі «Аполлонія» можливе як готівкою, так і безготівковим розрахунком.

Адміністрація готелю в Полтаві також пропонує організацію пішохідних оглядових або тематичних екскурсій по місту. Клієнти можуть замовити тури «Гоголеада», «Золотий соборний трикутник Полтави» та інші (проїзд на автобусі, тривалість екскурсій — від 3 до 4,5 години).

В останні три роки загострилася конкуренція на ринку готельних

послуг міста Полтави: поблизу відкрилася низка приватних готелів.

Неодноразово до дирекції готелю Аполлонія надходили скарги на плутанину з цінами та розміщенням у заброньованих номерах, невідповідну якість послуг (непрацююча техніка, санвузли, багато часу на усунення невідповідностей), неякісне обслуговування у ресторані та якість їжі, а також на хамство обслуговуючого персоналу (консьєржів, адміністраторів, горничних та охоронців: вираз обличчя, мова та манери).

В роботі проведено аналіз ключових показників економічної діяльності готелю «Аполлонія» за 2020-2023 рр. Оцінка зміни фінансових результатів готелю «Аполлонія» наведена в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Динаміка фінансових результатів та економічної ефективності діяльності готелю «Аполлонія» за 2020-2023 рр., тис. грн.

Показник	Роки				Відхилення			
	2020	2021	2022	2023	2022/2021		2023/2022	
					тис грн	%	тис грн	%
Виручка від реалізації, тис. грн.	73825	82896	91859	47947	8963	10,8	-43912	-47,8
Собівартість реалізації, тис. грн	68796	75856	83088	40310	7233	9,5	-42778	-51,5
Прибуток	5030	7040	8770	7636	1730	24,6	-1134	-12,9
Інші доходи від операційної діяльності	5516	8060	4465	1025	-3595	-44,6	-3440	-77
Управлінські витрати	4191	4850	4790	4034	-59	-1,2	-757	-15,8
Збутові витрати	1015	1075	1783	1319	710	66	-464	-26
Інші витрати від операційної діяльності	5513	7590	3686	2142	-3905	-51,4	-1544	-41,9
Прибуток(збиток)до оподаткування	-302	1681	2835	559	1154	68,7	-2276	-80,3
Чистий прибуток	-534	1148	2155	396	1007	87,7	-1759	-81,6

Як показують дані табл. 3.1, готель був прибутковим протягом всього аналізованого періоду, за винятком 2020 р. Однак динаміка чистого прибутку виявилася нестабільною: у 2021 та 2022 рр. відбулося зростання показника на

1007 тис. грн., але за підсумками 2023 р. чистий прибуток знизився на 1759 тис. грн. у порівнянні з попереднім роком, що становить майже 82%.

Зниження чистого прибутку готелю «Аполлонія» у 2023 р. було зумовлене переважно об'єктивними факторами, адже майже всі показники діяльності готелю також продемонстрували спад. Важливо зазначити, що фінансові витрати готелю у 2023 р. зросли порівняно з 2022 р., що негативно позначилося на рівні чистого прибутку. Крім того, різні види прибутку мали схожу динаміку змін, що відображено в табл. 3.1. Це свідчить про стабільний помірний вплив інвестиційної та фінансової діяльності на загальні результати готелю.

У липні 2023 р. вищим керівництвом прийнято рішення щодо необхідності поліпшення якості обслуговування клієнтів та діяльності готелю Аполлонія. Для цього був обран метод бенчмаркінгу.

3.2 Формування проекту бенчмаркінгу в готелі Аполлонія

Зростання потреб та очікувань споживачів, прискорення темпів технологічного прогресу, посилення глобальної конкуренції, сегментація ринку, безперервне вдосконалення з метою найбільшого задоволення потреб споживачів та інші тенденції розвитку сучасного бізнесу вимагають від компаній вжиття певних заходів для забезпечення успішної діяльності.

Бенчмаркінг — це процес, що допомагає виявити ключові особливості в роботі як самої організації, так і її конкурентів, а також визначити оптимальні процеси, які можна запровадити в свою практику для створення та підтримки системи безперервних поліпшень результативності праці та підвищення якості надання послуг.

3.2.1 Формування бенчмаркінгової команди

Директором готелю Аполлонія був видан наказ про створення робочої групи з бенчмаркінгу й розробці плану виконання проекту.

Робоча група по бенчмаркінговому проекту складалася з:

- Луценко Ірини Віталіївни - консультанта консалтингової фірми «Forss»,

- Міщенко Андрія Миколайовича – старшого адміністратор готелю Аполлонія;

- Лустер Михайло Ігорович – комерційний директор готелю Аполлонія, відповідальний за виконання проекту бенчмаркінг.

Згідно цього плану робочій групі необхідно розробити і подати на розгляд директора: план проекту по бенчмаркінгу; графік виконання робіт.

Також в наказі зазначалося, що всі працівники структурних підрозділів готелю «Аполлонія» повинні сприяти й допомагати в роботі робочої групи. Контроль за виконанням наказу директор залишив за собою.

3.2.2 Розробка плану та графіку проведення бенчмаркінгу

Згідно з цим наказом нами було розроблено та представлено на розгляд директора план з проведення бенчмаркінгу:

План проекту з проведення бенчмаркінгу в готелі «Аполлонія»:

1. Провести внутрішнє дослідження процесів організації для визначення об'єкта бенчмаркінгу.
2. Визначити мету та вихідні завдання проекту.
3. Скласти розклад ходу виконання проекту бенчмаркінгу.
4. Визначити ресурси, які необхідно задіяти в ході проекту.
5. Вибрати тип бенчмаркінгу.
6. Визначити організації, які зможуть виступити як еталонні в рамках проекту.
7. Вибрати методи збору інформації з питань, що цікавлять.
8. Проаналізувати отриману інформацію, адаптувати її до власної моделі ведення бізнесу, розробити план впровадження поліпшень.
9. Впровадити отриманий досвід у діяльність готелю «Аполлонія».
10. Провести повторну самооцінку та аналіз поліпшень.
11. Скласти бюджет, необхідний для виконання проекту.
12. Розробити необхідну документацію для реалізації проекту.

Після розгляду і ухвалення директором плану проекту з бенчмаркінгу був підписаний наказ про затвердження проекту, виділенні кошти і

призначений відповідальний за виконання проекту.

Перераховані вище документи були занесені в «Журнал реєстрації внутрішньої документації».

Нами був складений графік виконання етапів проекту з бенчмаркінгу в готелі Аполлонія (табл. 3.2):

Таблиця 3.2

Графік виконання етапів проекту бенчмаркінг у готелі Аполлонія

Етап бенчмаркінгу	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень
Оцінка організації й визначення областей для поліпшень	☆					
Визначення предмета еталонного зіставлення	☆					
Пошук еталонної компанії й вибір форми еталонного зіставлення	☆					
Збір інформації	☆	☆				
Аналіз інформації й розробка плану впровадження		☆				
Впровадження отриманого досвіду в діяльність організації		☆	☆			
Повторна самооцінка й аналіз поліпшень			☆	☆	☆	☆

Як видно з наведеного графіку - найбільшу тривалість часу займає збір інформації, впровадження отриманого досвіду в діяльність організації й повторна самооцінка й аналіз поліпшень.

3.2.3 Визначення першечергових напрямів для поліпшення у діяльності готелю Аполлонія

Для більш точного визначення показників для порівняння нами була розроблена та запропонована анкета для оцінки задоволеності покупців отриманими послугами у готелі «Аполлонія». Ось основні питання анкети:

Наскільки Вам сподобався рівень сервісу в нашому готелі?

- Наскільки доброзичливим було відношення до Вас з боку співробітників готелю?
- Наскільки Ви задоволені швидкістю роботи адміністратора готелю?
- Наскільки зручно розташований ресторан у готелі?
- Наскільки Ви задоволені чистотою і порядком в готелі?
- Наскільки зрозумілою і логічною для Вас є організація інфраструктури (ліфт, камера зберігання, мінімаркет) готелю?
- Наскільки на ваш погляд завантажений готель відвідувачами?
- Як Ви оцінюєте середній рівень цін в нашому готелі?
- Чи достатній для Вас рівень і асортимент додаткових послуг у готелі?

Оцінку прохали дати за 5-бальною шкалою. Анкетування проводилося протягом місяця: покупцям були роздані форми з питаннями, потрібно було лише вказати кількість балів. Після підрахунку балів по кожному з 9 пунктів, ми отримали результати, які були представлені у вигляді діаграми Парето.

Отримані результати дозволили нам ще раз переконатися в правильності обраної для поліпшення області, а саме в діяльності, спрямованій на покращення взаємин із клієнтами та розширення сервісних послуг.

Виходячи з отриманих результатів до областей потребуючого поліпшення варто віднести:

- невеликий асортимент додаткових послуг у готелі
- скарги на якість послуг;
- тривалий час при обслуговуванні на клієнтів при заселенні;

- не зручно розташована інфраструктура готелю;
- недостатньо ефективна робота адміністраторів готелю з відвідувачами;
- відсутність парковки для машин.

Для дослідження діючої системи менеджменту готелю «Аполлонія» й визначення області для порівняння нами була також використана SWOT – методологія (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Результати проведеного SWOT аналізу у готелі «Аполлонія»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Досвід роботи в сфері послуг Високий професіоналізм адміністративного персоналу Добре місце розташування готелю	Невеликий асортимент додаткових послуг у готелі Скарги на якість послуг Тривалий час при обслуговуванні на клієнтів при заселенні Недостатньо ефективна робота адміністраторів готелю з відвідувачами Відсутність парковки для машин
Можливості	Погрози
Автобусна станція поблизу готелю збільшує кількість клієнтів Підвищення культурного рівню населення Зріст потреби населення в готельних послугах	Загострення конкуренції Низька купівельна спроможність населення Підвищення цін на оренду й комунальні послуги

Дані були занесені до протоколу і представлені на розгляд директорів готелю. Директором проведено аналіз отриманих даних, отримана схвальна оцінка проведених заходів та підтримка в проведенні подальших досліджень.

3.3 Проведення бенчмаркінгових заходів готелем Аполлонія

Бенчмаркінг — це процес визначення, аналізу та адаптації успішних практик інших компаній з метою покращення власної діяльності. Цей процес включає два етапи: оцінку та порівняння. Зазвичай для порівняння обирають

найкращі продукти чи процеси, що використовуються як прямими конкурентами, так і компаніями з інших схожих сфер, з метою виявлення можливих шляхів удосконалення власних продуктів і робочих методів.

3.3.1 Пошук, вибір партнера по бенчмаркінгу та укладання угоди

Перед тим як почати пошук можливих партнерів по бенчмаркінгу ми позначили сфери пошуку й критерії відбору кандидатів:

1. Діяльність у сфері готельних послуг;
2. Зріст валової виручки, товарообіг за рік;
3. Загальна кількість відвідувачем готелю за рік;
3. Час знаходження на ринку не менш 5 років;
4. Учасники й переможці конкурсів з якості, нагороди;
5. Позитивні відгуки споживачів на сайтах та у засобах ЗМІ.

Сфера пошуку:

1. Національні конкурси;
2. Ресурси всесвітньої мережі Інтернет,
3. Конференції, виставки;
4. Публікації в ЗМІ;
5. Спеціалізовані видання.

Нами розглядалися в якості еталонів для порівняння наступні готелі: «Меркурій», «Полтава», «Турист», «Дружба» та «Artua».

Використовуючи наявну інформацію про готелі, на електронну адресу було надіслано листа з пропозицією стати партнерами в бенчмаркінговому проекті. До листа була додана коротка характеристика готелю «Аполлонія», реквізити для зворотного зв'язку та пропозиція, у разі позитивного рішення, провести анкетування серед відвідувачів готелю за визначеними питаннями.

Ми отримали згоду і через місяць отримали результати анкетування від зацікавленого готелю «Меркурій». Керівництво інших готелів відмовилося від співпраці.

З усіх можливих партнерів ми обрали готель «Меркурій» як еталон для порівняння.

Готель «Меркурій» — це 5-поверхова будівля, розташована в тихій зоні, подалі від галасливих магістралей, в мальовничому парку, оточена зеленню муніципального парку та власними оранжереями. Зручне місцезнаходження готелю дозволяє гостям легко дістатися до головних економічних і культурних центрів міста Полтави без заторів.

Завдяки помірним цінам, гнучкій системі оплати, високому рівню номерного фонду та прекрасному розташуванню, готель «Меркурій» є привабливим як для туристів, так і для бізнесменів.

Готель, побудований у 2017 році, оснащений сучасними технологіями обслуговування та безпеки, що дозволяє персоналу забезпечити високий рівень відпочинку та комфорт для гостей.

Номерний фонд готелю складається з 80 номерів різних категорій. Завдяки архітектурним особливостям будівлі, багато номерів мають унікальне планування та дизайн, об'єднані єдиним стилем інтер'єру — сучасною класикою.

У готелі «Меркурій» є наступні категорії номерів:

- стандартні номери
- стандартні номери покращені
- полулюксы
- студія-люкс
- номер сімейний

Кожен номер в готелі оснащений супутниковим ТБ, кондиціонером, холодильником, розеткою для підключення Інтернет і бездротовим Інтернетом Wi-Fi, мінісейфом, телефоном, ванною кімнатою.

Результати проведенного порівняльного анкетування в готелі «Меркурій» та «Глорія» наведені у табл. 3.4.

Порівнявши данні анкетування в готелі «Меркурій» з результатами анкетування в готелі Аполлонія стало ймовірним, що потенційний партнер по бенчмаркінгу значно перевершує готель за показниками, які ми обрали як ключових факторів успіху, а саме якість готельних послуг, сервісне

обслуговування, професійність персоналу.

Таблиця 3.4

**Результати проведенного порівняльного анкетування в готелях
«Меркурій» та «Аполлонія»**

Питання анкети	Кількість балів, готель «Меркурій»	Кількість балів готель «Аполлонія»
Середня ціна на проживання	38	25
Якість послуг	40	30
Ассортимент послуг	35	24
Професійність та доброзичливість персоналу	42	30
Зручність розташування інфраструктури готелю	40	35
Швидкість роботи адміністраторів	40	25
Наявність дисконтних програм при повторному відвідуванні готелю	45	25
Додатковий сервіс у готелі	38	22
Чистота і порядок у готелю	40	34

При зустрічі з комерційним директором готелю «Меркурій» були обговорені наступні питання:

1. Обговорення кодексу поведінки при проведенні процедури бенчмаркінгу.
2. Обговорення умов укладання договору про співробітництво. Обговорення проекту договору про співробітництво.
3. Уточнення строків проведення бенчмаркінгових досліджень у готелі «Меркурій», що було відзначено в протоколі засідання робочої групи по бенчмаркінгу готелю «Аполлонія» і представників готелю «Меркурій».
4. Кодекс поведінки при проведенні процедури бенчмаркінгу.

Наводимо перелік питань Кодексу поведінки при проведенні процедури бенчмаркінгу у готелі «Аполлонія»:

1. Перед відвідуванням партнера необхідно провести дослідження й оцінку сильних і слабких сторін у себе в готелі, а також проінформувати приймаючого партнера про меті свого візиту.

2. Контактувати тільки з особами, відповідальними за проведення бенчмаркінга; не розголошувати без дозволу приймаючої сторони імена контактних осіб й учасників обстеження.

3. Відкрите спілкування; чіткість цілей дослідження й очікувань стосовно партнера; неможливість жадати від іншої компанії інформацію й дані, які сам не хотів би відкрити їй.

4. Не публікувати конкурентну інформацію, запатентовані й інші дані без згоди партнера.

5. Використати отриману інформацію тільки з метою вдосконалювання робочого процесу в себе в компанії.

6. Принцип законності: використати тільки законні методи одержання інформації.

7. Обстеження вважається завершеним за умови задоволеності й взаємної згоди всіх учасників.

8. Перед проведенням обстеження з'ясувати особливості й правила користування інформацією, який обмінюються партнери.

9. Необхідно визначити рамки конфіденційності при взаємному обміні інформацією, не слід запитувати дані й цифри поза рамками, установлених домовленістю.

На підставі кодексу поведіння при проведенні процедури був складений і підписаний договір про співробітництво й дотримання конфіденційності. Нижче наводиться положення про конфіденційність із договору про співробітництво.

Готель «Аполлонія» та готель «Меркурій» уклали наступну угоду про обмін інформацією та конфіденційність, пункти якого наведені нижче:

1. Партнери можуть обмінюватися конфіденційною інформацією один з одним. Партнери погоджуються, що нижченаведена інформація дійсна

протягом співробітництва й п'яти наступного років після закінчення співробітництва.

2. Відповідно до цього положення вся інформація - технічна, комерційна або інша, незалежно від того, як вона зареєстрована - надавана іншому партнерові в рамках цього співробітництва, розцінюється як конфіденційна. Конфіденційної вважається також контактна інформація партнерів.

3. Партнери зобов'язуються не передавати конфіденційну інформацію третій стороні й зберігати інформацію, придбану в цьому контексті таким чином, щоб третя сторона не змогла одержати доступ до неї.

4. Партнер можуть розірвати умови даної угоди тільки зі схвалення іншої сторони.

3.3.2 Спостереження, збір та аналіз отриманих даних

Для збору необхідної інформації, відповідно до умов договору про збір даних, робоча група відвідала готель «Меркурій». Протягом двох тижнів група мала можливість спостерігати за роботою готелю, спілкуватися з його співробітниками та переглядати документацію в межах рівня конфіденційності, що був прописаний у договорі про співпрацю. Вся зібрана інформація фіксувалася в протоколі збору даних.

Особливу увагу ми приділяли питанням роботи з постачальниками, взаємодії з відвідувачами, швидкості та якості наданих послуг, наявності дисконтних програм і сервісного обслуговування, оскільки ці показники були визначені нами як ключові для успіху готелю «Меркурій». Вони, безумовно, перевищували рівень аналогічних показників в готелі, де застосовується бенчмаркінг як метод поліпшення системи менеджменту якості.

По завершенні двотижневого періоду робочою групою була зібрана вся необхідна інформація про діяльність готелю «Меркурій». Для подальшого аналізу та порівняння з нашою моделлю ведення бізнесу ми систематизували отримані дані у вигляді записів у «Контрольному аркуші для бенчмаркінгу».

Основні спостереження

Готель «Меркурій» має ефективну комунікацію, створена служба «Гарячій лінії». Фахівці готелю «Меркурій» завжди готові надати допомогу відвідувачей і відповісти на будь-які питання, що їх цікавлять.

Щоб уникнути помилок при виконанні заявок гостей і змусити всі служби готелю працювати чітко і погоджено потрібно здійснювати наступне:

- забезпечити точність і адекватність реєстрації всіх заявок;
- організувати оперативне призначення потрібного виконавця і передачу йому завдання в зрозумілій формі і в повній відповідності з очікуваннями відвідувачей, максимально скоротивши ланцюжок передачі;
- забезпечити контроль виконання заявки і залучення «менеджерського ресурсу» в міру необхідності;
- надати лінійному персоналу можливість в простій і зручній формі управляти своїми завданнями;
- збирати відгуки гостей про якість виконання заявок;
- вести повний облік і аналіз інформації про хід виконання робіт, забезпечити менеджмент вичерпним, зручним і інформативним комплектом звітів.

На сьогоднішній день в готельній індустрії активно використовуються системи управління якістю обслуговування гостей (Guest Service Management Systems). Хоча ці системи були впроваджені порівняно недавно, вони вже довели свою ефективність у підвищенні операційної продуктивності. Такі системи знайшли широке застосування на стадіонах, в аеропортах, лікарнях, торгово-розважальних центрах, житлових комплексах і інших об'єктах, які надають сервіс вимогливим клієнтам. Готелі також не залишаються осторонь цієї тенденції. Нижче наведено діаграму, яка ілюструє основний алгоритм роботи таких систем.

По-перше, реєстрація заявки повинна бути простою, швидкою і не вимагати особливої кваліфікації. Ідеально, щоб ця процедура відбувалась під час прийому заявки від гостя по телефону і виконувалась оперативно. В процесі реєстрації повинні бути інтерактивні підказки, які допомагають зібрати

всю необхідну інформацію та, в окремих випадках, навіть вирішити проблему ще до завершення дзвінка.

По-друге, система повинна взаємодіяти з кожним користувачем на зрозумілій йому мові. У сучасному готелі персонал часто має різну національність, і багато співробітників, не володіючи іншими мовами, крім рідної, не можуть розуміти своїх менеджерів без перекладача. Крім мови важливою є форма доставки завдання. Не бажано використовувати цифрові коди, що приховують значення. Співробітники повинні отримувати завдання на рідній мові в чіткій і зрозумілій формі, наприклад, через СМС, а підтвердити виконання роботи можуть простим відповіддю на повідомлення.

По-третє, повинна бути реалізована система сповіщень, яка охоплює як індивідуальні, так і групові повідомлення, а також широкомовні сповіщення. Сповіщення повинні генеруватись системою автоматично у разі виникнення особливих або нештатних ситуацій (наприклад, ескалація при затримці виконання робіт, заселення ВІП-гостя, контроль за роботою нових співробітників, пожежна тривога та інші випадки, коли необхідна оперативна передача повідомлень). Автоматизація таких сповіщень забезпечує гарантовану адресну доставку інформації, своєчасне ухвалення управлінських рішень та значну економію робочого часу.

По-четверте, повинна бути реалізована можливість використання різноманітних мобільних пристроїв для передачі повідомлень. Важливою є також наявність мобільних клієнтських застосунків, які дозволяють топ-менеджерам мати постійний доступ до функціоналу системи через смартфони чи планшети, незалежно від їх місцезнаходження.

По-п'яте, необхідна інтеграція з PMS (система управління готелем), причому чим тісніше інтеграція, тим краще. Обидві системи повинні мати можливість обліку персональних переваг і особливостей гостей. Також бажано, щоб програма могла автоматично створювати типові заявки без участі оператора, наприклад, при звільненні номера.

Також, повинен бути забезпечений повний облік інформації, що

проходить через систему, з можливістю автоматичного складання аналітичних звітів, необхідних для своєчасного вживання відповідних заходів.

І найголовніше: справжня якісна та ефективна система управління якістю сервісу повинна адаптуватися до роботи кожного клієнта, а не нав'язувати свої стандарти та процедури, вимагаючи радикальної перебудови усталених робочих процесів. Така система, перш за все, є зручним інструментом, який спрощує повсякденну діяльність і підвищує рівень обслуговування гостей.

Сучасні готельні топ-менеджери, які постійно мають справу з вимогливими гостями, висувають строгі (але справедливі) вимоги до інформаційних систем. Ці системи повинні не лише ефективно виконувати поставлені завдання, але й враховувати специфіку готельного бізнесу, а також приносити відчутну фінансову вигоду від їх впровадження.

До додаткових можливостей, які бажано мати в Системах забезпечення якості сервісу, відносяться, наприклад:

- автоматизація стандартних базових робочих процесів. Наприклад, поступає заявка про протечку в санвузлі номера. Система генерує завдання на роботу сантехнікові. При закритті завдання сантехніком автоматично створюється завдання для покоївці на прибирання номера.
- різноманіття можливостей по управлінню заявками: реєстрація заявок, що регулярно повторюються, відкладання або заморожування завдання, перенесення робіт, зміна параметрів, і багато інших, що відповідають виникаючим реаліям.
- інтерфейси з різними телекомунікаційними системами, а також з системами протипожежного сповіщення і управління інженерією будівлі.

Також, сьогодні на ринку праці найбільшу цінність мають фахівці, що володіють комплексними знаннями, уміннями і навиками. У найближчі плани навчального входять: впровадження нових методик викладання, використання інтерактивних методів навчання і оцінки, розробка нових програм нав-

чання для підвищення кваліфікації і професійного рівня всіх категорій персоналу.

Здобувачі вищої освіти не сплачують вартість навчання, більше того, компанія покриває витрати на проїзд та проживання для студентів, які приїжджають з інших міст, таких як Київ або Черкаси, де знаходяться навчальні центри. Конкурсний відбір співробітників для навчання в навчальному центрі проводиться комплексно Службою управління персоналом і включає психологічну оцінку та тестування на знання базових комп'ютерних програм і систем.

Усі вищезазначені спостереження були занесені до контрольного аркуша для бенчмаркінгу і зібрані в звіт за результатами бенчмаркінгового дослідження. Цей звіт був представлений на розгляд директору готелю «Аполлонія», і після аналізу були розглянуті можливості для впровадження кращих практик у готелі «Аполлонія». За підсумками дослідження були виявлені можливості для покращення діяльності готелю «Аполлонія» у вигляді наступного плану:

- «Робота адміністратора готелю з відвідувачами»;
- «Робота з приваблювання клієнтів»
- «Робота зі скаргами та претензіями клієнтів».
- 2. Розробка нової дисконтної системи готелю «Аполлонія»;
- 3. Розробити систему мотивації співробітників готелю.
- 4. Розробити стандартні робочі методики з вивчення задоволеності споживачів та роботи зі скаргами споживачів готелю якості.
- 5. Вдосконалити систему забезпечення якості сервісу готелю.

3.4. Розробка стандартів обслуговування відвідувачів готелю «Аполлонія»

Вищим керівництвом було прийнято рішення адаптувати та впровадити кращі практики у діяльність готелю «Аполлонія» відповідно до вищезазначеного розробленого плану, що дозволить підвищити якість наданих послуг та рівень задоволеності клієнтів. Дані стандарти обслуговування відвідувачів

спрямовані на визначення основних обов'язкових принципів роботи різних підрозділів готелю «Аполлонія».

Вимоги стандартів обслуговування є обов'язковими для всіх працівників, які беруть участь у процесі надання послуг. За розробку, оформлення, перегляд і внесення змін до стандартів обслуговування відповідають керівники відповідних відділів готелю. Розробник несе особисту відповідальність за виконання робіт у повній відповідності до цього стандарту обслуговування. Стандарти обслуговування є невід'ємною частиною документації готелю «Аполлонія».

Мета стандартів обслуговування — надати персоналу чіткий алгоритм дій, що дозволяє точно визначити, хто, що, як і коли повинен робити. Це дає змогу відповідальним особам мати всю інформацію про роботу персоналу, бути впевненими, що робота буде виконана правильно та повністю, а також допомагає виявити причину будь-яких невідповідностей результатів роботи вимогам нормативної документації. Кожен підрозділ готелю «Аполлонія» повинен мати перелік стандартів обслуговування, необхідних для нормального функціонування підрозділу. Керівники підрозділів готелю «Аполлонія» повинні використовувати стандарти обслуговування як частину програми навчання персоналу.

Основними причинами низької задоволеності обслуговуванням у готелі «Аполлонія» були:

швидкість обслуговування адміністраторів готелю на ресепшн;

- відсутність гнучкої системи знижок постійним клієнтам;
- неадекватне реагування на скарги та претензії відвідувачем;
- швидкість надання послуг;
- низька культура обслуговування.

Нами, по-перше, були розроблені три стандарти обслуговування.

Стандарт обслуговування «Робота адміністратора готелю «Аполлонія» з клієнтами» містить наступні розділи:

1. Вітання відвідувача підрозділу готелю.

2. Діагностика потреб клієнтів готелю. Техніка ефективного пропонування послуг готелю.

3. Надання професійних консультацій з діяльності підрозділу готелю.

4. Завершення контакту з клієнтами готелю.

5. Інформування відвідувачей про дисконтні програми в готелі.

6. Вирішення виниклих конфліктів.

З появою відвідувача у підрозділі готелю менеджер зобов'язаний:

- відкласти інші справи і поздороватися ;
- запропонувати свою допомогу у виборі послуги або товару.

У присутності покупця неприпустиме спілкування між робітниками підрозділу готелю, по телефону на неробочі теми. При спілкуванні з відвідувачами необхідно бути максимально ввічливим. У разі виникнення конфліктної ситуації, важливо намагатися вирішити питання самостійно або, якщо це неможливо, запропонувати відкласти вирішення до прибуття керівництва. При відпустці товару або завершенні надання послуги слід побажати здоров'я або успіхів, запросити повернутися до відділу наступного разу та попрощатися. Усмішка, ввічливе ставлення та застосування "чарівних слів" повинні стати нормою спілкування у підрозділах готелю.

Якщо в приміщенні знаходиться кілька відвідувачів, необхідно обслуговувати їх швидко і якісно. Неприпустимо, щоб на швидкість обслуговування впливали такі фактори, як незнання місцезнаходження товарів або невміння швидко користуватися комп'ютерною клавіатурою. Процеси, такі як перезміна, інкасація чи прийом товару, не повинні ставати причиною неуважного ставлення до відвідувачів. Якщо в підрозділі готелю відсутня послуга або товар, слід вибачитися, сповістити відвідувача про це та запропонувати аналогічний товар або послугу.

Детальний опис стандарту «Робота адміністраторів готелю з клієнтами»:

1. Дзвінок в готель. Важливо чітко розуміти наступне: наша розповідь про готель, його номери і послуги має одну єдину мету – забронювати номер. Якщо ми просто поспілкуємося з потенційним гостем і покладемо трубку, в

надії, що гість подумає, передзвонить і забронює номер, вірогідність такої події не перевищує 25%. Ще грубіша помилка, коли співробітник Служби прийому і розміщення або колл-центру повідомляє гостя, що йому потрібно передзвонити через 40 мін, коли менеджер відділу бронювання повернеться з обіду. Будьте упевнені, за 40 хвилин наш гість обов'язково знайде собі інший готель.

На етапі знайомства важливі наступні моменти:

1) Уміння з'ясувати потреби, переваги гостивши, коли він хоче приїхати, яка категорія номера його цікавить, і тому подібне Ми повинні уміти слухати і чути гостя.

2) Розуміння потреб відвідувачей, пропозиція декількох категорій номерів в рамках його запиту. Забронювавши номер, слід повторити умови замовлення і обов'язково назвати номер броні, якщо він застосовується в готелі. Гість повинен бути упевнений, що ви не просто записали його запит на листочку, який може і загубитися, ви зробили броню і номер для нього буде обов'язкове.

3) Завжди спілкуйтеся персонально! Це не просто правило хорошого тону. Якщо в розмові з потенційним гостем, ви кілька разів звернетеся до нього по імені, він ще раз зможе переконатися, що ви уважно вислухали запит і обов'язково його виконаєте. Вже на етапі знайомства починається формування клієнтської бази. Обов'язково фіксуйте контактний телефон і електронну адресу відвідувачей. Процес продажів чимось схожий на знайомству на вулиці. Спочатку вам необхідно зацікавити людину, справити на неї приємне враження, а для подальшого спілкування потрібний «телефон». І лише ваші подальші неодноразові контакти можуть привести до міцного союзу.

Не продавайте конкретні номери з ліжком 140см і двома прикроватними тумбами, якщо хочете чого-небудь продати. Продавайте відчуття! З вашої розповіді про готель гість повинен отримати відчуття комфорту в номерах, смачної їжі в ресторані і відчуття, що увечері йому буде

чим зайнятися, наприклад, сходити в салон краси або пограти в боулінг.

Стандарти більшості готельних компаній мають на увазі опис додаткових послуг готелю під час телефонної розмови. Таким чином, ми починаємо попередні продажі послуг. Але це не завжди буває доречним. Якщо гість з Тюмені дзвонить по мобільному телефону в готель Санкт-Петербурга, для нього важливий швидкий результат. Не варто оповістити повний перелік можливих послуг, як правило, гість сам вам розповість, звідки він і з якою метою приїжджає у ваше місто. Навчіться сегментувати гостей по меті візиту і пропонувати їм ті послуги, які затребувані в їх сегменті. Якщо ви запропонуєте потенційним гостям, що приїжджають у ваше місто до хворого родича, сауну або нове шоу в ресторані, є вірогідність, що вони просто повісять трубку.

2. Найчастіше другий дотик до гостя відбувається відразу після першого. Це - письмове підтвердження замовлення. На цьому етапі ми ставимо наступні завдання:

1) Ще раз засвідчити гостю, що для нього заброньований номер. Вже такий влаштований людський організм, що він більше довіряє зору, чим слуху.

2) Донести необхідну інформацію про розрахункову годину, час, до якого тримається негарантована броня, пояснити як дістатися до готелю і як зв'язатися у разі виникнення питань, тобто стисло ознайомити з правилами мешкання в готелі.

3) Найголовніше - продовжувати попередні продажі додаткових послуг. Тут важливо не просто вказати номер телефону, по якому гість може замовити трансфер з аеропорту або забронювати сауну, необхідно задіювати принцип реклами сникерса «Taste it» - Спробуй це. Пропозиція послуги повинна бути короткою і яскравою. Це може бути реклама нового блюда від шеф-повара, екзотичного масажу в СПА-центре або будь-якої іншої послуги, важливо, що б у гостя виникло бажання отримати задоволення від цього.

3. На цьому етапі спілкування в боротьбу за лояльність гостя вступає

весь персонал готелю. Наявність стандартів і мотивованого персоналу грають найважливішу роль. Чим більше інформації про побажання відвідувачей ми зафіксуємо при бронюванні, тим краще підготуємося до його приїзду, а у гостя складеться враження, що в готелі чекали тільки його.

По приїзду відвідувачей у вас є унікальна можливість живого спілкування. Прагніть фіксувати в системі управління готелем або CRM, якщо вона у вас є, прохання відвідувачей, його переваги, проблеми, які з ним траплялися. Тоді, якщо при наступному візиті ви зможете запитати гостя, чи вважає за краще він як завжди зупинитися на п'ятому поверсі або чи потрібно йому на ранок замовити таксі. Це створить у гостя враження, що його виділили з натовпу, запам'ятали і хочете конкретно йому зробити щось приємне. Це важливий етап у формуванні лояльності відвідувачей до вашого готелю.

Наше наступне завдання - щоб гість повернувся в готель. Для цього слід надати гостю зручніший спосіб бронювання і зацікавити спеціальними цінами. Наприклад, якщо на Вашому сайті є бронювання on-line, зробіть спеціальний тариф із знижкою 5-10% для індивідуальних гостей в низький і середній сезони. Інформацію про це і інших акціях гість повинен бачити максимально часто: на стійці розміщення, в номерах, в холах і ліфтах, на самому сайті. Можна при виїзді відвідувачей з готелю видати разовий купон на знижку при наступному заїзді. Тільки не забудьте вказати на купоні, до якого періоду вона дійсна.

4. На жаль, в більшості випадків після виїзду відвідувачей з готелю, спілкування з ним припиняється. Чомусь вважається, що якщо гостю все сподобалося, він обов'язково повернеться. Але психологія людини, на жаль, не така консервативна, вона націлена на експеримент, на бажання спробувати нове незвідане. Навіть якщо гостю все сподобалося в готелі, його необхідно утримати, а для цього з ним необхідно постійно спілкуватися, нагадувати про себе, розповідати про життя готелю, як би роблячи його причетним до цього.

Через пару днів після виїзду відвідувачей з готелю, слід відправити

йому по електронній пошті лист з вдячністю і надією на подальше спілкування. У цьому листі можна розповісти про привілеї, які гість може отримати при наступних візитах, про можливість скористатися спеціальними пропозиціями і акціями, забронювати номер через сайт по спеціальних тарифах, запропонувати заповнити невелику електронну анкету з оцінками роботи різних служб готелю і так далі. Якщо цей гість особливо важливий для готелю, краще подзвонити йому особисто.

5. Здійснення контролю, перш за все – це електронні розсилки про новини і акції в готелі. Не варто згадувати гостя тільки коли у вас проблеми із завантаженням. Спілкування повинне бути регулярним. Окрім цього, важливо нагадувати гостю про те, що все це саме для нього, конкретного гостя. Поздоровляйте гостей з Днем народження, святами і так далі.

Звичайно, відстежити всі ці дії уручну, та ще у великому готелі, дуже складно, хоча можливо. Зараз багато готелів почали активно використовувати різні системи CRM. А в основі всього процесу лежить клієнтська база даних, яку необхідно формувати і дбайливо поповнювати.

Виховання лояльності до готелю та бренду — це процес, який потребує часу та постійних зусиль. На відміну від одноразових заходів, результат яких можна швидко продемонструвати керівництву, систематична робота з гостями дасть результат лише в разі її регулярного виконання протягом тривалого періоду. Враховуючи, що витрати на залучення нового гостя в шість разів перевищують витрати на підтримку відносин з постійними клієнтами, така робота справді варта зусиль.

Багато готелів неправильно оцінюють роль відділу бронювання, вважаючи його допоміжним. Зазвичай вважається, що якщо потенційний гість зателефонував, завдання для співробітника полягає лише в тому, щоб відповісти на питання і при необхідності ввести дані про приїзд в систему. Проте якщо проаналізувати скільки дзвінків насправді призводить до бронювання, виявиться, що ефективність телефонних продажів дуже низька. Що заважає перетворити дзвінок на успішне бронювання?

У успішних готелях вже давно ставлять перед відділом бронювання завдання з підвищення ефективності продажів. Керівництво готелю, по-перше, веде облік коефіцієнта конверсії дзвінків, враховуючи не лише дзвінки, під час яких поставлено питання, але й ті, що завершилися бронюванням. По-друге, велика увага приділяється якості сервісу по телефону, і проводяться регулярні перевірки операторів за програмою mystery call (таємний дзвінок).

Під час таких перевірок можна виявити найбільш поширені помилки операторів, особливо на етапі бронювання. Постійний контроль якості роботи відділу і навчання співробітників дозволяють суттєво підвищити кількість успішних бронювань.

Стандарт обслуговування готелю «Аполлонія» щодо вивчення задоволеності споживачів та роботи зі скаргами клієнтів передбачає не тільки обробку звернень, а й активне покращення процесів для забезпечення високого рівня обслуговування.

Взаємозв'язок з клієнтами - це в першу чергу вивчення задоволеності клієнтів і робота зі скаргами відвідувачей.

З метою ефективнішої взаємодії з відвідувачами організовується система інформаційної взаємодії з клієнтами, яка складається з трьох напрямків:

- інформаційний зв'язок під час надання послуг;
- після надання послуг;
- відгуки клієнтів на Інтернет сайті готелю.

Ця інформація стосується усіх дій під час та після надання послуг та включає в себе:

1. ознайомлення клієнтів з асортиментом та цінами послуг, які пропонуються готелем.
2. ознайомлення відвідувачем з політикою в сфері якості готелі «Аполлонія».
3. робота з скаргами та пропозиціями клієнтів.

Інформаційна співпраця з клієнтами необхідна для ефективної взаємодії з клієнтами, а саме з метою адекватного розуміння їх потреб і надій. Для вимірювання ступеня їх задоволеності клієнтів готелю «Глорія» були розроблені форми для анкетування клієнтів.

Співробітники аптеки приймають скарги та пропозиції клієнтів за допомогою:

- телефонного опиту;
- безпосереднього спілкування з клієнтами;
- поштою та електронною поштою;
- сайту готелю.

Скарги та пропозиції заносяться в Журналі реєстрації інформації від клієнтів, опрацьовують та аналізують отриману інформацію.

Нами було розроблений порядок роботи зі скаргами у готелі «Аполлонія».

Скарги, які пред'являються у готелі «Аполлонія», розглядаються замісником директору готелю. Всі скарги та претензії, які поступили, в день їх надходження реєструються і прямують на перевірку для здійснення.

При перевірці матеріалів скарги необхідно з'ясувати наступні обставини:

- наявність всіх документів, які підтверджують обрuntuвання скарги;
- правдивість інформації;
- наявність правових підстав для визнання або відхилення скарги.

Процес обробки та реагування на скарги у готелі «Аполлонія» є важливим елементом управління якістю обслуговування та лояльності клієнтів. Всі скарги, що надходять до готелю, реєструються в журналі реєстрації скарг із зазначенням відповідного номера для подальшого відслідковування.

Якщо вимоги скарги стосуються недоліків або неналежної якості послуг, проводиться ретельний аналіз ситуації. Це може включати звірку розрахунків, перевірку контролю якості послуг або виконання інших дій для вирішення суперечки. Важливим аспектом є збереження поштових конвертів,

оскільки поштові штампи можуть служити доказом того, коли була надіслана скарга, що важливо для вирішення питань своєчасності або несвоєчасності її відправлення.

Скарга повинна бути розглянута у термін не більше трьох робочих днів. Після цього готель готує письмову відповідь клієнту, яка оформлюється за встановленою формою. Відмітка про це робиться в «Журналі реєстрації інформації від клієнтів». Скарга візується виконавцем та підписується директором готелю. Відповідь на скаргу надсилається клієнту лише замовленим листом, і вона вручається під розписку.

Усі скарги зберігаються в офісі готелю протягом трьох років. Після цього вони передаються на зберігання в архів, щоб забезпечити доступ до необхідної інформації у разі потреби.

3.5 Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів

Зниження конкурентоспроможності готелю «Аполлонія» потребує всебічного підходу до вирішення проблем, охоплюючи технологічні, організаційні, економічні та комерційні аспекти. Однак, як показують наукові дослідження, саме економічні та комерційні питання є визначальними для підтримки і підвищення конкурентоспроможності готелю на ринку. З метою покращення конкурентоздатності необхідно впровадити комплекс заходів, серед яких:

1. Маркетингові та рекламні заходи:
 - розробка ефективних маркетингових стратегій для збільшення ринкової частки готелю.
 - проведення рекламних кампаній для покращення впізнаваності бренду та залучення нових клієнтів.
 - проведення досліджень ринку та потреб споживачів, щоб адаптувати пропозицію готелю до вимог ринку.

Ці заходи сприятимуть зміцненню ринкових позицій готелю, підвищенню його конкурентоспроможності та забезпечать довгостроковий успіх на сучасному конкурентному ринку.

2. Підвищення кваліфікації працівників:

- організація тренінгів, семінарів, курсів для підвищення професійного рівня персоналу.
- створення умов для навчання та саморозвитку співробітників, що дозволить підвищити їх ефективність та продуктивність.
- формування корпоративної культури, що сприяє підтримці мотивації і взаємодії серед співробітників.

Підвищення кваліфікації персоналу не лише збільшить його компетенцію, але й значно підвищить ефективність роботи готелю, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності в галузі.

3. Вдосконалення технологічних та організаційних аспектів:

- Впровадження інноваційних технологій для автоматизації процесів та покращення ефективності роботи.
- Розробка і впровадження стандартів обслуговування для забезпечення високої якості послуг на всіх етапах перебування гостей.

Ці аспекти допоможуть готелю адаптуватися до змін у технологіях та вимогах ринку, що дозволить йому утримувати лідерські позиції в індустрії гостинності.

Завдяки комплексному підходу до цих заходів, готель «Аполлонія» зможе не лише зберегти свою конкурентоспроможність, але й значно підвищити свою ринкову позицію.

Ефективна розробка стратегії надання послуг для готелю Аполлонія, укладання договорів, освоєння нових ринків і залучення клієнтів потребує ретельного аналізу ринку та конкурентного середовища, визначення унікальних переваг послуг, а також створення дієвих каналів збуту.

Залучення нових клієнтів потребує активних маркетингових і продажних дій, а також налагодження та підтримки партнерських стосунків.

Це може включати впровадження інноваційних методів та технологій просування, а також участь у виставках, конференціях та інших заходах для привернення уваги потенційних клієнтів.

З огляду на ринкову ситуацію та наявні слабкі сторони готелю, можна запропонувати альтернативний план розвитку готелю Аполлонія. Цей проект включає два основні напрями: впровадження інноваційних технологій надання послуг та підвищення кваліфікації працівників. Загальні витрати на реалізацію цього проекту становлять 748,2 тис. грн (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Витрати на впровадження проекту

Витрати, грн	Роки				
	2024	2025	2026	2027	2028
Впровадження інноваційних технологій надання послуг	205	125	98	66	35
Підвищення професійного рівня працівників	65,2	44,3	42,3	39,2	28,1
Всього	270,2	169,3	140,3	105,3	63,1

Розглянемо прогнозовані доходи від реалізації проекту. У розрахунках враховано коефіцієнт, що відображає вплив інфляції та зміну курсу долара. Ставка дисконтування встановлена на рівні 20%. У табл. 3.7 представлені прогнозовані обсяги надання послуг.

Таблиця 3.7

Прогнозні обсяги продажу за результатами реалізації проекту

Рік	Сума, грн
2024	507442
2025	356745
2026	313698
2027	295478
2028	246987

Розрахуємо майбутні грошові потоки від реалізації проекту (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Динаміка грошових потоків за проектом, грн

Витрати, грн	Роки				
	2024	2025	2026	2027	2028
Доходи	507442	356745	313698	295478	246987
Витрати	234896	217587	148789	112369	81447
Прибуток	272546	139158	164909	183109	162540
Чистий прибуток	227087,4	93699,5	123506,2	135086,4	120252,9
Грошовий потік	539683,1	298794,1	258069,5	223372,8	178177,01

Отже, були розраховані прогнозовані грошові потоки від реалізації проекту. Для його фінансування готель Аполлоній планує використовувати власний прибуток. Ставка дисконтування власного капіталу була встановлена на рівні 20%.

У країнах з ринковою економікою метод чистої теперішньої вартості (NPV) є ключовим показником оцінки ефективності проектів. NPV є одним із основних інструментів для визначення фінансової доцільності проекту, оскільки враховує часову вартість грошей. Цей метод оцінює майбутні грошові потоки, пов'язані з реалізацією проекту, шляхом дисконтування їх до поточної вартості з використанням визначеної ставки дисконту. Якщо значення NPV є нульовим або позитивним, проект вважається прибутковим.

Теперішня вартість майбутніх грошових потоків за проектом наведена в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Теперішня вартість майбутніх грошових потоків, грн

Рік	Показники		
	Майбутня вартість грошових потоків	Коефіцієнт дисконтування	Теперішня вартість грошових потоків
2024	539683,1	0,8332	449663,9
2025	298794,1	0,6943	207452,7
2026	258069,5	0,5786	149319,0
2027	223372,8	0,4822	107710,4
2028	178177,01	0,4018	71591,5
Всього			836418,5

Чиста теперішня вартість (ЧТВ) = 836418,5 – 748200 = 88218,5 грн.

Розрахунок чистої теперішньої вартості (NPV) та періоду окупності є важливими етапами оцінки інвестиційного проекту, що дозволяють визначити його фінансову привабливість та потенціал для повернення інвестицій. Оскільки NPV становить 88 218,5 грн, що є позитивним значенням, проект вважається прийнятним для реалізації, оскільки це свідчить про те, що грошові потоки від проекту в майбутньому перевищують початкові витрати на його впровадження. Розрахунок періоду окупності показує, скільки часу потрібно для повного відшкодування початкових інвестицій. У даному випадку, період окупності становить 0,89 року (менше 1 року), що є дуже коротким терміном для повернення інвестицій.

Отже, проект можна вважати фінансово обґрунтованим і перспективним для реалізації, оскільки він має позитивну чисту теперішню вартість і дуже короткий період окупності. Ці фактори дозволяють оцінити проект як високоприбутковий та ефективний для інвесторів.

Висновки до розділу 3

1. Проаналізована діяльність та проведено SWOT аналіз у готелі «Аполлонія».
2. Сформовано проект бенчмаркінгу в готелі «Аполлонія».
3. Розроблено стандарти обслуговування відвідувачів готелю «Аполлонія».

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було здійснено ґрунтовний аналіз науково-методичної літератури, зокрема з принципів менеджменту якості, з акцентом на принцип "поліпшення". Встановлено, що успішний розвиток організації неможливий без постійного поліпшення, яке має за мету підвищення ефективності процесів і створення умов для безперервного вдосконалення системи управління якістю. Це дає можливість організаціям адаптуватися до змін, оптимізувати діяльність і зберігати конкурентоспроможність.

Також була проаналізована методика та етапи проведення бенчмаркінгу, які можуть бути застосовані в будь-якій організації для підвищення її ефективності. Бенчмаркінг допомагає виявити та застосувати найкращі практики, що дозволяє організаціям підвищити продуктивність та досягти значних успіхів.

Науковий результат роботи полягає в розробці комплексу заходів щодо поліпшення діяльності готельного закладу за допомогою методу бенчмаркінгу. Впровадження цього методу дозволить організації постійно шукати й інтегрувати ефективні практики, що позитивно вплине на її розвиток та конкурентоспроможність на ринку.

Таким чином, в результаті виконання кваліфікаційної роботи:

- проаналізовано принципи управління якістю з акцентом на принципі «Поліпшення».
- вивчено методологію, принципи та етапи проведення бенчмаркінгу.
- запропоновано проект проведення бенчмаркінгу у готелю «Аполлонія».
- на підставі проведених бенчмаркінгових досліджень розроблено комплекс заходів щодо поліпшення діяльності та якості обслуговування клієнтів готельних закладів на прикладі готелю «Аполлонія».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ

1. Попович Д. В., Тарнавська О. Б. Бенчмаркінг як дієвий інструмент управління ефективністю підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 544–546.
2. Буряк Р. І. Вітчизняний досвід розвитку систем управління якістю діяльності на підприємстві. *Економіка. Проблеми економічного становлення*. 2011. № 3. С. 38–43.
3. Янішевський О., Безсмертна Н., Лівітан Н. Методи процесного підходу: впровадження СУЯ відповідно до ДСТУ ISO 9001. *Стандартизація, сертифікація, якість*. 2008. № 5. С. 62–66.
4. Шаповал М. І. Менеджмент якості : підручник. 3–тє вид., випр. і допов. Київ : Знання, 2016. 474 с.
5. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навч. посіб. Львів : Новий світ–2000, 2015. 272 с.
6. Гаджіалієв К. М. Сутність і зміст соціального маркетингу в структурі послуг. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-i-soderzhaniesotsialnogo-marketinga-v-strukture-uslug> (дата звернення: 14.12.2020).
7. Філіпішина Л. М., Бойко Ю. А. Система управління якістю – запорука успіху. *Економічні науки*. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua>. (дата звернення: 14.12.2020).
8. Скопенко Н. С., Павлова Т. В. Формування системи управління якістю продукції підприємства в сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2018. № 1(30). С. 150–154.
9. Білецький Є. В., Янушкевич Д. А., Шайхлісламов З. Р. Управління якістю продукції та послуг : навч. посіб. Харків, 2015. 224 с.
10. Columbus L. Ten Ways Big Data Is\ Revolutionizing Marketing And Sales. *Forbes*. 2016. URL: <https://www.forbes.com/sites/louiscolombus/2016/05/09/ten-ways-big-data-is-revolutionizing-marketing-and-sales/2/#7a84a33d25cd> (Date of access: 14.12.2020).

11. Шуляр Р. В. Механізми гнучкості та адаптивності систем управління якістю бізнес-процесів підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. Вип. 5. С. 145–150.
12. Шуляр Р. В. Розвиток вимог до гнучкості та адаптивності системи управління якістю протікання бізнес-процесів машинобудівних підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2018. № 32. С. 125–129.
13. Ramly E., Ramly E. F., Sha'ri M. Y. Effectiveness of Quality Management System audit to improve quality performance – A conceptual framework. *The Fifth International Conference on Quality and Reliability*. Singapore, 2007. P. 26–31.
14. Total Quality Management and Quality Circles in the Digital Lean Manufacturing World / D. Romero et al. *IFIP International Conference on Advances in Production Management Systems, September 2019*. Cham : Springer, 2019. P. 3–11.
15. A Guide to Total Quality Management System (TQMS) in Molecular Diagnostics from Experiences in Seeking Accreditation and Implementation / S. Dayakar et al. *SN Compr. Clin. Med.* 2019. Vol. 1. P. 123–133. DOI: 10.1007/s42399-018-0018-3.
16. Solomon N. P., Bester A., Moll M. Diffusion of a quality management system: A case study. South African. *Journal of Industrial Engineering*. 2017. Vol. 28(2). P. 149–164.
17. Безрукова Н. В., Свічкарь В. А. Міжнародний менеджмент : навч. посіб. Полтава, 2018. 125 с.
18. Gritsenko N., Rud E. Development of an effective product quality management system. *Technology audit and production reserves*. 2019. Vol. 5, № 4(49). P. 32–35.
19. Esgarrancho S., Cândido C. J. Firm preparation for ISO 9001 certification – the case of the hotel industry in Portugal. *Total Quality Management Business Excellence*. 2020. Vol. 31(1). P. 23–42.
20. ISO: Міжнародна організація зі стандартизації. URL: <http://www.iso.org> (дата звернення: 14.12.2020).

21. Степаненко Т. О. Методичні засади проектування та управління якістю бізнес-процесів. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. 2015. Т. 20, Вип. 3. С. 146–150.
22. Іпполітова І. Я. Ефективність здійснення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 13. С. 264–270.
23. Давидова О. Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві : підручник. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2018. 488 с.
24. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015, IDT). На заміну ДСТУ ISO 9001:2009 ; чинний від 2016-07-01. Київ : УкрНДНЦ, 2016. 24 с.
25. ДСТУ ISO 9000:2015. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2015, IDT). На заміну ДСТУ ISO 9000:2007 ; чинний від 2016-07-01. Київ : УкрНДНЦ, 2016. 28 с.
26. ДСТУ ISO 9004:2018. Управління задля досягнення сталого успіху організації. Підхід на основі управління якістю (ISO 9004:2018, IDT) ; чинний від 2018-07-01. Київ : Мінекономрозвитку України, 2018. 48 с.
27. Kamendrovsky V. Ye., Gradon A. I. Assessment of strategy of activity of the enterprise according to the method of bench_marking. 2016. URL: http://ecobio._nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/download/306/295 (Date of access: 30.10.2024).
28. Lipkan V. A. The stages of bench_marking. 2016. URL: http://libfree.com/172535298_politologiyaetapi_provedennya__benchmarkinga.html (Date of access: 30.10.2024).
29. The method of benchmarking. 2016. URL: http://studme.org/1510082719451/marketing/metod_benchmarkinga (Date of access: 30.10.2024).

30. Panchuk A. S., Pavlova A. S. Features of use of benchmarking benchmarking in Ukraine. 2016. URL: [http://www.be5.biz/ ekonomika1/r2010/00863.htm](http://www.be5.biz/ekonomika1/r2010/00863.htm) (Date of access: 30.10.2024).
31. Давидова О. Ю., Ладигенська Р. С., Писаревський І. М. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві : навч. посіб. Харків : ХНАМГ, 2012. 468 с.
32. Research on the Effectiveness Improvement Strategy of Quality Management System of Chemical Enterprises / J. Sun et al. *Chemical Engineering Transactions*. 2017. Vol. 62. P. 1603–1608.
33. Управління якістю : навч. посіб. / Д. П. Лайко та ін. Львів : Магнолія, 2015. 336 с.
34. Безродна С. М. Управління якістю продукції на основі досвіду радянських та зарубіжних систем. *Сталий розвиток економіки*. 2012. № 17. С. 351–355.
35. Сімкова Т. О., Кириченко А. І. Тенденції розвитку систем управління якістю підприємств України за рахунок впровадження світових стандартів. *Економіка та суспільство*. Вип. 7. URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal-7> (дата звернення: 10.01.2020).
36. Посохов І. М., Чепіжко О. В. Проблеми управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах трансформації економіки України. *Актуальні проблеми моделювання та управління соціально-економічними системами в умовах глобалізації* : матеріали Міжнар. наук.–практ. конф., 11 трав. 2018 р. Дрогобич : РВВ ДДПУ ім. І. Франка, 2018. С. 285–288.
37. Analysis on integrated management of the quality, environment and safety on the industrial projects / J. G. Sanz–Calcedo et al. *Procedia Engineering*. 2015. Vol. 132. P. 140–145.
38. From a Quality Management System to a Lean Quality Management System / P. Basoup et al. *The TQM Journal*. 2018. Vol. 30, № 1. P. 20–42. DOI: 10.1108/TQM-06-2016-0053.
39. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг: навч. посіб. Київ : Центр навч. літ., 2016. 384 с.

40. Bakotic D., Rogosic A. Employee involvement as a key determinant of core quality management practices. *Total Quality Management Business Excellence*. 2017. Vol. 28(11–12). P. 1209–1226.

ДОДАТКИ

ГОТЕЛЬ «АПОЛЛОНІЯ»**НАКАЗ**

Від « 04 » липня 2023 р.

м. Полтава

№ 35/12

Про створення робочої групи з бенчмаркінгу.

З метою поліпшення діяльності готелю «Аполлонія» та підвищення якості обслуговування клієнтів готелю «Аполлонія».

НАКАЗУЮ:

1. Створити робочу групу в складі:

- Луценко Ірини Віталіївни - консультанта консалтингової фірми «Forss»,
- Міщенко Андрія Миколайовича – старшого адміністратора готелю «Аполлонія»;
- Лустер Михайло Ігоревич – комерційний директор готелю «Аполлонія», відповідальний за виконання проекту бенчмаркінг.

2. Робочій групі розробити представити на розгляд директора:

- План проекту з бенчмаркінгу – до 17 липня 2012 р.

3. Всім працівникам структурних підрозділів готелю «Глорія» сприяти і допомогти в роботі робочої групи.

4. Контроль за виконання наказу залишаю за собою.

Директор готелю «Аполлонія»

М.Ю. Турчинський

ГОТЕЛЬ «АПОЛЛОНІЯ»**НАКАЗ**

Від « 04 » липня 2023 р.

м. Харків

№ 36/12

Про затвердження плану проекту по бенчмаркінгу

З метою поліпшення діяльності готелю «Аполлонія» та підвищення якості обслуговування клієнтів готелю «Аполлонія».

НАКАЗУЮ:

1. Затвердити план проекту з бенчмаркінгу під обліковим номером 1-12;
2. Виділити бюджет для здійснення проекту бенчмаркінгу в розмірі ..гр;
3. Робочій групі приступити до виконання етапів проекту бенчмаркінгу з 18.07.12 р.
4. Відповідальним за виконання проекту призначити Лустера Михайла Ігоревича – комерційного директора готелю «Аполлонія».

Директор готелю «Глорія»

М.Ю. Турчинський

ГОТЕЛЬ «ГЛОРИЯ»**ПРОТОКОЛ №1**

Засідання робочої групи з бенчмаркінгу готелю «Аполлонія» і представників
готелю «Меркурій»

м. Харків 26.07.2012 р.

Присутні	Члени робочої групи: Луценко Ірини Віталіївни - консультанта консалтингової фірми «Forss», Міщенко Андрія Миколайовича – старшого адміністратора готелю «Аполлонія», Лустер Михайло Ігоревич – комерційний директор готелю «Глорія», відповідальний за виконання проекту бенчмаркінг». Представники готелю «Меркурій»: Комерційний директор Івановський В.Б., адміністратор Леонова В.Ю. (лист реєстрації додається)
----------	---

ПОРЯДОК ДЕННИЙ

Засідання робочої групи з бенчмаркінгу готелю «Аполлонія» та готелю «Меркурій»

- 1.Обговорення та затвердження кодексу поведінки при проведенні процедури бенчмаркінгу. Докладають: всі учасники.
2. Обговорення та затвердження договору про співпрацю. Докладають: всі учасники.
3. Уточнення термінів проведення бенчмаркінгових досліджень у готелі «Аполлонія».

Ухвалили:

1. Складен та затверджен кодекс поведінки при проведенні процедури бенчмаркінгу.
2. Укладено договір про співпрацю.

Ком. директор готелю «Меркурій»

Івановський В.Б.

Ком. директор готелю «Аполлонія»

Лустер М.І.

Консультант

Луценко І.В.

ГОТЕЛЬ «АПОЛЛОНІЯ»**ПРОТОКОЛ № 2**

Засідання робочої групи з бенчмаркінгу готелю «Аполлонія»

м. Харків 24.08.2012 р.

Присутні	Директор готелю «Аполлонія» Турчинський М.Ю. Члени робочої групи: Луценко Ірини Віталіївни - консультанта консалтингової фірми «Forss», Міщенко Андрія Миколайовича – старшого адміністратора готелю «Аполлонія», Лустер Михайло Ігорович – комерційний директор готелю «Глорія», відповідальний за виконання проекту бенчмаркінг». (лист реєстрації додається)
----------	--

ПОРЯДОК ДЕННИЙ

Засідання робочої групи з бенчмаркінгу готелю «Аполлонія».

1. Розгляд можливостей для застосування кращої практики в готелю «Аполлонія».
2. Розгляд варіантів адаптації кращої практики в супермаркеті готелю «Аполлонія».

Ухвалили:

1. Розробити стандарти обслуговування споживачів:
 - «Робота адміністраторів готелю з відвідувачами»;
 - «Робота з приваблювання клієнтів»
 - «Робота зі скаргами та претензіями клієнтів».
2. Розробка нової дисконтної системи готелю «Глорія»;
3. Розробити систему мотивації співробітників готелю.
4. Розробити стандартні робочі методики з вивчення задоволеності споживачів та роботи зі скаргами споживачів готелю якості.
5. Вдосконалити систему забезпечення якості сервісу готелю.

Директор готелю «Аполлонія»

Турчинський М.Ю.

Ком. директор готелю «Аполлонія»

Лустер М.І.

Консультант

Луценко І.В.

Готель «Аполлонія»

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Директор готелю «Аполлонія»
_____ Турчинський М.Ю.
«_____» _____ 2023 р.

СТАНДАРТ ОБСЛУГОВУВАННЯ**«Робота адміністратора готелю Аполлонія» з клієнтами»**

Дата введення: 1 вересня 2023 р.

м. Полтава 2023 р.

1. Дзвінок в готель. Важливо чітко розуміти наступне: наша розповідь про готель, його номери і послуги має одну єдину мету – забронювати номер. Якщо ми просто поспілкуємося з потенційним гостем і покладемо трубку, в надії, що гість подумає, передзвонить і забронює номер, вірогідність такої події не перевищує 25%. Ще грубіша помилка, коли співробітник Служби прийому і розміщення або колл-центру повідомляє гостя, що йому потрібно передзвонити через 40 мін, коли менеджер відділу бронювання повернеться з обіду. Будьте упевнені, за 40 хвилин наш гість обов'язково знайде собі інший готель.

На етапі знайомства важливі наступні моменти:

- уміння з'ясувати потреби, переваги гостивши, коли він хоче приїхати, яка категорія номера його цікавить, і тому подібне Ми повинні уміти слухати і чути гостя.
- розуміння потреб відвідувачей, пропозиція декількох категорій номерів в рамках його запиту. Забронювавши номер, слід повторити умови замовлення і обов'язково назвати номер броні, якщо він застосовується в готелі. Гість повинен бути упевнений, що ви не просто записали його запит на листочку, який може і загубитися, ви зробили броню і номер для нього буде обов'язкове.
- завжди спілкуйтеся персонально! Це не просто правило хорошого тону. Якщо в розмові з потенційним гостем, ви кілька разів звернетесь до нього по імені, він ще раз зможе переконатися, що ви уважно вислухали запит і обов'язково його виконаєте. Вже на етапі знайомства починається формування клієнтської бази. Обов'язково фіксуйте контактний телефон і електронну адресу відвідувачей. Процес продажів чимось схожий на знайомству на вулиці. Спочатку вам необхідно зацікавити людину, справити на неї приємне враження, а для подальшого спілкування потрібний «телефон». І лише ваші подальші неодноразові контакти можуть привести до міцного союзу.

Не продавайте конкретні номери з ліжком 140см і двома

прикватними тумбами, якщо хочете чого-небудь продати. Продавайте відчуття! З вашої розповіді про готель гість повинен отримати відчуття комфорту в номерах, смачної їжі в ресторані і відчуття, що увечері йому буде чим зайнятися, наприклад, сходити в салон краси або пограти в боулінг.

Стандарти більшості готельних компаній мають на увазі опис додаткових послуг готелю під час телефонної розмови. Таким чином, ми починаємо попередні продажі послуг. Але це не завжди буває доречним. Якщо гість з Тюмені дзвонить по мобільному телефону в готель Санкт-Петербурга, для нього важливий швидкий результат. Не варто оповістити повний перелік можливих послуг, як правило, гість сам вам розповість, звідки він і з якою метою приїжджає у ваше місто. Навчіться сегментувати гостей по меті візиту і пропонувати їм ті послуги, які затребувані в їх сегменті. Якщо ви запропонуєте потенційним гостям, що приїжджають у ваше місто до хворого родича, сауни або нове шоу в ресторані, є вірогідність, що вони просто повісять трубку.

2. Найчастіше другий дотик до гостя відбувається відразу після першого. Це - письмове підтвердження замовлення. На цьому етапі ми ставимо наступні завдання:

- ще раз засвідчити гостю, що для нього заброньований номер. Вже такий влаштований людський організм, що він більше довіряє зору, чим слуху.
- донести необхідну інформацію про розрахункову годину, час, до якого тримається негарантована броня, пояснити як дістатися до готелю і як зв'язатися у разі виникнення питань, тобто стисло ознайомити з правилами мешкання в готелі.
- найголовніше - продовжувати попередні продажі додаткових послуг. Тут важливо не просто вказати номер телефону, по якому гість може замовити трансфер з аеропорту або забронювати сауну, необхідно задіювати принцип реклами сникерса «Taste it» - Спробуй це. Пропозиція послуги повинна бути короткою і яскравою. Це може бути реклама но-

вого блюда від шеф-повара, екзотичного масажу в СПА-центре або будь-якої іншої послуги, важливо, щоб у гостя виникло бажання отримати задоволення від цього.

3. На цьому етапі спілкування в боротьбу за лояльність гостя вступає весь персонал готелю. Наявність стандартів і мотивованого персоналу грають найважливішу роль. Чим більше інформації про побажання відвідувачей ми зафіксуємо при бронюванні, тим краще підготуємося до його приїзду, а у гостя складеться враження, що в готелі чекали тільки його.

По приїзду відвідувачей у вас є унікальна можливість живого спілкування. Прагніть фіксувати в системі управління готелем або CRM, якщо вона у вас є, прохання відвідувачей, його переваги, проблеми, які з ним траплялися. Тоді, якщо при наступному візиті ви зможете запитати гостя, чи вважає за краще він як завжди зупинитися на п'ятому поверсі або чи потрібно йому на ранок замовити таксі. Це створить у гостя враження, що його виділили з натовпу, запам'ятали і хочете конкретно йому зробити щось приємне. Це важливий етап у формуванні лояльності відвідувачей до вашого готелю.

Наше наступне завдання - щоб гість повернувся в готель. Для цього слід надати гостю зручніший спосіб бронювання і зацікавити спеціальними цінами. Наприклад, якщо на Вашому сайті є бронювання on-line, зробіть спеціальний тариф із знижкою 5-10% для індивідуальних гостей в низький і середній сезони. Інформацію про це і інших акціях гість повинен бачити максимально часто: на стійці розміщення, в номерах, в холах і ліфтах, на самому сайті. Можна при виїзді відвідувачей з готелю видати разовий купон на знижку при наступному заїзді. Тільки не забудьте вказати на купоні, до якого періоду вона дійсна.

4. На жаль, в більшості випадків після виїзду відвідувачей з готелю, спілкування з ним припиняється. Чомусь вважається, що якщо гостю все сподобалося, він обов'язково повернеться. Але психологія людини, на жаль, не така консервативна, вона націлена на експеримент, на бажання спробувати

нове незвідане. Навіть якщо гостю все сподобалося в готелі, його необхідно утримати, а для цього з ним необхідно постійно спілкуватися, нагадувати про себе, розповідати про життя готелю, як би роблячи його причетним до цього.

Через пару днів після виїзду відвідувачей з готелю, слід відправити йому по електронній пошті лист з вдячністю і надією на подальше спілкування. У цьому листі можна розповісти про привілеї, які гість може отримати при наступних візитах, про можливість скористатися спеціальними пропозиціями і акціями, забронювати номер через сайт по спеціальних тарифах, запропонувати заповнити невелику електронну анкету з оцінками роботи різних служб готелю і так далі. Якщо цей гість особливо важливий для готелю, краще подзвонити йому особисто.

5. Здійснення контролю, перш за все – це електронні розсилки про новини і акції в готелі. Не варто згадувати гостя тільки коли у вас проблеми із завантаженням. Спілкування повинне бути регулярним. Окрім цього, важливо нагадувати гостю про те, що все це саме для нього, конкретного гостя. Поздоровляйте гостей з Днем народження, святами і так далі

Звичайно, відстежити всі ці дії уручну, та ще у великому готелі, дуже складно, хоча можливо. Зараз багато готелів почали активно використовувати різні системи CRM. А в основі всього процесу лежить клієнтська база даних, яку необхідно формувати і дбайливо поповнювати.

Виховання лояльності готелю, бренду – постійний, тривалий процес. На відміну від разових заходів, результат яких можна красиво піднести керівництву, копітка робота з гостями дасть результат тільки якщо їй займатися постійно протягом тривалого часу. Але, якщо врахувати, що витрати на залучення нового гостя в шість разів більше, ніж на підтримку відносин з постійним – гра коштує свічок!

Багато готелів несправедливо сприймають відділ бронювання як допоміжний. Вважається, якщо потенційний гість подзвонив по телефону, то перед співробітником готелю коштує просте завдання – відповісти на його питання і при необхідності з'ясувати дані про приїзд гостивши, занісши їх в

систему. Але якщо підрахувати, скільки дзвінків поступило і скільки з них закінчилося бронею, опиниться, що ефективність продажів по телефону дуже невисока. Що ж заважає з дзвінка зробити успішний продаж?

У успішних готелях вже давно перед відділом бронювання коштують завдання по збільшенню ефективності продажів. Керівництво готелю, по-перше, веде підрахунок коефіцієнта конвертації дзвінків, враховуючи все ті, під час яких чоловік не просто поставив питання, але і здійснив бронювання; по-друге, приділяє увагу якості сервісу по телефону, постійно покращуючи його після регулярних перевірок операторів за програмою mystery call (таємний дзвінок).

В процесі проведення подібних перевірок можна виявити найбільш поширені помилки операторів, що починають, по бронюванню. Постійний контроль якості роботи відділу і навчання його співробітників дозволять істотно збільшити кількість успішних броней.

Ком. директор готелю «Аполлонія»

Лустер М.І.