

консигнации, доверительного управления, хранения (ответственного хранения) или согласно другим гражданско-правовым договорам, не предусматривающим передачи права собственности на такое имущество другому лицу, с учетом положений пп.7.9.6 ст.7;

- расходы на покупку ценных бумаг, удостоверяющих корпоративные права, деривативов и паев (долей) в уставном фонде хозяйственного общества (пп.7.9.2 ст.7 Закона о налогообложении прибыли).

Аналогично не включаются в ВР суммы возвращенных займов (возвратной финансовой помощи), если они были получены от лиц, являющихся плательщиками налога на прибыль.

- суммы убытков налогоплательщика, понесенных в связи с продажей товаров (работ, услуг) или их обменом по ценам ниже обычных, связанным с таким налогоплательщиком лицам (абзац второй пп.5.3.9 ст.5 Закона о налогообложении прибыли).

- расходы на приобретение ценных бумаг не включаются в ВР но уменьшают доходы от продажи ценных бумаг.

Балансовая стоимость покупных товаров, материалов, сырья, комплектующих изделий и полуфабрикатов на складах, в незавершенном производстве и остатках готовой продукции, используемых для получения освобожденных от налогообложения доходов, не принимает участия в расчете прироста (уменьшения) балансовой стоимости в соответствии с п.5.9 ст.5 Закона о налогообложении прибыли.

Следует также обратить внимание, что теперь расходы на улучшение основных фондов превышающие 10-процентный норматив их включения в состав валовых расходов, подлежат амортизации по тем же нормам, что объекты основных фондов, на улучшение которых они осуществлены.

Источники и литература

1. Закон Украины «О налогообложении прибыли предприятия». – К. «Блиц-Информ», спецвыпуск, 2004. – Январь. – С. 226.
2. Закон Украины «О налоге с доходов физических лиц» // Ведомости ВР Украины. – 2003. – Май.
3. Закон Украины «О государственном бюджете Украины на 2004 год».
4. Закон Украины «О государственном бюджете Украины на 2005 год».
5. Законом Украины «О патентовании некоторых видов предпринимательской деятельности». – 2001.
6. Приказ ГНА Украины «об утверждении формы декларации по налогу на прибыль предприятия и порядка ее составления» № 42. – 2003. – Январь
7. Порядок составления декларации по налогу на прибыль предприятия утвержденный приказом ГНА № 143. – Март. – 2003

Швец И.Ю.

УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ТУРУСЛУГИ

Успешная деятельность ряда предприятий туризма своим опытом доказывают, что сегодня создание и внедрение систем управления качества - не просто желательно, но и необходимо в конкурентной борьбе. На данный момент развития рынка это является условием выживания, так как на туристическом рынке наблюдается постоянное увеличение степени конкуренции между туристскими предприятиями. Использование только ценовых факторов конкурентоспособности не гарантирует стабильного положения на рынке.

В экономической теории и практике в условиях трансформации экономики проблемы обеспечения качества изучены недостаточно. В работах Альперина Л.П., Антонова Г. А., Белобрагина В. Я., Демиденко Д. С., Огвоздина В.Ю., Фейгенбаума А. [1–6] и многих других ученых раскрываются разные теоретические и прикладные аспекты качества в процессе рыночной трансформации экономики. Однако ряд проблем требует дальнейших исследований. Эти узловые вопросы еще недостаточно глубоко изучены и освещены в экономической литературе, не нашли применения на практике. Одним из таких вопросов становится критерии расхождения уровня качества.

Целью данной статьи является формирование модели управления качества туристической услуги.

При формировании системы управления качества на турпредприятии необходимо учитывать ряд принципов:

1. Для обеспечения высокого качества технического обслуживания турпредприятие должно разрабатывать специальные стандарты или правила обслуживания, которые предусматривают систематическое обучение и тренировку для занятого в обслуживании персонала, обеспечивают идентичный уровень обслуживания на всех уровнях обслуживания и являются безусловными для исполнения.

2. Дифференциация туруслуги зависит от понимания нужд потребителя и попытки удовлетворить их посредством индивидуального подхода и с максимальной тщательностью.

3. Главной задачей обеспечения качества услуги является удовлетворение или превышение ожиданий потребителей.

4. Оценка качества услуг должна основываться на критериях, используемых потребителями для этих целей.

5. Турпредприятию, предоставляющему услуги, предпочтительнее постоянно оправдывать ожидания, чем пытаться предвосхитить постоянно растущие ожидания, так как в последнем случае необходимо будет поднять уровень ожиданий до такой высоты, что его трудно будет достичь, а затем удержать на должной высоте.

6. Операционный менеджмент должен подразделять каждую услугу на ряд последовательных действий, где каждое вносит свой вклад в составные части процесса удовлетворения покупателей.

7. Потребители судят о качестве по выходным данным. Задача турпредприятия, предоставляющего услугу, заключается в том, чтобы идентифицировать и уменьшить расхождения, выявленные и классифи-

цированные как значительные препятствия к предоставлению качественной услуги.

8. Соответствие, которое проявляется в предоставлении одной и той же зависимой услуги одному и тому же потребителю и другим потребителям (для стандартной туруслуги), очень важно.

9. Для турпредприятия предоставляющего услугу, необходимо создать свою культуру на уровне компании в целом для поощрения своих служащих к предоставлению качественного образа услуги во время личного общения персонала с потребителями.

10. Качество услуги способствует приобретению «преданных» потребителей с целью обеспечения контактов и роста доходов прибыльности турпредприятия. В эру медленного роста рынка наилучшим источником новых возможностей для бизнеса являются постоянные клиенты. Дешевле проводить программы, направленные на удовлетворение уже имеющихся клиентов, чем тратить деньги на поиск новых. Турпредприятия, умеющие обеспечить высокий уровень качества обслуживания, имеют возможность устанавливать более высокую цену на продукцию, развиваются более высокими темпами и получают большую прибыль.

11. Требуется использовать все возможные каналы связи, чтобы обеспечить потребителю оперативный контакт со службой сервиса.

12. Самой основной и важной формой контроля для турпредприятия, которая сосредоточивает все свои усилия на потребителе, является учет приверженности и удовлетворенности потребителя.

Предприятия должны не только гарантировать качество товара и/или услуги, способность обеспечить удовлетворение требований заказчика, но также отражать потребность предприятия в создании саморазвивающейся системы постоянно-повышающегося уровня качества.

В связи с разнообразием рекреационных услуг процесс их предоставления является технологических различным. Поэтому представленная модель управления качеством является дополнением к техническим требованиям, установленным на услуги.

Содержащиеся в настоящей модели требования являются общими и применимы ко всем предприятиям, независимо от типа и размера.

Для турпредприятий, действующих на регулируемой основе, требования к системе качества предприятия могут быть изменены за пределы, предусмотренные настоящей моделью, с целью удовлетворения установленным нормативным требованиям.

Разработка и внедрение системы управления качеством на конкретном предприятии должна зависит от ее собственных потребностей, специфических целей, оказываемых услуг, процессов и сложившейся практике работы. Модель управления качеством, представленная на рис.1, не имеет целью отразить процессы в деталях. Вместе с тем, все требования к системе управления качеством по достижению соответствия туруслуги могут быть размещены внутри этой модели. Модель представляет протекающие процессы системы управления качеством и взаимосвязь между ними.

Настоящая модель управления качеством применяется к деятельности туристского предприятия, представляя собой кругооборот включающий в себя систему ценностей предприятия, потребности потребителей, процессы системы управления качеством, вплоть до достижения удовлетворенности потребителя.

Политика в области качества должна соответствовать потребностям предприятия и ее потребителей; включает обязательства по удовлетворению потребностей и постоянному улучшению; обеспечивать основу для разработки и анализа целей в области качества.

Для предприятия, предоставляющего туруслугу, необходимо создать свою систему ценностей, выраженную в культуру предприятия. Культуру предприятия необходимо сформировать на уровне предприятия в целом для поощрения служащих к предоставлению качественного образа услуги во время личного общения персонала с потребителями. На тех предприятиях, в которых господствует культура, достигается наивысший уровень истинной автономии. Культура жестко регулирует несколько важнейших переменных и наполняет их смыслом. Но в рамках этих качественных ценностей (и почти во всех других направлениях) людей поощряют проявлять себя, предлагать нововведения.

Руководство компании «Delta Hotels and Resorts» (Канада) пришла к выводу, что компания, желающая стать лучшей, должна иметь гибкую, чувствительную и динамичную программу сервиса, которая удерживает старых клиентов, привлекает новых. Но хорошей программы сервиса еще недостаточно, необходимо что-то большее. Когда работникам было объявлено, что «Delta Hotels and Resorts» собирается добиться лучшего обслуживания на рынке услуг по размещению. Возникла *культура* «Delta Hotels and Resorts», с основами которой новички компании знакомятся на первых же занятиях и которая не покидает их на протяжении всей их карьеры. Каждый работник преследует общую задачу — обеспечить высочайший уровень обслуживания и добиться полного удовлетворения клиента [7]. Иными словами лозунг «Delta Hotels and Resorts» означает: обслуживание подчеркивает всепоглощающую преданность компании потребителю; при этом формулировка дает достаточный простор для деятельности. Каждого — от горничной и выше — побуждают делать все, что он считает нужным для того, чтобы обеспечить максимум внимания к любому потребителю. Т. Питере и Р. Уотермен называют это свойствами «свободы-жесткости», присутствующими образцовым компаниям. Например девиз *IBM*: «...в мире полно покупателей, достойных заботы и внимания, за которых я стою горой, и потому я готов прыгать сквозь обручи, только бы заслужить их доверие и сохранить его» [8]. Хуже работающие компании тоже нередко обладают сильными культурами, но в них эти культуры дисфункциональны и концентрируют внимание на внутрифирменной политике, а не на потребителе, сосредоточиваются на «числах», а не на продукции и людях, которые ее производят и продают. Образцовые компании понимают, что каждый человек ищет смысл своей работы.



Рис. 1. Модель управления качеством туристической услуги

Очень часто компании, предоставляющие услуги, направляют свою рекламу не только на потребителей, но и на собственных служащих. То есть реклама позиционирует услугу не только в сознании потребителей, но и в сознании служащих компании, так как напоминает им о том, какую услугу от них ждут потребители. Таким образом, реклама услуги в данном случае служит мотивацией для служащих, является программой контроля (стимулом к тому, чтобы качество услуги соответствовало сценарию ее оказания).

Удовлетворенность клиента – зеркало работы службы сервиса, ибо клиент – единственный, кто может дать ей оценку объективно. Таким образом, существует необходимость в систематическом опросе клиентов. Требуется использовать все возможные каналы связи, чтобы обеспечить клиенту оперативный контакт со службой сервиса.

Чтобы быть уверенной в наличии контакта, Rits-Carlton и внутри компании, и за ее пределами ежемесячно проверяет, как удовлетворяются нужды потребителя. По результатам этих проверок определяется значительная доля поощрительных выплат персоналу, особенно управляющим высоких рангов. Каждые 90 дней заново оценивается отношение к делу со стороны служащих; ведется учет мнений, высказываемых работниками Компании о том, как обеспечивается обслуживание клиентов [9].

Создать систему вознаграждений, которая устраивала бы каждого, – непростая задача. Конечно, в целом система вознаграждений должна быть справедливой и для работника, и для корпорации, но то, каким образом выплачиваются деньги, дает самые разные результаты с точки зрения удовлетворенности работника и его отношения к делу. Если организовать правильное стимулирование, то это приведет к росту производительности труда. Политика вознаграждений нацелена на выполнение следующих задач: она должна обеспечить работникам чувство безопасности; система оплаты должна иметь в себе мощные стимулы и являться средством мотивации поведения; кроме зарплаты и комиссионных турпредприятие должно выплачивать наиболее отличившимся работникам награды и вознаграждения.

Принципы стимулирования работы сотрудников должны строиться на уважении к индивиду. Но при всем при этом уважение к сотруднику должно сочетаться с весьма интенсивным давлением на этого индивида в рамках жестко установленных корпоративных правил и традиций.

Туристские предприятия, предоставляющие высококачественные услуги, получают безусловное конкурентное преимущество.

Система ценностей потребителей должна быть отправной точкой в определении запросов потребителей по отношению к уровню качества продукта. Поэтому производитель должен досконально знать сегмент рынка потребителей, на котором он работает. Так как требования на разных сегментах рынка по отношению к уровню качества будут различными.

Руководство предприятия должно нести обязательства относительно создания и поддержания осознания важности удовлетворения потребностей и ожиданий потребителя. Потребности и ожидания потребителей должны быть приняты и удовлетворены. При этом потребности и ожидания потребителей должны быть установлены и переведены в соответствующие требования, имеющие целью обеспечить доверие со стороны потребителя.

Руководство предприятия должно создать условия по осуществлению взаимосвязи с потребителями с целью удовлетворения его потребностей в соответствии с его требованиями. Это возможно осуществить предоставляя потребителю информацию о туруслуге, при непосредственном общении с потребителями и незамедлительной реакцией на его требования.

Процесс развёртывания функции качества движется по направлению от ценности услуги для потреби-

теля к требованиям, предъявляемым к самой услуге, далее к определению модульной структуры процесса и затем к производству и техническим условиям процесса. Все, что относится к производственным аспектам, проявляется в процессе развертывания функции качества.

Оно должно инициировать создание системы управления качеством, ориентируясь на долгосрочные стратегические планы развития предприятия и на разработанную политику качества на предприятии.

На турпредприятии должно быть разработана инструкция по качеству. Инструкция по качеству должна включать: описание элементов системы управления качеством и их взаимосвязей, а также любые уменьшения области применения настоящей модели; общесистемные процедуры или соответствующие ссылки на них.

Предприятие должно установить и поддерживать в рабочем состоянии процедуры по осуществлению внутренних взаимосвязей между различными уровнями и структурами, касающихся системы управления качеством и ее эффективности.

Предприятие должно установить общесистемные процедуры для управления документами, необходимыми для функционирования системы управления качеством. Эти процедуры должны обеспечить уверенность в том, что: документы проверены на адекватность до их применения; документы анализируются, при необходимости уточняются и переутверждаются; соответствующие выпуски документов находятся в тех местах, где осуществляется деятельность, имеющая существенное значение для эффективности функционирования системы управления качеством; устаревшие документы изъяты из всех мест их рассылки и применения или предприняты другие методы управления, предотвращающие их непреднамеренное использование; любые устаревшие документы, оставленные для юридических целей или в целях сохранения знаний, должным образом идентифицированы.

Должен быть составлен специальный перечень или применяться другая эквивалентная процедура управления, идентифицирующая статус текущей ревизии документов, которая была бы легко доступна в целях предотвращения использования недействительных и/или устаревших документов.

Предприятие должно создать процедуру общесистемного уровня по проведению анализа со стороны руководства. Руководство должно через установленные периоды времени проводить анализ системы управления качеством для обеспечения уверенности в сохранении ее пригодности, адекватности и эффективности. По результатам анализа должна проводиться оценка необходимости внесения изменений в систему управления качеством турпредприятия, включая политику и цели в области качества.

Анализ со стороны руководства должен включать периодический анализ текущей деятельности и возможностей для улучшения на основе: результатов аудитов; обратной связи с потребителями; результатов анализа процессов и соответствия услуг; статуса предупреждающих и корректирующих действий; результатов деятельности по итогам предшествующих анализов со стороны руководства; изменившихся обстоятельств.

Деятельность, осуществляемая по результатам анализа со стороны руководства, должна включать мероприятия, связанные с улучшением системы управления качеством; аудитами процесса, услуги; ресурсными потребностями.

Руководство предприятия должно обеспечивать уверенность в наличии ресурсов: трудовых, материально-технических, финансовых, информационных, технологических.

Ожидания потребителей - самый точный стандарт для оценки качества услуг. Эффективное управление ожиданиями призвано подготовить почву для их превышения, что в свою очередь способствует укреплению предпочтений клиентов.

Согласно теории конкурентной рациональности, основным критерием контроля качества служит степень удовлетворения потребителя. Если у фирмы показатель степени удовлетворения потребителя не выше или не повышается быстрее, чем у ее конкурентов, то дела у такой фирмы плохи. Основной формой контроля для фирмы, которая сосредоточивает все свои усилия на потребителе, является учет приверженности и удовлетворенности потребителя. На конкурентном рынке приверженность потребителя и степень его удовлетворенности служат показателями будущих объемов продаж. Если снижается удовлетворенность потребителя и меняется его приверженность товару, то, вполне вероятно, снизится и объем продаж данного товара. Поэтому, чтобы избежать возможной потери покупателей и снижения объема продаж, маркетологи постоянно проводят опросы, выявляющие степень удовлетворенности потребителя [10].

Пример анализа приверженности потребителя и степени его удовлетворенности можно продемонстрировать с помощью табл. 1. Проведенный анализ сегментирует потребителей в соответствии с их прошлой приверженностью. Снижение степени удовлетворенности среди самых приверженных потребителей – факт, гораздо более серьезный, чем снижение удовлетворенности среди потребителей, никогда не имевших подобной приверженности. Наиболее жесткий показатель степени удовлетворенности потребителя определяет процент «довольных» потребителей при их опросе. Довольные потребители – это такие потребители, которые говорят [10]:

1. Что они *удовлетворены* полностью.
2. Что они *обязательно* порекомендуют такой товар или услугу своим друзьям.
3. Что они и в будущем *определенно* будут оставаться приверженными потребителями.

Преимуществом такого жесткого стандарта потребительской удовлетворенности является то, что он оставляет широкое поле деятельности для усовершенствований в этой области, а также является чрезвычайно легким для понимания, особенно старшим руководящим составом. Такой стандарт, будучи настроенным на потребителя, весьма полезен при отслеживании изменений и, что более существенно, он важен при анализе темпа пропорции этих изменений. Он позволяет установить точки отсчета, а также провести последующую диагностику для определения того, почему неудовлетворены остальные потребители, какой потребительский сегмент наиболее неудовлетворен, как решить проблему этого сегмента, чтобы его потребители перешли в сегмент удовлетворенных потребителей. Отслеживание запросов об оказании ус-

луг является еще одним способом определения степени неудовлетворенности потребителя.

Таблица 1. Матрица приверженности потребителя и степени его удовлетворенности

Прошлая приверженность	Текущая удовлетворенность				
	Полная удовлетворенность	Относительно удовлетворены	Нейтральны	Неудовлетворены	% объемов продаж
Друзья фирмы	7%	3%	0%	0%	0%
Основной состав приверженных потребителей	10%	5%	5%	5%	25%
Присоединившиеся	10%	10%	10%	10%	40%
Покупающие из-за цены потребители	0%	5%	10%	10%	25%
ИТОГО:	27%	23%	25%	25%	100%

Важность тесных связей между поставщиками и потребителями является лучшим средством создания системы тесных связей между предприятием и его потребителями. Он способствует закреплению потребителей и обеспечивает стабильность и рост доходов турпредприятия. Самое главное это приведет к последующим продажам, верности марке и косвенной, но эффективной рекламе.

Существующие нормативные документы по созданию и управлению систем качества в основном направлены на контроль уровня качества создаваемой продукции и удовлетворение выдвигаемых потребителями требований. Но сегодня такой подход в управлении качеством продукции не соответствует сложившейся ситуации усиления концентрации конкуренции на рынках на национальных и международных рынках. Сегодня само предприятие должно генерировать новые уровни качества и создавать новые более высокого порядка стандарты качества. В условиях все более расширяющегося процесса глобализации экономики производители не могут останавливаться на достигнутом уровне качества. Ни один производитель не может быть гарантировано, защищен от экспансии собственных рынков конкурентами, как национальными, так и иностранными. Генерирование нового более высокого уровня качества выпускаемой продукции сможет дать эту уверенность. В особенной мере это относится к предприятиям предоставляющим услуги. Природа услуги в значительной мере отличается от природы товара. И поэтому процесс постоянного повышения уровня качества предоставляемых услуг дает возможность сохранить не только имеющихся клиентов, но также привлечь новых.

Источники и литература

1. Альперин Л. Современный взгляд на системы качества и их развитие // Стандарты и качество. – 1998. – № 10.
2. Антонов Г. А. Основы стандартизации и управления качеством продукции. Ч. 1-3. – СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1995.
3. Белобрагин В. Я. Современные проблемы теории управления эффективностью производства и качеством продукции в условиях становления рынка. – М: Изд-во стандартов, 1994. – с.49.
4. Демиденко Д. С. Управление затратами при формировании качества промышленной продукции. – СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1995.
5. Огвоздин В.Ю. Об уточнении методической основы и терминологии стандартов ИСО 9000 и ИСО 8402 // Стандарты и качество. – 1993. – № 11.
6. Фейгенбаум А. Контроль качества продукции. – М.: Экономика, 1986.
7. Котлер Ф., Боуэн Д., Мейкенз Д. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм. – М.: Юнити, 1998. – С.458.
8. Роджерс Ф. Дж. Путь успеха: как работает корпорация *IBM*. – СПб.: Азбука-Терра, 1997. – С.176.
9. Rits-Carlton's Gold Standards. – New York, McCraw-Hill, 1986. – S. 12.
10. Stanton W. Fundamentals of Marketing. – New York, McCraw-Hill, 1970.