

## ТЕХНОЛОГІЇ БЕНЧМАРКІНГУ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Проблема оцінки і підвищення якості обслуговування споживачів у фірмі, яка надає послуги, може бути розв'язана тільки у рамках створюваної і впроваджуваної у цій фірмі системи управління якістю, що функціонує на основі обліку, контролю і аналізу різних аспектів діяльності установи. Окремі нерегулярні міроприємства, які проводяться з метою «залатати дірки» на окремих ділянках процесу надання послуги або відносно окремо взятих послуг, приречені на невдачу. Існуючі нині різноманітні методики оцінки якості послуг пропонують різні схеми виявлення критеріїв, що найбільшою мірою впливають на сприйняття якісних параметрів послуги споживачем. Одним з найважливіших критеріїв при оцінці якості пропонованих послуг є реакція споживача. Для коректної оцінки суті реакції, як правило, розробляється система оцінки, сформована таким чином, щоб отримувані дані можна було проаналізувати. А потім на підставі аналізу зробити висновки і виробити практичні рекомендації.

Вагомий внесок у розвиток теорії маркетингу послуг та вирішення проблемних питань бенчмаркінгу готельних підприємств внесли наступні вчені: І. Аренков [1], Г. Багієв [1], А. Бобильова [2], К. Боган [3], Є. Голубков [4], В. Репін [5], В. Еліферов [5], С. Ільєнкові [6], Р. Качалов [8], Р. Кемп [7], Г. Клейнер [8], Д. Креденс [9], М. Кубушкін [10], О. Кузнецов [11], С. Кузнецова [14], К. Лавок [12], А. Лесник [13], В. Маркова [14], Є. Михайлова [15], А. Стрікленд [16], А. Томпсон [16], Х.Дж. Харрінгтон [17], Дж.С. Харрінгтон [17] тощо.

Метою статті є вдосконалення механізму порівняльного аналізу ефективності роботи готельних підприємств.

У сучасному світі конкуренція носить глобальний характер і основною метою більшості компаній, у тому числі і готельних, стає досягнення кращих світових стандартів. У цих умовах зростає роль такого потужного інструменту, спрямованого на встановлення відповідності цілей компанії вимогам світового ринку і постійне підвищення її конкурентоспроможності, як бенчмаркінг.

Одним з маркетингових інструментів, що дозволяють модифікувати існуючу систему якості, є бенчмаркінг. Бенчмаркінг – це механізм порівняльного аналізу ефективності роботи однієї фірми з показниками інших, більш успішніших фірм [3, с. 112].

Термін «бенчмаркінг» є англomовним і не має однозначного перекладу на українську мову. Цей термін пішов від слова benchmark, яке означає відмітку на фіксованому об'єкті, наприклад відмітку на стовпі, який вказує висоту над рівнем моря [1, с. 38].

Бенчмаркінг пов'язаний з пошуком і вивченням найкращих методів і способів підприємництва, щоб здійснювати власний бізнес ще краще і продуктивніше. З використанням бенчмаркінгу проводиться постійний моніторинг конкурентів, виявлення їх сильних і слабких сторін. Краща компанія вчиться на помилках інших, гірша – на своїх [2, с. 182].

Багато компаній застосовують бенчмаркінг, використовуючи різні його форми, і розглядають еталонне зіставлення як інструмент вдосконалення бізнесу і досягнення конкурентних переваг [15, с. 75]. На відміну від простого виявлення відмінностей між конкурентами, яке не дає пояснень, як ці відмінності здолати і добитися переваги в бізнесі, еталонне зіставлення допомагає зрозуміти причини невідповідностей в окремих галузях господарювання і сприяє подоланню відставання від конкурентів на основі порівняння і аналізу своєї діяльності з діяльністю кращих організацій [4, с. 233]. Активне залучення чужого досвіду дозволяє прискорити свій прогрес, скоротити витрати, підвищити прибуток і оптимізувати динаміку структури і вибір стратегії діяльності компанії. Проте необхідно враховувати, що не завжди чужий досвід буде корисний для своєї компанії. Тому необхідність проведення еталонного співставлення має бути доведена до місця фірми, тобто до готельної мережі. Тому мета бенчмаркінгу повинна співпадати із стратегічними цілями організації.

Як відмічають Х.Дж. Харрінгтон і Дж.С. Харрінгтон [17, с. 23], бенчмаркінг – це систематичний спосіб визначення, розуміння і розвитку найкращих по якості продуктів, послуг, устаткування, процесів і практик з метою поліпшення реальної ефективності вашої організації.

Таким чином, мета бенчмаркінгу – вдосконалення бізнесу і підвищення його конкурентоспроможності – носить стратегічний характер для організації і надає бенчмаркінгу статус повноправного інструменту управління.

Особливе значення надається бенчмаркінгу при присудженні національних премій за якість в галузі модернізації бізнес-процесів і управління якістю [6, с. 44]. Як відмічає Кэмп С. Роберт, прямо або побічно бенчмаркінг впливає на 50% балів, що присуджуються в Національній премії Малькольма Болдріджа, і розглядається як важливий інструмент управління якістю [7, с. 112]. Основною причиною застосування бенчмаркінгу в галузі управління якістю завжди було прагнення компаній до підвищення своєї конкурентоспроможності. У компаніях самого різного профілю бенчмаркінг довів свою спроможність як дієвий інструмент, що дозволяє перетворити неефективне виробництво на виробництво ефективне і прибуткове.

Особлива увага нині приділяється модернізації бізнес-процесів компанії, що значно збільшило потребу в бенчмаркінгу. Застосування бенчмаркінгу до ключових бізнес-процесів за допомогою впровадження кращих методів їх організації сприяє досягненню пріоритетних цілей компанії, дозволяє виявити основні критерії її ефективності, встановити необхідність змін в діяльності компанії [8, с. 410].

У сучасних концепціях управління якістю, заснованих на використуванні методології стандартів ISO 9000:2000, TQM та інших і постійному поліпшенні діяльності, продумані і чітко визначені завдання, пріоритети і цілі компанії. Завдяки застосуванню техніки бенчмаркінгу до процесів компанії реалізується принцип постійного поліпшення діяльності, що сприяє досягненню вищих результатів і відповідає вимогам керівництва організації [5, с. 64].

В той же час зважаючи на обмеженість ресурсів компанії повинні використовувати кращі методи бенчмаркінгу стосовно декількох життєво важливих для компанії пріоритетних процесів. Артур А. Томпсон-мол. і А.Дж. Стрикленд пропонують використовувати для оцінки їх конкурентоспроможності ряд критеріїв, включаючи відносну частку ринку, відносні витрати виробництва, конкурентоспроможність за властивостями продукції, можливістю чинити тиск на ключових постачальників і споживачів тощо [16, с. 240].

Розглянемо конкретні приклади використання бенчмаркінгу в готельному бізнесі, враховуючи якість надання готельних послуг та їх конкурентоспроможність. У готелі Ritz-Carlton функціонує система загального управління якістю, і готель постійно удосконалює свою діяльність з метою задоволення постійно зростаючих потреб клієнтів.

За допомогою опитування споживачів і аналізу результатів опитування з використанням статистичних методів була виявлена наступна проблема готелю Ritz-Carlton: незадоволення клієнтів прибиранням номерів.

Процес прибирання готельного номера полягав в тому, що одна покоївка крок за кроком виконувала протягом певного часу перераховані нижче етапи прибирання номера в певній послідовності:

- чищення пилососом (1 хв. 25 с.);
- упорядкування номера (2 хв. 20 с.);
- прибирання ліжка (6 хв. 14 с.);
- прибирання у ванній кімнаті (9 хв. 55 с.);
- витирання пилу і комплектування номера наново (4 хв. 51с.);
- інші види прибирання (2 хв.).

Час виконання кожною з відмічених процедур визначався на основі вибіркового спостереження за роботою 30 покоївок.

Прибирання ванної кімнати – найбільш тривала операція з усіх по приведенню номера в порядок і є обмежуючим чинником.

Для здійснення доцільних змін в системі господарювання з використанням бенчмаркінгу необхідно було визначити ключові критерії, які використовувались для збору даних, а саме:

- Тривалість циклу обслуговування номера.
- Можлива кількість відволікаючих чинників.
- Норми і розбіжності у вмісті міні-бару.
- Продуктивність господарських операцій.
- Пройдена відстань при прибиранні номера.

Після проведення відповідних спостережень і аналізу прибирання номера однієї покоївки були зібрані наступні дані:

1. Цикл прибирання номера тривалістю 26 хв. 45с., плюс 7-10 хв. для обслуговування міні-бару.

2. Три стандартні відволікаючі чинники прибирання номеру – прихід покоївки, поповнення міні-бару, заміна білизни.

3. Постійні розбіжності(відмінності) з вмістом міні-бару.

4. Продуктивність – 13 готельних номерів на кожну покоївку (за зміну).

5. Відстань 160 метрів, які пройдені в ході виконання процедур прибирання номера.

Були виявлені два визнані лідери галузі, що використовують бригадний спосіб прибирання номерів, як передові готелі для порівняння з ними проблемного процесу готелю Ritz-Carlton:

– Sheraton Palace Hotel.

– Khilton Hotel .

Готелі є відкритими організаціями, тому фахівцям з готельного бізнесу готелю Ritz - Carlton не представляє праці виступити клієнтами і отримати необхідні дані по готелях-конкурентах.

Було вирішено спочатку піддати бенчмаркінговому дослідженню процес прибирання номера в готелі Ritz-Carlton і в готелях-конкурентах (Sheraton Palace Hotel, Khilton Hotel). Для цього були визначені усі етапи процесу прибирання номерів у відмічених готелях і виявлені ті етапи, по яких були найбільші розбіжності в трудомісткості (таблиця. 1).

У табл. 1 наведені результати бенчмаркінгового порівняння тривалості виявлених етапів процесу прибирання номера для готелю Ritz-Carlton за участю однієї покоївки і передових готелів Sheraton Palace Hotel з одночасною участю 3 покоївок і Khilton Hotel з одночасною участю 4 покоївок при прибиранні номера.

Розгляд табл. 1 показує, що найбільш сильним партнером для Ritz-Carlton по бенчмаркінгу є Sheraton Palace Hotel. Порівнювані готелі по етапах прибирання номерів і трудомісткості їх прибирання в таблиці 1 виділені жирним шрифтом.

Таблиця 1

Тривалість етапів прибирання номера готелями

Етапи прибирання номера	Тривалість кожного етапу		
	Ritz - Carlton (1 покоївка)	Sheraton Palace Hotel (3 покоївки)	Khilton Hotel (4 покоївки)
1. Чищення пирососом	1 хв. 25 с.	1 хв. 20 с.	1 хв. 30 с.
2.Впорядковування номера	2 хв. 20 с.	1 хв. 45 с.	2 хв.
3. Прибирання ліжка	6 хв. 14 с.	4 хв.	4 хв. 30 с.
4. Прибирання у ванній кімнаті	9 хв. 55 с.	7 хв. 50 с.	8 хв. 10 с.
5. Витирання пилу і комплектування номера наново	4 хв. 51 с.	3 хв. 35 с.	3 хв. 35 с.
6. Інші види прибирання	2 хв.	1 хв. 30 с.	1 хв. 50 с.
Разом	26 хв. 45 с.	20 хв.	21 хв. 35 с.

Готель Sheraton Palace Hotel по відношенню до Ritz-Carlton:

– має найкоротший цикл прибирання номера (20 хв.);

– має найменшу тривалість усіх виділених етапів прибирання номера;

– використовує для прибирання кожного номера бригаду з 3 покоївок, а Khilton Hotel – з 4 покоївок із загальним тимчасовим циклом прибирання, що перевищує аналогічний цикл готелю Sheraton Palace Hotel.

В результаті бенчмаркінгового зіставлення керівництво готелю Ritz-Carlton дійшло висновку, що необхідно впровадити концепцію одночасної роботи, тобто виконання ряду завдань трьома покоївками в одному номері, тобто була прийнята концепція бригадного прибирання номерів.

Процес прибирання готельних номерів господарськими бригадами, прийнятий готелем Ritz-Carlton, вніс корінні зміни в технологію прибирання номерів. Впровадження бригадного методу прибирання готельних номерів в готелі Ritz-Carlton привело до наступних змін:

1. Скорочення тривалості циклу прибирання номера на 65%, або 8 хв., з виконанням додаткового завдання по обслуговуванню міні-бару.

2. Скорочення стандартної кількості відвідувань номера обслуговуючим персоналом на 33% завдяки об'єднанню поповнення міні-бару і прибирання номера.

3. Зменшення часу спричинення незручності клієнтові, коли номер зайнятий для проведення в ньому прибирання.

4. Підвищення безпеки для життя і майна клієнтів і персоналу завдяки меншій кількості відкритих дверей готельних номерів в будь-який конкретний момент часу, а також присутності декількох покоївок в номері.

5. Підвищення продуктивності з 13 до 18 номерів на людину і подальшого її зростання, що забезпечує в результаті економію трудовитрат.

6. Скорочення відстані, яку проходить окремих працівник в готельному номері на 64% – до 63 метрів.

В ході проведення бенчмаркінгу досліджувався не лише процес прибирання номера, але і технологія роботи пральні в готелях Ritz-Carlton і Sheraton Palace Hotel, а також комплектації банного приладдя.

У готелі Ritz-Carlton господарська служба – найголовніший замовник підрозділу пральні. Усі господарські операції можуть застопоритися, якщо відбуваються затримки або перерви в постачанні чистої білизни і банних речей. Якщо покоївки отримують недостатню кількість постільної білизни або халатів, вони вимушені витратити силу-силенну часу протягом своєї зміни на пошуки потрібних речей. Це знижує темп роботи і змушує обслуговуючий персонал повторно заходити в номери, щоб поповнити запас бракуючого інвентаря. Зазвичай в готелі Ritz-Carlton додатковий запас білизни складується в якому-небудь затишному місці, але при цьому до 45 хв щодня витрачається на пошуки матеріалів, необхідних для упорядкування та укомплектування готельного номера.

Технологічна схема прибирання номера однієї покоївкою:

- прибирання використаного інвентаря у ванній кімнаті(полотенця, халати тощо);
- розміщення нового набору банних речей у ванній кімнаті;
- зняття постільної білизни;
- комплектування номера новим набором постільної білизни і аксесуарів;
- прибирання ліжка;
- чищення ванни;
- обслуговування міні-бару;
- викидання сміття;
- витирання пилу в номері;
- перевірка стану туалету;
- чищення номера пилососом;
- перевірка готовності номера;
- вихід з номера.

Щоб виключити зайві втрати часу в постачанні чистої білизни і банних речей готелю Ritz - Carlton необхідно було скористатися технологією партнера по бенчмаркінгу Sheraton Palace Hotel. Увесь процес – от брудної до чистої постільної білизни і банних речей – в Sheraton Palace Hotel (по оцінкам проведених досліджень) займає всього один день.

Відповідальні за постільну білизну і халати, укомплектовують центри по роздачі білизни на кожному поверсі до кінця зміни, таким чином, щоб покоївки були забезпечені запасом білизни до початку свого робочого дня. За підрахунками експертів, цей процес забезпечує заощадження часу від 30 до 45 хв. на людину в день.

Крім того, в Sheraton Palace Hotel спростовано правило, прийняте в індустрії гостинності, стосовно трьох комплектів банних речей. Зазвичай один комплект знаходиться в номері, другий – в резерві, а третій – в процесі прання. Цифри, що відносяться до користування банними речами, показали, що клієнти Sheraton Palace Hotel забруднюють лише 50% з дев'яти предметів, що знаходяться в їх номері. Після вивчення моделей та їх використання з'ясували, що в робочі дні кількість банних речей в готелях може бути скорочена до 1,5 комплекту на номер, а у вихідні можна було працювати всього з двома комплектами.

Застосування подібної комплектації банних речей в Ritz-Carlton забезпечило цьому готелю щорічну економію у розмірі 60 000 доларів на їх закупівлю.

Отже, використання бенчмаркінгу в туризмі дозволяє підвищувати ефективність діяльності і конкурентоспроможність туристичних фірм, вдосконалювати їх основні бізнес-процеси, домагатися постійного вдосконалення їх діяльності у рамках діючої системи менеджменту якості.

#### Література

1. Багиев Г.Л. Benchmarking у розробці стратегій маркетингу / Г.Л. Багиев, И.А. Аренков, М.В. Мартынова // Маркетинг у системі керування підприємництвом. – Київ, 2006. – С.35-44.
2. Бобылева А.З. Финансовые управленческие технологии / А.З. Бобылева. – М.: Инфра-М, 2004. – 330с.

3. Боган К. Бизнес-разведка. Внедрение передовых технологий / Кристофер Боган, Майкл Инглиш; под общей ред. Б.Л. Резниченко. – М.: Вершина, 2006. – 368 с.
4. Голубков Е.П. Основы маркетинга: учебник / Е.П. Голубков – М.: Финпресс, 1999. – 560 с.
5. Елиферов В.Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление: учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. – М.: Инфра-М, 2005. – 460 с.
6. Ильенкова С.Д. Управление качеством / С.Д. Ильенкова. – М.: ЮНИТИ, 2007. – 210 с.
7. Кемп С. Роберт. Легальный промышленный шпионаж: Бенчмаркинг бизнес-процессов: технологии поиска и внедрения лучших методов работы ваших конкурентов / Под ред. О.Б. Максимовой. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004. – 680 с.
8. Клейнер Г.Б. Предприятие в нестабильной экономической бреду / Г.Б. Клейнер, В.Л. Тамбовцев, Р.М. Качалов. – М.: Экономика, 1997. – 450 с.
9. Кревенс Дэвид В. Стратегический менеджмент / Дэвид В. Кревенс. – М.: Вильямс, 2003. – 710 с.
10. Кубушкин Н.И. Основы менеджмента / Н.И. Кубушкин. – Минск: Новое знание, 2001. – 460 с.
11. Кузнецов О.Е. Основы менеджмента / О.Е. Кузнецов, В.Л. Подлееных. – СПб.: Ол-бис, 1998. – 510 с.
12. Лавлок К. Маркетинг услуг: персонал, технология, стратегия / К. Лавлок. – М.: Вильямс, 2005. – 245 с.
13. Лесник А.Л. Гостиничный маркетинг: теория и практика максимизации продаж: учебн. пособие / А.Л. Лесник. – М.: КНОРУС, 2007. – 370 с.
14. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М.: Инфра-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2001. – 150 с.
15. Михайлова Е.А. Бенчмаркинг / Е.А. Михайлова. – Благовест-В, 2002. – 286 с.
16. Томпсон Артур А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / Артур А. Томпсон. – М.: Вильямс, 2003. – 510 с.
17. Харрингтон Х. Дж. Бенчмаркинг в лучшем виде. 20 шагов к успеху / Х. Дж. Харрингтон, Дж.С. Харрингтон. – СПб.: Питер, 2004. – 340 с.

658.8:658.152

*Ковальчук С.В., к.е.н., доцент,  
Хмельницький національний університет*

### **КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Промислова інновація починається з ідеї і проходить фази дослідження, розробки та створення нових зразків продукції. Підприємства мають обирати таку інноваційну стратегію, щоб в умовах ринку створити надійні конкурентні переваги. Формування стратегій має здійснюватися виходячи з докладного аналізу інноваційного (науково-технічного), кадрового, фінансового, інформаційного та інших потенціалів підприємства, потреб і запитів споживачів, впливу зовнішнього середовища та проектів стратегічних планів виживання у цьому середовищі. Інноваційна стратегія має базуватися на маркетингових дослідженнях, включати аналіз ринку, асортимент товару, ціноутворення, маркетингові комунікації, канали реалізації та ланцюги поставок, заходи зі стимулювання збуту, сервісне обслуговування тощо.

На сучасному етапі стратегії промислових підприємств орієнтуються здебільшого на виживання, а отже на мінімізацію витрат. Це, у свою чергу, призводить до скорочення персоналу, причому досить часто під скорочення потрапляють представники маркетингових служб. Більшість керівників промислових підприємств вважають маркетинг центром витрат, а не доходів (на протигагу збутовим службам підприємства). У той час, як стратегії інноваційного розвитку мають орієнтуватися на пошук нової конкурентоспроможної продукції та створення і впровадження нових технологій. Загальною проблемою промислових підприємств є відсутність системної стратегічної інформації про споживачів, ринки, канали збуту тощо. Саме тут на допомогу має прийти маркетинг. Відсутність маркетингових досліджень гальмує механізм виробництва нових видів продукції та розширення ринків її реалізації.

Метою написання статті було сформулювати теоретико-методологічні підходи та обґрунтувати концепцію маркетингового стратегічного управління інноваційним розвитком промислових підприємств.

В умовах реформування промислових підприємств важливим і актуальним є питання впровадження ефективного маркетингу.

Маркетинг спрямований на те, щоб охопити інтереси всіх ринкових суб'єктів і, насамперед, покупця та продавця. В загальному цілі маркетингу Ф. Котлер зводить до чотирьох напрямів: досягнення