

Международ. конф. молодых ученых, посвященной 90-летию со дня рождения д-ра с.-х. наук Довбана Корнея Ивановича, Горки, 21 февр. 2018 г. / Белорус. гос. с.-х. akad. ; редкол.: А. С. Четчин (гл. ред.) [и др.]. — Горки, 2018. — С. 30–36.

*Legkova, A. Yu. Ob organicheskom proizvodstve v fermerskikh khozyaystvakh [Organic production in farms] / A. Yu. Legkova // Organicheskoe sel'skoe khozyaystvo — delo molodykh : materialy Mezhdunar. konf. molodykh uchenykh, posvyashchennoy 90-letiyu so dnya rozhdeniya d-ra s.-kh. nauk Dovbana Korneya Ivanovicha, Gorki, 21 fevr. 2018 g. / Belarus. gos. s.-kh. akad. ; redkol.: A. S. Chechetkin (gl. red.) [i dr.]. — Gorki, 2018. — P. 30–36.*

7. Послание Президента Республики Беларусь А. Г. Лукашенко белорусскому народу и Национальному собранию Республики Беларусь [Электронный ресурс] : 19 апр. 2019 г. // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. — Минск, 2019.

---

**LARISA KORBUT, ANASTASIYA LEGKOVA,  
SVETLANA YAUDITSKAYA**

---

**ORGANIC FARMING IN THE CONTEXT  
OF TERRITORIAL DEVELOPMENT**

---

**Authors affiliation.** *Larisa KORBUT* (korbut-bseu@mail.ru), *Belarus State Economic University (Minsk, Belarus)*; *Anastasiya LEGKOVA* (legkovanastya@mail.ru), *Belarus State Economic University (Minsk, Belarus)*; *Svetlana YAUDITSKAYA* (svetlanayouditskaya@gmail.com), *Belarus State Economic University (Minsk, Belarus)*.

**Abstract.** The priorities of rural development of the European Union are presented; the territory oriented approach to the development of rural areas is characterized; the peculiarities of organic production in the farming sector are described.

**Keywords:** organic agriculture; rural economy; territorial development; farming.

UDC 63.631.1

---

*Статья поступила  
в редакцию 27.05. 2019 г.*

**Е. И. ШАТКОВА**

---

**ПРОЦЕССНАЯ МОДЕЛЬ СИСТЕМЫ  
МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ГОСТИНИЦЫ**

---

В статье исследуются вопросы разработки и создания базовой модели системы менеджмента качества в гостинице. Основой для создания таких систем являются требования и предписания международных стандартов серии ИСО 9001, в которых накоплен многолетний опыт управления качеством многих успешных компаний. В связи

*Екатерина Игоревна ШАТКОВА* (katrusa@tut.by), аспирантка кафедры экономики и управления туристической индустрией Белорусского государственного экономического университета (г. Минск, Беларусь).

с тем, что стандарты носят общий схематичный характер для всех сфер деятельности, эффективное использование этих стандартов может быть только с разработкой моделей и методов построения систем менеджмента качества с учетом специфики в каждой конкретной области. В сфере современной туристической индустрии в последнее время наблюдается тенденция у гостиничных предприятий проявлять заботу о безопасности людей и охране окружающей среды, так как современный турист становится более ответственным и требовательным в данном вопросе.

**Ключевые слова:** гостиничное предприятие; система менеджмента качества; процессная модель; экологическая и социально-экономическая ответственность; экологически чистый гостиничный бизнес.

#### УДК 640.41

---

В соответствии с международным стандартом ИСО 9001-2015 под системой менеджмента качества понимается набор действий по управлению и руководству взаимодействующими процессами и ресурсами предприятия, для достижения желаемых результатов в соответствии с целями в области качества, чтобы удовлетворять потребности, ожидания и требования заинтересованных сторон, с помощью установления требуемых целей, определения процессов и их оптимизации использования [1]. Построение системы менеджмента качества на предприятиях гостиничного бизнеса является очень важным, трудоемким и длительным процессом, который положительно скажется на работе гостиницы. Существует множество научных подходов к менеджменту на предприятиях: комплексный, интеграционный, системный, маркетинговый, функциональный, динамический, воспроизводственный, нормативный, количественный, административный, поведенческий, ситуационный и процессный [2].

Положительным шагом в достижении качества является принцип процессного подхода к выполнению работы. Основным преимуществом последней версии международного стандарта сертификации системы менеджмента качества серии ИСО 9001, используемого на предприятии, является процессный подход. В стандарте обосновывается применение принципа процессного подхода при разработке, внедрении и улучшении результативности системы менеджмента качества с целью повышения удовлетворенности потребителей посредством выполнения их требований.

Процессный подход является одним из современных и эффективных подходов к управлению предприятием. При процессном подходе к построению системы менеджмента качества с целью результативного функционирования предприятий гостиничного бизнеса необходимо осуществлять управление многочисленными взаимосвязанными и взаимодействующими процессами. Зачастую выход одного процесса может представлять собой непосредственный вход для другого процесса.

Как процессный подход можно рассматривать деятельность предприятия гостиничного бизнеса по преобразованию входов в выходы, с привлечением и использованием ресурсов, т. е. с добавлением ценности. В свою очередь добавленной ценностью считается повышение действенности и продуктивности работы предприятия по причине целенаправленных изменений в процессе. Взаимодействие, а также управление этими процессами можно рассматривать как процессный подход к управлению качеством на предприятиях гостиничной сферы. При процессном подходе менеджмент трактуется как непрерывный цикл взаимосвязанных функций управления: планирование, организация, мотивация, контроль. Сюда же относятся и связующие процессы — процесс обмена информацией и процесс принятия решений [3].

Применение процессного подхода в построении системы менеджмента качества в гостинице подчеркивает важность понимания требований к процессам и соответствия им, способствует осмыслению необходимости рассмотрения процессов с точки зрения добавления ценности и постоянного их улучшения, а также достижения в рабочих параметрах процессов постоянных результатов и эффективности.

Суть повышения качества на предприятиях гостиничной сферы при процессном подходе состоит в рассмотрении действий по предоставлению гостиничных услуг как непрерывного процесса. Высокое качество услуг гостиницы — это общий результат работы всех сотрудников гостиничного предприятия, который зависит от вклада каждого из них. Иными словами, недочеты в работе одного из сотрудников, его ошибки могут свести к нулю все усилия остальных участников процесса и впоследствии это неизбежно отразится на общем результате всего процесса предоставления гостиничных услуг.

Внедрение процессного подхода в работу современного предприятия гостиничного бизнеса заключается в построении эффективной процессной модели системы менеджмента качества предприятия. В основе процессного подхода к построению системы менеджмента качества в гостинице заложена необходимость определить бизнес-процессы создания и проектирования услуги, ее осуществления и предоставления. В структуре процессной модели бизнес-процессами называется определенная совокупность различных видов деятельности, которые в целом создают определенный результат, имеющий ценность как для самого гостиничного предприятия, так и для клиента [4].

В структуре стандарта ИСО 9001-2015 заложено пять основных этапов в цикле постоянного улучшения системы менеджмента качества предприятия:

- 1) лидерство и ответственность руководителя;
- 2) планирование, целеполагание и оценка рисков;
- 3) операционная деятельность, жизненный цикл услуги;
- 4) анализ, измерение и оценка функционирования руководством;
- 5) корректирующие действия и постоянные улучшения [1].

Безусловно, в стандарте отмечены и такие важные моменты, как влияние окружения организации на процесс непрерывного улучшения, а также отмечены средства обеспечения операционной деятельности предприятия, процесса жизненного цикла услуги (ресурсы, знания, компетентность, документированная информация).

В связи с тем, что важной чертой качества услуг является его влияние на общественную эффективность экономики, определяющую качество сферы жизнедеятельности общества в целом, соответственно еще на этапе исследования потребительской привлекательности услуг необходимо учитывать, что человек является частью ноосферы как системы более высокого порядка, поэтому вновь создаваемая услуга неизбежно будет влиять на окружающий мир. Это означает, что при создании гостиничных услуг руководству предприятия следует задуматься над тем, в какой степени сформированные параметры и характеристики качества услуги будут отвечать требованиям экологической безопасности и социально-экономической ответственности. А также каким образом данная услуга будет мотивировать клиентов и формировать у них более высокие запросы к качеству предоставления гостиничных услуг.

Одной из основных тенденций мирового гостиничного бизнеса в 2017 г. стала популярность экологически чистого бизнеса и «зеленого туризма», направленного на сохранение и поддержание экологической среды, культурно-исторического наследия и экономию ресурсов. На сегодняшний день «неэкологичная» гостиница уже не отвечает тенденциям моды, в то время как отличным рекламным ходом является внедрение экологических инноваций. В

Беларуси согласно последним исследованиям движение по внедрению экологических инноваций пока только зарождается, но в Европе и США более 62 % туристов готовы больше платить за услуги в гостиницах, участвующих в программах охраны окружающей среды [5]. Во всем мире экоотели являются более престижными и привлекательными для туристов. Многочисленные клиенты гостиничных предприятий, которые равнодушны к проблеме экологии и сохранению природы, обеспокоены тем, что действия и работа гостиниц, к услугам которых они обращаются, могут оказывать негативное влияние на природу. Подобного рода «сознательность» дает хорошие возможности и перспективы для развития экоотелей и «зеленого туризма». В связи с этим объяснимо стремление в гостиничной отрасли к экологичности, что целесообразно как в плане заботы об окружающей среде, так и в плане получения экономической выгоды [6].

Кроме этого, в современном мире все большую популярность обретает практика удержания клиентов с помощью ведения бизнеса на принципах корпоративной социальной ответственности (Corporate Social Responsibility). Сюда входят такие понятия, как ответственное поведение предприятия на рынке, комплекс эффективных маркетинговых мероприятий, умение привлекать и заинтересовывать клиентов, создавать благоприятный устойчивый имидж предприятия. Существуют международные программы по составлению рейтинга самых этических компаний мира. В отборочные критерии входят такие факторы, как совершенствование и продвижение этических стандартов ведения бизнеса внутри отрасли, формирование отраслевых стандартов на перспективу, используя передовой опыт [7]. В 2017 г. в рейтинге этических предприятий на третьем месте находилась международная гостиничная цепь The Rezidor Hotel group, которая еще в 2012 г. запустила интересный международный проект «Подумайте о планете» (Think Planet). Цель этого проекта — минимизация расходов электроэнергии и потребления воды, выбросов углекислого газа. Создание подобного рода международных проектов, а также активное поддержание инициативы по глобальной этической отчетности на своих интернет-сайтах еще раз подтверждает актуальность, важность и возросший интерес к экологическим проблемам со стороны предприятий гостиничной сферы деятельности.

Такого рода мотивация клиентов является очень актуальной в условиях истощения невозобновляемых природных ресурсов. В этой связи в процессе исследования запросов потребителей, т. е. еще на этапе формирования параметров качества, необходимо учитывать интересы безопасного функционирования, например, экологической системы — обеспечение экологической безопасности, предотвращение неблагоприятных изменений климата и других негативных последствий хозяйственной деятельности человека; социальной системы — поддержание нравственных ценностей, уровня образования, охраны здоровья и др. [8].

Мотивационный аспект вытекает из того, что качественные услуги могут активно формировать нашу потребность в них, так как потребитель хочет видеть высокое качество приобретаемых услуг во всех отмеченных выше аспектах.

Исходя из этого цель повышения качества не просто удовлетворение потребностей потребителей, но и формирование запросов в новом качественном формате, т. е. мотивация потребительского выбора на такие его параметры, которые отвечают требованию сохранения полноценного функционирования окружающего мира.

Иными словами, одной из главнейших задач мотивационного аспекта качества является формирование у потребителей таких потребностей и привычек, которые гармонировали бы с требованиями экологии, здоровья людей и устойчивого социально-экономического развития общества в целом.

С нашей точки зрения, исходя из важности исследования мотивационного аспекта качества и установления силы его влияния на полноценную жизнь

людей, уместно внести в общую модель системы менеджмента качества гостиничного предприятия необходимые изменения в этапы цикла постоянного улучшения системы менеджмента качества.

На рисунке отображена авторская разработка общей модели системы менеджмента качества в гостинице, основанная на процессном подходе, который лежит в основе стандартов ISO 9001 [1].

На примере общей модели системы менеджмента качества в гостинице представлены взаимосвязь и взаимодействие всех бизнес-процессов предприятия гостиничной сферы, результатом (выходом) которых является гостиничная услуга, а входом — информационные, трудовые и материальные ресурсы. На рисунке стрелками, выделенными пунктирной линией, обозначаются места обмена потоками информации с клиентами и другими заинтересованными лицами. Анализ данной модели показывает, что клиенты и другие заинтересованные стороны оказывают существенное влияние на предоставление гостиничному предприятию входных данных. Контроль за удовлетворенностью заинтересованных сторон требует оценки и анализа информации о восприятии клиентами степени выполнения их потребностей и ожиданий.



Общая модель системы менеджмента качества в гостинице, основанная на процессном подходе

*Примечание:* наша разработка на основе [1].

Как видно из рисунка, представляется целесообразным добавить этап «Учет требований экологической и социально-экономической систем». Необходимость в данном этапе возникает уже после сбора и мониторинга информации об удовлетворении клиентов и оценки качества предоставленных услуг, проведения анализа и корректировки. Для того чтобы мотивационный аспект качества смог себя проявить в процессе предоставления услуг и одновременно положительно повлиял на улучшение системы менеджмента качества гостиничного предприятия, необходимо еще до наступления этапа «Лидерство и ответственность руководителя» (на котором будет происходить обмен информацией с клиентами и другими заинтересованными лицами) выяснить и предложить такие изменения, новшества и улучшения предоставляемых услуг, которые будут в полной мере соответствовать требованиям безопасности экологической и социально-экономической систем. Необходимо соизмерять важность достижений стратегических целей предприятия с ценностью услуги для гостя и необходимостью положительного влияния, как на полноценное гармоничное развитие общества, так и на экологию в целом.

После таких корректировок, уже в процессе следующего этапа «Лидерство и ответственность руководителя» будет одновременно происходить несколько весьма значимых процессов. Во-первых, это будет процесс анализа информации руководителем и принятие соответствующих решений и, во-вторых, это будет процесс, в ходе которого происходит обмен информацией между организацией, клиентами и другими заинтересованными лицами. Целью данного обмена информацией является не только изучение спроса и предпочтений клиентов, но и (что важно) формирование необходимых и правильных потребностей с точки зрения требований экологической и социально-экономической систем, мотивирование к возникновению желаемых запросов о предложении той или иной услуги, а также к уровню качества ее исполнения.

Такой процесс обмена информацией в рамках этапа «Лидерство и ответственность руководителя» играет очень важную роль в формировании качества гостиничной услуги. В одном из подходов к определению качества услуги, сформулированном Дж. Кроном С. Тейлором в начале 1990-х гг., указывается на то, что клиент не всегда приобретает услугу наилучшего качества, а его решение о покупке основывается на его представлениях о ценности услуги. На формирование ценности услуги, по мнению Дж. Мэттссона, влияет тот факт, что представление о ценности услуги возникает в процессе сравнения фактического опыта приобретения гостиничной услуги и некоторого идеала, который существует на подсознательном уровне у покупателя [9].

Изучение покупательского опыта, который является основным фактором, влияющим на формирование ценности, приводит нас к тому, что представление о ценности услуги создается персонально у каждого гостя в процессе предоставления услуги. А это в свою очередь приводит к необходимости привлечения клиента к процессу создания ценности услуги. При взаимодействии с потребителем появляется возможность приспособливаться к его изменяющимся индивидуальным потребностям.

Созданный с участием покупателя опыт использования услуги становится основой ценности. Гостиничное предприятие не имеет возможности заранее создать ни опыт у клиента, ни связанную с ним ценность, но оно советует клиентам ценностное предложение — условия, в которых они смогут получить покупательский опыт и сформировать свою ценность. Любая гостиница добивается успеха только за счет привлечения, удержания и расширения своих клиентов и гостей.

В результате, для того чтобы суметь эффективно реализовать данный этап, перед руководителем должна стоять задача найти возможность сбалансировать новшества современности, предпочтения потребителей и требования систем более высокого порядка, такие как экологическая безопасность и социально-экономическая ответственность. На данном этапе раскрывается в полной мере суть и значимость этапа «Лидерство руководителя», в котором согласно международным стандартам ИСО 9001-2015 говорится о важности установления целей и политики качества, совместимых со стратегическими целями предприятия и окружающей средой. С представлением о лидерстве тесно связана концепция ответственности. Ответственность нельзя назначить приказом, а можно взять на себя добровольно, желательно, проявив инициативу. Ответственный лидер, который наделен полномочиями и властью для решения вопросов, будет ответственным во всех сферах своей деятельности. И самый главный акцент здесь делается именно на ответственности по отношению к настоящим и будущим клиентам, к экологическому состоянию окружающей среды гостиничного предприятия, к охране невозобновляемых природных ресурсов нашей планеты в целом [10].

Создание на гостиничном предприятии системы менеджмента качества, основанной на процессном подходе, и с учетом мотивационного аспекта качества вселяет в руководителя уверенность в качестве процессов предоставления гостиничных услуг. Это является фундаментом для постоянного развития и улучшения качества услуг, повышения лояльности потребителей и успеха предприятия в целом.

К положительным моментам, которые появляются в результате внедрения авторской модели системы менеджмента качества на гостиничном предприятии, можно отнести:

- повышение имиджа предприятия, конкурентоспособности услуг и эффективности деятельности предприятия; рост степени удовлетворенности гостей и соответственно расширение и удержание имеющейся клиентуры;

- использование сертификации в рекламных целях, а также возможность получения льготных условий при страховании и кредитовании;

- повышение степени удовлетворенности и лояльности персонала гостиничного предприятия, а также переход знаний и навыков сотрудников в интеллектуальный потенциал предприятия;

- изменение и улучшение параметров деятельности предприятия с экологической стороны;

- оказание положительного влияния на формирование запросов и предпочтений гостей, а также их мотивирование к использованию услуг более высокого качества с точки зрения экологической безопасности и социально-экономической ответственности;

- ведение бизнеса на принципах корпоративной социальной ответственности.

Применение авторского подхода к общей модели системы менеджмента качества, основанного на процессном подходе, на белорусских гостиничных предприятиях позволит реализовать концепцию устойчивого развития Всемирной туристической организации, повысить эффективность деятельности предприятий, меру их социальной, экономической и экологической ответственности.

## Литература

1. Национальный стандарт Российской Федерации. Системы менеджмента качества. Требования : ГОСТ Р ИСО 9001-2015 — Введ. 01.11.2013. — М., 2015.

2. *Фрейдина, Е. В.* Управление качеством : учеб. пособие / Е. В. Фрейдина. — М. : Омега-Л, 2013. — 189 с.
- Freydina, E. V.* Upravlenie kachestvom : ucheb. posobie / E. V. Freydina. — M. : Omega-L, 2013. — 189 p.
3. *Чекалдин, А. М.* Процессный подход к управлению качеством на предприятиях / А. М. Чекалдин // Вестн. НГИЭИ. Экон. науки. — 2015. — № 7 (50). — С. 79—82.
- Chekaldin, A. M.* Protsessnyy podkhod k upravleniyu kachestvom na predpriyatiyakh / A. M. Chekaldin // Vestn. NGEI. Ekon. nauki. — 2015. — N 7 (50). — P. 79—82.
4. *Ротер, М.* Учитесь видеть бизнес-процессы: Практика построения карт потока создания ценности / М. Ротер, Дж. Шук. — 2-е изд. — М. : Альпина Бизнес Букс, — 2008. — 144 с.
- Roter, M.* Uchites' videt' biznes-protsessy: Praktika postroeniya kart potoka sozdaniya tsennosti / M. Roter, Dzh. Shuk. — 2-e izd. — M. : Al'pina Biznes Buks, 2008. — 144 p.
5. *Шадрин, А.* Качество, конкурентоспособность, менталитет, сертификация / А. Шадрин // Стандарты и качество. — 2012. — № 6. — С. 71—77.
- Shadrin, A.* Kachestvo, konkurentosposobnost', mentalitet, sertifikatsiya / A. Shadrin // Standarty i kachestvo. — 2012. — N 6. — P. 71—77.
6. *Нездойминов, С. Г.* Эколого-экономическая эффективность внедрения «зеленых» технологий в индустрию гостеприимства [Электронный ресурс] / С. Г. Нездойминов // Экономика и современный менеджмент: теория и практика : материалы XXVII междунар. науч.-практ. конф. — Минск, 2015.
- Nezdoyminov, S. G.* Ekologo-ekonomicheskaya effektivnost' vnedreniya «zelenykh» tekhnologiy v industriyu gostepriimstva [Elektronnyy resurs] / S. G. Nezdoyminov // Ekonomika i sovremennyy menedzhment: teoriya i praktika : materialy XXVII mezhdunar. nauch.-prakt. konf. — Minsk, 2015.
7. *Коротков, Э. М.* Корпоративная социальная ответственность : учеб. и практикум для академ. бакалавриата / Э. М. Коротков. — М. : Юрайт, 2015. — 429 с.
- Korotkov, E. M.* Korporativnaya sotsial'naya otvetstvennost' : ucheb. i praktikum dlya akadem. bakalavriata / E. M. Korotkov. — M. : Yurayt, 2015. — 429 p.
8. *Мишин, В. М.* Управление качеством : учеб. для вузов / В. М. Мишин. — 2-е изд. перераб. и доп. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. — 463 с.
- Mishin, V. M.* Upravlenie kachestvom : ucheb. dlya vuzov / V. M. Mishin. — 2-e izd. pererab. i dop. — M. : YUNITI-DANA, 2005. — 463 p.
9. *Браймер, Р. А.* Основы управления в индустрии гостеприимства / Р. А. Браймер ; пер. Р. А. Браймер, Е. Б. Циганова. — М. : Аспект Пресс, 2010. — 325 с.
- Braymer, R. A.* Osnovy upravleniya v industrii gostepriimstva / R. A. Braymer ; per. R. A. Braymer, E. B. Tsiganova. — M. : Aspekt Press, 2010. — 325 p.
10. *Лайко, М. Ю.* Менеджмент предприятий в сфере туризма и гостеприимства / М. Ю. Лайко, Ю. Е. Бусалов, Е. А. Дедусенко // МРЭУ им. Г. В. Плеханова. — М., 2009.
- Layko, M. Yu.* Menedzhment predpriyatiy v sfere turizma i gostepriimstva / M. Yu. Layko, Yu. E. Busalov, E. A. Dedusenko // MREU im. G. V. Plekhanova. — M., 2009.

---

**CATHERINE SHATKOVA**

---

**A PROCESS MODEL OF THE HOTEL  
QUALITY MANAGEMENT SYSTEM**

---

**Author affiliation.** Catherine SHATKOVA (katrusa@tut.by), Belarus State Economic University (Minsk, Belarus).

**Abstract.** The article examines the development and creation of the basic model of the hotel quality management system. The basis for the creation of such systems are the requirements of the International Standards ISO 9001, which have accumulated many years of experience in quality management of many successful companies. Due to the fact that the Standards are of general schematic nature for all areas of activity, they can be used effectively only with the development of models and methods of construction of quality management systems, taking into account the peculiarities of each specific area. In the field of modern tourism industry there has been a recent tendency for hotel companies to take care of people safety and environmental protection, as a modern tourist is getting more responsible and demanding in this matter.

**Keywords:** hotel enterprise; quality management system; process model; environmental and socio-economic responsibility; environmentally friendly hotel business.

UDC 640.41

---

*Статья поступила  
в редакцию 21.11. 2018 г.*

## ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ЦЕНТР БГЭУ представляет

**Шимова, О. С.**

**Экономика природопользования** : учеб. / О. С. Шимова, Н. К. Соколовский, О. Н. Лопачук ; под ред. д-ра экон. наук, профессора О. С. Шимовой. — Минск : БГЭУ, 2019. — 446 с.

В учебнике рассмотрены теоретико-методологические и прикладные аспекты экономики природопользования. Анализируются особенности институциональных механизмов регулирования природопользования в условиях рыночных трансформаций экономики, научно-методические подходы к экономическим оценкам природных факторов развития и экономическому обоснованию природоохранной деятельности. Изложены основные тенденции совершенствования экономического механизма природопользования на принципах «зеленой» экономики и особенности экологического налогообложения в условиях перехода к рынку. Раскрыты причины и сущность глобальных экологических проблем, внешних и внутренних экологических угроз развитию Беларуси и возможности «зеленой» экономики для их преодоления.

Для студентов, аспирантов и преподавателей вузов, а также научных и практических работников сферы экономики природопользования.