

## Проектування системи управління якістю обслуговування на підприємствах ресторанного господарства

Л. В. Фролова<sup>i</sup>, В. В. Дибок<sup>ii</sup>

Структурні зрушення світової та вітчизняної економіки посилюють значення саме тих галузей, які мають соціальне спрямування. Відповідно до цих тенденцій підприємства ресторанного господарства займають, безумовно, визначні позиції серед підприємств соціальної інфраструктури, а саме організації харчування та дозвілля населення. Адже постійний розвиток цих підприємств та якості їх послуг є свідченням зростання гідного рівня життя в країні. Сьогодні підприємства ресторанного господарства все більше уваги приділяють відстеженню та аналізу якості послуг. Сучасні інтеграційні процеси у світове економічне співтовариство також зумовлюють необхідність цілеспрямованих дій щодо взаємоузгодження та вдосконалення чинної системи управління якістю обслуговування, вдосконалення внутрішньої нормативної документації, яка б сприяла підвищенню якості праці обслуговуючого персоналу та конкурентоспроможності вітчизняних підприємств харчування.

*Ключові слова:* обслуговуючий персонал, підприємство, ресторанне господарство, система управління якістю.

*Абревіатури:*

TQM – загальне управління якістю;

ДСТУ ISO – державний стандарт України, Міжнародна організація зі стандартизації.

УДК 005.95/96:640.43

JEL коди: D24, M12, R19

**Вступ.** Підвищення якості обслуговування є важливішим завданням для всіх без винятку підприємств, що працюють на споживчому ринку. Підприємствам ресторанного господарства, для того щоб вижити в скрутних умовах економічної кризи та конкуренції, необхідно забезпечити таку якість обслуговування, яка б користувалася високим попитом на ринку. Зростаючі доходи споживачів формують цей попит, який все більше стає менш чутливим від цін та більш чутливим від якості обслуговування, що, нарешті, потребує проектування системи управління якістю обслуговування на підприємствах ресторанного господарства.

**Постановка проблеми.** Якість обслуговування – обов'язкова вимога для існування будь-якого сервісного підприємства. Якість обслуговування в більшій мірі залежить від якості персоналу, який надає цю послугу. Але якість обслуговування має як об'єктивну оцінку з позиції менеджерів підприємства, так і суб'єктивну оцінку з боку споживачів, і саме остання, безперечно, визначає їх лояльність до підприємства ресторанного господарства.

Проблеми управління якістю праці висвітлені в працях багатьох зарубіжних авторів, таких як Е. Демінга, Д. Джурана, Ф. Косбі, Д. Реббіта, П. Бергха, К. Ісікави та ін., а

<sup>i</sup> Фролова Лариса Володимирівна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки підприємства Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського;

<sup>ii</sup> Дибок Валентина Володимирівна, старший викладач кафедри готельного і ресторанного бізнесу Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського.

© Л. В. Фролова, В. В. Дибок, 2014



також російських економістів: Н. Єрмолаєва, О. Семіна, М. Прохорова, В. Сайдашева, О. Карашук і вітчизняних вчених: Л. Балабанової, О. Сардак, Ю. Макогона, М. Шаповал, П. Заремби.

Однак існують розбіжності між поглядами на питання сутності, процесу менеджменту якості обслуговуючого персоналу, а також відсутній єдиний концептуальний підхід щодо визначення системи якості обслуговуючого персоналу.

Таким чином, є об'єктивна необхідність уточнення теоретичних визначень у сфері управління якістю обслуговування на підприємствах ресторанного господарства та подальшого розвитку концептуальних та методичних засад проектування системи якості обслуговуючого персоналу.

**Мета** дослідження полягає у виявленні можливостей проектування системи управління якістю обслуговування на підприємствах ресторанного господарства з використанням вимог ISO 9001.

**Результати дослідження.** Перед вищим керівництвом будь-якого підприємства або організації стоїть завдання зі створення ефективної системи менеджменту, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей. Кожна організація визначає, які інструменти вдосконалення їй більше підходять [1]. Фактично в кожній галузі є своя специфіка, і діють свої стандарти й правила, що ґрунтуються на вимогах стандартів ДСТУ ISO 9001.

Система управління якістю – це частина системи управління підприємством, спрямована на досягнення чітко визначених результатів відповідно до цілей у сфері якості, щоб задовольняти потреби, очікування та вимоги зацікавлених сторін.

Цілі у сфері якості доповнюють інші цілі організації, пов'язані з управлінням персоналом, інвестиційною та інноваційною діяльністю, виробничим менеджментом, навколишнім середовищем, охороною праці тощо. Різні частини системи управління організацією можуть бути інтегровані разом із системою управління якістю в єдину систему менеджменту, що використовує спільні елементи.

У системі управління якістю обслуговування на підприємствах ресторанного господарства можна виділити політику підприємства щодо якості обслуговуючого персоналу, яка власно формує систему якості послуг обслуговування клієнтів закладів ресторанного господарства, безпосередньо систему якості обслуговуючого персоналу, що додатково включає навчання та підвищення якості персоналу.

Управління якістю продукції та послуг здійснюється на основі міжнародних, державних, галузевих стандартів та стандартів підприємств. При цьому міжнародні стандарти разом із концепцією TQM (total quality management) загального управління якістю відіграють особливу роль у формуванні системи якості персоналу підприємств будь-якого виду діяльності.

Ефективність функціонування будь-якої системи управління персоналом зачіпає всі процеси діяльності підприємства і впливає на ефективність інших систем управління, в тому числі системи управління якістю. Отже, використовуючи свій потенціал для реалізації генеральних цілей підприємства, працівники тим самим удосконалюють свої особисті якості та сприяють якісному зростанню потенціалу підприємства у цілому.

З метою підвищення якості обслуговуючого персоналу підприємств можуть застосовуватися різноманітні корпоративні технології управління, у тому числі: система «ощадливе виробництво» (Lean production), реінжиніринг, система «загальне продуктивне обслуговування устаткування» (TPM), система «упорядкування» (5 S), підхід «шість сигм», збалансована система оцінних показників (BSC), системи постійного поліпшення (KAIZEN) і кардинального поліпшення якості (KAIRIO), метод

самооцінки. Сюди ж належать системи управління якістю (ДСТУ ISO серії 9000), системи управління безпекою харчових продуктів (ДСТУ ISO серії 22000 (HACCP)), системи екологічного менеджменту (ДСТУ ISO серії 14000), системи управління безпекою і гігієною праці (ДСТУ OHSAS 18000) та інші [2].

Відомо, що структура системи управління персоналом може бути представлена в організаційно-інституціональному, змістовному і технологічно-процесуальному аспектах. Ці ж підходи можна використовувати і при розгляді системи управління якістю послуг.

В організаційно-інституціональному плані система управління якістю обслуговування повинна розглядатися як вдосконалення різноманітних якостей окремих суб'єктів. А у разі створення системи якості обслуговуючого персоналу підприємств ресторанного господарства вона спрямовується на керовану підсистему для реалізації провідних цілей підприємства ресторанного господарства. При цьому дуже важливо підкреслити, що управління якістю послуг має багато рівнів, і внаслідок цього існує необхідність розподілу функцій управління між різними учасниками цього процесу і узгодження їх дій.

Крім того, в рамках цього підходу (організаційно-інституціонального) дуже важливі питання підпорядкованості різних суб'єктів управління якістю обслуговування і надання їм прав і відповідальності, делегування повноважень. Суб'єкти управління якістю обслуговування повинні дотримуватися реалізації загальної мети діяльності – у нашому випадку організації процесу обслуговування на підприємствах ресторанного господарства.

Змістовний аспект системи управління якістю обслуговування базується на виділенні функцій управління якістю обслуговування, його цілей і завдань функціонування в рамках підприємства, охоплює всі завдання і рішення, пов'язані з роботою у сфері кадрів – відбір, використання, підвищення кваліфікації, оплата праці та інші. З цієї точки зору TQM-орієнтоване управління персоналом має показувати, які дії, приватні (щодо організації в цілому) процеси повинні бути здійснені для реального забезпечення єдності управління персоналом і його якістю. Нарешті, розглядаючи технологічно-процесуальний аспект управління якістю обслуговування, акцент зміщується на методи, процедури програми впливу підприємства на своїх співробітників із метою максимального використання їх потенціалу для реалізації принципів концепції TQM. Тобто акцент робиться на визначення та використання конкретних методів, організаційних заходів, що дозволяють впливати на персонал для приведення його якісних і кількісних характеристик у відповідність із вимогами загального управління якістю.

Системний підхід до управління якістю на підприємстві передбачає використання таких принципів:

- цілеспрямованості – дозволяє встановити межі управління та адресність управлінських рішень;
- комплексності – охоплює всі стадії життєвого циклу продукту, всі структурні підрозділи, керівництва і весь персонал підприємства;
- безперервності – забезпечує процес управління, орієнтований на постійне поліпшення системи;
- об'єктивності – орієнтує на використання адекватних методів управління, вибір показників, що відображають дійсний стан управління якістю, відбір управлінського персоналу відповідної кваліфікації;

– оптимальності – передбачає необхідність забезпечення результативності та ефективності процесів управління якістю, зокрема і системи в цілому [2].

Із вищенаведеного можна зробити висновок, що система управління якістю обслуговування, яка займається наданням послуг на підприємствах ресторанного господарства, – досить складний процес, який неможливо проводити відокремлено від підвищення якості самих послуг.

Якість послуг обумовлює проходження підприємством трьох ступенів. Перший – підбір персоналу та його навчання. Другий – стандартизація процесу надання послуг в організації. Зазвичай компанія розробляє план надання послуг та процес їх надання, спрямований на виявлення вузьких місць. Третій – контроль ступеня задоволення клієнтів обслуговуванням за допомогою аналізу скарг та пропозицій, вивчення переваг клієнтів [3].

Більшість факторів, які, за Ф. Котлером, визначають якість послуги, можна безумовно віднести і до факторів, що визначають якість обслуговування, таких як:

- 1) надійність – точне виконання замовлення;
- 2) уважливність – можливість допомогти при виборі послуг;
- 3) компетентність обслуговуючого персоналу;
- 4) співчуття та турбота персоналу, індивідуальний підхід до споживача послуг;
- 5) матеріальність – можливість побачити меню, наявність інформаційних матеріалів [3].

Основою проектування системи управління якістю обслуговування є структуризація цілей управління окремими працівниками з урахуванням специфіки їх видів робіт та специфіки роботи самого закладу ресторанного господарства. Для побудови системи управління якістю обслуговування на підприємствах ресторанного бізнесу ми пропонуємо модель, що ґрунтується на змістовному підході (аспекті) управління якістю обслуговування.

Дієва система управління якістю обслуговування на підприємствах ресторанного господарства може існувати лише за умов відповідного випередження зростання якості обслуговуючого персоналу відносно зростання витрат коштів на її підвищення, а також розглядання з цієї позиції прибутковості діяльності підприємства. На підставі виконання цих умов розроблено структурно-функціональну модель системи управління якістю обслуговування на підприємствах ресторанного бізнесу (рис. 1).

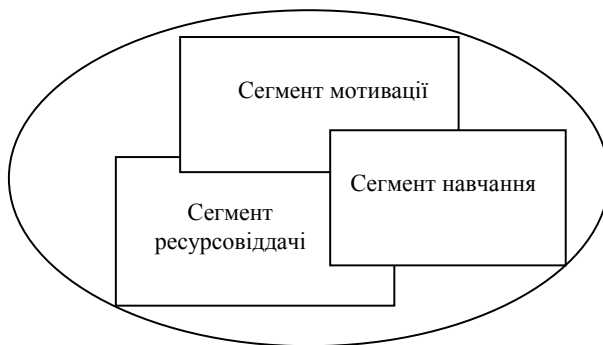


Рис 1. Сегментація системи управління якістю обслуговування на підприємствах ресторанного господарства [авторська розробка]

Удосконалення та розвиток нормативного забезпечення, що ґрунтуються на оптимальності та узгодженості, мають вирішальне значення для підвищення ефективності його застосування. Тому необхідно вносити зміни та доповнення, що відповідають сучасним потребам, ґрунтуються на світових тенденціях, на досвіді економічно розвинених країн.

Таким чином, удосконалення чинної нормативної бази, розроблення нових стандартів, приведення їх у відповідність до нових суспільних запитів, гармонізація з міжнародними та європейськими нормами є актуальними завданнями, що мають важливе соціально-економічне значення для України.

Проектування системи управління якістю обслуговування на підприємствах ресторанного господарства повинне будуватися з урахуванням умов існування підприємства та відповідно до рекомендацій стандартів ISO 9001.

Спочатку потрібно визначитися з цілями та завданнями, які ставляться перед обслуговуючим персоналом, потім узгодити їх із кадровою політикою підприємства. На основі діючої організаційної структури підприємства обрати відповідні структурні одиниці, які будуть відповідати за виконання функцій побудованої системи якості на підприємстві та розроблення нових нормативних документів для виконання цих функцій. Потрібно також визначитись із застосуванням внутрішньої документації, що обслуговує систему якості на підприємстві та її контроль.

Перевірка якості як окремий елемент системи якості включає вхідні перевірки, міжопераційний контроль, прикінцевий контроль, документи обстежень. Хоча вимоги стандарту ISO 9001 мають здебільшого загальний характер і не обумовлюють забезпечення єдиної структури систем управління якістю, а також однакових форм документації.

Підконтрольні показники якості персоналу також установлюються залежно від специфіки праці окремих посад обслуговуючого персоналу: офіціант, бармена, сомельє, баристи, роздавальника, буфетника, гардеробника, швейцара.

Розподіл окремих посад обслуговуючого персоналу за певними сегментами дозволяє розробити збалансовану систему показників управління якістю обслуговування, націлену на підвищення продуктивності праці на підприємствах сфери ресторанного бізнесу.

Необхідно виділити склад обслуговуючого персоналу за посадами у сегментах управління якістю.

У структурі системи управління якістю обслуговування ми виокреслимо три сегменти:

- сегмент мотивації персоналу на підвищення якості;
- сегмент навчання;
- сегмент ресурсовіддачі – ефективності використання ресурсів підприємства, що спрямовуються на підвищення якості обслуговуючого персоналу.

Мета проведення сегментації у спрощенні аналізу системи якості обслуговуючого персоналу підприємств ресторанного господарства.

Сегмент мотивації містить сукупність економічних мотиваторів і демотиваторів, спрямованих на підвищення якості персоналу та зростання рівня професіоналізму.

Сегмент навчання передбачає процедуру навчання і стажування з метою підвищення рівня якості обслуговуючого персоналу та якості надання послуг підприємством ресторанного господарства.

Сегмент ефективності використання ресурсів підприємства вміщує мінімізацію витрат на підвищення кваліфікації персоналу при максимізації показників ефективності праці обслуговуючого персоналу та підвищення рівня його якості.

Сучасні підприємства ресторанного господарства повинні використовувати разом із визначеними трьома сегментами і периферійні сегменти, такі як «мотивації-навчання», «навчання-ресурсовіддачі», «мотивації-ресурсовіддачі». Таким чином, процес підвищення якості обслуговуючого персоналу підприємств ресторанного господарства можна аналізувати за цими сегментами.

Завдання управління якістю обслуговування, що містяться у названих сегментах, потребують комплексного вирішення та призначення координаторів для певних груп працівників різних посад.

Посадовий склад обслуговуючого персоналу визначається відповідно до методу роботи підприємства ресторанного господарства.

Основні ознаки управління якістю обслуговування за посадами в складі сегментів наведені в табл. 1.

Таблиця 1 – Зміст та завдання, що вирішуються системою управління якістю обслуговування за сегментами [авторська розробка]

Сегмент	Завдання, що вирішується	Склад сегменту за посадами і методами праці підприємств	
		підприємства за методом обслуговування «самообслуговування»	підприємства за методом обслуговування «офіціантами»
1. Сегмент мотивації	– підвищення кваліфікації; – задоволення праці персоналом; – підвищення якості послуг	роздавальники, буфетчики	офіціанти, бармени, сомельє, баристи, гардеробник, швейцар
2. Сегмент навчання	– диференціація послуг підприємства; – зниження плинності кадрів; – кар'єрне зростання		офіціанти, бармени, сомельє, баристи
3. Сегмент ресурсовіддачі	– зростання продуктивності праці; – зниження витрат; – забезпечення інформацією про ефективність використання фонду робочого часу	роздавальники, буфетчики	офіціанти, бармен, сомельє, баристи

Різняться методи навчання для працівників різних посад обслуговуючого персоналу. Якщо для барменів, сомельє та баристів притаманні тренінги та майстер-класи, які проводяться за межами підприємств ресторанного господарства, то для офіціантів більш придатні курси підвищення кваліфікації, організовані безпосередньо на підприємстві, так зване внутрішнє навчання, а також поширення схваленого досвіду окремих працівників підприємства серед обслуговуючого персоналу.

Сегменти ресурсовіддачі й витрат перебувають у зв'язку і впливають на сегмент навчання. Якщо підприємство має недостатньо коштів для навчання обслуговуючого

персоналу, тоді навчання персоналу проходить при застосуванні недорогих форм навчання, наприклад інструкційного тренінгу або поточного навчання на виробництві за допомогою прикріпленого наставника.

Мотивація також пов'язана із сегментом ресурсівіддачі, підвищення якості обслуговуючого персоналу підприємства ресторанного бізнесу супроводжується підвищенням оплати праці й матеріальним заохоченням персоналу. Серед методів мотивації повинні використовуватися не лише економічні, а й неекономічні – морального заохочення, надання звань «кращий за професією» та ін. [4].

Об'єктами управління якістю обслуговування є показники якості персоналу, фактори та умови, які визначають їх рівень, а також процеси формування якості обслуговуючого персоналу [5].

До методів управління якістю обслуговування відносять прийоми, правила, дії щодо об'єктів управління, спрямовані на досягнення необхідної якості персоналу. До методів управління якістю персоналу можна віднести такі:

- адміністративно-директивні (накази, дисциплінарні);
- нормативні (норми, нормативи, положення);
- соціально-психологічні (довіра, прогресивний досвід, повага у колективі);
- економічні (матеріальне стимулювання з урахуванням рівня якості, фінансування діяльності підприємства у сфері якості).

Ці методи потрібно комплексно використовувати на підприємствах ресторанного господарства.

**Висновки і перспективи подальших наукових розробок.** Проектування системи якості обслуговуючого персоналу у розрізі окреслених сегментів дозволить сфокусувати увагу відповідальних фахівців на основних цілях впровадження системи управління якістю працівників. При цьому діюча система управління якістю обслуговуючого персоналу повинна бути об'єктивною та узгодженою з вимогами міжнародного стандарту якості ISO 9001.

#### **Література**

1. *Заремба, П.* Основи менеджменту : навч. посіб. [Текст] / П. Заремба. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2014. – 165 с.
2. *Момот, О.* Менеджмент якості та елементи системи якості : навч. посіб. [Текст] / О. І. Момот. – К. : Центр навчальної літератури, 2007. – 368 с.
3. *Котлер, Ф.* Маркетинг – менеджмент. Анализ, планирование, внедрение, контроль [Текст] / Ф. Котлер ; пер. с англ. ; под ред. О. А. Третьяк, Л. А. Волковой, Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 1999. – 896 с.
4. *Колот, А.* Мотивація персоналу : підруч. [Текст] / А. Колот. – К., 2006. – 340 с.
5. *Балабанова, Л.* Управління персоналом : навч. посіб. [Текст] / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2004. – 343 с.

*Отримано 17.07.2014 р.*

**Проектирование системы управления качеством обслуживания на предприятиях ресторанного хозяйства**

**ЛАРИСА ВЛАДИМИРОВНА ФРОЛОВА<sup>\*</sup>,  
ВАЛЕНТИНА ВЛАДИМИРОВНА ДЬБОК<sup>\*\*</sup>**

*\* доктор економічних наук, професор, завідувача кафедрою економіки підприємства  
Донецького національного університету економіки  
і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського,  
ул. Щорса, 31, г. Донецьк, 83050, Україна,  
тел.: 00-380-062-304-50-52, e-mail: elarto@list.ru*

*\*\* старший преподаватель кафедри гостиничного і ресторанного бізнеса  
Донецького національного університету економіки  
і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського,  
ул. Щорса, 31, г. Донецьк, 83050, Україна,  
тел.: 00-380-50-156-4403, e-mail: 7v9@mail.ru*

Структурні зміни світової і національної економіки посилюють значення саме тих галузей, які мають соціальну спрямованість. Відповідно до цих тенденцій підприємства ресторанного господарства займають, безумовно, видатні позиції серед підприємств соціальної інфраструктури, а саме організації харчування і дозвілля населення. Вже постійне розвиток цих підприємств і якості їх послуг свідчить про зростання гідного рівня життя в країні. Сьогодні підприємства ресторанного бізнесу все більше уваги приділяють моніторингу і аналізу якості послуг. Сучасні інтеграційні процеси в світову економічну спільноту також обумовлюють необхідність цілеспрямованих дій по взаємозв'язку і вдосконаленню діючої системи управління якістю обслуговування, вдосконаленню внутрішньої нормативної документації, яка б сприяла підвищенню якості обслуговування і конкурентоспроможності вітчизняних підприємств харчування.

*Ключові слова:* обслуговуючий персонал, підприємство, ресторанне господарство, система управління якістю.

*Mechanism of Economic Regulation, 2014, No 3, 63–71  
ISSN 1726-8699 (print)*

**Planning of Quality Management System  
for Service Personnel of Restaurant Industry Enterprises**

**LARISA V. FROLOVA<sup>\*</sup>,  
VALENTYNA V. DYBOK<sup>\*\*</sup>**

*<sup>\*</sup> Dr. (Economics), Professor, Head of Department of Economic of Enterprises,  
Donetsk National University of Economics and Trade named after M. Tugan-Baranovsky,  
Schorsa Street, 31, city of Donetsk, 83050, Ukraine,  
tel.: 00-380-062-304-50-52, e-mail: elarto@list.ru*

*<sup>\*\*</sup> Senior Teacher of Department of Hotel and Catering Business,  
Donetsk National University of Economics and Trade named after M. Tugan-Baranovsky,  
Schorsa Street, 31, city of Donetsk, 83050, Ukraine,  
tel.: 00-380-50-156-4403, e-mail: 7v9@mail.ru*

*Manuscript received 22 June 2014*

The structural shifts in the world and domestic economy increase the significance of those branches that have a social direction. According to these tendencies the restaurant industry enterprises take up the distinguished positions among the enterprises of social infrastructure especially the organizations of catering and leisure activities. It is a constant development of these enterprises and quality of their



service that is an evidence of improving a worth level of living in the country. Nowadays, the restaurant industry enterprises progressively concentrate on tracking and analysing the personnel service quality. The modern integration processes into the economic world community also justify the necessity of the focused actions concerning the mutual agreement and development of the current quality management system for the service personnel, improvement of internal normative documents that can drive the improvement of the labour quality of service personnel and increase of the competitive advantage of domestic catering establishments.

*Keywords:* service personnel, enterprises, quality management system, restaurant industry.

*JEL Codes:* M12, M14, M19

Figures: 2, References: 5

*Language of the article:* Ukrainian

*References*

1. Zarembo, P. (2014), *Fundamentals of Management*, Donetsk, DonNUET. (In Ukrainian)
2. Momot, O. (2007), *Quality Management and Components of Quality System*, Kyiv, Tsentr navchalnoi literatury. (In Ukrainian)
3. Kotler, P. (1999), *Marketing – Management. Analysis, Planning, Implementation and control*, ed. O. A. Tretyak, L. A. Volkova, Yu. N. Kapturevsky, St. Petersburg, Piter. (In Ukrainian)
4. Kolot, A. (2006), *Motivation of staff*, Kyiv. (In Ukrainian)
5. Balabanova, L. (2004), *Personnel Management*, Donetsk, DonNUET. (In Ukrainian)