



Stoyko, I. & Sherstiuk, R. (2020) 14 pryncypiv Vilhelma Edvardsa Deminha dla upravlinnia yakistiu hotelno-restorannykh posluh [14 principles of Wilhelm Edwards Deming for quality management of hotel and restaurant ambassador]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava* [Socio-Economic Problems and the State] (electronic journal), Vol. 22, no. 1, pp. 66-78. Available at: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2020/20siigrp.pdf>



14 ПРИНЦИПІВ ВІЛЬГЕЛЬМА ЕДВАРДСА ДЕМІНГА ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ ПОСЛУГ

Ігор Стойко

Тернопільський національний технічний
університет імені Івана Пулюя,
вул. Руська, 56, м. Тернопіль, Україна, 46001
e-mail: stoykoi@gmail.com

Роман Шерстюк

Тернопільський національний технічний
університет імені Івана Пулюя,
вул. Руська, 56, м. Тернопіль, Україна, 46001
e-mail: romsher85@gmail.com
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6253-9421>



Article history:

Received: May, 2020
1st Revision: June, 2020
Accepted: June, 2020

JEL classification:
L15

UDC:
658.56

DOI:
<https://doi.org/10.33108/sepd2020.01.066>

Анотація: У статті обґрунтовано можливість реалізації системи управління якістю у готельно-ресторанному комплексі України на базі принципів управління якістю Вільяма Едвардса Демінга для забезпечення вимог стандартів якості ISO 9000 і системи управління безпечністю харчових продуктів Hazard Analysis and Critical Control Points (НАССР). Мета даного дослідження – адаптувати принципи управління якістю Вільяма Едвардса Демінга, щодо реалізації їх в сфері готельно-ресторанного бізнесу з забезпеченням стабільності якості послуг в умовах ринкового сьогодні, орієнтації менеджерів створювати умови для постійного удосконалення діяльності підприємства, висувуючи на перше місце інтереси виробництва на благо працівників.

Стандарт ДСТУ ISO 9000-2015 «Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів» передбачає 7 загальних принципів управління якістю, характерних для всіх видів діяльності: орієнтація на замовника, лідерство, задіяність персоналу, процесний підхід, поліпшення, прийняття рішень на підставі фактичних даних, керування взаємовідносинами. Забезпечення цих принципів дозволяє управляти якістю підприємств, у тому числі це відноситься і до готельно-ресторанної індустрії.

Розглянуто управління якістю готельно-ресторанних послуг як сукупність взаємопов'язаних суб'єктів, об'єктів, принципів, методів і функцій управління, орієнтованих на розроблення та задоволення вимог до якості та зниження витрат на нього. Україна має великий потенціал в розвитку готельно-ресторанних послуг, вимагає розширення інфраструктури готельно-ресторанного бізнесу, створення закладів для навчання персоналу та підвищення його кваліфікації. Першочерговим постає питання розроблення власної нормативно-правової бази, яка б регулювала якість надання послуг у цій сфері. Система управління якістю послуг готельно-ресторанного господарства повинна гарантувати клієнтам задоволення його запитів під час обслуговування в готелі та ресторані, на усіх його етапах і у всіх ланках. Тому особливого значення набуває проблема розроблення та практичного застосування внутрішніх стандартів підприємств, які визначають загальні складові якості надання готельно-ресторанних послуг.

Ключові слова: якість, готельно-ресторанні послуги, принципи Демінга, мотивація, стандарт якості, НАССР.

«Якість – це колективна відповідальність»
«Вся справа у якості. Але ви марно шукаєте якість серед верстатів. Вона народжується в коридорах влади»
«Результатом довгострокових відносин є все краща і краща якість, і все нижчі і нижчі витрати»
«Недостатньо робити все, що від тебе залежить.
Потрібно знати, що робити,
і тоді вже робити все, що від тебе залежить»
Вільям Едвардс Демінг



Стойко І. 14 принципів Вільгельма Едвардса Демінга для управління якістю готельно-ресторанних послуг [Електронний ресурс] / Ігор Стойко, Роман Шерстюк // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2020. — Вип. 1 (22). — С. 66-78. — Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2020/20siigrp.pdf>



This open access article is distributed under a Creative Commons Attribution (CC-BY) 4.0 license.

1. Постановка проблеми.

Україна повільно, але впевнено рухається у напрямку цивілізованої Європи, де впроваджені та діють високі стандарти не лише на продукцію та виробництво, а й стандарти систем менеджменту якості організацій, які відомі як стандарти ISO 9000.

Стан справ в області управління якістю для підприємств України не можна визначити як задовільний. Розвиток експортних відносин показав, що продукція вітчизняних підприємств є неконкурентоспроможною на світовому ринку саме по якості. У цьому зв'язку набуває особливого значення проблема розробки та впровадження дійових методів управління якістю продукції та послуг.

Відповідно до Угоди про асоціацію з ЄС, в Україні повинна бути введена європейська модель контролю безпеки продуктів, побудована за принципом «від поля до столу», тобто упроваджена система управління безпечністю харчових продуктів Hazard Analysis and Critical Control Points (НАССР). Курс на євроінтеграцію вимагає від України освоєння міжнародних норм і правил.

На більшості підприємств готельно-ресторанного господарства витрати на задоволення очікувань споживача в області якості складають значні суми, що у дійсності не знижують величину прибутку, тому представляється логічним, що витрати на якість повинні бути виявлені, оброблені і представлені керівництву подібно іншим витратам. На жаль, багато керівників не мають можливості одержувати наочну інформацію про рівень витрат на якість лише тому, що в компанії немає системи для їхнього збору й аналізу, хоча реєстрація і підрахунок витрат на якість – не складна, уже відпрацьована процедура. Визначені один раз, вони забезпечать керівництво додатковим могутнім інструментом керування.

Стандарти серії ISO 9000, що прийняті більш ніж 90 країнами світу в якості національних, застосовні до будь-яких підприємств, незалежно від їх розміру, форм власності та сфери діяльності. Стандарти повинні допомогти підприємствам готельно-ресторанного комплексу розробити систему менеджменту для забезпечення надання комплексу послуг стабільної якості.

2. Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Вагомий внесок в розвиток теоретичних аспектів комплексного управління якістю внесли зарубіжні вчені Арманд Фейгенбаум, Едвард Демінг, Волтер Шухарт, Джон Флеминг, Джим Асплунд та багато інших, які розробили різні теорії і системи, принципи і методики. Питанням управління якістю на підприємствах готельно-ресторанного комплексу присвячені роботи багатьох українських науковців і практиків, які відображають актуальні проблеми готельно-ресторанного бізнесу в контексті підвищення його конкурентоспроможності і виконання завдань з розширення туристичної галузі в Україні. Цим завданням присвятили наукові дослідження українські науковці та практики М. Барна, М. Бойко, О. Белоусова, С. Мельниченко, О. Мілашківська, Г. Зіміна, А. Мазаракі, Ю. Опонащук, П. Пивоваров, Т. Пічугіна, Л. Чепурда та багато інших. Кожна з їх наукових робіт вирішує те чи інше завдання, направлене на успішний розвиток об'єктів готельно-ресторанного бізнесу.

3. Постановка завдання.

Мета даного дослідження – адаптувати принципи управління якістю Вільяма Едвардса Демінга щодо реалізації їх в сфері готельно-ресторанного бізнесу з забезпеченням стабільності якості послуг в умовах ринкового сьогодення, орієнтації менеджерів створювати умови для постійного удосконалення діяльності підприємства, висуваючи на перше місце інтереси виробництва на благо працівників.

4. Виклад основного матеріалу.

Готельно-ресторанний бізнес характерний наданням послуг населенню. Послуги населенню за функціональним призначенням можна поділити на матеріальні і соціально-культурні.

Матеріальні послуги – це послуги щодо задоволення матеріально-побутових потреб. Зокрема, до матеріальних послуг можуть бути віднесені побутові послуги, пов'язані з ремонтом та виготовленням виробів, житлово-комунальні послуги, послуги громадського харчування, роздрібною торгівлі, транспорту і т. д.

Соціально-культурні послуги – це послуги по задоволенню духовних, інтелектуальних потреб і підтримання нормальної життєдіяльності споживача. Соціально-культурні послуги забезпечують підтримання та відновлення здоров'я, духовний і фізичний розвиток особистості, підвищення професійної майстерності. До них відносяться медичні послуги, послуги освіти, культури, туризму і т. д.

У даний час вимоги до готельно-ресторанних послуг, у зв'язку з високою конкуренцією на ринку, набувають значення і як соціально-культурні послуги.

Необхідно відзначити, що послуга – результат безпосередньої взаємодії виконавця і споживача, а також власної діяльності виконавця по задоволенню потреби споживача. З цього є очевидним, що послуга включає дві частини – результат і процес.

Стандарт ДСТУ ISO 9000-2015 «Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів» передбачає 7 загальних принципів управління якістю, характерних для всіх видів діяльності: орієнтація на замовника, лідерство, задіяність персоналу, процесний підхід, поліпшення, прийняття рішень на підставі фактичних даних, керування взаємовідносинами. Забезпечення цих принципів дозволяє управляти якістю підприємств, у тому числі це відноситься і до готельно-ресторанної індустрії.

Мета серії стандартів ISO 9000 – стабільне функціонування документованої системи менеджменту якості підприємства-постачальника. Вихідна спрямованість стандартів серії ISO 9000 спрямована на відносини між компаніями у формі споживач/постачальник. З прийняттям стандартів ISO серії 9000 більша увага стала приділятися здібностям організації задовольняти вимоги всіх зацікавлених сторін: власників, співробітників, суспільства, споживачів, постачальників. ISO 9000 робить акцент на досягнення сталого успіху.

У ресторанному бізнесі, крім вимог ISO 9000 діє система управління безпечністю харчових продуктів Hazard Analysis and Critical Control Points (НАССР) (ISO22000-2018) – система, що дозволяє передбачити і оцінити ризики, запобігти випуск небезпечної харчової продукції, тим самим, забезпечити споживачам гарантії безпеки продукції. Система НАССР є науково-обґрунтованою системою, яка дозволяє гарантувати виробництво безпечної продукції шляхом ідентифікації і контролю небезпечних факторів: біологічного, хімічного і фізичного походження, починаючи від сировини до обігу та споживання готової продукції.

Розробники системи управління безпечністю харчових продуктів повинні ідентифікувати не лише ризики для безпечності кінцевого харчового продукту, а й загрози та можливості щодо функціонування та дієвості самої системи. Такий ризик-орієнтований підхід, як життєво важлива концепція в харчовому бізнесі, призначений ідентифікувати та управляти ризиком як на операційному рівні, керуючись принципами НАССР, так і на стратегічному рівні системи управління (бізнес-ризик). Оцінювання та розроблення заходів керування ідентифікованими ризиками дозволить підприємству досягати конкретні бізнес-цілі.

Практика показує, що як тільки ресторан відкривається, то обслуговування проходить на найвищому рівні – ввічливі офіціанти, страви з відмінним смаком,

предмети сервіровки ідеальні. Через деякий час обслуговування падає: офіціанти перестають посміхатися, інтер'єр старіє, дизайнерські вилки і ножі змінюються на щонебудь простіше, страви готуються але спрощеної рецептурою. Невипадково деякі любителі ресторанів відвідують нове підприємство два-три місяці, а потім переходять на інший, який знову відкрився.

Тому основним завданням менеджменту готельно-ресторанних послуг є збереження стабільності якості послуг з плином часу. Тому кожна з організацій зацікавлена у розробленні методик управління усім процесом виробництва, який забезпечує стабільність якості пропонованих послуг.

У 1982 р. у США була видана книга Е. Демінга "Якість, продуктивність, конкурентоспроможність", де викладено результати його 20-річної діяльності у сфері якості у формі 14 постулатів.

З Вікіпедії - Демінг, Вільям Едвардс (англ. William Edwards Deming, також відомий як Едвард Демінг) американський вчений, статистик і консультант з теорії управління якістю. Найбільшу популярність Демінг придбав за свої інноваційні пропозиції про реорганізацію підприємств, широко використовувани в Японії та інших країнах під назвою «ощадливе виробництво».

Розглянемо можливість управління стабільною якістю послуг у готельно-ресторанній справі на принципах Едварда Демінга.

1. Постійність мети: Поставте перед собою мету і будьте незмінно твердими і постійними у досягненні поставленої мети безперервного поліпшення продукції і послуг, розподіляючи ресурси таким чином, щоб забезпечувалися довготривалі цілі й потреби, а не тільки сьогочасна прибутковість, для досягнення конкурентоспроможності, збереження підприємства і забезпечення людей роботою.

Завдання даного постулату для готельно-ресторанного бізнесу у тому, щоб зробити так, щоб прагнення до вдосконалення товару і послуг стало постійною метою. Кінцева мета менеджменту підприємства – визначити політику, стратегію і плани розвитку підприємства, довести до відома кожного працівника, поліпшувати якість виготовлення продукції та надання послуг, стати конкурентоспроможним, залишитися в бізнесі і забезпечити робочі місця.

2. Нова філософія: Прийміть нову філософію. Ми знаходимося в новій економічній ері, розпочатій в Японії. Ми не можемо більш уживатися з звичним прийнятим рівнем затримок, помилок, дефектів у матеріалах, браком в роботі. Необхідно перетворення західного стилю менеджменту, щоб зупинити триваючий занепад економіки.

Готельно-ресторанний комплекс існує у конкурентному середовищі з певною конкурентною боротьбою. Тому керівники підприємств повинні усвідомити своє значення та взяти на себе відповідальність, прийняти такий стиль управління, щоб досягти змін і встояти з якісною продукцією та послугами на ринку.

3. Покінчити із залежністю від масового контролю: Ліквідувайте потребу в масових перевірках та інспекції, як спосіб досягнення якості, перш за все шляхом «вбудовування» якості у продукцію. Вимагайте статистичних свідчень «вбудованої» якості як в процесі виробництва, так і при виконанні закупівельних функцій.

Підприємства готельно-ресторанного комплексу повинні вимагати від замовників та організацій, щоб вони постачали якісну продукцію. Дуже важливо виключити дефекти до того, як вони з'явилися. Менеджменту необхідно відійти від необхідності в масовому контролі, в першу чергу, зробивши якість невід'ємною характеристикою продукції. Необхідно використовувати статистичні методи, які дають змогу виявити постійні дефекти чи недоліки й уникнути додаткових витрат на їх виправлення.

4. Покінчіть з практикою закупівель за найдешевшою ціною. Замість цього, разом із ціною, вимагайте серйозних підтверджень її якості. Зменшіть кількість

постачальників одного і того ж продукту шляхом відмови від послуг тих постачальників, які не змогли статистично підтвердити його якість. Метою в цьому випадку є мінімізація загальних витрат, а не тільки початкових.

Підприємствам необхідно постійно враховувати, що ціна повинна оцінювати якість товару. Тому при укладенні контрактів необхідно оцінювати відповідність якості продукції, що постачається, враховувати репутацію постачальника для кожного виду товару, який закупає організація. Якість вимагає роботи з постачальниками на основі довгострокових відносин, взаємного довір'я і відданості вибору.

5. Покращуйте кожен процес. Покращуйте постійно, сьогодні і завжди всі процеси планування, виробництва і надання послуг. Постійно вишукуйте проблеми для того, щоб покращувати всі види діяльності та функції в компанії, підвищувати якість і продуктивність і, таким чином, постійно зменшувати витрати. Безперервне поліпшення системи, що включає в себе розробку і проектування, постачання комплектуючих і матеріалів, обслуговування та поліпшення роботи обладнання, методів управління та організації, підготовку та перепідготовку кадрів – є найперший обов'язок керівництва.

Даний постулат повністю висвічує проблемні питання як готельно-ресторанної справи, так і підприємства іншої галузі і є завданням щоденної роботи менеджменту, який повинен взяти на озброєння упровадження нових рішень. У зв'язку з цим, ключовим напрямом підвищення ефективності діяльності компанії стає розробка, планування, реалізація і контроль здійснення інноваційних проектів. Інновації для сфери послуг є найважливішим стимулятором росту компанії.

Гнучка політика готельних і ресторанных підприємств дозволяє задовольнити бажання усіх людей. Але на фоні конкуренції, яка виникає в ресторанному бізнесі, все частіше постає питання відходу від традиційних методів обслуговування, кухні, розважальних заходів та очікуваного контингенту споживачів.

Тому підприємства готельно-ресторанного бізнесу вимушені впроваджувати найновітніші технології, методи та методики як на рівні управління закладом, так і на рівні обслуговування.

6. Введіть у практику підготовку та перепідготовку кадрів: Введіть у практику сучасні підходи до підготовки та перепідготовки всіх працівників, включаючи як рядових працівників, так і керівників всіх ланок, з тим, щоб краще використовувати можливості кожного з них. Для того, щоб встигати за змінами в матеріалах, методах, конструкції виробів, устаткування, технології, функціях і методах обслуговування, потрібні нові навички й уміння.

Розвиток готельного і ресторанного бізнесу в Україні, зростаюча конкуренція, що вимагає постійного підвищення якості послуг, потребують підвищення вимог до всіх категорій персоналу, оскільки якість сервісу в першу чергу визначається роботою служб, що відповідають підготовку послуг і безпосередньо контактують з клієнтами. Потребу в систематичному підвищенні кваліфікації персоналу обумовлює також глобалізація ринків. Вплив зазначеного чинника виявляється в тому, що якість послуг і обслуговування має зіставлятися з міжнародними стандартами. Проте, як показує практика, більшість працівників обслуговуючого персоналу готелів і ресторанів країни не мають спеціальної освіти, не володіють ні навичками роботи з сучасними інформаційними та інноваційними технологіями, ні знаннями з психології і етики роботи з клієнтами; виконувана ними робота переважно не відповідає сучасним стандартам якості послуг та обслуговування.

Але з іншого боку, ця частина персоналу має значний досвід роботи, якого бракує випускникам навчальних закладів. Саме тому першочерговим завданням сучасних готелів сьогодні є перебудова методів організації та управління

підприємством, формування ефективної кадрової політики, що спрямована на підготовку компетентного персоналу.

7. Установіть лідерство. Установіть і введіть у практику лідерство, як метод роботи, який має на меті допомогти працівникам виконувати їх роботу найкращим чином. Керівники всіх рівнів повинні відповідати не за голі цифри, а за якість. Поліпшення якості автоматично призводить до підвищення продуктивності. Керівники та керуючі повинні забезпечити прийняття негайних заходів при отриманні сигналів про факти виникнення дефектів, несправне або зіпсоване обладнання, погані інструменти, нечіткі робочі інструкції та інші фактори, що завдають шкоду якості.

Лідерство є надзвичайно актуальним у сучасній індустрії гостинності. Так, зокрема, сектор готельно-ресторанного бізнесу пов'язаний із невизначеним або пролонгованим робочим часом, неповним робочим днем, досить низьким рівнем оплати праці та відсутністю лідерських навичок менеджерів. Усі ці чинники посилюють значення ефективності лідерства у сфері гостинності.

Працівники готелів і ресторанів несуть безпосередню відповідальність за якість обслуговування та задоволення гостя, і тому стиль лідерства має величезний вплив на поведінку працівників при реалізації організаційних стратегічних цілей. Використання лідерства є обґрунтованим у контексті готельно-ресторанного бізнесу, який має базуватися на служінні клієнтам. Оскільки індустрія гостинності обумовлена значним рівнем особистої взаємодії, лідер повинен постійно мотивувати та підтримувати своїх працівників шляхом створення високого ступеня довіри та взаємної поваги.

Підприємства індустрії гостинності, зокрема готелі та ресторани, які прагнуть забезпечити найвищий рівень обслуговування, потребують особливо високого рівня прихильності та розуміння своїх співробітників. Через те, що досвід клієнтів сфери гостинності є певною мірою нематеріальним і кожний момент може стати критичним для визначення рівня задоволеності гостей, персонал підприємства повинен не лише розуміти бачення, місію та стратегію організації, але також мати навички, необхідні для надання послуг, знання гостей, яких вони обслуговують, та вміння швидко реагувати на численні варіації очікування гостя. Проте і цього недостатньо. Працівники також повинні мати високий рівень мотивації до виконання своїх обов'язків і не вбачати в них лише сувору необхідність, але й отримувати задоволення від роботи.

8. Проганяйте страх. Заохочуйте ефективні двосторонні зв'язки і використовуйте інші засоби для викорінення страхів, побоювань і ворожості всередині організації з тим, щоб кожен міг працювати більш ефективно і продуктивно на благо компанії. Будь-який працівник, який відчуває страх перед своїм вищим керівником, не може належним чином співпрацювати з ним. Найкраще, що можна очікувати в таких обставинах, – ображена покірність, тобто саме те, чого і бажає такий керівник. Однак подібний стан речей ніколи не приведе до хороших результатів. Справжня співпраця дозволяє досягти набагато більшого, ніж ізольовані індивідуальні зусилля. Але ця взаємодія не може бути хорошою, якщо не виховувати взаємну довіру, впевненість і повагу. Ті, хто працює, відчуваючи страх, – намагаються вислизнути з поля зору тих, кого вони бояться. А як можна очікувати віддачі, відповідної потенційним можливостям, від людей, чиє основне бажання – просто не бути поміченим?

Страх є природною складовою людської сутності. В умовах підприємства сфери обслуговування у працівників страхи можуть мати різний характер і різні причини його виникнення: страх невизначеності, страх розчарувати керівництво, страх невідповідності очікуванням, страх спілкування тощо.

Деяким працівникам досить складно звикати до нового колективу і самостверджуватися в ньому. Для цього необхідно працівнику зуміти зробити позитивну репутацію і повагу до себе. Але як тільки працівник переступить поріг нової

компанії і відчує доброзичливий настрій її колективу і майбутніх колег, оцінить перспективи зростання для себе, страх мине.

Головне, щоб керівники дбали про позитивний імідж всередині підприємства, ділову атмосферу, заохочували ефективні двосторонні зв'язки і використовували різні засоби для викорінення страхів, у тому числі і свій стиль роботи, щоб не було побоювань і ворожості всередині організації і кожен міг працювати більш ефективно і продуктивно на благо компанії.

9. Зруйнують бар'єри між підрозділами, службами, відділеннями. Люди з різних функціональних підрозділів: дослідники, розробники, виробничники, представники комерційних і адміністративних служб – повинні працювати в командах (бригадах) з тим, щоб усувати проблеми, які можуть виникнути з продукцією або послугами. Більшість компаній організовані за функціональним принципом, але вони мають працювати в умовах функціональної взаємодії.

Широке поняття "колектив" відноситься до будь-якої офіційно організованої групи людей, котрі зайняті суспільно корисним видом діяльності. Міжособистісна взаємодія в колективі породжує соціально-психологічний клімат колективу. Від нього залежить як благополуччя всіх членів колективу, так і їх працездатність.

Професійній діяльності ми присвячуємо значну частину свого життя, тому почуватися серед колег комфортно і впевнено – цілком зрозуміле бажання. Але, на жаль, тих, хто йде на роботу як на свято, стає все менше. І найчастіше причиною тому є щоденне оточення. Кожному з нас хочеться мати таку роботу, де гідна зарплата, невелике навантаження, дружній колектив і повний соціальний пакет. Для багатьох людей виявляються важливішими спокій на робочому місці та позитивні емоційні контакти з колегами. Керівництво організації повинно забезпечити сприятливий морально-психологічний клімат: вимогливість членів колективу один до одного; відсутність тиску керівників на підлеглих і визнання за ними права приймати значимі для колективу рішення; вільне вираження власної думки при обговоренні питань, що стосуються всього колективу; доброзичлива і ділова критика; достатня інформованість членів колективу про його завдання та стан справ при їх виконанні; прийняття на себе відповідальності за стан справ у групі з кожним її працівником.

10. Відмовтеся від порожніх гасел і закликів. Відмовтеся від використання плакатів, гасел і закликів до працівників, які вимагають від них бездефектної роботи, нового рівня продуктивності і т. ін., але нічого не говорять про методи досягнення цих цілей. Такі заклики лише викликають вороже ставлення; основна маса проблем низької якості та продуктивності пов'язана з системою і, таким чином, їх вирішення перебуває за межами можливостей рядових працівників.

Конкуренція у сучасному світі примушує керівників підприємств постійно шукати нові можливості для підвищення ефективності організації роботи персоналу. Чи не найважливіша роль в успішному функціонуванні підприємства належать його працівникам. Як втримати хорошого спеціаліста, підвищити продуктивність праці? В цьому допоможе правильно побудована система мотивації.

Хороші працівники, спеціалісти є на сьогодні основним капіталом будь-якого підприємства. Знайти кваліфікованого працівника стає дедалі важче, або ж його послуги коштують занадто дорого. Актуальним залишається вислів про те, що «кадри вирішують все». Без злагодженої командної роботи всього колективу навіть процвітаючі підприємства рано чи пізно скочуються до занепаду.

Завдання керівника успішного підприємства полягає в тому, щоб мотиваційні цілі кожного з працівників у великій мірі співпадали з інтересами фірми і вели в кінцевому результаті до успіху підприємства. Добре спланована система мотивації дозволяє суттєво підвищувати ефективність роботи персоналу, збільшувати об'єми продажу, покращувати виробничий процес та обслуговування клієнтів, без особливо

великих матеріальних затрат з боку компанії. Адже, коли працівник виконує свої посадові обов'язки із задоволенням і його цілі саморозвитку включають розвиток підприємства загалом, його коефіцієнт корисної дії зростає в декілька разів. Натомість відсутність мотивації, як правило, веде до втрати підприємством цінних працівників і в критичних випадках може спричинити взагалі його зупинку. Крім того невдоволені працівники є ідеальним джерелом поширення негативної інформації про компанію, а це у свою чергу завдає вже прямої шкоди діловій репутації, поновити яку досить важко.

Основною метою діалогу між керівником і персоналом є отримання нової інформації про потреби працівників і допомога у їх реалізації. Тоді працівники так само допомагатимуть і керівництву у реалізації інтересів компанії. Чим більше колектив підприємства на чолі з керівником схожий на команду односторонців, тим менша ймовірність, що звідти підуть кваліфіковані працівники. Така компанія працюватиме ефективніше за конкурентів. Крім того ефективна система мотивації суттєво обмежує вплив негативної інформації про компанію, оскільки самі працівники захищатимуть імідж компанії, маючи позитивні приклади відносин між керівництвом і персоналом.

11. Усуньте довільні числові норми і завдання. Усуньте робочі інструкції та стандарти, які встановлюють довільні норми, квоти для працівників та кількісні завдання для керівників. Замініть їх підтримкою і допомогою з боку вищих керівників з тим, щоб досягати безперервних поліпшень якості та продуктивності.

Звичайно, наявність числових завдань-норм для різних працівників готельно-ресторанного комплексу про кількість обслуговуваних клієнтів, про кількість виручки на одного працівника тощо є методикою управління до неефективної роботи закладу і дорогою в його банкрутство і занепад.

12. Дайте працівникам можливість пишатися своєю працею. Усуньте бар'єри, які обкрадають робітників і керівників, позбавляючи їх можливості пишатися своєю працею. Це передбачає, крім усього іншого, відмову від щорічних атестацій (оцінок діяльності працівників) та методів управління за цілями. І знову, обов'язки менеджерів, контролерів, майстрів повинні бути перенесені з досягнення чисто кількісних показників на досягнення якості.

У невеликих і середніх готельних і ресторанных комплексах питаннями підбору та мотивації персоналу переважно займається сам керівник або його помічник. На відносини з працівниками часто переноситься стара радянська авторитарна модель управління, коли керівництво відмежовується від персоналу і зводить свої стосунки з працівниками до виплати зарплати за виконання певних функцій. До цього додається український варіант раннього капіталізму, який полягає в тому, щоб отримати від працівника найбільш можливу вигоду, не вклавши в нього нічого. Відповідно персонал втрачає бажання викладатися, а виконує роботи рівно на стільки, на скільки від них цього вимагає керівництво і не загрожує штрафні санкції. Такий підхід навряд чи вестиме до покращення роботи підприємства. Швидше навпаки.

Єдиним важелем впливу на хорошого спеціаліста при такій системі управління є тільки підвищення заробітної платні. Проте і це не завжди рятує від втрати цінного працівника. До прикладу, в одному з ресторанів плінність кадрів становить більше 30%. Причина такої ситуації полягає у зневажливому і грубому поведженні керівництва з персоналом і людей не втримують навіть порівняно високі зарплати.

Вихід з такої ситуації є і він полягає у формуванні ефективної системи взаємовідносин між керівництвом та працівниками, а також у формуванні мотиваційної системи. Керівник компанії обов'язково повинен долучатися до мотивації персоналу. Тоді і персонал і керівництво працюватимуть, як єдина команда, допомагаючи один одному досягати своїх цілей. Навіть, якщо через певний період працівник залишить підприємство, де він довгий час пропрацював у хорошій команді, він швидше за все, розповсюджуватиме позитивну інформацію про компанію.

13. Заохочуйте прагнення до освіти. Заснувати енергійну програму освіти і підтримки самовдосконалення для всіх працівників. Організації потрібні не просто люди, їй потрібні працівники, удосконалюються в результаті навчання та самоосвіти. Джерелом успішного просування в досягненні конкурентоспроможності є знання.

Навчання за кошт підприємства є одним з найважливіших моментів у мотивації працівників. Такі навчання часто пов'язують з відпочинком. Працівник отримує можливість відійти від щоденної робочої рутини, отримати нові знання, новий мотиваційний заряд. Під час мотиваційних тренінгів працівники компанії більше спілкуються між собою неформально, що сприяє зближенню та формуванню відчуття командного духу. Підприємство, у свою чергу, витрачає кошти на підвищення кваліфікації своїх кадрів.

Достатньо ефективним інноваційним інструментом у вирішенні цієї проблеми є використання технології коучингу, особливо у практиці професійного розвитку управлінського потенціалу підприємства.

Вважається, що коучинг є найбільш ефективним методом реалізації скритого професійного та ділового потенціалу людини (працівника). Особливо ефективним він стає за умови, коли працівник дійсно зацікавлений тим, як стимулювати своє кар'єрне зростання та розкрити особистісний потенціал.

14. Прихильність справі підвищення якості і дієвість вищого керівництва. Ясно визначить непохитну прихильність вищого керівництва до постійного поліпшення якості та продуктивності і їх зобов'язання проводити в життя всі зазначені вище принципи. Тим не менше, мало того, що вище керівництво щиро продекламує свою вічну прихильність високим стандартам якості та продуктивності. Воно має ще знати, в чому ж полягає те, чому вони прихильні, тобто що вони мають безпосередньо робити. Утворить структуру у вищому керівництві, яка буде щоденно давати імпульс для просування до вище розглянутих принципів, і дійте, щоб реалізувати перетворення. Підтримки тут недостатньо, потрібні конкретні справи.

Останній принцип сам говорить про дієвість вищого керівництва і зобов'язує його не тільки на словах упроваджувати якість послуг, але конкретно день за днем працювати над якістю разом з колективом організації.

5. Висновки та перспективи подальших досліджень в даному напрямку.

Зарубіжний і вітчизняний досвід свідчать, що управління якістю послуг – складний процес, який охоплює організаційний, економічний, соціальний напрями діяльності готельно-ресторанного підприємства. Управління якістю готельно-ресторанних послуг – це сукупність взаємопов'язаних суб'єктів, об'єктів, принципів, методів і функцій управління, орієнтованих на розроблення та задоволення вимог до якості та зниження витрат на нього. В такий спосіб управління якістю готельно-ресторанних послуг означає забезпечення оптимального співвідношення його складових. При цьому зусилля спрямовуються на досягнення пріоритетних цілей, серед яких – підвищення рівня якості, зниження операційних витрат, забезпечення оперативності обслуговування, отримання оптимального прибутку. З урахуванням останнього готелі і ресторани повинні розглядати питання прибутковості діяльності з позицій якості, конкурентоспроможності, ціни, тобто реального стану ринку послуг готельно-ресторанного господарства.

Конкретні вимоги до забезпечення якості готельних та ресторанных послуг відображені в документах ВТО і глобальній концепції законодавчого забезпечення якості послуг на європейському ринку, що спирається на три фундаментальні положення, а саме: систему управління якістю в готелі та ресторані, контроль якості готельно-ресторанних послуг, єдину оцінку відповідності якості (сертифікацію) послуг.

Оскільки Україна перебуває на шляху до перетворення на туристичну країну, то до відповідності європейським стандартам необхідно подолати нелегкий шлях. Після проведення «Євро 2012» її було відмічено як країну з великим потенціалом. Саме тому необхідно розширювати інфраструктуру готельно-ресторанного бізнесу, створювати заклади для навчання персоналу та підвищення його кваліфікації. Першочерговим постає питання розроблення власної нормативно-правової бази, яка б регулювала якість надання послуг у цій сфері. Система управління якістю послуг готельно-ресторанного господарства повинна гарантувати клієнтові задоволення його запитів під час обслуговування в готелі та ресторані, на усіх його етапах і у всіх ланках. Тому особливого значення набуває проблема розроблення та практичного застосування внутрішніх стандартів підприємств, які визначають загальні складові якості надання готельно-ресторанних послуг.

Author details (in Russian)

14 ПРИНЦИПОВ ВИЛЬГЕЛЬМА ЭДВАРДС ДЕМИНГ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ГОСТИНИЧНО-РЕСТОРАННОГО УСЛУГ

Игорь Стойко

Тернопольский национальный технический университет имени Ивана Пулюя
ул. Русская, 56, г. Тернополь, 46001, Украина
e-mail: stoykoi@gmail.com

Роман Шерстюк

Тернопольский национальный технический университет имени Ивана Пулюя
ул. Русская, 56, г. Тернополь, 46001, Украина
e-mail: romsher85@gmail.com
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6253-9421>

Аннотация. В статье обоснована возможность реализации системы управления качеством в гостинично-ресторанном комплексе Украины на базе принципов управления качеством Уильяма Эдвардса Деминга для обеспечения требований стандартов качества ISO 9000 и системы управления безопасностью пищевых продуктов Hazard Analysis and Critical Control Points (НАССР). Цель данного исследования - адаптировать принципы управления качеством Уильяма Эдвардса Деминга, по реализации их в сфере гостинично-ресторанного бизнеса с обеспечением стабильности качества услуг в условиях рыночной настоящей, ориентации менеджеров создавать условия для постоянного совершенствования деятельности предприятия, выдвигая на первое место интересы производства на благо работников.

Стандарт ДСТУ ISO 9000-2015 «Системы управления качеством. Основные положения и словарь» предусматривает 7 общих принципов управления качеством, характерных для всех видов деятельности: ориентация на заказчика, лидерство, вовлеченность персонала, процессный подход, улучшение, принятие решений на основании фактических данных, управления взаимоотношениями. Обеспечение этих принципов позволяет управлять качеством предприятий, в том числе это относится и к отельно-ресторанной индустрии.

Рассмотрены управления качеством гостинично-ресторанных услуг как совокупность взаимосвязанных субъектов, объектов, принципов, методов и функций управления, ориентированных на разработку и удовлетворение требований к качеству и снижение затрат на него. Украина имеет большой потенциал в развитии гостинично-ресторанных услуг, требует расширения инфраструктуры гостинично-ресторанного бизнеса, создание заведений для обучения персонала и повышения его квалификации. Первоочередной возникает вопрос разработки собственной нормативно-правовой базы, регулирующей качество предоставления услуг в этой сфере. Система управления качеством услуг гостинично-ресторанного хозяйства должна гарантировать клиенту удовлетворения его запросов при обслуживании в отеле и ресторане, на всех его этапах

и во всех звеньях. Поэтому особое значение приобретает проблема разработки и практического применения внутренних стандартов предприятий, которые определяют общие составляющие качества предоставления гостинично-ресторанных услуг.

Ключевые слова: качество, гостинично-ресторанные услуги, принципы Деминга, мотивация, стандарт качества, HACCP.

Author details (in English)

WILHELM EDWARDS DEMING'S 14 PRINCIPLES FOR HOTEL AND RESTAURANT SERVICES QUALITY MANAGEMENT

Igor Stoyko

Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University
56 Ruska str., 46001, Ternopil, Ukraine
e-mail: stoykoi@gmail.com

Roman Sherstiuk

Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University
56 Ruska str., 46001, Ternopil, Ukraine
e-mail: romsher85@gmail.com
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6253-9421>

Abstract. *The possibility of implementing a quality management system in the hotel and restaurant complex of Ukraine based on the William Edwards Deming's principles of quality management to meet the requirements of ISO 9000 quality standards and Hazard Analysis and Critical Control Points (HACCP) is substantiated in the article. The purpose of the study is to adapt the William Edwards Deming's principles of quality management to their implementation in the hotel and restaurant business to ensure the stability of services quality in the modern market, the orientation of managers on creation of conditions for the enterprise's continuous improvement.*

Standard DSTU ISO 9000-2015 "Quality management systems. Fundamentals and vocabulary" provides seven general principles of quality management, specific to all activities: customer focus, leadership, employee engagement, process approach, improvement, decision-making based on evidence, relationship management. Ensuring these principles makes it possible to manage the quality of enterprises, including the hotel and restaurant industry.

The quality management of hotel and restaurant services is considered as a set of interconnected subjects, objects, principles, methods and functions of management, focused on the development and satisfaction of quality requirements and reduction of its costs. Ukraine has a significant potential in the development of hotel and restaurant services. The expansion of the hotel and restaurant business infrastructure is required as well as the establishment of institutions for employees' training and retraining. The priority is to develop the country's own regulatory framework that would regulate the quality of services in this area. The quality management system of hotel and restaurant services must guarantee the customer's requests satisfaction while being served in the hotel and restaurant at all stages and at all levels. Therefore, the issue of development and practical application of the enterprises' internal standards which determine the general components of the hotel and restaurant services quality is of great importance.

Key words: *quality, hotel and restaurant services, Deming principles, motivation, quality standard, HACCP.*

Appendix A. Supplementary material

Supplementary data associated with this article can be found, in the online version, at <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2020/20siigrp.pdf>

Funding

The authors received no direct funding for this research.

Citation information

Stoyko, I. & Sherstiuk, R. (2020) 14 pryntsyviv Vilhelma Edvardsa Deminha dlia upravlinnia yakistiu hotelno-restorannykh posluh [Wilhelm Edwards Deming's 14 principles for hotel and restaurant services quality management]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava* [Socio-Economic Problems and the State] (electronic journal), Vol. 22, no. 1, pp. 66-78. Available at: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2020/20siigrp.pdf>

Використана література:

1. Данилюк Л. Сутність управління якості готельних послуг. Вісник Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. 2013. № 12. С. 78—83.
2. Давидова О. Ю., Писаревський І. М., Ладигенська Р. С. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві: навч. посібник. Харків : ХНАМГ, 2014. 468 с.
3. Томаля Т. С., Щипанова Я. І. Управління якістю в готельно-ресторанному бізнесі. Економіка. Управління. Інновації. 2014. № 2(12).
4. Загальне управління якістю: підручник / О. В. Нанка та ін. Харків : ХНТУСГ, 2019. 205 с.
5. Мазаракі А. А., Бойко М. Г., Охріменко А. Г. Форсайт розвитку національної туристичної системи. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2018. № 3(119). С. 5—22. URL: <http://visnik.knteu.kiev.ua/files/2018/03/02.pdf>.
6. Стандарт ДСТУ ISO 9000-2015. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів.
7. Стойко І. І., Шерстюк Р. П. «Якість-безкоштовно» (14 принципів Філіпа Кросбі для управління якістю готельно-ресторанними послугами). «Фундаментальні та прикладні проблеми сучасних технологій»: Матеріали Міжнародної науково-технічної конференції, м. Тернопіль, 14–15 трав. 2020 р. Тернопіль, 2020. С. 264—265.
8. Деминг Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. URL: <https://f.ua/alpina-biznes-buks/viyhod-iz-krizisa-novaja-paradigma-upravleniya-lyudmi-sistemami-i-processami-9785961405675.html>.
9. Деминг Э. Новая экономика. URL: <https://docplayer.ru/86429239-Deming-u-edvard-novaya-ekonomika.html>.
10. Принципы управления Деминга. Национальный бизнес-центр TRN.ua. URL: <https://www.trn.ua/articles/3433/>.
11. Эдвардс Деминг, и философия управления качеством. Консалтинговая компания iTeam. URL: <https://blog.iteam.ru/edwards-deming-i-filosofiya-upravleniya-kachestvom/>.

References

1. Danyiuk, L. P. (2013) Sutnist upravlinnia yakosti hotelnykh posluh [The essence of quality management of hotel services]. *Visnyk Vinnytskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu* [Bulletin of Vinnytsia Trade and Economic Institute]. *KNTEU*. No. 12, pp. 78-83.
2. Davydova, O. Yu., Pysarevskiy, I. M., Ladyzhenska, R. S. (2014) Upravlinnia yakistiu produktsii ta posluh u hotelno-restorannomu hospodarstvi [Quality management of products and services in the hotel and restaurant industry]. Kharkiv : KhNAMH. (in Ukrainian)
3. Tomalia, T. S., Shchypanova, Ya. I. (2014) Upravlinnia yakistiu v hotelno-restorannomu biznesi [Quality management in the hotel and restaurant business]. *Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii*. [Economy. Management. Innovations.].no. 2(12).
4. Nanka, O. V. (2019) Zahalne upravlinnia yakistiu [Total quality management]. Kharkiv : KhNTUSH. (in Ukrainian)

5. Mazaraki, A. A., Boiko, M. H., Okhrimenko, A. H. (2018) Forsait rozvytku natsionalnoi turystychnoi systemy [Foresight of the development of the national tourist system]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho torhovelno-ekonomichnoho universyту* [Bulletin of Kyiv National University of Trade and Economics]. No. 3(119), pp. 5-22. Available at: <http://visnik.knteu.kiev.ua/files/2018/03/02.pdf>.
6. Standart DSTU ISO 9000-2015. Systemy upravlinnia yakistiu. Osnovni polozhennia ta slovnyk terminiv [Standard DSTU ISO 9000-2015. Quality management systems. Basic provisions and glossary of terms].
7. Stoiko, I. I., Sherstiuk, R. P. (2020) «Iakist-bezkoshtovno» (14 pryntsyviv Filipa Krosbi dlia upravlinnia yakistiu hotelno-restorannymy posluhamy) ["Quality-free" (14 principles of Philip Crosby for quality management of hotel and restaurant services)]. «Fundamentalni ta prykladni problemy suchasnykh tekhnolohii»: Materialy Mizhnarodnoi naukovo-tekhnichnoi konferentsii. Ternopil, 14–15 May 2020. pp. 264—265.
8. Deming, E. Vykhod iz krizisa. Novaya paradigma upravleniya lyud'mi, sistemami i processami [Way out of the crisis. A new paradigm for managing people, systems and processes]. Available at: <https://f.ua/alpina-biznes-buks/viyhod-iz-krizisa-novaja-paradigma-upravleniya-lyudmi-sistemami-i-processami-9785961405675.html>.
9. Deming, E. Novaya ehkonomika [New economy]. Available at: <https://docplayer.ru/86429239-Deming-u-edvard-novaya-ekonomika.html>.
10. Principy upravleniya Deminga [Deming Management Principles]. Nacional'nyj biznes-centr TRN.ua. Available at: <https://www.trn.ua/articles/3433/>.
11. Ehdvards Deming, i filosofiya upravleniya kachestvom [Edwards Deming, and Quality Management Philosophy]. Konsaltingovaya kompaniya iTeam. Available at: <https://blog.iteam.ru/edwards-deming-i-filosofiya-upravleniya-kachestvom/>.



© 2020 Socio-Economic Problems and the State. All rights reserved.
 This open access article is distributed under a Creative Commons Attribution (CC-BY) 4.0 license.
 You are free to:
 Share — copy and redistribute the material in any medium or format Adapt — remix, transform, and build upon the material for any purpose, even commercially.
 The licensor cannot revoke these freedoms as long as you follow the license terms.
 Under the following terms:
 Attribution — You must give appropriate credit, provide a link to the license, and indicate if changes were made.
 You may do so in any reasonable manner, but not in any way that suggests the licensor endorses you or your use.
 No additional restrictions
 You may not apply legal terms or technological measures that legally restrict others from doing anything the license permits.

Socio-Economic Problems and the State (ISSN: 2223-3822) is published by Academy of Social Management (ASM) and Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University (TNTU), Ukraine, Europe.

Publishing with SEPS ensures:

- Immediate, universal access to your article on publication
- High visibility and discoverability via the SEPS website
- Rapid publication
- Guaranteed legacy preservation of your article
- Discounts and waivers for authors in developing regions

Submit your manuscript to a SEPS journal at <http://sepd.tntu.edu.ua>

