

***Keywords:*** enterprise, HR, HR potential, competence, competitiveness.

**Referenses:**

1. Bezsmertna, V.V. (2008). Strategic human resources management company. Abstract to PhD dissertation, Lugansk, 23 p. (in Ukr.).
2. Penyuk, V.A. (2015). Potential of the company trade: the definition and components. Biznes-Inform [Business Inform], vol. 6, pp. 240-248 (in Ukr.).
3. Penyuk, V.O. (2016). Methodological approaches to diagnosis potential of the company. Ekonomichnyy forum [Economic Forum], vol. 1, pp. 197-203 (in Ukr.).



УДК 658.6

**О. Л. Романовська,**

**І. П. Данилюк,**

Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ,  
м. Чернівці

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ У ЗАКЛАДАХ  
ГОТЕЛЬНОГО ТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ КРАЇНИ**

*Анотація*

Статтю присвячено розв'язанню проблеми удосконалення управління якістю у ресторанах та готелях України. Проаналізовано сучасний стан ресторанного та готельного бізнесу у країні, досліджено динаміку ринку у розрізі класифікації ресторанів, окреслено основні проблеми та фактори, що впливають на якість послуг ресторанів, обґрунтовано необхідність обов'язкової сертифікації для удосконалення системи управління якістю в ресторанному та готельному бізнесі. Визначено, що підвищення якості ресторанних та готельних послуг потребує від суб'єктів господарювання значних капітальних вкладень і визначає особливу актуальність точних оцінок економічної ефективності заходів щодо підвищення якості і вибору найкращого з множини альтернативних варіантів.

***Ключові слова:*** ресторан, готель, якість, послуга, сертифікація, показники якості.

**О. Л. Романовская,**

**И. П. Данилюк,**

Черновицкий торгово-экономический институт КНТЭУ,  
г. Черновцы

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ В УЧРЕЖДЕНИЯХ  
ГОСТИНИЧНОГО И РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА УКРАИНЫ**

*Аннотация*

Статья посвящена решению проблемы совершенствования управления качеством в ресторанах и гостиницах Украины. Проанализировано современное состояние ресторанного и гостиничного бизнеса в стране, исследована динамика рынка в разрезе классификации ресторанов, обозначены основные проблемы и факторы, влияющие на качество услуг ресторанов, обоснована необходимость обязательной сертификации для

## ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

усовершенствования системы управления качеством в ресторанном и гостиничном бизнесе. Определено, что повышение качества ресторанных и гостиничных услуг требует от субъектов хозяйствования значительных капитальных вложений и определяет особую актуальность точных оценок экономической эффективности мероприятий по повышению качества и выбора наиболее предпочтительного из множества альтернативных вариантов.

Ключевые слова: ресторан, гостиница, качество, услуга, сертификация, показатели качества.

**Постановка проблеми.** Актуальною проблемою вітчизняної теорії та практики менеджменту готельно-ресторанного бізнесу є управління якістю як запорука конкурентоспроможності підприємства галузі. Посилення конкуренції ресторанного господарства роблять цю проблему одним із пріоритетних завдань, успішне вирішення якого забезпечить ефективне функціонування підприємств в нових умовах господарювання.

Необхідно зазначити, що сама проблема підвищення якості рестораних та готельних послуг характеризується багатоваріантністю як можливих напрямків підвищення якості і досяжних рівнів підвищення якості послуг кожного виду, так і альтернативністю виробничо-технічних і організаційно-економічних заходів, що забезпечують досягнення планованого рівня якості. У таких умовах підвищення якості рестораних та готельних послуг потребує від суб'єктів господарювання значних капітальних вкладень і визначає особливу актуальність точних оцінок економічної ефективності заходів щодо підвищення якості і вибору найкращого з множини альтернативних варіантів.

Практичне значення вказаних проблем та об'єктивна необхідність адаптації наукових підходів до розроблення інструментарію управління якістю ресторанів, позиціонування їх на ринку для визначення стратегії конкурентної поведінки з огляду на галузеву специфіку обумовили актуальність даної статті.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження проблематики щодо управління якістю в готельно-ресторанній сфері присвячено роботи науковців Л. Баль-Прилипко, С. Бульдовича, А. Заклецького, Ю. Маркова, В. Хмеля, Л. Віткіна, І. Сахацького, І. Лехманіка, А. Солонинки, Л. Лосюк, Е. Михеєвої, М. Сероштан, А. Ніколаєнко, В. Рудика, С. Федак, Г. Коцюби, Г. Петрова, О. Цициліано, А. Заклецького, О. Калита тощо.

Поняття «управління якістю» досліджувало багато науковців. А. Болотніков стверджував, що якість – комплексне поняття, що характеризує ефективність усіх сторін діяльності: розробка стратегії, організація виробництва, маркетинг та ін. Найважливішою складовою всієї системи якості є якість продукції та послуг [1, с. 37].

В. Друзюк зазначав, що якість – це сукупність споживчих властивостей продукції та послуг, що здатні задовольняти потреби споживачів. Якісною вважається продукція (послуга), що відповідає вимогам стандартів і технічних умов і задовольняє потреби споживачів [2, с. 51].

В. Кривощоків наводить, що якість продукції та послуг – це відповідність наданих послуг очікуваним або встановленим стандартам. Таким чином, стандарти, їхня реальна форма і зміст є критерієм якості підприємств [3, с. 40].

Л. Баль-Прилипко вважає, що критерій оцінки якості наданої продукції і послуги для споживача – це ступінь його задоволення, тобто відповідність отриманого та очікуваного [4, с. 14-17]. Кожний виріб має свої конкретні властивості, які відображають його корисність і здатність задовольняти потреби людини. Корисність того чи іншого виробу відображає його споживчу вартість, тобто має бути оціненою за її якісними показниками. Таким чином, споживча вартість і якість виробів тісно пов'язані між собою. Підвищення якості продукції, як і інші економічні категорії – підвищення ефективності людської праці, розвитку науки і техніки, є відображенням історичного процесу.

В. Кривощоків, відповідно до визначення Міжнародної організації зі стандартизації (ISO), яке підтримують провідні фахівці багатьох країн, включаючи Україну, зазначає, що якість – це сукупність властивостей і характеристик продукту, що надають йому спроможність задовольняти зумовлені або прогнозовані потреби споживачів [3, с. 35].

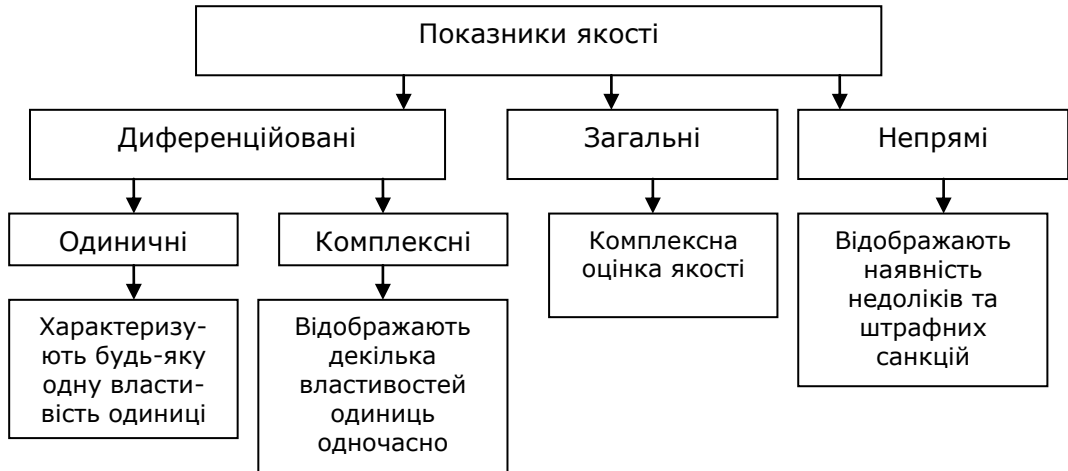
Проте недостатньо дослідженим залишилось питання щодо методів контролю й управління якістю продукції та послуг на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу.

Загалом якість готельно-ресторанних послуг формується під впливом важливих чинників. Заклади готельно-ресторанного господарства прагнуть використати сучасні досягнення науково-технічного прогресу за допомогою вивчення вимог внутрішнього і міжнародного ринків, а також потреб різноманітних категорій споживачів. Особливої уваги заклади надають використанню творчого потенціалу персоналу через навчання, виховання, систематичне підвищення кваліфікації, різноманітну мотивацію матеріального та морального характеру [5, с. 174-180].

**Формулювання цілей статті й аргументування актуальності поставленого завдання.** Для розв'язання поставленого завдання необхідно охарактеризувати сучасний стан готельного та ресторанного бізнесу в Україні, а також виділити основні проблеми та недоліки.

**Метою** даного дослідження є обґрунтування напрямів удосконалення якості послуг в закладах ресторанного та готельного господарства.

**Виклад основного матеріалу.** Показник якості продукції – це кількісна характеристика однієї чи декількох властивостей продукції, що характеризують її якість, яку розглядають стосовно визначених умов її створення та експлуатації або споживання (рис. 1) [3, с. 40].



**Рис.1. Система показників якості**

Рівень якості – це кількісна характеристика міри придатності того чи іншого виду продукції для задоволення конкретного попиту на неї порівняно з відповідними базовими показниками цього ж виду продукції, якою вже користується споживач [6, с. 106].

Оцінювання якості продукції передбачає визначення її абсолютного, відносного, перспективного та оптимального рівнів.

Абсолютний рівень якості визначають шляхом обчислення певних показників без їх порівняння з відповідними показниками аналогічних виробів. Цей метод визначення рівня якості є недостатнім, оскільки він не відображає міри її відповідності сучасним вимогам.

Відносний рівень якості доповнює функцію абсолютних показників, тому що встановлює співвідношення абсолютних показників якості продукції з відповідними показниками аналогічних кращих зразків.

Оптимальний рівень якості має відповідати мінімальній величині загальних суспільних витрат на виробництво й експлуатацію (споживання) продукції. Сьогодні українським рестораторам та готельєрам доводиться враховувати національні нюанси – низьку купівельну спроможність більшої частини населення, відсутність налагодженої системи постачання, дефіцит висококваліфікованого персоналу [7].

Вимоги до якості безперервно змінюються, збільшуються з розвитком науково-технічного прогресу, підвищенням рівня життя і, відповідно до цього, попиту на пропозиції.

Готельно-ресторанний заклад зобов'язаний забезпечувати чистоту, сервіс, якісне обслуговування, безпеку і збереження майна відвідувачів. Якість послуг, які надає заклад, повинен відповідати нормативним документами підприємства та стандартам, відповідно до вимог клієнтів, що постійно змінюються. Керівництво закладу постійно повинно контролювати якість надання послуг різними способами. Основним з цих способів є опитування клієнтів, щоб оцінити якість, швидкість обслуговування, інтер'єр й атмосферу закладу. Під час проведення таємного анкетування, що проводиться кваліфікованим працівником, перевіряється якість продукції та дотримання норм обслуговування і стандартів. Також проводиться опитування за допомогою Інтернету та гарячої лінії закладу.

Але у зазначених способах є низка недоліків. Для визначення рівня надання послуг у готельно-ресторанному закладі витрачається багато часу на обробку даних, оцінка клієнтів може бути суб'єктивна, не можливе вирішення конфліктів по телефону.

Для надання якісного обслуговування керівництву необхідно проводити навчання персоналу. До програми навчання необхідно включити наступні питання: підвищення професійної та особистісної самооцінки, правильність вирішення конфліктів, вміння переконувати, інформувати та бути впевненим у собі. Для покращення якості сервісу та максимального задоволення клієнтів з персоналом та адміністраторами варто проводити спеціальні тренінги та моделювати різноманітні ситуації. Обов'язковою складовою якості є заохочення обслуговуючого персоналу у вигляді матеріальної винагороди.

Сучасні етапи розвитку якості у закладах готельно-ресторанного бізнесу сформували універсальні моделі, які визначають основні елементи управління якістю послуг, методи ефективного досягнення цілей. Дані моделі використовуються в готельному та ресторанному господарстві із врахуванням особливостей технології обслуговування, специфіки готельних послуг як продукту праці. Серед основних моделей якості є модель «п'ять М», що розроблена відомим вченим Ф. Котлером, та модель «петля якості» Е. Демінга. Ця модель прийнята за основу в міжнародних стандартах ISO 9000.

Модель «п'ять М» (рис. 2) отримана із перших букв складових елементів, які з англійської мови перекладається як персонал (man), матеріал (material), метод (method), навколишнє середовище (milieu), обладнання (machine).

Аналізуючи модель «п'ять М», можна зазначити, що якість послуг досягається за рахунок ефективного управління всіма складовими процесу обслуговування: персоналу, матеріалів для оснащення готелю та

ресторану, обладнання, ефективною організацією праці в структурних підрозділах підприємства.



**Рис. 2. Модель управління якістю готельних послуг «п'ять М»**

Модель «п'ять М» забезпечує системний підхід до управління якістю готельних та ресторанних послуг. Така система управління якістю включає стратегічне, тактичне й оперативне управління; прийняття рішень, управляючих впливів, аналізу і обліку, інформаційно-контрольної діяльності; управління науково-технічним, виробничими, економічними і соціальними факторами і умовами тощо [12].

Модель «петля якості» відображає вимоги міжнародних стандартів ISO 9000 [13]. Вона заснована на життєвому циклі послуг і тому власне носить назву «петля якості». За її допомогою здійснюється взаємозв'язок виробника послуг із споживачем, з усією системою, що забезпечує управління якістю послуг. «Петля якості» послуг зображена на рис. 3.

Згідно з моделлю, заклад розробляє відповідні методики з системи якості, які конкретизують експлуатаційні вимоги для всіх процесів, що стосуються процесу надання послуг, проектування і надання послуг.



**Рис. 3. Модель «петля якості»**

Використання «петлі якості» базується на застосуванні статистичних методів управління якістю, що дозволяє давати об'єктивну оцінку управлінським рішенням у сфері якості. Всі елементи послуги, вимоги і положення, що належать до системи якості, повинні бути відображені у стандартах закладу. Відповідна документація щодо системи якості має містити:

- політику закладу у сфері якості;
- цілі закладу у сфері якості;
- структуру ресторану та готелю;
- системи якості з усіма положеннями й елементами, що її формують;
- структуру і розподіл документації щодо системи якості.

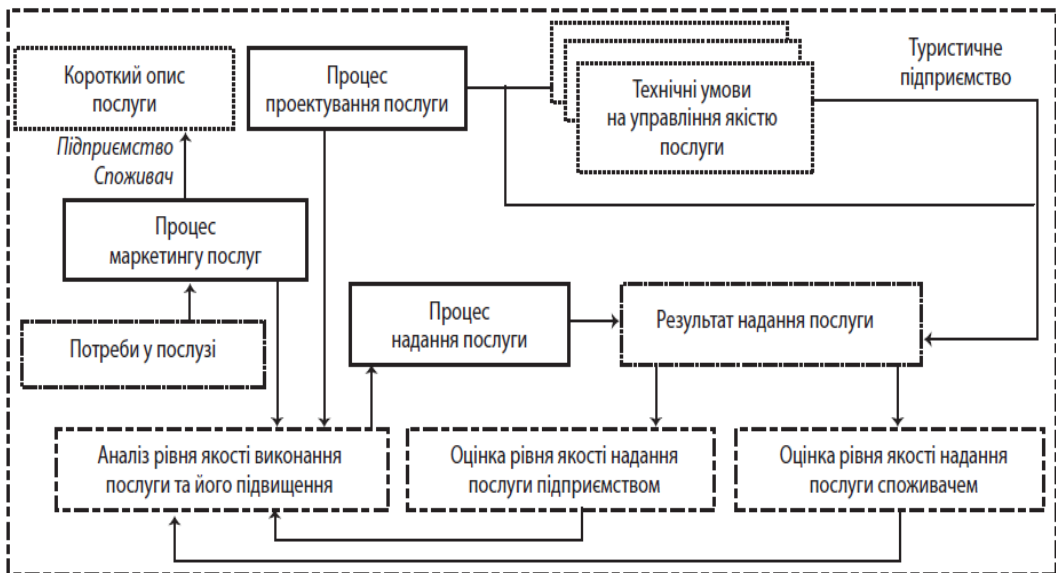
Контроль за якістю готельних та ресторанных послуг передбачає внутрішні перевірки, які слід проводити періодично, планово, із протоколюванням основних питань персоналом, незалежним від конкретної діяльності або ділянки, що перевіряється.

Апробація його моделей дозволяє виділити основні напрямки впровадження менеджменту якості в практику діяльності ресторанных та готельних підприємств:

- створення документованих систем якості;
- взаємовідносини із постачальником;

- взаємовідносини з споживачами;
- мотивація персоналу до покращення якості;
- навчання персоналу в сфері якості.

Зарубіжний і вітчизняний досвід свідчить, що управління якістю обслуговування клієнтів – складний процес, який охоплює організаційний, економічний і соціальний напрями діяльності готельного підприємства. За системним підходом управління якістю обслуговування клієнтів – це сукупність взаємопов'язаних суб'єктів, об'єктів, принципів, методів і функцій управління, орієнтованих на розроблення та задоволення вимог щодо якості та зниження витрат на них. При цьому зусилля спрямовуються на досягнення пріоритетних цілей, серед яких – підвищення рівня якості, зниження операційних витрат, забезпечення оперативності обслуговування, отримання оптимального прибутку. На підставі виконання досліджень сформовано структурно-функціональну модель системи управління якістю обслуговування клієнтів готельно-ресторанного підприємства (рис. 4).



**Рис. 4. Структура системи управління якістю готельних та ресторанних послуг**

Якісне обслуговування – це суть послуг ресторану й умова його успішності. Асортимент, смакові якості страв, ціни, дизайн, імідж, місце розташування важливі, але вони ніколи не компенсують в очах клієнта неухважного і недбалого ставлення з боку персоналу. З іншого боку, ресторан та готель, що зумів надати клієнтам відмінний сервіс, одержує найсильнішу конкурентну перевагу [8; 9].



Одним з ефективних методів приваблення відвідувачів є системи знижок та картки постійних клієнтів [10; 11]. Частково уникнути конкуренції можна, якщо акцентувати увагу на концепції закладу. Концептуальним готельно-ресторанним закладам простіше витримати конкурентну боротьбу, але ніша таких закладів заповнена всього на 5-10%.

Оскільки Україна перебуває на шляху до перетворення на туристичну країну, то до відповідності європейським стандартам необхідно подолати нелегкий шлях. Враховуючи, що наша країна володіє високим потенціалом, необхідно розширювати інфраструктуру закладів ресторанного та готельного бізнесу, створювати заклади для навчання персоналу та підвищення його кваліфікації. На першому етапі постає необхідність розробки власної нормативно-правової бази, яка б регулювала якість надання послуг у сфері готельно-ресторанного бізнесу. Система управління якістю послуг готельно-ресторанного господарства повинна гарантувати клієнтові задоволення його потреб 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.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Таким чином, для удосконалення системи управління якістю в готельному та ресторанному бізнесі доцільно запропонувати модель якості надання послуг, які надаються закладами готельного та ресторанного бізнесу. При цьому суб'єктами мають бути усі власники, які надають послуги із харчування та обслуговування клієнтів.

Для покращення якості послуг підприємств готельно-ресторанного господарства потрібно здійснювати інноваційну діяльність за її основними напрямками. Аналіз ключових параметрів готельно-ресторанних послуг надають керівникам підприємств багато цінної інформації, яка може і повинна бути використана з метою подальшого удосконалення якості роботи. Загальна зацікавленість у поліпшенні надання якості послуг буде і надалі передумовою для створення і розвитку ефективних систем якості, заснованих на сучасних міжнародних стандартах.

**Список використаних джерел:**

1. Болотніков А. О. Стандартизація та сертифікація товарів і послуг: Навч. посібник для студ. вищих навч. закл. / А. О. Болотніков. – Міжрегіональна академія управління персоналом. – К. : МАУП, 2005. – 144 с.
2. Друзюк В. Система управління якістю – інвестиція в майбутнє / В. Друзюк, О. Федак // Стандартизація. Сертифікація. Якість. – 2009. – №1. – С. 51-54.
3. Кривощоков В. І. Управління якістю: навч. посібник для студ. вищих навч. закл. / В. І. Кривощоков; Національний гірничий ун-т. – 2-ге вид., переробл. і доп. – Д. : Наука і освіта, 2008. – 309 с.

4. Баль-Прилипко Л. В. Контроль якості як шлях до виходу з кризи / Л. В. Баль-Прилипко // Мясное дело. – 2009. – №5. – С. 14-17.
5. Расулова А. М. Роль персоналу у забезпеченні конкурентоспроможності ресторану / А. М. Расулова // Вісн. ДонДУЕТ. – №3(23). – 2004. – С. 174-180.
6. Николайчук В. Е. Маркетинг и менеджмент услуг. Деловой сервис / В. Е. Николайчук. – СПб.: Питер, 2005. – 608 с.
7. П'ятницька Г. Т. Стратегічні альтернативи розвитку ресторанів в умовах конкуренції / Г. Т. П'ятницька, А. М. Коваленко // Торгівля і ринок України: Темат. зб. наук. праць з проблем торгівлі і громад. харчування. Вип. 15. – Донецьк: ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2003. – Т.1. – С. 258–267.
8. Нечаюк Л. І. Готельно-ресторанний бізнес : менеджмент : Навч. посібник для студ. вищ. навч. закладів / Л. І. Нечаюк, Н. О. Нечаюк. – К. : Центр навч. літератури, 2006.–346 с.
9. Офіційний сайт Державної служби туризму і курортів [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.tourism.gov.ua](http://www.tourism.gov.ua).
10. Про стандартизацію: Закон України від 17.05.2001 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [portal.rada.gov.ua](http://portal.rada.gov.ua)
11. Бичківський Р. Управління якістю: Навч. посіб. / Р. Бичківський. – Л. : ДУ «Львівська політехніка», 2000. – 329 с.
12. Бульдович С. Пропагування якості: практичні заходи її реалізації / С. Бульдович, А. Заклецький, Ю. Марков, В. Хмель // Стандартизація. Сертифікація. Якість. – 2008. – №3. – С. 52-54.
13. Шишкина Л. Международные стандарты ISO серии 9000. Путь к повышению качества услуг гостиничной индустрии / Л. Шишкина // Гостиничный и ресторанный бизнес. – 2008. – № 1. – С. 46-51.

**Oľha Romanovska**, Senior Lecturer,  
**Inna Danyliuk**, Senior Lecturer,  
Chernivtsi Institute of Trade and Economics of KNUTE,  
Chernivtsi

## **CURRENT STATE OF QUALITY MANAGEMENT OF HOTEL ENTITIES AND RESTAURANT BUSINESS OF UKRAINE AND WAYS OF ITS ENHANCEMENT**

### *Summary*

The article is devoted to the problem of quality enhancement management at restaurants and hotels of Ukraine. The current state of restaurant and hotel business in the country is analyzed. Dynamics of the market through the classification of restaurants is researched. Main problems and factors influencing service quality of restaurants are designated. The need of obligatory certification of quality enhancement management system in restaurant and hotel business is proved. It is determined that quality improvement of restaurant and hotel services demands from managing subjects a considerable capital investments and determines special relevance of exact assessments of cost efficiency of actions for quality improvement and choosing the most preferable of alternative options.

***Keywords:*** restaurant, hotel, quality, service, certification, quality indicators.

### **References:**

1. Bolotnikov, A.O. (2005). Standartyzatsiia ta sertyfikatsiia tovariv i posluh [Standardization and certification of goods and services]. Kyiv, 144 p. (in Ukr.).

2. Druziuk, V., Fedak, O. (2009). Quality management system - an investment in the future. Standartyzatsiia. Sertyfikatsiia. Yakist' [Standardization. Certification. Quality], no. 1, pp. 51-54 (in Ukr.).
3. Kryvoschokov, V.I. (2008). Upravlinnia iakistiu [Quality management]. Nauka i osvita, Dnipropetrovs'k, 309 p. (in Ukr.).
4. Bal'-Prylypko, L.V. (2009). Quality control as way out of crisis. Miasnoe delo [Meat case], no. 5, pp.14-17 (in Ukr.).
5. Rasulova, A.M. (2004). The role of staff in ensuring competitiveness restaurant. Visnyk DonDUET [Bulletin DonDUET], no. 3 (23), pp. 174-180 (in Ukr.).
6. Nikolajchuk, V.E. (2005). Marketing i menedzhment uslug. Delovoj servis [Marketing and service management. Business service]. Piter, SPb., 608 p. (in Russ.).
7. P'iatnyts'ka, H.T., Kovalenko, A.M. (2003). Strategic alternatives of restaurants in a competitive environment. Torhivlia i rynek Ukrainy [Trade and Market of Ukraine], no.15, DonDUET im. M. Tuhana-Baranovs'koho, Donets'k, vol. 1, pp. 258-267 (in Ukr.).
8. Nechaiuk, L.I., Nechaiuk, N.O. (2006). Hotel'no-restorannyj biznes: menedzhment [Hotel and restaurant business: management]. Kyiv, 346 p. (in Ukr.).
9. The official website of the State Service for Tourism and Resorts. Available at: [www.tourism.gov.ua](http://www.tourism.gov.ua). (in Ukr.).
10. About standardization (2001), Law of Ukraine of 17.05.2001, Fund of the state property of Ukraine. Available at: [portal.rada.gov.ua](http://portal.rada.gov.ua) (in Ukr.).
11. Bychkivs'kyj, R. (2000). Upravlinnia iakistiu [Quality management]. DU «L'vivs'ka politehnika», Lviv, 329 p. (in Ukr.).
12. Bul'dovych, S., Zaklets'kyj, A., Markov, Yu., Khmel', V. (2008). Promoting quality: the practical arrangements for its implementation. Standartyzatsiia. Sertyfikatsiia. Yakist' [Standardization. Certification. Quality], vol. 3, pp. 52-54 (in Ukr.).
13. Shishkina, L. (2008). International standards ISO 9000. The path to improving the quality of hospitality industry services. Gostinichnyj i restorannyj biznes [Hotel and restaurant business], vol. 1, pp. 46-51(in Russ.).



УДК 658.6

**Л. Т. Струтинська,**

Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ,  
м. Чернівці

## **СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА ЧЕРНІВЕЦЬКОЇ ОБЛАСТІ**

*Анотація*

У статті проаналізовано сучасний стан закладів ресторанного господарства в Чернівецькій області, сучасну класифікацію закладів ресторанного господарства, основні концепції, тенденції розвитку, запропоновано науково-практичні підходи щодо організації ефективного управління закладами ресторанного господарства на основі отриманих даних. Проаналізовано економічні фактори діяльності закладів ресторанного господарства Чернівецької області та наукові дослідження вчених щодо розвитку ресторанного господарства в сусідніх областях України. Наведено статистичні дані щодо кількості закладів ресторанного господарства за останні роки. Визначено основні проблеми напрями покращення розвитку підприємства ресторанного господарства