

**Сопіга В.Б.**

кандидат педагогічних наук,  
викладач кафедри сфери обслуговування, технологій та охорони праці  
Тернопільського національного педагогічного університету  
імені Володимира Гнатюка

**Алілуйко М.С.**

кандидат економічних наук,  
викладач кафедри сфери обслуговування, технологій та охорони праці  
Тернопільського національного педагогічного університету  
імені Володимира Гнатюка

**Sopiha Viktor**

Ternopil Volodymyr Hnatiuk National Pedagogical University

**Aliluiko Maria**

Ternopil Volodymyr Hnatiuk National Pedagogical University

## ІНТЕГРАЦІЯ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

## INTEGRATION OF MANAGEMENT SYSTEMS IN THE HOTEL AND RESTAURANT ENTERPRISES

У статті акцентовано увагу на таких системах менеджменту, як TQM (Total Quality Management, тобто загальне управління якістю), що передбачає орієнтацію на споживача, лідерство керівника, процесний та системний підхід до управління й постійне покращення діяльності готельно-ресторанного підприємства; CSR (Corporate Social Responsibility, тобто колективна соціальна відповідальність), що враховує соціальні запити клієнтів, працівників та суспільства; 5S, що включає організованість (Seiri), акуратність і впорядкованість (Seiton), прибирання (Seiso), стандартизацію (Seiketsu) і дисципліну (Shitsuke). Запропоновано схему інтеграції цих систем менеджменту в контексті діяльності готельно-ресторанних підприємств. Вона полягає передусім у постійному пошуку способів підвищення якості обслуговування шляхом упорядкування кожної діяльності та з урахуванням соціальних запитів гостей, працівників та суспільства.

**Ключові слова:** менеджмент, системи менеджменту, управління якістю, готельно-ресторанні підприємства.

В статье акцентировано внимание на таких системах менеджмента, как TQM (Total Quality Management, то есть всеобщее управление качеством), которая предусматривает ориентацию на потребителя, лидерство руководителя, процессный и системный подход к управлению и постоянное улучшение деятельности гостинично-ресторанного предприятия; CSR (Corporate Social Responsibility, то есть коллективная социальная ответственность), которая учитывает социальные запросы клиентов, сотрудников и общества; система 5S, которая включает организованность (Seiri), аккуратность и упорядоченность (Seiton), уборку (Seiso), стандартизацию (Seiketsu) и дисциплину (Shitsuke). Предложена схема интеграции этих систем менеджмента в контексте деятельности гостинично-ресторанных предприятий. Она заключается прежде всего в постоянном поиске способов повышения качества обслуживания путем упорядочивания каждой деятельности и с учетом социальных запросов гостей, работников и общества.

**Ключевые слова:** менеджмент, системы менеджмента, управления качеством, гостинично-ресторанные предприятия.

In the context of hotel and restaurant business, the following management systems are revealed: TQM, CSR, and 5S. TQM (Total Quality Management) provides: a consumer-oriented approach that addresses the needs of stakeholders; leadership of the manager aimed at determining the goals and directions of the enterprise; involvement of employees not only in carrying out tasks according to the instruction, but also in quality management; a process approach that combines a number of business processes; a sys-

tematic approach to management that involves structuring the system to optimize the enterprise; constant improvement of quality of products and services; making decisions based on the facts obtained from the results of internal quality system audits, corrective and preventive actions; mutually beneficial relationships with suppliers, which are the identification and selection of major suppliers, the creation of open and simple relationships. The Corporate Social Responsibility (CSR) addresses the social needs of customers, employees, and society. CSR has the following advantages: quality of service is improved in a social context; corporate reputation is strengthened; loyalty is gained from customers and society; social significance is increased in the region or country. The 5S system is derived from the first letters of Japanese words in Latin transcription denoting its elements: seiri (organization) is about removing unnecessary things and adverse factors from the work environment; seiton (order) refers to ordering the placement of work aids and accessories at a hotel or restaurant; seiso (cleanliness) is considered not only for the appearance, but also for the safety of employees and guests; seiketsu (standardization) is primarily about the rules of cleaning, filtering, ordering, etc.; shitsuke (discipline) is being considered as a conscious observance of purity and order. The article presents the scheme of integration of these management systems. This combination is to constantly find ways to improve the quality of service, organizing each activity and taking into account the social demands of guests, employees and society.

**Key words:** management, management systems, quality management, hotel and restaurant enterprises.

**Постановка проблеми.** В умовах зростання вимог суспільства та збільшення конкуренції у сфері гостинності підприємствам необхідно вдосконалювати процес обслуговування, робити його максимально ефективним щодо виробництва та створювати умови для максимальної задоволеності клієнтів. Ефективність функціонування готельно-ресторанних підприємств передусім залежить від організації його роботи, кадрових, управлінських та виробничих рішень, тому доцільно впроваджувати та модернізувати менеджерські підходи.

Для вдосконалення діяльності підприємств сьогодні використовують різні системи та концепції менеджменту. Зокрема, в наукових студіях частково розкрито особливості впровадження та функціонування таких управлінських філософій, як TQM (Total Quality Management, тобто загальне управління якістю); TPM (Total Productive Maintenance, тобто система загального обслуговування устаткування); CSR (Corporate Social Responsibility, тобто колективна соціальна відповідальність); модель управління «П'ять М» (MEN – персонал, MACHINE – обладнання, MATERIAL – матеріали, METHOD – методи і навколишнє середовище, MILIEU – мікроклімат); антикризовий менеджмент.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Окремі питання менеджменту в готельно-ресторанних підприємствах розглядалися в наукових студіях низки науковців, зокрема:

– загальні засади менеджменту висвітлювали І. Андренко, О. Давидова, О. Кравець, І. Писаревський, П. Пуцентейло, О. Момот та інші вчені [1; 2; 3; 4];

– впровадження системи 5S в індустрії гостинності розкривали А. Ділек, Е. Рох, А. Даміана, П. Холзнер, Д. Метт [5; 6];

– формування корпоративної стратегії на основі системи CSR висвітлювалося в працях

О. Поважного та Н. Орлової [7], а поєднання цієї системи менеджменту з TQM розглядали С. Бенавідес-Веласко, С. Квінтана-Гарсія, М. Маршанте-Лара, Л. Гірняк, В. Сопіга [8; 9].

**Метою** статті є дослідження можливості інтеграції систем менеджменту в готельно-ресторанних підприємствах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Однією з провідних систем менеджменту вважається TQM. У готельно-ресторанних підприємствах цю систему передусім доцільно спрямовувати на забезпечення якості продукції та послуг завдяки запровадженню принципів, що передбачають [2, с. 254–282]:

– орієнтацію на споживача, яка полягає в урахуванні потреб стейкхолдерів; при цьому системний підхід TQM передбачає збирання й аналізування скарг чи претензій клієнтів, отримання інформації з багатьох джерел та інтегрування в процес отримання точних та обґрунтованих висновків щодо запитів ринку загалом чи конкретного замовника зокрема;

– лідерство керівника, яке полягає у визначенні цілей та напрямів діяльності підприємства та максимального залучення працівників у процес виконання поставлених завдань;

– залучення працівників не тільки до виконання завдань за інструкцією, але й до управління якістю, пошуку шляхів покращення діяльності підприємства; персонал розглядається як основний ресурс організації, забезпечуються умови для максимального розкриття й використання творчого потенціалу; передбачається матеріальне й моральне заохочення співробітників;

– процесний підхід, спрямований на поєднання низки бізнес-процесів, до яких входять структурні підрозділи й посадові особи підприємства; до основних показників якості процесу відносять результативність, ефективність та гнучкість; на основі цього принципу

підприємство має визначити процеси проектування, виробництва й доставки продукції чи послуги; за допомогою управління процесами забезпечується відповідний рівень задоволення замовників;

– системний підхід до управління, що передбачає виконання таких дій, як структуризація системи для оптимізації роботи підприємства, безперервне вдосконалення системи з урахуванням оцінювання й атестації; встановлення пріоритету узгодженості ресурсів тощо;

– постійне підвищення якості продукції та послуг, що включає такі дії, як використання періодичного оцінювання для визначення сфери можливих удосконалень, постійне покращення продуктивності й ефективності усіх процесів виробництва й обслуговування; стимулювання профілактичних робіт; забезпечення співробітників підприємства відповідним навчанням, методиками та інструментами постійного вдосконалення, створення системи заходів для спостереження, аналізування та стимулювання поліпшень;

– прийняття рішень, які ґрунтуються на фактах; зокрема, отримання даних від результатів внутрішніх перевірок системи якості, коригувальних та запобіжних дій, обґрунтованих претензій та побажань клієнтів; при цьому інформація може генеруватися з аналізу ідей та пропозицій, що надходять від працівників організації щодо підвищення продуктивності, оптимізації витрат тощо;

– взаємовигідні відносини з постачальниками, які можуть реалізовуватися в таких діях, як визначення та вибір основних постачальників, створення відкритих та простих взаємозв'язків; сумісне вдосконалення продукції та послуг, обмін планами та інформацією на майбутнє; визнання успіхів постачальників.

Окрім TQM, у готельно-ресторанних підприємствах часто використовується система менеджменту CSR.

Основними засадами CSR, якими керуються компанії, є:

– виробництво якісної продукції та надання послуг, що необхідні для суспільства;

– обов'язкове дотримання законів щодо оподаткування, екології, охорони праці тощо;

– раціональне ведення бізнесу, що зорієнтоване на створення додаткової економічної вигоди та збільшення конкурентоспроможності в інтересах підприємства та суспільства;

– створення та підтримка прозорих і взаємовигідних відносин з усіма стейкхолдерами;

– дотримання міжнародних норм, угод і стандартів;

– використання енергозберігаючих та екологічних технологій виробництва;

– забезпечення людей робочими місцями з належним рівнем оплати праці та соціального забезпечення;

– сприяння соціальному й професійному розвитку та підвищенню кваліфікації працівників [7].

Система CSR може бути впроваджена в діяльність готельно-ресторанного комплексу. У цьому аспекті соціальна робота, що здійснюється підприємством, є раціональним способом ведення бізнесу, навіть якщо це не пов'язане з фінансовими питаннями. CSR лобіює діяльність, що сприяє вирішенню тих соціальних питань, що не завжди є основними в безпосередніх інтересах компанії. Однак є декілька причин імплементації CSR у готельно-ресторанному підприємстві:

– покращення продуктивності підприємства та підвищення якості обслуговування в соціальному розрізі;

– зміцнення корпоративного іміджу;

– отримання лояльності від клієнтів чи суспільства;

– підвищення соціальної значущості в регіоні чи країні.

Зазвичай систему TQM розглядають окремо від CSR. Згідно ж із сучасними дослідженнями в індустрії гостинності ці два підходи доцільно поєднувати [8; 9]. У відповідних публікаціях висвітлено, що покращення загального управління якістю позитивно впливає на підвищення корпоративної соціальної відповідальності. З іншого боку, продуктивність діяльності організації залежить від її здатності задовольнити потреби та очікування стейкхолдерів (працівників, клієнтів та суспільства). Однак для індустрії гостинності, окрім вищезазначених стратегічних підходів, важлива впорядкованість усього: від обладнання номерів до роботи персоналу та управлінських рішень. Саме тому слід брати до уваги систему впорядкування (систему 5S).

Зауважимо, що система 5S створювалася в підприємствах Японії. Вона передбачала участь усього персоналу у заходах з наведення порядку, чистоти, покращення трудової дисципліни та створення безпечних умов праці. Ця система стала основою відповідного менеджменту й підвищення ефективності виробництва. Назва системи 5S походить від перших букв японських слів у латинській транскрипції, що позначають її елементи: Seiri – організація; Seiton – акуратність, впорядкованість; Seiso – прибирання; Seiketsu – стандартизація; Shitsuke – дисципліна [4, с. 249–250]. Розкриємо кожну "S" у контексті у діяльності готельно-ресторанних підприємств.

1) Компонент "Seiri" (організація, організованість). У 5S організація полягає у видаленні непотрібних речей та несприятливих чинників з робочого середовища, запобігає втратам з

ціннісно-орієнтованої точки зору. На цій стадії доцільно шукати відповіді на такі запитання: «Які саме справи ми робимо?»; «Хто є нашим внутрішнім та зовнішнім клієнтом?»; «Які очікування від нашої роботи?». Головний внесок "Seiri" полягає у тому, що він змушує зосередитися на кінцевій цінності. Таким чином, працівники усвідомлено здійснюють свою діяльність в ціннісно-орієнтованій формі.

2) Компонент "Seiton" (акуратність). Це стосується впорядкування розміщення засобів праці та допоміжного інвентарю в готелі чи ресторані. Після поділу матеріали слід розташувати таким чином, щоб їх можна було досягти легко й швидко. Інструменти, обладнання чи продукція, що часто використовується, розміщуються ближче до працюючого, легкі матеріали – на верхніх полицях етажерки чи шафи, а важкі – на нижніх. Цей етап запобігає зайвим витратам часу, психічної та фізичної енергії, зокрема мінімізується втрата часу під час пошуку матеріалів. Місця, на яких повинні бути розміщені певні речі, потрібно маркувати (наприклад кольором, стрілками, малюнками чи написами). Крім цього, порядок у робочому середовищі запобігає порушенню норм охорони праці, нещасним випадкам, енергетичним перенапруженням тощо.

3) Компонент "Seiso" (прибирання). У всіх підприємствах прибирання роблять задля видалення бруду, пилу, плямів тощо. Це покращує робоче місце, запобігає дефектам, неполадкам, а в готельно-ресторанних підприємствах ще й підвищує культуру та якість обслуговування, сприяє зростанню задоволеності клієнтів, адже це посідає одне з перших місць серед очікувань стейкхолдерів. У контексті 5S чистота повинна розглядатися не тільки для зовнішнього вигляду, але й для безпеки працівників та клієнтів.

4) Компонент "Seiketsu" (стандартизація). У 5S стандартизація стосується передусім правил прибирання, очищення, впорядкування тощо. Для цього у готельно-ресторанних підприємствах потрібно розробити чіткий алгоритм видалення непотрібних речей на кухні, в торговому залі та в номерах готелю; план, схеми, інструкції для адміністраторів, покоївок, швейцарів, кухарів, офіціантів щодо розташування засобів праці та допоміжних предметів.

Зауважимо, що зараз в індустрії гостинності популяризується індивідуальний підхід до обслуговування. В цьому контексті стандартизацію можуть упереджено розглядати як протилежність (перешкоду). Однак стандарти завжди потрібні для підтримки певного рівня якості, тому в провідному готельному менеджменті використовують та вдосконалюють стандарти гостинності. Наприклад, престижна

міжнародна мережа готелів "Ritz-Carlton" впроваджує «Золоті стандарти» ("Gold Standards") щодо обслуговування клієнтів [5].

5) Компонент "Shitsuke" (дисципліна). Свідоме дотримання чистоти й порядку в готельно-ресторанних підприємствах є одним із завдань системи 5S. Велике значення має те, щоби співробітники не тільки виконували вимоги, що висувуються до них, але й розуміли їх сутність та кінцеву мету. Працівникам варто брати на себе такі завдання, як виявлення можливих проблем, їх вирішення та здійснення необхідних удосконалень під час продовження процесу обслуговування. У готельно-ресторанних підприємствах під час розширення можливостей співробітників важливо розвивати спільні цінності, норми та культуру.

Отже, у готельно-ресторанних підприємствах доцільно впроваджувати систему менеджменту 5S, яка передбачає видалення зайвих речей, впорядкування та розміщення предметів, прибирання й очищення робочого місця, стандартизацію правил сортування, формування дисциплінованої звички дотримуватися чистоти й порядку.

Вважаємо, що система 5S буде ефективною в інтеграції із системами менеджменту TQM та CSR. У процесі інтеграції цих системи варто за основу менеджменту брати систему TQM, враховувати соціальні запити стейкхолдерів та впорядковувати все в готельно-ресторанному підприємстві крізь призму компонентів системи 5S (організація, акуратність, прибирання, стандартизація, дисципліна).

Таку принципову схему інтеграції систем менеджменту в готельно-ресторанних підприємствах ми зобразили на рис. 1.

На зображеній схемі показано, що під час інтеграції систем TQM, CSR і 5S за основу взято TQM з усіма її принципами. Кожну конкретну діяльність готельно-ресторанного підприємства варто упорядковувати з урахуванням розробок у системі 5S. При цьому слід враховувати соціальні запити стейкхолдерів, що передбачає система CSR. Після впровадження вимог цих трьох систем доцільно оцінювати якість обслуговування, робити відповідні висновки й шукати шляхи покращення рівня надання цих послуг у майбутньому.

**Висновки з проведеного дослідження.** У готельно-ресторанних підприємствах часто використовують такі системи менеджменту, як TQM, CSR і 5S. Нами запропоновано схему інтеграції цих систем. Таке поєднання полягає в постійному пошуку способів підвищення якості обслуговування шляхом упорядкування кожної діяльності та з урахуванням соціальних запитів гостей, працівників та суспільства. Зазначені



**Рис. 1. Схема інтеграції систем менеджменту (TQM, CSR і 5S) у готельно-ресторанних підприємствах**

підходи сприятимуть підвищенню ефективності менеджменту, зростанню якості послуг, даватимуть змогу покращувати репутацію, імідж та конкурентоспроможність готельно-ресторанного підприємства.

Подальших наукових розвідок потребують питання практичної адаптації інтегрованих систем менеджменту в сучасних суспільно-економічних умовах готельно-ресторанної індустрії.

#### Список використаних джерел:

1. Андренко І., Кравець О., Писаревський І. Менеджмент готельно-ресторанного господарства : підручник. Харків : ХНУМГ, 2014. 431 с.
2. Давидова О., Писаревський І., Ладиженська Р. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві : навчальний посібник. Харків : ХНАМГ, 2012. 414 с.
3. Пуцентейло П. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2007. 300 с.
4. Момот О. Менеджмент якості та елементи системи якості : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 368 с.
5. Dilek A. A conceptual evaluation of 5S model in hotels. *African Journal of Business Management*. 2013, Vol. 7(30). URL: [https://www.researchgate.net/publication/304185416\\_A\\_conceptual\\_evaluation\\_of\\_5S\\_model\\_in\\_hotels](https://www.researchgate.net/publication/304185416_A_conceptual_evaluation_of_5S_model_in_hotels) (accessed: 20 January 2019).
6. Rauch E., Damiana A., Holzner P., Matt D. Lean Hospitality – Application of Lean Management methods in the hotel. *Research and Innovation in Manufacturing: Key Enabling Technologies for the Factories of the Future – Proceedings of the 48th CIRP. Conference on Manufacturing Systems* Edited by Roberto TETI. 2016, Vol. 41. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212827116000305?via%3Dihub> (accessed: 25 January 2019).
7. Поважний О., Орлова Н. Формування корпоративної стратегії на основі соціальної відповідальності. *Менеджер*. 2014. № 1. С. 4–10. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm\\_2014\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm_2014_1_3) (дата звернення: 22.01.2019).
8. Benavides-Velasco C.A., Quintana-García C., Marchante-Lara M. Total quality management, corporate social responsibility and performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*. 2014. Vol. 41. P. 77–87. URL: <https://www.sciencedirect.com/journal/international-journal-of-hospitality-management/vol/41> (accessed: 15 January 2019).
9. Гірняк Л., Сопіга В. Формування культури та якості обслуговування у готельно-ресторанних підприємствах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 21. Ч. 1. С. 50–55.

**References:**

1. Andrenko I., Kravets O., Pysarevskiy I. (2014). *Menedzhment hotelno-restorannoho hospodarstva : pidruchnyk* [Hotel and restaurant management : manual]. Kharkiv : KhNUMH. (in Ukrainian)
2. Davydova O., Pysarevskiy I., Ladyzhenska R. (2012). *Upravlinnia yakistiu produktsii ta posluh u hotelno-restorannomu hospodarstvi : navch. posibnyk* [Quality management of products and services in the hotel and restaurant industry : a training manual]. Kharkiv : KhNAMH. (in Ukrainian)
3. Putsenteilo P. (2007). *Ekonomika i orhanizatsiia turystychno-hotelnoho pidpriemnytstva : navch. posibnyk* [Economy and organization of tourism and hotel business : a training manual]. Kyiv : TsUL. (in Ukrainian)
4. Momot O. (2007). *Menedzhment yakosti ta elementy systemy yakosti : navch. posibnyk* [Quality management and elements of the quality system : a training manual]. Kyiv : Tsentr uchbovoi literatury. (in Ukrainian)
5. Dilek A. (2013). A conceptual evaluation of 5S model in hotels. *African Journal of Business Management*. Vol. 7(30). URL: [https://www.researchgate.net/publication/304185416\\_A\\_conceptual\\_evaluation\\_of\\_5S\\_model\\_in\\_hotels](https://www.researchgate.net/publication/304185416_A_conceptual_evaluation_of_5S_model_in_hotels) (accessed: 20 January 2019).
6. Rauch E., Damiana A., Holzner P., Matt D. (2016). Lean Hospitality – Application of Lean Management methods in the hotel. *Research and Innovation in Manufacturing: Key Enabling Technologies for the Factories of the Future – Proceedings of the 48th CIRP*. Conference on Manufacturing Systems Edited by Roberto TETI, vol. 41, URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212827116000305?via%3Dihub> (accessed: 25 January 2019).
7. Povazhnyi O., Orlova N. (2014). *Formuvannia korporatyvnoi stratehii na osnovi sotsialnoi vidpovidalnosti* [Formation of corporate strategy based on social responsibility]. *Menedzher* [Manager] (electronic journal). Vol. 1. P. 4–10. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm\\_2014\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm_2014_1_3) (accessed: 22 January 2019).
8. Benavides-Velasco C.A., Quintana-García C., Marchante-Lara M. (2014). Total quality management, corporate social responsibility and performance in the hotel industry: *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 41. P. 77–87. URL: <https://www.sciencedirect.com/journal/international-journal-of-hospitality-management/vol/41> (accessed: 15 January 2019).
9. Hirniak L., Sopiha V. (2018). *Formuvannia kultury ta yakosti obsluhovuvannia u hotelno-restorannykh pidpriemstvakh* [Formation of culture and quality of service in the hotel and restaurant enterprises]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriiia : Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo* [Scientific Bulletin of Uzhgorod National University. Series : International Economic Relations and World Economy], vol. 21, p. 1, pp. 50–55.