

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

МОСТОВА КАТЕРИНА АНТОНІВНА

УДК 005.6:641.5

ДИСЕРТАЦІЯ

**ФОРМУВАННЯ ІНТЕГРОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ
ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ**

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ К. А. Мостова

Науковий керівник:

Кузнецова Інна Олексіївна, доктор економічних наук, професор

Бедрадіна Ганна Костянтинівна, кандидат економічних наук, доцент

Одеса – 2025

АНОТАЦІЯ

Мостова К. А. Формування інтегрованої системи управління якістю послуг підприємств ресторанного бізнесу. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» (07 «Управління та адміністрування»). – Одеський національний економічний університет Міністерства освіти і науки України, Одеса, 2025.

У дисертаційній роботі розкрито теоретичні та методичні положення, розроблено практичні рекомендації і надано відповідні висновки, що спрямовані на формування інтегрованої системи управління якістю послуг підприємств ресторанного бізнесу. Досліджено процес формування інтегрованої системи управління якістю (ІСУЯ) послуг у сфері ресторанного бізнесу як стратегічного інструменту забезпечення конкурентоспроможності, задоволеності споживачів та ефективного функціонування підприємств харчування в умовах сталої економіки.

У першому розділі дисертаційної роботи узагальнено науково-теоретичні підходи до визначення поняття «інтегрована система управління якістю» та визначено ключові закономірності, що описують етапи еволюції концепцій управління якістю, які доповнено етапом – «Інтеграція систем управління якістю», а також запропоновано власну концептуальну модель інтегрованої системи управління якістю. Проаналізовано наукові підходи до розуміння дефініцій «якість», «управління якістю послуг» і «система управління якістю», розглянуто та систематизовано взаємозв'язки між ними. Обґрунтовано та сформульовано авторське визначення терміну «інтегрована система управління якістю послуг», що має внутрішню єдність, яка сформована на засадах процесного підходу за рахунок вбудованих стандартів та адресності методів і інструментів TQM. На основі проведених досліджень, було доведено важливість впровадження СУЯ та її удосконаленої моделі ІСУЯ, яка базується на принципах поєднання стандартів, які

передбачають формування організаційної культури якості, визначення процесів та заходів задля поліпшення, встановлення відповідальності за якість та мотивації персоналу за її підвищення, документації процедур з якості, а також оцінювання ступеня задоволеності споживачів.

У другому розділі дисертаційної роботи запропоновано удосконалену технологічну карту процесної структури введення нової технології приготування страв на підприємствах ресторанного бізнесу за допомогою імплементації циклу PDCA (Plan–Do–Check–Act) та використовуючи нотацію IDEF0 як інструмент візуалізації та моделювання бізнес-процесів. Це дозволило детально формалізувати, описати та стандартизувати ключові етапи управління якістю, пов'язані з виробництвом страв і наданням послуг у закладі ресторанного господарства. Таким чином, удосконалена технологічна карта виконує не лише інформаційну функцію, а й стає управлінським інструментом, який забезпечує: підвищення прозорості управлінських рішень, зменшення помилок у процесі приготування страв, інтеграцію системи контролю якості послуг в повсякденну діяльність закладу. Акцент зроблено на використанні загальновизнаних міжнародних підходів до управління якістю, зокрема принципів ISO 9001, ISO 22000, системи аналізу небезпечних чинників і контролю у критичних точках (НАССР), а також концепції загального управління якістю (Total Quality Management – TQM). Систематизовано методи та інструменти TQM в інтегрованій системі управління якістю та розподілено за етапами процесу управління якістю. Такий підхід забезпечує цілісне бачення взаємозв'язку між елементами системи, підвищує ефективність реалізації управлінських рішень і дозволяє комплексно контролювати якість на усіх рівнях функціонування ресторанного підприємства. Розроблено систему індикаторів та сукупність кількісних і якісних показників для оцінювання інтегрованої системи управління якістю послуг у підприємствах ресторанного бізнесу. Сформовано обґрунтовані критерії, що дають змогу здійснювати об'єктивний і релевантний аналіз поточного стану системи управління якістю. У процесі дослідження доведено доцільність використання такої системи

оцінювання, яка базується на охопленні трьох ключових складових: якості обслуговування клієнтів, якості приготування страв і ефективності управлінських процесів. Застосування запропонованих індикаторів сприяє формуванню комплексного уявлення про рівень якості, підвищенню ефективності функціонування внутрішніх процесів ресторанних підприємств.

У третьому розділі дисертаційної роботи проаналізовано ринок підприємств ресторанного бізнесу України та узагальнено, що сфера ресторанного бізнесу в Україні є перспективною та постійно удосконалюється. Це зумовлено запровадженням інноваційних технологій та посиленням конкуренції на ринку. Сучасні підприємства ресторанного господарства все частіше розглядають якість як стратегічну конкурентну перевагу. Формалізовано процедуру оцінювання рівня якості в рамках моніторингу функціонування інтегрованої системи управління якістю на підприємствах ресторанного бізнесу. Розроблено та проведено опитування-анкетування підприємств ресторанного бізнесу України, на основі якого підтверджено актуальність подібних анкетувань, що надають можливість керівному складу висвітлити проблемні зони в існуючій системі управління якістю. Обґрунтовано доцільність проведення оцінювання за двома ключовими групами показників: «якість обслуговування клієнтів» та «якість ресторанних страв». Застосовано математичну модель на основі функцій приналежності для проведення комплексного оцінювання, що дозволило розробити шкалу оцінювання якості ресторанних послуг і забезпечити об'єктивність та гнучкість у прийнятті управлінських рішень. Визначено напрями оптимізації наявної системи управління якістю послуг. У роботі обґрунтовано, що розробка та впровадження новітніх технологій приготування страв із застосуванням карт процесу, FMEA-аналізу та візуалізаційних діаграм дозволяє системно впроваджувати інновації, мінімізувати ризики на етапі проектування інтегрованої системи управління якістю послуг підприємств ресторанного бізнесу. Після впровадження комплексу організаційних, технічних та кадрових заходів, спрямованих на вдосконалення інтегрованої системи управління якістю послуг, запропоновано повторний моніторинг та

розрахована інтегральна оцінка рівня інтегрованої системи управління якості послуг підприємства ресторанного бізнесу.

Наукові результати дисертаційного дослідження мають теоретико-практичне значення; розроблені рекомендації і пропозиції можуть бути використаними у процесі реалізації управлінських рішень щодо формування і впровадження інтегрованої, адаптивної системи управління якістю, яка не лише забезпечує стабільність та відповідність послуг стандартам, але й підвищує конкурентоспроможність підприємства в динамічному ринковому середовищі. Таким чином, ефективність запропонованих рішень підтверджується як теоретичною обґрунтованістю, так і практичною результативністю в умовах сучасного ресторанного бізнесу України.

Практичне значення дисертаційної роботи полягає у розробці прикладного інструментарію з формування та впровадження ІСУЯ послуг в діяльність ресторанних підприємств України, який може бути використаний керуючим складом підприємств ресторанного бізнесу, консультантами з якості та освітніми закладами для підготовки фахівців з управління якістю.

Наукові розробки та практичні рекомендації дисертаційного дослідження прийнято до впровадження рестораном «BEERTEKA» - ТОВ «БІРТЕКА» з метою формування інтегрованої системи управління якістю послуг, що сприятиме можливості доцільно використати вбудовані стандарти та адресність методів управління якістю, вдосконалити управлінські процеси (довідка № 02-02/2025 від 04.02.2025 р.). Основні результати дослідження щодо теоретичних та практичних положень управління якістю та розробки методичних підходів управління якістю послуг підприємств ресторанного бізнесу прийняті до впровадження підприємством «ресторан Le Patio» - ТОВ «Л.А.Р.К.» (довідка № 03-11/2024 від 20.11.2024 р.). Розроблене у рамках дисертаційного дослідження анкетування-опитування, апробовано на керівному складі ресторану «YUG» - ТОВ «СІНЕРДЖІ ГРУП» та запропоновано розробку інтегрованої системи управління якістю послуг,

що ґрунтується на результатах дисертаційного дослідження (довідка № 02-09/24 від 18.09.2024 р.).

Основні положення і результати дисертаційного дослідження використовуються у навчальному процесі Одеського національного економічного університету при викладанні дисципліни «Операційний менеджмент» (довідка № 01-17/503 від 09.06.2025 р.).

Ключові слова: якість, система управління якістю, система управління якістю послуг, інтегрована система управління якістю послуг, бізнес-процес, ресторанний бізнес, заклад громадського харчування, сфера послуг, підприємство ресторанного бізнесу, методи та інструменти TQM.

ABSTRACT

Mostova K. A. Formation of an Integrated Quality Management System for Service Enterprises in the Restaurant Business – Qualification scientific work as a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in specialty 076 «Entrepreneurship, Trade and Exchange Activities» (07 «Management and Administration»). – Odesa National University of Economics, Ministry of Education and Science of Ukraine, Odesa, 2025.

The dissertation reveals theoretical and methodological principles, develops practical recommendations, and provides relevant conclusions aimed at the formation of an integrated quality management system (IQMS) for service enterprises in the restaurant business. The research investigates the process of forming an IQMS in the restaurant industry as a strategic tool for ensuring competitiveness, customer satisfaction, and the effective functioning of food service enterprises in the context of a sustainable economy.

In the first chapter, the scientific and theoretical approaches to defining the concept of "integrated quality management system" are generalized, and the key regularities describing the evolution stages of quality management concepts are identified. These are expanded by introducing a new stage – «Integration of Quality Management Systems». The author proposes a conceptual model of the IQMS and analyzes the theoretical foundations of the definitions «quality», «service quality management», and «quality management system», systematically exploring their interconnections. An original definition of the term «integrated service quality management system» is substantiated, which reflects internal coherence based on the process approach, embedded standards, and targeted application of TQM methods and tools. The research emphasizes the importance of implementing a quality management system and its improved IQMS model, which incorporates the combination of standards, the development of quality-oriented organizational culture, process improvement strategies, employee responsibility

and motivation for quality, documentation of quality procedures, and evaluation of customer satisfaction.

The second chapter presents an improved process structure (technological map) for introducing new dish preparation technologies in restaurant enterprises using the PDCA (Plan–Do–Check–Act) cycle and IDEF0 notation for business process visualization and modeling. This approach enables detailed formalization and standardization of the key quality management stages related to food production and service delivery in food establishments. The improved process map serves not only as an informational tool but also as a managerial instrument, enhancing decision-making transparency, minimizing errors in food preparation, and integrating quality control systems into the daily operations of the enterprise. Emphasis is placed on internationally recognized quality management frameworks, including ISO 9001, ISO 22000, HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points), and Total Quality Management (TQM). TQM methods and tools are systematized within the IQMS and distributed across quality management process stages. This provides a holistic understanding of the interconnections between system elements, improves the effectiveness of management decisions, and enables comprehensive quality control at all levels of restaurant enterprise operations. A system of indicators, along with quantitative and qualitative metrics for assessing the IQMS, has been developed. Justified criteria enable objective and relevant assessment of the current state of quality management. The assessment framework covers three key components: customer service quality, food preparation quality, and managerial effectiveness. The application of these indicators supports comprehensive quality assessment and enhances internal process efficiency within restaurant enterprises.

The third chapter analyzes the Ukrainian restaurant market and concludes that the industry is dynamic and continuously evolving, driven by technological innovation and intensified competition. Modern food service businesses increasingly recognize quality as a strategic advantage. The evaluation procedure for quality levels within IQMS monitoring is formalized. A structured expert survey was conducted among Ukrainian restaurant enterprises, confirming the relevance of such assessments in identifying

weaknesses in existing quality management systems. The research justifies evaluating quality based on two main groups of indicators: «customer service quality» and «food quality». A mathematical model based on membership functions was applied to conduct a comprehensive assessment, leading to the development of a restaurant service quality rating scale that enables objective and flexible managerial decision-making. Optimization directions for existing quality management systems were also proposed. The study substantiates that the introduction of advanced dish preparation technologies through process mapping, FMEA analysis, and visualization tools facilitates systematic innovation, reduces risks during the IQMS design stage, and supports overall quality improvement. Following the implementation of a set of organizational, technical, and human resource measures aimed at enhancing IQMS effectiveness, a follow-up monitoring process was conducted, and the integrated quality score of restaurant service enterprises was calculated.

The scientific findings of the dissertation have both theoretical and practical significance. The developed recommendations can be applied in the decision-making processes related to the formation and implementation of adaptive IQMSs, which not only ensure service compliance and stability but also enhance business competitiveness in a dynamic market environment. The effectiveness of the proposed solutions is confirmed by their theoretical substantiation and practical applicability in the current context of the Ukrainian restaurant industry.

The practical significance of the dissertation lies in the development of an applied toolkit for the formation and implementation of IQMSs in restaurant enterprises in Ukraine. This toolkit can be utilized by restaurant managers, quality consultants, and educational institutions in training quality management professionals.

The scientific developments and practical recommendations of the dissertation were adopted for implementation by the «BEERTEKA» restaurant – LLC «BIRTEKA» to support the development of an IQMS that allows for the effective use of embedded standards and targeted quality management methods, improving administrative processes (reference No. 02-02/2025 dated 04.02.2025). The main results of the research were also

accepted for implementation by the «Le Patio» restaurant – LLC «L.A.R.K». (reference No. 03-11/2024 dated 20.11.2024). Additionally, the survey developed within the dissertation was tested on the management team of «YUG» restaurant – LLC «SYNERGY GROUP», where the development of an IQMS based on the dissertation results was proposed (reference No. 02-09/24 dated 18.09.2024).

The core findings and theoretical insights of the research are used in the educational process at Odesa National University of Economics in the course «Operations Management» (reference No. 01-17/503 dated 09.06.2025).

Keywords: quality, quality management system, service quality management system, integrated quality management system, business process, restaurant business, food service establishment, service sector, restaurant enterprise, TQM methods and tools.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Наукові праці, в яких опубліковано основні наукові результати дисертації

1.1. Монографії

1. Мостова К. А., Бедрадіна Г. К., Нездоймінов С. Г. Перспективи розвитку туристично-рекреаційної діяльності Волинської області. *Перспективи розвитку туризму в Україні та світі: управління, технології, моделі* : колективна монографія. Видання восьме / за наук. ред. проф. Матвійчук Л.Ю., проф. Барського Ю.М., доц. Лепкого М.І. Луцьк: ВПІ Луцького НТУ. 2022. С. 375-404. (1,58 д.а.). *Особистий внесок: систематизовано тенденції розвитку сфери гостинності* (0,52 д.а.); *Бедрадіна Г.К. – розкрито перспективні види та напрямки розвитку туристично-рекреаційної діяльності* (0,52 д.а.); *Нездоймінов С.Г. – систематизовано основні проблеми, сильні і слабкі сторони, загрози і можливості рекреаційно-туристичного розвитку на Волині* (0,52 д.а.).

2. Бедрадіна Г. К., Мостова К. А. Управлінські рішення щодо підвищення якості обслуговування у ресторанному бізнесі. *Технології прийняття управлінських рішень* : колективна монографія / за заг. ред.: І. О. Кузнецової, О. С. Балабаш. Харків: «Діса плюс». 2023. С. 107-130. (1,24 д.а.). *Особистий внесок: розкрито вплив управлінських рішень щодо підвищення якості обслуговування у ресторанному бізнесі* (0,62 д.а.); *Бедрадіна Г.К. – проаналізовано, як управлінські рішення сприяють підвищенню рівня якості обслуговування у ресторанній галузі* (0,62 д.а.).

3. Мостова К. А. Концептуальні засади забезпечення адаптивності системи управління якістю бізнес-процесів в сфері гостинності. *Управлінське рішення в системі менеджменту підприємства*, колективна : монографія / за заг. ред.: І. О. Кузнецової, О. С. Балабаш. Харків: «Діса плюс». 2024. С. 140-159. (1,17 д.а.).

1.2. Публікації у наукових фахових видання України

4. Кузьмічова К. А., Бедрадіна Г. К. Методи оцінювання якості обслуговування на підприємствах ресторанного бізнесу. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 55. Ч. 1. С. 78-82. (0,49 д.а.). *Особистий внесок: критичний аналіз сутності поняття «якість»* (0,25 д.а.); Бедрадіна Г.К. – сформовано схему методики оцінювання рівня якості послуг закладів харчування (0,24 д.а.).

5. Мостова К. А., Бедрадіна Г. К. Оцінювання якості функцій управління на підприємствах ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 34. (0,25 д.а.). *Особистий внесок: оцінка якості функцій управління на підприємствах ресторанного бізнесу України* (0,13 д.а.); Бедрадіна Г.К. – удосконалено схему процесу управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу (0,12 д.а.).

6. Мостова К. А., Бедрадіна Г. К. Моделювання управлінських рішень на підприємствах ресторанного бізнесу. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. № 1-2. С. 100-107. (0,65 д.а.). *Особистий внесок: удосконалено модель процесу прийняття, реалізації й контролю за виконанням управлінських рішень* (0,33 д.а.); Бедрадіна Г.К. – систематизовано класифікацію управлінських рішень (0,32 д.а.).

7. Мостова К. А. Трансформація та удосконалення методів і форм управлінської діяльності в ресторанному бізнесі. *«Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2023. № 10. Ч. 78. С. 145-154 (0,97 д.а.).

8. Мостова К. А. Концептуальні підходи до формування інтегрованої системи управління якістю послуг підприємств ресторанного бізнесу. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. № 11 (324). С. 7-14. (0,59 д.а.).

2. Наукові праці апробаційного характеру

9. Мостова К. А. Удосконалення методів оцінювання якості послуг підприємств ресторанного бізнесу. *Економіка підприємства: сучасні проблеми*

теорії та практики : Х Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 10 вер. 2021 р.). Економіст. 2021. № 9. С.17-18. (0,1 д.а.).

10. Мостова К. А. Специфіка функцій управління підприємств ресторанного бізнесу. *Економіка країни в сучасному міжнародному просторі* : Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Київ, 22 січ. 2022 р.). Київ: ГО «Київський економічний науковий центр», 2022. С. 26-30. (0,18 д.а.).

11. Мостова К. А. Проблеми менеджменту підприємств ресторанного бізнесу під час пандемії covid-19. *Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях* : ХХ Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 14 квіт. 2022 р.). Одеса, 2022. С.153-154. (0,13 д.а.).

12. Мостова К. А. Впровадження нових управлінських рішень на підприємствах ресторанного бізнесу під час війни. *Глокалізаційні аспекти інноваційного розвитку економіки* : Всеукр. наук.-практ. конф. молодих вчених. (м. Одеса, 20 жовт. 2022 р.). Одеса, 2022. С. 163-164. (0,1 д.а.).

13. Мостова К. А. Діяльність закладів ресторанного бізнесу України під час війни. *Розвиток туристичної галузі та індустрії гостинності: проблеми, перспективи, конкурентоздатність* : ІІ Міжнар. наук.-практ. конф. здобувачів та молодих вчених. (м. Дніпро, 18 лист. 2022 р.). Дніпро, 2022. С. 73-77. (0,08 д.а.).

14. Мостова К. А., Бедрадіна Г. К. Проблеми та перспектива ресторанного бізнесу під час війни. *Актуальні питання розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід* : Міжнар. наук. конф. (м. Клайпеда, Литва, 10-11 бер. 2023 р.). Клайпеда, 2023. С. 127-129. (0,09 д.а.). *Особистий внесок: узагальнено вплив війни на ресторанний бізнес України* (0,045 д.а.); Бедрадіна Г. К. – проаналізовано статистичні данні стану ресторанного бізнесу під час початку повномасштабного вторгнення (0,045 д.а.).

15. Мостова К. А., Бедрадіна Г. К. Інноваційні впровадження в ресторанному бізнесі під час кризи. *Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях* : ХХІ Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 26-27 квіт. 2023 р.). Одеса, 2023. С. 162-163. (0,17 д.а.). *Особистий внесок: систематизовано*

класифікацію інновацій в ресторанному господарстві (0,08 д.а.); Бедрадіна Г.К. – проаналізовано тренди інноваційних змін на підприємствах ресторанного бізнесу (0,09 д.а.).

16. Мостова К. А. Диверсифікація як напрямок організаційних змін та фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу. *Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти* : VI Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 28-29 вер. 2023 р.). Одеса, 2023. С. 76-78. (0,15 д.а.).

17. Mostova K. European experience in implementing the quality management system and its impact on the restaurant business enterprises of Ukraine. *Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях* : XXI Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 25-26 квіт. 2024 р.). Одеса, 2024. С. 265-266. (0,2 д.а.).

18. Мостова К. А. Науково-теоретичні аспекти формування системи управління якістю послуг. *Економіка країни в умовах глобальних викликів: наукові підходи та практика реалізації* : Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 6 вер. 2024 р.). Одеса, 2024. С. 137-140. (0,17 д.а.).

19. Мостова К. А. Особливості інтегрованої системи управління якістю. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики* : XIII міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 13 верес. 2024 р.). Одеса, 2024. С. 26-27. (0,14 д.а.).

20. Мостова К. А. Теоретичні підходи до формування системи управління бізнес-процесами на підприємствах ресторанного бізнесу. *Глокалізаційні аспекти інноваційного розвитку економіки* : Всеукр. наук.-практ. конф. молодих вчених. (м. Одеса, 18 жовт. 2024 р.). Одеса, 2024. С. 183-184. (0,13 д.а.).

ЗМІСТ

ВСТУП	18
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІНТЕГРОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ	26
1.1. Теоретичні основи формування інтегрованої системи управління якістю послуг	26
1.2. Еволюція управління якістю: від класичних підходів до сучасних моделей	45
1.3. Сучасні підходи до формування інтегрованої системи управління якістю послуг	66
Висновки до розділу 1	82
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ІНТЕГРОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ	84
2.1. Процеси управління в інтегрованій системі управління якістю	84
2.2. Методи та інструменти TQM в інтегрованій системі управління якістю послуг підприємств ресторанного бізнесу	105
2.3. Формування індикаторів і показників оцінювання інтегрованої системи управління якістю послуг підприємств ресторанного бізнесу	125
Висновки до розділу 2	132
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ІНТЕГРОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	135
3.1. Сучасні тенденції розвитку ресторанного бізнесу в Україні	135
3.2. Оцінювання функціонування діючої системи управління якістю послуг підприємствами ресторанного бізнесу	150
3.3. Оптимізація інтегрованої системи управління якістю послуг підприємств ресторанного бізнесу та організація моніторингу	194
Висновки до розділу 3	213

ВИСНОВКИ	216
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	221
ДОДАТКИ	241

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

СУЯ – Система управління якістю;

ІСУЯ – Інтегрована система управління якістю;

НАССР – англ. Hazard Analysis and Critical Control Points;

GMP – англ. Good manufacturing practice;

ISO – англ. International Organization for Standardization;

OHSAS – англ. Occupational Health and Safety Assessment Series.

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження. Серед багатьох економічних та соціальних проблем, які вирішуються у суспільстві, проблема якості набуває особливого значення, в ній знаходить відображення ефективність виробництва, ступінь задоволення потреб споживачів, розвиток зовнішньоекономічних зв'язків. В умовах інтеграції України в міжнародні економічні відносини, перед підприємствами сфери гостинності постають нові виклики – завоювання стійкого становища на міжнародному ринку, яке стає можливим при забезпеченні високої якості пропонованих послуг, що буде сприяти підвищенню конкурентоспроможності діяльності підприємства із застосування міжнародних стандартів та правил.

Ресторанне господарство є специфічною галуззю сфери гостинності, яка дуже чутливо реагує на зміну макроекономічних показників. В реаліях сьогодення підприємства ресторанного бізнесу України стикаються з великою кількістю проблем, які негативно впливають на управління якістю послуг в період економічної кризи і потребують подальшого аналізу та розв'язання. Розробка та впровадження інтегрованих систем управління якістю підприємств ресторанного бізнесу може стати шляхом виживання та подальшого розвитку в умовах несприятливої економічної кон'юнктури спричиненої пандемією, війною, інфляцією тощо. Таким чином успіх діяльності підприємств ресторанного бізнесу залежить від ефективності проведення бізнес-процесів, що в свою чергу потребує своєчасного формування інтегрованої системи управління якістю та безпекою.

Зв'язок теми дисертації із сучасними дослідженнями. Зв'язок теми дисертації із сучасними дослідженнями. Проблема управління якістю послуг перебувала в полі зору видатних зарубіжних мислителів, науковців і професійних менеджерів: У. Шухарт, Е. Демінг, Ф. Кросбі, Г. Тагуті, К. Ісікава, Таїчі Охно, А. Фейгенбаум, Дж. Джуран. Вивченню управління підприємством, сутності поняття присвятили наукові праці такі вітчизняні вчені як Р. В. Грінченко [166], Г. В. Кошельок [166], О. С. Балабаш [80]; питання управління якістю підприємств сфери надання послуг досліджували Г. К. Бедрадїна [43, 153], С. Г. Нездоймінов

[168], питання методів управління якістю та концепції TQM досліджували Ю. В. Карпенко [115], І. О. Кузнецова [112]; питання удосконалення та формування системи управління якістю на підприємствах досліджувала І. М. Репіна [49]; питання управління бізнес-процесами підприємств ресторанного бізнесу досліджувала О. В. Величко [100].

Проте, віддаючи належне науковій значущості праць зазначених науковців, можна констатувати, що певне коло питань стосовно формуванню інтегрованої системи управління якістю послуг підприємств ресторанного бізнесу є недостатньо розробленими. Особливо гострою ця проблематика постає у період економічної кризи, наслідків пандемії COVID-19 та війни в Україні.

Актуальність зазначених вище питань, їх практична значущість і недостатня розробленість обумовили вибір теми дисертаційної роботи.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами, грантами.

Дисертаційну роботу виконано відповідно до плану науково-дослідних робіт Одеського національного економічного університету: «Технологія прийняття управлінських рішень: моделі та методи» 2021-2025 рр. (№ державної реєстрації 0121U108664). У межах даної теми удосконалено розуміння управлінського рішення на підприємствах ресторанного бізнесу, узагальнено концептуальні засад забезпечення рівня гнучкості та адаптивності системи управління якістю підприємств сфери гостинності за рахунок управління якістю послуг (довідка від 18.06.2025 р., № 01-17/565).

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є розроблення теоретико-методичних і прикладних засад формування інтегрованої системи управління якістю послуг підприємств ресторанного бізнесу з урахуванням специфіки їх діяльності.

Для досягнення зазначеної мети поставлено та вирішено такі *завдання*:

- розкрити зміст поняття інтегрованої системи управління якістю послуг та теоретичні основи її формування;
- дослідити генезис розвитку теорії управління якістю та основні етапи еволюції концепцій забезпечення якості;

- розглянути сучасні науково-методичні підходи до побудови інтегрованої системи управління якістю послуг;
- ідентифікувати основні управлінські процеси в інтегрованій системі управління якістю;
- обґрунтувати доцільність використання інструментів загального управління якістю (TQM) у побудові інтегрованої системи управління якістю послуг підприємств ресторанного бізнесу;
- розробити систему індикаторів, кількісних і якісних показників оцінювання інтегрованої системи управління якістю послуг підприємств ресторанного бізнесу;
- охарактеризувати ключові тенденції розвитку ресторанного бізнесу та їх вплив на управління якістю послуг;
- провести оцінювання функціонування діючої системи управління якістю послуг підприємствами ресторанного бізнесу;
- оптимізувати наявну систему управління якістю послуг підприємства ресторанного бізнесу та організувати проведення регулярного моніторингу інтегрованої системи управління якістю послуг.

Методи дослідження. Теоретико-методологічну основу дисертаційної роботи становить сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, які дозволяють системно вирішувати проблемні завдання з обраного напрямку дослідження. Дослідження виконувались за допомогою методів: теоретичного узагальнення, системного аналізу, діалектичного пізнання (для постановки проблеми дослідження, вивчення та деталізації об'єкта дослідження); синтезу (для дослідження теоретичних основ управління якістю логістичної діяльності підприємства); графічний (для ілюстрації результатів досліджень); експертних оцінок (для оцінювання існуючих систем управління якістю послуг підприємств ресторанного бізнесу України); метод структурно-логічного моделювання (для побудови механізму формування інтегрованої системи управління якістю послуг); економіко-статистичний метод (оцінювання існуючих систем управління якістю послуг підприємств ресторанного бізнесу України).

Наукова новизна отриманих результатів полягає в поглибленні теоретичних засад та удосконаленні методичних і практичних положень аналітичного забезпечення управління якістю підприємств ресторанного бізнесу України.

Найбільш вагомими результатами дисертаційної роботи, які містять наукову новизну, є такі:

удосконалено:

– концептуальну модель формування інтегрованої системи управління якістю, яка поєднує процесний підхід до управління якістю з ланцюгом створення цінності завдяки впровадженню вбудованих стандартів на кожному етапі операційного процесу – від формування цілей і моніторингу до управління невідповідною продукцією та здійснення коригувальних і запобіжних дій. Особливістю моделі є застосування технології формування вбудованих стандартів ІСУЯ, що дозволяє інтегрувати стандарти безпосередньо в управлінські процеси через систему регламентів для кожного бізнес-процесу. Це забезпечує узгодженість та сумісність міжнародних і національних вимог, охоплює всі складові управління якістю та сприяє підвищенню ефективності функціонування системи в цілому.;

– науково-методичний підхід до моделювання бізнес-процесів підприємств ресторанного бізнесу, який базується на використанні нотації IDEF0 та карт процесів. Особливістю підходу є чітка структуризація етапів управління, потоків ресурсів, вхідних і вихідних даних, що забезпечує цілісне уявлення про логіку функціонування підприємства. Відмінність підходу полягає у поєднанні контекстного моделювання (через IDEF0) із деталізацією типових бізнес-процесів у вигляді процесних карт, що дозволяє інтегрувати управління якістю безпосередньо у щоденну діяльність;

– науково-методичний підхід до вибору показників оцінювання існуючих системи управління якістю послуг підприємств ресторанного бізнесу шляхом узгодження п'яти ключових принципів: репрезентативності, доступності даних, агрегованості, структурованості за напрямками управління та достатності для

прийняття рішень. На відміну від фрагментарних підходів, це дозволяє формувати цілісну аналітичну основу оцінки системи управління якістю послуг;

– індикативну систему з трьох груп показників, що охоплюють якість обслуговування, якість ресторанних страв, якість управління та процесні аспекти якості. Її відмінність полягає у здатності об'єднувати різноманітні дані в інтегральний узагальнюючий показник, який забезпечує об'єктивну оцінку ефективності системи управління якістю та сприяє ухваленню обґрунтованих управлінських рішень на підприємствах ресторанного бізнесу;

– процедуру впровадження оптимізації бізнес-процесів, пов'язаних з контролем якості, стандартизацією та управлінням персоналом на підприємствах ресторанного бізнесу з проведенням регулярного моніторингу, для забезпечення постійного зворотного зв'язку щодо стану інтегрованих систем управління якістю послуг. На відміну від традиційних підходів, ґрунтується на комплексному використанні інструментів управління якістю та операційного менеджменту. Зокрема, до неї включено: карту процесу реалізації програми, аналіз видів і наслідків відмов (FMEA), діаграми Ісікави, Парето, зв'язків, технологічну карту процесу та правила визначення пріоритетів.

набуло подальшого розвитку:

– змістовне наповнення поняття «інтегрована система управління якістю» як цілісного, адаптивного, процесно орієнтованого утворення, що функціонує на основі принципів TQM, поєднуючи в собі універсальність, внутрішню узгодженість та здатність до адаптації під підприємницьке середовище. Така система відзначається універсальністю, адаптивністю до умов конкретного підприємства та використанням процесного підходу, що забезпечує можливість одночасного дотримання вимог двох і більше міжнародних стандартів управління якістю;

– узагальнення алгоритму управління якістю, зокрема шляхом доповнення традиційної послідовності новим етапом – «Інтеграція систем управління якістю». Визначено передумови впровадження цього етапу та обґрунтовано його значущість у сучасних умовах. Особливістю зазначеного етапу

є удосконалення механізмів інтеграції, розширення методичних підходів до формування вбудованих стандартів, а також цілеспрямоване застосування інструментів і методів управління якістю. Це забезпечує ефективну адаптацію елементів системи, їх узгодженість що, у свою чергу, сприяє побудові дієвої інтегрованої системи управління якістю;

– визначення змістовних характеристик методів та інструментів управління якістю, які на відміну від існуючих підходів, адресно прив'язані до конкретних етапів процесу управління якістю. Такий підхід дозволяє впорядкувати застосування інструментів відповідно до логіки управлінського циклу та забезпечити їх цілеспрямоване використання. Запропоновано рекомендації щодо регламентації застосування кожного інструмента на відповідному етапі, що сприяє підвищенню ефективності та узгодженості дій у межах інтегрованої системи управління якістю;

– систематизація загальноекономічних тенденцій розвитку ресторанних підприємств в Україні в сучасних умовах, які на відміну від існуючих, базуються на використанні узагальненого підходу та врахуванні специфічних чинників, що впливають на діяльність ресторанних підприємств, що надає можливість забезпечити комплексне розуміння ринку та врахувати специфіку сфери ресторанного бізнесу.

Практичне значення одержаних результатів. Отримані у дисертації результати та розроблені рекомендації підтверджують результативність впровадження інтегрованої системи управління якістю послуг у діяльність підприємств ресторанного бізнесу.

Основні теоретичні та практичні результати дослідження впроваджено в діяльність окремих підприємств та установ, що підтверджується відповідними довідками:

– ресторан «YUG» – застосовано пропонований методичний підхід до збору даних та оцінки управління якістю послуг у ресторанному бізнесі України під час повномасштабного вторгнення, що дало змогу виділити необхідні та найперспективніші способи (довідка № 02_09/24 від 18.09.2024 р.);

– ресторан «Le Patio» – обґрунтовано ключові внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стабільного функціонування системи управління якістю послуг ресторану в умовах економічної кризи (довідка № 03_11/2024 від 20.11.2024 р.);

– ресторан «BEERTEKA» – здійснено оцінювання ефективності функціонування системи управління якістю послуг з метою підвищення результативності наявних управлінських механізмів. За результатами дослідження обґрунтовано доцільність запровадження інтегрованої системи управління якістю послуг (довідка № 02_02/2025 від 04.02.2025 р.).

Основні наукові та практичні результати дисертаційної роботи використані також у навчальному процесі Одеського національного економічного університету при викладанні навчальної дисципліни «Операційний менеджмент» (довідка № 01-17/503 від 09.06.2025 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійно виконаним і завершеним науковим дослідженням, який містить авторський підхід щодо розробки механізму формування та впровадження інтегрованої системи управління якістю послуг на підприємствах ресторанного бізнесу. Усі результати, викладені в дисертаційній роботі, отримані здобувачем самостійно і знайшли відображення в опублікованих працях автора. З робіт, опублікованих у співавторстві, використано тільки ті ідеї та положення, що належать автору особисто.

Апробація результатів дисертації. Основні теоретичні положення і результати дисертаційної роботи доповідались на міжнародних і всеукраїнських конференціях, зокрема: у X Міжнародній науково-практичній конференції «Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики» (Одеса, 2021); XX Міжнародній науково-практичній конференції «Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях» (Одеса, 2022); у Всеукраїнській науково-практичній конференції молодих вчених «Глокалізаційні аспекти інноваційного розвитку економіки» (Одеса, 2022); у II Міжнародній конференції здобувачів та молодих вчених «Розвиток туристичної галузі та

індустрії гостинності: проблеми, перспективи, конкурентоздатність» (Дніпро, 2022); у Міжнародній науковій конференції «Актуальні питання розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід» (Литва, Клайпеда, 2023); у XXI Міжнародній науково-практичній конференції «Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях» (Одеса, 2023); у VI Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти» (Одеса, 2023); у XXII Міжнародній науково-практичній конференції «Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях» (Одеса, 2024).

Публікації. За темою дисертації опубліковано 21 наукова праця, із них: 5 статей у фахових виданнях України, з яких 3 у співавторстві; 3 розділи у колективних монографіях; 13 тез за матеріалами конференцій різного рівня; 1 свідоцтво про реєстрацію авторського права на науковий твір. Загальний обсяг опублікованих праць – 8, 35 д. а., з них особисто автору належить 6,42 д. а.

Структура й обсяг дисертації обумовлені метою, предметом і завданнями дослідження. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, що містять дев'ять підрозділів, висновків, списку використаних джерел (168 найменувань на 20 сторінках), 14 додатків (на 22 сторінках), містить 32 таблиць, 51 рисунок. Основний текст роботи викладено на 195 сторінках. Загальний обсяг роботи становить 262 сторінка.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІНТЕГРОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ

1.1. Теоретичні основи формування інтегрованої системи управління якістю послуг

Поняттям «якість» людство почало цікавитися одночасно з виникненням товарів та послуг. За виготовлення неякісних товарів у суспільстві встановлювалися покарання різних видів.

При визначенні «якості», перш за все, необхідно звернутися до філософського підґрунтя даного поняття. У даному контексті важливо наголосити, що поняття «якість», має фундаментальний характер, який виходить за рамки прикладних визначень і пов'язаний із природою речей у їх сутнісному прояві.

Арістотель (III ст. до н.е.) через якісні характеристики визначав подібність чи неподібність між об'єктами.

Філософ класифікував якісні характеристики (якості) за різними проявами:

1. Стійкі та перехідні якості (стійкий колір, змінна температура).
2. Базова здатність (можливість предмета виконувати функцію).
3. Імпульсивні якості (такі, що проявляються в русі, дії).
4. Якості-обриси (зовнішні характеристики, які формують вигляд предмета) [1, с.14].

Ця перша класифікація демонструє, що якість є багатогранною та може проявлятися в різних аспектах.

Гегель (XIX ст. н.е.) стверджував, що якість – це внутрішня сутність і визначеність чогось, що робить його тим, чим воно є. Гегель «буття» та «якість» розглядав як взаємототожні поняття, оскільки все, що існує, має певні якості, які визначають його природу. Якщо річ втрачає ці характеристики, вона перестає бути тим, чим була раніше, тобто змінюється її сутність. Філософ наголошував, що якість є невід'ємною частиною існування, а зміна якості – це зміна самого існування. У світоглядному баченні Гегеля коли якість змінюється або зникає, об'єкт змінює свою природу, свою сутність [1, с. 14].

Філософські трактування даного поняття дозволило закласти основу для сучасних підходів щодо розуміння якості в економіці, управлінні, техніці тощо.

Поняття «якість» не є сталим, а змінюється відповідно до розвитку суспільства та технологій. Спочатку якість визначалась через здатність задовольняти базові потреби людей, але з розвитком виробництва, зростанням вимог та зміною умов життя, уявлення про якість також змінювалися.

У. Шухарт розглядає якість із точки зору об'єктивних і суб'єктивних характеристик, які визначають, наскільки продукт є «хорошим». В об'єктивних характеристиках вбачалися фізичні властивості продукту, які можна виміряти. Суб'єктивні характеристики – це сприйняття споживача, його оцінка відповідності продукту очікуванням. Таким чином, Шухарт одним із перших наголошував на тому, що якість залежить не лише від фізичних показників продукту, але й від того, як цей продукт сприймається споживачем [2, 3].

Проте, теоретичні засади якості продукту, послуги, у сучасному його розумінні, були сформовані всесвітньовідомими науковцями, що працювали у рамках загального (комплексного) управління якістю (TQC): Г. Тагуті, К. Ісікава, Ф. Кросбі та інші [4-6].

Ген'їті Тагуті розглядав якість як категорію, що пов'язана зі зменшенням втрат для суспільства через неефективність у виробництві, постачанні або використанні продукції. Г. Тагуті акцентував на мінімізації негативних наслідків для споживачів і суспільства загалом [4].

На думку К. Ісікави, якість визначається здатністю продукту задовольняти конкретні потреби споживачів. У своєму баченні автор орієнтується на результат: якщо споживач отримав те, що йому потрібно, то продукт можна вважати якісним [5].

Ф. Кросбі зосереджується на прагматичному підході, розглядаючи якість як чітке дотримання вимог, що гарантує споживачу надійність і відповідність продукту очікуванням. Кросбі популяризував концепцію нуля дефектів (Zero Defects), наголошуючи на тому, що помилки не є прийнятними, і важливо досягати ідеальної відповідності вимогам [6].

Дж. М. Джуран у своєму визначенні наголошує на тому, що якість визначається тим, наскільки продукт чи послуга «придатні для застосування» у конкретному контексті. Для реалізації «придатності до застосування» виробник має не тільки створювати продукт, який відповідає встановленим вимогам, а й забезпечувати процес постійного вдосконалення [7, 8].

Таблиця 1.1 – Трансформація поняття «якість»

Автори	Визначення
Арістотель (III ст. до н.е.) [1]	Якість є визначальною рисою об'єкта, яка залежить від його сутності. Дефініція за ознакою «гарний-поганий»
Гегель (XIX ст. н.е.) [1]	Якість — це внутрішня сутність і визначеність чогось, що робить його тим, чим воно є. Коли якість змінюється або зникає, об'єкт змінює свою природу, свою сутність.
У. Шухарт (1931) [2, 3]	Якість розглядається із точки зору об'єктивних фізичних характеристик і суб'єктивних характеристик, які визначають, наскільки продукт є «хорошим»
Г. Тагуті (1940 р.) [4]	Якість – це категорія, що пов'язана зі зменшенням втрат для суспільства через неефективність у виробництві, постачанні або використанні продукції
К. Ісікава (1950) [5]	Якість як властивість, що реально задовольняє потреби споживачів
Дж. М. Джуран (1979 р.) [7, 8]	Якість — це не просто характеристика самого продукту, а те, як добре він виконує свою функцію, є придатним для використання, відповідає призначенню.
Ф. Кросбі (1980 р.) [6]	Якість як відповідність вимогам
А. Фейгенбаум (1990 р.) [8]	Якість – це відповідність характеристик продукції чи послуг. Охоплює всі етапи створення, включаючи маркетинг, розробку виробництва і обслуговування, забезпечуючи відповідність очікуванням споживачів.

Джерело: систематизовано на основі [1-8]

Таким чином, розглядаючи трансформацію поняття «якість» можна зазначити, що до XX ст. якість розглядалась як визначальна характеристика об'єкта, що залежить від його природи та визначає його сутність.

З початком XX ст. якість починає враховувати як об'єктивні фізичні характеристики, так і суб'єктивне сприйняття. Це перший крок до інтеграції споживацького сприйняття у визначення якості.

З середини XX ст. визначення якості розширюється до конкретизації впливу на суспільство. Якість починає сприйматися через економічну та соціальну шкоду, пов'язану з продукцією.

Поступово розвиваються прикладні характеристики якості. Якість описується як відповідність функціональним призначенням, підкреслюється важливість продуктивності та її придатності для застосування.

1980-1990-ті роки якість трактується як відповідність встановленим вимогам, що робить визначення більш стандартизованим. З розробкою ДСТУ якість розглядається через сукупність характеристик, які забезпечують задоволення потреб. Це розвиток формалізованого підходу через міжнародні стандарти.

Визначимо етапи трансформації поняття «якість» (рис. 1.1).

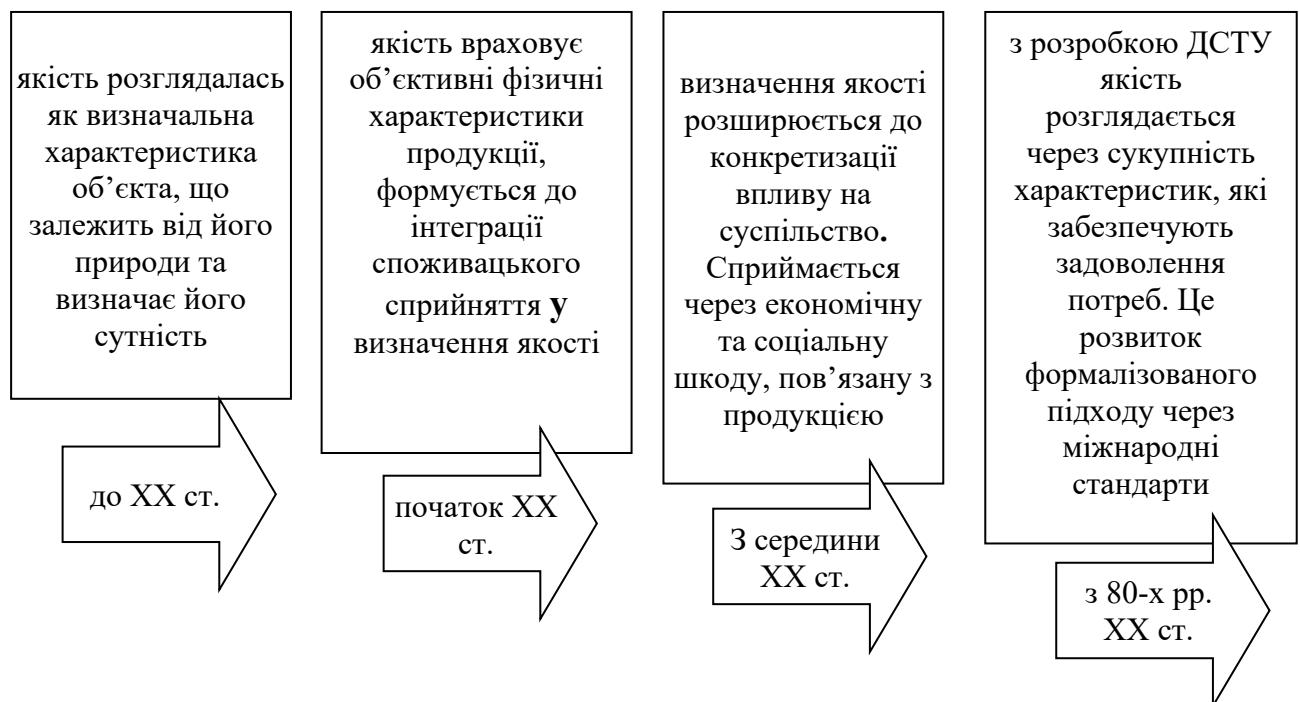


Рисунок 1.1 – Етапи трансформації поняття «якість»

Джерело: узагальнено на основі [1-8]

На сьогодні дослідженням сутності якості широко висвітлено у працях сучасних закордонних та вітчизняних науковців.

Г. В. Строкович розглядає якість як багатогранне поняття, що є основою існування будь-якого об'єкта, з урахуванням його системності, властивостей, структури, специфічності, цілісності та інших характеристик, які забезпечують його визначеність і стійкість. Водночас він звертає увагу на аксіологічний аспект якості, тобто її цінність для суспільства чи користувача [9].

Для Ю. Л. Труша, якість означає, що технічні властивості та характеристики продукту повинні повністю задовольняти вимоги, які споживач висуває до товару. Це підкреслює важливість точності й відповідності продукту очікуванням [10].

В. В. Іванова робить акцент на придатності продукції виконувати своє призначення. Це означає, що властивості продукту повинні забезпечувати його функціональність для вирішення конкретної задачі [11].

Дж. Блум підкреслює, що якість визначається через відповідність технічним умовам, конструкції та функціональним вимогам, що забезпечують ефективність продукту чи послуги. Він акцентує увагу на тому, що кінцевим результатом функціонування підприємства є досягнення високого рівня якості продукції та послуг [12].

Спільним для визначень науковців є бачення якості як відповідність технічним стандартам та функціональності.

О. О. Сімакова доповнює сучасний підхід, акцентуючи увагу на здатності якості задовольняти потреби та очікування споживача, що підкреслює її суб'єктивно-орієнтовану природу. У підсумку формується універсальне визначення, де якість є сукупністю характеристик об'єкта, спрямованих на задоволення як актуальних, так і потенційних потреб [13].

О. Ю. Давидова додає, що якість є багатовимірним поняттям, яке не тільки відображає характеристики продукту чи послуги, а й залежить від сприйняття споживачів, їхніх індивідуальних уподобань і принципів. Вона підкреслює екологічний і соціальний аспект якості, зазначаючи, що якісна продукція має відповідати вимогам сталого розвитку: забезпечувати мінімальні витрати ресурсів і енергії, бути безпечною для довкілля та сприяти добробуту людей протягом усього її життєвого циклу [14].

О. М. Криворучко акцентує увагу на тому, що якість формується в результаті взаємодії між усіма зацікавленими сторонами: виробником, споживачем, постачальниками та іншими учасниками процесу. Якість продукту чи послуги визначається як сукупність характеристик, які дозволяють задовольняти різні рівні потреб споживача. Крім того, науковцем підкреслюється, що потреби споживачів

постійно змінюються, і якість повинна відповідати цим змінам. Це робить якість динамічною характеристикою, яка вимагає постійного вдосконалення [15].

О. Б. Данченко та О. І. Белова також наголошують на тому, що якість – комплексна характеристика продукту, що відображає здатність задовольняти не лише поточні, але й потенційні потреби. Це свідчить про необхідність прогнозування і розвитку якості разом зі змінами в попиті [16].

Бачення науковців, на нашу думку, доцільно об'єднати у підхід, у рамках якого якість трактується як здатність задовольняти потреби споживачів, враховуючи їх суб'єктивні очікування та соціальні аспекти.

Систематизуємо розглянуті визначення та представимо їх у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Підходи до визначення сутності поняття «якість»

Автори	Визначення
як багатогранне філософське поняття	
Г. В. Строкович [9]	багатогранне поняття, що є основою існування будь-якого об'єкта, з урахуванням його системності, властивостей, структури, специфічності, цілісності та інших характеристик, які забезпечують його визначеність і стійкість.
С.О. Крамський [17]	відповідність ідеалу, який постійно зникає при наближенні до нього.
як відповідність технічним стандартам і функціональності	
Ю. Л. Труш [10, с.65]	сукупність технічних властивостей і характеристик, що в повному обсязі задовольняють вимоги.
В. В. Іванова [11]	сукупність характеристик продукції, що зумовлюють ступінь її придатності задовольняти потреби людини відповідно до свого призначення.
Дж. Блум [12]	відповідність технічним умовам, конструктиву та функціональним вимогам, що забезпечують ефективність продукту чи послуги.
як здатність задовольняти потреби споживачів, враховуючи їх суб'єктивні очікування	
О. О. Сімакова [13]	якість є сукупністю характеристик об'єкта, спрямованих на задоволення як актуальних, так і потенційних потреб
О. Ю. Давидова [14]	характеристики продукту чи послуги, що залежать від сприйняття споживачів, їхніх індивідуальних уподобань і принципів
О. М. Криворучко [15]	формується в результаті взаємодії між усіма зацікавленими сторонами: виробником, споживачем, постачальниками та іншими учасниками процесу. Визначається як сукупність характеристик, які дозволяють задовольняти різні рівні потреб споживача.
О. Б. Данченко, О. І. Белова [16]	комплексна характеристика продукту, що відображає здатність задовольняти не лише поточні, але й потенційні потреби.

Продовження таблиці 1.2

<i>як засіб забезпечення конкурентоспроможності</i>	
Ю. О. Терлецька [18]	визначальний чинник забезпечення власної конкурентоспроможності та виживання у майбутньому.
Л. А. Траченко[19]	засіб управління конкурентоспроможністю та шлях завоювання довіри до продукції та послуг у споживачів.

Джерело: систематизовано на основі [9-19]

Таким чином, за результатами систематизації трактувань сучасних вітчизняних та закордонних дослідників, нами виділено чотири підходи до визначення поняття «якість».

Представники першого підходу, які розглядають якість як багатогранне поняття, орієнтоване на його філософський зміст, Г. В. Строкович, С. О. Крамський визначають якість як сукупність властивостей, які забезпечують цілісність, стійкість, структурність і аксіологічну цінність об'єкта [9, 17].

До другого підходу, який трактує якість у функціонально-технічному аспекті, віднесено визначення Дж. Блума, Ю. Л. Труша, В. В. Іванової. Вони розглядають якість як відповідність технічним стандартам і функціональності, що забезпечує ефективність та надійність продукції [10-12].

Визначення у межах третього підходу, орієнтованого на споживацьку природу якості, серед яких О. Сімакова, О. Ю. Давидова, О. М. Криворучко, акцентують увагу на здатності якості задовольняти потреби споживачів, враховуючи їх суб'єктивні очікування [13-15].

Четвертий підхід зосереджується на досягненні конкурентоспроможності через якість. До нього відносяться Л. А. Траченко, Ю. О. Терлецька, які трактують якість як інструмент забезпечення конкурентоспроможності та управління ринковими перевагами [18, 19].

З огляду на те, що найрозвинутішим виявився підхід, до бачення сутності якості як здатності задовольняти потреби споживачів, доцільним є розглянути, природу ставлення (сприймання) продукції, послуг споживачами в контексті їх якості.

Підприємства ресторанного бізнесу одночасно реалізують продукт і надають послуги. Так, їжа та напої, які готуються, є матеріальним продуктом, що реалізується споживачам. Крім продукту, у ресторані надаються послуги, що включають обслуговування (замовлення, подача, гостинність персоналу), комфорт (інтер'єр, музика), а також зручності (бронювання столиків, доставка, онлайн-замовлення) [20].

З огляду на це, з метою чіткішого розмежування понять важливим є виділити особливості та відмінності якості послуги та якості продукту.

Ф. Котлер наголошує на тому, що послуги – це об'єкти продажу, які мають форму дій, користь чи задоволення для споживача. Основна особливість послуг, за Котлером, полягає в тому, що вони нематеріальні, не підлягають зберіганню та надаються безпосередньо в момент їх споживання [21].

Автор акцентує увагу на нематеріальній природі послуг і їхній спрямованості на задоволення потреб споживача.

Згідно з твердженням Ч. Невадзе, послуги задовольняють потреби споживачів саме через діяльність, яка надається одними особами іншим, що робить процес обслуговування ключовим елементом [22].

Як зазначає А. І. Горанін, сутність послуг неможливо зрозуміти без аналізу процесу обслуговування, оскільки він є центральною частиною надання послуг [23].

Таким чином, якість послуги значною мірою залежать від взаємодії між надавачем послуг і їх отримувачем, що підкреслює її невіддільність від суб'єкта, який виконує обслуговування.

К. Гронрос описує послугу як процес взаємодії, що складається з серії нематеріальних дій між споживачем і обслуговуючим персоналом, фізичними ресурсами та системами постачальника послуг. Це підкреслює, що якість і результат послуги безпосередньо залежать від взаємодії між клієнтом і надавачем [24].

Т. Хілл послуги розглядає як зміна стану особи або товару внаслідок діяльності іншої економічної одиниці з попередньої згоди клієнта. Це підкреслює, що послуга неможлива без активної участі споживача у взаємодії [25, с.474].

Наведені визначення підкреслюють, що послуга залежить від активної взаємодії між споживачем і надавачем. Оскільки послуга є динамічним процесом, який залежить від взаємодії в конкретний момент, її не можна зберігати чи використати пізніше.

Ф. Бастія підкреслює, що послуги є основою суспільного розвитку, адже вони відображають взаємодію між людьми, спрямовану на задоволення потреб одне одного. Він розглядає послуги як діяльність, що створює споживчу вартість, і коли ця діяльність набуває економічного значення, вона перетворюється на товар, який можна обмінювати на ринку [23].

Таким чином, можна зробити висновок, що послуга має унікальну цінність для споживача, оскільки є результатом діяльності, яка спрямована на створення споживчої вартості через задоволення конкретних потреб.

Р. Норманн підкреслює, що послуга – це користь, запропонована клієнту, тобто результат, який відповідає його потребам і очікуванням [26].

О. І. Решетняк наголошує на тому, що послуга є результатом трудової діяльності, який створює споживчу вартість, тобто конкретну користь, важливу для клієнта [27].

І. А. Касатонova акцентує увагу на тому, що послуга створює цінність через економічну діяльність, яка забезпечує клієнту конкретні переваги в потрібний час і місці, незалежно від її матеріальної чи нематеріальної форми [28, с. 62-65].

Таким чином, цінність послуги для споживача полягає у її здатності забезпечувати користь, зручність і задоволення через створення споживчої вартості, яка відповідає індивідуальним потребам та обставинам клієнта.

Якість послуги залежить від того, наскільки споживач вважає її корисною, зручною та відповідною своїм потребам і очікуванням. Сприйняття клієнта стає вирішальним чинником у формуванні оцінки якості.

Систематизуємо відмінні характеристики послуги та продукту у контексті сприйняття їх якості споживачем (табл. 1.3)

Таблиця 1.3 – Порівняння характеристик послуги та продукту

Характеристика	Опис характеристики	
	Послуга	Продукт
Матеріальність	Не має фізичної (матеріальної) форми	Має матеріальну форму
Невіддільність від виробника/надавача	Залежить від взаємодії з надавачем	Можна отримати і спожити без участі виробника
Змінність (динамічність) якості	Залежить від обставин, сприйняття споживача	Висока стандартизованість
Процес споживання	Одночасно з наданням	Після виробництва та придбання
Взаємодія зі споживачем	Ключова	Мінімальна
Цінність	Включає нематеріальний досвід	Визначається фізичними характеристиками
Можливість збереження	Неможливо зберігати	Передбачає збереження

Джерело: узагальнено на основі [20-28]

Таким чином, у контексті сприйняття споживачем якості, важливо наголосити, що послуга є нематеріальною, її неможливо зберігати та оцінити до моменту отримання.

Нематеріальна природа послуги визначає залежність від людського фактору зокрема від навичок і поведінки персоналу (офіціантів, адміністраторів). Навіть незначні помилки персоналу можуть суттєво впливати на сприйняття якості послуг; зовнішні обставини (кількість відвідувачів у ресторані та ін.) формують нематеріальний досвід, який залежить від суб'єктивного сприйняття клієнта, задоволення від перебування у складі. Це впливає на процес оцінювання якості (важливо врахувати попередній досвід, очікування тощо).

Оскільки послуги не можливо зберігати, вони споживаються в процесі надання, відповідно оцінювання якості не можливо провести заздалегідь, здійснити вхідний контроль якості.

З огляду на вище наведене, систематизуємо особливості якості послуг (Рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Особливості якості послуги

Джерело: узагальнено автором на основі [23, 26-28]

На основі вище розглянутого нами уточнено поняття «якість послуг». Якість послуг – це сукупність характеристик послуг, які відповідають обумовленим та передбачуваним потребам, забезпечуються у процесі взаємодії між надавачем і споживачем послуг, та направлені на формування позитивного споживчого досвіду.

Це визначення акцентує увагу на специфічних характеристиках ресторанного обслуговування, що формують унікальну цінність і задоволення потреб споживачів у цьому сегменті бізнесу.

Формування певного рівня якості послуг використовується різні системи управління якістю, впровадження яких на підприємствах здійснюється на

добровільних засадах, але їх наявність є обов'язковою при налагодженні міжнародної економічної співпраці [29].

У сучасних дослідженнях науковці підкреслюють важливість системи управління якістю проте, виходять з різних позицій, щодо трактування сутності даного поняття.

Розуміння суті поняття система управління якістю є важливим з огляду обґрунтування підходів до побудови та впровадження систем управління якістю

О. Ю. Давидова, І. М. Писаревський, Р. С. Ладиженська визначають, що система управління якістю – це система управління, яка націлена на контроль діяльності підприємства із забезпечення високої якості продукції та послуг. Основним у цій системі є документованість усіх процесів, що мають відношення до виробництва продукції починаючи із закупівлі сировини та матеріалів та закінчуючи доставкою споживачеві готової продукції [30].

Система управління якістю, на думку О. А. Іваніщевої, є сукупністю інструментів управління, які забезпечують більш структурований та науковий підхід до контролю ідентифікованих небезпечних чинників, ніж традиційні інспекції та процедури контролю якості [31, с. 98-101].

На думку Н. М. Чорної, система управління якістю ґрунтується на системному підході до управління та дозволяє досягти постійного вдосконалення якості продукції, забезпечувати високий рівень підготовки працівників, ефективно використовувати наявні на підприємстві матеріально-технічні, трудові, інформаційні та фінансові ресурси [32].

У дослідженнях А. О. Глебової система управління якістю є тим чинником, який дозволяє формувати не тільки конкурентоспроможність продукції, але і формувати конкурентні переваги системи управління підприємством та створювати передумови для сталого розвитку [33, с. 352-356].

М. Смоллер та Ш. Вундерліх у своїх дослідженнях доводять, що система управління якістю на підприємствах є ключовим компонентом, що забезпечує високий стандарт будь-якої продукції та її безпеку для споживачів [34, с. 85-96]. Таким чином автори, фокусуючись лише на стандартах ігнорують інші елементи системи

управління.

На думку С. М. Коваленко та М. О. Скідченко система управління якістю – це вагомий доказ високого рівня якості робіт та надійності партнера при декларуванні відповідності продукції вимогам споживача [35, с. 238-239].

У своїх дослідженнях О. О. Крикун доповнює існуючі трактування і визначає, що система управління якістю розглядається як особливий механізм управлінських відносин, вироблений з наступних компонентів: законів управління якістю, предмета та об'єкта управління якістю, факторів, функцій та способів управління якістю, даних, технічних засобів збору, обробки та збереження даних, технології виконання робіт, які збільшують ефективність та результативність адміністративної праці у сфері якості, компетентності персоналу та їх висококласній відповідності [36, с. 934-938].

О. О. Крикун розглядає систему управління якістю (СУЯ) як особливий механізм управлінських відносин, що складається з цілісного комплексу компонентів, необхідних для забезпечення якості на підприємстві. О. О. Крикун розглядає систему управління якістю не лише як набір правил чи інструментів контролю, а як динамічний управлінський механізм, що включає як технічні, так і організаційні аспекти. Він підкреслює важливість взаємодії між усіма елементами системи, застосування сучасних технологій, кваліфікації персоналу та ефективності управлінської праці для забезпечення стабільного підвищення якості.

Узагальнимо визначення поняття система управління якістю та результати представимо в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Визначення поняття «система управління якістю»

Автори	Зміст визначення
<i>Як сукупність елементів і процесів управління якістю</i>	
О. Ю. Давидова, І. М. Писаревський, Р. С. Ладиженська [30]	сукупність організаційної структури, методів, процедур і ресурсів для забезпечення, підтримки та вдосконалення якості
Г. І. Капінос [37, с. 148]	сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів для управління якістю
П. А. Орлов [38, с. 160]	взаємопов'язані та взаємозалежні елементи, що визначають політику, цілі та спрямовують діяльність щодо якості

Продовження таблиці 1.4

Н. М. Чорна [32]	взаємопов'язані елементи організації для спрямування і контролю діяльності щодо якості
А. О. Глебова [33]	елементи, що дають змогу встановити політику, цілі й контролювати якість
В. А. Русавська [39, с. 151]	комплекс скоординованих дій для спрямування й контролю діяльності підприємства щодо забезпечення якості та задоволення потреб споживачів
<i>Як інструменти досягнення цілей та гарантій якості продукції/послуг</i>	
М. Смоллер, Ш. Вундерліх [34]	ключовий компонент, що забезпечує високі стандарти продукції та її безпеку
Н. С. Скопенко [40, с. 152]	сукупність підсистем, спрямованих на відповідність продукції стандартам якості
С. М. Коваленко, М. О. Свідченко [35]	доказ високого рівня якості робіт і надійності партнера
<i>Як механізм управління</i>	
О. О. Крикун [36]	механізм управління, що включає закони, функції, фактори, способи управління якістю, дані, технічні засоби та технології, які підвищують ефективність адміністративної праці у сфері якості
Г. О. Бурдельна [41]	механізм, що задовольняє поточні потреби ринку й водночас орієнтується на перспективні потреби, з урахуванням їх динаміки та кон'юнктури ринку
С. В. Шорнікова [42, с. 138]	механізм взаємодії керівних органів і об'єктів управління за допомогою матеріально-технічних та інформаційних засобів

Джерело: систематизовано автором на основі [30, 32-42]

Представники першого, більш загального підходу (О. Ю. Давидова, І. М. Писаревський, Р. С. Ладиженська, П. А. Орлов, Н. М. Чорна, А. О. Глебова,) розглядають систему управління якістю як сукупність взаємопов'язаних елементів і процесів, що забезпечують узгоджену діяльність підприємства для досягнення якості продукції або послуг. Вони акцентують увагу на структурних компонентах, таких як організаційна структура, методики, ресурси й процедури, які спрямовані на забезпечення й вдосконалення якості.

Автори, яких ми віднесли до другого підходу (М. Смоллер, Ш. Вундерліх, С. М. Коваленко, М. О. Свідченко, Н. С. Скопенко, С. В. Шорнікова), акцентують на практичному значенні системи управління якістю, що забезпечує високі стандарти продукції, її безпеку, відповідність вимогам споживачів. Вони підкреслюють значення системи у формуванні конкурентних переваг на ринку.

З позиції третього підходу (О. О. Крикун, О. А. Іваніщева, Г. О. Бурдельна), система управління якістю розглядається як механізм управління, який включає інструменти, методи, принципи, ресурси, роблячи акцент на динамічному розвитку та адаптації до ринкових змін, орієнтації на майбутні потреби ринку.

Таким чином, виділені підходи взаємодоповнюють один одного, формуючи комплексне бачення системи управління якістю, що враховує як загальне розуміння структури системи, так і механізми адаптивності в динамічному середовищі[43].

За результатами проведеного дослідження важливо зазначити, що відсутність єдиного трактування ускладнює обґрунтування підходів до побудови та впровадження систем управління якістю. Однак, виділені підходи доповнюють один одного, формуючи комплексне бачення сутності системи управління якістю. Ефективне поєднання виділених елементів системи та особливостей їх поєднання дозволить створити систему управління якістю, яка одночасно буде структурованою та результативною[44].

З розвитком теорії та практики управління якістю у науковий вжиток широко увійшло поняття «інтегрована система управління якістю».

Створенню передумов для запровадження на підприємствах інтегрованих систем управління якістю сприяли широке застосування міжнародних стандартів ISO 9000, а також розробка галузевих стандартів з безпеки харчових продуктів (НАССР), виробництва ліків (GMP) тощо.

Поняття «інтегрована система управління якістю» виникла наприкінці 1990-х років у зв'язку з необхідністю розробки систем, які відповідали б вимогам кількох міжнародних стандартів одночасно. Спочатку це стосувалося інтеграції систем управління якістю (ISO 9001) та екологічного менеджменту (ISO 14001). Згодом до цієї групи було додано систему управління охороною праці та безпекою (OHSAS 18001), оскільки її впровадження вимагало врахування впливу підприємства на довкілля, а також виробничих ризиків [45].

Так, В. Корешков розглядає інтегровану систему управління якістю (ІСУЯ) як складову частину загальної системи управління якістю організації, яка

відповідає вимогам щонайменше двох міжнародних стандартів і діє як єдина структура [46, с. 40-46].

Подібним є твердження А. С. Тельнова та С. Л. Решміділової, які зазначають, що сучасні інтегровані системи управління якістю формуються індивідуально для кожного підприємства залежно від його особливостей, галузі діяльності та потреб. Тобто підприємство визначає, які саме міжнародні та національні стандарти будуть включені в його систему управління, щоб забезпечити відповідність вимогам [47, с. 150].

У визначенні К. С. Світличної інтегрована система управління якістю – це система, що відповідає вимогам двох або більше міжнародних стандартів і функціонує як єдине ціле, пов'язуючи між собою усі бізнес-процеси підприємства та створюючи загальний механізм задля досягнення цілей підприємства, спрямованих на задоволення збалансованих вимог усіх зацікавлених сторін [48].

Таким чином, необхідність інтеграції двох і більше систем в одне ціле є властивістю ІСУЯ.

При цьому науковці наголошують, що інтегровану систему управління якістю не слід ототожнювати із системою загального управління якістю організації, яка охоплює усі аспекти її діяльності. Інтегрована система управління якістю має більш вузьку спрямованість, що полягає в об'єднанні різних стандартів, які забезпечують ефективне управління якістю, екологічною безпекою, охороною здоров'я, соціальною відповідальністю в межах одного організаційного підходу. При створенні ІСУЯ необхідно адаптувати документи системи управління якістю (СУЯ), зокрема політику і цілі підприємства, а також включити елементи галузевих стандартів у загальну структуру [47].

Крім того, інтеграція вимагає перегляду існуючих процедур і стандартів підприємства, а також оновлення планів і методик виконання процесів, що дозволяє враховувати галузеві стандарти гарантуючи інтегрованість системи [49, с. 94].

У ряді досліджень розглядаються два підходів до побудови ІСУЯ: поступове доповнення базової системи та одночасне впровадження комплексного підходу, що враховує усі ключові аспекти управління якістю.

Перший, це адитивний підхід – полягає у поступовому впровадженні систем управління на основі сумісних міжнародних стандартів (ISO 9000, ISO 14000, ISO 22000, SA 8000 тощо). Це відбувається, отже, що організація спочатку впроваджує базовий стандарт ISO 9000, а потім додає інші сумісні стандарти, адаптуючи систему управління до нових вимог.

Другий підхід – втілення моделі одночасного інтегрування. Це передбачає розробку усіх необхідних систем управління як єдиного комплексу з урахуванням не лише стандартів, а й додаткових вимог зацікавлених сторін. Для цього застосовують сучасні управлінські методи, такі як бенчмаркінг, збалансована система показників, методологія «шість сігм», реінжиніринг бізнес-процесів, самооцінка тощо [45, с. 135].

У А. С. Тельнової в дослідженнях [47, с. 150] зазначається, що ІСУЯ функціонує як єдине ціле за рахунок процесного і системного підходів до управління.

Мається на увазі, що в рамках системного підходу, управління якістю розглядається як частина загальної системи управління якістю підприємства.

Процесний підхід, що описаний у принципах запровадження стандартів серії ISO:9000 є концептуальною основою побудови ІСУЯ.

Погоджуючись з думкою В. Г. Писаренко [50, с.28], що управління якістю здійснюється через чітко визначені бізнес-процеси та опираючись на ідеологію TQM, яка акцентується на тому, що «контроль процесу завжди більш ефективний від контролю результату», вважаємо важливим наголосити, що інструменти та методи TQM мають інтегруватися у усі бізнес-процеси підприємства, покращуючи їх. Таким чином, інструменти та методи TQM мають бути адресними. У нашому розумінні «адресний» – визначений для конкретного процесу, операції.

І. М. Кирилюк підкреслює, що інтегрована система управління якістю (ІСУЯ) є соціально-економічною системою, що поєднує як технічні, так і

організаційно-управлінські аспекти. Ця система базується на принципах управління якістю продукції, які є ключовими для міжнародних стандартів ISO 9001 та методах вимірювання якості. Науковець наголошує на взаємопов'язаності підсистем управління якістю, які функціонують разом, забезпечуючи комплексний контроль якості [51].

Н. А. Єфіменко підкреслює, що інтегрована система має здатність до розширення та включення нових компонентів, що додає їй гнучкості і можливості адаптуватися до змін [52].

На нашу думку, визначене, реалізується через вбудовані стандарти, що забезпечує глобальну сумісність систем. Вбудовані стандарти мають бути визначені за процесами, а не просто сформовані загально для системи.

Можемо припустити, що така неоднозначність трактувань викликана багатозначністю терміну «інтеграція». Деякі науковці розглядають її як об'єднання окремих елементів або підсистем системи управління в єдину структуру, що і становить інтегровану систему управління якістю.

З іншого боку, «інтеграція» може розглядається як входження в міжнародний простір, тобто адаптацію до міжнародних вимог, зокрема до стандартів ISO.

Третій підхід поєднує ці два погляди, наголошуючи на відповідності одночасно кільком міжнародним стандартам, що вимагає їх інтеграції.

На нашу думку, «інтеграція» в контексті побудови ІСУЯ означає об'єднання, формування внутрішньої єдності. В свою чергу, внутрішня єдність досягається вбудованими стандартами, які забезпечують глобальну сумісність та адресність інструментів TQM.

Таким чином згрупуємо елементи визначення «інтегрована система управління якістю» та сформуємо авторське визначення [53] даного поняття (рис.1.3).

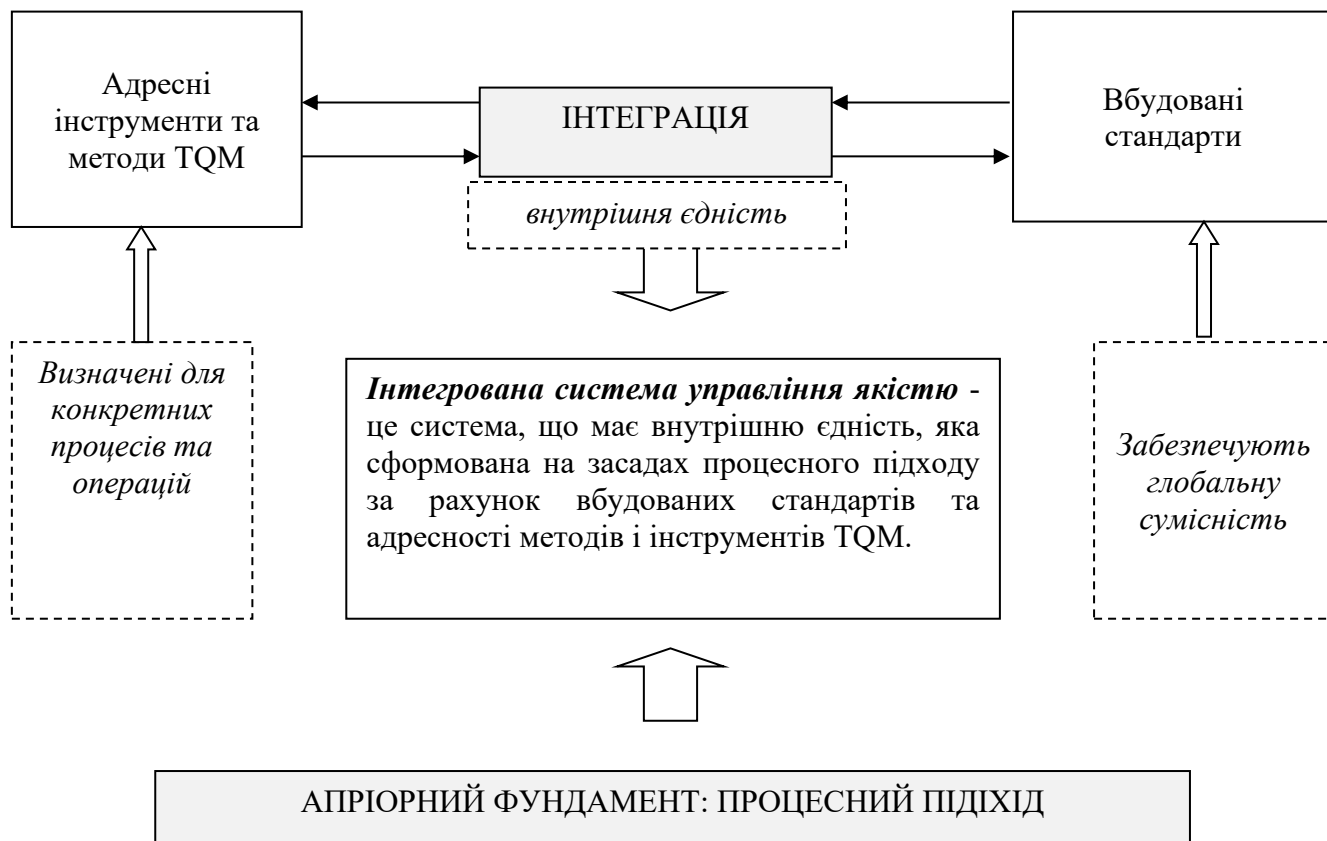


Рисунок 1.3 – Логічні елементи визначення поняття «інтегрована система управління якістю»

Джерело: побудовано автором на основі [50-53]

При визначенні змісту інтегрованої системи управління якістю ми підійшли з позиції процесного підходу, втілення принципів якого дозволить забезпечити внутрішню єдність елементів системи та її цілісність.

Виходячи з елементів визначення поняття та логіки взаємозв'язків між ними (рис.1.3.), під інтегрованою системою управління якістю ми будемо розуміти систему, що має внутрішню єдність, яка сформована на засадах процесного підходу за рахунок вбудованих стандартів та адресності методів і інструментів TQM.

1.2. Еволюція управління якістю: від класичних підходів до сучасних моделей

На основі систематизації наявних поглядів сучасних дослідників, встановимо основні закономірності, які характеризують етапи розвитку концепцій управління якістю.

У власному дослідженні Р. І. Буряк намагається продемонструвати, як концепція управління якістю поступово стала невід'ємною частиною загального управління. Так, науковець, розглядаючи еволюцію підходів до управління якістю від індивідуального контролю до всеохоплюючого менеджменту якості (TQM), зазначає, що наприкінці XIX століття на виробництві використовувався так званий індивідуальний контроль якості, за якого один працівник або невелика група відповідали як за створення виробу, так і за перевірку його якості. Протягом тривалого часу (до 80-х років XX століття) підприємства поступово намагалися інтегрувати загальне управління з системами управління якістю. У кінці XX століття була розроблена методологія всеохоплюючого менеджменту якості (TQM), яка передбачала тісну інтеграцію управління підприємством із процесами забезпечення якості. Відповідно до цієї концепції управління якістю стало невід'ємною частиною загальної системи управління якістю підприємства, охоплюючи усі його підрозділи [54, с. 117].

Можна погодитися з думкою попереднього дослідника, що якість еволюціонували від загальних принципів організаційного управління до комплексних систем забезпечення якості. Так, А. Файоль одним із перших систематизував управлінські принципи, що охоплювали відповідальність, порядок, стабільність, справедливість і корпоративний дух. Важливо зазначити, що ці принципи заклали фундамент для подальшого розвитку систем управління якістю, оскільки створювали основу для ефективного управління організаціями [55].

Е. Демінг спираючись на статистичні методи контролю, розробив власні 14 принципів управління якістю [14]. Він розглядав якість як стратегічний фактор

успіху будь-якої організації, незалежно від її масштабу чи форми власності. Його ідеї стали основою сучасного менеджменту якості, включаючи стандарти ISO.

Дж. Джуран поглибив підхід до управління якістю, запропонувавши так звану «трилогію»: планування якості – визначення вимог і стандартів; контроль якості – перевірка відповідності та виявлення дефектів; вдосконалення якості – постійне підвищення стандартів. Його внесок сприяв формуванню концепції TQM (Total Quality Management), що стала ключовою у другій половині XX століття. [12, с. 8].

Класифікація етапів розвитку управління якістю, запропонована І. І. Мазуром, є ґрунтовною, оскільки автор послідовно висвітлює ключові зміни в підходах до забезпечення якості від кінця XIX до кінця XX століття. Виділення п'яти фаз: відбракування, що виникла у 70-х роках XIX століття; контролю якості, що почалася з 20-х років XX століття, управління якістю, (починаючи з 1950 р.); менеджменту якості, що зародилась у середині 60-х років XX ст.; якості середовища, що сформувалась у 90-ті роки XX століття. Автор демонструє поступову інтеграцію контролю якості в управлінські процеси, посилення ролі споживача, а також розширення концепції якості до екологічної та соціальної відповідальності. Проте, ми вважаємо недоліком те, що класифікація охоплює лише ті підходи, які сформувалися до 1990-х років, і не враховує подальшу еволюцію концепцій управління якістю у XXI столітті. Поряд з цим, етап «якість середовища» є не достатньо обґрунтованим та потребує уточнення.

Критичний аналіз періодизації еволюції концепцій управління якістю, що розглядається у Ю. М. Уткіної [56, с. 137-138], виявляє кілька обмежень, які стосуються недостатнього висвітлення важливих етапів. Представлена періодизація з шести етапів відображає історичні віхи розвитку управління якістю, від індивідуального контролю до забезпечення якості на основі міжнародних стандартів ISO 9000. Однак, важливо відзначити, що етап всеохоплюючого менеджменту якості (TQM), який став основним підходом до управління якістю в середині XX століття, не був врахований, хоча він являється ключовим у глобалізації управлінських практик. Цей етап включає постійне поліпшення якості

на усіх рівнях організації, залучаючи весь колектив, і має ключове значення для розвитку концепцій управління якістю.

У працях Харінгтону Х. [57] представлена образна модель у вигляді «п'яти зірок якості», відображає поступовий перехід від традиційних підходів до сучасних систем управління якістю. За даною моделлю, перша зірка (система Тейлора) зосереджена на жорсткому контролі якості через технічні регламенти, штрафи та професійне навчання, проте вона була спрямована на індивідуальну відповідність виробів стандартам, а не на поліпшення всього процесу.

Друга зірка відзначає перехід до статистичних методів контролю, що дозволило зменшити рівень дефектів, але ще не забезпечувало гнучкість у реакції на зміну вимог споживачів.

Третя зірка знаменує появу документованих систем якості, що розширили відповідальність керівництва та працівників, а також підвищили роль сертифікації продукції.

Четверта зірка – це впровадження TQM, що зробило якість основним стратегічним елементом управління, орієнтованим на постійне вдосконалення та залучення всього персоналу.

П'ята зірка позначає етап, на якому зростають взаємні впливи між споживачами (суспільством) і виробниками (підприємствами), що призвело до впровадження стандартів ISO 14000 (для екологічного менеджменту та безпеки продукції), QS-9000, ISO 9001:2008, а згодом – ISO/TS 16949. На цьому етапі зростає значення гуманістичного аспекту якості. Основними досягненнями є впровадження зазначених стандартів та застосування методів самооцінки за критеріями Європейської премії якості [57].

Проте, на нашу думку, застосування образної моделі у вигляді «зірок» має обмеження в аналітичному застосуванні, оскільки модель не завжди чітко передає взаємозв'язки між етапами розвитку. Також вона не враховує сучасних тенденцій, таких як інтеграція існуючих систем якості.

Окремої уваги заслуговують напрацювання, що відрізняються від раніше розглянутих. Так, Р. І. Буряк останній еволюційний етап трактує як фаза «Якості

середовища» (90-ті роки ХХ століття), що починаючи з 2010 рр. трансформується у фазу «Якості життя». На цьому етапі ключовим автор вбачає забезпечення високого рівня життя для людей через досягнення синергії в відносинах підприємств з різними зацікавленими сторонами. Пріоритети цього етапу не обмежуються лише матеріальними аспектами, але й охоплюють духовні та культурні цінності, які стали важливими складовими якості життя. Це передбачає збереження балансу між економічним зростанням, благополуччям людей і збереженням культурних традицій, що підвищує загальний рівень добробуту населення та впливає на розвиток суспільства в цілому [54, с. 120].

У дослідженнях В. Г. Писаренко [50, с. 28] наголошується, що після виникнення міжнародних стандартів ISO 9000, що забезпечували ефективність систем якості на підприємствах і гарантували задоволення вимог споживачів, відбувалося поступове їх удосконалення і розширення сфери застосування. Через потребу у запровадженні одночасно кількох стандартів у рамках одного підприємства, почали формуватися інтегровані системи управління якістю. Широкого розповсюдження набули стандарти HACCP, OHSAS та багато інших. У результаті посилення впливу суспільства на виробничі процеси у контексті захисту навколишнього середовища та поширення принципів стійкого розвитку. Ці процеси мали своє відображення у засадах стійкого розвитку, соціальної відповідальності, інтеграції їх у існуючі системи управління якістю.

Розглядаючи еволюцію приділимо особливу увагу етапу загального управління якістю, оскільки він став основою становлення сучасної теорії та практики управління якістю.

TQM (Total Quality Management) – загальне управління якістю ряд науковців вважають найважливішим науковим і методологічним напрямком ХХ століття. Цей підхід розвинувся під впливом таких факторів, як глобалізація економіки, посилення конкуренції, науково-технічний прогрес, а також зростання вимог споживачів і законодавчих норм до якості продукції та послуг [58].

Як зазначається у С. О. Тульчинська, Н. М. Серeda [59, с. 15; 60, с. 135], успішне впровадження TQM вимагає комплексного підходу, який охоплює не лише

технічні та організаційні аспекти, але й глибоке залучення працівників, споживачів та інших зацікавлених сторін.

На думку Е. Байрактара, критичні фактори успіху TQM включають такі елементи, як лідерство, чітка візія, процеси вимірювання та оцінки, контроль і вдосконалення, а також активне залучення працівників, преміювання за досягнення, навчання і розвиток. Усі ці фактори сприяють побудові системи, орієнтованої на якість і постійне покращення [61].

Згідно з дослідженнями, успіх TQM також залежить від підтримки топ-менеджменту, тренінгу та делегування повноважень працівникам, управління якістю постачальників і впровадження методів вдосконалення, таких як бенчмаркінг і чистота в організаційних процесах [12, с. 8].

О. Б. Данченко зазначає, що TQM передбачає залучення всього персоналу організації до процесу створення високоякісної продукції чи послуг на усіх етапах їхнього життєвого циклу – від маркетингу, проектування до утилізації. TQM базується на вивченні та задоволенні потреб і очікувань споживачів, постійному вдосконаленні продукції та процесів, що відбуваються в організації [16].

Важливо відмітити, що діяльність організації, яка базується на принципах TQM, спрямована на запобігання виробництву неякісної продукції, а не на її виправлення.

Впровадження моделі управління, що використовує принципи TQM, дозволяє організації досягти ключових внутрішніх і зовнішніх цілей.

З огляду на напрацювання С. О. Тульчинська [59, 61], основні ідеї TQM полягають у наступному:

- якість є невід’ємною частиною будь-якого виробничого процесу;
- якість визначається споживачем, а не виробником продукції;
- відповідальність за якість повинна бути чітко визначеною (адресною);
- для реального підвищення якості необхідно впроваджувати нові технології;
- покращення якості можливе тільки за умови залучення усіх працівників;
- контроль процесу завжди більш ефективний від контролю результату.

У дослідженні А. І. Долматов, А. І. Зверє [63], акцентується увага на тому, що важливим внеском концепції TQM є зосередження уваги на виокремленні процесів у виробництві та визначенні чітких вимог до їхніх вхідних і вихідних параметрів. Це дозволяє змістити акцент з контролю за відхиленнями якості готової продукції від стандартів на моніторинг якості виконання самих процесів. Такий підхід сприяє досягненню високого кінцевого результату – «приємної якості продукції для споживача».

Отже, можна стверджувати, що у рамках загального управління якістю (TQM) застосовувалися елементи процесного підходу.

Розвиток концепції TQM пов'язаний з подальшим створенням та розповсюдженням стандартів ISO серії 9000 [64].

Так, у 1987 році міжнародною організацією стандартів (ISO), врахувавши досвід Великої Британії (стандарт BS 5750), розроблено серію стандартів ISO 9000.

Поява стандартів ISO 9000 стала важливим кроком у сфері управління якістю, який сприяв уніфікації та підвищенню конкурентоспроможності підприємств [50, с. 110].

Після створення стандарти ISO стали основою системи забезпечення якості продукції та послуг у всьому світі. Вони визначають вимоги до систем управління якістю.

Ідеї стандартів ISO були розповсюджені на організації різної спрямованості. На сьогодні розроблено 5 поколінь стандартів. Так, у 1994 році вийшла друга версія стандартів після невеликого перегляду. У 2000 році перегляд стандартів був більш глибоким і врахував глобальний досвід та наукові досягнення у сфері якості. Пропозиції від користувачів, отримані після опитувань, стали основою для розробки нової версії, де основними принципами стали орієнтація на споживача, залучення всього персоналу, системний підхід і постійне вдосконалення.

У 2015 році було опубліковано нову п'яту редакцію стандарту ISO 9001:2015. Перехід на нову версію тривав до вересня 2018 року. З березня 2017 року усі нові сертифікації повинні були відповідати ISO 9001:2015. На основі цієї версії було

прийнято національний стандарт України ДСТУ ISO 9001:2015, гармонізований з міжнародними вимогами [65].

На основі розглянутого, можемо виділити наступні етапи оновлення стандартів ISO 9000 (рис. 1.4.).



Рисунок 1.4 – Етапи створення та оновлення стандартів ISO 9000

Джерело: систематизовано автором на основі [50, 64, 65]

Поступово широкого розповсюдження набули галузеві стандарти, які були розроблені переважно асоціаціями підприємств, вони отримали підтримку на регіональному і міжнародному рівнях, в яких обґрунтовано доцільність поділу їх на дві групи [66].

Перша група включає галузеві стандарти управління якістю, в основу яких покладені ISO серії 9000, а також особливості забезпечення безпеки й управління якістю в певних галузях економіки. До таких стандартів можна віднести: TL 9000

(у сфері телекомунікацій), AS 9100 (в аерокосмічній галузі), ISO 13485:2003 (медична продукція), ISO 22000 (харчова промисловість), ISO 16949 (автомобільна галузь).

Друга група включає стандарти забезпечення здоров'я, безпеки і соціальної відповідальності. Серед них – OHSAS 18001-99 «Система менеджменту в сфері промислової безпеки і праці», який спрямований на контроль факторів ризику на виробництві, що загрожують персоналу підприємства. Основним напрямом політики організації в цій сфері є пріоритет збереження життя і здоров'я працівників перед результатом господарської діяльності.

Так, на потреби споживачів орієнтований міжнародний стандарт ISO 22000:2005 HACCP (національна версія: ДСТУ ISO 22000:2007 «Система управління безпечністю харчових продуктів»). Він спрямований на посилення відповідальності за вплив продукції на здоров'я і життя людей.

Міжнародний стандарт ISO 26000:2010 «Керівництво по соціальній відповідальності» визначає відповідальність організації за вплив її діяльності на суспільство і навколишнє середовище. Стандарт включає компоненти захисту прав людини, охорони праці, прав споживачів, розвитку місцевих громад, організаційного управління та етики діяльності. ISO 26000:2010 застосовується для досягнення взаємної довіри із зацікавленими сторонами усіма типами організацій, зокрема урядовими і неурядовими структурами. При цьому, соціально відповідальна діяльність організації можлива лише за умови узгодження між організацією і суспільством, між організацією та її зацікавленими сторонами, а також між зацікавленими сторонами і суспільством.

Увагу до загальнолюдських цінностей відображає стандарт ISO 14001:2004 «Системи менеджменту навколишнього середовища – вимоги і керівництво щодо застосування» (національна версія: ДСТУ ISO 14001:2006). Стандарт ISO SR 26000:2011 «Соціальна відповідальність організацій» має комплексний характер і враховує інтереси персоналу, споживачів та місцевої громади, спрямований на охорону навколишнього середовища і економне витрачання ресурсів.

Окремі аспекти трудових взаємовідносин регулюють міжнародні стандарти OHSAS 18001:2007 та SA 8000:2001 Social Accountability, що містять вимоги щодо усунення дискримінації та забезпечення належних умов праці. Саме ці стандарти є основою для проведення сертифікації систем управління на вітчизняних підприємствах. Конкретизуємо зміст розглянутих міжнародних стандартів, основні особливості та їхню користь від імплементації для підприємств (табл. 1.5.).

Таблиця 1.5 – Характеристика стандартів, на основі яких будуються ІСУЯ

№	Назва стандарту	Зміст стандарту, призначення	Переваги від впровадження
1	ISO 9001 (Система менеджменту якості)	Встановлення вимог до організації управління виробництвом для забезпечення якості продукції та послуг.	Підвищує професійну компетентність, престиж підприємства, дає переваги у тендерах та виході на міжнародний ринок.
2	ISO 14001 (Система екологічного менеджменту)	Забезпечення ефективної системи управління навколишнім середовищем та досягнення екологічних і економічних цілей.	Покращує екологічну ситуацію, мінімізує фінансові ризики через штрафи, оптимізує управління, підвищує довіру до підприємства.
3	OHSAS 18001 (Система управління гігієною та безпекою праці)	Встановлення вимог щодо управління гігієною та безпекою праці; усунення дискримінації	Знижує ризики для здоров'я працівників; покращує імідж компанії
4	ISO 22000 (НАССР) (Система управління безпечністю харчових продуктів)	Визначення вимог до безпечності харчових продуктів на всіх етапах виробництва та постачання; регламентація процесів; посилення відповідальності за порушення	Сприяє випуску якісної та безпечної продукції; підвищенню довіри споживачів; перебудові виробничих процесів з метою виявлення потенційних ризиків у харчових продуктах та впровадження заходів їх запобігання
5	SA 8000 (Система менеджменту соціальної відповідальності)	Забезпечення дотримання соціальних стандартів у трудових відносинах, дотримання прав працівників	Сприяє розвитку соціальної відповідальності, підвищенню ефективності ланцюга постачань, зміцнення корпоративної ідеології
6.	ISO SR 26000 (Соціальна відповідальність організацій)	Визначення соціальної відповідальності бізнесу, зокрема в питаннях захисту навколишнього середовища, економного використання ресурсів, дотримання прав людини.	Сприяє сталому розвитку та етичному веденню бізнесу

Джерело: сформовано на основі [64, 66, 67]

Конкретизація основних особливостей міжнародних стандартів з зазначенням мети їх запровадження дозволяє зробити висновок, що перелічені стандарти мають багато спільного. Таблиця відповідності стандартів ДСТУ OHSAS 18002:2015, ISO 22000:2018 та ДСТУ ISO 9001:2015 наведена у Додатку А.

У стандартах ISO 9000, що стали результатом розвитку концепції TQM, прописано принципи функціонування системи якості на засадах процесного підходу.

Як зазначається у [69, с. 256] процесний підхід передбачає розгляд діяльності підприємства як сукупності взаємопов'язаних процесів.

Поряд з цим, Кузнецова І. О. [64, с. 69] акцентує увагу на тому, що концепція TQM та стандарти ISO серії 9000 розкривають суть системи, що функціонує на засадах процесного підходу. Це реалізується шляхом поділу всього виробничого процесу на окремі етапи або процеси, що дозволяє краще розуміти, контролювати та вдосконалювати кожен елемент діяльності організації.

Відповідно до стандартів серії ISO 9000, процес – це сукупність взаємопов'язаних або взаємозалежних видів діяльності, що перетворюють «входи» на «виходи» [65].

У сучасних дослідженнях загальноживаним є термін «бізнес-процес», що за змістом є близьким до попереднього трактування: «сукупність різних видів діяльності, у межах яких «на вході» використовуються певні ресурси, а «на виході» формується кінцевий продукт, що має цінність для споживача» [70, с. 254].

Варто погодитися із твердженням що процес являє собою цілеспрямовану послідовність взаємозалежних дій, яка відповідно до встановленої технології забезпечує підтримку якості на належному рівні та її постійне покращення [69].

Опираючись на дослідження І. О. Кузнецової [64], ми будемо виходити із наступного:

- процес не існує ізольовано, а є послідовністю взаємопов'язаних дій, які формують кінцевий результат;

- ключовою характеристикою будь-якого процесу є його цілеспрямованість, тобто орієнтація на досягнення конкретного результату. У контексті управління

якістю це означає, що процеси спрямовані на забезпечення відповідності продукції чи послуг встановленим стандартам і вимогам споживачів;

- через поліпшення процесів реалізується концепція безперервного поліпшення (Continuous Improvement), закладена у принципах загального управління якістю (TQM) та стандартах ISO 9001.

Крім того, кожен процес має чітко визначені результати, які узгоджуються як з вимогами наступного процесу, так і з кінцевою метою – задоволення потреб споживачів. Таким чином, якість кінцевої продукції досягається завдяки взаємозалежності усіх процесів. Завдяки такій структурі створюється цілісна система управління, де усі процеси працюють злагоджено та орієнтовані на досягнення спільної мети. Це допомагає уникнути розрізнених дій і забезпечує системний підхід до управління якістю [64, с. 69].

Незважаючи на ряд переваг, ми погоджуємося з тим, що процесний підхід у стандартах визначено дуже загально – як систему взаємопов'язаних процесів для управління діяльністю та ресурсами організації. Це визначення є надто розпливчастим і не дає чіткого уявлення про те, як саме слід реалізовувати процесний підхід.

У моделі системи управління якістю ISO 9001:2000 процеси зображені спрощено: лише як «вхід – виробництво – вихід». Таке зображення не враховує складності реальних бізнес-процесів і не пояснює, як саме здійснюється управління ними.

У стандарті визначено цикл, що включає: відповідальність керівництва, управління ресурсами, вимірювання, аналізування та вдосконалення. Автор вважає, що обґрунтування саме такого складу елементів і їх послідовності не є переконливим з погляду процесного підходу.

Також, у стандартах наголошується на некоректності термінології. Використання таких термінів, як «управління документацією» або «управління протоколами», на думку автора, не відповідає сутності поняття «управління», оскільки ці дії більше стосуються адміністрування, а не управління в широкому розумінні.

У О. В. Чала [71, с. 13] зазначається, що в системах управління якістю (СУЯ), побудованих за стандартами ISO 9001, важливу роль відіграє зворотний зв'язок, який забезпечує постійний контроль і коригування процесів.

Це зумовлено тим, що принципи та вимоги міжнародних стандартів управління якістю значною мірою узгоджуються з принципами загального управління якістю підприємства. Спільною рисою цих стандартів є застосування циклу Демінга PDCA [72, с. 231-241].

Цикл PDCA у стандартах серії ISO 9000 розглядається як сукупність послідовних етапів, що виконуються в межах кожної діяльності, забезпечуючи можливість її керування через зворотний зв'язок. Також наголошується на універсальності методології PDCA, яка може застосовуватися як до окремих процесів, так і до організації загалом.

Основи циклу PDCA (Плануй-Виконуй-Перевірй-Дій) були закладені ще у 1939 році американським вченим Волтером Шухартом. Він запропонував триступеневий підхід до управління якістю, що включав:

1. Розробку специфікацій – встановлення вимог до продукції з допусками для кожного показника якості.
2. Виготовлення продукції – забезпечення дотримання встановлених стандартів під час виробництва.
3. Контроль якості – вибірковий аналіз характеристик продукції та коригування процесів на основі отриманих даних [73].

Ключовою ідеєю було застосування зворотного зв'язку та статистичного аналізу для вдосконалення виробництва. Надалі цей підхід став основою системи управління якістю та трансформувався у принцип «Прийняття рішень на основі фактів», який включено до стандартів ISO серії 9000 (починаючи з версії 2000 року) [71].

Отже, Шухарт заклав фундамент статистичного управління якістю, який згодом розвинув Демінг, і його концепція перетворилася на класичний цикл PDCA, що використовується у сучасному управлінні якістю. На рисунку 1.5 представлено фази циклу PDCA стандарту ISO 9001.



Рисунок 1.5 – Цикл Демінга-Шухарта (PDCA)

Джерело: сформовано на основі [2, 3, 73]

Таким чином можемо систематизувати сильні сторони реалізації процесного підходу при формування системи управління якістю підприємства, а також невирішені проблеми (рис. 1.6.)

Подальший розвиток міжнародних стандартів якості природно привів до створення інтегрованих систем управління якістю, заснованих на вимогах ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, SA 8000 та інших.

У дослідженнях В. О. Лебедець [74] розглядається окремим етапом еволюції концепцій управління якістю, що отримав назву «Інтегровані системи». Він має розвиток і на сьогодні. На цьому етапі спостерігається значне удосконалення міжнародних стандартів, що зумовлено посиленням вимог до захисту навколишнього середовища та соціальних аспектів якості життя.



Рисунок 1. 6 – Особливості управління якістю на засадах процесного підходу

Джерело: систематизовано автором на основі [33, 74]

Створення інтегрованих систем управління якістю, що охоплюють екологічні, соціальні та економічні аспекти є важливим кроком у розвитку сучасних підходів до управління.

На думку А. О. Глебової, інтегровані системи управління якістю свідчать про зрілість підприємства, оскільки відображають гнучкість управління, здатність адаптуватися до вимог різних стандартів менеджменту (ISO 9001, ISO 14001 тощо) та наявність механізмів, які забезпечують максимально ефективно застосування спільних елементів систем, передбачених цими стандартами [33].

З огляду на вище викладене, можна стверджувати, що етап інтегрованих систем управління якістю є загально визнаним.

Таким чином, підведемо підсумок конкретизації етапів еволюції управління якістю та систематизуємо їх наступним чином: індивідуальний контроль якості (до кінця XIX ст.) —> цеховий контроль якості (початок XX ст.) —> приймальний контроль якості (1920- 1940 рр.) —> статистичний контроль якості (1940-1960 рр.) —> комплексне управління якістю (середина XX ст.) —> загальний менеджмент якості TQM (70-ті роки XX ст.) —> забезпечення якості на базі стандартів ISO 9000 (наприкінці 80-х років XX ст.) —> інтеграція систем управління якістю (90-ті роки XX ст. і до тепер). Результати представлено на рис. 1. 7.

Таким чином, за результатами опрацювання наукової літератури з управління якістю нами конкретизовано еволюційні етапи та доповнено їх етапом «інтеграція систем управління якістю». Доцільним вважаємо дослідити основні відмінності та характерні тенденції даного етапу.

Аналіз наукових праць відомих науковців в галузі якості дозволив визначити передумови формування етапу «Інтеграція систем управління якістю». Серед основних з них можна виділити поширення глобалізаційних процесів, що вимагає уніфікації стандартів управління якістю на міжнародному рівні, а також подальше удосконалення міжнародних стандартів, спрямоване на їхню адаптацію до сучасних умов господарювання [54, с. 117; 56, с. 137-138; 59, с. 15; 60, с. 135].

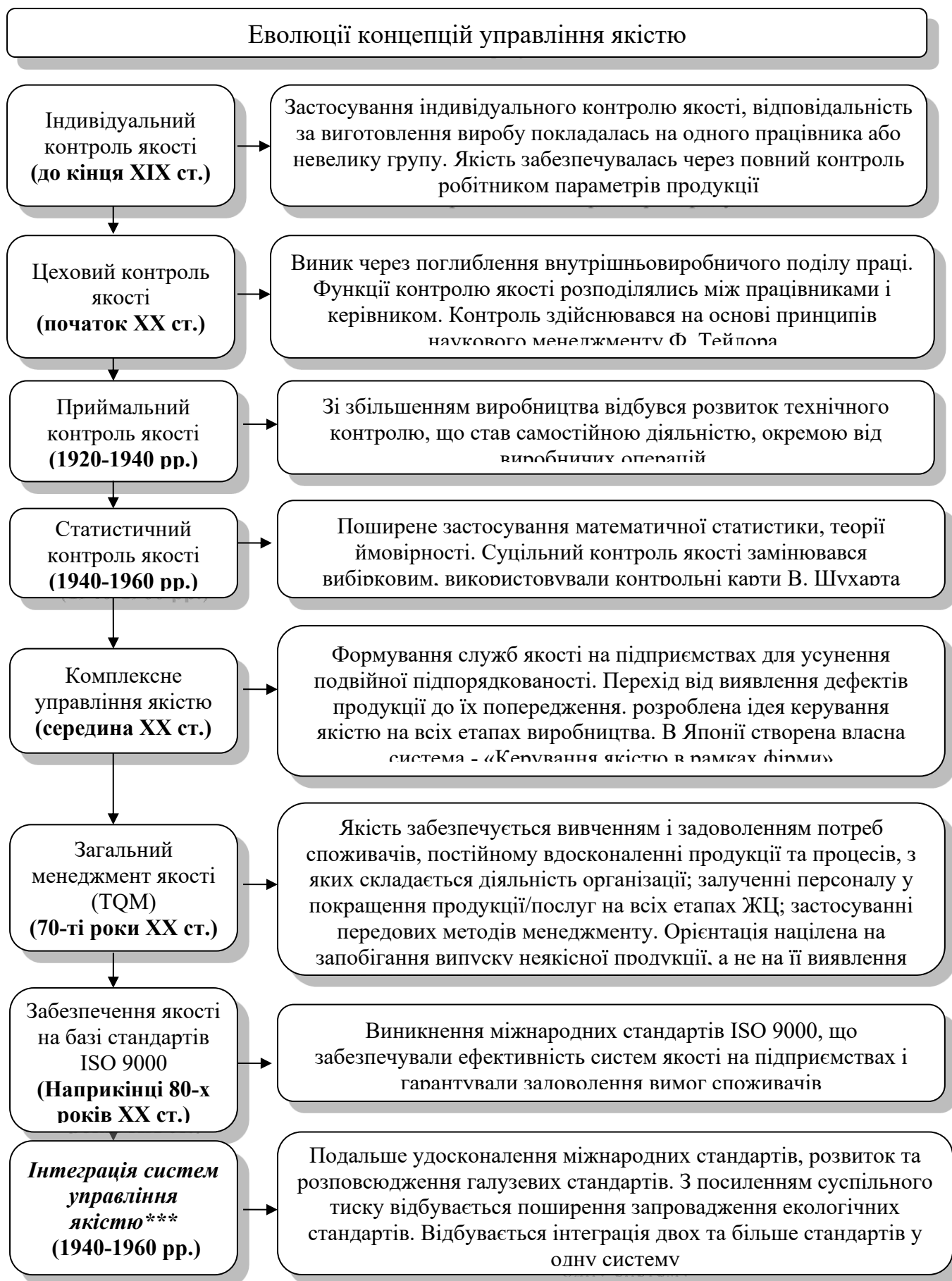


Рисунок 1. 7 – Еволюція концепцій управління якістю

Джерело: систематизовано на основі [54, с. 117; 56, с. 137-138; 59, с.15; 60, с. 135]

Водночас розвиток та поширення галузевих стандартів створює необхідність у їхній інтеграції з загальноприйнятими системами управління. Це також пов'язано з тим, що підприємства змушені враховувати вимоги різних стандартів, оскільки їхня діяльність охоплює кілька сфер, що регулюються окремими нормативними документами. Крім того, зростає суспільний тиск на бізнес у напрямку реалізації програм, які забезпечують якість життя, що включає не лише безпечність продукції, а й відповідальність підприємств у сфері послуг, відпочинку та загального добробуту [61]:

Усі ці чинники зумовлюють необхідність інтеграції систем управління якістю, що дає змогу підприємствам ефективно відповідати сучасним викликам.

А. О. Глєбова, Б. О. Карчевський виділяють основними цілями формування інтегрованих систем управління якістю [33]:

- отримання сертифікату якості;
- виведення підприємства на нові, у тому числі міжнародні ринки;
- підвищити конкурентоспроможність в умовах ринкової економіки.

При цьому, важливим вважаємо доповнити цілями забезпечення лояльності потенційних споживачів, клієнтів і партнерів, та орієнтація усіх процесів на підвищення якості та безпечності, що є вкрай значущими для підприємств ресторанного бізнесу.

Конкретизуємо передумови формування, мету, цілі та перспективи розвитку інтегрованих систем управління якістю та побудуємо логічну модель (рис.1. 8.).

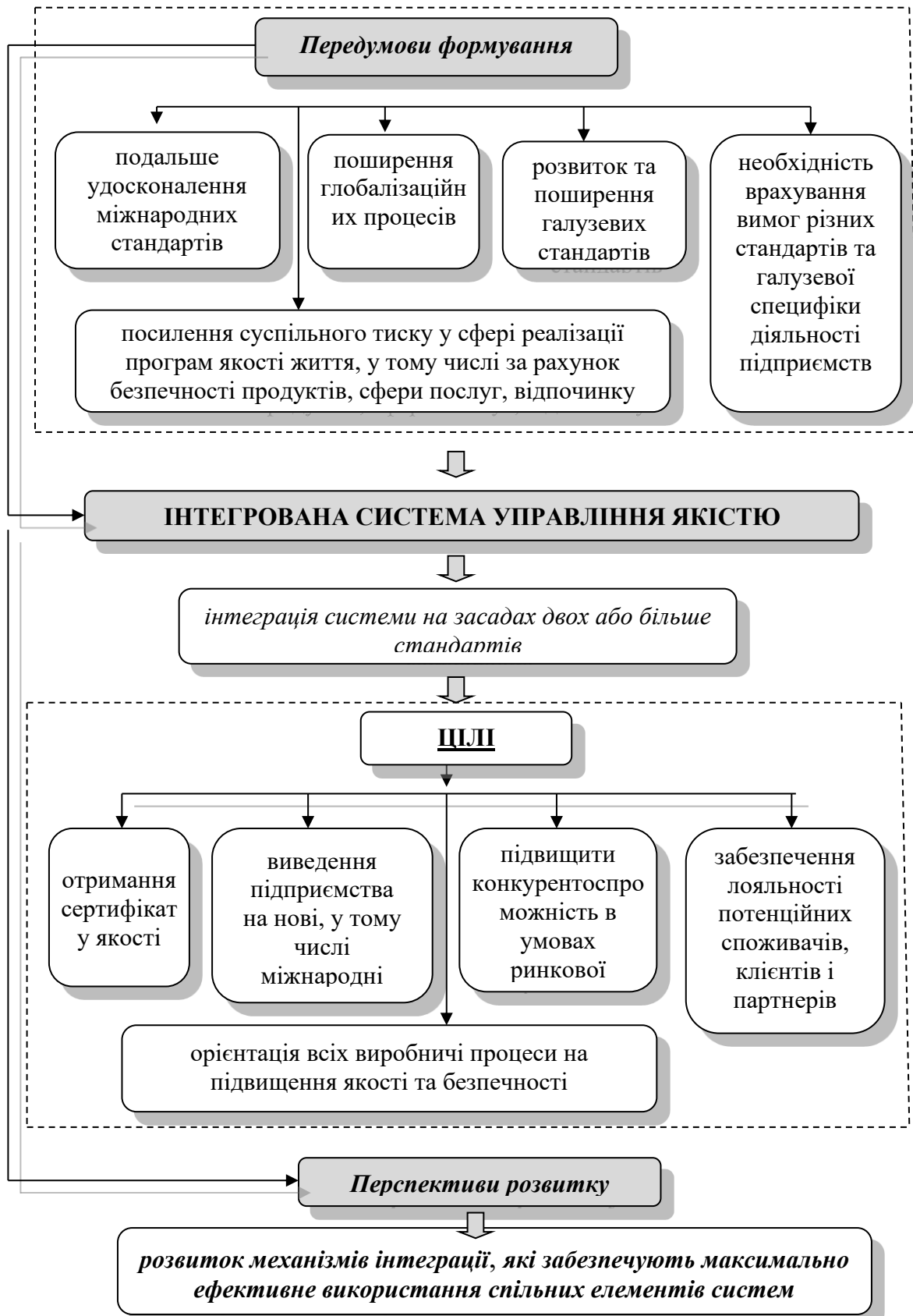


Рисунок 1. 8 – Передумови та перспективи розвитку інтегрованих систем управління якістю

Джерело: сформовано на основі [33, 45, 46, 74]

Проте, незважаючи на глобальне розповсюдження підходу до побудови інтегрованих систем управління якістю, його практична втілення на вітчизняних підприємствах, викликає значні труднощі. Основні проблеми пов'язані з:

- неправильним розумінням суті управління на основі зворотного зв'язку – тобто підприємства не використовують отримані дані для реального покращення процесів;
- формальним запровадженням СУЯ – компанії впроваджують систему лише для відповідності стандартам, але не використовують її як інструмент для реального покращення якості.

Таким чином, підкреслюється важливість не просто впровадження стандартів ISO 9001, а їх правильного розуміння та ефективного застосування на практиці для досягнення реального покращення процесів.

У В. Корешков [46] зазначається, що інтеграція різних стандартів вимагає не лише адаптації підприємств до нових вимог, але й потенційно складної синхронізації різних систем стандартів, що ускладнює їх впровадження. Це призводить до надмірної регуляції та додаткових витрат для підприємств.

Питання складностей інтеграції різних стандартів у рамках єдиної системи управління якістю є дискусійним питанням серед науковців. За результатами узагальнення наукових праць, виділимо наступні складності [45, 46, 76]:

- необхідність адаптації процесів, навчання персоналу, розробки документації несуть за собою додаткові витрати;
- наявність опору новим методам організації праці, заміни звичних процедур, необхідності додаткового навчання;
- процес інтеграції може бути технічно складним та потребувати значних ресурсів, часу та кваліфікованого персоналу;
- принцип постійного вдосконалення потребує додаткових зусиль з організації процесу моніторингу з метою регулярного оновлення процесів та удосконалення якості.

Також, складність формування вбудованих стандартів при створенні інтегрованих систем управління якістю, на нашу думку, полягає у відсутності

методики узгодження вимог різних міжнародних, національних та галузевих стандартів, що мають різну структуру, методологію та підходи до оцінювання якості.

Поряд із цим, серед позитивних результатів формування інтегрованих систем управління якістю, важливо виділити такі аспекти: витрати є нижчими порівняно з витратами на окремі системи управління; дозволяє впорядкувати вимоги різних стандартів, що стосуються процесів, полегшуючи їх реалізацію; підвищує узгодженість дій; є гнучкою та оптимізує документообіг [77, с. 38-42; 78, с. 303-314; 46, с. 55-60].

Виходячи з обґрунтованого нами визначення інтегрованої системи управління якістю також перевагами є адресність методів, що реалізується через відповідність інструментів та методів TQM конкретним управлінським процесам, що забезпечує цілісність ІСУЯ, а також формування внутрішньої єдності через вбудовані стандарти, що також забезпечує їх глобальну сумісність.

З огляду на викладене, систематизуємо переваги та недоліки інтеграції стандартів у рамках загальної системи управління якістю (рис. 1. 9.).

Поглиблено теоретичні засади еволюції управління якістю шляхом конкретизації основних еволюційних етапів, які доповнено етапом – «Інтеграція систем управління якістю». Визначено передумови формування даного етапу та обґрунтовано перспективи розвитку, що полягають у подальшому удосконаленні механізмів інтеграції, та розвитку методичних засад формування вбудованих стандартів, адресності інструментів та методів, які забезпечують максимально ефективно застосування спільних елементів системи та їх глобальну сумісність.

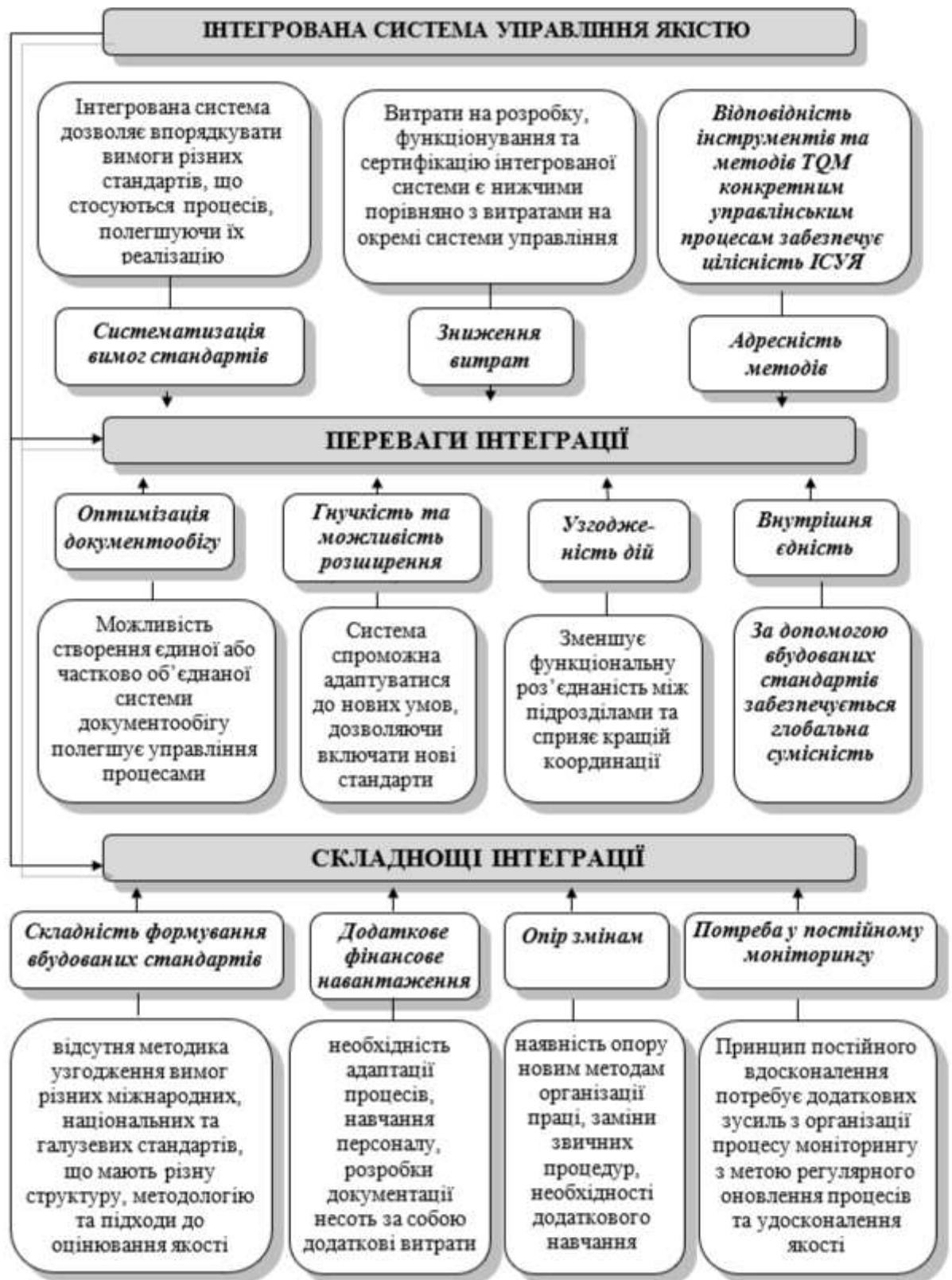


Рисунок 1.9 – Переваги та складнощі формування ІСУЯ

Джерело: [45, 46, с. 55-60; 76, с. 20-25]

1.3. Сучасні підходи до формування інтегрованої системи управління якістю послуг

На підставі наданого визначення інтегрованої системи управління якістю можна стверджувати, що вона має базуватися на сукупності відповідних процесів, що вбудовані у виробничі елементи підприємства, адресності методів управління, поєднанні міжнародних та галузевих стандартів.

Безпосередньо процес управління якістю доцільно формувати на підставі процесної моделі управління [79, с. 25]. Виходячи із структури загальних операцій даного процесу ми пропонуємо наступну послідовність стадій: формування цілей та планування якості, управління невідповідною продукцією, управління коригувальними та запобіжними діями.

Ми вважаємо за доцільне виокремити стадію моніторингу якості, що буде відповідати фундаментальному принципу зворотного зв'язку в управлінні.

З огляду на це, спочатку дослідимо сутність «моніторингу».

Термін «моніторинг» походить від латинського *monitor* («той, хто спостерігає, нагадує, контролює») та англійського *monitoring* («контролювати, стежити»).

Поняття «моніторинг» трактується по-різному залежно від галузі знань. У другій половині ХХ століття цей термін почали використовувати для позначення процесу безперервного спостереження за станом родючого шару ґрунту. В екології під моніторингом розуміють постійний контроль стану довкілля з метою запобігання небажаним змінам у ключових параметрах. У соціології моніторинг означає відстеження показників, які характеризують соціальне середовище.

У наукових дослідженнях поняття моніторингу визначається залежно від сфери його застосування та функцій, які йому приписують. У загальному сенсі моніторинг означає безперервне спостереження за певним процесом, щоб оцінити його відповідність очікуваному результату або кінцевій меті [80].

Термін «моніторинг» у різних словниках трактується по-різному, що демонструє його зміни та розширення значення з часом.

У Словнику іншомовних слів наведено два значення цього поняття: перше стосується постійного контролю будь-якого процесу для визначення його відповідності очікуваним результатам, а друге – спостереження за докiллям, оцiнка та прогноз його стану у зв'язку з господарською дiяльнiстю людини [81, с. 652].

У Великому тлумачному словнику сучасної української мови моніторинг визначається як безперервне спостереження за процесом з метою оцiнки його відповідності бажаному результату [82, с. 538].

Словник іншомовних слів зазначає, що термін вживається для позначення безперервного контролю за певним процесом, щоб визначити його відповідність прогнозам або очікуваним результатам. Як синоніми наводяться слова «спостереження», «відстеження» та «слідкування» [83, с. 287].

Г. В. Красильникова, за результатами контент-аналізу поняття «моніторинг», зазначає, що більшість визначень цього терміну ґрунтуються на характеристиці спостереження як методу дослідження матеріального світу [84, с. 75]. Подібного підходу дотримується Д. А. Сигида, розглядаючи моніторинг у теоретичному контексті, визначає його як безперервне спостереження за станом конкретного об'єкта [85, с. 64].

В. В. Малтиз трактує моніторинг як сукупність процедур, спрямованих на спостереження, поточну оцiнку змін керованого об'єкта та коригування цих змін для досягнення запланованих параметрів його розвитку [86].

У свою чергу, З. Рябова визначає моніторинг як удосконалену форму контролю [87]. Дослідниця вказує на принципову відмінність між цими поняттями: контроль передбачає визначення показників розвитку об'єкта управління та їх порівняння з характеристиками інших об'єктів, тоді як моніторинг фокусується на відстеженні змін самого об'єкта управління та співставленні отриманих показників із його попередніми станами.

С. П. Кобець, І. І. Скрильник визначають моніторинг як спеціалізовану систему збору, обробки, збереження й поширення інформації щодо стану об'єкта дослідження. Вони підкреслюють важливість інтерпретації отриманих даних,

прогнозування змін та визначення ключових тенденцій розвитку. Також науковці наголошують на необхідності науково обґрунтованих рекомендацій для підвищення ефективності управління [88].

Ряд науковців дотримуються комплексного підходу до визначення. Н.В. Бобак розглядає моніторинг як інформаційну систему за своєю суттю, як механізм створення умов для ухвалення управлінських рішень у процесі функціонування та як технологію оцінювання, регулювання й прогнозування стану об'єкта управління за своєю результативністю, моніторинг спрямований на збір показників та аналіз їхньої динаміки, а процес оцінювання дозволяє визначити ці показники та надати їм кількісне значення [89-90].

Таким чином, на основі проведеного дослідження наукових джерел, можна виокремити кілька підходів до трактування поняття «моніторинг»: моніторинг як безперервне спостереження; моніторинг як спеціалізована система збору та аналізу інформації; моніторинг як інформаційна система та управлінський інструмент (Рис 1. 6.).

Таблиця 1.6 – Трактування поняття «моніторинг»

Автор	Визначення
«Моніторинг» як безперервне спостереження	
Д. А. Сигида [85]	Постійний контроль за станом об'єкта з метою оцінки його змін та відповідності очікуваним результатам.
Є.М. Комісаренко [91]	Системний і неперервний процес спостереження та контролю показників функціонування підприємства.
М. М. Берест [92, с. 54-59]	Регулярне спостереження об'єкта або процесу з метою оцінки, порівняння та прогнозування його розвитку.
«Моніторинг» як управлінський інструмент	
С. П. Кобець, І. І. Скрильник [88]	Система збору та аналізу інформації, яка допомагає ухвалювати управлінські рішення та прогнозувати розвиток об'єкта.
Т.А. Бурова [93, с. с.3]	Сучасний інструмент управління, що дозволяє оперативно відстежувати показники діяльності підприємства.
Л. Ф. Іщенко [94]	Інструмент управління, який формує цільові установки та визначає основні проблеми.

«Моніторинг» як система збору та аналізу інформації	
Н.В. Бобак [89]	Організована система збору, обробки, збереження та поширення даних про стан об'єкта для прогнозування його змін.
С.О. Черкасова [95]	Система збору, обробки та розповсюдження інформації, що використовується для прогнозування ринкових тенденцій та ухвалення управлінських рішень.

Джерело: систематизовано автором за [85, 91, 92, 88, 93, 94, 89, 95]

Систематизація підходів до визначення поняття «моніторинг» дозволяє виділити три основні напрями в трактуванні цього терміну: як безперервне спостереження за об'єктом чи процесом, як систему збору та аналізу інформації, а також як інструмент управління.

Прихильники першого підходу (Д. А. Сигида, Є. М. Комісаренко, Є. М. Коротков, М. М. Берест) розглядають моніторинг як постійний контроль або систематичне спостереження за змінами в об'єкті чи процесі з метою оцінки їхнього стану та прогнозування розвитку. Вони наголошують на необхідності безперервного відстеження показників для своєчасного виявлення відхилень та коригування діяльності.

Другий підхід акцентує увагу на моніторингу як на системі збору, обробки та аналізу інформації (С. А. Баль, В. Ю. Красовська, С. О. Черкасова). При цьому моніторинг розглядається як організована структура, що забезпечує отримання релевантних даних для оцінки поточного стану та прогнозування майбутніх змін у певному середовищі.

З позиції управлінського підходу моніторинг відіграє роль інструменту прийняття рішень (Н. В. Бобак, О. В. Мартинюк, Н. М. Марочко, Т. А. Бурова, Л. Ф. Іщенко). Вчені підкреслюють, що він дозволяє оперативно оцінювати стан об'єкта, визначати проблемні аспекти та формувати ефективні управлінські рішення.

Узагальнення різних точок зору дозволяє зробити висновок, що найбільш доцільним є комбінований підхід, який враховує усі ключові елементи моніторингу

та забезпечує ефективне управління за рахунок своєчасного отримання, аналізу та застосування релевантної інформації.

Таким чином, можна зробити висновок, що на сьогодні сфера реалізації моніторингу розповсюдилася на багато галузей та сформувалося ряд підходів до визначення даного поняття. З огляду на це, окремої актуальності набирає дослідження моніторингу в управлінні якістю.

На думку Кравченко О. О. моніторинг якості є важливим інструментом оцінки відповідності певного явища очікуванням і вимогам споживачів, що викликає інтерес у багатьох дослідників. Його визначають як невід'ємну складову процесу контролю якості, що дає змогу оцінити відповідність товарів, робіт і послуг встановленим стандартам, умовам договорів, контрактів і запитам споживачів [96].

У більш широкому значенні моніторинг якості виконує функцію контролю за належним рівнем виробництва продукції чи надання послуг. Він передбачає аналіз ступеня відповідності товарів і послуг вимогам стандартів та споживчим очікуванням.

І. Сіданіч, Г. Зварич у власних дослідженнях доводять, що, моніторинг якості охоплює різні аспекти виробничої діяльності з точки зору її кінцевих результатів:

- визначає якість як стабільний набір характеристик об'єктів і процесів;
- здійснює контроль відповідності результатів виробничої діяльності чинним нормам і стандартам;
- оцінює відповідність товарів, матеріальних і нематеріальних послуг запитам і потребам споживачів [79].

Крім того, у контексті міжнародних стандартів, таких як ISO 9001, моніторинг є невід'ємною складовою системи управління якістю, що гарантує дотримання вимог нормативних документів і підвищує конкурентоспроможність компаній на глобальному ринку [96].

Таким чином, за результатами опрацювання наукових джерел можемо зробити висновок, що моніторингу у сфері управління якістю дозволяє:

- систематично оцінювати відповідність виробничих процесів та кінцевого продукту встановленим стандартам і вимогам споживачів;
- забезпечує безперервний аналіз показників і сприяє ухваленню обґрунтованих управлінських рішень;
- є інструментом вдосконалення управлінських процесів і підвищення ефективності підприємств та організацій. Він допомагає не лише виявляти проблеми, а й розробляти рішення з покращення якості;
- є невід'ємною складовою системи управління якістю, що гарантує дотримання вимог стандартів [88, 91, 96].

Виходячи з вище наведеного, процес управління якістю необхідно розпочати зі стадії формування цілей та планування якості. На даному етапі визначаються ключові напрями діяльності, встановлюються стратегічні та тактичні цілі, формуються критерії оцінювання та обираються методи забезпечення якості. Планування якості є основою для подальших дій і враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на процес управління[97].

Після встановлення цілей відбувається моніторинг системи управління якістю. Ця стадія включає визначення об'єктів моніторингу, вибір методів оцінювання, збір, обробку та аналіз даних. Моніторинг є невід'ємною частиною процесу управління якістю, оскільки дозволяє отримати інформацію про реальний стан справ і співставити його з очікуваними результатами.

Отримані дані піддаються аналізу, після чого проводиться перевірка на предмет наявності невідповідностей. Якщо невідповідності відсутні, процес переходить до формування нових цілей, що забезпечує циклічність і безперервне покращення системи управління якістю.

Якщо ж виявлено невідповідності, управління якістю переходить до етапу управління невідповідною продукцією та коригувальними діями. У цьому випадку здійснюється пошук причин відхилень, розробка та впровадження коригувальних і запобіжних дій. Коригувальні дії спрямовані на усунення виявлених проблем, тоді як запобіжні заходи орієнтовані на недопущення аналогічних відхилень у майбутньому.

Інтегрована система управління якістю послуг підприємств ресторанного бізнесу – це цілісна сукупність взаємопов’язаних принципів, методів, процесів і управлінських рішень, спрямованих на забезпечення, підтримання та безперервне вдосконалення якості обслуговування клієнтів, якості приготування та подачі страв, а також ефективності управління всіма аспектами діяльності ресторанного підприємства, з урахуванням потреб споживачів, стандартів безпечності та вимог ринку.

Завдяки такій структурі управління якістю забезпечується постійний контроль за відповідністю продукції або послуг встановленим стандартам, що дозволяє своєчасно реагувати на відхилення та вдосконалювати процеси.

Таким чином, процес управління якістю реалізується через етапи: формування цілей, моніторинг, управління невідповідною продукцією та управління коригувальними та запобіжними діями. Його безперервність забезпечується шляхом оновлення цілей, що сигналізує початок нового управлінського циклу.

Управління якістю безпосередньо пов’язано зі створенням цінності для споживача, що призводить до необхідності інтеграції процесів управління якістю з ланцюгом створення цінності.

Таким чином, для ефективного управління якістю нами обґрунтовано такі складові моделі: стадії процесу управління якістю, адресність методів, вбудовані стандарти та ланцюг створення цінності.

Обґрунтовані нами елементи і є частинами концептуальної моделі формування інтегрованої системи управління якістю (рис. 1. 10.).

Як нами було обґрунтовано вище у розділі, при визначення елементів поняття «інтегрована система управління якістю» апріорним фундаментом є процесний підхід.

При цьому, у моделі системи управління якістю ISO 9001:2000 процес зображено спрощено: «вхід – виробництво – вихід». Що не дозволяє врахувати складності реальних бізнес-процесів і не пояснює, як саме реалізується управління якістю на рівні процесів. Що є вкрай актуальним, адже через поліпшення процесів

реалізується концепції безперервного поліпшення (Continuous Improvement), закладена у принципах загального управління якістю (TQM) та стандартах ISO 9001.

Спираючись на наукові підходи розглянуті у [70, с. 257; 98; 99, с. 70; 100, с. 57], узагальнимо ключові елементи структури процесу виробництва продукції / надання послуг, які є необхідними для реалізації принципів процесного підходу у контексті побудови інтегрованої системи управління якістю підприємств ресторанного бізнесу (рис. 1. 11.).

Для надання послуг та створення продуктів підприємствами ресторанного бізнесу використовуються різні ресурси. Ресурси процесу визначаються як матеріальні та інформаційні об'єкт, що постійно використовується під час виконання процесу, проте не є його безпосередніми входами [101]. У той же час входи процесу – це елементи, що надходять у процес із зовнішніх джерел і використовуються для виконання одного або декількох циклів роботи.

Відмінність між ресурсами та входами є досить умовною, проте вона має важливе значення для реалізації процесу. Ресурси процесу завжди знаходяться під контролем власника процесу, їхній обсяг планується на довготривалий період або для кількох операційних циклів.

Так, у ресторанному бізнесі такими ресурсами є кухарі, офіціанти, кухонне обладнання, приміщення, інформаційна система, тощо. Входи ж надходять у процес ззовні, і їхня кількість залежить від конкретного виробничого циклу та планових обсягів виробництва. Для підприємств ресторанного бізнесу. Це можуть бути продукти харчування для приготування страв, посуд, інформація про замовлення від клієнтів.

Управління процесом забезпечує його власник, який координує персонал, контролює застосування інфраструктури, управляє інформацією про процес та відповідає за його кінцевий результат.

Важливим елементом процесу є його кінцевий споживач, на якого спрямований вихід процесу. Саме його потреби та очікування визначають цінність кінцевого результату.

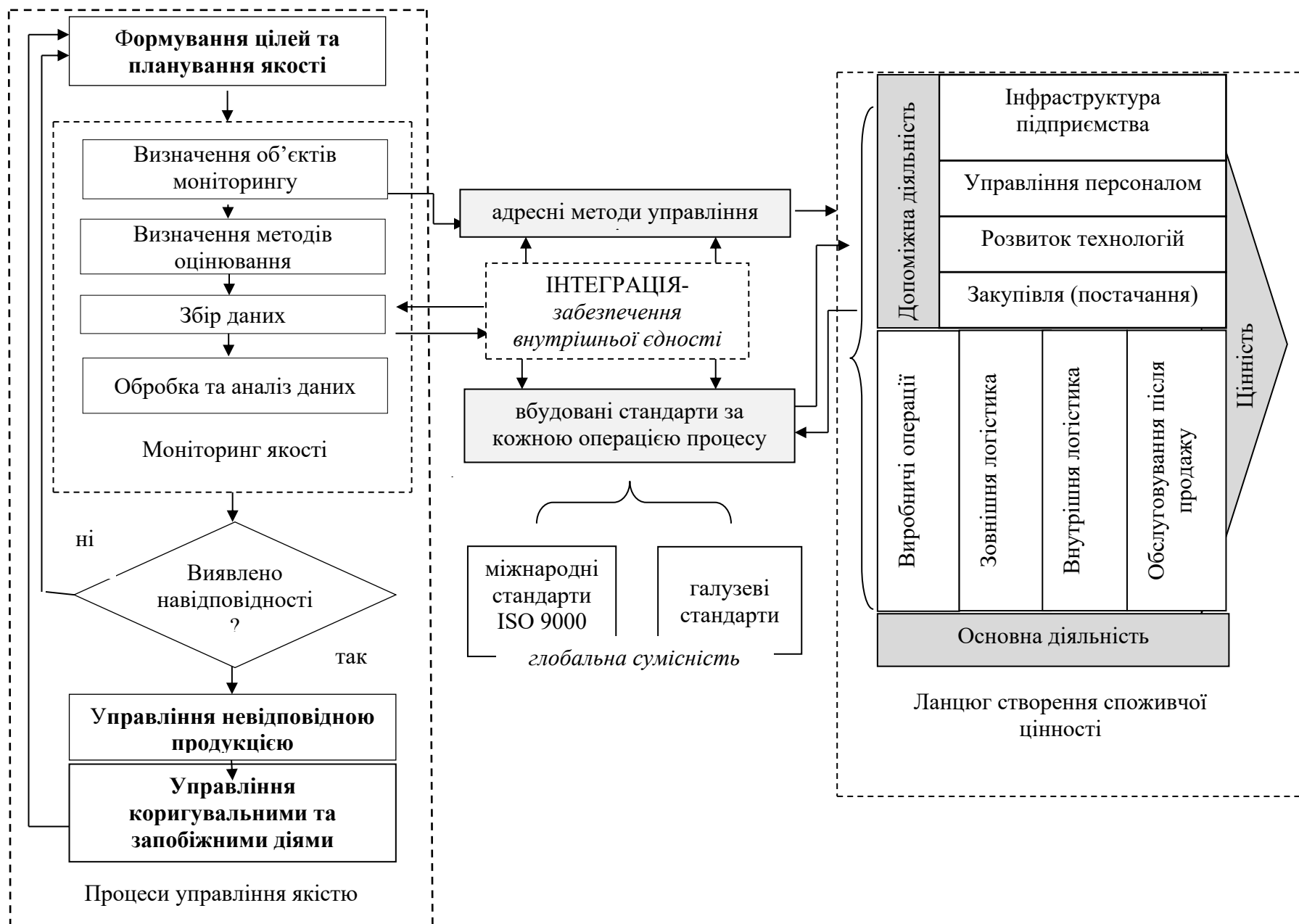


Рисунок 1. 10 – Концептуальна модель формування інтегрованої системи управління якістю

Джерело: складено автором

Узагальнена модель процесу створення продукту, послуги підприємств ресторанного бізнесу, що містить вище розглянуті елементи та взаємозв'язки між ними наведена на рис. 1. 11.

Після визначення структурних елементів процесу, дослідимо архітектуру бізнес-процесів та побудуємо типову процесну модель для підприємств ресторанного бізнесу.

Під «процесною моделлю» будемо розуміти загальне графічне зображення усіх процесів із зазначенням зв'язків між ними у вигляді стрілок [101].

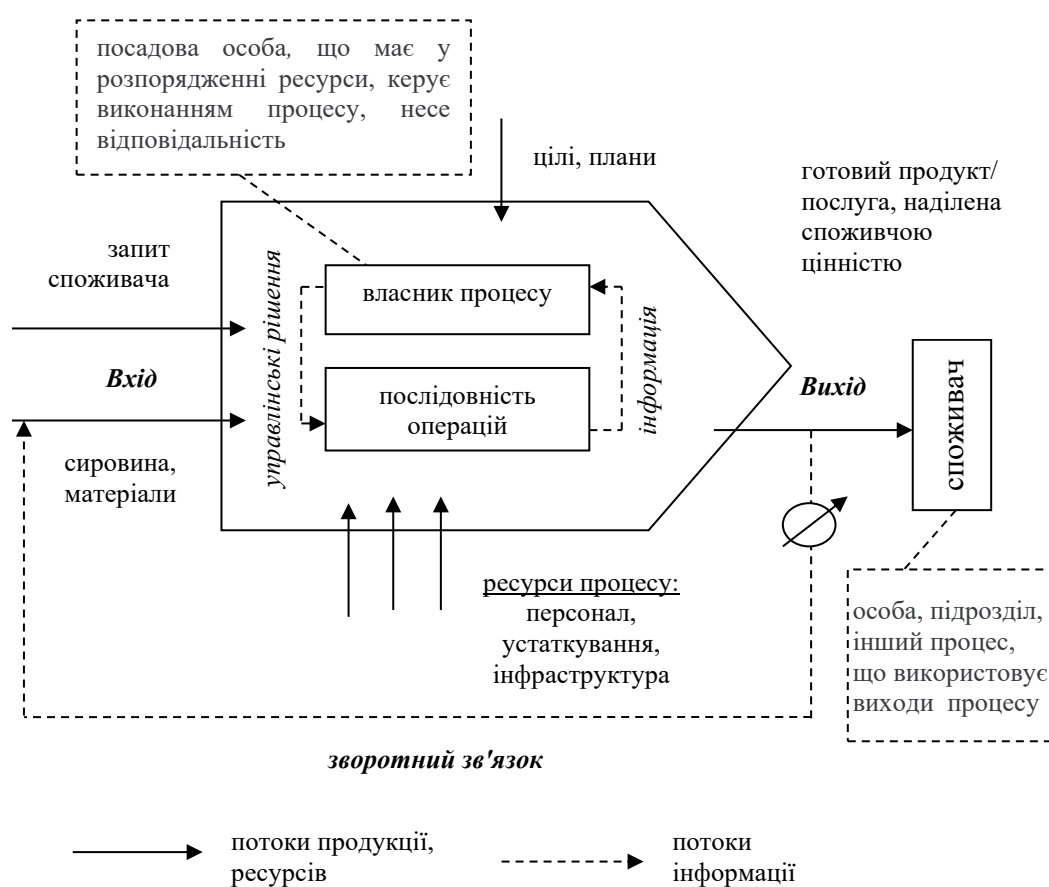


Рисунок 1. 11 – Узагальнена модель процесу створення продукту, послуги підприємств ресторанного бізнесу

Джерело: побудовано на основі [70, с. 257; 98; 99, с. 70; 100, с. 57]

Ж. А. Кононенко, Р. І. Шаравара, Т. І. Яковенко наголошують, що суттєвою проблемою при реалізації елементів управління якістю в процесах підприємств є

відсутність внутрішніх стандартів на опис та регламентацію бізнес-процесів, а також неефективне застосування інструменту моделювання бізнес-процесів [102]. Однією з ключових проблем у сфері управління якістю є відсутність внутрішніх стандартів для опису та регламентації бізнес-процесів. Вирішення цієї проблеми полягає у розробці методики, яка охоплює створення мережі бізнес-процесів, визначення їхніх власників, моделювання процесів і їхню подальшу регламентацію.

З огляду на це, важливим вважаємо сформувані методику опису та регламентації бізнес-процесів підприємств ресторанного бізнесу.

У загальному розумінні опис бізнес-процесів передбачає виконання наступних дій:

- створення мережі бізнес-процесів;
- визначення власників бізнес-процесів;
- моделювання бізнес-процесів;
- регламентація бізнес-процесів.

Це передбачає реалізацію наступних етапів:

- 1) визначення та опис існуючих бізнес-процесів та порядку їх взаємодії у загальній мережі процесів організації;
- 2) чіткий розподіл відповідальності керівників за кожен сегмент усієї мережі бізнес-процесів організації;
- 3) визначення показників ефективності та методик їх вимірювання (наприклад, статистичних);
- 4) розробка та затвердження регламентів, що формалізують роботу системи;
- 5) управління ресурсами та регламентами при виявленні відхилень, невідповідностей у процесі чи продукті чи змін у зовнішньому середовищі (у тому числі зміна вимог замовника).

Як нами було обґрунтовано вище, при реалізації засад процесного управління в процесі формування інтегрованої системи управління якістю підприємств ресторанного бізнесу важливо імплементувати цикл PDCA.

У дослідженні В. О. Лебединець [98, с. 29-33] підкреслюється, що цикл PDCA дозволяє організаціям систематично вдосконалювати свою діяльність через постійний аналіз, коригування та оптимізацію процесів.

У стандартах ISO:9000 окреслюється можливість застосування PDCA як в межах окремих процесів так і на рівні організації загалом.

Виходячи з того, що основоположною ідеєю циклу PDCA є виконання послідовності ітерацій між діями з планування і контролю при реалізації діяльності (процесу), формалізуємо етапи побудови процесної моделі підприємств ресторанного бізнесу на засадах імплементації циклу PDCA.

Опираючись на модель опису та регламентації бізнес-процесів (рис. 1.12), побудуємо логічну схему створення процесної моделі підприємств ресторанного бізнесу в контексті імплементації в етапи процесу елементів циклу PDCA.

На першому етапі доцільним вважаємо здійснювати планування процесу, що включає визначення вхідних даних, ініціацію процесу, декомпозицію цілей, а також розробку критеріїв та методик оцінювання ефективності (етап Plan). Це створює основу для подальшого моделювання бізнес-процесів.

Наступним етапом є формування контекстної моделі діяльності, що охоплює аналіз усіх умов функціонування підприємства, таких як ресурси, зовнішнє середовище, нормативні акти та регламентуючі умови.

Після цього проводиться декомпозиція бізнес-процесів, яка передбачає деталізоване представлення алгоритмів виконання усіх стадій та операцій (етап Do). Це дозволяє структурувати ключові бізнес-функції та підготувати основу для подальшого формалізованого опису процесів.

На етапі формалізації процесної моделі відбувається її побудова на основі відповідної методології, що дозволяє забезпечити стандартизоване представлення процесів у вигляді структурованої схеми.

Далі здійснюється оцінювання та аналіз результативності виконання процесів (етап Check), що включає перевірку ефективності, ідентифікацію невідповідностей та аналіз можливих шляхів їх усунення.

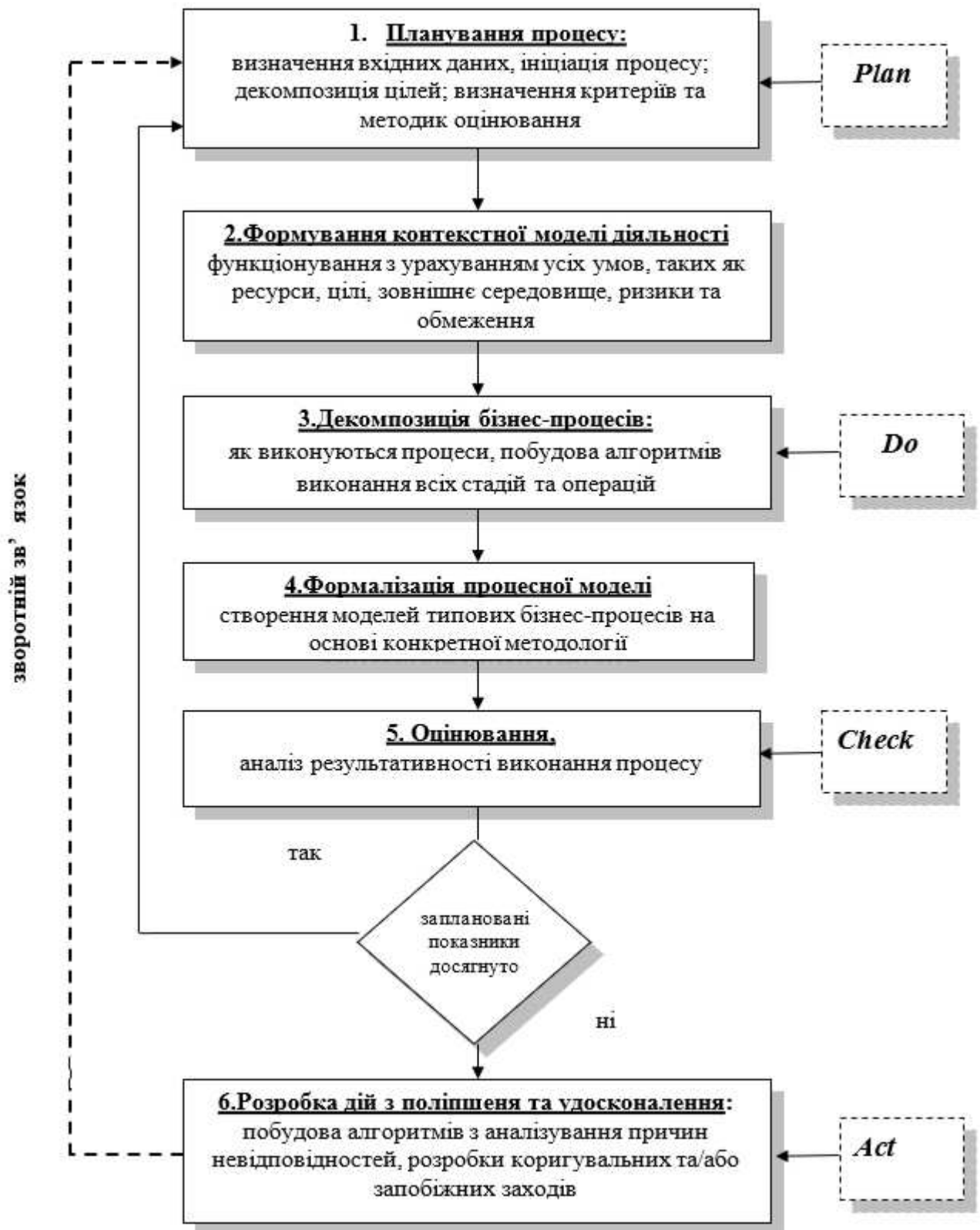


Рисунок 1. 12 – Логічна схема побудови та імплементації бізнес-архітектури підприємств ресторанного бізнесу

Джерело: розроблено автором

Завершальним етапом є розробка дій з поліпшення та удосконалення (етап Act). Тут проводиться аналіз причин відхилень, розробка коригувальних і запобіжних заходів, що сприяє постійному вдосконаленню процесів.

Таким чином, нами удосконалено методичні засади моделювання процесної структури підприємств ресторанного бізнесу, що дозволяє чітко структурувати етапи побудови бізнес-процесів. Відмінністю обґрунтованого підходу є імплементація циклу PDCA, що дозволяє встановити зворотний зв'язок та забезпечити постійне удосконалення процесів.

Як нами обґрунтовано вище, основою формування ІСУЯ підприємств ресторанного бізнесу є вбудовані стандарти. Вбудовані стандарти є інтегрованим рішенням, що дозволяє поєднувати різні міжнародні та національні стандарти (ISO, НАССР, санітарні норми, екологічні вимоги). Це дає можливість забезпечувати комплексність процедур контролю за якістю продукції та безпекою роботи підприємства ресторанного бізнесу.

Систематизуємо переваги формування вбудованих стандартів та їх інтеграцію у процеси управління якістю підприємств ресторанного бізнесу:

- Вбудовані стандарти дозволяють поєднувати різні міжнародні та національні стандарти забезпечуючи глобальну сумісність систем;
- Інтеграція різних стандартів дозволяє охопити усі необхідні аспекти управління якістю та безпекою роботи підприємств ресторанного бізнесу;
- Управління підприємства має змогу ефективніше контролювати критичні точки, вузькі місця, що дозволяє зменшити кількість відхилень, уникати повторних порушень та забезпечувати відповідність міжнародним нормативам;
- Сприяють створенню єдиної інформаційної системи управління, що спрощує процедури контролю та розробки заходів з удосконалення діяльності;
- Вбудовані стандарти інтегруються в управлінські процеси підприємства, отже адаптуючи систему управління якістю до специфіки діяльності підприємств ресторанного бізнесу.

Особливість вбудованих стандартів полягає в тому, що вони є конкретизованими «прив'язаними» для певних процесів, а не просто загально визначеними.

Розглянемо, яким чином можлива інтеграція стандартів ДСТУ ISO 9001:2015 та OHSAS 18002:2015 у процесі управління якістю підприємств ресторанного бізнесу.

Формування єдиної політики підприємства, яка охоплює якість продукції та безпеку праці реалізується завдяки тому, що ISO 9001:2015 визначає політику якості, цілі та планування дій (пункти стандарту 5.2, 6.2); OHSAS 18002:2015 включає політику у сфері безпеки праці та програми реалізації цілей (пункти стандарту 4.2, 4.3.3).

Формування вбудованих стандартів забезпечує комплексний підхід до моніторингу та оцінки ефективності системи управління. Це реалізується завдяки тому, що ISO 9001:2015 регламентує моніторинг, вимірювання, аналіз і оцінку якості (пункт 9.1), а OHSAS 18002:2015 містить вимоги до моніторингу характеристик безпеки діяльності (пункт 4.5.1).

Створити ефективний механізм управління невідповідностями можливо шляхом формування інтеграційних зв'язків ISO 9001:2015 та OHSAS 18002:2015. ISO 9001:2015 регламентує порядок виявлення невідповідностей і проведення коригувальних дій (пункт 10.2). OHSAS 18002:2015 передбачає розслідування інцидентів, аналіз невідповідностей та впровадження коригувальних і запобіжних заходів (пункт 4.5.3).

Управління коригувальними та запобіжними діями передбачає системне вдосконалення процесів та запобігання повторенню невідповідностей. ISO 9001:2015 включає не лише коригувальні дії (пункт 10.2), а й механізми постійного поліпшення (пункт 10.3). Водночас OHSAS 18002:2015 інтегрує ці процеси через вимоги до розслідування інцидентів, усунення недоліків і впровадження запобіжних заходів (пункт 4.5.3).

Формування інтеграційних зв'язків елементів ISO 9001:2015 та OHSAS 18002:2015 відобразимо у вигляді моделі вбудованих стандартів ІСМЯ (рис. 1.13).

Таким чином розроблена модель дає змогу інтегрувати в процеси управління якістю підприємств міжнародні та національні стандарти, що дозволяє реалізувати процес формування ІСУЯ підприємств ресторанного бізнесу. Модель передбачає конкретизацію вимог стандартів для кожного процесу управління якістю, мінімізуючи ризики невідповідності та порушень у сфері якості у майбутньому.

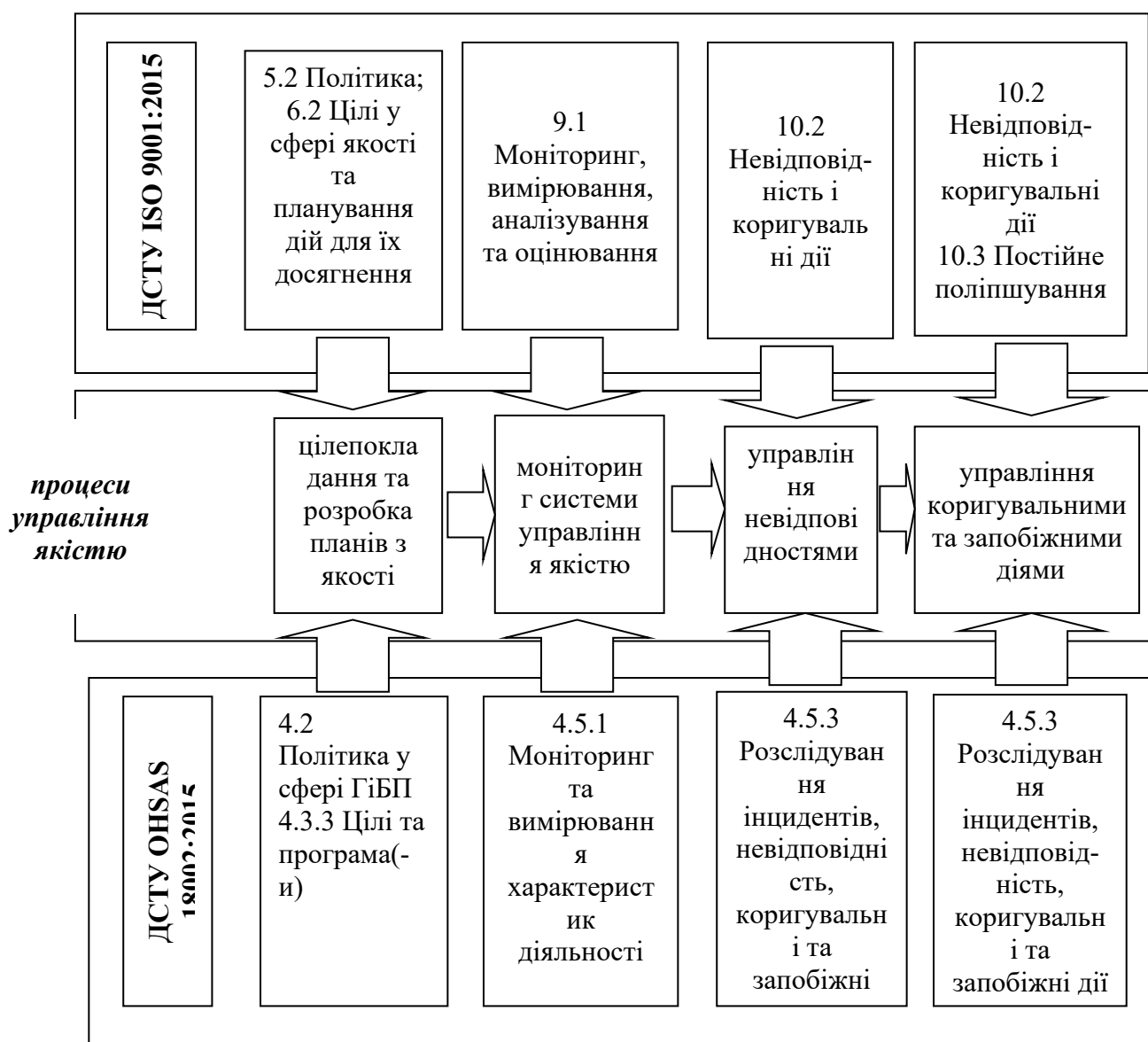


Рисунок 1. 13 – Модель формування вбудованих стандартів ІСУЯ на прикладі ISO 9001:2015 та OHSAS 18002:2015

Джерело: розроблено автором на основі [66, 68, 69]

Розроблена модель сприяє спрощенню процедури сертифікації, сприяючи підвищенню ефективності управління якістю підприємств ресторанного бізнесу.

Висновки до розділу I

Результати дослідження теоретичних аспектів формування системи управління якістю, що дозволили сформулювати такі висновки.

1. На підставі критичного аналізу літератури щодо істотного визначення сутності понять «якість», «управління якістю», «система управління якістю», виокремлено істотні ознаки інтегрованої системи управління якістю та надано їй власне визначення. При визначенні змісту інтегрованої системи управління якістю послугб обраний процесний підхід, що дозволив забезпечити внутрішню єдність елементів системи та її цілісність.

2. Розглянуто сутність стандартів ISO та HACCP, виокремлено їх переваги, обґрунтовано на цій підставі перспективи розвитку інтегрованої системи управління якістю послуг адаптованої для підприємств ресторанного бізнесу. За результатами критичного аналізу наукової літератури систематизовано еволюцію концепцій управління якістю та доведено необхідність переходу до впровадження інтегрованої системи управління якістю.

3. На засадах фундаментального принципу зворотного зв'язку доведено значущість моніторингу і інтегрованої системі управління якістю. З застосуванням процесного підходу обґрунтовано концептуальну модель формування інтегрованої системи управління якістю. Така модель відрізняється наявністю адресних методів управління в колаборації з вбудованими стандартами для кожного операційного процесу, що завершується моніторингом якості. Виявлено специфіку особливості ресторанного бізнесу, що надало можливість сформувати узагальнену модель процесу створення продукту, послуги підприємств ресторанного бізнесу. Було визначено передумови формування даного етапу та обґрунтовано перспективи розвитку, що полягають в удосконаленні механізмів інтеграції, та розвитку методичних засад формування вбудованих стандартів, адресності інструментів та методів, які забезпечують ефективну синергію елементів системи та їх глобальну

сумісність. На засадах циклу PDCA сформовано логічну схему побудови та імплементації бізнес-архітектури підприємств ресторанного бізнесу, яка чітко структуруватиме етапи побудови бізнес-процесів та дозволить встановити зворотний зв'язок і забезпечити постійне удосконалення процесів підприємств сфери обслуговування. Для реалізації принципу інтеграції розроблено модель формування вбудованих стандартів інтегрованої системи управління якістю на прикладі ISO 9001:2015 та OHSAS 18002:2015, в якій за кожним бізнес-процесом закріплено пункти вимог стандартів ISO та OHSAS, що надає можливість виявити конкретизацію вимог стандартів для кожного процесу управління якістю, а також мінімізувати ризики невідповідності та порушень у сфері якості у майбутньому.

Одержані результати полягають в подальшому розвитку теоретико-методичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо розробки механізму управління якістю послуг ресторанного підприємства.

Основні положення першого розділу дисертації опубліковано в працях автора [20, 43, 44, 53, 61, 70].

РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ІНТЕГРОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ

2.1. Процеси управління в інтегрованій системі управління якістю послуг

Важливим кроком на шляху побудови інтегрованої системи управління якістю є розуміння структури бізнес-процесів підприємства, що дозволяє встановити «вузькі місця» та джерела втрати якості.

Як нами було обґрунтовано раніше, стандарти якості встановлюють лише вимоги та рекомендації щодо управлінських процесів на основі процесного підходу. У науковій літературі також подаються загальні рекомендації з побудови процесів у системі ІСУЯ. Водночас для створення інтегрованої системи управління якістю необхідно визначити чітку послідовність дій, що забезпечують перевірку досягнення запланованих результатів і вдосконалення процесів [103, с. 254; 104].

На основі визначеної у першому розділі структури елементів процесу (рис. 3.1.), дослідимо архітектуру бізнес-процесів та побудуємо типову процесну модель для підприємств ресторанного бізнесу.

Побудуємо графічну модель опису бізнес-процесів підприємств ресторанного бізнесу.

З огляду на розглянутий вище перелік дій, першим етапом є побудова контекстної моделі діяльності шляхом визначення зовнішніх клієнтів організації, входів/виходів, ресурсів та регламентів, що визначають діяльність організації загалом. Під зовнішнім оточенням організації ми маємо на увазі основних споживачі продукції та послуг, постачальників сировини, кредиторів, державні органи тощо. Входи і виходи у контекстній моделі являють собою основні інформаційні та матеріальні потоки, за допомогою яких організація взаємодіє зі своїм оточенням. При описі діяльності підприємства ресторанного бізнесу на цьому етапі важливо показати основних суб'єктів оточення та основні потоки так,

щоб модель не стала надто складною, але в той же час була достатньо інформативною для подальшого виділення основних бізнес-процесів.

Наступним етапом доцільним вважаємо провести складання переліку основних бізнес-процесів підприємства, що формують зовнішні виходи.

Кількість основних бізнес-процесів, які можна виділити, бажано обмежувати (до семи бізнес-процесів) [105, с. 53-54]. Варто наголосити, що загальна кількість процесів верхнього рівня (разом з додатковими) не має перевищувати 13-15 [106]. Основні зовнішні входи та виходи повинні бути прив'язані до виділених основних бізнес-процесів організації.

Третім етапом є «визначення внутрішніх входів/виходів кожного процесу та допоміжні бізнес-процеси». На цьому етапі визначають внутрішні входи та виходи основних процесів організації. Основні процеси обмінюються між собою та зовнішніми постачальниками та споживачами організації інформацією та матеріальними ресурсами. Крім того, вони споживають інформацію та ресурси допоміжних процесів організації. Тому на третьому етапі виділяються допоміжні процеси та потоки між ними та основними процесами. Підсумком виконання цього етапу є специфікація основних та допоміжних процесів та зовнішніх/внутрішніх входів/виходів, пов'язаних із цими процесами.

Наступним етапом, доцільним вважаємо здійснити «опис бізнес-процесів у вигляді набору процесів нижнього рівня».

Для визначення операцій, що входять у процеси вищого рівня важливо користуватися існуючою документацією (положення про підрозділи, інструкції тощо). Також додатковим джерелом інформації є спостереження, анкетування співробітників та керівників підрозділів організації.

Отримані під час попереднього етапу операції мають виконуватися конкретними підрозділами організації. З огляду на це, п'ятим етапом доцільно провести «розподіл отриманих функцій за підрозділами організації» [107]. Складність реалізації даного етапу полягає у виникненні протиріччя щодо розподілу відповідальності та повноважень між керівниками функціональних

підрозділів. Наголосимо, що така ситуація обумовлена суб'єктивністю визначення меж бізнес-процесів та розподілу операцій між ними.

Маючи формальні переліки процесів, операцій, що їх складають, входів і виходів, можна сформуванати моделі процесів за допомогою ряду інструментів (нотації ARIS, IDEF, DFD, блок-схеми і т.д.). Детально описати кожен процес за допомогою обраної методики (IDEFO, IDEF3, DFD, ARIS VAD, ARIS eEPC) є завданням шостого етапу. Для успішної реалізації етапу необхідно володіти правилами створення моделей бізнес-процесів.

Розроблені під час шостого етапу моделі бізнес-процесів необхідно документувати. Тобто створити пакет документів, що описує процеси. З огляду на це, останнім етапом досліджуваного нами процесу є «складання регламентів бізнес-процесів». До таких документів можна віднести:

1. Регламенти виконання процесу.
2. Положення про підрозділи.
3. Посадові інструкції виконавців.
4. Робочі інструкції виконавців.

Відобразимо викладене у вигляді логічної моделі на рис. 2.1.

Обґрунтована методологія моделювання бізнес-процесів передбачає побудову контекстної моделі діяльності (ТОР-діаграми), а потім проведення декомпозиції, визначення входів, виходів, механізмів та управління для досліджуваних процесів.

Побудована нами контекстна модель (рис. 2.2) представляє «діяльність підприємств ресторанного бізнесу» у вигляді процесу, що має входи, виходи, ресурси та регламентуючі умови.



Рисунок 2.1 – Логічна модель опису та регламентації бізнес-процесів

Джерело: розроблено автором



Рисунок 2.2 – Контекстна модель діяльності підприємства ресторанного бізнесу

Джерело: розроблено автором

Виходячи із моделі входами нами визначено елементи зовнішнього середовища, що необхідні для функціонування ресторану: сировина та продукти (м'ясо, овочі, фрукти, напої тощо); інформація (замовлення клієнтів, побажання та потреби клієнтів, маркетингові дані). Виходами нами визначено: готові страви та напої, рівень задоволеності клієнтів; звітність підприємства.

Стрілками знизу позначено ресурси, необхідні для підтримки діяльності ресторану: персонал, приміщення закладу, технологічне обладнання, інформаційна система. Стрілками згори на контекстній моделі позначено документи, що регламентують діяльність закладу (рис. 2.2).

Виходячи з обґрунтованого нами етапів побудови логічної моделі проведемо декомпозицію діяльності підприємства, виділивши основні бізнес-процеси (рис. 2.3).

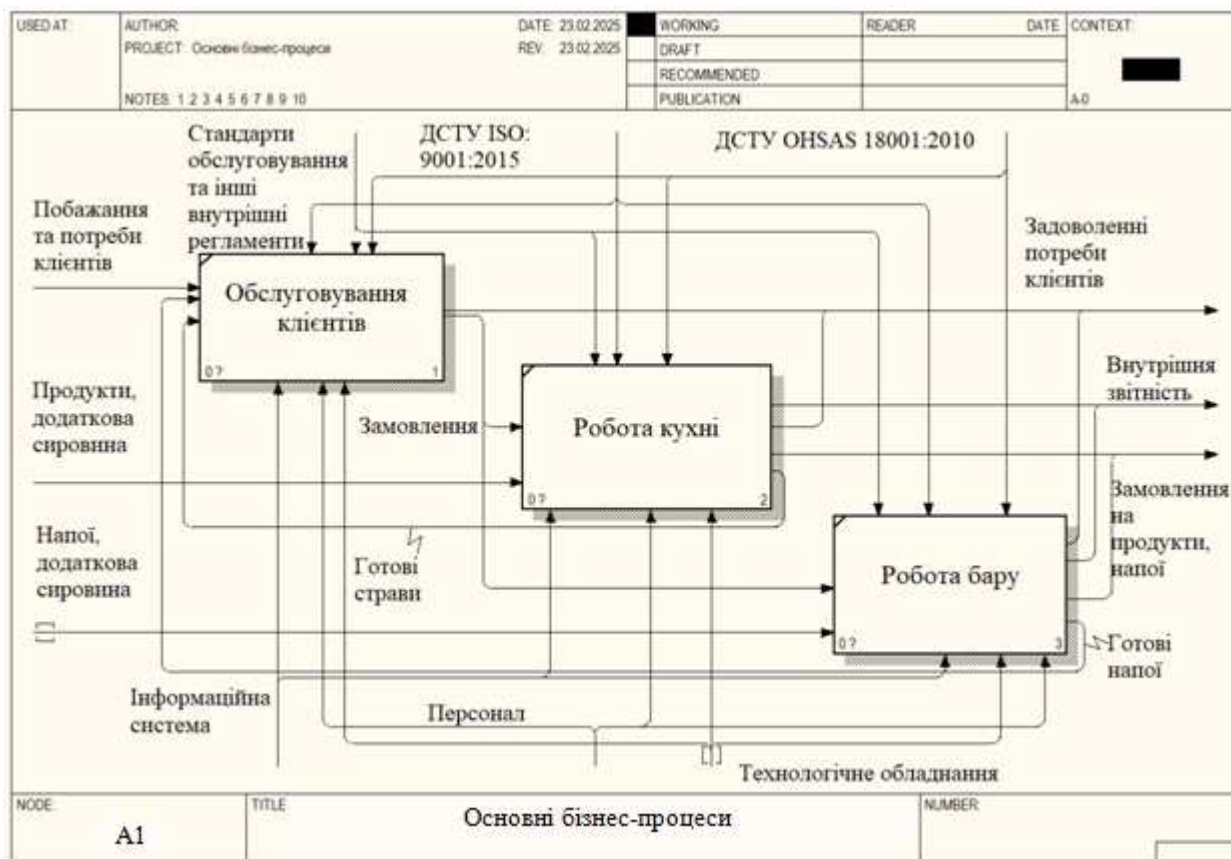


Рисунок 2.3 – Декомпозиційна модель основних бізнес-процесів підприємств ресторанного бізнесу

Джерело: розроблено автором

При побудові даної моделі нами було вирішено проблемне питання опису бізнес-процесів підприємств ресторанного бізнесу, що полягає у виникненні протиріч щодо розподілу відповідальності й повноважень між керівниками функціональних підрозділів, що впливає на суб'єктивність визначення меж бізнес-процесів та розподілу функції між ними. У нашому дослідженні ми виходимо із того, що діяльність кожного підрозділу може розглядатися як процес. Тому завдання розподілу частин «великого» процесу між підрозділами суттєво спрощується.

До основних бізнес-процесів віднесено «обслуговування клієнтів», «робота кухні», «робота бару».

Відповідно до четвертого етапу обґрунтованої нами логічної моделі (рис. 2.1) проведемо декомпозицію операцій бізнес-процесу «обслуговування клієнтів».

Будь-які відносини ресторану з клієнтом починаються із зустрічі відвідувачів або оформлення замовлення онлайн, що включає прийняття замовлення та уточнення побажань клієнта. Тому першими бізнес-процесами на нашій діаграмі є:

«Зустріч та розміщення клієнтів» – A111, якщо замовлення здійснюється в ресторані. Персонал зустрічає гостей, пропонує вільний або зарезервованій стіл, знайомить із меню.

«Приймання замовлення в залі» – A112, під час цього офіціант уточнює побажання клієнта, фіксує вибір страв і напоїв у POS-системі та передає його на кухню.

«Приймання замовлення через веб-сайт» – A113, що охоплює онлайн-замовлення через сайт або мобільний застосунок, автоматичне оформлення та передача інформації на кухню або у відділ доставки.

Наступним етапом є виконання замовлення, яке починається з процесу приготування їжі. Тому логічним наступним бізнес-процесом є:

«Приготування страв та напоїв» – A114, у межах якого кухарі відповідно до стандартів та рецептури готують страви й напої, контролюючи їхню якість та відповідність замовленню.

Після приготування замовлення розподіляється залежно від способу отримання клієнтом:

Якщо клієнт знаходиться в ресторані, відбувається «Подача страв та напоїв» – A115: офіціант приносить замовлення, здійснює фінальну презентацію страв, за потреби пропонує додаткові послуги (наприклад, спеції, соуси тощо).

Якщо замовлення оформлене онлайн, воно передається в доставку, що регламентує наступний процес – «Доставка замовлення» – A116. Замовлення упаковується відповідно до стандартів, передається кур'єру та доставляється клієнту за вказаною адресою.

Завершальним етапом обслуговування є оплата замовлення, що відбувається через процес «Виставлення рахунку клієнту» – A117. У разі обслуговування в

ресторані офіціант приносить рахунок, приймає оплату (готівкову чи безготівкову), видає чек. У разі онлайн-замовлення оплата здійснюється через інформаційну систему або кур'єром під час доставки.

Таким чином, до операцій бізнес-процесу обслуговування клієнтів віднесено:

1. Зустріч та розміщення клієнтів.
2. Приймання замовлення в залі.
3. Приймання замовлення через веб-сайт.
4. Приготування страв та напоїв.
5. Подача страв та напоїв.
6. Доставка замовлення.
7. Виставлення рахунку клієнту[108].

Поряд з цим нами виділено операції основних бізнес-процесів діяльності підприємств ресторанного бізнесу «робота кухні» та «робота бару».

Серед операцій бізнес-процесу «робота кухні» нами виділено:

1. Приймання сировини та продуктів (перевірка якості, зберігання).
2. Підготовка інгредієнтів (миття, нарізка, маринування).
3. Термічна обробка (варіння, смаження, запікання).
4. Збірка та оформлення страви (сервірування, декорування).
5. Перевірка на відповідність стандартам.
6. Передача готових страв офіціантам.
7. Прибирання та санітарна обробка робочих місць.

До операцій бізнес-процесу «робота бару» нами віднесено:

1. Приймання та зберігання напоїв та інгредієнтів.
2. Підготовка інгредієнтів (миття фруктів, нарізка, підготовка льоду).
3. Приготування напоїв (змішування коктейлів, заварювання кави, охолодження або нагрівання напоїв).
4. Сервірування та подача напоїв (декорування, подача у відповідному посуді).
5. Перевірка правильності приготування.
6. Прибирання та санітарна обробка барного обладнання.

Декомпозиційна модель бізнес-процесу «Обслуговування клієнтів» наведена на рис. 2.4.

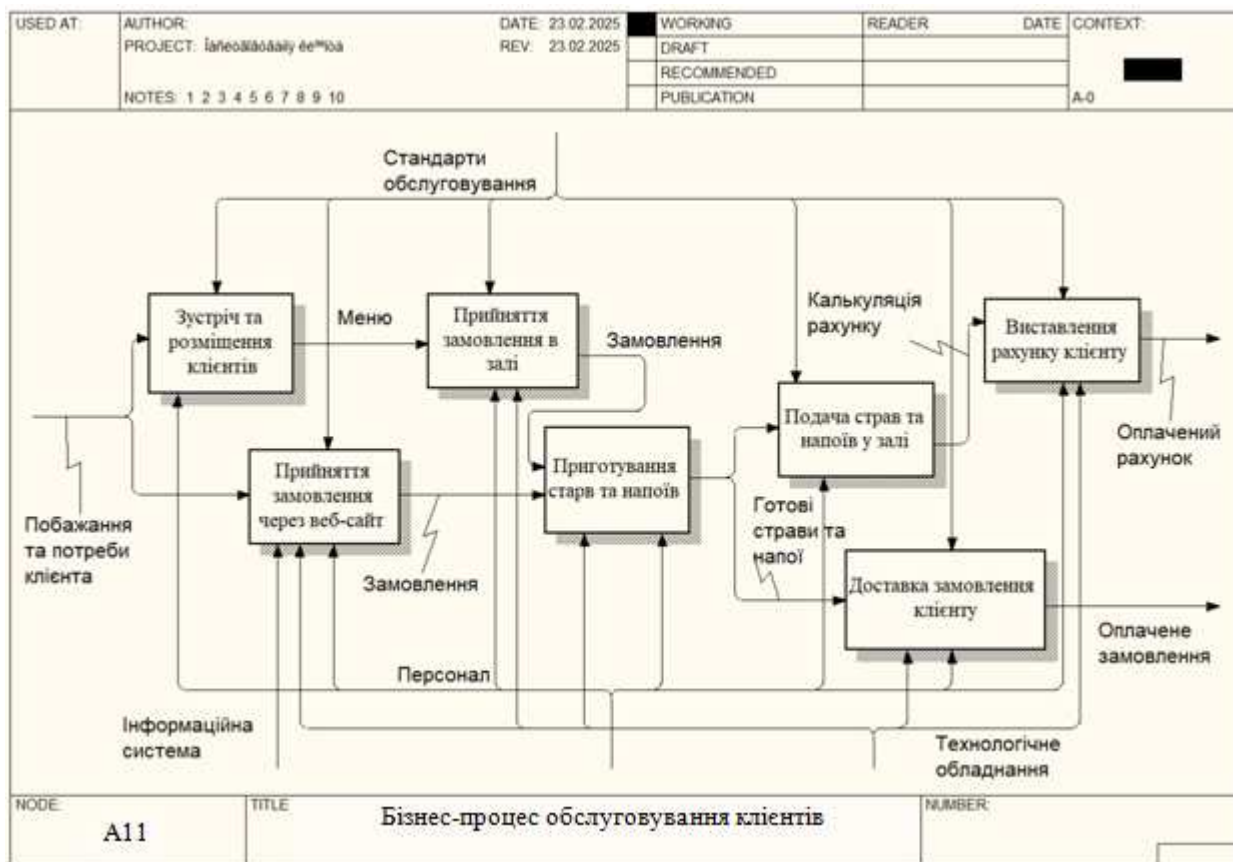


Рисунок 2.4 – Декомпозиційна модель бізнес-процесу «Обслуговування клієнтів»

Джерело: розроблено автором

Повертаючись до проблематики побудови ІСУЯ підприємств ресторанного бізнесу важливо дослідити та провести моделювання процесів управління якістю.

Ґрунтуючись на ДСТУ ISO 9001:2015 виділимо процеси управління якістю.

Управління якістю починається з визначення стратегічних цілей та їх інтеграції в операційну діяльність ресторану. На цьому етапі керівництво аналізує ринкові вимоги, очікування клієнтів, нормативні стандарти.

Формується програма якості, яка включає критерії оцінки якості обслуговування, продуктів, персоналу та матеріально-технічної бази. Даний етап конкретизуємо як «формування цілей та планування якості».

проблем (наприклад, зміна постачальника сировини, корекція рецептури), тоді як запобіжні дії передбачають унеможливлення їхньої появи у майбутньому (наприклад, впровадження більш суворого контролю якості на усіх етапах приготування).

Таким чином, до процесів управління якістю на підприємствах ресторанного бізнесу вважаємо доцільним віднести: формування цілей та планування якості; моніторинг системи управління якістю; управління невідповідною продукцією; управління коригувальними та запобіжними діями.

Детально розглянемо деякі з означених (рис. 2.5) процесів. Управління невідповідною продукцією є одним з етапів процесу управління системою управління якістю, від налаштування якого залежатиме подальша співпраця із споживачами та ділова репутація підприємства. Його ключовим призначенням, метою є запобігання непередбаченому використанню продукції клієнтом шляхом її своєчасної ідентифікації та розробки комплексу дій щодо корегування невідповідних виходів.

Розглянемо основні операції даного етапу процесу з обґрунтуванням їх послідовності (рис. 2.6). Першою операцією є виявлення невідповідності, що відбувається в різний спосіб. Зокрема, вона може бути виявлена споживачем, якому принесли страву або в результаті внутрішнього контролю, тобто ще до того моменту, як страву була отримана клієнтом. В обох випадках шеф-кухар перевіряє страву на відповідність показникам якості та документації: технологічним картам, рецептурам тощо. Виявлення невідповідності клієнтом вказує на проблеми організації вихідного контролю страв, що може бути пов'язано з факторами низької кваліфікації персоналу, непрофесіоналізму, відсутністю/ недосконалістю документації ресторану.

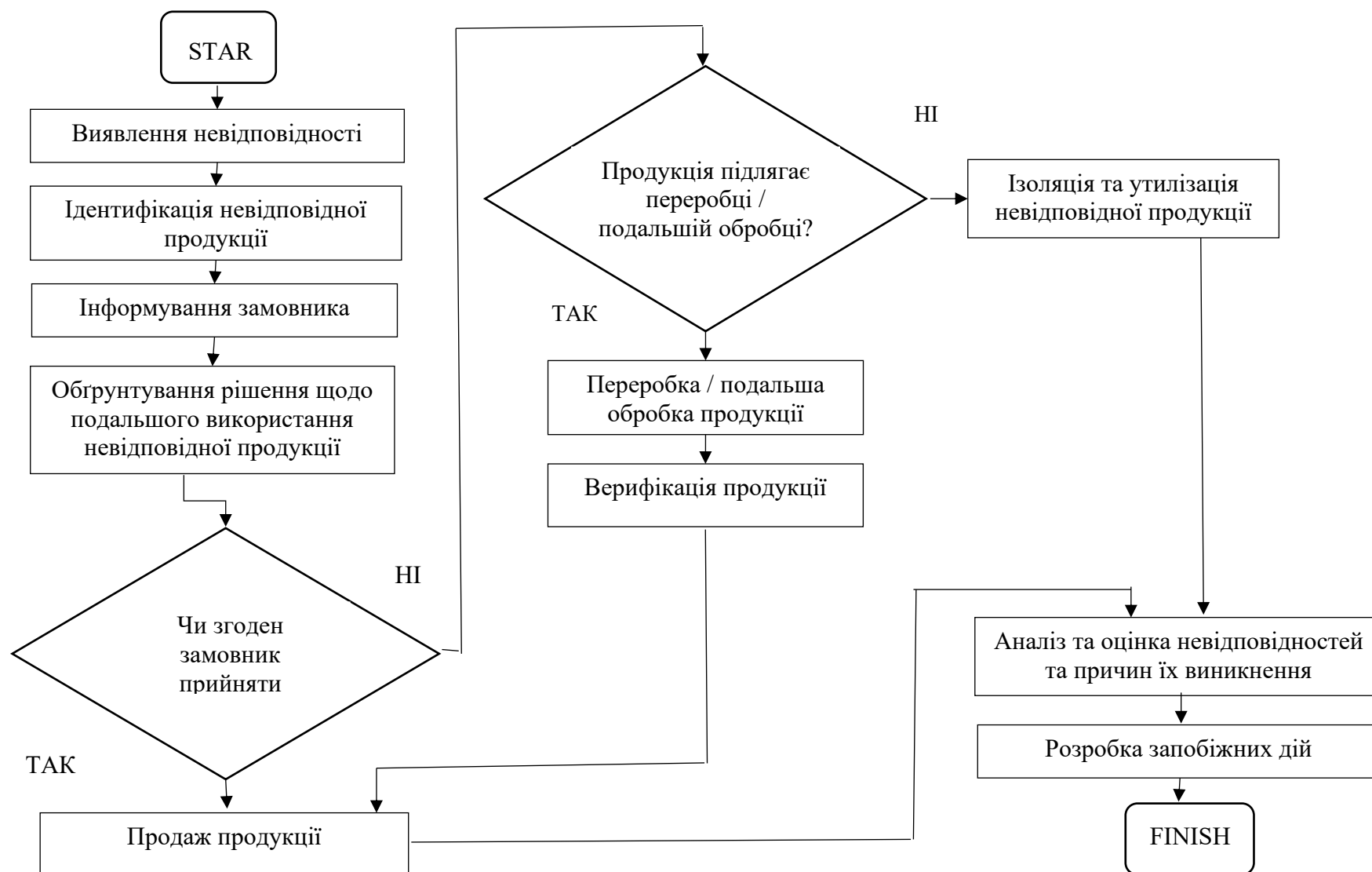


Рисунок 2.6 – Карта процесу проведення програми управління невідповідною продукцією
 Джерело: розроблено автором

Так як завданням керівництва є недопущення застосування чи розповсюдження недоброякісної продукції шеф-кухарем має бути проведена її ідентифікація. Керівником обов'язково реєструється кількість невідповідної продукції, проводиться її маркування. Це є обов'язковим, оскільки важливо відділити невідповідну продукцію від якісної. Також керівництву потрібно мати інформацію про кількість невідповідної продукції для подальшого розрахунку втрат. Зазначена інформація відбивається в акті про невідповідну продукцію, фіксується в журналі обліку актів про невідповідності.

Оскільки процес споживання продукції в ресторанному бізнесі починається відразу після її виробництва, потрібно проінформувати замовника про проблему, що виникла. За узгодженням з замовником далі приймається управлінське рішення про подальше застосування невідповідної продукції [109].

Якщо замовник згоден придбати продукцію за поступкою (заміна інгредієнтів, зниження ціни продукції тощо), продукція віддається споживачу з урахуванням поступки (приймається відповідне рішення). Відповідні зміни вносяться до замовлення (записів офіціанта), форми бланку замовлення-рахунку, робиться перерахунок вартості страв.

Якщо замовник не готовий прийняти невідповідну продукцію за поступкою, проводиться її перевірка стосовно можливості подальшої обробки або переробки. Доопрацювання проводиться на підставі технічної документації ресторанного закладу (технологічних карт, рецептур, технологій приготування тощо). Потрібно розуміти, що доопрацювання призведе до зростання витрат підприємства через зростання витрат енергії, матеріалів, а також людської праці.

Перероблена (дороблена) продукція проходить верифікацію -підтвердження факту об'єктивних свідчень того, що встановлені вимоги були виконані. Верифікацію має проводити старший персонал (шеф-кухар). Після підтвердження якості продукції вона реалізується споживачу.

Продукція, що не може бути перероблена, підлягає ізоляції та подальшій утилізації. Ізоляція припускає, що продукція виноситься до окремої зони, де

зберігається до документації та наступної утилізації. Відповідні зміни заносяться до журналу обліку відходів.

Для того, щоб уникнути вироблення невідповідної продукції в майбутньому проводиться аналіз та оцінка невідповідностей та причин їх виникнення. При цьому використовується як план-факт аналіз, так і інструменти TQM, зокрема діаграма Парето, Ісікави, гістограма тощо. Розроблюються відповідні запобіжні дії для недопущення появи дефектів в майбутньому.

На етапах процесу управління невідповідною продукцією мають бути описані дії, виконані для усунення невідповідності з відокремленням методів перетворення та документів, а також вхідна та вихідна інформація. Краще це зробити за допомогою інструмента – інформограми (табл. 2.1).

Управління коригувальними та запобіжними діями здійснюється для розв'язання проблем, що виникли як результат розвитку та змін в середовищі підприємства. Згадані проблеми є системними та потребують зміни технологічних процесів та документації, показників якості товарів, робочих інструкцій.

Розглянемо основні операції даного етапу процесу з визначенням їх послідовності (рис. 2.7).

Виявлення невідповідності продукції відбувається шляхом опрацювання інформації у вигляді вимог клієнтів (претензій, скарг, побажань), оцінки змін факторів зовнішнього середовища, що відбулись (природного, техногенного характеру), форс-мажорів, несанкціонованих дій персоналу (помилки, порушень тощо), внутрішнього самооцінювання. Виявлення потенційної невідповідності можливо шляхом проведення аналізу майбутніх очікувань клієнтів, динаміки індексу споживчої лояльності, інформації о перспективах підвищення якості та надійності продукції, оглядів ринку та техніко-технологічних нововведень, прогнозів змін політичного та соціально-економічного стану в країні тощо. В залежності від виявленої невідповідності здійснюється її контролювання (спостереження), а також робляться попередні висновки щодо потреби оцінювання наслідків.

Таблиця 2.1 – Інформограма етапу управління невідповідної продукцією

Операції	Вхідна інформація	Перетворення	Вихідна інформація	Методи перетворення, інструкції, документація
Виявлення невідповідності	Результати внутрішнього контролю, скарги клієнтів	Перевірка відповідності страви технологічній карті, показникам якості, рецептурі	Інформація щодо відповідності/ невідповідності продукції	Технологічна карта, рецептура
Ідентифікація невідповідної продукції	Інформація щодо відповідності /невідповідності продукції	Визначення типу дефектів, кількості зіпсованих продуктів	Акт про невідповідну продукцію (інформація щодо кількості невідповідної продукції, видів дефектів)	Форма акту про невідповідну продукцію, журнал обліку актів про невідповідності
Інформування замовника	Інформація щодо кількості невідповідної продукції, видів дефектів	Встановлення відповідності побажань клієнтів можливим варіантам використання невідповідної продукції	Побажання замовника щодо подальшого використання невідповідної продукції	Усне обговорення
Обґрунтування рішень щодо подальшого використання невідповідної продукції	Побажання замовника щодо подальшого використання невідповідної продукції	Визначення альтернативних витрат за варіантами рішень	Альтернативні витрати за варіантами рішень	Порівняльний аналіз
Продаж продукції за поступкою	Альтернативні витрати за варіантами рішень	Внесення змін до замовлення, замовлення-рахунку, коригування вартості страв	Рішення щодо продажу продукції за поступкою	Форма бланку замовлення-рахунку, меню
Переробка/ подальша обробка продукції	Альтернативні витрати за варіантами рішень	Повторна обробка, доопрацювання продукції відповідно до технічної документації	Рішення щодо переробки/ подальшої обробки продукції	Технологічна карта, показники якості продукту, рецептура

Продовження таблиці 2.1

Верифікація продукції	Рішення щодо переробки/подальшої обробки продукції	Встановлення відповідності доробленої/переробленої продукції технологічній документації	Інформація щодо відповідності /невідповідності продукції	Технологічна карта, показники якості продукту, рецептура
Ізоляція та утилізація невідповідної продукції	Альтернативні витрати за варіантами рішень	Визначення типу дефектів, кількості остаточно зіпсованих продуктів, що не підлягають відновленню	Рішення щодо утилізації продукції	Журнал обліку відходів
Аналіз та оцінка невідповідностей та причин їх виникнення	Рішення щодо продажу продукції за поступкою, переробки/подальшої обробки продукції, щодо утилізації продукції	Встановлення абсолютної та відносної величини невідповідностей, пошук їх причин	Основні причини невідповідностей, питома вага втрат за окремими видами дефектів	План-факт аналіз, інструменти TQM
Розробка запобіжних дій	Основні причини невідповідностей, питома вага втрат за окремими видами дефектів	Формування заходів щодо усунення найбільш суттєвих невідповідностей	Комплекс заходів щодо усунення найбільш суттєвих невідповідностей	Економічне обґрунтування заходів: розрахунок витрат та економії

Джерело: розроблено автором

На операції оцінки наслідків виявленої невідповідності/ потенційної невідповідності проводиться аналіз з точки зору суттєвості її наслідків, встановлюються попередні оцінки можливих втрат. Зрозуміло, що за значної кількості відхилень, підприємство не може реагувати на усі з них.

У разі потреби лише за найбільш суттєвими невідповідностями/ потенційними невідповідностями мають в перспективі розроблюватися коригувальні та запобіжні дії.

Наступна операція передбачає встановлення сутнісних причин дефектів та невідповідностей за допомогою інструментарію логіки, TQM, причинно-наслідкового аналізу. Проводиться лише для тих невідповідностей, що є суттєвими за наслідками.

На операції розробки та реалізації плану дій щодо усунення невідповідності/потенційної невідповідності формується комплекс відповідних заходів, які реалізуються після затвердження їх керівництвом. Розробка заходів потребує перерозподілу ресурсів з урахуванням основних напрямків коригувальних/запобіжних дій та припускає внесення змін в характеристики продукції та технологічний процес.

Оцінка результативності запропонованих коригуючих/ запобіжних дій передбачає визначення економічного ефекту та відображення його в спеціальному звіті. Даний звіт, як і документація невідповідностей та запланованих дій, має зберігатися на підприємстві як доказ отриманих результатів.

На підставі висновків щодо результативності запланованих дій, а також найбільш суттєвих за наслідками невідповідностей/ потенційних невідповідностей проводиться аналіз методів виміру (спостереження). Якщо методи виміру не надають можливості швидко та точно ідентифікувати значущі відхилення виникає потреба оновлення методики виміру продукції та процесів. Зрозуміло, що після запланованих дій зростає результативність системи управління якістю, що також ставить питання коригування та доповнення методів спостереження для її покращення.

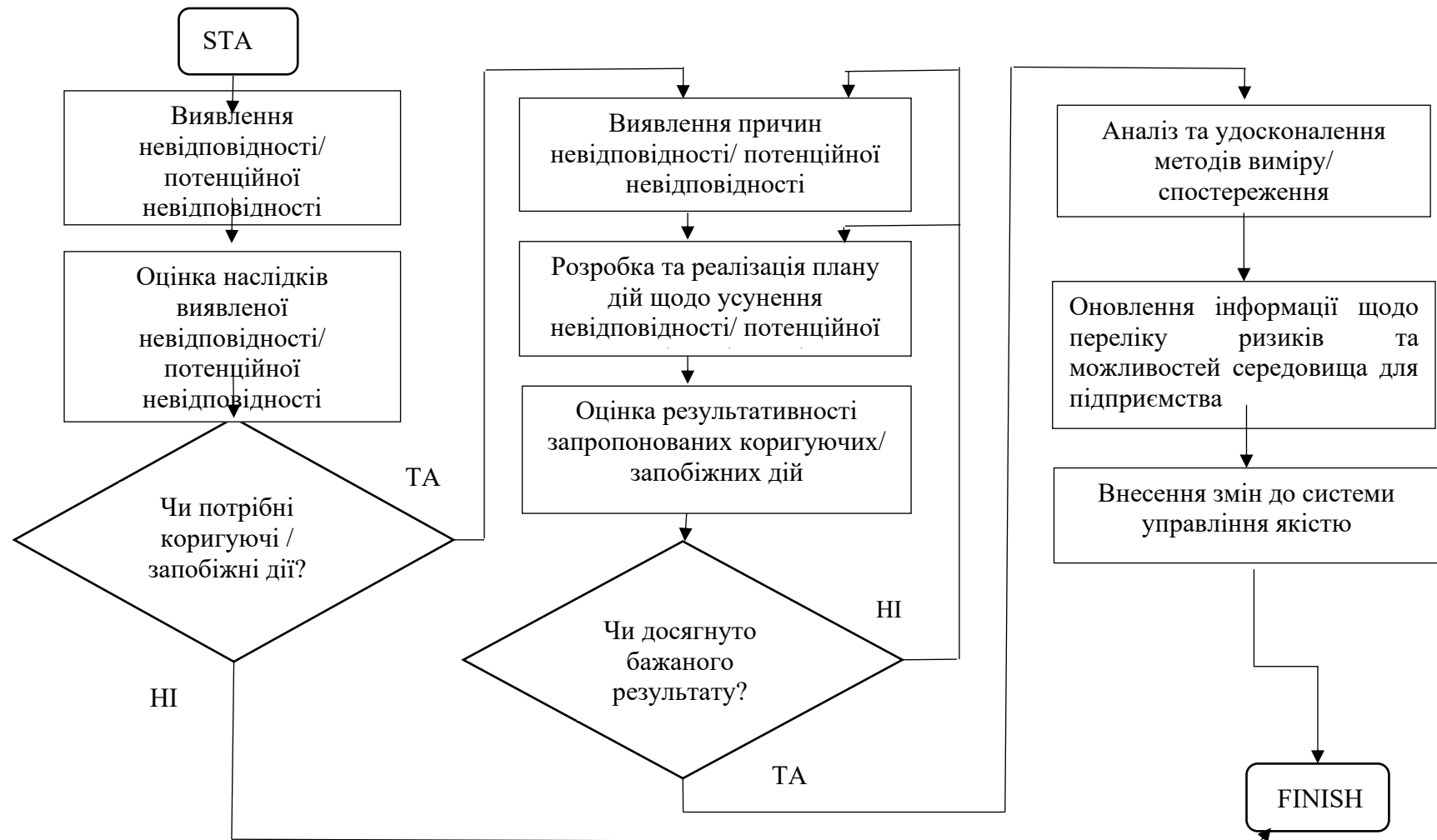


Рисунок 2.7 – Карта процесу проведення програми управління коригуючими та запобіжними діями

Джерело: розроблено автором

Оновлення інформації щодо переліку ризиків та можливостей середовища підприємства є можливою наступною операцією досліджуваного етапу процесу. Її варто проводити у випадку виникнення невідповідності, що не була передбачена попереднім переліком ризиків та можливостей. Нові ризики та можливості легше виявити в результаті застосування відкоригованих та доповнених методів виміру/спостереження.

Внесення змін до системи управління якістю припускають коригування параметрів якості продукції, технологічних параметрів процесу, що відбивається у відповідній документації.

Використаємо інформограму для опису операцій, вхідної та вихідної інформації, методів перетворення, документів та інструкцій (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Інформограма етапу управління коригуючими та запобіжними діями

Операції	Вхідна інформація	Перетворення	Вихідна інформація	Методи перетворення, інструкції, документація
Виявлення невідповідності / потенційної невідповідності	Вимоги клієнтів, зміни факторів зовнішнього середовища, форс-мажори, несанкціоновані дії персоналу, внутрішнє самооцінювання, результати аналізу майбутніх очікувань клієнтів та їх задоволеності, інформація о перспективах підвищення якості та надійності продукції, огляди ринку та техніко-технологічні нововведення, прогнози змін політичного та соціально-економічного стану в країні	Ідентифікація невідповідності / потенційної невідповідності	Визначена невідповідність / потенційна невідповідність	Методи аналізу зовнішнього середовища, виявлення трендів, аналіз самооцінювання, індекс споживчої лояльності, інструменти TQM, SNW-аналіз
Оцінка наслідків виявленої невідповідності/ потенційної невідповідності	Визначена невідповідність/ потенційна невідповідність	Аналіз невідповідності/ потенційної невідповідності з точки зору суттєвості її наслідків, їх ранжування	Найбільш суттєві за наслідками невідповідності/ потенційні невідповідності (з найбільшими негативними наслідками)	Попередні економічні розрахунки втрат
Виявлення причин невідповідності/ потенційної невідповідності	Найбільш суттєві за наслідками невідповідності/ потенційні невідповідності	Встановлення сутнісних причин дефектів, невідповідностей	Причини невідповідності/ потенційної невідповідності	Інструменти TQM, інструменти логіки, причинно-наслідковий аналіз

Продовження таблиці 2.2

Розробка та реалізація плану дій щодо усунення невідповідності/ потенційної невідповідності	Причини невідповідності / потенційної невідповідності	Формування заходів з усунення/ скорочення невідповідності/ потенційної невідповідності	План дій щодо усунення невідповідності/ потенційної невідповідності	Економічні розрахунки, план коригуючих та запобіжних дій, план перерозподілу ресурсів, план змін технології виробництва продукції, план змін параметрів продукції
Оцінка результативності запропонованих коригуючих/ запобіжних дій	План дій щодо усунення невідповідності / потенційної невідповідності, звіт щодо фактичної реалізації заходів	Розрахунок результату та економічного ефекту від запланованих заходів	Економічний ефект від запланованих заходів, висновки щодо результативності запланованих дій	Формули розрахунку економічної ефективності, результативності, звіт щодо оцінки економічної ефективності
Аналіз та удосконалення методів виміру/ спостереження	Найбільш суттєві за наслідками невідповідності/ потенційні невідповідності	Визначення точності та повноти методів виміру/ спостереження, їх удосконалення	Відкориговані та доповнені методи виміру/ спостереження	План модернізації методики виміру продукції та процесів
Оновлення інформації щодо переліку ризиків та можливостей середовища підприємства	Найбільш суттєві за наслідками невідповідності/ потенційні невідповідності, відкориговані та доповнені методи виміру/ спостереження	Аналіз ризиків та можливостей середовища підприємства та доповнення їх переліку	Відкоригований перелік ризиків та можливостей середовища	Методи аналізу зовнішнього середовища, виявлення трендів, інструменти TQM, SNW-аналіз
Внесення змін до системи управління якістю	Відкориговані та доповнені методи виміру/ спостереження, відкоригований перелік ризиків та можливостей середовища	Коригування параметрів якості продукції, технологічних параметрів процесу	Оновлена документація системи управління якістю	Типові форми документації системи управління якістю, поліпшені параметри якості продукції

Джерело: розроблено автором

2.2. Методи та інструменти TQM в інтегрованій системі управління якістю підприємств ресторанного бізнесу

Інтегрована система управління якістю передбачає адресність методів та інструментів TQM, що використовуються. Забезпечити адресність можна відповідно до процесного підходу шляхом виділення етапів процесу та доведення до кожного методів та інструментів TQM.

Відповідно до стандартів ISO 9001 [110] для підприємства виділяють: процес управління, основні та допоміжні процеси системи управління якістю.

До процесу управління системи управління якістю відносять етапи:

- формування цілей у сфері якості та планування якості;
- управління коригувальними та запобіжними діями;
- управління невідповідною продукцією;
- моніторинг системи управління якістю.

Управління коригувальними діями реалізується для усунення небажаної ситуації або причин невідповідності, що існує, а управління запобіжними діями – для усунення потенційних причин невідповідності. Тобто коригувальні дії призначені для недопущення в майбутньому невідповідностей, а запобіжні дії мають превентивний характер. Управління невідповідною продукцією передбачає виявлення невідповідної продукції, аналіз невідповідностей та проведення корегувальних дії щодо невідповідної продукції, зокрема доведення безпеки її застосування, доопрацювання або знищення [111]. Основною відмінністю управління коригувальними та запобіжними діями від управління невідповідною продукцією є можливість внесення змін ще до того як продукція класифікована як невідповідна.

Моніторинг системи управління якістю керівництвом включає оцінювання відповідності системи управління якістю вимогам до неї та пунктам стандарту ISO 9001, а також оцінювання її результативності.

Ефективна втілення етапів процесу управління системи управління якістю вимагає застосування менеджерами сучасних методів та інструментів управління якістю, зокрема FMEA-аналізу, QFD-методу, методів Геніті Тагуті, методу Кано, причинно-наслідкової діаграми Ісікави, методу стратифікації, деревоподібної діаграми та інших. Проте на практиці менеджери з якості не завжди обізнані щодо характеристик методів управління якістю та способів їх застосування, роблять помилкові розрахунки та необґрунтовані висновки. З огляду на це вивчення методів та інструментів управління якістю є одним з пріоритетних напрямків наукових досліджень.

На сьогодні в науковій літературі існує велика кількість досліджень щодо змісту та аспектів застосування методів управління якістю. Незважаючи на активний розвиток даного напрямку досліджень слід відзначити відсутність систематизації методів управління якістю за етапами процесу управління СУЯ.

Більшість методів та інструментів управління якістю було створено в такий період розвитку теорії управління якістю як Total Quality Control, проте їх розвиток та удосконалення, вирішення принципових питань сумісного застосування здійснюються і в більш пізніх, і в сучасних наукових дослідженнях. Розглянемо методи та інструменти управління якістю, найбільш висвітлені в науковій літературі.

Метод Кано був запропонований японським професором Норіакі Кано в 1984 р. та ґрунтувався на твердженні, що не усі характеристики продукту (послуги) є однаково цінними для споживачів та можуть викликати в нього різну емоційну реакцію [112]. Метод дозволяє проранжувати вимоги споживачів, а отже й пов'язані з ними характеристики продукції, а також побудувати на цій основі профіль її якості. Оперативний масив даних, потрібних для застосування методу, отримується шляхом анкетування клієнтів. При цьому побажання клієнтів в залежності від рівня їх функціональності і задоволеності, яку відчувають споживачі при наявності цієї властивості в продукті поділяються на очікувані, бажані, захоплюючі, неважливі та небажані [113, с. 88-89; 127]. Зокрема, відсутність очікуваних характеристик в продукті викликає вкрай негативну реакцію

споживача, що в кінцевому висліді може призвести до повної відмови від подальшого застосування, конфліктним ситуаціям, судовим процесам тощо. Бажані характеристики головним чином представлені тими функціональними та технічними властивостями продукту, за якими підприємство конкурує з іншими виробниками.

Ми вважаємо, що застосування методу Кано дозволяє керівництву підприємства отримувати інформацію, яку може бути застосовано для встановлення цілей в сфері якості та в ході її планування. Розуміння побажань споживачів надає можливість керівництву інтегрувати їх в єдиному понятті «якість продукту», що здатне описати фундаментальні співвідношення між функціонально-конструкційними характеристиками продукції та поведінкою споживачів, та відповідно до цього коригувати цілі в сфері якості, а отже й визначати напрямок витрачання часу та коштів.

Метод (методологія) розгортання функції якості (QFD, Quality Function Deployment) з'явився в 1970-ті роки в Японії на фірмі Mitsubishi як спосіб зменшення змін та доробок, що вносяться в продукт для усунення його невідповідностей [115, с. 85]. Пізніше він став удосконалюватися в компанії Toyota, яка користується ним з 1977 р. [116]. Сьогодні метод використовується з метою трансформування бажань споживача (т.зв. «голосу споживача») в ключові характеристики продукту, а отже й виробничого процесу, результатом якого виступає продукт [117; 118, с.17]. QFD починається з обробки побажань споживачів щодо якісних характеристик продукції та припускає послідовну побудову кількох «будиночків якості», основу яких складає матрична діаграма (матриця планування споживчих вимог). Метод послідовно пов'язує побажання споживачів, характеристики продукції, характеристики процесу та виробничих операцій, а також дозволяє формалізувати процедури покрокової реалізації клієнтських вимог в виробничих операціях.

Вважається, що метод підвищує виробничу ефективність через виявлення проблем на ранніх стадіях проектування, проте має такі недоліки як складнощі

обробки та узагальнення споживчих побажань, суб'єктивність оцінок клієнтів, трудомісткість та низька адаптивність до змін у попиті [118, с. 114].

Можна стверджувати, що метод QFD є корисним для застосування в ході планування, оскільки дозволяє ще на етапі розробки продукції та пов'язаного з нею процесу встановити та «вбудувати» в продукт його якісні характеристики, що є ключовими для споживача. Крім корисного застосування цього методу для планування компанія отримує засіб комунікації, що дозволяє поєднати зусилля проєктувальників, технологів, маркетологів та інших фахівців організації в процесі розробки нового продукту. Також метод QFD припускає оцінювання конкурентоспроможності продукту та надає можливість зіставити та врахувати стратегічні настанови підприємства стосовно продукту/ групи продуктів при встановленні пріоритетів в процесі проєктування.

FMEA-аналіз (Failure Mode and Effects Analysis, метод аналізу відмов через помилки проєктування та їх наслідки) з'явився в 40-ві роки та використовувався у військовій промисловості США для підвищення надійності складних систем і обладнання. Сьогодні він є інструментом, що дозволяє визначити причини можливих відмов, оцінити їх вагомість, наслідки для споживачів та легкість виявлення [116, с. 385], що в перспективі дає змогу пом'якшити наслідки невідповідностей. По суті метод є способом дослідження можливості виявлення невідповідностей та їх впливу на думку споживача. Об'єктами FMEA-аналізу можуть бути системи та підсистеми, конструкції (продукти), процеси та обладнання [119], при цьому більшість авторських пропозицій щодо застосування методу стосується виробничої сфери діяльності [120].

Застосування FMEA-аналізу передбачає виявлення усіх ризикових факторів - потенційних невідповідностей (відмов), які можуть виникнути в функції (процесі, елементі). Невідповідності досліджуються на предмет їх наслідків для споживачів – від незадоволеності до шкоди здоров'ю та безпеці. На цій підставі для кожної невідповідності визначається важливість, вірогідність виникнення та легкість виявлення. Таким чином, в поле зору дослідників потрапляють лише ті відмови, що

є суттєвими для клієнтів, часто з'являються та легко виявляються власними силами.

В якості недоліку відзначається, що дані, які використовуються в FMEA-аналізі, потрібно постійно оновлювати для актуалізації рівня стабільності (бездефектності) продукту/ процесу. Перевагою методу є попереджальний характер, тобто виявлення потенційних «катастрофічних» відмов ще на стадії розробки продукту (процесу) з метою усунення їх як можливо раніше [119].

Слід зазначити, що призначення даного інструменту, його превентивний характер вказує на доцільність його застосування в ході планування, що дозволить вдосконалити функціональні характеристики продукту та підвищити його безпеку для користувача. Метод дозволяє знизити витрати на зовнішні та внутрішні дефекти, скоротити час проектування та створити базу даних потенційних відмов. Проте проведення FMEA – аналізу може бути ускладненим у випадку багатокомпонентності об'єкта аналізу. Крім того, виставлення рангів факторів в аналізі критичності є суб'єктивним та залежить від фахової підготовки експерта.

Діаграма Ісікави (причинно-наслідкова діаграма, «риб'ячий скелет») – інструмент, який було запропоновано у 1953 р. професором Токійського університету К. Ісікавою та описано в японському промисловому стандарті Z-8101. Вона є графічним відображенням результатів, представлених у вигляді ланцюгу причин та наслідків [121, с. 97-98]. Кожного разу, ставлячи питання «чому» діаграма надає можливість знайти глибинні причини проблеми. Вона дозволяє наочно представити проблему, яку потрібно вирішити, та подати фактори, що впливають на неї, у порядку важливості (первинні, вторинні тощо). Максимальна глибина діаграми може досягати чотирьох-п'яти рівнів, а кількість гілок – від трьох до шести [122, с. 94]. На японських підприємства збір інформації для встановлення факторів впливу частіше за все проводився на оперативних нарадах шляхом мозкового штурму або в офіційно діючих гуртках якості (групах боротьби за удосконалення роботи). Готова діаграма збільшувалася та оприлюднювалася для того, щоб виробничий персонал міг отримати уявлення про причини та наслідки порушень нормального ходу виробничого процесу. В такий спосіб проблемний

показник якості ретельно досліджувався; впроваджувалися заходи з удосконалення процесу та ліквідації причин погіршення якості продукції, що були встановлені за допомогою причинно-наслідкової діаграми.

Серед переваг діаграми Ісікави наводять наочне відображення взаємозв'язку проблеми та причин її виникнення, можливість проведення змістовного аналізу пов'язаних факторів впливу на проблему, зручність та простоту [122], можливість групування причин в самостійні категорії, зосередження на пошуку причин, а не ознак [123, с. 164]. Недоліками причинно-наслідкової діаграми є складність встановлення взаємозв'язку причин та наслідків, якщо досліджується комплексна проблема, а також важкість сприйняття надмірно розгалуженої діаграми.

На наш погляд даний інструмент надає можливість структурувати проблему, знайти її першопричину та перейти до основних заходів з її усунення. З огляду на опис та призначення діаграми Ісікави її варто використовувати в управлінні невідповідною продукцією, зокрема для аналізу невідповідностей. Широке залучення персоналу в процес аналізу проблеми надає можливість її комплексного дослідження.

Контрольні карти, що є основою статистичного контролю процесу, були введені в 1924 р. В. Шухартом, який першим запропонував відокремлювати загальні та особливі причини появи відхилень процесів та їх результатів. Зазначається, що відомий вчений запропонував не просто інструмент контролю якості, а новий підхід, відповідно до якого якість повинна забезпечуватися процесом, а не контролем результатів. Таким чином, виникла ідея про випереджальне управління характеристиками процесу [124, с. 65]. Контрольні карти призначені для відстеження процесу з метою виявлення особливих причин відхилень та сигналізування в момент, коли потрібно реалізувати коригувальні дії. Коли з'являються особливі причини, варіативність результату процесу підвищується. Варіативність результатів виникає внаслідок варіативності факторів, що впливають на процес, а сам він виходить з-під контролю. Даний інструмент дозволяє наочно відобразити хід процесу, своєчасно розпізнати його порушення та запобігти виробленню продукції, що не відповідає встановленим показникам

якості. Слід зазначити, що інструмент не дозволяє встановити причини порушення, а дає змогу визначити лише факт його виникнення. Професор Ісікава наголошував на потребі системного застосування контрольних карт, що дозволяє в кожен момент часу приймати обґрунтовані управлінські рішення [125].

Перевагами інструменту є візуалізація мінливості процесу та його результатів, простота побудови, раннє виявлення проблеми. Недолік полягає в тому, що інструмент не дозволяє встановити причини порушення.

Слід зазначити, що оскільки контрольні карти за призначенням мають виявляти відхилення процесу через особливі причини, тобто фіксувати появу проблеми, що вимагає коригувань, їх слід використовувати в управлінні коригувальними діями. З переваг інструменту варто підкреслити можливість виявлення проблеми до того, як процес вийшов з-під контролю, на підставі виявлення критичних змін його реалізації, що візуально може помітити менеджер з якості. В такий спосіб виникненню проблем можна запобігти, отже інструмент використовуватиметься в управлінні запобіжними діями.

Методи Г. Тагуті виникли в 50-ті роки та являли собою способи оптимізації проектування продукції та виробництва з метою поліпшення якості. Основою для формування методів Г.Тагуті стали статистичні методи експериментального планування, зокрема розробки Р. Фішера, а також статистичні методи контролю якості, започатковані У. Шухартом. Одною з головних тез в основі методів Тагуті стало твердження про потребу розділу факторів, що впливають на результат, на основні та другорядні [123]. Причиною розкиду характеристик готового продукту є вплив основного фактору (шуму), проте виріб можна зробити стійким (робастним) до шумів в процесі виробництва та експлуатації. Основи стійкості та виробу мають закладатися в процесі проектування [126]. Вироби мають оцінюватися на відповідність номінальним значенням за кресленнями проекту і тільки при повній їх відповідності стандартам продукт вважається якісним. Отже, за якість продукту відповідає розробник [127].

На відміну від попередників Тагуті розглядав критерії якості та вартості у комплексі, пов'язуючи їх функцією втрат з боку виробника (витрати часу,

матеріалів, безпека виробництва тощо) та покупця (вірогідність виявлення невідповідностей, виникнення травм, незадоволеність клієнтів тощо). В процесі проектування мають бути враховані інтереси обох сторін, що відбиваються в якісних характеристиках виробу. Відхилення останніх від стандарту буде означати зростання втрат для виробника та покупців, що описується функцією втрат якості. Остання використовується для встановлення допусків на продукцію, що забезпечують рівність втрат для зацікавлених сторін [4].

Перевагами методів Тагуті став комплексний розгляд параметрів якості та витрат за продуктом, забезпечення чіткої відповідності характеристик продукту стандарту, зосередженість на забезпеченні стійкості продукту. Недоліками слід зазначити трудомісткість застосування, складний статистичний інструментарій, багатоетапність процесу проектування, значна кількість перевірок та коригувань в процесі проектування.

Зазначимо, що зосередженість на забезпеченні якості продукту та вигоди для виробника й споживача саме на стадії проектування дає змогу віднести методи Г. Тагуті до операції розробки цілей у сфері якості та планування якості. Використання методів планування експерименту у сфері забезпечення якості дає можливість досягти стійкості виробу на довиробничому етапі. В такий спосіб відповідальність за недопущення дефектів перекладається на розробників, а головне завдання виробничого персоналу – працювати відповідно до запланованих параметрів.

Метод стратифікації або розшарування даних – метод, що входить до «семи інструментів контролю якості», який призначений для встановлення причин невідповідностей впливу різних факторів на показники якості та кількісної оцінки ступеню впливу фактору на процес. Розшарування полягає в розділенні результатів процесу на групи, всередині яких результати отримані в певних умовах реалізації. Зокрема, групи можуть бути виділені за відмінностями виконавця, обладнання, методу операцій тощо, тобто вказані ознаки виступають факторами розшарування [128, с. 92]. Дані можна розшаровувати як за безперервними, так і за категоріальними ознаками, що розширює сферу застосування інструменту [129, с.

21]. Кожна група даних далі оброблюється окремо. Для реалізації розшарування використовують табличний, графічний способи або дисперсійний аналіз.

Розшарування дозволяє встановити причину появи невідповідності, якщо експертом фіксується різниця в даних між шарами (стратами). При цьому визначається вплив того чи іншого фактору на характеристики продукту, що дозволяє розробити заходи для усунення їх недопустимого розкиду. Метод здобув широкого розповсюдження в японських гуртках якості, які багаторазово його використовували для розв'язання кожної проблеми, оскільки рішення проблеми не завжди знаходиться на поверхні.

Серед переваг методу стратифікації варто зазначити, що він не тільки дозволяє згрупувати дані, але й здійснити їх аналіз для встановлення ступеня впливу факторів на якість виробу. Недоліками методу є трудомісткість, пов'язана з обробкою великого масиву даних, а також потребою багаторазових повторювань розрахунку для встановлення ключових факторів впливу. Використання даного методу доцільно, коли вироблена невідповідна продукція та потрібно встановити причини цього, тобто тяжіє до управління невідповідною продукцією.

Діаграма Парето як інструмент аналізу проблем, представляє собою спосіб графічного представлення даних о результатах діяльності, що надає уявлення про найбільш важливі причини отримання цих результатів [130]. Інструмент використовується, коли існує багато проблем чи причин, що впливають на результат, та є потреба зосередження на найбільш значущих з них [131, с. 205]. Принцип Парето, покладений в основу діаграми, був сформульований італійським економістом В. Парето ще в 1897 р. для відбиття розподілу благ у суспільстві (відповідно до принципу 80% благ належить 20% людей). Пізніше вченим М. Лоренцом цей принцип було візуалізовано в кумулятивній кривій, суміщеній з стовбчастим графіком. Використовувати його для дослідження проблем якості продукції було запропоновано Дж. Джураном. Діаграма Парето використовується для аналізу проблем (діаграма за результатами) та для аналізу причин, що викликають ці проблеми (діаграма за причинами). Остання дозволяє визначити причини проблем, що можуть відноситися до категорій виконавців роботи,

устаткування, сировини, методу роботи, вимірювання [132, с. 114]. Часто діаграму Парето рекомендується використовувати в комплексі з іншими інструментами, зокрема діаграмою Ісікави.

Серед основних переваг діаграми Парето називають її простоту та наочність, що дозволяє її використовувати фахівцям без спеціальної підготовки. До недоліків відносять неможливість завжди повністю дотримуватися пропорції 80/20. Крім того, слід пам'ятати, що не завжди даний принцип можна використовувати для вивчення проблем, оскільки вони можуть бути пов'язані з безпекою життя чи іншими важливими факторами.

Оскільки діаграма Парето виступає інструментом вивчення проблем якості продукції, зокрема виявлення найбільш вагомих з них з метою подальшого усунення, більш коректним буде її застосування в управлінні невідповідною продукцією.

Діаграма зв'язків є інструментом логічного характеру, що вперше був використаний в теорії графів. Він дозволяє встановити відповідність між проблемами, які потрібно розв'язати, та основними причинами, що викликали їх появу [133, с. 109]. Інструмент призначений для дослідження тих проблем, на які впливає велика кількість взаємопов'язаних факторів. Для повноти аналізу застосування даного інструменту можливо доповнити ранжуванням споріднених факторів за силою зв'язку між ними. Так, розрахунок коефіцієнтів кореляції між досліджуваними факторами дозволить оцінити роль кожного з них в системі.

Серед переваг інструменту варто назвати можливість дослідження взаємозв'язків факторів, що комплексно впливають на проблему; також наочне відображення зв'язків між проблемою та причинами її появи; можливість проведення аналізу вагомості впливу факторів на проблему. Серед недоліків слід визначити важкість сприйняття надмірно розгалуженої діаграми.

З огляду на призначення та основний напрямок застосування діаграми зв'язків даний інструмент підходить для дослідження вагомих проблем невідповідностей, які викликані дією сукупності факторів. Крім того, діаграму слід використовувати, коли є підозра на те, що виявлена проблема є частиною іншої,

більш суттєвої проблеми. З огляду на це доцільним є застосування діаграми зв'язків в управлінні невідповідною продукцією.

Деревоподібна діаграма або дерево рішень є інструментом, який використовується для системного визначення оптимальних способів рішення проблеми, забезпечення характеристик продукції [133, с. 107]. Свою назву отримала за зовнішню схожість побудови у вигляді багатоступеневої деревоподібної структури. Ланками дерева рішень в остаточному варіанті виступають різні способи розв'язання проблеми якості. Для побудови деревоподібної діаграми можна використовувати метод «п'яти чому»: ставлячи питання «чому» причинам першого рівня експерти отримують список причин другого рівня і так далі, розгортаючи в такий спосіб дерево рішень. Найкращим вважається будувати деревоподібну діаграму методом мозкового штурму з залученням достатньої кількості фахівців. В процесі дослідження проблем якості чи пошуку засобів забезпечення певної характеристики якості продукції побудова деревоподібної діаграми має закінчуватися набором конкретних рішень, які можуть бути реалізовані на практиці.

Серед основних переваг деревоподібної діаграми називають її корисність для прийняття управлінських рішень, оскільки вона допомагає структурувати проблему, чітко визначити її сутність [134]. Також інструмент дозволяє систематизувати та наочно представити усі можливі результати вирішення проблеми. Недоліком може виступати важкість сприйняття за надмірного розгалуження діаграми.

Використання деревоподібної діаграми, на наш погляд, можливо в ході розробки цілей у сфері якості та планування якості, коли бажану характеристику продукції потрібно забезпечити шляхом проектування певних заходів. Також діаграма може бути використана в управлінні невідповідною продукцією, коли потрібно дослідити усі можливі частини проблеми якості, що виникла.

Стрілочна діаграма подається у вигляді мережевого графіку або графіку Ганта, що є інструментом, який використовується для складання планів виконання робіт (заходів), оптимальних за строком, для найскорішого досягнення цілей. Вона

визначає взаємозв'язок між окремими роботами і етапами проекту [135, с. 292]. Стрілочна діаграма відбиває терміни та послідовність виконання запланованих робіт та може бути використана як інструмент розгорнутого планування заходів, спрямованих на досягнення певних цілей, так і в ході корегування.

Основними перевагами стрілочної діаграми є можливість візуалізації проекту у співвідношенні з витратами часу на виконання окремих етапів, простота побудови та застосування, можливість в ефективний спосіб планувати ресурси та забезпечувати комунікації та розподіл обов'язків. Він надає можливість координувати та корегувати заплановані роботи, відстежувати своєчасність виконання завдань. Недоліками стрілочної діаграми є відсутність детальної інформації щодо окремих завдань, виникнення проблем комунікації та браку гнучкості у випадку надмірного розгалуження діаграми.

Слід зауважити, що стрілочна діаграма є інструментом планування, що пояснює її застосування в ході розробки цілей у сфері якості та планування якості. Крім того, попередньо розроблена діаграма використовується для поетапного контролю процесу досягнення цілей, тобто в управлінні коригувальними та запобіжними діями.

Стрічковий графік є інструментом, що дозволяє наочно представити складові певного параметра та одночасно динаміку зміни цих складових в часі [136]. Такий інструмент зручно використовувати для аналізу змін показників доходів, прибутку, рівня задоволеності клієнтів від року до року, динаміки відсотку причин дефектів тощо. Побудова стрічкового графіка дозволяє представити інформацію в послідовному часовому порядку та оцінити зміну складових впродовж часу.

Серед переваг графіку варто назвати наочність та простоту побудови. Разом з тим не варто перевантажувати графік числовими даними, оскільки це зменшує легкість його сприйняття користувачами. Оскільки призначення графіку в упорядкуванні та представленні числових даних щодо зміни певних параметрів, він найкраще підійде для застосування в ході моніторингу системи управління якістю.

Радіаційна діаграма є комбінацією кругового та лінійного графіків, що дозволяє наочно представити порівняння запланованих показників

результативності та фактично досягнутих [136]. Вона представлена у вигляді проведених з єдиного центра радіусів (прямих ліній) по числу факторів (показників), що розглядаються. На кожній лінії відкладається досягнутий показник, а вершиною радіусу є його стандартне значення або інші значення, на які орієнтується компанія (наприклад, показники попереднього року чи показники, отримані в результаті бенчмаркінгу). Досягнуті показники поєднуються відрізками прямої, що надає графіку високої наочності.

Через наочність графіку, зокрема завдяки візуалізації показників, за якими компанія має відставання, його використовують для аналізу управління підприємством, оцінювання параметрів якості тощо. Також він дозволяє швидко оцінити проблеми підприємства. Серед недоліків варто відзначити узагальнене уявлення про проблеми та важкість прийняття графіка з великою кількістю факторів. Можливість візуалізації фактично досягнутих даних та їх зіставлення з плановими показниками дозволяє використати даний інструмент в ході моніторингу системи управління якістю.

На нашу думку, задля більш результативного оцінювання системи управління якістю послуг підприємств ресторанного бізнесу необхідно розглянути такі методи як: метод експертних оцінок, метод пелюсткової діаграми та метод розрахунку інтегрального показника. Запропоновані нами методи дають можливість оцінити наявну систему управління якістю послуг та визначити критичні проблеми, які стануть причиною удосконалення та залучення інтегрованої системи управління якістю послуг підприємств ресторанного бізнесу.

Метод експертних оцінок дозволяє враховувати широкий спектр якісних і кількісних характеристик системи управління якістю, у тому числі ті, які складно формалізувати через статистичні або фінансові показники, що змогу оцінити нематеріальні показники, як рівень комунікацій у команді, клієнтоорієнтованість персоналу, імідж закладу в очах клієнтів, внутрішня узгодженість управлінських процесів тощо. Залучення експертів-практиків із галузі дозволяє сформувати об'єктивну й релевантну картину поточного стану системи управління якістю, з

урахуванням специфіки ресторанного бізнесу, тенденцій ринку та очікувань споживачів [137].

Пелюсткова діаграма є графічною моделлю, що відображає значення кількох взаємопов'язаних показників у вигляді осей, які розходяться від спільного центру. Це візуальний метод графічного представлення багатокритеріальної оцінки, який широко використовується у дослідженнях для аналізу якості, оцінювання рівня розвитку окремих компонентів системи, а також візуалізації сильних і слабких сторін об'єкта дослідження [138].

Також пропонується використовувати різні способи здійснення експертних оцінок, але здебільшого вказується, що «вагомні коефіцієнти визначаються експертним шляхом». Формула розрахунку інтегрального показника, отриманого шляхом зваженого підсумовування ваги окремих факторів, які визначаються на підставі експертних оцінок вважається найзручнішим методом [139, с. 266]:

$$K = \sum_{i=1}^n W_i K_i, \quad (2.1)$$

де K_i – часткові показники управління підприємства загальним числом N ;

W_i – вага окремих факторів у загальній сумі;

n – кількість показників, які входять у групу.

Наше дослідження показало, що мультиплікативна форма аналізу перетвориться в адитивну шляхом логарифмування:

$$\ln(D) = \sum_{i=1}^n W_i \ln K_i, \quad (2.2)$$

Дані дослідження викликають багато суперечок серед учених, а саме: не завжди зрозуміло, що показує інтегральний показник, чи є в нього прототипи у реальній ринковій економіці. А розрахунок вагомості факторів носить

суб'єктивний характер. Найчастіше для цього використовують метод експертних оцінок.

Для повноти експертної оцінки необхідно визначити коефіцієнт узгодженості думок експертів (коефіцієнт конкордації Кендела), який розраховується за такою формулою:

$$W = \frac{12S}{n^2(m^3-m)}, \quad (2.3)$$

$$S = \sum(\sum R_i - \bar{R})^2 \quad (2.4)$$

де S – сума квадратів відхилень усіх оцінок рангів кожного об'єкта експертизи від середнього значення;

n – кількість експертів;

m – кількість спостережень (кількість можливостей).

Необхідною умовою ефективного застосування методів експертної оцінки є відсутність зацікавленості експерта. Експерти підбираються за ознакою їх формального професійного статусу – посади, наукового ступеня, стажу роботи та ін. Такий підбір сприяє тому, що до складу експертів потрапляють високопрофесійні, з великим практичним досвідом у даній галузі спеціалісти.

Систематизуємо призначення, переваги та недоліки інструментів та методів TQM за операціями процесу управління якістю системи управління якістю в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Сутність, переваги та недоліки методів та інструментів управління якістю

Найменування методів та інструментів	Етапи процесу управління в інтегрованій СУЯ	Призначення методу	Переваги	Недоліки
1	2	3	4	5
Метод Н.Кано	розробка цілей у сфері якості та планування якості	встановлення характеристик продукту, що мають найвищу цінність для споживачів	можливість попереднього відбору характеристик продукту, відхилення неактуальних для споживачів властивостей продукту	суб'єктивність оцінювання товару споживачем, складність узагальнення оцінок споживачів
Метод розгортання функції якості QFD	розробка цілей у сфері якості та планування якості	встановлення характеристик продукту та процесу на підставі вимог споживачів	можливість попереднього відбору характеристик продукту на етапі його розробки, посилення комунікацій в компанії, врахування стратегічних настанов підприємства стосовно продукту	суб'єктивність оцінювання товару споживачем, складність узагальнення оцінок споживачів, трудомісткість та низька адаптивність до змін у попиті
Метод FMEA-аналізу	розробка цілей у сфері якості та планування якості	визначення причини можливих відмов, їх вагомості, наслідків та легкості виявлення, що дає змогу пом'якшити наслідки невідповідностей	превентивний характер, можливість вдосконалення функціональних характеристик продукту та підвищення його безпеки для користувача, зниження витрат на дефекти, скорочення часу проектування.	трудомісткість, потреба постійного оновлення, суб'єктивність оцінювання ризиків
Діаграма Ісікави	управління невідповідною продукцією	встановлення взаємозв'язку між проблемою, яку потрібно вирішити, та факторами, що впливають на неї	наочне відображення взаємозв'язку проблеми та причин її виникнення, можливість проведення змістовного аналізу пов'язаних факторів впливу на проблему, зручність та простота, можливість групування причин в самостійні категорії, зосередження на пошуку причин, а не ознак	складність встановлення взаємозв'язку причин та наслідків, якщо досліджується комплексна проблема, важкість сприйняття надмірно розгалуженої діаграми

Продовження таблиці 2.3

Контрольні карти	управління коригувальними та запобіжними діями	виявлення особливих причин відхилень процесу та сигналізування в момент, коли потрібно реалізувати коригувальні дії	візуалізація мінливості процесу та його результатів, простота побудови, виявлення проблеми до того, як процес вийшов з-під контролю	не дозволяє встановити причини порушення, а лише факт їх виникнення
Методи Г. Тагуті	розробка цілей у сфері якості та планування якості	забезпечення стійкості характеристик виробу в процесі проектування, оптимізація співвідношення «якість – витрати» за рахунок з підвищення якості продукції, зменшення кількості дефектів, критичних для споживання	комплексний розгляд параметрів якості та витрат за продуктом, забезпечення чіткої відповідності характеристик продукту стандарту, зосередженість на забезпеченні стійкості продукту	трудомісткість використання, складний статистичний інструментарій, багатоетапність процесу проектування, значна кількість перевірок та коригувань в процесі проектування
Метод стратифікації	управління невідповідною продукцією	встановлення причин невідповідностей впливу різних факторів на показники якості та кількісної оцінки ступеню впливу фактору на процес	можливість згрупувати дані та здійснити їх аналіз для встановлення ступеня впливу факторів на якість виробу.	трудомісткість, пов'язана з обробкою великого масиву даних, а також потребою багаторазових повторювань розрахунку для встановлення ключових факторів впливу

Продовження таблиці 2.3

Діаграма Парето	управління невідповідною продукцією	графічне представлення даних о результатах діяльності, що надає уявлення про найбільш важливі причини отримання цих результатів	простота та наочність, що дозволяє використовувати діаграму фахівцям без спеціальної підготовки.	неможливість завжди повністю дотримуватися пропорції 80/20; неможливість використання для розв'язання окремих проблем
Діаграма зв'язків	управління невідповідною продукцією	встановлення відповідності між проблемами, які потрібно розв'язати, та основними причинами, що викликали їх появу	можливість дослідження взаємозв'язків факторів, що комплексно впливають на проблему; наочне відображення зв'язків між проблемою та причинами її появи; можливість проведення аналізу вагомості впливу факторів на проблему.	важкість сприйняття надмірно розгалуженої діаграми
Деревоподібна діаграма	розробка цілей у сфері якості та планування якості, управління невідповідною продукцією	системне визначення оптимальних способів рішення проблеми, забезпечення характеристик продукції	корисність для прийняття управлінських рішень; можливість систематизації та наочного представлення всі можливих результатів вирішення проблеми.	важкість сприйняття за надмірного розгалуження діаграми
Стрілочна діаграма	розробка цілей у сфері якості та планування якості, управління коригувальними та запобіжними діями	складання планів виконання робіт (заходів), оптимальних за строком, для найскорішого досягнення цілей	можливість візуалізації проекту у співвідношенні з витратами часу, простота побудови та використання, можливість в ефективний спосіб планувати ресурси та забезпечувати комунікації та розподіл обов'язків; можливість координувати та корегувати роботи, відстежувати своєчасність виконання завдань.	відсутність детальної інформації щодо окремих завдань, виникнення проблем комунікації та браку гнучкості у випадку надмірного розгалуження діаграми

Продовження таблиці 2.3

Стрічковий графік	моніторинг системи управління якістю	наочне представлення складових певного параметра та динаміки їх зміни в часі	наочність та візуалізація даних, простота побудови	важкість сприйняття за умов перевантаження числовими даними
Радіаційна діаграма	моніторинг системи управління якістю	наочне представлення порівняння запланованих та фактично досягнутих показників результативності	наочність та візуалізація даних, простота побудови, можливість швидко оцінити проблеми підприємства	узагальнене уявлення про проблеми, важкість прийняття графіка з великою кількістю факторів
Анкетування(метод експертних оцінок)	моніторинг системи управління якістю	наочне представлення рівня якості управління процесів	наочність та візуалізація даних, простота організації, можливість вчасно зафіксувати проблеми підприємства	відсутність детальної інформації щодо окремих процесів, трудомісткість використання
Пелюсткова(радіальна) діаграма	моніторинг системи управління якістю	наочне представлення дисбалансів у системі	наочність та візуалізація даних, можливість порівняння кількох даних, демонстрація змін показників	умовність шкали оцінювання, відсутність кількісного узагальнення
Формула розрахунку інтегрального показника	моніторинг системи управління якістю	наочне представлення складових усіх оцінюваних параметрів	наочність та візуалізація даних, можливість узагальнення отриманих даних	втрата деталізації, обмеженість інтерпретації

Джерело: систематизовано автором на основі [112-136]

Підсумовуючі, зазначимо, що в ході розробки цілей у сфері якості та планування якості варто використовувати такі методи TQM як метод Кано, розгортання функції якості QFD, FMEA-аналізу, Тагуті, деревоподібну та стрілочну діаграму. Саме ці інструменти дозволяють визначити характеристики продукту відповідно до вимог споживачів та запланувати заходи, що забезпечують їх досягнення. Управління коригувальними та запобіжними діями потребує інструментарію, що дозволяє відстежувати стан процесу, фіксувати відхилення від запланованих параметрів та вносити корективи, що досягається шляхом застосування контрольних карт та стрілочної діаграми.

У ході управління невідповідною продукцією рекомендовано застосовувати метод стратифікації, діаграми зв'язків, Ісікави, Парето, а також деревоподібну діаграму, оскільки даний інструментарій дозволяє дослідити проблему якості, що виникла та окреслити коло факторів, що «відповідають» за її появу.

Стрічковий графік та радіаційна діаграма найкраще відбивають зміну аналізованих параметрів якості в динаміці або у зіставленні з показниками стандарту, показниками найкращих підприємств галузі, ретроспективними показниками, тому їх доцільно використовувати в ході моніторингу системи управління якістю.

Зазначимо, що в ході розробки цілей у сфері якості та планування якості варто використовувати такі методи TQM як метод Кано, розгортання функції якості QFD, FMEA-аналізу, Тагуті, деревоподібну та стрілочну діаграму. Саме ці інструменти дозволяють визначити характеристики продукту відповідно до вимог споживачів та запланувати заходи, що забезпечують їх досягнення. Управління коригувальними та запобіжними діями потребує інструментарію, що дозволяє відстежувати стан процесу, фіксувати відхилення від запланованих параметрів та вносити корективи, що досягається шляхом застосування контрольних карт та стрілочної діаграми. В ході управління невідповідною продукцією рекомендовано застосовувати метод стратифікації, діаграми зв'язків, Ісікави, Парето, а також деревоподібну діаграму, оскільки даний інструментарій дозволяє дослідити

проблему якості, що виникла та окреслити коло факторів, що «відповідають» за її появу.

Підсумовуючи, визначимо, що метод експертних оцінок є одним із найбільш ефективних і гнучких інструментів у процесі якісного аналізу систем управління якістю, зокрема – СУЯп підприємств ресторанного бізнесу. Застосування такого методу базується на систематичному зборі, узагальненні та аналізі суджень фахівців, що володіють практичним досвідом і глибокими знаннями у сфері якості, сервісу та ресторанного управління.

У межах оцінювання інтегрованої системи управління якістю послуг підприємств ресторанного бізнесу, саме пелюсткова діаграма дозволяє: відобразити рівень розвитку кожної складової системи, здійснити візуальний аналіз дисбалансів у системі; порівняти кілька об'єктів (один ресторан у динаміці за роками), продемонструвати ефективність змін після впровадження заходів із покращення якості.

Розрахунок інтегрального показника спосіб, який використовується для прогнозування та оцінки майбутніх результатів дій на основі прогнозів фахівців.

2.3. Формування індикаторів і показників оцінювання інтегрованої системи управління якістю послуг підприємств ресторанного бізнесу

Успішність функціонування будь-якої системи забезпечується на підставі зворотного зв'язку. Ефективне управління будь-яким об'єктом можливе лише за умови його кількісної оцінки, що дає змогу порівнювати отримані параметри із встановленими стандартами, простежувати динаміку змін у часі та оцінювати наслідки управлінських рішень. Тому покращення рівня якості ресторанного обслуговування можливе лише за умови його системного вимірювання.

Необхідність оцінювання якості сервісу зумовлена безпосереднім впливом цього показника на рівень лояльності споживачів. Доведено, що залучення нового клієнта обходиться підприємству приблизно в п'ять разів дорожче, ніж утримання вже існуючого.

Високий рівень обслуговування безпосередньо впливає на рівень задоволеності клієнтів, що, у свою чергу, приносить бізнесу низку важливих переваг:

- задоволені клієнти з більшою ймовірністю повертаються до закладу в майбутньому;
- вони готові витратити більше коштів, отримуючи при цьому позитивний досвід;
- задоволені відвідувачі активно рекомендують заклад знайомим, забезпечуючи ефективний механізм «сарафанного радіо»;
- тривала лояльність клієнтів сприяє формуванню стабільної аудиторії постійних відвідувачів.

Отже, ресторани підприємства, які забезпечують високий рівень сервісу, мають конкурентні переваги у вигляді стабільного клієнтського потоку, зниження витрат та, як наслідок, підвищення прибутковості.

Тому виникає необхідність вирішити завдання стосовно вимірювання та організації даного процесу в системі управління якістю послуг підприємств ресторанного бізнесу.

В першу чергу необхідно оцінити якість наданих рестораних послуг, у яких є певні відмінності від матеріальних продуктів. Останні мають фізичну форму, а отже, їм притаманні певні об'єктивні характеристики, за якими безпосередньо вимірюють рівень їхньої якості.

Оцінювання якості послуг має свої особливості, які визначаються їхньою природою та специфікою надання.

Для вимірювання якості обслуговування необхідно встановити, за якими критеріями споживачі її оцінюють. Визначення ключових параметрів дозволяє не лише аналізувати поточний стан сервісу, а й знаходити ефективні шляхи його вдосконалення.

Основна складність такого оцінювання полягає в суб'єктивності сприйняття якості з боку клієнтів, що зумовлено характерними особливостями послуг [140]:

- нематеріальність,

- невіддільність від процесу надання,
- мінливість,
- неможливість збереження.

Оскільки споживач не може безпосередньо «повторно використати» отриману послугу, він орієнтується переважно на власні спогади та попередній досвід, формуючи очікування щодо майбутнього рівня обслуговування. Саме ці специфічні характеристики ускладнюють процес оцінювання якості послуг ресторанного бізнесу порівняно з матеріальними товарами.

Ще однією ключовою особливістю обслуговування в ресторанному бізнесі є безпосередня взаємодія між споживачем і персоналом, що надає послугу. Обидві сторони беруть активну участь у процесі створення та реалізації послуги, а сам процес споживання відбувається одночасно з її наданням. При цьому клієнт виконує інтегруючу роль у механізмі обслуговування, адже його очікування, реакції та дії безпосередньо впливають на кінцевий результат [141].

Важливим аспектом якості ресторанних послуг є те, що споживачі отримують певну інформацію, що формує їхнє уявлення про майбутню послугу ще до моменту проведення покупки. Таким чином, якість та ефективність послуги залежать не лише від професіоналізму персоналу, а й від залученості самого клієнта у процес обслуговування.

Важливим аспектом якості послуг є ймовірність того, що під час повторних відвідувань споживач контактуватиме з різними співробітниками закладу. Це створює виклики для забезпечення стабільного рівня сервісу, оскільки якість обслуговування може варіюватися залежно від ситуації, працівників та інших чинників. Така варіативність ускладнює стандартизацію сервісних процесів і робить оцінювання управління якістю ресторанних послуг комплексним завданням [142].

Особливу увагу приділено відбору показників, за допомогою яких визначається інтегральна оцінка. В основу вибору показників для інтегральної оцінки функціонування інтегрованої системи управління якістю послуг

підприємств ресторанного бізнесу автором покладено такі методологічні принципи:

- відображення показниками ключових характеристик якості наданих послуг;
- відповідність показників наявному інформаційному забезпеченню підприємств ресторанного бізнесу;
- можливість узагальнення обраних показників в інтегральний індикатор;
- можливість їх групування за окремими аспектами системи управління якістю;
- достатність показників для комплексної та об'єктивної оцінки управління якістю послуг.

На основі зазначених принципів для інтегральної оцінки функціонування системи управління якістю було обрано низку показників, які систематизовано відповідно до основних напрямів управління якістю та згруповано в три основні блоки.

Запропоновані індикатори дозволяють комплексно оцінити стан та динаміку системи управління якістю в контексті особливостей ресторанного бізнесу. Більшість показників третьої групи мають відносний характер, що забезпечує об'єктивність їх використання для аналізу як внутрішніх процесів, так і зовнішнього позиціонування підприємства. Для їх розрахунку використовуються загальноприйняті методики, що базуються на даних фінансової, управлінської та операційної звітності, а також результатах опитувань клієнтів та внутрішніх аудитів.

Варто зазначити, що відібрані показники та сформовані групи індикаторів мають універсальний характер і можуть бути адаптовані до різних типів підприємств ресторанного бізнесу – від малого кафе до мережевих ресторанів. Це забезпечує широкі можливості для впровадження інтегрованої системи управління якістю, орієнтованої на підвищення задоволеності споживачів, оптимізацію внутрішніх процесів та досягнення стратегічних цілей підприємства.

На підставі аналізу особливостей ресторанних послуг, ми пропонуємо оцінювати якість послуг на підприємствах ресторанного за трьома факторами:

- якість обслуговування клієнтів;
- якість ресторанних страв;
- якість управління.

Перший фактор «якість обслуговування клієнтів» ми пропонуємо оцінювати за такими характеристиками:

- отримання обслуговування на сталому рівні;
- гармонійна цілісна концепція;
- професійність персоналу;
- безпека клієнтів;
- інформаційне забезпечення;
- цінова політика.

Другий фактор «якість ресторанних страв» пропонуємо оцінювати за такими характеристиками:

- властивості ресторанних страв;
- якість процесів виробництва.

Третій фактор «якість управління» пропонуємо оцінювати за такими характеристиками:

- відповідність міжнародним стандартам;
- корпоративна культура;
- управління ресурсами.

Кожну характеристику фактору позначимо індексами:

- А – якість обслуговування клієнтів;
- В – якість ресторанних страв;
- С – якість управління.

Для оцінювання характеристик ми вважаємо за доцільне розглядати їх як комплексні, що формуються низкою складових. Перелік складових та їх символи представимо в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Змістовна характеристика факторів оцінювання якості ресторанних послуг

Фактор оцінювання якості ресторанних послуг	Характеристики фактору	Складові характеристик
А - якість обслуговування клієнтів	А ₁ - отримання клієнтами обслуговування на сталому рівні	a _{1.1} – надання послуг у зазначені терміни; a _{1.2} – збереження смакових характеристик страв впродовж періоду роботи ресторанного закладу
	А ₂ - гармонійна цілісна концепція ресторану	a _{2.1} – вдалість ідейного задуму ресторану; a _{2.2} – привабливість інтер'єру ресторану; a _{2.3} – гармонічність посуду; a _{2.4} – гармонічність меблів
	А ₃ - професійність персоналу ресторану	a _{3.1} – компетентність персоналу; a _{3.2} – дотримання стандартів обслуговування; a _{3.3} – доброзичливість обслуговування; a _{3.4} – зовнішній вигляд персоналу; a _{3.5} – розуміння клієнта персоналом
	А ₄ - безпека клієнтів	a _{4.1} – дотримання санітарно-гігієнічних норм; a _{4.2} – дотримання правил приготування продуктів
	А ₅ - інформаційне забезпечення	a _{5.1} – оформлення меню; a _{5.2} – наявність електронного меню
	А ₆ - цінова політика (відповідність ціна-якість)	-
В - якість ресторанних страв	В ₁ - властивості ресторанних страв	b _{1.1} – органолітичні характеристики ресторанних страв; b _{1.2} – візуальні характеристики ресторанних страв
	В ₂ - якість організації процесів виробництва страв	b _{2.1} – політика закупівель сировини для приготування ресторанних страв; b _{2.2} – зберігання харчових продуктів у ресторані; b _{2.3} – формалізація технологічних операцій приготування ресторанних страв; b _{2.4} – наявність високотехнологічних плит на кухні ресторану; b _{2.5} – зручний і якісний посуд на кухні ресторану; b _{2.6} – якісний посуд для збереження продуктів; b _{2.7} - достатність комплектів посуду в ресторані; b _{2.8} - фінальна перевірка оцінки готової продукції.

Продовження таблиці 2.4

С - якість управління	С ₁ - відповідність міжнародним стандартам	<ul style="list-style-type: none"> c_{1.1} – відповідність HACCP; c_{1.2} – відповідність стандартам екології ДСТУ ISO 14001:2015; c_{1.3} – відповідність стандартам безпеки праці ДСТУ ISO 45001:2015; c_{1.4} – відповідність стандартам управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015.
	С ₂ - корпоративна культура	<ul style="list-style-type: none"> c_{2.1} – соціальна відповідальність персоналу; c_{2.2} – соціально-психологічний стан колективу; c_{2.3} – відповідність кваліфікації персоналу; c_{2.4} – фахова підготовка персоналу; c_{2.5} – клієнтоорієнтовний підхід.
	С ₃ - ефективність функціонування підприємства	<ul style="list-style-type: none"> c_{3.1} – рентабельність реалізованої продукції; c_{3.2} – рентабельність продаж c_{3.3} – рентабельність активів; c_{3.4} – фондоддача; c_{3.5} – коефіцієнт оборотності оборотних активів; c_{3.6} – тривалість одного обороту; c_{3.7} – витрати на 1 грн. доходу від реалізації; c_{3.8} – середньорічна продуктивність праці; c_{3.9} – питома вага адміністративних витрат в повній собівартості; c_{3.10} – середній чек.

Джерело: розроблено автором

Після визначення факторів сформулюємо методичний підхід до визначення комплексної інтегральної оцінки системи управління якістю послуг, який передбачає поетапне визначення узагальненого (інтегрального) показника, що характеризує рівень функціонування системи управління якістю послуг на основі кількісної оцінки окремих критеріїв та їх вагомості. Процедура включає певні етапи, що наведено на рис. 2.8.

Оцінювання якості ресторанних послуг є багатовимірним процесом, що охоплює аналіз не лише якості приготування страв, а й рівня обслуговування, організації внутрішніх процесів та загального споживчого досвіду. Застосування комбінованих підходів – експертних оцінок, інтегрального аналізу та візуалізаційних методів, дозволяє комплексно оцінити стан системи управління якістю та виявити пріоритетні напрями її вдосконалення.

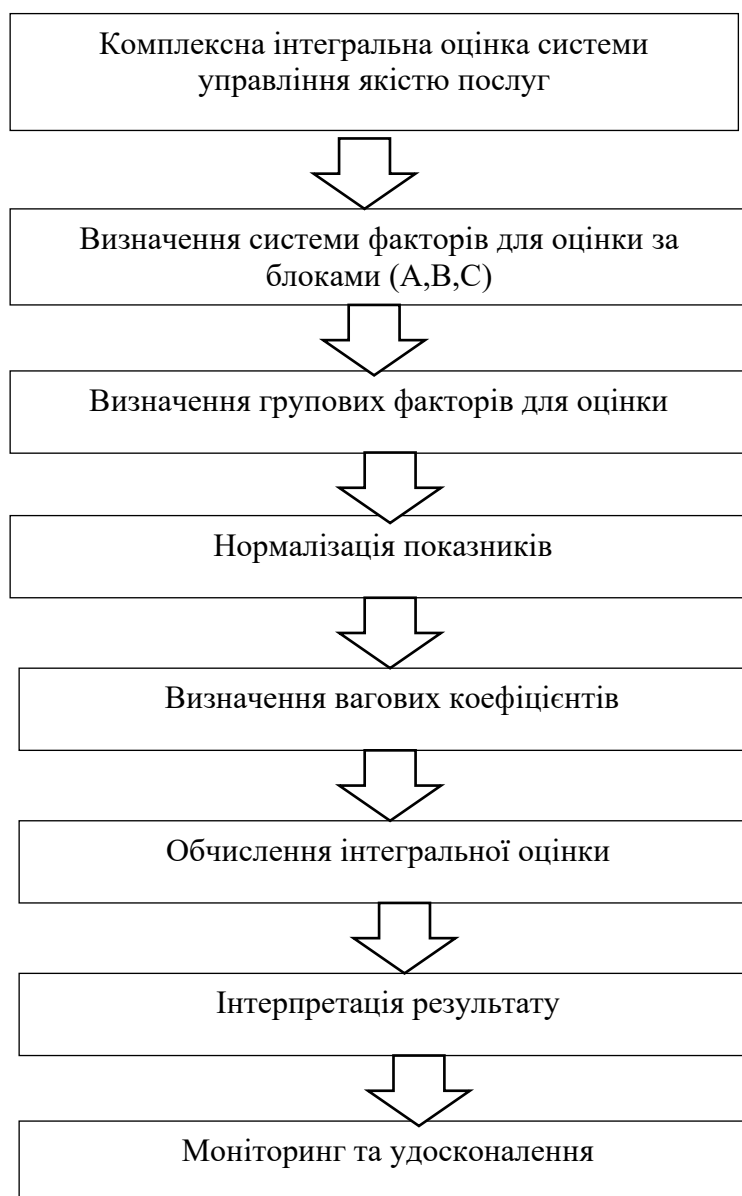


Рисунок 2.8 – Методичний підхід щодо комплексної інтегральної оцінки системи управління якістю послуг підприємств ресторанного бізнесу

Джерело: розроблено автором

Висновки до розділу 2

1. Доведено, що для побудови інтегрованої системи управління якістю необхідне розуміння структури бізнес-процесів підприємства. На основі визначеної структури елементів процесу, було досліджено архітектуру бізнес-процесів адаптовану для підприємств ресторанного бізнесу. На основі 7-етапного ланцюга

дій, розроблено логічну модель опису та регламентації процесів управління якістю, а також бізнес-процесів підприємств ресторанного бізнесу. На основі цього побудовано контекстну модель діяльності підприємств ресторанного бізнесу, виходячи з якої приведена декомпозиційна модель основних бізнес-процесів підприємств ресторанного бізнесу. Задля визначення стратегічних цілей та їх інтеграції в операційну діяльність ресторану розроблено декомпозиційну модель бізнес-процесу «Обслуговування клієнтів». Доведено, що невід'ємною частиною інтегрованої системи управління якістю є процес управління невідповідністю продукції та процес управління коригуючими та запобіжними діями. Для реалізації сформовано процедуру проведення через розроблені карти та інфограми.

2. На підставі аналізу особливостей ресторанних послуг нами запропоновано діагностику їх якості в процесі залучення комбінації декількох методів оцінювання управління якістю послуг підприємств ресторанного бізнесу. Поєднання кількісних та якісних методів забезпечує комплексне уявлення про стан системи управління якістю, дозволяє враховувати як об'єктивні показники, так і суб'єктивне сприйняття клієнтів. За результатами критичного аналізу наукової літератури, систематизовано методи та інструменти управління якістю, більш детально було висвітлено найбільш розвинуті та удосконалені, які спрямовані на вирішення принципових проблем управління на підприємствах. Виокремлено такі методи та інструменти управління якістю, як: метод Н. Кано, Метод розгортання функції якості QFD, Метод FMEA-аналізу, Діаграма Ісікави, Контрольні карти, Методи Г. Тагуті, Метод стратифікації, Діаграма Парето, Діаграма зв'язків, Древоподібна діаграма, Стрілочна діаграма, Стрічковий графік, Радіаційна діаграма, Пелюсткова діаграма, Метод експертних оцінок, Інтегральний показник. Методи та інструменти адресно доведено до кожного етапу процесу управління в інтегрованій системі управління якістю.

3. Розроблено систему індикаторів, кількісних і якісних показників оцінювання інтегрованої системи управління якістю послуг підприємств ресторанного бізнесу. Сформовано критерії для проведення оцінювання, які дозволяють сформувати об'єктивну та релевантну картину поточного стану

системи управління якістю послуг підприємств ресторанного бізнесу. У результаті дослідження обґрунтовано доцільність формування системи індикаторів та показників для оцінювання інтегрованої системи управління якістю послуг підприємств ресторанного бізнесу. Запропоновані індикатори охоплюють ключові аспекти якості: обслуговування клієнтів, приготування страв та ефективність управління. Їх використання забезпечує комплексне, об'єктивне та кількісно вимірюване оцінювання, що сприяє підвищенню якості послуг, оптимізації внутрішніх процесів і зміцненню конкурентних позицій підприємств на ринку.

Основні положення другого розділу дисертації опубліковано в працях автора [107, 108, 109, 134, 141, 142].

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ІНТЕГРОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

3.1 Сучасні тенденції розвитку ресторанного бізнесу в Україні

Ресторанний бізнес в Україні є одним із найбільш динамічних, оскільки миттєво відповідає на зміни споживчих уподобань та «моду» споживання, проте відносно ризиковий. Крім того, досить важко знайти актуальну офіційну інформацію щодо його стану та перспектив розвитку. Саме тому доречним є більш детальний аналіз ринку ресторанних послуг та громадського харчування саме за методикою А. Томпсона та А. Стрікланда, яка дозволить оцінити розмір ринку та темпи його зростання; чисельність компаній в галузі; характеристику продукції; завантаженість потужностей; рівень інтенсивності конкуренції; перспективи галузі та її привабливість [143].

Слід відмітити, що до 2004 р. для характеристики галузі народного господарства, яка задовольняла потреби споживачів у харчуванні використовували поняття «громадське харчування» [144, с. 260]. Воно було замінено на термін «ресторанне господарство», особливістю якого є поєднання чотирьох фаз розширеного відтворення: виробництва, розподілу, обміну та споживання.

З 1991 р. ресторанний бізнес в Україні переживав справжнє відродження. Швидкому росту галузі сприяли поява приватних підприємств, іноземні інвестиції та сучасні технології. Крім того, стандарти гостинності підвищувалися до світового рівня за рахунок відкриття закладів міжнародних ресторанних мереж. Для прикладу, перший заклад Mc Donald's був відкритий у Києві у травні 1997 р.

Так, кількість закладів громадського харчування у 2023 р., порівняно з 2010 р., зросла на 20669 одиниць або майже на 52% та складала 60589 одиниць, що свідчить про високий потенціал галузі та її спроможність швидко реагувати на погрози зовнішнього середовища (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Динаміки закладів громадського харчування в Україні
за 2010-2023 рр.

Роки	Кількість закладів, од.	Базисні показники динаміки			Ланцюгові показники динаміки			
		абс. приріст, од.	темп зростання	темп приросту, %	абс. приріст, од.	темп зростання	темп приросту, %	абс. значення 1% приросту, од.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
2010	39920	0	1	0	-	-	-	-
2011	33186	-6734	0,831	-16,9	-6734	0,831	-16,9	399,2
2012	37351	-2569	0,936	-6,4	4165	1,126	12,6	331,9
2013	43612	3692	1,092	9,2	6261	1,168	16,8	373,5
2014	49447	9527	1,239	23,9	5835	1,134	13,4	436,1
2015	50381	10461	1,262	26,2	934	1,019	1,9	494,5
2016	50176	10256	1,257	25,7	-205	0,996	-0,4	503,8
2017	49950	10030	1,251	25,1	-226	0,995	-0,5	501,8
2018	53558	13638	1,342	34,2	3608	1,072	7,2	499,5
2019	60851	20931	1,524	52,4	7293	1,136	13,6	535,6
2020	63329	23409	1,586	58,6	2478	1,041	4,1	608,5
2021	61648	21728	1,544	54,4	-1681	0,973	-2,7	633,3
2022	51459	11539	1,289	28,9	-10189	0,835	-16,5	616,5
2023	60589	20669	1,518	51,8	9130	1,177	17,7	514,6

Джерело: розраховано автором за даними Держстату [144]

*Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

У 2012 р., порівняно з 2011 р., кількість закладів громадського харчування зросла на 4165 одиниць або на 12,6% саме за рахунок того, що матчі 14 чемпіонату Європи з футболу пройшли в чотирьох українських містах: Києві, Львові, Харкові та Донецьку. За три тижні чемпіонату український кордон перетнуло близько 1,8 млн. іноземців, серед яких 360 тис. приїхали саме на фінальний матч до Києва. Українські міста змогли здивувати іноземних гостей різноманітним та смаковим варіаціями пропонуваного меню в багатьох ресторанах. Крім того, опитування українців показало, що близько 6% громадян стежили за Чемпіонатом Європи саме в барах, кафе та ресторанах.

Слід відмітити, що кількість закладів за період 2014-2017 рр. суттєво не змінювалася, незважаючи на значне зниження купівельної спроможності українців та економічну кризу.

У 2018-2021 рр. кількість закладів щорічно зростала. Проте у 2022 р. в результаті військового вторгнення росії на територію України їх кількість зменшилася на 10189 одиниць або на 16,5%, що стало антирекордом за останні роки (рис. 3.1).

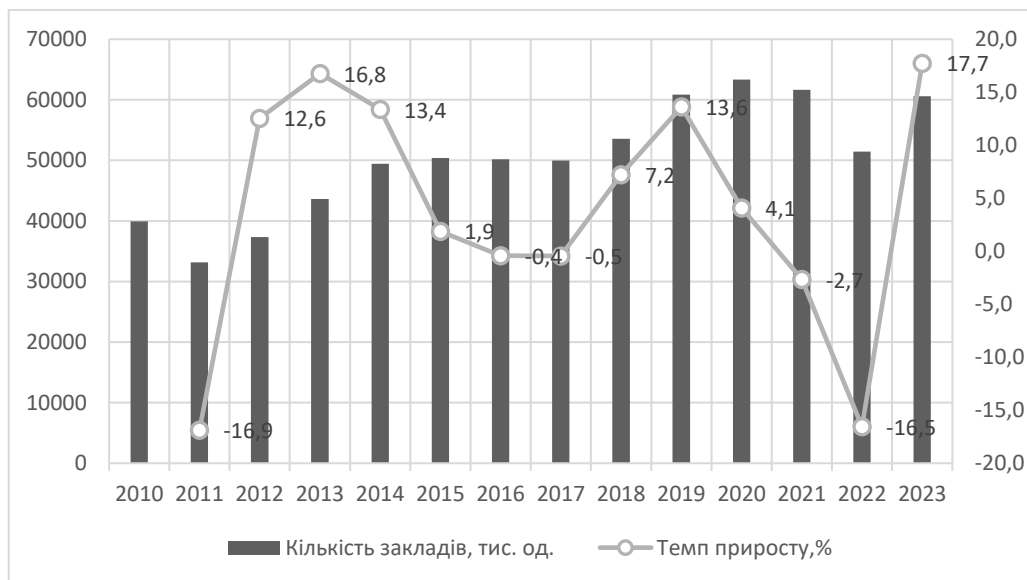


Рисунок 3.1 – Динаміки закладів громадського харчування в Україні за 2014-2023 рр.

Джерело: розраховано автором на даними Держстату [145]

Проте ринок швидко оговтався і вже в 2023 р. відкрилося більше 10 тисяч нових закладів, але відбулося суттєве територіальне їх перерозподілення (табл. 3.2).

Аналіз регіональної структури закладів громадського харчування дозволяє стверджувати, що в 2014 р. основна частина підприємств були зосереджені в м. Київ (25,7%), Львівській (11,1%), Одеській (8,6%), Харківській (8,0%) областях. У 2023 р. лідерами залишилися м. Київ, Львівська, Одеська області, а Харківська область поступила місцем Дніпропетровській.

Таблиця 3.2 – Діючі заклади громадського харчування України у розрізі регіонів за 2014-2023 рр., %

Регіон	Роки									
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Вінницька	1,8	1,9	1,8	1,7	1,7	1,6	1,3	1,5	1,9	1,9
Волинська	1,7	1,8	1,7	1,5	1,5	1,5	1,4	1,6	2,1	1,8

Продовження таблиці 3.2

Дніпропетровська	5,4	5,4	5,3	5,3	5,0	5,1	5,1	5,5	6,6	6,1
Донецька	2,9	3,2	3,1	2,8	2,5	2,3	2,1	1,9	0,5	0,4
Житомирська	1,6	1,5	1,5	1,3	1,3	1,2	1,3	1,3	1,6	1,3
Закарпатська	2,9	2,9	2,6	2,4	2,5	2,3	2,2	2,3	2,7	2,5
Запорізька	3,3	3,3	3,4	3,5	3,7	3,6	3,7	4,0	3,0	2,9
Івано - Франківська	3,0	2,9	2,9	2,8	2,8	2,6	2,2	2,3	2,8	2,7
Київська	5,6	5,7	6,5	6,3	6,1	5,9	5,4	5,2	5,4	6,0
Кіровоградська	1,3	1,3	1,2	1,2	1,1	1,0	1,2	1,3	1,4	1,4
Луганська	0,4	0,4	0,5	0,4	0,4	0,4	0,3	0,3	0,0	0,0
Львівська	11,1	10,9	10,1	10,3	10,2	10,5	10,7	10,6	11,4	11,5
Миколаївська	1,8	1,8	1,9	2,1	2,1	2,0	2,1	1,9	1,4	1,4
Одеська	8,6	8,1	7,9	8,1	8,2	8,1	7,9	7,4	7,6	7,3
Полтавська	2,4	2,4	2,4	2,3	2,2	2,1	1,9	2,2	2,3	2,4
Рівненська	1,4	1,3	1,3	1,3	1,2	1,3	1,3	1,3	1,4	1,5
Сумська	1,3	1,5	1,6	1,5	1,5	1,6	1,7	2,0	2,6	2,4
Тернопільська	1,4	1,3	1,2	1,2	1,3	1,2	1,3	1,3	1,3	1,3
Харківська	8,0	7,7	7,1	6,9	7,0	6,9	7,1	7,0	5,5	5,2
Херсонська	1,5	1,6	1,8	1,9	2,0	2,0	2,2	2,1	0,4	0,3
Хмельницька	2,1	2,0	1,6	1,5	1,7	1,6	1,5	1,7	2,0	1,8
Черкаська	1,5	1,5	1,8	1,5	1,5	1,3	1,3	1,3	1,7	1,6
Чернівецька	1,7	1,6	1,5	1,4	1,3	1,2	1,3	1,3	1,6	1,4
Чернігівська	2,0	2,1	2,3	2,2	2,1	2,1	2,1	2,1	2,2	2,1
м. Київ	25,7	25,8	26,9	28,3	29,3	30,5	31,5	30,6	30,7	32,8
Україна	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Джерело: розраховано автором за даними Держстату [145]

**Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.*

Результати аналізу динамічних рядів свідчать, що:

- у більшості областей питома вага підприємств громадського харчування суттєво не змінилася протягом останніх 10 років;
- суттєві зміни характерні для східних областей.

Так, Харківська область втратила у 2023 р., порівняно з 2014 р., майже 3 відсоткові пункти Київ навпаки отримав більше 7 відсоткові пункти. Графічне зображення динаміки підприємств у територіальному розрізі більш наочно демонструє суттєві структурні зміни ресторанного ринку (рис. 3.2).

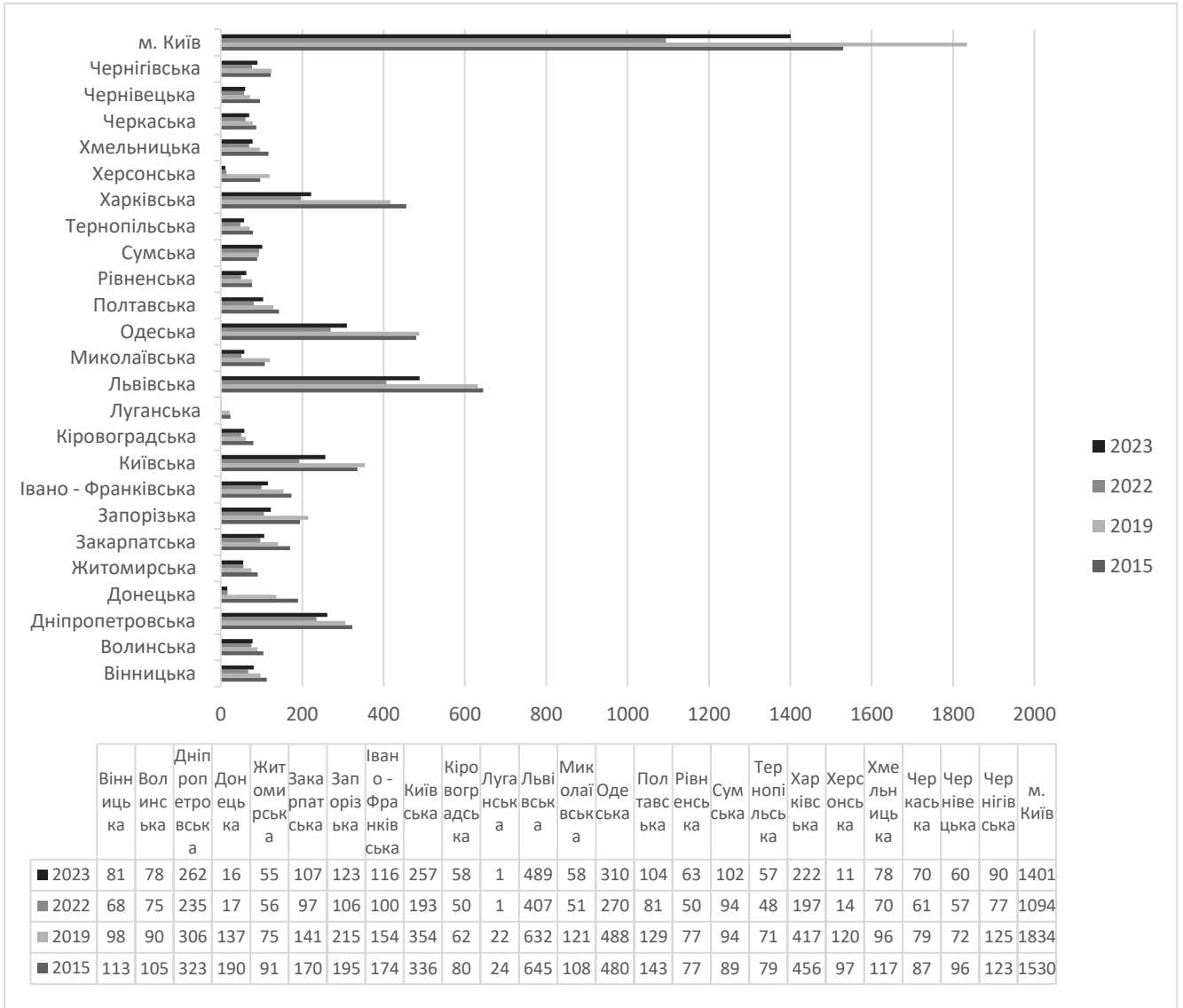


Рисунок 3.2 – Регіональна структура ресторанного бізнесу України за 2015-2023 рр., од.

Джерело: побудовано автором за даними Держстату [145]

Слід відмітити, що сьогодні майже 90% закладів ресторанного господарства зареєстровані саме як фізичні особи-підприємці (ФОП) і лише 10% - це юридичні особи (табл. 3.3 та рис. 3.3).



Рисунок 3.3 – Співвідношення кількості фізичних осіб-підприємців та юридичних осіб на ринку ресторанного господарства України за 2010-2023 рр.

Джерело: побудовано автором на даними Держстату [145]

При цьому дане співвідношення суттєво змінилося, оскільки в 2010-2013 рр. частка саме юридичних осіб складала в середньому 20,5%.

На нашу думку, причиною цього є саме особливості оподаткування та ведення бухгалтерського обліку для різних форм підприємств. Так, для закладів громадського харчування найбільш розповсюдженим є КВЕД 56.10 «Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування», який дозволений фізичним особам-підприємцям на спрощеній системі оподаткування. Дана система передбачає фіксовані податки кожного місяця та подання звітності лише один раз на рік. Юридичні особи повинні вести повний бухгалтерський та управлінський облік, їх податок залежить від чистого прибутку. Саме тому спрощена система є привабливішою при відкритті підприємства харчування, що відповідно впливає на їх структуру.

Таблиця 3.3 – Співвідношення кількості фізичних осіб-підприємців та юридичних осіб на ринку ресторанного господарства України за 2010-2023 рр.

Роки	Кількість діючих суб'єктів господарювання				
	усього, тис. од.	фізичні особи-підприємці		юридичні особи	
		тис. од.	% до загальної кількості	тис. од.	% до загальної кількості
1	2	3	4	5	6
2010	39,920	31,884	79,9	8,036	20,1

Продовження таблиці 3.3

2011	33,186	25,091	75,6	8,095	24,4
2012	37,351	29,992	80,3	7,359	19,7
2013	43,612	35,945	82,4	7,667	17,6
2014	49,447	43,347	87,7	6,100	12,3
2015	50,381	44,453	88,2	5,928	11,8
2016	50,176	45,173	90,0	5,003	10,0
2017	49,950	44,391	88,9	5,559	11,1
2018	53,558	47,816	89,3	5,742	10,7
2019	60,851	54,842	90,1	6,009	9,9
2020	63,329	57,460	90,7	5,869	9,3
2021	61,648	55,922	90,7	5,726	9,3
2022	51,459	47,890	93,1	3,569	6,9
2023	60,589	56,320	93,0	4,269	7,0

Джерело: розраховано автором за даними Держстату [145]

**Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м.Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.*

Офіційні статистичні дані свідчать, що обсяги реалізації закладів громадського харчування за 2010-2023 рр. зазнали суттєвих коливань, що було зумовлено комплексом економічних, соціальних, регуляторних та зовнішніх факторів (рис. 3.4).

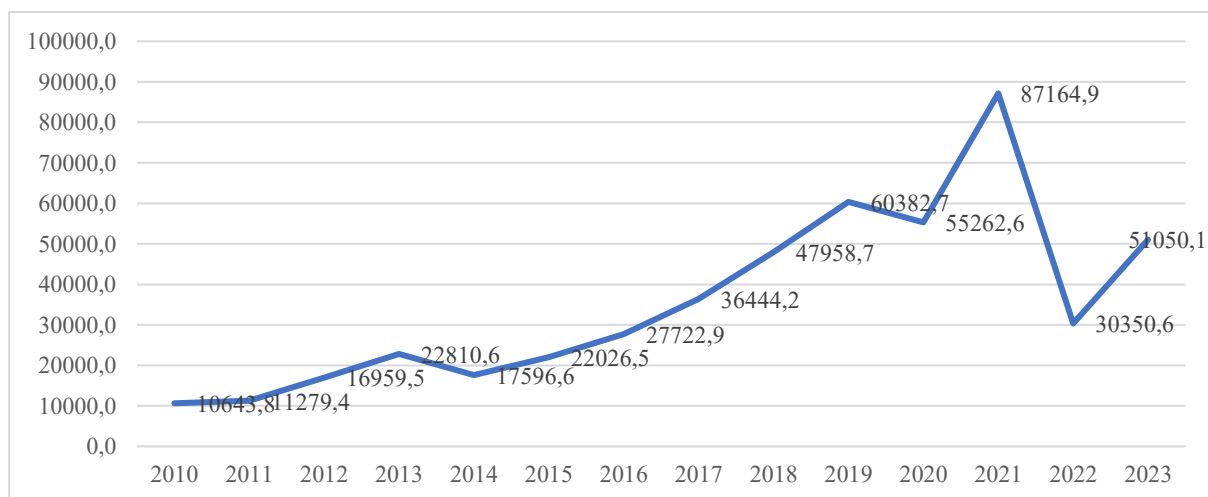


Рисунок 3.4 – Динаміка обсягів реалізації закладів громадського харчування України за 2010-2023 рр.,млн. грн.

Джерело: побудовано автором за даними Держстату [145]

При цьому можна виділити декілька етапів:

- 2010-2013 рр. – спостерігалось зростання ВВП України, що сприяло підвищенню купівельної спроможності населення, тобто заклади громадського харчування отримували більше клієнтів;
- 2014 р. – зниження реалізації через політичну нестабільність в країні (анексія Криму та військові дії на Сході України);
- 2015-2019 – зростання;
- 2020 р. – зменшення обсягів реалізації в результаті пандемії;
- 2021 р. – адаптація до нових умов;
- 2022 р. - початок повномасштабного вторгнення.

Отримані результати свідчать, що дана галузь однією з перших змогла оговтатися після пандемії, змінивши формат взаємодії зі споживачами, а також швидко відновилася після початку повномасштабного вторгнення [146].

Слід відмітити, що середній чек у закладах громадського харчування зріс з 55-73 грн. у 2014 р. до 288 грн. у 2023 р., тобто на 350% (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Середній чек у закладах громадського харчування в Україні за 2014-2023 рр., грн.

Рік	Ресторани	Кав'ярні	Фаст-фуд	Середній чек
1	2	3	4	5
2014	80-100	30-50	50-70	55-73
2015	150-200	50-70	70-90	90-120
2016	200-250	60-80	90-110	116-146
2017	250-300	70-90	110-130	143-173
2018	300-350	80-100	130-150	156-200
2019	350-400	90-110	140-160	193-223
2020	300-350	85-100	130-150	138-166
2021	400-450	90-120	140-160	210-243
2022	450-500	62	158	223
2023	595	95	175	288

Джерело: узагальнено автором за [147]

Привертає увагу саме 2020 р., коли суми середнього чека суттєво зменшилися по усім категоріям закладів. Причиною стала пандемія, обмеження у харчуванні поза домом та жорстких вимогах щодо відвідування громадських місць.

На нашу думку, бажання людей витратити гроші на харчування в ресторанах та барах залежить від багатьох факторів, проте основним все ж таки є рівень доходів населення [148].

Так, середня заробітна плата в Україні за останні роки суттєво зросла, що підвищило купівельну спроможність та можливість витратити кошти на походи в ресторани та придбання готових страв (рис. 3.5, рис. 3.6.).

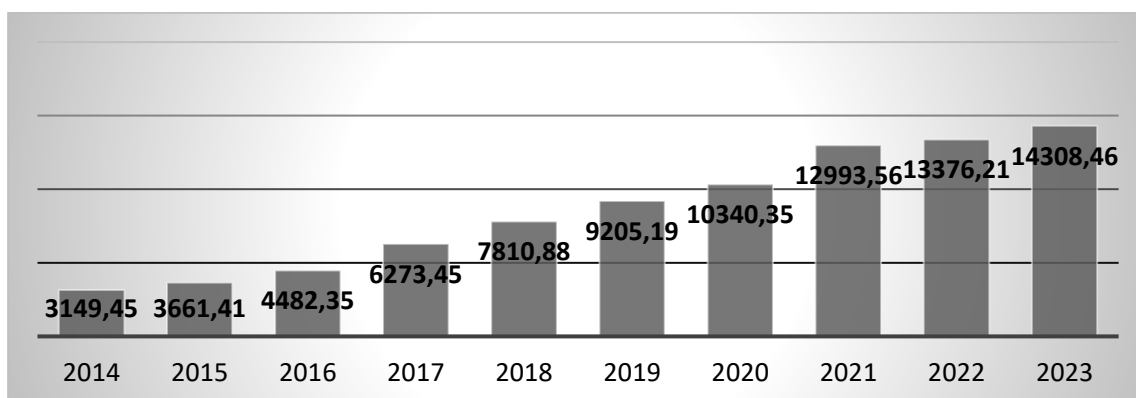


Рисунок 3.5 – Динаміка середньої заробітної плати в Україні за 2014-2023 рр., грн.

Джерело: побудовано автором за [149]

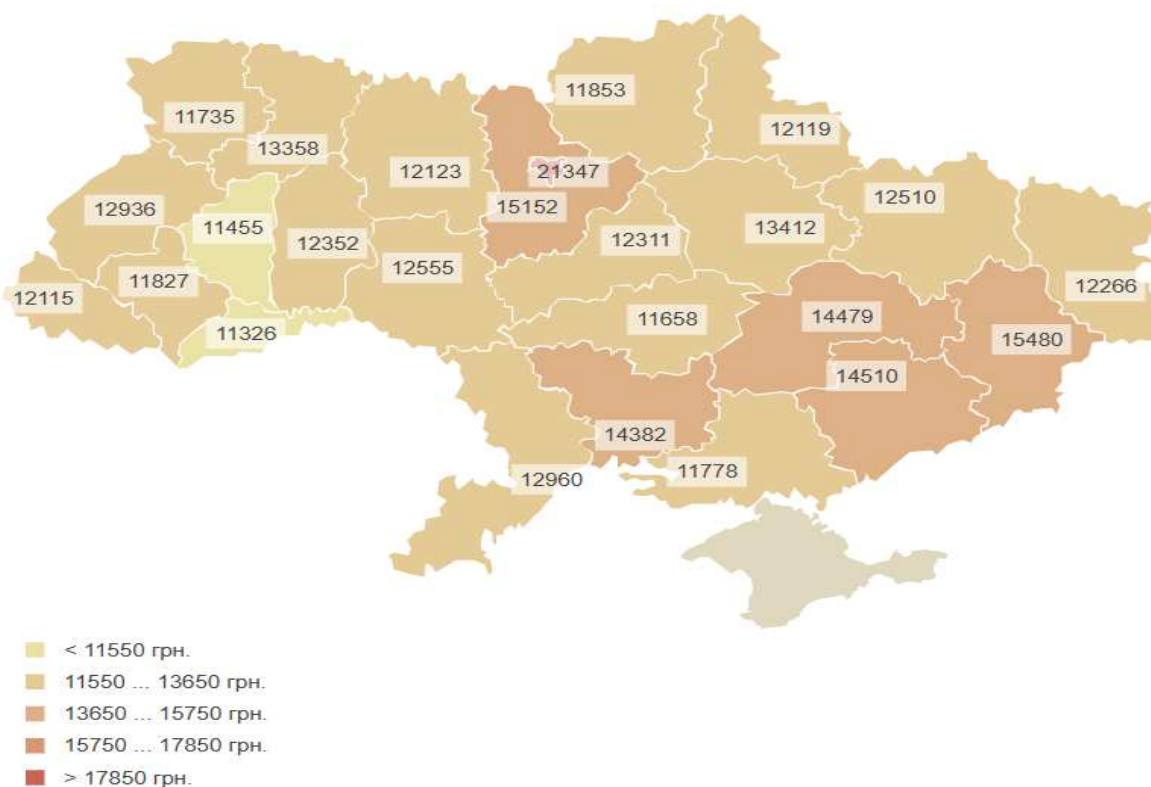


Рисунок 3.6 – Середня заробітна плата по регіонах України, станом на січень 2022 р., грн.

Джерело: розроблено на основі [149]

Слід зазначити, що не зважаючи на повномасштабне вторгнення, середня заробітна плата в країні зростає. Так, у 2023 р., порівняно з 2022 р., вона збільшилася на 932,25 грн. або на 7%. А у 2023 р., порівняно з 2014 р., приріст склав 354%. При цьому середній щорічний темп приросту заробітної плати в Україні за 2015-2023 рр. склав 15,1%, що є достатньо високим показником.

При цьому слід відмітити, що найвищі заробітні плати якраз у тих областях, що є лідерами за кількістю закладів громадського харчування (м. Київ, Одеська та Дніпропетровська області).

Незважаючи на зростання обсягів реалізації закладів громадського харчування за аналізований період, багато підприємств все таки були збитковими.

Питома вага підприємств галузі, які отримали збиток, у загальній кількості підприємств, за видами економічної діяльності коливалася в цілому по країні від 24,4% у 2015 р. до максимальних 40,5% у 2022 р. (рис. 3.7).

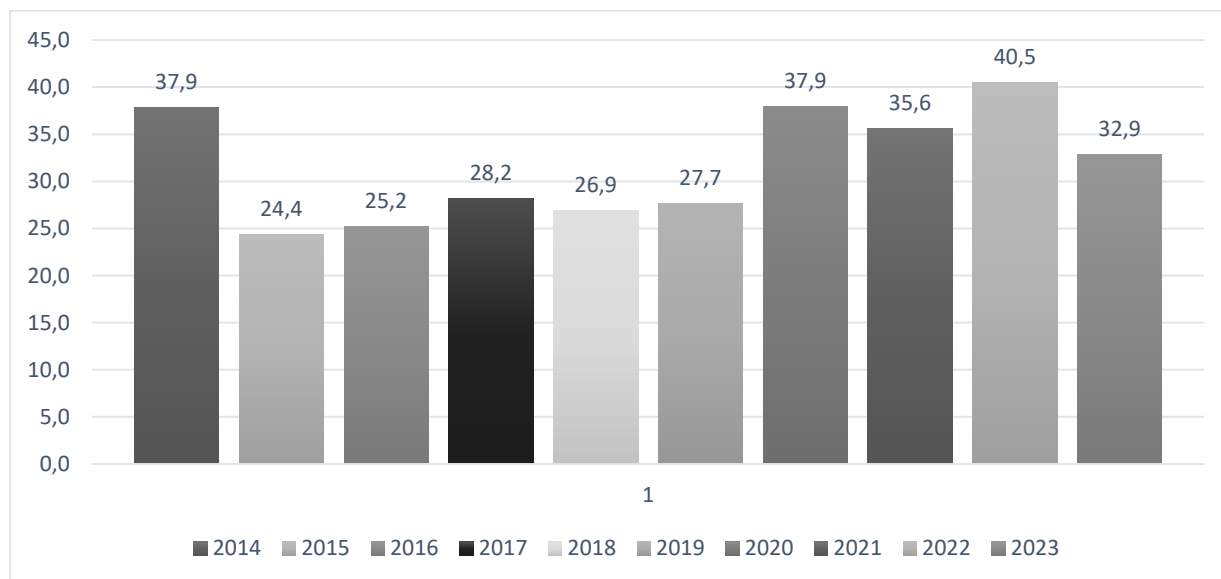


Рисунок 3.7 – Питома вага збиткових підприємств ресторанного бізнесу України за 2014-2023 рр., %

Джерело: побудовано автором за даними Держстату [145]

При цьому, в п'ятірку антилідерів у 2015 р. входили Сумська (37,2%), Чернівецька (34,8%), Чернігівська (33,9%), Дніпропетровська (28,3%) області та м. Київ (32,0%). А в 2023 р. ці ж самі області, але вже із суттєво вищими показниками

збитковості: Сумська (63,0%), Чернівецька (44,6%), Чернігівська (44,0%) області та м. Київ (50,4%).

Однією із головних причин збитковості ресторанного бізнесу, на нашу думку, є саме високі витрати їх діяльності. Це, в першу чергу, орендна плата, комунальні платежі, заробітна плата працівників, податки та ін.

За офіційними даними Міністерства фінансів України, середня заробітна плата працівників громадського харчування за останні роки зазнала суттєвих змін (рис. 3.8). Так, у 2023 р., порівняно з 2020 р., працівники закладів громадського харчування отримували більше на 6314,5 грн. або на 105%.

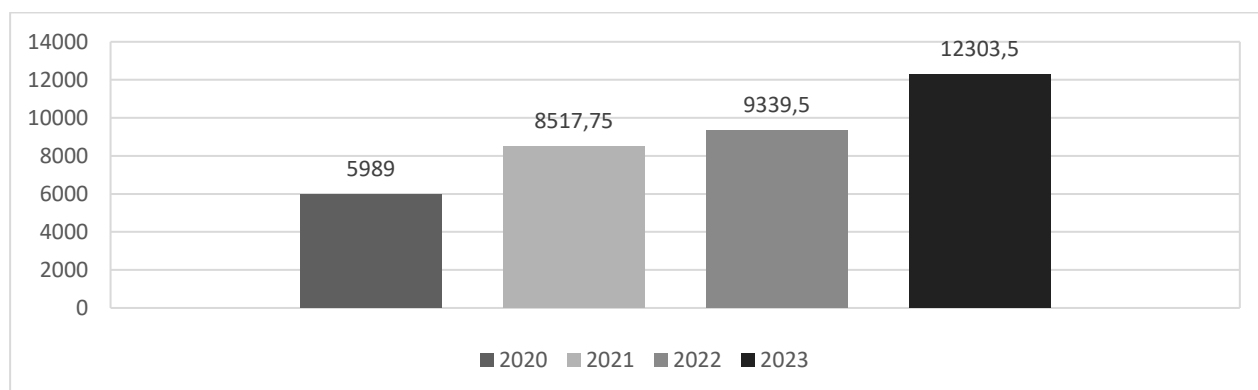


Рисунок 3.8 – Середня заробітна плата працівників громадського харчування за 2020-2023 рр., грн.

Джерело: побудовано автором за [149]

Проте, їх заробітна плата протягом аналізованого періоду все одно була нижчою середній показник по країні. Це, в свою чергу, стало причиною «кадрового голоду» даної галузі та зниженню рівня якості надання послуг, через некваліфікований персонал.

Аналіз динаміки промислових тарифів на електроенергію показав, що в 2022 р., порівняно з 2014 р., тарифи зросли майже в чотири рази або більше, ніж на 250% (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Динаміки тарифів на електроенергію для юридичних осіб в Україні за 2014-2023 рр.

Роки	Тариф, грн/кВт-год	Базисні показники динаміки	
		абс. приріст, од.	темп приросту, %
1	2	3	4
2014	1,568	0	1
2015	1,41	-0,158	-10,0765
2016	0,831	-0,737	-47,0026
2017	0,791	-0,777	-49,5536
2018	0,791	-0,777	-49,5536
2019	2,75	1,182	75,38265
2020	3,5	1,932	123,2143
2021	4,5	2,932	186,9898
2022	5,5	3,932	250,7653

Джерело: розраховано автором за [149]

Чітко прослідковується кореляція між кількістю збиткових рестораних підприємств та швидким ростом цін на електроенергію. Так, у 2015-2018 рр., кількість збиткових підприємств була мінімальною за аналізований період, що відповідає періоду найнижчих тарифів.

Таким чином, частка збиткових підприємств напряму залежить від основних економічних індикаторів країни, які в свою чергу різко реагують на зміну політичної ситуації та регуляторну політику уряду.

Сучасні заклади громадського харчування досить різноманітні, проте найбільш популярною є наступна їх класифікація [150]:

- Ресторани, кафе, бари.
- Фаст-фуди, пекарні, кав'ярні.
- Паби та нічні клуби.
- Заклади із надання кейтерингових послуг.
- Заклади громадського харчування при готелях.
- Заклади громадського харчування при АЗС.

Офіційна статистична інформація свідчить, що в 2018 р. найбільшу питому вагу серед закладів громадського харчування займали саме ресторани, кафе та бари (37,1%), а найнижчу – заклади громадського харчування при готелях (3,3%) (рис.

3.9). На нашу думку, це пов'язано більше з бажанням людей насолоджуватися процесом споживання їжі, не поспішаючи та отримуючи високий рівень обслуговування.

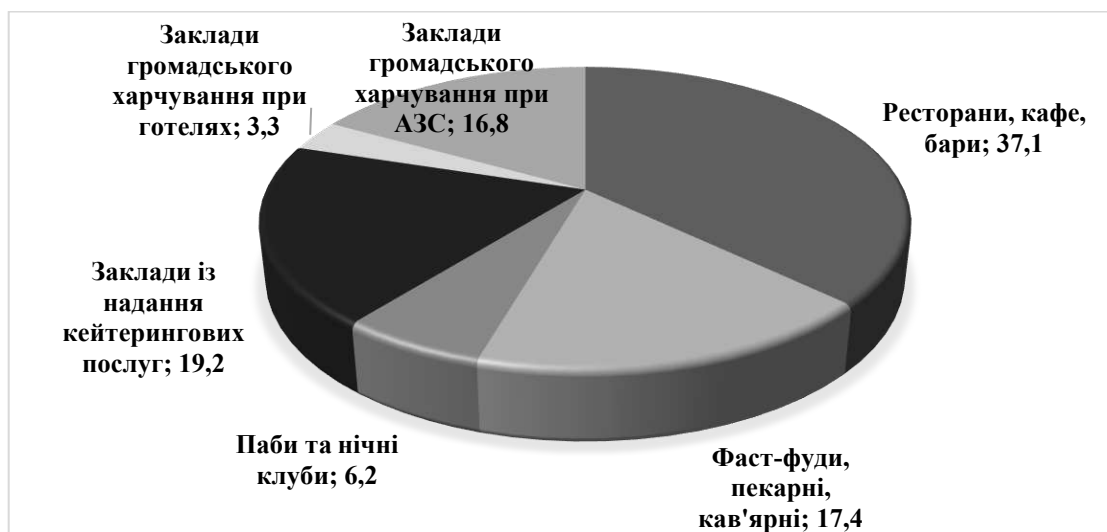


Рисунок 3.9 – Структура закладів ресторанного бізнесу в Україні в 2018 р.,%
Джерело: побудовано автором за даними Держстату [145]

Так, ресторани та кафе створюють простір не лише для споживання їжі, але й для насолоди атмосферою, спілкуванням та культурним відпочинком. Відвідувачі отримують різноманітні та вишукані страви, високий рівень сервісу. При цьому фаст-фуди та кав'ярні орієнтовані на швидке та функціональне обслуговування, для задоволення потреб саме динамічного життя.

У 2022 р. ситуація кардинально змінилася (рис. 3.10). Як бачимо, ресторани поступилися першим місцем кав'ярням і фаст-фудам. Це пов'язано зі зміною режиму життя українців. В 2019-2020 рр. це була пандемія, яка обмежила можливості відвідувати громадські заклади та знаходитися там тривалий час. Потім через початок військових дій люди намагалися споживати їжу швидко, «на ходу», не звертаючи увагу на свій комфорт та якість отриманих послуг.

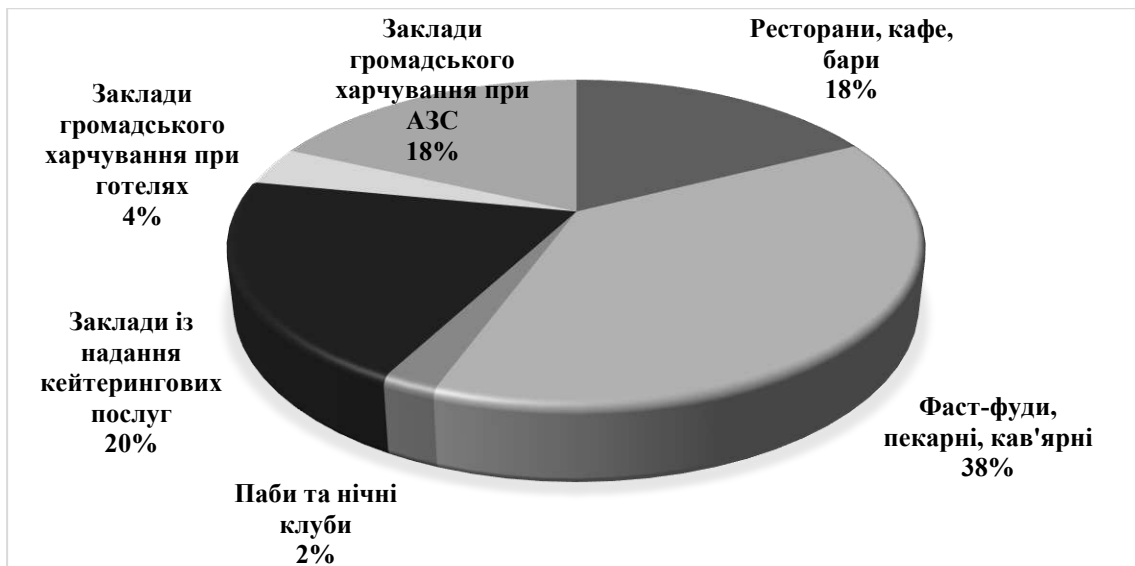


Рисунок 3.10 – Структура закладів ресторанного бізнесу в Україні в 2022 р., %
Джерело: побудовано автором за даними Держстату [145]

Проаналізуємо дані зміни в структурі закладів ресторанного бізнесу в Україні за допомогою коефіцієнта Гаттєва (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Динаміка структури закладів ресторанного бізнесу в Україні в 2018-2022 рр.

Вид закладу	Структура, %		Δ, в.п.	$(d_1-d_0)^2$	$d_1^2+d_0^2$
	2018 (d_0)	2022 (d_1)			
1	2	3	4	5	6
Ресторани, кафе, бари	37,1	17,5	-19,6	384,16	1682,7
Фаст-фуди, пекарні, кав'ярні	17,4	38,1	20,7	428,49	1754,4
Паби та нічні клуби	6,2	2,2	-4	16	43,28
Заклади із надання кейтерингових послуг	19,2	20,3	1,1	1,21	780,73
Заклади громадського харчування при готелях	3,3	3,8	0,5	0,25	25,33
Заклади громадського харчування при АЗС	16,8	18,1	1,3	1,69	609,85
Разом	100	100	X	831,8	4896,2

Джерело: розраховано автором на основі [151]

За допомогою коефіцієнта Гаттєва нами були проаналізовані загальні зміни структури [151, с. 24]:

$$K_{Gatev} = \sqrt{\frac{\sum(d_1-d_0)^2}{\sum(d_1^2+d_0^2)}} * 100 = \sqrt{\frac{831,8}{4896,2}} * 100 = 41,2 \text{ в. п.} \quad (3.1)$$

Отже, отримані результати вказують на суттєві зміни в структурі закладів громадського харчування України в 2022 р., порівняно з 2018 р.

Крім того, слід відмітити, що на ринку залишаються ті ресторани господарства, які надають якісні послуги за відповідні ціни. Саме тому, для «виживання» необхідно покращувати рівень сервісного обслуговування, слідкувати за зміною смаків та вподобань клієнтів, забезпечувати свіжість та якість продуктів для приготування страв. Це дасть можливість не лише вижити в такі складні умови, але й зайняти лідируючі позиції на ринку.

Якщо ж говорити про перспективи розвитку галузі, то слід зробити акцент саме на використанні сучасних технік та технологій в ресторанному господарстві.

Одним із найпоширеніших сьогодні є метод су-від, який передбачає приготування продуктів у вакуумній упаковці при контрольовано низькій температурі на водяній бані. Це забезпечує збереження природного смаку та аромату, однорідність структури та зменшує втрати вологи.

Не менш популярною є молекулярна кухня, яка базується на використанні фізико-хімічних процесів для створення нових структур і форм.

Методи сферифікації, емульсифікації, піно- та гелеутворення дозволяють створювати унікальні гастрокомпозиції та змінювати традиційні уявлення про їжу. Технологія індукційного нагріву відзначається зниженням енергоспоживання, точним контролем температури та безпекою для персоналу, оскільки відсутній відкритий вогонь.

Проте одним із найбільш перспективних напрямків є 3D-друк їжі, що відкриває можливості для персоналізації страв, відтворення складних текстур і зменшення харчових відходів.

Результати аналізу ресторанного бізнесу України представимо у зведеній таблиці (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Аналіз ринку ресторанних послуг та громадського харчування за методикою А. Томпсона та А. Стріклєнда

Показник	Характеристика
1. Основні економічні характеристики галузі	-динамічний ринок, який швидко реагує на зміну смакових уподобань; - зростання закладів громадського харчування; - зростання обсягів реалізації ресторанних послуг; - збільшення середнього чеку; -ріст витрат через підвищення заробітної плати працівників ресторанного сектору та вартості комунальних послуг.
2. Аналіз конкурентного середовища	-зміни в структурі закладів у бік збільшення частки фізичних осіб-підприємців; - перерозподіл закладів за регіонами; - зміни в структурі типів закладів; - високий рівень конкуренції.
3. Рушійні сили	-зміни уподобань та «моди» споживання; - пандемія та її наслідки; - повномасштабне військове вторгнення; - впровадження інноваційних технологій та методів
4. Ключові фактори успіху	-надання якісних послуг за відповідні ціни; - високий рівень сервісного обслуговування; - адаптації до змін зовнішнього середовища; - забезпечення свіжості та якості продуктів.
5. Перспективи галузі та її загальна привабливість	-технологічна революція; - розвиток гастротуризму; - адаптація до нових умов.

Джерело: узагальнено автором на основі [143]

Таким чином, сфера громадського харчування в Україні сьогодні, не зважаючи на усі виклики, є досить перспективною, оскільки переживає революцію, спричинену запровадженням інноваційних технологій [152] та методів, які трансформують традиційні процеси приготування страв, управління та взаємодії з клієнтами.

3.2. Оцінювання функціонування діючої системи управління якістю послуг підприємствами ресторанного бізнесу

З метою визначення основних проблем застосування системи якості підприємствами ресторанного бізнесу нами проведено дослідження шляхом

опитування керівників ресторанів України (Херсонська, Одеська, Запорізька та Дніпропетровська області) [153] (рис. 3.11).



- - Aleksandr Sann
 - - Take Five Hospitality Group
 - - I Feel Group
 - - Лимонсоль
 - - сім'ї Зарічанських
 - - Synergy Group
- - G-Group

Рисунок 3.11 – Карта досліджуваних закладів ресторанного бізнесу України
Джерело: зображено автором на основі власних досліджень

Для дослідження нами було обрано сім мереж закладів харчування, які продовжують надавати послуги під час війни та намагаються не тільки виживати в складних умовах воєнного стану в країні, але й використовувати нові тенденції розвитку та підвищення якості послуг в цілому [154]. Основні характеристики цих закладів наведені нижче (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Опис досліджуваних мереж підприємств ресторанного бізнесу

№	Назва мережі	Кількість закладів мережі	Організаційно-правова форма	Місце реєстрації	Розмір статутного капіталу, грн.
1	«G-Group»	25	ТОВ	Одеса	9 062 500
2	«Synergy Group»	8	ТОВ	Одеса	1 300 000
3	«Родина Зарічанських»	9	ТОВ	Одеса	5 020 000
4	«Лимонсоль»	5	ТОВ	Запоріжжя	812 500
5	«I Feel Group»	11	ТОВ	Кривий Ріг	1 787 500
6	«Take Five Hospitality Group»	14	ТОВ	Одеса	2 275 000
7	Aleksandr Sann	2	ФОП	Херсон	325 000

Джерело: узагальнено автором за даними [155-161]

Компанія «G-Group» була заснована ще в 2012 р., а на сьогодні мережа налічує 25 ресторанів, у яких пропонують найрізноманітніші національні кухні майже з усіх континентів.

Мережа закладів «Synergy Group» заснована в 2013 р. в Одесі та налічує 9 різних закладів: ресторани, пивоварня та кав'ярня.

Мережа закладів «Сім'ї Зарічанських» зі стажем роботи в ресторанному бізнесі з 2008 р. Її заклади знаходяться на території України в основному в південній частині країни.

Мережа ресторанів «Лимонсоль» в Запоріжжі представлена успішними, неповторними тематичними, сімейними закладами, які постійно розвиваються. Започаткування ресторанної мережі було у 2013 р.

«I Feel Group» створює різноформатні бренди ресторанів та закладів, серед яких ресторани різних кухонь світу, стріт-фуд заклад, винний ресторан та власний онлайн-магазин вина. Мережа налічує 11 різноманітних закладів, найбільша мережа ресторанів у Кривому Розі, яка була заснована у 2014 р.

«Take Five Hospitality Group» на ринку гостинності вже більш, ніж десять років. На сьогоднішній день в структуру компанії входять 14 концептуальних

ресторанів. За цей час встигли зарекомендувати себе, як надійний партнер з командою справжніх фахівців.

«Aleksandr Sann» мережа азіатських ресторанів півдня України, перший з яких відкрився в 2017 р., зачинився під час окупації міста Херсон та відновив свою роботу після звільнення.

Нижче наведені основні показники діяльності даних мереж за останні три роки (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Динаміка показників досліджуваних мереж підприємств ресторанного бізнесу за 2021-2023 рр.

№	Мережі	Економічний результат діяльності, млн. грн.		
		2021	2022	2023
1.	«G-Group»	90,334	51,623	63,243
2.	«Synergy Group»	49,209	29,457	34,257
3.	«Сім'я Зарічанських»	49,858	21,369	35,486
4.	«Лимонсоль»	37,245	23,462	27,832
5.	«I Feel Group»	71,456	42,665	49,290
6.	«Take Five Hospitality Group»	85,871	34,264	58,872
7.	«Aleksandr Sann»	8,456	4,802	6,901

Джерело: розраховано автором за даними [155-161]

Слід звернути увагу, що 2022 р. був складним абсолютно для усіх підприємств, оскільки економічний результат суттєво зменшилися, відносно 2021 р. Проте загальна рентабельність ресторанів практично не змінилася, що вказує на прибутковість бізнесу та його спроможність вистояти в складних умовах. Причиною цього став достатньо високий рівень професіоналізму керівного складу мереж та готовність управлінців приймати гнучкі рішення в умовах невизначеності.

Анкета для проведення даного опитування наведена в Додатку Б.

За даними проведеного анкетування із 74 підприємств ресторанного бізнесу 59 (79,7%) вже мають впроваджену систему управління якість; 10 (13,5%)

підприємств такої системи не мають, проте планують ввести в найближчий період; а 5 (6,8%) підприємств не вбачають такої необхідності.

При цьому 63 підприємства із 74 користуються системою якості, згідно стандартам ISO 9001, що свідчить про її актуальність та необхідність для сучасного ресторанного бізнесу.

Щодо строків застосування СУЯ нами отримані наступні результати (рис. 3.12).

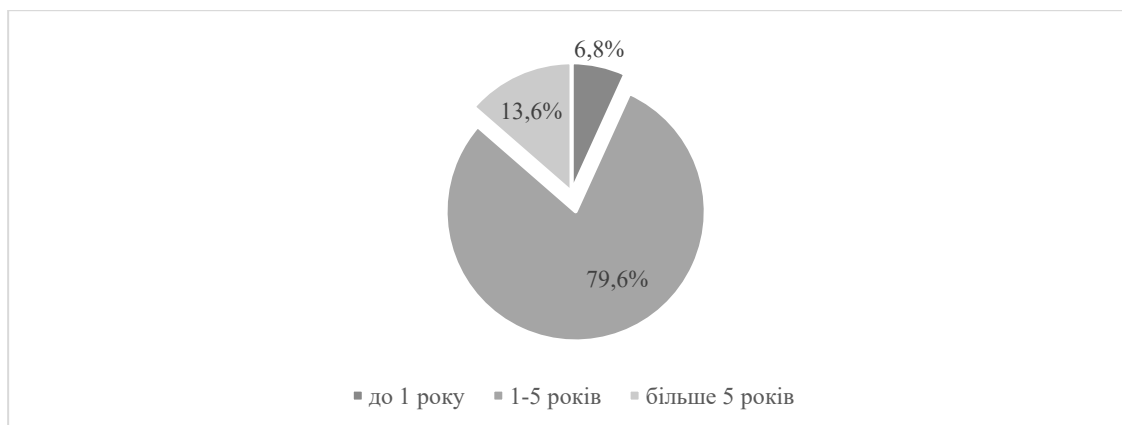


Рисунок 3. 12 – Структура досліджених підприємств за строками застосування СУЯ, %

Джерело: побудовано автором за результатами дослідження

Як бачимо, більша частина досліджуваних підприємств ресторанного господарства, а саме 47 (79,6%) із 59, користуються даною системою від 1 до 5 років для надання найвищого рівня сервісу своїм відвідувачам та підвищення конкурентоспроможності на динамічному ринку.

Більша частина респондентів, а саме 102 людини (57,6%) відмітили високий рівень підтримки з боку керівництва у впровадженні СУЯ, що свідчить про зацікавленість та розуміння її важливості з боку управлінського складу. Проте 21 респондент (11,9%) вказав на суттєві труднощі щодо нерозуміння керівництва переваг системи через зайву бюрократію, що, на їх думку, ускладнює роботу та не приносить реальної користі.

На питання щодо основних перешкод під час впровадження СУЯ відповіді 177 респондентів розподілилися наступним чином (рис. 3.13).

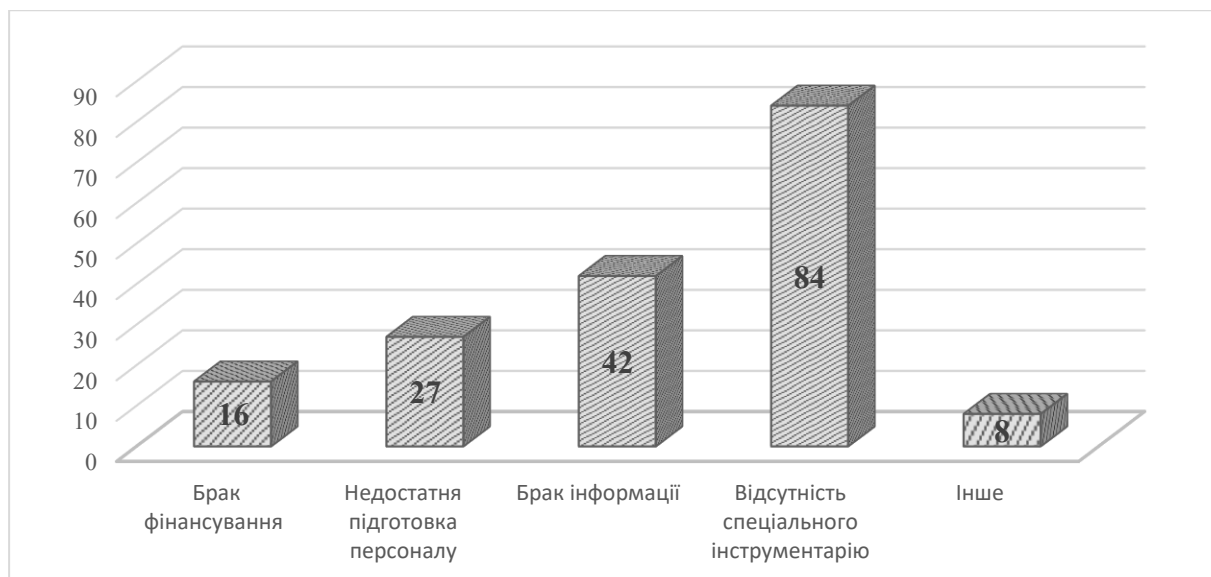


Рисунок 3. 13 – Розподіл відповідей на питання щодо основних перешкод під час впровадження СУЯ, осіб

Джерело: побудовано автором за результатами дослідження

Більше всього респондентів (84 осіб або 47,5%) серед основних проблем на шляху впровадження СУЯ виділили саме відсутність спеціального інструментарію. Так, недостатня функціональність програмних інструментів для документування процесів, управління невідповідностями, проведення аудитів та аналізу даних ускладнює спочатку впровадження СУЯ, а потім і її підтримку. Крім того, 28 осіб (15,8%) акцентували увагу саме на необхідності створення інтегрованої системи, яка б дала можливість управляти якістю на усіх етапах функціонування ресторанних підприємств.

Брак інформації – друга за важливістю перешкода (проголосувало 42 осіб або 23,7%), оскільки:

- 1) керівництво не завжди чітко доносить до персоналу цілі та очікувані результати впровадження СУЯ;
- 2) незрозумілість процедур та інструкцій ускладнюють розуміння вимог системи та виконання робіт, відповідно ним;
- 3) відсутність зворотного зв'язку як з відвідувачами, так і з рядовими виконавцями перешкоджає ефективному функціонуванню СУЯ;

4) своєчасність, повнота та відсутність вільного доступу до необхідної інформації щодо системи управління якістю не лише демотивує персонал, але й перешкоджає ефективному функціонуванню підприємства.

Недостатня підготовка персоналу, а саме: брак знань про СУЯ, нерозуміння своєї ролі та відповідальності, відсутність навичок роботи з новими процедурами та інструментами, недостатня мотивація до навчання, висока плинність кадрів є суттєвими перешкодами для ефективного та швидкого впровадження СУЯ. На це зробило акцент 27 респондентів, тобто 15,3% від усіх анкетованих.

Проблемою також є обмежене фінансування на залучення зовнішніх експертів із розробки та впровадження системи; купівлю спеціальних програм для документообігу та відстеження невідповідностей; проведення первинного аудиту для оцінки готовності сертифікацій аудитів. Респонденти підкреслили, що навіть після впровадження, СУЯ потребує постійних фінансових вкладень для її підтримки та покращення [162].

Серед інших перешкод можна виділити: опір співробітників новим вимогам і процедурам, страх перед невідомим та невпевненість у своїх силах; недостатня інтеграція СУЯ з існуючими бізнес-процесами.

Нижче наведено дані, які відображають думку респондентів щодо корисності різних джерел інформації під час формування системи управління якістю на їхніх підприємствах (рис. 3.14).

10,2 % респондентів вказали на корисність тренінгів і семінарів в отриманні структурованої інформації, можливостей обміну досвідом з іншими фахівцями та отриманні відповідей на конкретні питання саме від провідних експертів.

Значна частина опитуваних (32 осіб або 18,1%) відзначила важливість різних джерел наукової літератури щодо управління якістю. За їх допомогою були отримані глибокі теоретичні знання, мали можливість ознайомитися з передовим світовим досвідом та різними підходами до побудови СУЯ.

Проте слід відмітити, що саме Інтернет-ресурси (офіційні вебсайти стандартів, блоги, форуми, вебінари тощо) є досить популярними через свою доступність, оперативність отримання інформації та можливість пошуку

відповідей на конкретні питання щодо системи управління якістю на підприємствах ресторанного бізнесу.

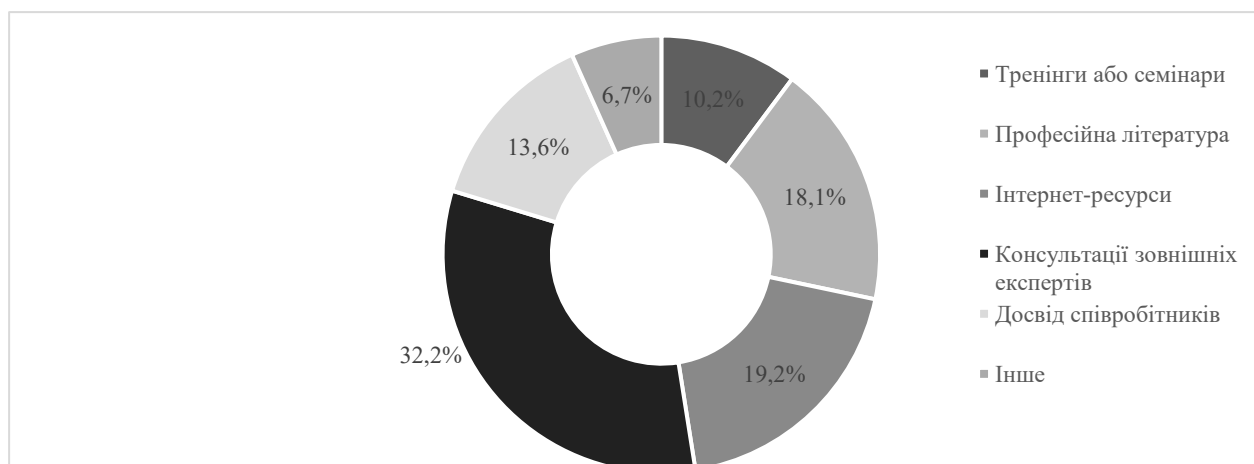


Рисунок 3.14 – Розподіл відповідей щодо корисності джерел інформації при впровадженні СУЯ, %

Джерело: побудовано автором за результатами дослідження

Найбільша частка респондентів (32,2%) вважають консультації зовнішніх фахівців найбільш корисним джерелом інформації. Це свідчить про високу цінність професійних знань та досвіду консультантів з менеджменту якості, які можуть дати практичні поради, надати допомогу в розробці відповідної документації, провести навчання на високому рівні та підтримати процес впровадження СУЯ.

13,6% опитаних високо оцінили корисність досвіду співробітників, які знають підприємство зсередини: специфіку його роботи, потенційні проблеми з якістю та можливі резерви її підвищення.

Найменше респондентів (6,7%) підкреслили важливість візитів на інші підприємства, участь у галузевих конференціях та виставках та вивчення різних нормативних документів для формування СУЯ.

На 29 підприємствах (49,2%) формуванням і запровадженням СУЯ займалися окремі співробітники, включаючи керівників вищої (директори та їх заступники) та середньої (начальники відділів) ланок, спеціалістів різних відділів (рис.3.15).

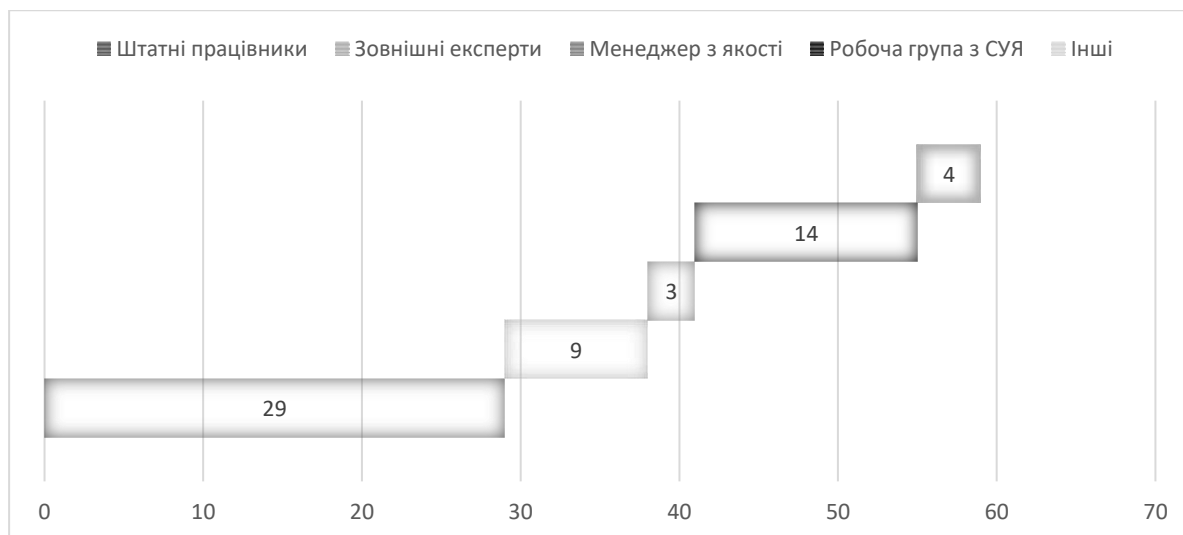


Рисунок 3.15 – Розподіл підприємств щодо учасників формування та впровадження СУЯ

Джерело: побудовано автором за результатами дослідження

Дев'ять підприємств скористалися послугами зовнішніх експертів щодо консультування, навчання, розробки документації, проведення аудитів та надання рекомендацій. Лише три заклади ресторанного бізнесу мають своїх менеджерів із якості, які несуть основну відповідальність за координацію та управління процесами формування, впровадження та підтримки СУЯ. На 14 підприємствах було спеціально сформовано команду з представників різних відділів та рівнів управління.

Такий розподіл відповідей свідчить про те, що більшість підприємств досліджуваних мереж робило ставки на внутрішні ресурси та знання для впровадження СУЯ. Це могло бути причиною економії на консультаціях зовнішніх експертів або бажанні самостійно побудувати таку систему якості, яка б враховувала конкретні особливості кожного закладу, його проблеми та потенціал.

Результати опитування щодо тривалості впровадження СУЯ демонструють значну варіативність у часових рамках (рис. 3.16).

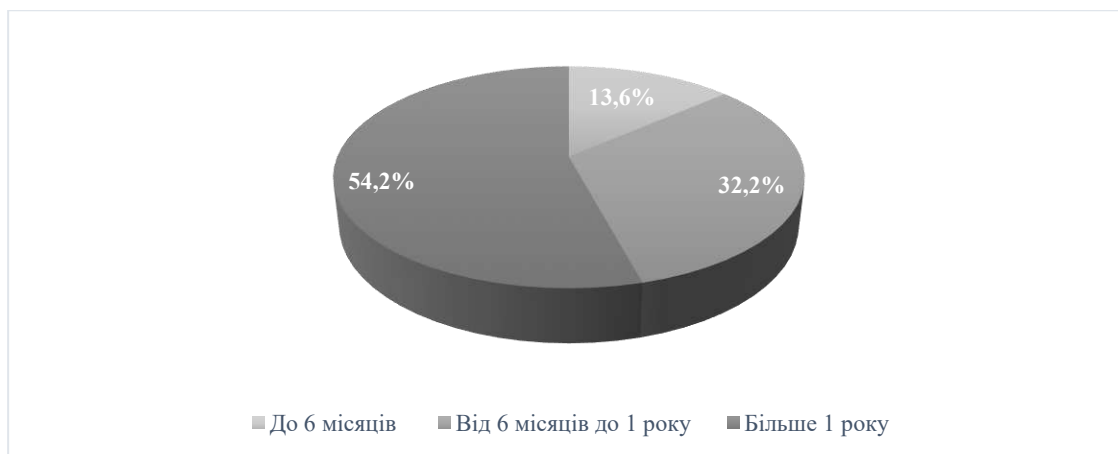


Рисунок 3.16 – Розподіл підприємств щодо тривалості впровадження СУЯ
Джерело: побудовано автором за результатами дослідження

Як бачимо, переважній більшості ресторанів (32 або 54,2%) аналізованих мереж на це знадобилося більше року. Такий значний часовий проміжок обумовлений дією низки факторів:

- впровадження комплексної системи управління якістю охоплює багато аспектів діяльності підприємства та вимагає більш детального аналізу процесів і процедур;
- недостатня кількість кваліфікованого персоналу;
- залучення зовнішніх експертів також потребує часу;
- процес підготовки до сертифікаційного аудиту та його безпосереднє проведення – це довготривалий процес.

В цілому, розподіл відповідей на дане питання підкреслює, що впровадження СУЯ є складним та індивідуальним процесом, тривалість якого залежить не лише від багатьох зовнішніх, але й внутрішніх факторів, характерних для кожного закладу.

Через суттєву складність та тривалість процесів розробки та впровадження СУЯ 132 особи (74,6%) вважають критично необхідним створення спеціального інструментарію, який би значно спростив, автоматизував та пришвидшив ці процеси, мінімізуючи ризик помилок та підвищуючи загальну ефективність роботи закладу. Лише чотири особи вказали, що не має необхідності в таких рекомендаціях.

Впровадження системи управління якістю, судячи з відповідей респондентів, призводить до суттєвих позитивних змін у різних аспектах діяльності закладів ресторанного бізнесу (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 – Основні покращення після впровадження СУЯ

Варіанти покращення	Деталізація
Підвищення задоволеності клієнтів	Зростання кількості позитивних відгуків, зменшення скарг, підвищення лояльності клієнтів, збільшення кількості повторних відвідувань, оптимізація зворотного зв'язку.
Зниження витрат	Зменшення кількості бракованої продукції та відходів, зниження витрат на переробку, більш ефективне використання ресурсів, оптимізація операційних витрат.
Поліпшення внутрішніх процесів	Оптимізація процесів, стандартизація процедур, підвищення ефективності комунікацій між відділами, ефективніший контроль.
Інше	Покращення іміджу та репутації, краще розуміння ризиків та можливостей, підвищення рівня залученості персоналу.

Джерело: узагальнено автором за результатами дослідження

Найчастіше відзначається саме підвищення задоволеності клієнтів (42,9%), що підкреслює здатність СУЯ покращувати якість продукції та послуг та взаємодію з клієнтами (рис. 3.17.).

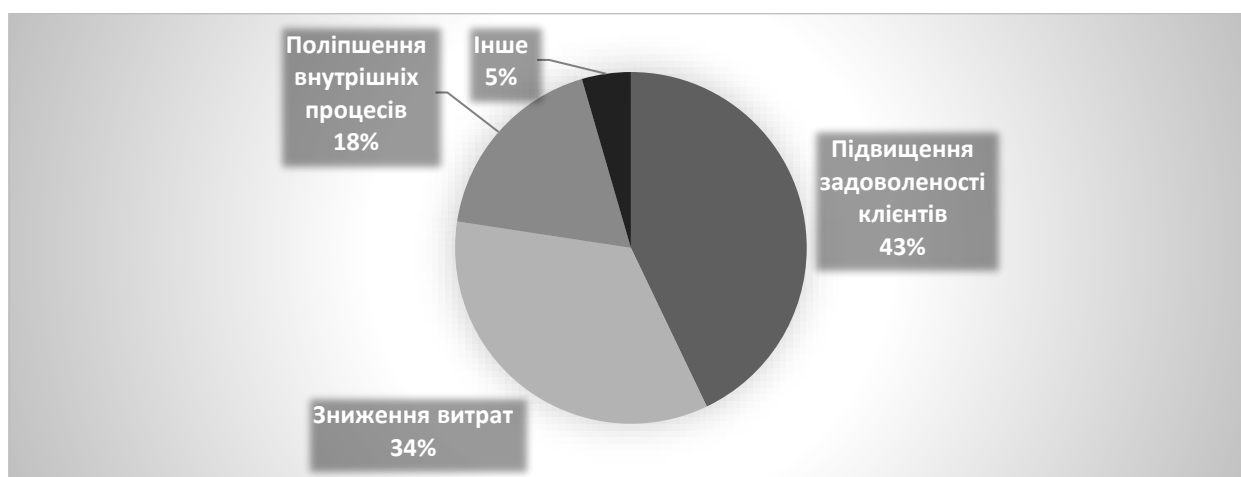


Рисунок 3.17 – Розподіл відповідей щодо покращень після впровадженні СУЯ, %

Джерело: побудовано автором за результатами дослідження

Значна частина респондентів відчули зниження витрат (18,1%) в результаті зменшення неефективності та кращого управління ресурсами. Важливим результатом стало також поліпшення внутрішніх процесів через більш організоване, ефективне та прозоре робоче середовище, що стало фундаментом для високої якості та подальшого розвитку підприємства.

Крім того, на 18 підприємствах (30,5%) впроваджено й інші системи управління:

- система екологічного управління (СЕУ) – 4 підприємства;
- система управління охороною здоров'я та безпекою праці (СУОЗБП) – 7 підприємств;
- система управління інформаційною безпекою (СУІБ) – 5 підприємств;
- система енергетичного менеджменту (СЕМ) – 2 підприємства.

Таким чином, більшість респондентів підкреслюють значимість впровадження СУЯ як інвестиції, що приносить переваги у ресторанному бізнесі, сприяючи як зростанню задоволеності клієнтів, так і підвищенню операційної ефективності та оптимізації витрат.

Результати проведеного нами анкетування показали, що більша частина досліджуваних підприємств ресторанного бізнесу мають систему управління якістю, проте її впровадження є достатньо тривалим і складним процесом. Причинами цього є такі фактори, як: відсутність спеціального інструментарію, небажання та нерозуміння зі сторони керівництва, обмеженість інформаційних ресурсів та застосування лише внутрішніх резервів через високу вартість послуг професійних зовнішніх експертів із управління якістю.

Проте застосування системи управління якістю має багато суттєвих переваг, серед яких найбільший акцент саме на підвищенні задоволеності клієнтів через покращення рівня їх обслуговування та якості пропонованих страв. При цьому кожен фактор можна оцінити через призму певних характеристик: професійна підготовка персоналу, відчуття безпеки відвідувачами, співвідношення «ціна-якість», відповідність моді споживання та основним трендам у харчування тощо. Все це свідчить про актуальність та доцільність проведеного опитування, а його

результати дають можливість оцінити якість ресторанних послуг за допомогою низки факторів, вплив на які дозволить керівникам ресторанного бізнесу вистояти в сучасних жорстких умовах конкуренції та нестабільності.

У межах дисертаційного дослідження в якості об'єкта емпіричного аналізу обрано ресторан «YUG» [160], розташований в місті Одеса за адресою: Маячний провулок, 15. Заклад функціонує в сегменті ресторанного бізнесу середнього цінового рівня, позиціонуючи себе як сучасний гастрономічний простір з елементами європейської та авторської кухні. Ресторан орієнтований на аудиторію середнього та преміального сегментів, що зумовлює підвищені вимоги до якості сервісу, інтер'єру, обслуговування та загального клієнтського досвіду. На підприємстві запроваджено елементи системи управління якістю відповідно до принципів НАССР (Hazard Analysis and Critical Control Points) у виробничих процесах на кухні, що сприяє забезпеченню безпечності та стабільності якості готової продукції.

На підставі вище визначеної нами змістовної характеристики факторів оцінювання якості ресторанних послуг побудуємо модель їх взаємозв'язку. В моделі результат оцінювання якості представимо:

Y_v – висока якість;

Y_{cp} – середня якість;

Y_n – низька якість.

Відповідно за результатами оцінювання буде отримано одну оцінку з трьох перерахованих.

Отже, завдання полягає в тому, щоб узагальнити оцінювання за двома факторами, що складаються з низки характеристик та їх складових, і у такий спосіб діагностувати ступінь якості ресторанних послуг під час моніторингу як високу (Y_v), середню (Y_{cp}) або низьку (Y_n) (Рис. 3.18).

За умови оцінювання послуг ресторану «низькими» необхідно проаналізувати характеристики факторів з низьким значенням та сформулювати відповідні заходи. Отримання оцінки як «середньої» також потребує аналізу характеристик з низьким та середнім значенням і певних заходів з підвищення

якості. Запропонована нами модель дерева логічного виводу діагностики якості ресторанних послуг в процесі моніторингу представлена на рис. 3.18.

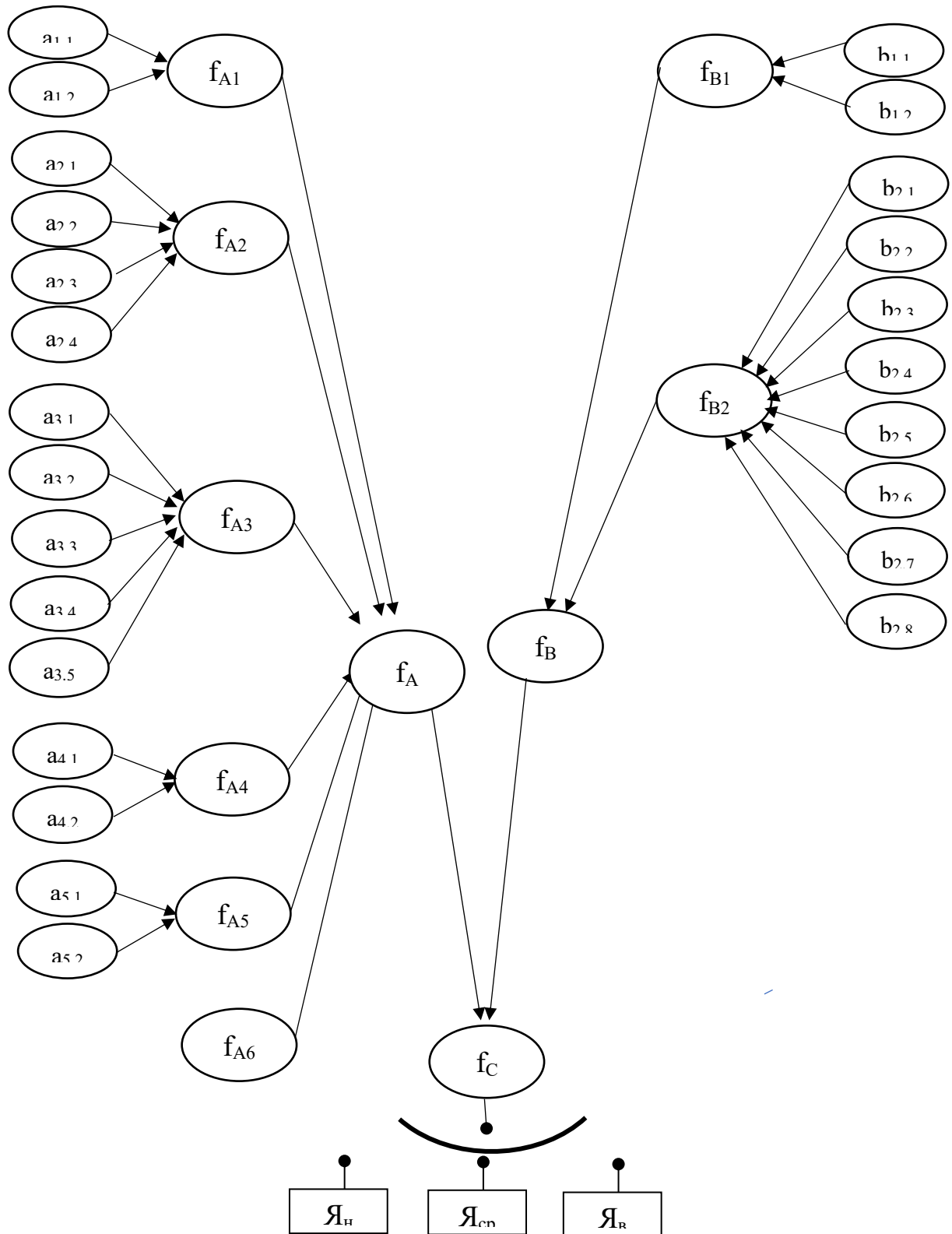


Рисунок 3.18 – Модель дерева логічного виводу діагностики якості ресторанних послуг

Джерело: розроблено автором

Модель відрізняється тим, що базується на поєднанні результатів оцінювання двох груп факторів, які з одного боку враховують ступінь якості обслуговування клієнтів, а з іншого – ступінь якості ресторанних страв та можливості отримати комплексну оцінку якості ресторанних послуг шляхом присвоєння лінгвістичного значення: високої, середньої або низької.

За побудованою графічною моделлю дерева логічного виводу діагностики якості ресторанних послуг сформуємо математичну модель, яка представлена системою співвідношень, що відображають взаємозв'язки між характеристиками факторів:

$$C = f_C(A, B),$$

$$A = f_A(A_1, A_2, A_3, A_4, A_5, A_6),$$

$$A_1 = f_{A1}(a_{1.1}, a_{1.2}),$$

$$A_2 = f_{A2}(a_{2.1}, a_{2.2}, a_{2.3}, a_{2.4}),$$

$$A_3 = f_{A3}(a_{3.1}, a_{3.2}, a_{3.3}, a_{3.4}, a_{3.5}, a_{3.6}),$$

$$A_4 = f_{A4}(a_{4.1}, a_{4.2}),$$

$$A_5 = f_{A5}(a_{5.1}, a_{5.2}),$$

$$A_6 = f_{A6},$$

$$B = f_B(B_1, B_2),$$

$$B_1 = f_{B1}(b_{1.1}, b_{1.2}),$$

$$B_2 = f_{B2}(b_{2.1}, b_{2.2}, b_{2.3}, b_{2.4}, b_{2.5}, b_{2.6}, b_{2.7}, b_{2.8}),$$

де A_i, B_i – оцінки характеристик факторів якості ресторанних послуг,

$a_{i,j}, b_{i,j}$ – оцінки складових характеристик факторів якості ресторанних послуг.

Визначені вище фактори, їх характеристики та відповідні складові характеристик оцінювання якості ресторанних послуг ми розглядаємо в математичній моделі на засадах нечіткої логіки як лінгвістичні змінні. Нами розроблено терми оцінки цих лінгвістичних змінних за відповідною шкалою:

Н – низька;

С – середня;

В – висока.

Кожна з наведених терм задається з застосуванням функції приналежності. Ми будемо використовувати трапецієподібну функцію приналежності.

Оцінювання характеристик факторів якості ресторанних послуг та їх складових проводиться відвідувачами. Ми пропонуємо таку шкалу для оцінювання:

1-2 бали – низька оцінка;

3-4 бали – середня оцінка;

5-6 бали – висока оцінка.

З метою уникнути суб'єктивізму під час оцінювання експертами лінгвістичних змінних за встановленими термами нами розроблено відповідні рекомендації для об'єктивного формування оціночних суджень, які представлені в таблицях 3.11 та 3.12.

Таблиця 3.11 – Рекомендації оцінювання лінгвістичних змінних фактору «якість обслуговування клієнтів» в процесі діагностики ресторанних послуг

Характеристики фактору	Складові характеристик	Терми оцінювання		
		низька	середня	висока
А ₁ - отримання клієнтами обслуговування на сталому рівні	а _{1.1} - надання послуг у зазначені терміни	обслуговування відбувається із суттєвими затримками, час очікування значно перевищує встановлені стандарти. Страви подаються з порушенням черговості або значними інтервалами. Персонал не інформує клієнтів про можливі затримки.	час очікування в межах допустимих стандартів, однак іноді трапляються незначні затримки. Персонал може повідомляти про можливі затримки, проте не завжди оперативно реагує на потреби клієнтів. Загалом якість дотримання термінів є прийнятною	обслуговування здійснюється точно в обумовлені терміни або навіть швидше. Персонал ефективно координує процес подачі страв і напоїв, забезпечуючи комфортне очікування для клієнтів. У разі форс-мажору гостей завчасно інформують і пропонують альтернативні рішення.

Продовження таблиці 3.11

	a1.2 - збереження смакових характеристик страв впродовж періоду роботи ресторанного закладу	смакові характеристики страв суттєво змінюються протягом роботи ресторанного закладу, спостерігаються випадки втрати смакових характеристик чи якості страв	у більшості випадків смак страв залишається стабільним, проте можливі незначні відхилення	усі страви зберігають стабільний смак та якість незалежно від періоду роботи ресторанного закладу
A2 - гармонійна цілісна концепція ресторану	a2.1 - вдалість ідейного задуму ресторану	концепція закладу невиразна, відсутня чітка ідея або вона реалізована слабо, або дисонуюча стильова композиція	концепція проглядається, але потребує доопрацювання чи уточнення	чітко виражена та успішно реалізована концепція, що гармонійно й цілісно поєднується з усіма елементами ресторану
	a2.2 - привабливість інтер'єру ресторану	інтер'єр нецікавий, застарілий або не відповідає концепції закладу	інтер'єр загалом приємний, проте є окремі елементи, що вибиваються з загальної стилістики	стильний, гармонійний та привабливий інтер'єр, що створює комфортну атмосферу
	a2.3 - гармонічність посуду	посуд випадковий, не відповідає стилю страв або загальному оформленню, може мати місце надбитий посуд	посуд загалом відповідає стилю закладу, проте є певні невідповідності під час подачі страв	ретельно підібраний посуд, що ідеально гармоніює з концепцією та подачею страв
	a2.4 - гармонічність меблів	меблі некомфортні або не поєднуються з загальним дизайном ресторану	меблі відповідають стилю, проте мають незначні недоліки в ергономіці чи якості	зручні, стильні та якісні меблі, що гармонують з інтер'єром

Продовження таблиці 3.11

А3 - професійність персоналу ресторану	а3.1 - компетентність персоналу	персонал має недостатній рівень знань і навичок, що негативно впливає на обслуговування	персонал загалом компетентний, але можуть траплятися окремі помилки або нестача професіоналізму	висококваліфікований персонал, що добре знає свою справу, працює у відповідності до встановлених процедур обслуговування та надає якісний сервіс
	а3.2 - дотримання стандартів обслуговування	персонал ігнорує встановлені стандарти, що призводить до хаосу в обслуговуванні	стандарти здебільшого дотримуються, проте можливі періодичні відхилення	персонал чітко дотримується стандартів, що забезпечує якісне та злагоджене обслуговування
	а3.3 – доброзичливість обслуговування	персонал байдужий або непривітний до гостей	загалом привітне обслуговування, проте трапляються випадки неухважності або формального підходу	доброзичливий, уважний та гостинний персонал, що створює приємну атмосферу
	а3.4 - зовнішній вигляд персоналу	неохайний або невідповідний стилю закладу зовнішній вигляд	форма або зовнішній вигляд персоналу в цілому відповідають вимогам, проте є незначні недоліки	доглянутий та професійний зовнішній вигляд, що відповідає стилю закладу
	а3.5 - розуміння клієнта персоналом	персонал не враховує побажання клієнта, допускає нерозуміння або конфліктні ситуації	персонал здебільшого враховує запити клієнтів, але можливі неточності або недостатня уважність	персонал добре розуміє потреби клієнта, оперативно реагує на запити та створює комфортне перебування клієнтів у закладі
А4 - безпека клієнтів	а4.1 - дотримання санітарно-гігієнічних норм	недостатня чистота приміщень, столового приладдя та інших елементів	загалом дотримується гігієна, але можливі незначні недоліки	високий рівень чистоти та гігієни

Продовження таблиці 3.11

	a4.2 - дотримання правил приготування продуктів	порушення технологій приготування, що може впливати на безпеку страв	правила переважно дотримуються, проте можливі окремі порушення	страви готуються згідно з усіма технологічними нормами
A ₅ - інформаційне забезпечення	a5.1 - оформлення меню	незручне, нечитабельне або неестетичне меню	меню загалом зручне, проте не зрозуміле для клієнта за рахунок невдалого розташування	добре оформлене, зрозуміле та привабливе меню
	a5.2 - наявність електронного меню	електронне меню відсутнє або працює некоректно	електронне меню доступне, але має обмежений функціонал або незручний інтерфейс, не представлено в усіх електронних носіях	сучасне, зручне та інтерактивне електронне меню з усіма необхідними функціями; наявність електронного меню на сайті, в соціальних мережах та за QR-кодом
A ₆ - цінова політика (відповідність ціна-якість)	-	ціни не відповідають якості послуг та страв; споживачі вважають їх завищеними або хаотичними	ціни загалом відповідають якості, але можливі незначні диспропорції у співвідношенні «ціна-якість» для окремих категорій страв	цінова політика добре збалансована за відповідністю ціна-якість, враховує очікування клієнтів та якість послуг, що забезпечує високу задоволеність гостей

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.12 – Рекомендації оцінювання лінгвістичних змінних фактору «якість ресторанних страв» в процесі діагностики ресторанних послуг

Характеристики фактору	Складові характеристик	Терми оцінювання		
		низька	середня	висока
В ₁ - властивості ресторанних страв	<i>b</i> _{1.1} – органолітичні характеристики ресторанних страв	страви мають недостатньо виражений або нестабільний смак, аромат та текстуру, що не відповідає очікуванням клієнтів	смакові характеристики здебільшого відповідають очікуванням, але можливі незначні відхилення	страви мають стабільний, добре збалансований смак, аромат та текстуру, які відповідають стандартам ресторану
	<i>b</i> _{1.2} – візуальні характеристики ресторанних страв	подача неестетична, оформлення страв випадкове, не відповідає концепції закладу	оформлення страв переважно відповідає стилю ресторану, але можливі незначні недоліки в презентації	візуальне оформлення страв є професійним, привабливим та відповідає загальному стилю ресторану, страви цікаво презентуються
В ₂ - якість організації процесів виробництва страв	<i>b</i> _{2.1} – політика закупівель сировини для приготування ресторанних страв	закупівлі здійснюються безсистемно, використовуються продукти низької якості або невідомого походження	закупівельна політика частково регламентована, основні вимоги до постачальників дотримуються	структурована політика закупівель, що передбачає якісні інгредієнти від перевірених постачальників
	<i>b</i> _{2.2} – зберігання харчових продуктів у ресторані	продукти зберігаються неналежним чином, що може впливати на їхню якість та безпеку	умови зберігання загалом відповідають нормам, але можливі незначні відхилення	продукти зберігаються відповідно до всіх санітарних норм та технологічних вимог

Продовження таблиці 3.12

	<i>b</i> _{2.3} – формалізація технологічних операцій приготування ресторанних страв	процеси приготування не регламентовані, що призводить до варіативності якості страв	існують загальні регламенти, але їхнє дотримання залежить від персоналу	використовуються чіткі технологічні карти за температурою та часом приготування, що забезпечують стабільну якість страв
	<i>b</i> _{2.4} – наявність високотехнологічних плит на кухні ресторану	використовується застаріле обладнання, що ускладнює процес приготування, ба не надає можливості швидкого і вчасного приготування	обладнання відповідає базовим потребам, але має обмежений функціонал, не завжди надає можливість вчасного приготування	сучасне високотехнологічне обладнання, що оптимізує процес приготування та забезпечує швидке і вчасне приготування
	<i>b</i> _{2.5} – зручний і якісний посуд на кухні ресторану	посуд незручний у використанні, має низьку якість, що ускладнює процес приготування, не забезпечує рівень гігієнічних властивостей	посуд функціональний, але можливі певні незручності у використанні	якісний та ергономічний посуд, що відповідає потребам кухні та забезпечує рівень гігієнічних властивостей
	<i>b</i> _{2.6} – якісний посуд на кухні ресторану для збереження продуктів	використовуються неякісні контейнери або невідповідний посуд, що впливає на збереження продуктів, а також доступності та ізоляції продуктів від решти	посуд загалом якісний, але не завжди оптимальний для довготривалого зберігання, або не забезпечує доступність та ізоляцію продуктів від решти	спеціалізований, герметичний та якісний посуд, що забезпечує оптимальні умови зберігання, доступності та ізоляції продуктів від решти
	<i>b</i> _{2.7} – достатність комплектів посуду в ресторані	посуду недостатньо, що ускладнює роботу кухні та обслуговування клієнтів	комплект посуду відповідає основним потребам, але можливий його дефіцит у пікові години	наявний достатній запас посуду для безперервної роботи ресторану
	<i>b</i> _{2.8} – фінальна перевірка оцінки готової продукції	перевірка перед подачею відсутня або проводиться формально	перевірка здійснюється, але можливі окремі недоопрацювання	страва проходить ретельну перевірку за параметрами перед подачею

Джерело: розроблено автором

Для формування математичної моделі функції приналежності розрахуємо значення носіїв та ядра за кожним з термів лінгвістичних змінних. Ядро розраховують за формулами [164]:

$$\underline{x}_1(l_i) = \underline{x} + \frac{2(i-1)(\bar{x} - \underline{x})}{2m-1}; \quad (3.2)$$

$$\bar{x}_1(l_i) = \underline{x} + \frac{(2i-1)(\bar{x} - \underline{x})}{2m-1}, \quad (3.3)$$

де \underline{x} – нечітке число l -форми: $p = \langle \underline{p}, \bar{p}, l_i \rangle$;

l_i – терм множини: $l_i \in \{ l_1, l_2 \dots l_m \}$.

Кількість лінгвістичних термів нами прийнято $m=3$. Значення носіїв встановлено експертним шляхом та відповідно до кількості складових має наступні значення:

для 5ти елементів:

$\langle 5; 14; \text{низький} \rangle$;

$\langle 11,5; 23,5; \text{середній} \rangle$;

$\langle 21; 30; \text{високий} \rangle$.

для 6ти елементів:

$\langle 6; 17; \text{низький} \rangle$;

$\langle 13,5; 28,5; \text{середній} \rangle$;

$\langle 25; 36; \text{високий} \rangle$.

для 8ми елементів:

$\langle 8; 22,5; \text{низький} \rangle$;

$\langle 18,5; 37,5; \text{середній} \rangle$;

$\langle 33,5; 48; \text{високий} \rangle$.

За формулами 3.1 та 3.2 розрахуємо значення ядра для середнього терму, який має порядковий номер $i=2$.

для 5ти елементів:

$$\underline{x}_1(l_2) = 11,5 + \frac{2(2-1)(23,5-11,5)}{2 \cdot 3 - 1} = 16,3;$$

$$\bar{x}_1(l_2) = 11,5 + \frac{(2 \cdot 2 - 1)(23,5 - 11,5)}{2 \cdot 3 - 1} = 18,7.$$

для бти елементів:

$$\underline{x}_1(l_2) = 13,5 + \frac{2(2-1)(28,5-13,5)}{2 \cdot 3 - 1} = 19,5;$$

$$\bar{x}_1(l_2) = 13,5 + \frac{(2 \cdot 2 - 1)(28,5 - 13,5)}{2 \cdot 3 - 1} = 22,5.$$

для 8ми елементів:

$$\underline{x}_1(l_2) = 18,5 + \frac{2(2-1)(37,5-18,5)}{2 \cdot 3 - 1} = 26,1;$$

$$\bar{x}_1(l_2) = 18,5 + \frac{(2 \cdot 2 - 1)(37,5 - 18,5)}{2 \cdot 3 - 1} = 29,9.$$

Для інших термів розрахунки проведено аналогічно. За результатами розрахунків нами сформовано шкалу оцінювання якості ресторанних послуг (Табл. 3.13)

Таблиця 3.13 – Шкала оцінювання границь нечітких чисел якості ресторанних послуг

Лінгвістичні змінні	Границі нечітких чисел									
	\underline{X}_1^H	\bar{X}_1^H	\bar{X}_0^H	\underline{X}_0^C	\underline{X}_1^C	\bar{X}_1^C	\bar{X}_0^C	\underline{X}_0^B	\underline{X}_1^B	\bar{X}_1^B
A - якість обслуговування клієнтів	6	9	17	13,5	19,5	22,5	28,5	25	33	36
A ₂ - гармонійна цілісна концепція ресторану	4	5,8	11	9,5	13,1	14,9	18,5	17	22,2	24
A ₃ - професійність персоналу ресторану	5	7,4	14	11,5	16,3	18,7	23,5	21	27,6	30
B ₂ - якість організації процесів виробництва страв	8	11,8	22,5	18,5	26,1	29,9	33,5	37,5	44,2	48

Джерело: розраховано автором

Побудуємо функції приналежності лінгвістичних змінних. Для характеристики «гармонійна цілісна концепція ресторану», яка складається з чотирьох складових, функція приналежності представлена на рис. 3.19

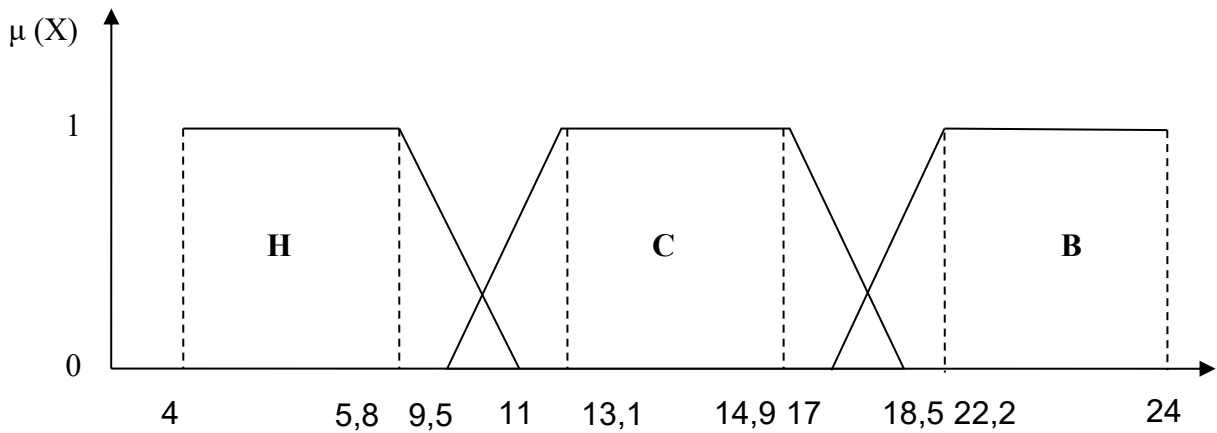


Рисунок 3.19 – Функція приналежності характеристики «гармонійна цілісна концепція ресторану»

Джерело: побудовано автором

На підставі стандартизованої трапецієвидної моделі приналежності та з застосуванням розробленої нами шкали оцінювання границь нечітких чисел якості ресторанних послуг, сформуємо математичну модель функції приналежності характеристики «гармонійна цілісна концепція ресторану»:

$$\mu^H(x) = \begin{cases} 1, & 4 \leq x \leq 5,8 \\ \frac{11-x}{5,2}, & 5,8 < x \leq 11; \end{cases}$$

$$\mu^C(x) = \begin{cases} \frac{x-9,5}{3,6}, & 9,5 \leq x < 13,1; \\ 1, & 13,1 \leq x \leq 14,9 \\ \frac{18,5-x}{3,6}, & 14,9 < x \leq 18,5 \end{cases}$$

(3.4)

$$\mu^B(x) = \begin{cases} \frac{x-17}{5,2}, & 17 \leq x < 22,2; \\ 1, & 22,2 \leq x \leq 24 \end{cases}$$

Функція приналежності лінгвістичних змінних характеристики «професійність персоналу ресторану», яка складається з п'ятьох складових та її математична модель побудовані нижче (рис. 3.20):

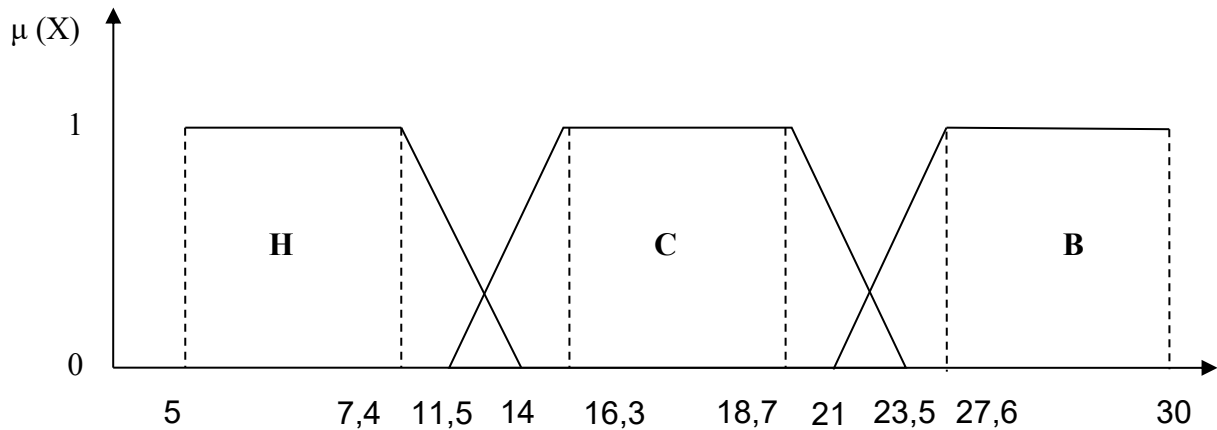


Рисунок 3.20 – Функція приналежності характеристики «професійність персоналу ресторану»

Джерело: побудовано автором

$$\mu^H(x) = \begin{cases} 1, & 5 \leq x \leq 7,4 \\ \frac{14-x}{6,6}, & 7,4 < x \leq 14; \end{cases}$$

$$\mu^C(x) = \begin{cases} \frac{x-11,5}{4,8}, & 11,5 \leq x < 16,3; \\ 1, & 16,3 \leq x \leq 18,7 \\ \frac{23,5-x}{4,8}, & 18,7 < x \leq 23,5 \end{cases}$$

(3.5)

$$\mu^B(x) = \begin{cases} \frac{x-21}{6,6}, & 21 \leq x < 27,6; \\ 1, & 27,6 \leq x \leq 30 \end{cases}$$

Функція приналежності лінгвістичних змінних фактору «якість обслуговування клієнтів», який складається з шести складових, та її математична модель побудовані нижче (рис. 3.21):

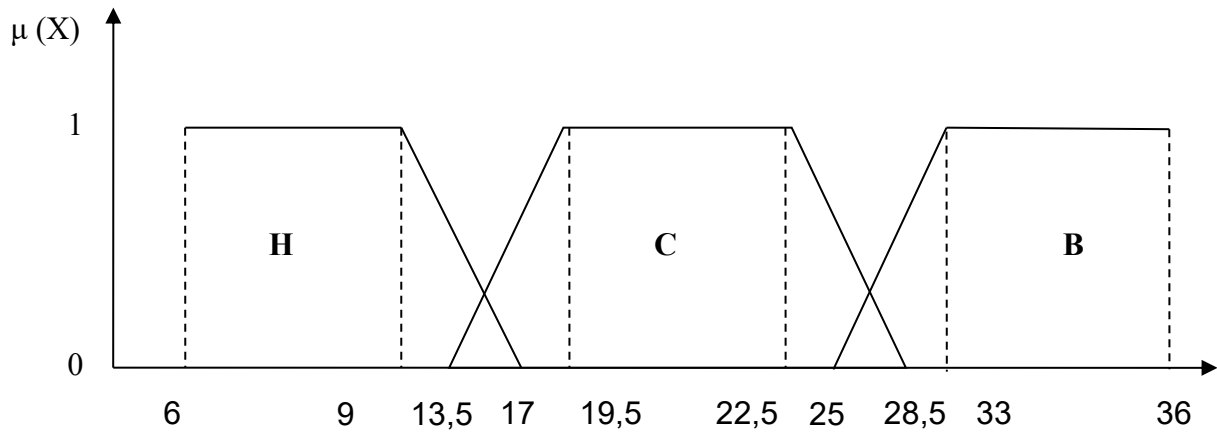


Рисунок 3.21 – Функція приналежності фактору «якість обслуговування клієнтів»

Джерело: побудовано автором

$$\mu^H(x) = \begin{cases} 1, & 6 \leq x \leq 9 \\ \frac{17-x}{8}, & 9 < x \leq 17; \end{cases}$$

$$\mu^C(x) = \begin{cases} \frac{x-13,5}{6}, & 13,5 \leq x < 19,5; \\ 1, & 19,5 \leq x \leq 22,5 \\ \frac{28,5-x}{6}, & 22,5 < x \leq 28,5 \end{cases} \quad (3.6)$$

$$\mu^B(x) = \begin{cases} \frac{x-25}{8}, & 25 \leq x < 33; \\ 1, & 33 \leq x \leq 36. \end{cases}$$

Функція приналежності лінгвістичних змінних характеристики «якість організаційних процесів виробництва страв», яка складається з восьми складових, та її математична модель побудовані нижче(рис. 3.22):

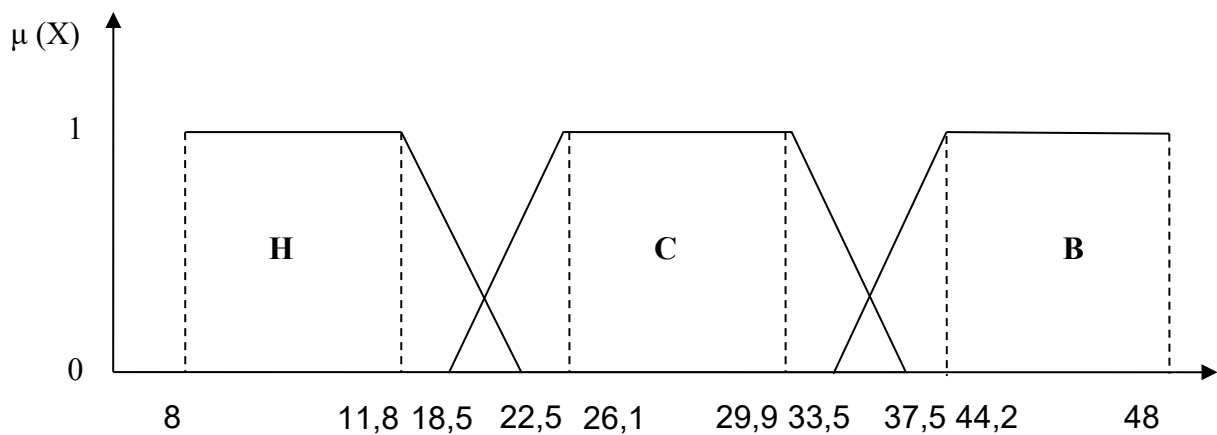


Рисунок 3.22 – Функція приналежності характеристики «якість організації процесів виробництва страв»

Джерело: побудовано автором

$$\mu^H(x) = \begin{cases} 1, & 8 \leq x \leq 11,8 \\ \frac{22,5-x}{10,7}, & 11,8 < x \leq 22,5; \end{cases}$$

$$\mu^C(x) = \begin{cases} \frac{x-18,5}{7,6}, & 18,5 \leq x < 26,1; \\ 1, & 26,1 \leq x \leq 29,9 \\ \frac{37,5-x}{7,6}, & 29,9 < x \leq 37,5 \end{cases} \quad (3.7)$$

$$\mu^B(x) = \begin{cases} \frac{x-33,5}{10,7}, & 33,5 \leq x < 44,2; \\ 1, & 44,2 \leq x \leq 48. \end{cases}$$

Характеристики з двох складових доцільно оцінювати за типовою матрицею знань [165].

З метою практичного оцінювання таких факторів, як: А – якість обслуговування та В – якість приготування страв, було проведено опитування серед 50 респондентів. У вибірку опитуваних увійшли гості ресторанного закладу «YUG» [163]. Опитування здійснювалося у вихідні дні в проміжку з 18:00 до 19:00 протягом одного календарного місяця. Клієнтам пропонувалося оцінити дані фактори за шестибальною шкалою. Для визначення рівня задоволеності клієнтів за якістю їх обслуговування також був використаний графічний метод побудови багатокутника якості обслуговування клієнтів. У табл. 3.14 наведено ознаки, за якими проводилося опитування та критерії оцінки щодо розрахунку рівня задоволеності клієнтів за якістю їх обслуговування.

Таблиця 3.14 – Аналіз задоволеності клієнтів за якістю їх обслуговування ресторану «YUG»

№ з/п	Показники	Оцінка якості, балів/осіб						Заг. к-сть, осіб	Оцінка середнього рівня задоволеності	Оцінка індексу задоволеності, %
		6	5	4	3	2	1			
А₁ - отримання клієнтами обслуговування на сталому рівні										
1	а _{1.1} - надання послуг у зазначені терміни	8	12	17	8	5	-	50	4,20	70,0
2	а _{1.2} - збереження смакових характеристик страв впродовж періоду роботи ресторанного закладу	9	11	13	10	4	3	50	4,04	67,3
Разом А₁		17	23	30	18	9	3	100	4,12	68,7

Продовження таблиці 3.14

A2 - гармонійна цілісна концепція ресторану										
3	a2.1 - вдалість ідейного задуму ресторану	7	12	15	9	6	1	50	4,04	67,3
4	a2.2 - привабливість інтер'єру ресторану	5	16	9	12	8		50	3,96	66,0
5	a2.3 - гармонічність посуду	7	11	16	7	7	2	50	3,96	66,0
6	a2.4 - гармонічність меблів	7	14	14	10	3	2	50	4,12	68,7
Разом A2		26	53	54	38	24	5	200	4,02	67,0
A3 - професійність персоналу ресторану										
7	a3.1 - компетентність персоналу	7	10	8	9	12	4	50	3,58	59,7
8	a3.2 - дотримання стандартів обслуговування	8	11	13	10	5	3	50	3,96	66,0
9	a3.3 – доброзичливіст ь обслуговування	9	14	10	8	4	5	50	4,02	67,0
10	a3.4 - зовнішній вигляд персоналу	4	10	12	11	9	4	50	3,54	59,0
11	a3.5 - розуміння клієнта персоналом	4	16	8	13	6	3	50	3,80	63,3
Разом A3		32	61	51	51	36	19	250	3,78	63,0
A4 - безпека клієнтів										
12	a4.1 - дотримання санітарно- гігієнічних норм	7	10	12	9	10	2	50	3,78	63,0
13	a4.2 - дотримання правил приготування продуктів	7	10	12	12	6	3	50	3,82	63,7
Разом A4		14	20	24	21	16	5	100	3,80	63,3

Продовження таблиці 3.14

A ₅ - інформаційне забезпечення										
14	a _{5.1} - оформлення меню	8	13	12	6	6	5	50	3,92	65,3
15	a _{5.2} - наявність електронного меню	5	12	12	12	6	3	50	3,78	63,0
Разом A₅		13	25	24	18	12	8	100	3,85	64,2
16	A ₆ - цінова політика (відповідність ціна-якість)	5	14	10	10	8	3	50	3,78	63,0
17	Разом	107	196	193	156	105	43	800	3,89	64,9

Джерело: розроблено автором

Індекс задоволеності клієнтів розраховано на основі середніх оцінок споживачів за основними критеріями якості обслуговування. У результаті розрахунків індекс склав 64,7 %, що відповідає середньому рівню задоволеності. Це означає, що переважна частина клієнтів скоріше задоволені послугами, однак певні аспекти обслуговування потребують покращення.

Згідно з методикою, індекс задоволеності на рівні:

- менше 50 % – низький рівень;
- 50–70 % – середній рівень;
- понад 70 % – високий рівень задоволеності.

Таким чином, показник у 64,7 % свідчить про необхідність оптимізації окремих елементів сервісу, зокрема тих, що отримали нижчі оцінки, для забезпечення вищого рівня лояльності клієнтів та конкурентоспроможності послуг. Оцінка середнього рівня задоволеності складає 3,89 балів.

За результатами ознаки загальних критеріїв побудовано багатокутник рівня задоволеності клієнтів за якістю їх обслуговування (рис. 3.23).

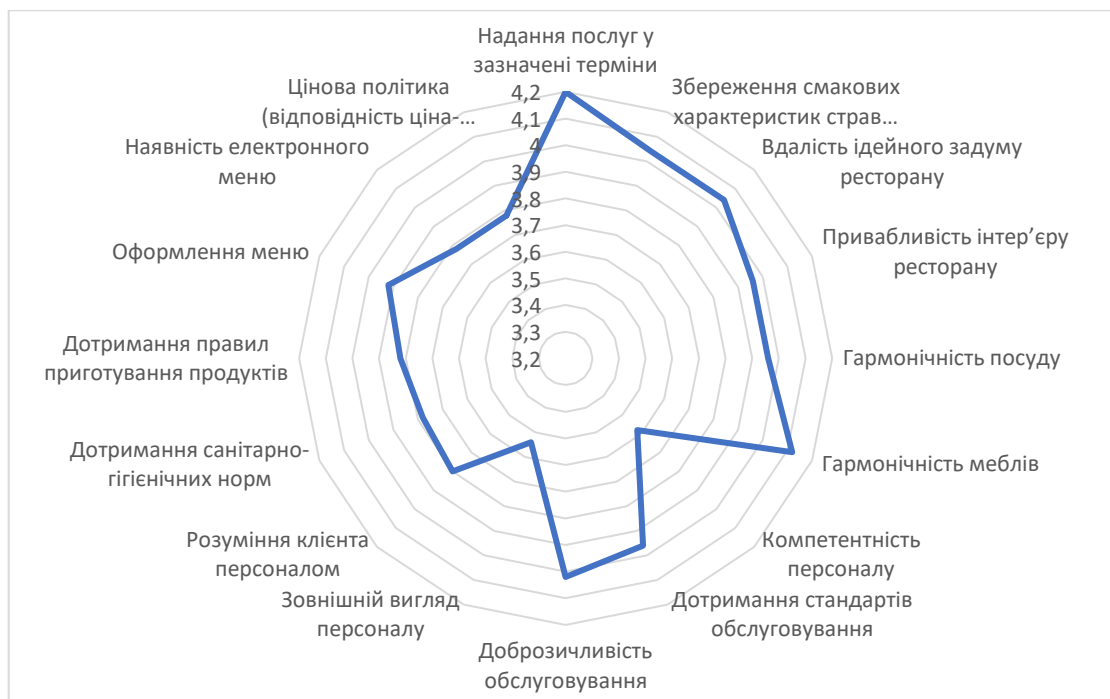


Рисунок 3.23 – Багатокутник рівня задоволеності клієнтів за якістю їх обслуговування ресторану «YUG»

Джерело: побудовано автором

Діаграма свідчить про високу оцінку логістичних аспектів обслуговування (терміни, ціна–якість), водночас як емоційна складова клієнтського досвіду (доброзичливість, зовнішній вигляд, комунікація персоналу) є слабкою ланкою. Це дозволяє рекомендувати цільові заходи з підвищення якості саме у сфері міжособистісного сервісу, що може суттєво покращити загальний рівень задоволеності клієнтів.

На підставі розрахунку бальної оцінки задоволеності клієнтів за якістю їх обслуговування використовуючи графічний спосіб визначимо інтегральний показник якості обслуговування клієнтів [166].

Інтегральний показник якості обслуговування клієнтів (Іяок) розраховуємо за такою формулою:

$$\text{Іяок} = \frac{S_p}{S}, \quad (3.8)$$

де S_p – площа радара, см^2 ;

S – загальна площа кола, см^2 .

Багатокутник з максимальною площею визначається за формулою:

$$S = \pi \cdot R^2 \quad (3.9)$$

R – радіус кола.

Радіус кола дорівнює 6 балам (1 бал = 1 см).

Площа радара (багатокутника) розраховується за формулою:

$$S = \frac{1}{2} \sin \alpha \cdot (a_1 \cdot a_2 + a_2 \cdot a_3 + a_{n-1} \cdot a_n + a_n \cdot a_1), \quad (3.10)$$

де a_1, \dots, a_n – значення показників;

α – кут між найближчими показниками.

Підставимо наші значення в формулу (3.9) та отримаємо такий результат площі: $S = 46,09 \text{ см}^2$.

Багатокутник з максимальною площею буде дорівнювати:

$$S = 3,14 \cdot 6^2 = 113,04 \text{ см}^2.$$

Інтегральний показник якості обслуговування клієнтів буде дорівнювати:

$$I_{\text{яок}} = 46,09 / 113,04 = 0,407.$$

Інтегральний показник якості обслуговування клієнтів становить 0,407, що вказує на середній рівень якості надання послуг. Цей результат свідчить про наявність певних проблемних аспектів в організації обслуговування, які потребують вдосконалення з метою підвищення задоволеності споживачів та формування лояльності клієнтів.

У табл. 3.15 наведено ознаки, за якими проводилося опитування та критерії оцінки щодо розрахунку рівня задоволеності клієнтів за якістю приготування страв.

Таблиця 3.15 – Аналіз задоволеності клієнтів за якістю приготування страв
ресторана «YUG»

№ з/п	Показники	Оцінка якості, балів/осіб						Заг. к-сть, осіб	Оцінка середнього рівня задоволеності	Оцінка індексу задоволеності, %
		6	5	4	3	2	1			
В₁ – властивості ресторанних страв										
1	b1.1 – органолітичні характеристики ресторанних страв;	4	6	10	10	14	6	50	3,16	52,7
2	b1.2 – візуальні характеристики ресторанних страв	6	8	9	9	13	5	50	3,4	56,7
Разом В₁		10	14	19	19	27	11	100	3,28	54,7
В₂ – якість організації процесів виробництва страв										
3	b2.1 – політика закупівель сировини для приготування ресторанних страв;	5	9	12	11	10	3	50	3,58	59,7
4	b2.2 – зберігання харчових продуктів у ресторані;	5	8	12	12	9	4	50	3,52	58,7
5	b2.3 – формалізація технологічних операцій приготування ресторанних страв;	10	10	12	9	6	3	50	4	66,7
6	b2.4 – наявність високотехнологічних плит на кухні ресторану;	2	12	14	12	9	1	50	3,66	61,0
7	b2.5 – зручний і якісний посуд на кухні ресторану;	4	7	16	10	9	4	50	3,5	58,3
8	b2.6 – якісний посуд для збереження продуктів;	11	10	10	11	6	2	50	4,06	67,7
9	b2.7 – достатність комплектів посуду в ресторані;	6	11	15	7	8	3	50	3,82	63,7
10	b2.8 – фінальна перевірка оцінки готової продукції	4	7	12	10	11	6	50	3,3	55,0
Разом В₂		47	74	103	82	68	26	400	3,68	61,3
Разом		57	88	122	101	95	37	500	3,6	60,0

Джерело: розроблено автором

Рівень задоволеності клієнтів якістю ресторанних страв склав 60 %, а середній бал – 3,6 за 6-бальною шкалою. Такий показник свідчить про середній рівень задоволеності, що вказує на наявність як позитивних аспектів обслуговування, так і певних недоліків, які впливають на сприйняття якості з боку споживачів. Середній бал 3,6 означає, що більшість клієнтів оцінили якість страв між «задовільно» та «добре», однак існує потенціал для покращення в таких напрямках, як:

- смакові характеристики та зовнішній вигляд страв;
- швидкість приготування;
- температурний режим подачі;
- відповідність очікуванням.

Для підвищення рівня задоволеності до бажаного рівня (70–80 %) доцільно провести глибший аналіз відгуків, виявити слабкі місця в кухонному процесі, а також посилити контроль якості приготування та обслуговування.

За результатами ознаки загальних критеріїв побудовано багатокутник рівня задоволеності клієнтів за якістю ресторанних страв (рис. 3.24).



Рисунок 3.24 – Багатокутник рівня задоволеності клієнтів за якістю ресторанних страв ресторану «YUG»

Джерело: побудовано автором

Можна зазначити, що ресторан має достатньо високий рівень організації виробничого процесу та матеріально-технічного забезпечення, особливо в частині якості готових страв, їхньої подачі та контролю.

Водночас виявлено деякі проблемні зони, пов'язані переважно з оснащенням кухні – зокрема:

- нестача або застарілість високотехнологічного обладнання;
- недостатньо зручний чи якісний кухонний посуд;
- посуд для зберігання продуктів потребує покращення.

Площа багатокутника буде дорівнювати: $S = 38,15 \text{ см}^2$.

Багатокутник з максимальною площею буде дорівнювати:

$$S = 3,14 * 6^2 = 113,04 \text{ см}^2.$$

Інтегральний показник рівня задоволеності клієнтів за якістю ресторанних страв буде дорівнювати:

$$I_{ярс} = 38,15 / 113,04 = 0,337.$$

Інтегральний показник рівня задоволеності клієнтів за якістю ресторанних страв становить 0,337, що свідчить про низький рівень задоволеності. Такий результат вказує на необхідність покращення якості страв, впровадження контролю якості, підвищення професійного рівня кухарів, а також врахування побажань клієнтів для підвищення загального рівня обслуговування.

Щоб логічно та аналітично поєднати ці два показники – рівень задоволеності якістю обслуговування клієнтів і рівень задоволеності якістю ресторанних страв, пропонуємо розрахувати інтегральний показник рівня якості надання послуг.

Загальний рівень задоволеності клієнтів якістю обслуговування становить 64,7 %, середній бал – 3,89, що свідчить про помірно позитивне сприйняття сервісу.

Водночас, якість ресторанних страв, як одна з ключових складових обслуговування, отримала нижчу оцінку – 60 % задоволеності при середньому балі 3,6, що вказує на потребу в поліпшенні саме гастрономічної складової клієнтського досвіду.

Таким чином, якість страв є критичним елементом, який знижує загальний рівень задоволеності, і саме її вдосконалення може суттєво вплинути на підвищення загального (інтегрального) показника сервісу.

Інтегральний показник рівня якості надання послуг (Іянп) буде розраховуватися за формулою:

$$\text{Іянп} = W1*Q1 + W2*Q2, \quad (3.11)$$

де Q1 – рівень задоволеності якістю обслуговування клієнтів;

Q2 – рівень задоволеності якістю ресторанних страв;

W1, W2 – вагові коефіцієнти (за умовою $W1 + W2 = 1$).

За думкою експертів, вплив рівня задоволеності якістю обслуговування клієнтів і рівня задоволеності якістю ресторанних страв однаковий та оцінений у 50 %.

$$\text{Іянп} = 0,5 * 0,407 + 0,5 * 0,337 = 0,373.$$

Таким чином, за умов рівнозначної вагомості окремих критеріїв, інтегральний індекс якості надання послуг становить 37,3 %, що свідчить про низький рівень якості надання послуг, що потребує впровадження заходів з удосконалення організаційних, технологічних та сервісних процесів у закладі. Отримане значення дає підстави для ідентифікації пріоритетних напрямів удосконалення сервісу, зокрема тих, які мають найнижчі часткові оцінки та найбільший вплив на загальне сприйняття якості обслуговування.

З метою оцінки якості управління на підприємстві ресторанного бізнесу було проведено анкетування керівного складу ресторану «YUG». Респондентами виступили представники управлінської та обслуговуючої сфер підприємства.

До складу опитаних увійшли:

- два керівники (адміністратори) ресторану;
- спеціаліст із маркетингу та продажів;
- головний бухгалтер підприємства.

Нами було запропоновано критерії ранжування показників. Опис критеріїв ранжирування показників у таблиці 3.16, яку надали, базується на оціночній шкалі (6–4–2 бали) залежно від рівня досягнення підприємством певних цільових значень

кожного з показників. Така шкала дозволяє об'єктивно оцінити ефективність діяльності за кожним показником.

Таблиця 3.16 – Критерії ранжирування показників за факторами С₁ і С₂

№ з/п	Показники	Бали		
		6	4	2
С1 – відповідність міжнародним стандартам				
1.	c _{1.1} – відповідність НАССР	Повна відповідність	Неповна відповідність	Відсутня відповідність
2.	c _{1.2} – відповідність стандартам екології ДСТУ ISO 14001:2015	Повна відповідність	Неповна відповідність	Відсутня відповідність
3.	c _{1.3} – відповідність стандартам безпеки праці ДСТУ ISO 45001:2015	Повна відповідність	Неповна відповідність	Відсутня відповідність
4.	c _{1.4} – відповідність стандартам управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015	Повна відповідність	Неповна відповідність	Відсутня відповідність
5.	c _{2.1} – соціальна відповідальність персоналу	Високий рівень	Середній рівень	Низький рівень
С2 – корпоративна культура				
6.	c _{2.2} – соціально-психологічний стан колективу	Високий рівень	Середній рівень	Низький рівень
7.	c _{2.3} – відповідність кваліфікації персоналу	Високий рівень	Середній рівень	Низький рівень
8.	c _{2.4} – фахова підготовка персоналу	Високий рівень	Середній рівень	Низький рівень
9.	c _{2.5} – клієнтоорієнтовний підхід	Високий рівень	Середній рівень	Низький рівень

Джерело: розроблено автором

У таблиці 3.16 представлено систему оцінювання відповідності підприємства обраним критеріям міжнародних стандартів (блок С1) та показникам корпоративної культури (блок С2). Для кожного з 9 показників визначено три рівні оцінювання: високий / повна відповідність (6 балів), середній / неповна відповідність (4 бали) та низький / відсутність відповідності (2 бали). Ці критерії дозволяють здійснити кількісну та якісну оцінку стану управління якістю, соціальної відповідальності, кваліфікації персоналу та клієнтоорієнтованості, що є основою для подальшого аналізу та ранжування

підприємств за інтегральним показником. У табл. 3. 17 наведено результати ранжування за критерієм C_1 і C_2 .

Таблиця 3.17 – Результати ранжування показників за факторами C_1 і C_2

№ з/п	Показники	2023	2024	Зміна
C1 – відповідність міжнародним стандартам				
1.	$c_{1.1}$ – відповідність НАССР	6	6	-
2.	$c_{1.2}$ – відповідність стандартам екології ДСТУ ISO 14001:2015	2	2	-
3.	$c_{1.3}$ – відповідність стандартам безпеки праці ДСТУ ISO 45001:2015	4	6	↑
4.	$c_{1.4}$ – відповідність стандартам управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015	4	4	-
5.	<i>Разом</i>	16	18	↑
C2 – корпоративна культура				
6.	$c_{2.1}$ – соціальна відповідальність персоналу	6	4	↓
7.	$c_{2.2}$ – соціально-психологічний стан колективу	6	4	↓
8.	$c_{2.3}$ – відповідність кваліфікації персоналу	6	4	↓
9.	$c_{2.4}$ – фахова підготовка персоналу	4	4	-
10.	$c_{2.5}$ – клієнтоорієнтовний підхід	4	6	↑
11.	<i>Разом</i>	26	22	↓

Джерело: розроблено автором

Порівняльний аналіз динаміки відповідності міжнародним стандартам та розвитку корпоративної культури у 2023 та 2024 роках свідчить про змішані тенденції. У цілому можна зазначити, що спостерігається щодо інтеграції міжнародних стандартів. Водночас є погіршення за частиною показників корпоративної культури, що потребує уваги керівництва та подальших заходів з підвищення мотивації, кваліфікації та психологічного клімату в колективі.

Далі переходимо до аналізу основних показників фінансово-господарської діяльності ресторана «YUG». Результати аналізу наведено в табл. 3.18.

Таблиця 3.18 – Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності ресторану «YUG»

№ з/п	Показники	Роки		Темп зростання, %
		2023	2024	
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації, млн. грн.	25	27	108,0
2.	Собівартість реалізованої продукції, млн. грн.	7,5	8,1	108,0
3.	Валовий прибуток, млн. грн.	17,5	18,9	108,0
4.	Адміністративно-управлінські витрати, млн. грн.	2,1	2,5	119,0
5.	Повна собівартість реалізованої продукції, млн. грн.	9,6	10,6	110,4
6.	Прибуток від реалізації, млн. грн.	15,4	16,4	106,5
7.	Чистий прибуток, млн. грн.	4,5	5	111,1
8.	Чисельність персоналу, осіб	17	19	111,8
9.	Середньорічна вартість основних засобів, млн. грн.	8,4	8,5	101,2
10.	Середньорічна вартість оборотних засобів, млн. грн.	1,8	1,8	100,0
11.	Середній чек, грн.	698	749	107,3

Джерело: розраховано автором

У період з 2023 по 2024 рік ресторану «YUG» демонструє позитивну динаміку фінансово-господарської діяльності.

Чистий дохід (виручка) від реалізації зріс на 8% – з 25 до 27 млн грн, що свідчить про розширення обсягів продажів або підвищення середньої ціни реалізації.

Собівартість реалізованої продукції збільшилась на такий самий відсоток (108,0%), що є пропорційним зростанню виручки, отже, ефективність виробництва збережена.

Валовий прибуток виріс з 17,5 до 18,9 млн грн (108,0%), що підтверджує збереження маржинальності на попередньому рівні.

Адміністративно-управлінські витрати зросли на 19% (з 2,1 до 2,5 млн грн), що випереджає темп росту доходів. Це вказує на розширення штату, підвищення зарплат, збільшення управлінських витрат, і вимагає контролю.

Повна собівартість підвищилася на 10,4%, тобто дещо швидше, ніж виручка (+8%), що може вплинути на загальну рентабельність у майбутньому.

Прибуток від реалізації збільшився на 6,5% (з 15,4 до 16,4 млн грн), тобто менше, ніж виручка, що пояснюється зростанням повної собівартості.

Чистий прибуток зріс з 4,5 до 5 млн грн (+11,1%), тобто прибутковість підприємства в абсолютному вимірі покращилася.

Чисельність персоналу зросла на 11,8% – з 17 до 19 осіб, що відповідає масштабуванню діяльності компанії.

Середньорічна вартість основних засобів зросла несуттєво (+1,2%), а оборотних засобів залишилася на тому ж рівні – це свідчить про стабільне ресурсне забезпечення діяльності.

Середній чек зріс на 7,3% – з 698 до 749 грн, що може бути пов'язано з оптимізацією цінової політики або зміною структури послуг/продукції на користь дорожчих.

Розрахуємо показники ефективності функціонування підприємства. Розрахунок показників ефективності функціонування підприємства здійснюється з урахуванням чотирьох ключових аспектів його діяльності, а саме:

- фінансово-економічного;
- організаційно-ресурсного;
- кадрового;
- клієнтського.

Запропоновані показники дають змогу комплексно оцінити ефективність функціонування підприємства з позицій як внутрішніх процесів, так і зовнішніх результатів (табл. 3.19).

Таблиця 3.19 – Аналіз ефективності функціонування ресторана «YUG»

№ з/п	Показники	Роки		Темп зростання, %
		2023	2024	
1.	C _{3.1} Рентабельність реалізованої продукції, %	160,4	154,7	96,4
2.	C _{3.2} Рентабельність продаж, %	70,0	70,0	100,0
3.	C _{3.3} Рентабельність активів, %	44,1	48,5	110,0
4.	C _{3.4} Фондовіддача, грн.	2,98	3,18	106,7
5.	C _{3.5} Коефіцієнт оборотності оборотних активів, оборотів	13,89	15,00	108,0
6.	C _{3.6} Тривалість одного обороту, днів	26	24	92,6
7.	C _{3.7} Витрати на 1 грн. доходу від реалізації, грн.	0,38	0,39	102,2
8.	C _{3.8} Середньорічна продуктивність праці, тис. грн/особу	1470,59	1421,05	96,6
9.	C _{3.9} Питома вага адміністративних витрат в повній собівартості, %	21,9	23,6	107,8
10.	C _{3.10} Середній чек, грн.	698	749	107,3

Джерело: розраховано автором

Таким чином, підприємство загалом демонструє позитивну динаміку ефективності використання ресурсів та активів, однак спостерігається зниження окремих фінансових показників, зокрема продуктивності праці та прибутковості реалізації. Це свідчить про необхідність удосконалення внутрішніх процесів управління витратами, а також стимулювання праці персоналу для покращення загальної ефективності діяльності у майбутньому.

Для показника C₃ обираємо критерії ранжирування показників за фактором ефективності функціонування підприємства (C₃), представлено в табл. 3.20.

Таблиця 3.20 – Критерії ранжирування показників за фактором ефективності функціонування ресторана «YUG»

№ з/п	Показники	Бали		
		6-5	4-3	2-1
1.	Рентабельність реалізованої продукції, %	≥ 20%	10–19%	< 10%
2.	Рентабельність продаж, %	≥ 15%	5–14%	< 5%
3.	Рентабельність активів, %	≥ 10%	3–9%	< 3%
4.	Фондовіддача, грн.	≥ 3,0	1-3	≤ 3,0
5.	Зростання виробітку на одного працівника в звітному періоді порівняно з минулим, %	≥ 10	0-10	≤ 0
6.	Коефіцієнт оборотності оборотних активів, оборотів	≥ 12-24 оборотів	6-12 оборотів	< 6 оборотів

Продовження таблиці 2.20

7.	Тривалість одного обороту, днів	≤ 15 днів	60–30 днів	> 61 днів
8.	Витрати на 1 грн. доходу від реалізації, грн.	≤ 0,80 грн	0,81–0,90 грн	> 0,90 грн
9.	Питома вага адміністративних витрат в повній собівартості, %	≤ 10%	11–15%	> 15%
10.	Середній чек, грн.	≤ 751	701-750	> 700 грн.

Для комплексної оцінки ефективності функціонування підприємства використано загальний показник S_3 , який дозволяє об'єктивно проаналізувати сукупний вплив окремих економічних індикаторів. Ранжування показників здійснюється на основі значущості їх впливу на загальний рівень ефективності підприємства.

На основі наведених показників і шкали оцінювання за бальною системою (6, 4, 2 бали) можна зробити загальний висновок після підстановки фактичних значень показників підприємства (табл. 3.21).

Таблиця 3.21 – Результати ранжування за фактором ефективності функціонування ресторана «YUG»

№ з/п	Показники	2023	2024	Зміна
1.	Рентабельність реалізованої продукції, %	6	5	↓
2.	Рентабельність продаж, %	6	6	-
3.	Рентабельність активів, %	5	6	↑
4.	Фондовіддача, грн.	2	6	↑
5.	Зростання виробітку на одного працівника в звітному періоді порівняно з минулим, %	4	2	↓
6.	Коефіцієнт оборотності оборотних активів, оборотів	5	6	↑
7.	Тривалість одного обороту, днів	5	6	↑
8.	Витрати на 1 грн. доходу від реалізації, грн.	6	5	↓
9.	Питома вага адміністративних витрат в повній собівартості, %	2	1	↓
10.	Середній чек, грн.	2	4	↑
11.	Разом	43	47	↑

Можна зазначити, що результати ранжування за критерієм S_3 , показали, що можна відмітити різноплановість показників, що аналізується, але у цілому стан підприємства у 2024 році є більш позитивним, ніж у 2023 році.

За результатами ознаки загальних критеріїв побудовано багатокутник рівня якості управління (рис. 3.25).

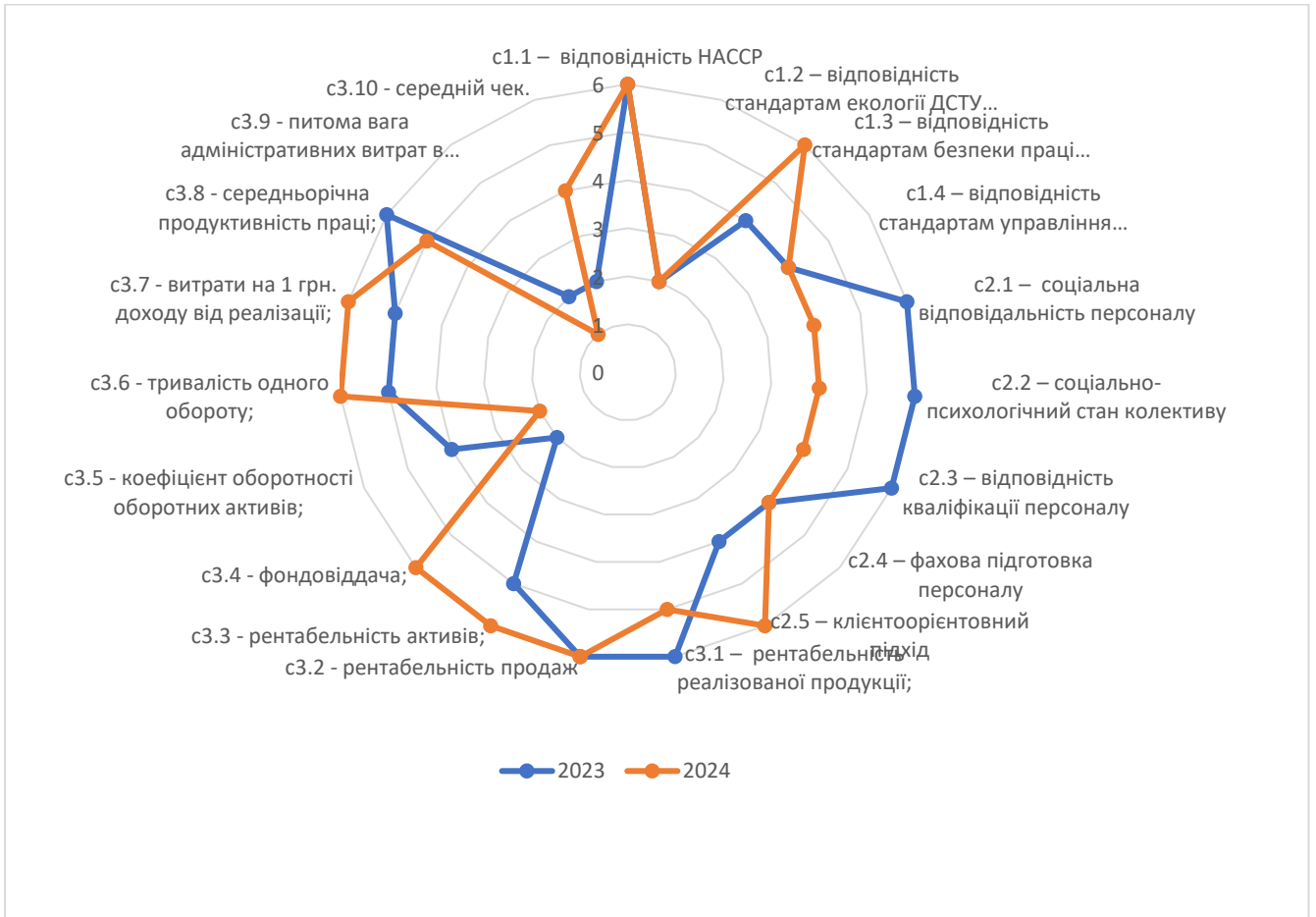


Рисунок 3.25 – Багатокутник рівня якості управління ресторана «YUG»
Джерело: побудовано автором

Можна зазначити, що ресторан має стабільні значення, покращення з безпеки праці, але екологічні стандарти залишаються слабким місцем.

Варто зазначити, що спостерігається зниження більшості кадрових показників, що може свідчити про проблеми у внутрішньому середовищі, хоч і відбулося зростання клієнтоорієнтованості. Фінансові показники переважно покращилися (особливо фондівіддача, оборотність, середній чек). Але є зниження в продуктивності праці та коефіцієнті оборотності, що свідчить про потребу в оптимізації операцій.

У цілому можна відмітити, що спостерігається позитивна тенденція до покращення в окремих напрямках, але потребує посилення кадрової роботи та екологічної складової.

Площа багатокутника буде дорівнювати за 2023 рік: $S = 59,17 \text{ см}^2$.

Площа багатокутника буде дорівнювати за 2024 рік: $S = 60,41 \text{ см}^2$.

Багатокутник з максимальною площею буде дорівнювати:

$$S = 3,14 * 6^2 = 113,04 \text{ см}^2.$$

Інтегральний показник рівня якості управління буде дорівнювати:

$$2023 \text{ рік } I_{\text{я}} = 59,17 / 113,04 = 0,523.$$

$$2024 \text{ рік } I_{\text{я}} = 60,41 / 113,04 = 0,534.$$

Використовуючи формулу 3.11 визначимо комплексну інтегральну оцінку системи управління якістю послуг, для цього розрахуємо вагові коефіцієнти за групами якості обслуговування клієнтів, якість ресторанних страв, якість управління (за умовою $W_1 + W_2 + W_3 = 1$).

У результаті проведення експертної оцінки було визначено питому вагу складових комплексної інтегральної оцінки системи управління якістю послуг для ресторану (табл. 3.22).

Таблиця 3.22 – Питома вага складових комплексної інтегральної оцінки системи управління якістю послуг

Показник	Питома вага, %
А – Якість ресторанних страв	45
В – Якість обслуговування клієнтів	35
С – Якість управління	20
Разом	100

Джерело: складено автором

В основу експертного оцінювання було покладено такі міркування:

- Основною потребою гостя є смачна їжа, тому саме якість страв має найбільшу вагу.
- Навіть за високої якості страв погане обслуговування може відштовхнути клієнта, тому сервіс також є критично важливим.

– Управління здійснює опосередкований вплив через організацію процесів, персонал і стратегію розвитку, тому його питома вага є меншою, хоча й залишається важливою складовою.

Визначимо комплексну інтегральну оцінку системи управління якістю послуг у 2024 році:

$$I_{\text{кію}} = 0,45 * 0,337 + 0,35 * 0,407 + 0,2 * 0,534 = 0,401.$$

Інтегральне значення 0,401 (або 40,1 %) для комплексної оцінки системи управління якістю послуг свідчить про недостатній рівень ефективності та результативності цієї системи та потребує проведення певних заходів, спрямованих на оптимізацію організаційної структури, вдосконалення внутрішніх процесів, підвищення професійного рівня персоналу, впровадження стандартів якості та активного залучення зворотного зв'язку від споживачів з метою досягнення більш високих показників якості надання послуг.

3.3. Оптимізація інтегрованої системи управління якістю послуг підприємств ресторанного бізнесу та організація моніторингу

Інтегрована система управління якістю потребує постійного удосконалення. Процес удосконалення якості в ресторанному бізнесі відбувається шляхом впровадження нових технологій приготування [167]. Ефективність нових технологій приготування забезпечується шляхом встановлення відповідності типових проблем їх застосування та типових управлінських рішень для їх розв'язання, що ґрунтуються на методах та інструментах TQM.

Одним із ефективних шляхів забезпечення високого рівня якості є впровадження інноваційних технологій приготування страв. Впровадження нових технологій приготування страв є важливим елементом інтегрованої системи управління якістю в ресторанному бізнесі. Вони не лише підвищують ефективність виробничих процесів, але й забезпечують стабільну якість продукції, що є ключовим чинником конкурентоспроможності закладів.

Впровадження нових технологій приготування страв дозволяє:

- стандартизувати процеси приготування, що зменшує кількість помилок та відхилень у якості страв;
- контролювати критичні параметри в реальному часі, а саме спосіб та час приготування, що важливо для безпеки та стабільної якості страв;
- оптимізувати ресурси, що дає змогу зекономити ресурсів, зменшити втрати сировини, знизити собівартість.

Впровадження нових технологій значно полегшує інтеграцію міжнародних стандартів якості, таких як: ISO 9001 (управління якістю загалом), ISO 22000 та HACCP (безпечність харчових продуктів), ISO 14001 (екологічний менеджмент).

Завдяки цьому ресторан може не лише гарантувати якість, а й отримати сертифікати якості, що відкривають нові ринки, зокрема, для кейтерингу, постачання в мережі готелів, заклади освіти тощо.

Використання нових технологій має багато позитивних факторів, але є і негативні. Позитивні фактори впровадження нових технологій приготування страв на підприємствах ресторанного бізнесу:

- підвищення якості та стабільність страв (сучасне обладнання забезпечує точність приготування)
- ефективне управління виробничими процесами (автоматизація дозволяє контролювати витрати, час приготування)
- підвищення мотивації персоналу до навчання, підвищення кваліфікації;
- зменшення навантаження на кухарів (підвищує продуктивність та знижує ризик вигорання);
- можливість швидкої адаптації новачків через чітко налагоджені процеси;
- підвищення продуктивності праці (менше часу на приготування, більший обсяг обслуговування за той самий час);
- сприяння сертифікації якості за міжнародними стандартами (високий рівень контролю допомагає легко впроваджувати системи управління якістю).

Негативні фактори впровадження нових технологій приготування страв на підприємствах ресторанного бізнесу:

- висока вартість впровадження технологій (купівля, монтаж і обслуговування обладнання потребують значних вкладень);
- необхідність перенавчання персоналу (працівники мають пройти спеціальну підготовку для роботи з новими технологіями);
- належність від технічного обладнання (у разі поломки або збою техніки можливе призупинення роботи кухні);
- ризик втрати індивідуальності страв (надмірна автоматизація може призвести до подібності смаків, втрати «авторської» кухні);
- залежність від постачальників технологій та їх сервісної політики.

Дивлячись на переважну кількість позитивних факторів впровадження нових технологій приготування страв на підприємствах ресторанного бізнесу, можна зробити висновок, що у сучасному світі без залучення інновацій бізнес не може бути конкурентоспроможним. Впровадження нових технологій приготування страв – це необхідність, яка відповідає сучасним вимогам до якості, безпеки, ефективності та креативності. Інтеграція таких рішень у виробничі процеси дозволяє підвищити репутацію ресторану, задоволеність клієнтів і економічну ефективність бізнесу. Таким чином, визначено впровадження нових технологій приготування страв необхідною частиною у інтегрованій системі управління якістю послуг підприємств ресторанного бізнесу України.

На основі вище викладеної теоретичної інформації та методології впровадження інтегрованої системи управління якістю послуг, а саме одної з важливих складових – нової технології приготування страв, нами запропоновано апробацію на ресторанному підприємстві «YUG».

Процес впровадження нової технології приготування в ресторан «YUG» доцільно описати за допомогою карти процесу проведення програми (рис. 3.26). Карта процесу проведення програми є інструментом управління TQM, що використовується для оцінки послідовності і доцільності проведення робіт з метою їх коригування в ході виконання. Даний інструмент дозволяє визначити операції процесу, де можуть виникнути потенційні проблеми. «Знаки питання» на рис 3.26

вказують саме на такі операції. Власник процесу має бути готовим до виникнення проблем на операціях та прийняття запобіжних заходів.

Після того, як на управлінському рівні прийнято рішення про впровадження нової технології приготування страв, потрібно встановити, чи потребує вона закупки нового обладнання. В одних випадках технологія приготування (наприклад, су-від) вимагає покупки спеціального обладнання, в інших (фудпейрінг, папільот) - можна використати наявне устаткування. Нове устаткування закупається, підключається та випробується, зокрема перевіряється його готовність до роботи, вивчається технічна (паспортна) документація, проводяться консультації з продавцем обладнання, виставляються потрібні технологічні параметри.

На етапі розробки технологічної документації формуються спеціалізовані документи, що формалізують процес приготування. До таких документів відносять рецептури, рекомендації щодо застосування технологічного обладнання, зберігання та подачі страви, технологічні та калькуляційні карти страв.

Запровадження нової технології приготування може потребувати закупки окремих інгредієнтів, спеціальних матеріалів (термостійкого вінілового паперу, спеціальних пластикових пакетів тощо). Випробування приготування страви за новою технологією здійснюється для перевірки готовності усіх її елементів – сировини, обладнання, параметрів технологічного процесу, документації та спеціаліста.

Готова страва проходить експертизу чи бракераж, тобто контроль за виходом, безпекою та якістю страв з наступною документацією результатів. До проведення бракеражу експерти мають вивчити супровідні документи (технологічні карти, рецептуру, технологію приготування та показники якості готової страви). В процесі бракеражу страва оцінюється візуально та за допомогою приладів (ваги, термометр тощо). Якщо страва вважається безпечною (відповідає за зовнішнім виглядом нормативним документам), проводиться дегустація.

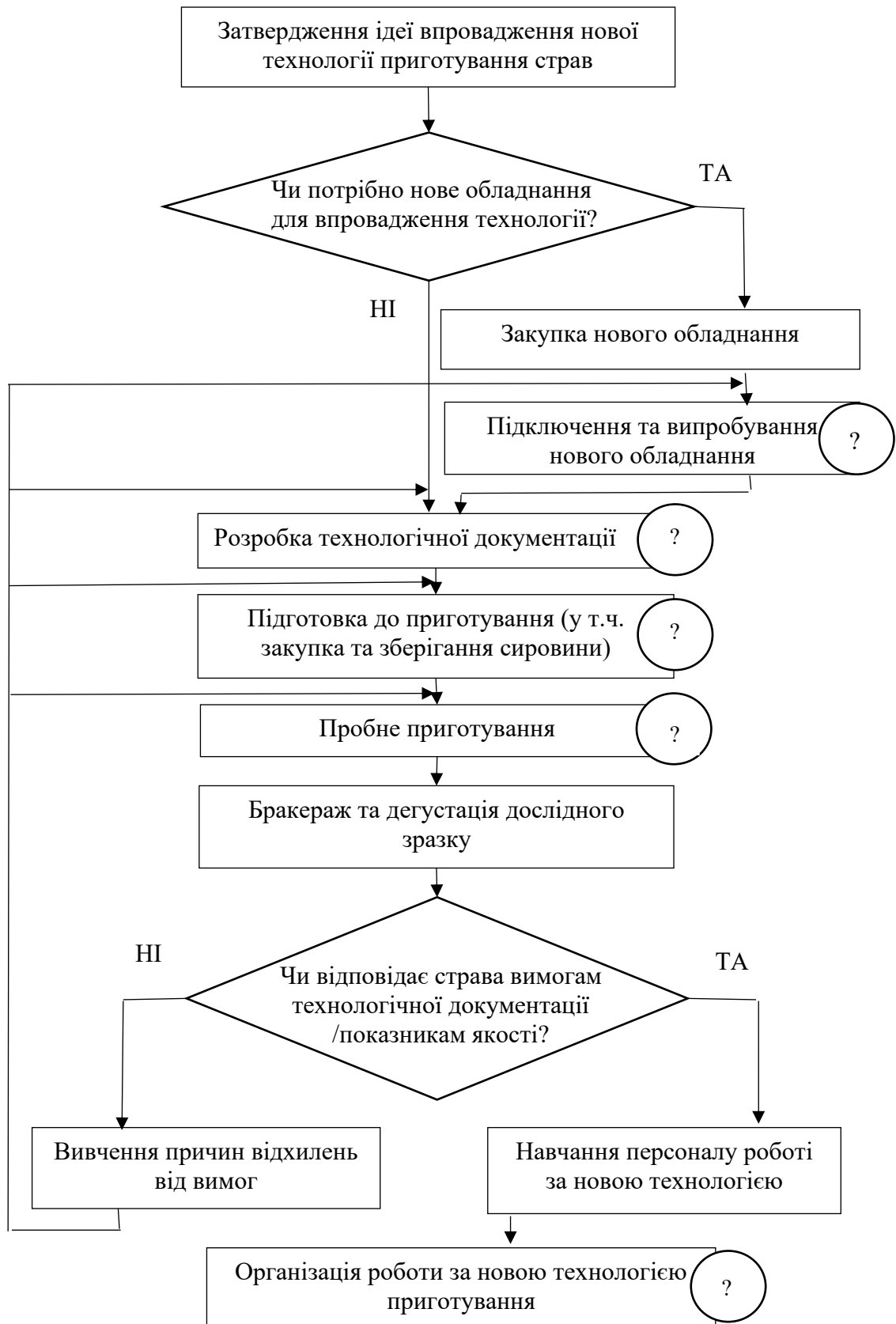


Рисунок 3.26 – Карта процесу проведення програми впровадження нової технології приготування страв (на прикладі ресторану «YUG»)

Джерело: розроблено автором

Якщо страва відповідає вимогам технологічної документації /показникам якості, то до вивчення нової технології приготування залучається персонал (як правило, кілька осіб для забезпечення взаємозамінності). Завершення процесу навчання дає можливість закінчити процес опанування нової технології приготування та включити нові страви в меню (організувати роботу за новою технологією приготування). Якщо в процесі бракеражу виявлені відхилення від вимог/показників якості, потрібно дослідити їх причини. При виявленні проблем з обладнанням, сировиною, документацією чи роботою виконавця можливо виникнення потреби повернутися до відповідних попередніх етапів процесу для усунення невідповідностей.

Розглянемо можливі проблеми процесу впровадження нової технології приготування з застосуванням аналізу видів та наслідків відмовлень (Failure Mode And Effect Analysis – FMEA), див. табл. 3.23.

FMEA є інструментом, який використовується для оцінки, визначення пріоритетів і зниження ризику операцій процесу (проекту).

Таблиця 3.23 – Аналіз видів та наслідків відмовлень FMEA процесу впровадження нової технології приготування страв (на прикладі ресторану «YUG»)

Роботи або операції	Поява відмови		Наслідки відмови	Виявлення відмов			
	Вид відмов	Вірогідність виникнення відмови*	Наслідки потенційної відмови	Значущість наслідків відмови з позицій клієнта*	Методи контролю (самоконтролю)	Вірогідність виявлення відмови власними силами*	Число пріоритетності ризику RPN
1	2	3	4	5	6	7	8
Затвердження ідеї впровадження нової технології приготування страв	Помилкове припущення що можливості комерціалізації ідеї	4	Зростання витрат, втрата прибутку	10	Повторний економічний розрахунок, вивчення затребуваності результатів ідеї у споживача	5	200
Закупка нового обладнання	Ненадійний постачальник, неповна комплектність обладнання, невідповідність технології, що впроваджується	4	Простий обладнання (неробочий стан, неможливість використання, відсутність комплектуючих)	10	Повторна перевірка надійності постачальника, вивчення паспорту обладнання, вивчення параметрів технології	4	160
Підключення та випробування нового обладнання	Невідповідність обладнання умовам експлуатації	5	Простий обладнання (неможливість підключення)	10	Уточнення незрозумілих питань щодо підключення обладнання у постачальника	4	200
Розробка технологічної документації	Невідповідність (відсутність або некомплектність) технологічної документації, внесення в технологічну карту несумісних продуктів, помилка у визначенні їх ваги, відсутність можливості заміни інгредієнтів	10	Псування страви, скарги споживачів на неякісний продукт (продукт неналежної ваги), збільшення відходів продуктів, зростання витрат часу на приготування страв	9	Перевірка наявності, комплектності, правильності складення технологічної документації до впровадження технології	4	360

Продовження таблиці 3.23

1	2	3	4	5	6	7	8
Підготовка до приготування (у т.ч. закупка та зберігання сировини)	Несвіжа або некондиційна сировина, відсутність окремих інгредієнтів	4	Псування страви, скарги споживачів на неякісний продукт, збільшення відходів продуктів, порушення рецептури	9	Візуальний огляд, повторна перевірка технологічної карти (рецептури)	2	72
Пробне приготування	Не дотриманий режим приготування, порушено пропорції	6	Псування страви, скарги споживачів на неякісний продукт	9	Перевірка технологічної карти, налаштувань обладнання	3	162
Бракераж та дегустація дослідного зразку	Не проведено візуальне оцінювання, не зважено страву, безпечну зовні страву не дегустовано	7	Невірні висновки щодо якості та безпеки страви	6	Дотримання правил проведення бракеражу	3	126
Вивчення причин відхилень від вимог	Недостовірна або неповна інформація, занижена або завищена оцінка суттєвості відхилення, невміння виявити найсуттєвіші причини	6	Невірні висновки щодо причин відхилень від вимог, невірне визначення проблеми	6	Використання обґрунтованого інструментарію для аналізу, уточнення незрозумілих питань	6	216
Навчання персоналу роботі за новою технологією	Відсутність відповідних навичок персоналу	5	Псування страви, скарги споживачів на неякісний продукт	9	Повторна перевірка навичок персоналу	3	135
Організація роботи за новою технологією приготування	Включення в меню страви, не доведеної до потрібного рівня якості, помилки технологічної документації, порушення часу приготування страв за новою технологією	9	Псування страви, скарги споживачів на неякісний продукт та тривале очікування, зниження прибутку	9	Повторення пробного приготування, перевірка навичок персоналу, повторна перевірка технологічної карти (рецептури)	4	324

* оцінку отримано за результатами опитування фахівців ресторанного бізнесу

Джерело: розроблено автором

FMEA використовується в процесі проектування для аналізу та удосконалення конструкції продукту чи процесу його виробництва, маючи за кінцеву мету задоволення потреб споживачів. Він дозволяє попередити виникнення чи послабити важкість можливих наслідків дефектів, що виникають, а також забезпечити досягнення певних характеристики функціональності, безпеки, надійності об'єкта аналізу. Інструмент припускає встановлення потенційних видів відмов, їх наслідків, а також методів контролю (виявлення). Для кожної операції визначають оцінювальний показник - число пріоритетності ризику (Risk Priority Number - RPN), що є індексом для виміру ступені важливості для елементів карти FMEA.

Показник RPN по операціях розраховується за формулою:

$$RPN = O * S * D, \quad (3.12)$$

де O – вірогідність виникнення потенційної небезпеки відмови;

S – значущість наслідків відмови з позицій клієнта;

D – вірогідність виявлення відмови власними силами

Кожну складову розрахунку коефіцієнту рекомендовано оцінювати від нуля до десяти балів. Логіка розрахунку полягає в тому, що в поле зору дослідника потрапляють операції з високим ризиком появи невідповідності, яка має суттєві наслідки та не може бути легко виявлена власними силами при поточному рівні контролю. Подібні операції мають найвищий показник пріоритетності ризику.

Якщо розглянути розраховану в табл. 3.3 величину числа пріоритетності ризику, то можна стверджувати: впровадження технології приготування може супроводжуватися певними відмовами, які можуть повністю зіпсувати страви, що готуються, але більшість з яких виявляється легко власними силами персоналу при існуючому рівні контролю.

В результаті FMEA-аналізу нами виявлені найбільш проблемні операції процесу, що досліджується, а саме розробка технологічної документації (RPN=360) та організація роботи за новою технологією приготування (RPN=324). Зменшити показник пріоритетності ризику на операціях можна шляхом впровадження більш

ефективних способів знаходження дефектів чи їх попередження (виключення). Перший спосіб вважаємо більш доцільним, тому потрібно знизити вірогідність виникнення даного виду дефекту, прибрав його причину, що можна досягти зокрема запровадженням застосування інструментарію управління якістю.

Вважаємо за доцільне дослідити основні причини виникнення невідповідностей на даній операції для запобігання їх появи в майбутньому, що пропонується зробити з застосуванням діаграми Ісікави. Причинно-наслідкова діаграма (діаграма Ісікави) є інструментом, який використовується для організації потенційних причин проблеми, вибору найбільш ймовірної причини та перевірки причинно-наслідкового зв'язку між проблемою та найбільш імовірною причиною.

Побудова причинно-наслідкової діаграми проводиться в кілька етапів. Перш за все, формулюємо проблему, що розглядається як результат, а саме – невідповідність технологічної документації. Далі слід зібрати та структурувати причини проблеми за групами. Такими групами можуть бути: матеріали, обладнання, природа, методи, виконавець та вимірювання. З точки зору виявленої проблеми невідповідності технологічної документації найбільш вагомими причинами її появи є розробник карти (виконавець), технологія організації її розробки (метод), програмне забезпечення з автоматизованим формуванням документів (обладнання), відповідність законодавчим документам (вимірювання).

Виявлені причини першого рівня (основні причини) наносимо на діаграму Ісікави як основні категорії. Розгалужуємо діаграму шляхом введення причин наступного порядку до потрібного ступеня деталізації. Так, зокрема помилки виконавця відбуваються через невірно зазначені терміни обробки та зберігання продукту, його вагу та взаємозамінність, невірність опису методу приготування, розрахунку калькуляції, невідповідності меню.

Побудуємо діаграму Ісікави (на прикладі ресторану «YUG») для проблеми невідповідності технологічної документації (рис. 3.27).

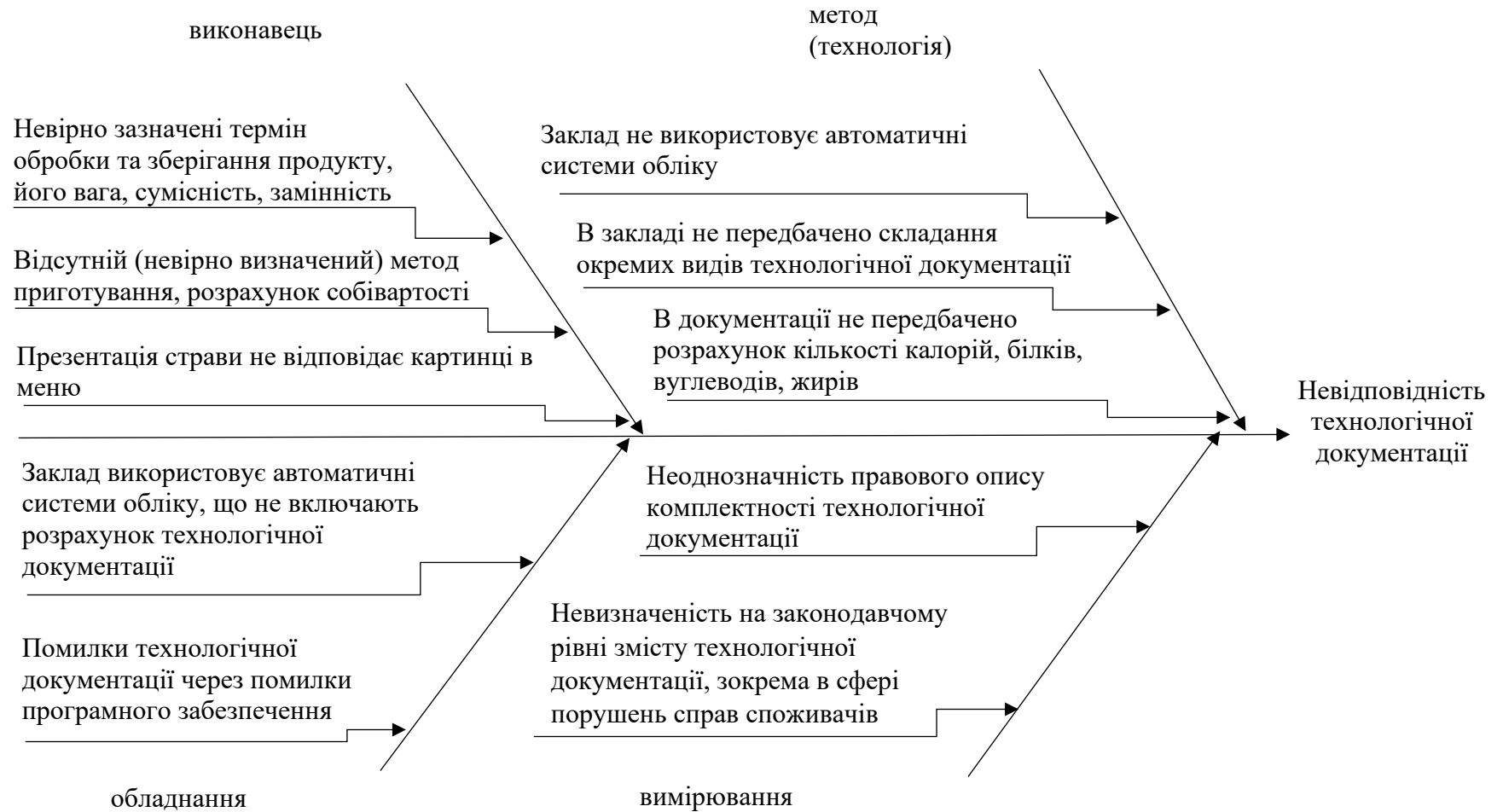


Рисунок 3.27 – Діаграма Ісікави проблеми невідповідності технологічної документації
(на прикладі ресторану «YUG»)

Джерело: розроблено автором

Для вивчення вагомості причин першого рівня, що вплинули на невідповідність технологічної документації, варто їх розглянути більш детально. Більшість ресторанних закладів, що активно конкурують за споживача, формалізують операційну діяльність шляхом розробки не тільки обов'язкової (тобто такої, що перевіряється Держспоживслужбою), але й рекомендованої документації (для внутрішнього застосування). У зв'язку з появою тенденції здорового харчування споживачів рекомендована документація доповнюється розрахунками споживчої цінності та іншою додатковою інформацією. Що стосується застосування ресторанами автоматичних систем обліку, то спочатку більшою мірою вони були притаманні великим закладам, зокрема мережевим, таким як вибрані нами ресторани «YUG».

Більш суттєвою причиною невідповідності технологічної документації виступає виконавець. Складанням технологічної та калькуляційної карти страви (основних документів нової страви) займається людина, яка опрацьовує страву та в майбутньому буде її готувати. Проте як будь-який виконавець, вона може помилятися. Якщо основи розрахунку технологічної та калькуляційної карти страви виробничий персонал ресторану опановує в процесі навчання, то спосіб приготування страви чи обробки продуктів у новій ресторанній технології потребує окремого додаткового вивчення. Тому саме з невірно визначеним методом приготування пов'язана велика кількість помилок виконавця.

Підтвердити дане твердження можна за допомогою ще одного інструмента менеджменту якості – діаграми Парето. Для цього вимірюють кількість відмов за окремими факторами, що відносяться до виконавця (розробника технологічної та калькуляційної карти). Розроблена діаграма Парето ресторану «YUG» наведена в Додатку В, Г. Її результати підтверджують перевагу невірно визначеного методу приготування в кількості помилок виконавця.

Все вищенаведене дозволяє стверджувати про типову проблему невизначеності методу приготування. Формування типових управлінських рішень надає можливість розв'язати типові проблеми, що виникають [168]. Таким типовим рішенням може виступати рішення щодо впровадження документації, що

формалізує процес розробки методу приготування, зокрема технологічної карти процесу.

Технологічну карту процесу варто скласти у проекції IDEF0 (рис. 3.28). Вона відбиває послідовність виконання основних операцій, уявлення про джерела вхідної інформації, а також дані про необхідний персонал, зайнятий в даному процесі. Вказаний документ визначає шість основних операцій процесу розробки методу приготування страви – від вивчення навчальної інформації кухаром-виконавцем до контролю виготовленої страви завідувачем виробництва (шеф-кухарем). Процес ґрунтується на зовнішній (головним чином, навчальній) інформації, а також на внутрішній документації, що дозволяють його виконати в оптимальний спосіб. На виході процесу оформлюється акт відпрацювання, в якому обґрунтовується висновок щодо готовності методу приготування страв до впровадження в технологічний процес.

Відповідно до результатів FMEA-аналізу ще одною проблемною операцією процесу впровадження нової технології приготування страв є організація роботи за нею (RPN=324). Проблему нездатності організації працювати за новою технологією приготування страв доцільно дослідити за допомогою діаграми зв'язків (рис. 3.29). Діаграма зв'язків дозволяє виявити логічні зв'язки між основною проблемою (ідеєю, невідповідністю), її причинами (факторами впливу) або іншими даними. Вона є складнішою за діаграму Ісікави та обирається як інструмент аналізу, коли:

- тема настільки складна, що зв'язки між різними ідеями або причинами не можуть бути встановлені за допомогою звичайного обговорення;
- якщо є підозра, що проблема, порушена в питанні, є симптомом більш фундаментальної нерозкритої проблеми.

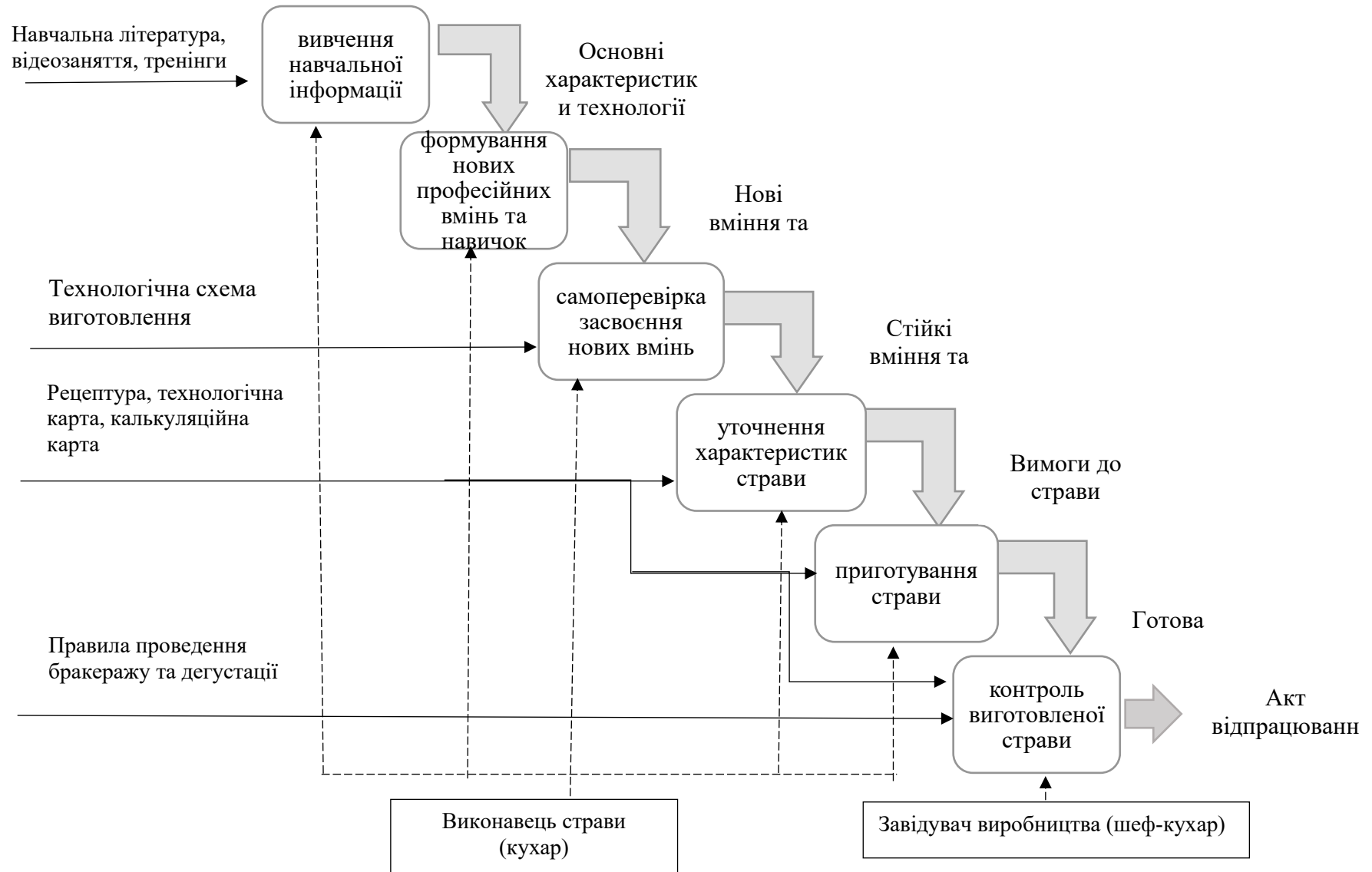


Рисунок 3.28 – Технологічна карта процесу розробки методу приготування страви (на прикладі ресторану «YUG»)

Джерело: розроблено автором



Рисунок 3.29 – Діаграма зв'язків проблеми нездатності ресторану організувати роботу за новою технологією з її причинами (на прикладі ресторану «YUG»)

Джерело: розроблено автором

Загалом можна стверджувати, що проблема нездатності ресторану організувати роботу за новою технологією викликана такою ключовою причиною як «кухар не встигає готувати страви за новою технологією». Остання в свою чергу є симптомом більш фундаментальних нерозкритих проблем, а саме: недостатнього опрацювання методу приготування страви та невдалого вибору черговості обробки страв.

Типову проблему недостатнього опрацювання методу приготування страви нами було запропоновано розв'язувати шляхом впровадження документації, що формалізує процес розробки методу приготування (технологічної карти процесу).

Що стосується типової проблеми черговості обробки страв, то в ресторанах для обслуговування клієнтів найчастіше використовується правило FCFS (first come, first served, «перший прийшов – першим обслужений»). При цьому не зважається на те, що страви, які замовляються відвідувачем, мають різний термін приготування. Тобто при обробці замовлення враховується лише його номер в черзі замовлень, та навпаки, не враховується час приготування страв. За умов застосування правила FCFS страви більш тривалого приготування можуть надходити на кухню ресторану раніше за страви швидкого приготування. Відповідно вся черга страв, що залишилася (і відповідно, клієнтів, що їх замовили) буде очікувати більш тривалий час.

Для того, щоб скоротити середній час очікування для клієнтів ресторану ми вважаємо за доцільне прийняти управлінське рішення щодо зміни правила пріоритетів в обслуговуванні клієнтів з FCFS на SOT (shortest operation time, «найкоротший час обробки замовлення»). Відповідно до правила SOT першими в обробку приймаються ті страви, які мають найкоротший термін приготування. В такий спосіб загальний та середній час очікування клієнтів в черзі суттєво скорочуються. Страви більш тривалого приготування будуть виконуватися останніми, тобто вони знаходяться в кінці черги. Щоб клієнти, які їх замовили, не чекали нескінченно, черга періодично переглядається шеф-кухарем, та ці замовлення вручну переміщуються на початок черги.

Наведемо графіки приготування страв за методом FCFS та SOT для ресторанів європейської кухні в додатках Г, Д, Е, Є (тривалість приготування страв визначено на підставі наступного: попередня обробка проводиться заздалегідь, час приготування страви для встановлення обробки рахуємо за часом остаточної обробки). Зазначимо, що за умов застосування правила SOT менше страв знаходяться в процесі одночасної обробки. Загальний та середній час очікування страви клієнтом також зменшується.

З огляду на наявні типові проблеми процесу впровадження нової технології приготування в ресторанних закладів нами запропоновано логічну модель взаємозв'язку інструментів управління якістю, що використовуються для розв'язання завдань, що виникають на різних етапах даного процесу (рис. 3.30).

Так, на етапі опису процесу впровадження нової технології приготування вирішується завдання встановлення тих операцій процесу, де можуть виникнути потенційні проблеми. З цією метою рекомендовано використовувати карту процесу проведення програми. Більш детальне дослідження потенційних невідповідностей за операціями процесу, що мають найвищий показник пріоритетності ризику, слід виконувати за допомогою аналізу видів та наслідків відмовлень FMEA. Найбільш проблемними операціями в нашому дослідженні виявилася розробка технологічної документації та організація роботи за новою технологією приготування. Відповідно типовими проблемами виступає невідповідність технологічної документації та нездатність організації працювати за новою технологією приготування страв. Для встановлення основних причин виникнення проблем використовуються такі інструменти як причинно-наслідкова діаграма Ісікави, діаграма Парето та діаграма зв'язків. З їх допомогою встановлено, що причинами вищевказаних проблем виступають невизначеність методу приготування страв та невдалий вибір черговості обробки страв.

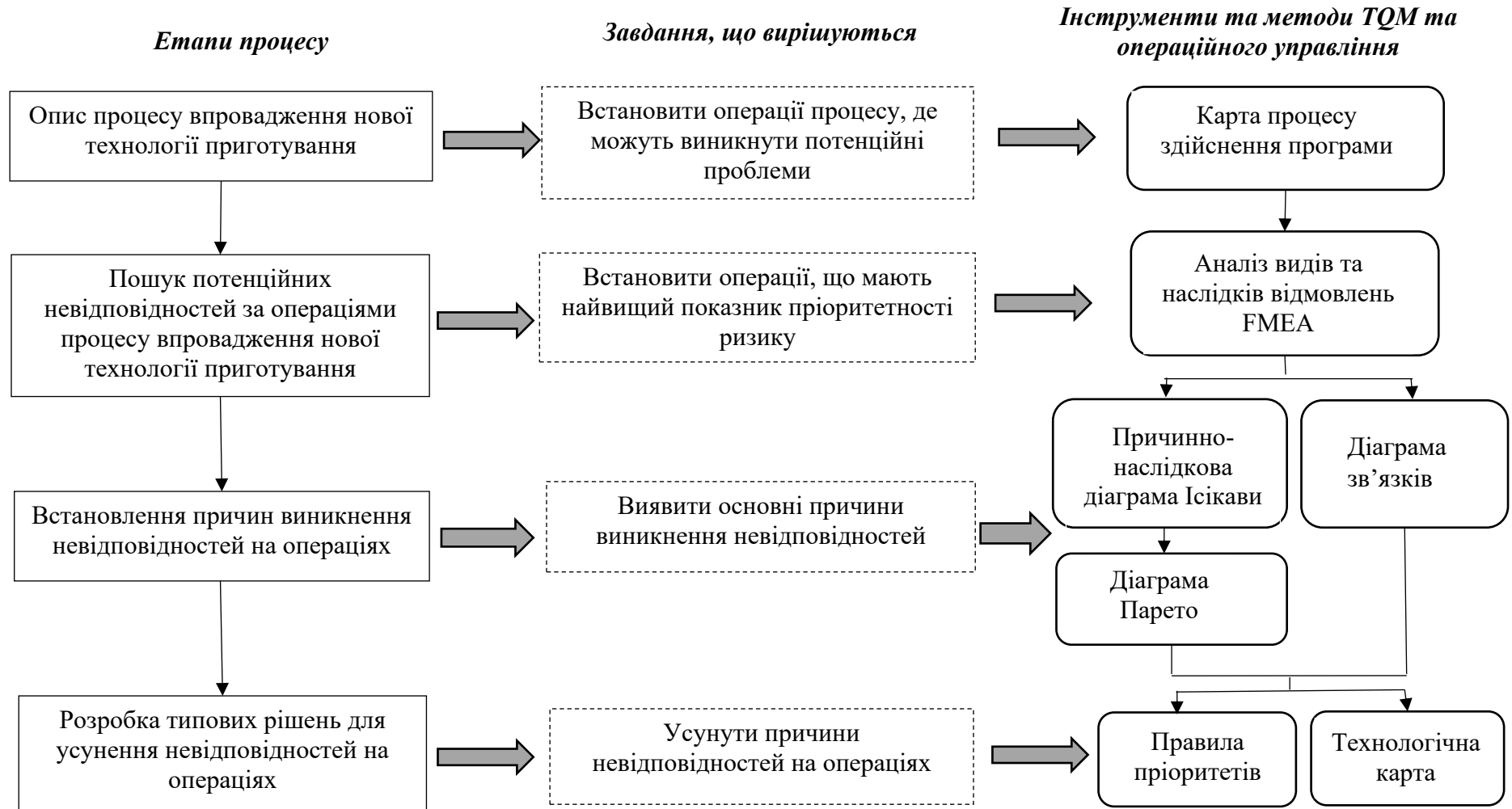


Рисунок 3.30 – Логічна модель взаємозв'язку інструментів управління якістю, що використовуються в процесі впровадження технології приготування в ресторанных закладах (на прикладі ресторану «YUG»)

Джерело: розроблено автором

Типові проблеми, що виникають при впровадженні нової технології приготування страв, вимагають формування типових управлінських рішень в ресторанному бізнесі. Такими типовими управлінськими рішеннями виступає:

- впровадження практичного відпрацювання методу приготування страви, формалізоване через технологічну карту процесу, для зменшення невизначеності вказаного методу;
- застосування інструментарію операційного менеджменту, зокрема правила пріоритету SOT («найкоротший час обробки замовлення»), для нівелювання невдалого вибору черговості обробки страв.

Запропонований набір інструментів дозволяє покращити характеристики технології приготування страв ще на етапі розробки, а також встановити та нівелювати причини потенційних невідповідностей в ресторанных закладах європейської кухні «YUG».

Вищенаведені заходи сприятимуть здійсненню організаційних змін шляхом впорядкування, оновлення або трансформації структури, процесів, функцій чи корпоративної культури підприємств ресторанного бізнесу. Вони спрямовані на підвищення ефективності діяльності, покращення якості надання послуг, адаптацію до нових умов, а також передбачають впровадження стандартів якості, цифровізацію процесів та професійне навчання персоналу.

На основі експертної оцінки та результатів аналогічних досліджень у системі управління якістю послуг, можна зазначити, що зміна організаційних змін буде сприяти зростанню комплексної інтегральної оцінки – на 7 %; навчання персоналу буде сприяти зростанню – на 10 %; впровадження цифровізації процесів забезпечить зростання – на 12 %; стандартів якості – на 5 %.

Визначимо комплексну інтегральну оцінку системи управління якістю послуг після впровадження заходів:

$$I_{kio} = 0,401 + 0,07 + 0,1 + 0,12 + 0,05 = 0,741 \text{ або } 74,1 \%$$

Після впровадження комплексу організаційних, технічних та кадрових заходів, спрямованих на вдосконалення інтегрованої системи управління якістю послуг, інтегральна оцінка досягла рівня 74,1 %, що свідчить про високий рівень ефективності функціонування інтегрованої системи управління якістю послуг. Такий результат підтверджує позитивний вплив реалізованих змін на основні показники якості: оперативність, узгодженість, надійність і клієнтоорієнтованість.

Отримане значення свідчить про стабільну роботу системи та її здатність відповідати сучасним вимогам споживачів, а також демонструє конкурентоспроможність підприємства в умовах ринку.

Висновки до розділу 3

1. За результатами аналізу ресторанного бізнесу в Україні визначено такі тенденції: динаміка закладів громадського харчування в Україні з 2010 по 2023 рік, співвідношення кількості фізичних осіб-підприємців та юридичних осіб на ринку ресторанного господарства України з 2010 по 2023 рік, динаміка середньої заробітної плати в Україні з 2014 по 2023 рік, динаміка структури закладів ресторанного бізнесу в Україні. Проведено аналіз ринку ресторанних послуг та громадського харчування за методикою А. Томпсона та А. Стрікленда. Так як ресторанний бізнес – це сфера, яка попри усі економічні та політичні складнощі, має змогу швидко адаптуватися навіть в умовах військового стану в країні. На підставі аналізу статистичних даних та аналізу динамічних рядів встановлено, що ресторанний бізнес розвивається та швидко пристосовується. У цьому секторі має місце висока конкуренція. Одним зі способів в боротьбі з конкурентами є впровадження інноваційних технологій. У такому висококонкурентному середовищі доцільно впроваджувати інтегровану систему управління якістю послуг, яка надає можливість швидко адаптуватися та утримувати високий рівень якості, що є одним з найважливіших складових успішності ресторанного підприємства.

2. Нами було проведено оцінювання функціонування діючої системи управління якістю послуг підприємств ресторанного бізнесу України із застосуванням методу анкетування. У ході дослідження встановлено рівень розвитку систем управління якістю, зокрема: наявність такої системи в структурі управління підприємством, тривалість її використання, тип (класифікація) системи, а також рівень її результативності. Для формалізації процедури оцінювання якості в межах моніторингу функціонування інтегрованої системи управління якістю використано апарат нечіткої логіки, що дало змогу здійснити аналіз за двома групами факторів: «якість обслуговування клієнтів» та «якість приготування страв». Запропоновано математичну модель оцінювання із використанням функції належності та побудовано шкалу комплексної оцінки якості ресторанних послуг. Доведено доцільність оцінювання інтегрованої системи управління якістю за трьома ключовими критеріями: якість обслуговування, якість приготування страв і якість управління підприємством. Запропонований підхід забезпечує можливість об'єднання різнорідних показників у єдиний інтегральний узагальнюючий критерій, що підвищує об'єктивність та наочність результатів оцінювання.

3. Оптимізовано наявну систему управління якістю послуг завдяки запропонованій карті процесу проведення управління коригуючими та запобіжними діями та інфограму цього етапу. Доведено, що невід'ємною частиною інтегрованої системи управління якістю є процес управління невідповідністю продукції та процес управління коригуючими та запобіжними діями. Для реалізації сформовано процедуру проведення через розроблені карти та інфограми. Формалізовано процес проведення програми впровадження нової технології приготування страв. Формалізовано через інструменти: карти процесу та застосування методів FMEA-аналізу. Було сформовано математичну модель функції приналежності ресторанних послуг. За результатами розрахунку сформовано шкалу оцінювання якості ресторанних послуг. Запропонований методичний підхід дозволяє здійснити

комплексну кількісну оцінку функціонування системи управління якістю послуг на основі узагальнення значень окремих нормалізованих показників з урахуванням їх вагомості. Поетапна процедура розрахунку забезпечує системність, об'єктивність та можливість порівняльного аналізу. Особлива увага до формування системи показників гарантує репрезентативність оцінки та її відповідність реальному стану системи якості на підприємстві. Отримане інтегральне значення може бути використане для подальшого моніторингу, прийняття управлінських рішень і розробки заходів з удосконалення якості послуг.

Основні положення третього розділу дисертації опубліковано в працях автора [146, 148, 152, 153, 154, 162, 164, 166, 167].

ВИСНОВКИ

У роботі запропоновано нове вирішення важливого науково-прикладного завдання щодо обґрунтування теоретико-методичних положень та практичних розробок для забезпечення підприємств ресторанного бізнесу інтегрованою системою управління якістю. За результатами проведеного дослідження можна зробити такі висновки та пропозиції.

1. Розкрито зміст поняття інтегрованої системи управління якістю послуг та теоретичні основи її формування. На основі дослідження критичного аналізу наукової літератури систематизовано науково-теоретичні підходи до визначення поняття «інтегрована система управління якістю». Головними елементами є широке використання міжнародних стандартів ISO 9000, розробка галузевих стандартів, а також внутрішня єдність, яка сформована на засадах процесного підходу за рахунок вбудованих стандартів та адресності методів і інструментів TQM. Визначено ключові характеристики інтегрованої системи управління якістю, такі як поєднання стандартів та адаптивність різним сферам діяльності.

2. Досліджено генезис розвитку теорії управління якістю та основні етапи еволюції концепцій забезпечення якості. Із використанням логічного методу узагальнено основні методи: система Тейлора, зосереджена на жорсткому контролі якості через технічні регламенти, штрафи та професійне навчання; статистичні методи контролю, що дозволяють зменшити рівень дефектів; документовані системи якості, що розширюють відповідальність керівництва та працівників; впровадження TQM, що зробило якість основним стратегічним елементом управління; впровадження стандартів ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, SA 8000 та інших. На основі систематизації існуючих думок сучасних фахівців, визначено ключові закономірності, що описують етапи еволюції концепцій управління якістю, які доповнено етапом – "Інтеграція систем управління якістю". Етап характеризується вдосконаленням системи управління якістю, на основі вбудованих стандартів та методів управління якістю.

3. Розглянуто сучасні науково-методичні підходи до побудови інтегрованої системи управління якістю послуг. За результатами критичного аналізу наукової літератури запропоновано власну концептуальну модель інтегрованої системи управління якістю. Складовими моделі є: стадії процесу управління якістю, адресність методів, вбудовані стандарти та ланцюг створення цінності. Модель базується на технології вбудованих стандартів, що забезпечує інтеграцію стандартів за кожним етапом процесу управління якістю. Модель розроблено задля полегшення керівному складу координування та забезпечення безперервного удосконалення якості на підприємстві будь-якої сфери діяльності, завдяки інтегрованій системі управління якістю, яку структуровано з формування цілей та планування якості, управління невідповідною продукцією, управління коригувальними та запобіжними діями, залучення вбудованих стандартів та адресності методів управління.

4. Ідентифіковано основні управлінські процеси в інтегрованій системі управління якістю. Із використанням логічного методу, імплементації циклу PDCA та використанні нотації IDEF0, удосконалено технологічну карту процесної структури підприємства ресторанного бізнесу. Визначено чіткі бізнес-процеси з управління якістю, розкрито їх сутність, яка полягає у вирішенні проблеми аналізу помилок та постійного безперервного удосконалення якості, а також дотримання чіткого поетапного виконання всіх пунктів процесу розробки методу приготування страви. Алгоритм карти передбачає поетапне виконання пунктів, що сформовані в послідовність необхідних бізнес-процесів, які завершуються перевіркою.

5. Обґрунтовано доцільність використання інструментів загального управління якістю (TQM) у побудові інтегрованої системи управління якістю послуг підприємств ресторанного бізнесу. На підставі вивчення методології теорії управління якістю, систематизовано методи та інструменти TQM в інтегрованій системі управління якістю та розподілено за етапами процесу управління якістю. Зазначено, що в ході розробки цілей у сфері якості та

планування якості варто використовувати такі методи TQM як метод Кано, розгортання функції якості QFD, FMEA-аналізу, Таруті, деревоподібну та стрілочну діаграму, які дозволяють визначити характеристики продукту у відповідності до вимог споживачів та запланувати заходи, що забезпечують їх досягнення.

6. Розроблено індикативну систему, яка базується на трьох групах показників, завдяки яким доцільно проводити оцінювання системи управління якістю послуг на ресторанных підприємствах, що оцінюють рівень якості обслуговування, рівень якості приготування страв та рівень управління підприємством. На основі зазначених принципів для інтегральної оцінки ефективності функціонування системи управління якістю було обрано низку показників, які систематизовано відповідно до основних напрямів управління якістю та згруповано в три основні блоки. Запропоновані індикатори дозволяють комплексно оцінити стан та динаміку системи управління якістю в контексті особливостей ресторанного бізнесу. Більшість показників третьої групи мають відносний характер, що забезпечує об'єктивність їх використання для аналізу як внутрішніх процесів, так і зовнішнього позиціонування підприємства. Для їх розрахунку використовуються загальноприйняті методики, що базуються на даних фінансової, управлінської та операційної звітності, а також результатах опитувань клієнтів та внутрішніх аудитів.

7. Охарактеризовано ключові тенденції розвитку ресторанного бізнесу та їх вплив на управління якістю послуг. Із використанням статистичних методів дослідження тенденцій розвитку ресторанного бізнесу України, проведено аналіз ринку підприємств ресторанного бізнесу України. За результатами аналізу визначено такі тенденції: позитивна динаміка закладів громадського харчування в Україні свідчить про високий потенціал галузі, незважаючи на військове вторгнення в 2022 році, що стало анти рекордом; значний зріст середнього чеку у закладах громадського харчування в Україні з 2014 по 2023 рік; збільшення заробітної плати працівників громадського

харчування в Україні в період з 2020 по 2023 рік. Узагальнено, що незважаючи на всі виклики, сфера ресторанного бізнесу в Україні є перспективною та постійно удосконалюється.

8. Проведено оцінювання функціонування діючої системи управління якістю, за допомогою методу анкетування на підприємствах ресторанного бізнесу України, визначено рівень системи управління якістю, а саме: існування системи управління якістю послуг в роботі підприємства, тривалість залучення системи управління якістю, форма (класифікація) системи управління якістю, наскільки продуктивна система управління якістю. Із використанням математичного апарату нечіткої логіки, формалізовано процедуру оцінювання рівня якості, в процесі моніторингу функцій інтегрованої системи управління якістю підприємств ресторанного бізнесу проведено оцінювання за двома групами факторів: «якість обслуговування клієнтів» та «якість ресторанних страв». Реалізовано комплексне оцінювання якості ресторанних підприємств за допомогою математичної моделі функції приналежності та сформовано шкалу оцінювання якості ресторанних послуг. Доведено, що доцільно оцінювати інтегровану систему управління якістю за трьома факторами: якість обслуговування, якість приготування страв та якість управління підприємством. Запропонований спосіб надає можливість об'єднувати різномірні дані в інтегральний узагальнюючий показник.

9. Визначено напрями оптимізації наявної системи управління якістю послуг та запропоновано організацію регулярного моніторингу. Запропоновані заходи сприятимуть здійсненню організаційних змін шляхом впорядкування, оновлення або трансформації структури, процесів, функцій чи корпоративної культури підприємств ресторанного бізнесу. Після впровадження комплексу організаційних, технічних та кадрових заходів, спрямованих на вдосконалення інтегрованої системи управління якістю послуг, інтегральна оцінка досягла рівня 74,1 %, що свідчить про високий рівень ефективності функціонування інтегрованої системи управління якістю

послуг. Такий результат підтверджує позитивний вплив реалізованих змін на основні показники якості: оперативність, узгодженість, надійність і клієнтоорієнтованість. На підставі аналізу особливостей ресторанних послуг нами запропоновано діагностику їх якості в процесі моніторингу. За результатами моніторингу проведено комплексну інтегральну оцінку системи управління якістю послуг після впровадження заходів, що підтверджує вплив реалізованих змін на основні показники якості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білецький Е. В., Янушкевич Д. А., Шайхлісламов З. Р. Управління якістю продукції та послуг. Харків. торгов.-економ. інститут КНТЕУ. Х.: ХТЕІ, 2015. 222 с.
2. Shewhart, W. A. (1925). "The Application of Statistics as an Aid in Maintaining Quality of a Manufactured Product". *Bell System Technical Journal*, 3(1), 364–389.
3. Shewhart, W. A. (1926). "Quality Control Charts". *Bell System Technical Journal*, 5(4), 593–603.
4. Taguchi, G. *Introduction to Quality Engineering: Designing Quality into Products and Processes*. Asian Productivity Organization, 1986.
5. Ishikawa, K. (1986). *Guide to Quality Control*. Tokyo: Asian Productivity Organization.
6. Crosby, P. B. (1995). "Quality is Still Free." *IndustryWeek*, June 19.
7. Juran, J. M. (1993). "Making real change: Building and applying knowledge for improvement." *Quality Management in Health Care*, 1(4), 84-95.
8. Kenett, R. S., & Kenett, D. A. (2008). "Quality management and Juran's legacy." *Quality and Reliability Engineering International*, 24(6), 617-626.
9. Строкович Г. В. Особливості функціонування інституту управління якістю Вчені записки Харківського гуманітарного університету «Народна українська академія». 2012. с. 153. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VzKhgu_2012_18_2_24 (дата звернення 20.06. 2022)
10. Труш, Ю. Л., Заїнчковський А. О. Моніторинг в системі безпеки та якості харчових продуктів на підприємствах харчової промисловості. Формування ринкових відносин в Україні. Вип. 10 (221). С. 64–68. 2019. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/handle/123456789/30639>
11. Іванова В. В., Прядко А. І. Удосконалення системи управління якістю на підприємстві. Науковий вісник УМО. Серія. Економіка та управління Випуск 6. 2019. URL: <https://surl.li/pehdif> (дата звернення 25.06. 2022)

12. Вовк С. В. Обаранчук О. Б. Становлення та розвиток TQM: ретроспективний огляд. Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. № 1. С. 6-9. 2013. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkib_2013_1_4 (дата звернення 28.06. 2022)
13. Сімакова О. О., Ніколайчук О. А., Слащева А. В., Попова С. Ю., Попова В. В. Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, м. Кривий Ріг. 181-185. Номер: №4, Том 1, 2020 (284). DOI: <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4-34>.
14. Давидова О. Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві: підручник. Вид-во Іванченка І.С., 2018. 488 с.
15. Криворучко О. М. Овчаренко А. Г. Сучасне розуміння поняття «якість логістичної діяльності». Вип. 31. 2018. С. 150-163. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2018_31_12 (дата звернення 28.06. 2022)
16. Данченко О. Б., Белова О. І., Сафар Х. М. Основні аспекти управління якістю діяльності підприємства торгівлі. Вчені записки Університету «КРОК» №2 (54), 2019. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Vzuk_2019_2_22.pdf (дата звернення 24.07. 2022)
17. Крамський, С. О. Аспекти імплементації міжнародних стандартів якості на бізнес середовище. Мат. наук.-практ. конф. «Європейська інтеграція в контексті світових глобалізаційних процесів»: Наукове видання. Зб. мат. тез доповідей. ОРІДУ НАДУ, 2017. С. 116-120
18. Терлецька Ю. О. Молодий вчений. Вип. 3(55). 2018. С. 712–715. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/5039> (дата звернення 28.06. 2022)
19. Траченко Л. А. Важливі аспекти формування систем управління якістю в контексті вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2015. Ефективна економіка. 2018. No 4. URL:

http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/49.pdf (дата звернення 23.06. 2022)

20. Бедрадіна Г. К., Кузьмічова К. А. Методи оцінювання якості обслуговування на підприємствах ресторанного бізнесу. 2020. Причорноморські економічні студії. Випуск 55/ Частина 1. 2020. URL: <http://bses.in.ua/uk/55-2020> (дата звернення 28.06. 2022)

21. Kotler, P., & Armstrong, G. (2011). Principles of Marketing (14th ed.). Prentice Hall.

22. Гаркавенко С. С. Маркетинг. Лібра, 2002. 708 с.

23. Данилюк Т. І. Сутність поняття «послуга»: теоретичні аспекти. Ефективна економіка. № 8. 2014. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_8_26 (дата звернення 29.06. 2022)

24. Gronroos C. Service management and marketing. West Sussex: Textbook. Good fellow. Publishers Ltd, 2004. 34 p.

25. Коюда В.О. Сутність та змістовна характеристика послуги як бази управління. ЕКОНОМІКА І СУСПІЛЬСТВО. Випуск # 9. 2017, С. 473-478

26. Norman Ed.R. Service management. Strategy and leadership in Service Business: Textbook. Ed.R. Norman. N.Y., 2010. 59 p.

27. Решетняк О. І. Сучасні методи управління підприємством сфери послуг. Фактор, 2008. 544 с

28. Касатонова І. Уточнення сутності послуги у ринковій економіці. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2019. №22. С. 60–66. DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2019.22.0.60>.

29. Сучасні системи управління якістю, що застосовуються в Україні. Навіщо потрібно впроваджувати? Кому це потрібно? URL: https://www.ormr.gov.ua/news/4986suchasni_sistemi_upravlinnia_iakistiu_shcho_zastosovuiutsia_v_ukraini_navishcho_potribno_vprovadzhuвати_komu_tse_potribno_o.htm (дата звернення 29.06. 2022)

30. Давидова О. Ю., Писаревський І. М., Ладиженська Р. С. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві: навчальний посібник. Харків: ХНАМГ. 2012. 468 с.
31. Іваніщева О.А., Пахомська О.В. Особливості впровадження системи НАССР на м'ясопереробних підприємствах України. Молодий вчений. № 9 (85). с. 101. 2020. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/672/650> (дата звернення 28.06. 2022)
32. Чорна Н. М. Система управління якістю на туристичному підприємстві: теоретичні аспекти впровадження та функціонування. Економіка та суспільство, (29). 2021. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-56>.
33. Глебова А.О., Карчевський Б.О. Системи управління якістю на підприємстві в умовах євроінтеграційних процесів. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. Випуск 8. 2015. URL: <http://global-national.in.ua/archive/8-2015/73.pdf> (дата звернення 28.07. 2022)
34. Wunderlich S. M., Smoller M. Consumer awareness and knowledge about food sources and possible environmental impact. International Journal of Environmental Impact, 2(1), pp.85-96. 2019. URL: https://www.researchgate.net/publication/331291433_Consumer_awareness_and_knowledge_about_food_sources_and_possible_environmental_impact (дата звернення 28.07. 2022)
35. Коваленко С. М., Свідченко М. О. Національний фармацевтичний університет. м. Харків. Загальні підходи до формування програм внутрішнього аудиту систем управління якістю. URL: <https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/28828/1/238-239.pdf> (дата звернення 28.07. 2022)
36. Крикун О. О. Удосконалення системи управління якістю послуг на основі міжнародних стандартів. Modern research in world science. Proceedings of IV International Scientific and Practical Conference. Lviv, Ukraine

10-12 July 2022 URL: MODERN-RESEARCH-IN-WORLD-SCIENCE-10-120722-1.pdf (дата звернення 28.07. 2022)

37. Капінос Г. І. Управління якістю продукції в системі операційного менеджменту підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2018. № 5, т. 1. С. 147-150. URL: elar.khmnpu.edu.ua. (дата звернення 28.09. 2022)

38. Орлов П. А. Впровадження систем управління якістю: стан, проблеми, перспективи. Стандартизація, сертифікація, якість. 2013. № 6. С. 59–63.

39. Русавська, В. А., Неїленко, С. Якість як визначальний фактор задоволення потреб споживачів продукції та послуг ресторанного бізнесу. Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації, 5(1), 148–158. 2022. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.5.1.2022.260890>

40. Скопенко Н. С., Павлова Т. В. Формування системи управління якістю продукції підприємства в сучасних умовах господарювання. Вісник ХДУ. Серія Економічні науки. 2018. Том 1, № 30. С. 150–154. URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/267> (дата звернення: 03.10.2022).

41. Бурдельна Г.О. Комплекс заходів щодо вдосконалення системи стратегічного управління якістю продукції на хлібопекарських підприємствах. Наукові праці: Науково-методичний журнал. 2018. Вип. 300. Т. 312. Економіка. С.70-74.

42. Шорнікова С. В. Роль компетентності персоналу в забезпеченні якості робіт технічних випробувальних лабораторій. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2023. С. 237-243. DOI: 10.32782/2708-0366/2023.15.29.

43. Бедрадіна, Г. К., Мостова К.А. Моделювання управлінських рішень на підприємствах ресторанного бізнесу. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. № 1-2. 2023. URL:

<http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2023/302-303/pdf/100-107.pdf> (дата звернення: 13.10.2022).

44. Мостова К. А. Науково-теоретичні аспекти формування системи управління якістю послуг Всеукраїнська науково-практична конференція. Економіка країни в умовах глобальних викликів: наукові підходи та практика реалізації. 06.09.2024. ОНУ ім. Мечникова. URL: <http://catalog.liha-pres.eu/index.php/liha-pres/catalog/download/286/9155/20653-1?inline=1> (дата звернення: 03.11.2022).

45. Момот О.І. Можливості застосування міжнародних стандартів для побудови інтегрованих систем менеджменту. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну: зб. наук. праць. 2007. № 5 (37). С. 133-138.

46. Корешков В., Назаренко В., Кусакін М., Осмола І. Інтегровані системи менеджменту організації. Особливості, проблеми і шляхи вирішення. Стандартизація сертифікація якість. 2007. № 1. С. 54–61.

47. Тельнов А. С., Решміділова С. Л. Тенденції та суперечності розбудови інтегрованих систем управління якістю. Вісник Хмельницького національного університету. № 5, Т. 2. С. 149–155. 2014.

48. Світлична К. С. Науково-практичні підходи до розробки та оцінки інтегрованої системи менеджменту на фармацевтичних підприємствах : автореф. дис. канд. фарм. наук : 15.00.01. Харків, 2011. 27 с.

49. Репіна І. М. Удосконалення підходів до формування системи управління якістю на фармацевтичному підприємстві. Журнал стратегічних економічних досліджень. № 2 (13). С. 94–101. 2023. DOI: 10.30857/2786-5398.2023.2.10.

50. Писаренко В. Г. Писаренко Ю. В. Загальні критерії та моделі функціонування систем управління якістю підприємств з урахуванням рекомендацій Європейських стандартів ISO 9000. Комп'ютерні засоби, мережі та системи. № 18. С. 107-113. 2019. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Kzms_2019_18_19 (дата звернення: 08.01.2023)

51. Кирилюк І. М. Управління стандарти& зацією та сертифікацією. Черкаси: ЧНУ, 2017. 438 с.
52. Єфіменко Н. А. Рябікова Г. В. Впровадження інтегрованих інформаційних технологій в управлінський процес машинобудівних підприємств на основі принципу CALS-технологій. Управління проектами, системний аналіз і логістика. Технічна серія. Вип. 9. С. 314-319. 2012. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Upsal_2012_9_77 (дата звернення: 18.02.2023)
53. Мостова К. А. Особливості інтегрованої системи управління якістю. Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики. Збірник матеріалів тринадцятої міжнародної науково-практичної конференції. 13.09.2024. ОНЕУ. URL: http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/18894/1/%d0%a2%d0%b5%d0%b7%d0%b8_2.pdf (дата звернення: 18.03.2023)
54. Буряк Р. І. Еволюція концепцій управління якістю. Економіка та управління АПК. 2013. Вип. 10. С. 117-122. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/есurapk_2013_10_27 (дата звернення: 08.04.2023)
55. Fayol, Henri. General and Industrial Management. Translated by Constance Storrs, Sir Isaac Pitman & Sons, 1949.
56. Уткіна Ю. М. Еволюція систем управління якістю. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2012. № 38. С. 137-138. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2012_38_171 (дата звернення: 18.04.2023)
57. Harrington, H. J. The Improvement Process: How America's Leading Companies Improve Quality. – New York: McGraw-Hill, 1987. 287 p.
58. Бондаренко С. М. Строкач І. А. Особливості застосування соціально-орієнтованої концепції загального управління якістю TQM в Україні. Технології та дизайн. № 1. 2014. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/td_2014_1_8 (дата звернення: 03.04.2023)
59. Тульчинська С. О. Кириченко С. О., Савіцький Н. Ю. Модель TQM як засіб забезпечення підвищення рівня конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств. Інвестиції: практика та досвід. № 8. С. 14-

17. 2018. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2018_8_5 (дата звернення: 09.04.2023)

60. Серета Н. М. Умови формування ефективної стратегії авіапідприємства на основі принципів TQM. Науковий вісник Львівської академії. Серія : Економіка, менеджмент та право. 2019. Вип. 1. С. 133-138. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/sbfaseml_2019_1_19 (дата звернення: 19.04.2023)

61. Мостова К. А. Концептуальні засади забезпечення адаптивності системі управління якістю бізнес-процесів в сфері гостинності. Колективна монографія. Управлінське рішення в системі менеджменту підприємства. ОНЕУ. 2024. Харків: «Діса плюс».

62. Bayraktar, E., Tatoglu, E., & Zaim, S. (2008). An instrument for measuring the critical factors of TQM in Turkish higher education. *Total Quality Management & Business Excellence*, 19(6), 551–574. DOI: <https://doi.org/10.1080/14783360802023921>.

63. «TQM/EMS - 2009 Total Quality Management / Environmental Management Systems. Актуальні аспекти і практичні питання». Стандартизація. Сертифікація. Якість. 2009. № 2. С. 47. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ssia_2009_2_15 (дата звернення: 25.04.2023)

64. Кузнецова І. О., Карпенко Ю. В. Розвиток процесного підходу у концепції загального менеджменту якості. Вісник соціально-економічних досліджень. 2012. Вип. 2. С. 121-125. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2012_2_21 (дата звернення: 24.04.2023)

65. Кузнецова І. О. Моніторинг як складова процесу управління підприємством хлібопродуктів: теорія та методологія (Монографія) – Одеса: «Друкарський дім», 2009. 228 с.

66. ДСТУ ISO 9001:2015 Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015, IDT). Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016. 30 с.

67. Новак С. М. Методології IDEF як інструмент моделювання мікроструктури валютного ринку. Економіка. Управління. Інновації. Серія :

Економічні науки. 2014. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_1_77
(дата звернення: 26.04.2023)

68. ISO 14001:2015. Environmental management systems – Requirements with guidance for use. International Organization for Standardization, Geneva, 2015

69. OHSAS 18001:2007. Occupational health and safety management systems – Requirements. British Standards Institution (BSI), London, 2007.

70. Мостова К. А. Технології прийняття управлінських рішень. Колективна монографія. Харків: «Діса плюс». с.107-130) 2023 (кафедра менеджменту організацій ОНУ). URL: <https://surl.li/ebiqqh> (дата звернення: 24.05.2023)

71. Чала О. В., Буцукіна І. Б. Ідентифікація процесів підприємства при впровадженні процесно-орієнтованої системи управління якістю. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2009. № 28. С. 255-258. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2009_28_55 (дата звернення: 24.05.2023)

72. Траченко Л. А. Процесний підхід у системах управління якістю підприємств сфери послуг. Проблеми економіки. 2018. № 2. С. 251-257. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pecon_2018_2_35 (дата звернення: 24.06.2023)

73. Лебединець В. О. Коваленко С. М., Тахтаулова Н. О. Імплементация цикла деминга-шухарта (PDCA) при регламентации процессов системы управления качеством фармацевтического предприятия. Управление, экономика та забезпечення якості в фармації. 2012. № 1. С. 11-17. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/UEzyaf_2012_1_4 (дата звернення: 28.06.2023)

74. Саркісян Н. А. Дослідження картування циклу pdca, функцій управління та основних завдань управлінських процесів. Economic synergy. 2024. Iss. 4. С. 231-241. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econsyn_2024_4_19

75. Deming, W. Edwards. Out of the Crisis. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1982.

76. Сич Т. В. Управління якістю соціальних послуг : [навч. посібник для магістрантів спец. „Управління соціальним закладом”] Держ. закл. „ЛНУ імені Тараса Шевченка”. Харків: ООО „Цифра принт”, 2016. – 252 с.

77. Ніколаєнко В., Баль-Прилипко Л. Базові засади процедур інтегрованих систем менеджменту якості. Продовольча індустрія АПК. 2017. № 4. С. 20–25 URL: irbis-nbuv.gov.ua. (дата звернення: 28.06.2023)

78. Шестопал О. А., Підпружников Ю. В. Побудова інтегрованої системи якості на сучасному фармацевтичному підприємстві. Повідомлення 1. Аналіз стандартів та розробка настанови з якості. Вісник фармації. 2008. № 2. С. 38-42.

79. Баула О. П., Салій О. О., Шевченко О. О., Пальчевська Т. А., Шевченко Т. О. Методологічні підходи до розробки інтегрованої системи управління якістю на фармацевтичному виробництві лікарських засобів із продукції in bulk. Фізико-органічна хімія, фармакологія та фармацевтична технологія біологічно активних речовин: збірник наукових праць. за заг. ред. А. Ф. Попова. Київ : КНУТД, 2021. Вип. 3. С. 303-314.

80. Кузнецова І. О., Балабаш О. С. Управління бізнес-стійкістю підприємств на ринку хлібопродуктів: Монографія / Харків: «Діса плюс», 2020. URL: 192 с. <http://surl.li/ezwbto> (дата звернення: 14.08.2023)

81. Сіданіч І., Зварич Г. Характеристика моделі моніторингу якості освітніх послуг у закладах. Адаптивне управління: теорія і практика: наук. електронне вид. 2020. № 10(19). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal/article/view/337/299> (дата звернення: 15.12.2023)

82. Словник іншомовних слів. Л. О. Пустовіт, О. І. Скопненко, Г. М. Сюта, Т. В. Цимбалюк. Київ : вид-во «Довіра» УНВЦ «Рідна мова», 2000. 1015 с.

83. Великий тлумачний словник сучасної української мови. [уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел]. Ірпінь : ВТФ «Перун», 2001. 1440 с.

84. Загоруйко О. Я. Великий універсальний словник української мови. Харків : Торсинг Плюс, 2009. – 768 с.
85. Красильникова Г. В. Контент-аналіз поняття «моніторинг». Педагогічний дискурс. 2013. Вип. 14. С. 261-266.
86. Сигида Д. А. Мониторинг как теоретический концепт. Аналитика культурологии. 2010. Вып. 3 (18). С. 60-66.
87. Малтиз В. В. «Моніторинг та облік – як інструменти управління персоналу на промислових підприємствах.» Accounting and Taxation, 2024.
88. Рябова З. В. Порівняльна характеристика моніторингу та контролю в освітніх системах. Дошкільне виховання. 2005. № 9. С. 11; 3.
89. Кобець, С. П., та Скрильник, І. І. «Моніторинг у системі управління розвитком підприємства». Вісник Одеського національного університету імені І. І. Мечникова, т. 23, № 1(66), 2018, с. 69–72.
90. Бобак Н. В., Мартинюк О. В., Марочко Н. М. Моніторинг якості освіти: міжнародний досвід. URL: <http://www.ipro.if.ua/files/%D0%86%D0%9C/MON/Vobak.pdf> (дата звернення: 28.07.2023)
91. Філософський енциклопедичний словник. НАН України, Ін-т філософії імені Г. С. Сковороди. Київ: Абрис, 2002. VI, 742 с.
92. Комісаренко Є. М. Моніторинг системи сталості розвитку аграрних підприємств. Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Сер. : Економічні науки. 2014. № 5. С. 124-129. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnauc_ekon_2014_5_21 (дата звернення: 25.08.2023)
93. Берест М. М. Формування системи показників моніторингу розвитку кризових явищ на підприємстві. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2014. № 45. С. 54-59.
94. Бурова Т. А. Організація моніторингу діяльності підприємств в конкурентному середовищі. Науковий вісник Миколаївського державного університету імені В. О. Сухомлинського. Серія : Економічні науки. 2015. №

1. С. 33-37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmduce_2015_1_8 (дата звернення: 29.08.2023)

95. Іщенко Л. Ф. Розробка системи моніторингу ринку послуг мережі Інтернет: дис. канд. екон. наук: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Одеська національна академія зв'язку ім. О. С. Попова, 2007. 182 с.

96. Черкасова С.О. Економічний інструментарій управлінського моніторингу конкурентоспроможності промислових підприємств у процесі формування механізму її організаційно-економічного забезпечення. Економіка. Управління. Інновації. 2011. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2011_2_57 (дата звернення: 22.09.2023)

97. Кравченко О. О. «Особливості та принципи моніторингу конкурентоспроможності промислового підприємства». Економічний розвиток, 2018.

98. Лебединець В. О., Коваленко С. М. Розробка процесної моделі системи управління якістю фармацевтичного підприємства. Управління, економіка та забезпечення якості в фармації. 2010. № 6. С. 28-35. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/uezyaf_2010_6_6 (дата звернення: 25.09.2023)

99. Трішин Ф. А., Трач О. Р., Шекера С. С. Процесний підхід у формуванні системи управління якістю бізнес-процесів в операційній діяльності на туристичних підприємствах України. Економіка харчової промисловості. 2022. Т. 14, Вип. 4. С. 66-75. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2022_14_4_8 (дата звернення: 25.10.2023)

100. Кушнірук, В., Величко О., Коваль, О. Управління бізнес-процесами в готельно-ресторанному бізнесі. Економіка та суспільство. 2023. Випуск 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-65>.

101. Корзаченко О. В. Моделювання бізнес-процесів підприємств: методології, підходи та методи. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2015. Вип. 11(1). С. 171-175. URL:

[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2015_11\(1\)__42](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2015_11(1)__42) (дата звернення: 20.11.2023)

102. Кононенко Ж. А., Шаравара Р. І., Яковенко Т. І. Моделювання бізнес-процесу – складова управління підприємством. Економіка та суспільство: зб. наук. праць. Полтава: Полтавський університет економіки і торгівлі, 2024. Вип. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-134>).

103. Траченко Л. А. Процесний підхід у системах управління якістю підприємств сфери послуг. Проблеми економіки. 2018. № 2. С. 251-257. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PeKon_2018_2_35 (дата звернення: 25.12.2023)

104. Трішин Ф. А., Трач О. Р., Шекера С. С. Процесний підхід у формуванні системи управління якістю бізнес-процесів в операційній діяльності на туристичних підприємствах України. Економіка харчової промисловості. 2022. Т. 14, Вип. 4. С. 66-75. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2022_14_4_8 (дата звернення: 28.12.2023)

105. Гадецька З. М., Холопова. М. О. Моделювання бізнес-процесів діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2016. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_5_12 (дата звернення: 28.12.2023)

106. Мойсеєнко К. Є., Латишева О. В., Шевченко Н. Ю. Діагностика та моделювання бізнес-процесів підприємства як обов'язковий компонент проєкту підвищення операційної ефективності. Вісник економічної науки України. 2023. № 1. С. 50-56. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2023_1_8 (дата звернення: 28.12.2023)

107. Мостова К. А. Специфіка функцій управління підприємств ресторанного бізнесу. Економіка країни в сучасному міжнародному просторі : Всеукр. наук.-практ. конф. «Київський економічний науковий центр». 2022. С. 26-30.

108. Мостова К. А. Теоретичні підходи до формування системи управління бізнес-процесами на підприємствах ресторанного бізнесу. Всеукраїнська науково-практична конференція «глокалізаційні аспекти інноваційного розвитку економіки». 18.10.2024. ОНЕУ. URL:

<https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/26240/1/tezy.pdf> (дата звернення: 28.10.2024)

109. Мостова К. А. Впровадження нових управлінських рішень на підприємствах ресторанного бізнесу під час війни Глокалізаційні аспекти інноваційного розвитку економіки: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених. ОНЕУ. м. Одеса, 20 жовтня 2022. С. 163-164. (дата звернення: 28.12.2024)

110. ДСТУ ISO 9001:2015 Системи управління якістю. Вимоги. Національний Стандарт України. Чинний від 2016-07-01. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016. 22 с.

111. Tkachenko V. Features of quality management of non-compliant products in Ukraine. Економіка та суспільство. № 26. 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/364/350> (дата звернення: 28.12.2024)

112. Кузнецова І. О., Карпенко Ю. В., Карпенко Н. О. Основні підходи до застосування методів управління якістю. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2024. №1. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-1-9593>.

113. Чайка І. П. Дослідження пріоритетних потреб споживачів послуг методом «Модель Кано». Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2017. № 2. С. 151-163.

114. Мотринчук О. В. Метод Кано як один з інструментів оцінки ступеня задоволеності споживача. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2014. № 802. С. 86-92.

115. Карпенко Ю. В., Саєнко А. Р. Методи та інструменти концепції total quality management як основа реалізації конкурентної стратегії підприємств. Науковий вісник ОНЕУ. 2024. № 1-2 (314-315). С. 84-91.

116. Evans J.R. Total Quality Management and Strategy. South-Western, 2005. 467 p.

117. Rampersad H. K. Total Quality Management: an executive guide to continuous improvement. Heidelberg: Springer-Verlag, 2001. 200 p.

118. Осієвська В., Михайлова Г., Галько С. Формування якості ковдр з об'ємними наповнювачами. Товари і ринки. 2019. №4. С. 16-25.
119. Ванько В., Приходько О. Матричний метод проведення FMEA-аналізу як інструмент прогнозування якості продукції. Вимірвальна техніка та метрологія. №78. 2017. С. 80-84.
120. Верещак В., Добрава В., Проскурня О. Удосконалення системи менеджменту центрів надання дослідницьких послуг шляхом застосування методу FMEA. Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. №4(06). 2018. С.8-19.
121. Schonberger R. J. Japanese Manufacturing Techniques: Nine Hidden Lessons in Simplicity. Free Press, 1982. 260 p.
122. Огірко О. І., Пілат О. Ю., Романюк О. П. Моделювання інформаційних технологій діаграмами Ісікави. Квалілогія книги. 2016. № 1 (29). С. 90-99.
123. Ченчева О. О., Сукач С. В., Петренко І. С., Караєва Н. В. Принцип побудови бально-модифікованої діаграми Ісікави як сучасного інструментарію аналізу ризиків видобувних та механообробних підприємств. Системи управління, навігації та зв'язку. 2023. №1. С.163-166.
124. Скрипник А.Л., Литвиненко О.В., Боліла Н.В., Новак Є.В. Вибір і застосування контрольних карт у будівництві. Будівельні матеріали та вироби. 2019. №1-2(101). С.64–67.
125. Kume H. Statistical Methods for Quality Improvement. Productivity Press.1987. 231 p.
126. Русавська В. А., Таран М. Д. Теорія та практика управління якістю в історичній ретроспективі та їх вплив на сучасні концепції управління якістю. Економіка та суспільство. №31. 2021. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/706/679> (дата звернення: 28.12.2024)
127. Taguchi G. Introduction to Quality Engineering: Designing Quality Into Products and Processes. Asian Productivity Organization, 1986. 191 p.

128. Білецький Е. В., Янушкевич Д. А., Шайхлісламов З. Р. Управління якістю продукції та послуг. Харків: ХТЕІ, 2015. 222 с.
129. Парфенцева Н. О., Голубова Г. В. Статистичні методи контролю якості як інструмент дослідження даних у пакеті Statistica. Статистика України. 2023. № 1. С. 19-26.
130. Muchammad Rif'an Aziz, Moh. Jufriyanto, Hidayat. Analysis Quality Control In Rice Packing Projects To Reduce Defects Using Methods Statistical Quality Control (SQC). Jurnal Sains Teknologi dan Industri. Vol. 20. №2. 2023. P.800 – 808.
131. Радкевич О. Діаграми, графіки та схеми як інструментарій представлення проєктної інформації. Професійна педагогіка. №1(22). 2021. С. 197-212.
132. Ястремська О. М. Управління скороченням браку продукції промислового підприємства: теоретичний і практичний аспекти. Проблеми економіки. №1 (55). 2023. С. 111-129.
133. Мірських Г. О., Березюк А. О., Васюк В. В. Інструменти менеджменту якості в завданнях синтезу характеристик і показників передбачуваного до розробки інженерного об'єкта. Енергетика і автоматика. №5. 2022. С. 102-116.
134. Мостова К. А. Трансформація та удосконалення методів і форм управлінської діяльності в ресторанному бізнесі Фаховий Міжнародного наукового журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2023. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-10>.
135. Новак Є. В., Собко Ю. Т., Сумарюк О. В. Доцільність застосування діаграми Ганта для розробки проєктної документації Сучасні проблеми архітектури та містобудування. № 65. 2023. С. 291-300.
136. Karatsu H. TQC Wisdom of Japan. Cambridge: Productivity Press, 1988. 125 p.

137. Мартинова О. В., Шевченко О. К. Застосування методу експертних оцінок в економічних дослідженнях. Молодий вчений. Науковий журнал. 2021. № 2(90). С. 259-266.

138. Крамський С., Захарченко О. Організаційна модель управління етапами реалізації програм інфраструктурних проєктів. Управління розвитком складних систем. 2022. Випуск 52. С. 28–34. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2022.52.28-34>.

139. Семенов Г. А., Бугай В. З., Семенов А. Г., Бугай А. В. Фінансове планування і управління на підприємствах: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2007. 432 с.

140. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Київ: Науковий світ. 2022. 880 с.

141. Мостова К. А. Удосконалення методів оцінювання якості послуг підприємств ресторанного бізнесу. X Міжнародній науково-практичній конференції «Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики» журнал «Економіст». №9. 2021. С.17-18.

142. Мостова К. А. Диверсифікація як напрямок організаційних змін та фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу. VI Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти», 28-29 вересня 2023. ОНЕУ. URL: <https://surl.li/aciwjpr> (дата звернення: 29.12.2024)

143. Thompson Jr., Arthur Alan and Alonzo J. Strickland. Strategic Management: Concepts and Cases. Irwin/McGraw-Hill, 1999. 1059 p.

144. Прокопюк А., Феленчак Ю. Б. Сучасні тенденції розвитку ресторанного господарства України та Польщі. Науковий вісник НЛТУ України. 2015. Вип. 25.4. С. 259-263.

145. Державна служба статистики України. URL: <http://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 29.12.2024)

146. Мостова К. А. Проблеми менеджменту підприємств ресторанного бізнесу під час пандемії covid-19 XX Міжнародної науково-

практичній конференції «Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях», ОНЕУ, 2022. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/15252> (дата звернення: 29.12.2024)

147. Опанасюк Ю. А., Машина Ю. П., Шульга К. О. Підвищення конкурентоспроможності закладів громадського харчування у Сумському регіоні. Вісник СумДУ. Серія «Економіка». 2018. №1. С. 40-47

148. Бедрадіна Г. К., Мостова К. А. Проблеми та перспектива ресторанного бізнесу під час війни. Актуальні питання розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід : Міжнар. наук. конф., м. Клайпеда, Литва, 10-11 бер. 2023 р. Клайпеда, 2023. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-296-8-31>.

149. Міністерство фінансів України. URL: <https://index.minfin.com.ua/>

150. Трошкін А. А. Пропозиції удосконалення існуючої класифікації закладів ресторанного господарства (об'єктів харчування). Теорія та практика дизайну: зб. наук. праць. Архітектура та будівництво. 2021. Вип. 24. С.43-50.

151. Романова Т. В. Інтегральні показники оцінювання структурних зрушень в економіці. Економіка і регіон. 2016. №6 (61). С. 20-27. URL: <https://surl.lu/yarvyu> (дата звернення: 29.12.2024)

152. Бедрадіна Г. К., Мостова К. А. Інноваційні впровадження в ресторанному бізнесі під час кризи. XXI Міжнародній науково-практичній конференції «Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях», 26-27 квітня 2023. ОНЕУ. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/16951> (дата звернення: 29.12.2024)

153. Бедрадіна Г. К., Мостова К. А. Оцінювання якості функцій управління на підприємствах ресторанного бізнесу Економіка та суспільство, (34), 2021. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-43>.

154. Мостова К. А. Діяльність закладів ресторанного бізнесу України під час війни. II Міжнародна конференція «Розвиток туристичної

галузі та індустрії гостинності: проблеми, перспективи, конкурентоздатність». Університет імені Альфреда Нобеля. м. Дніпро, 18 листопада 2022р. URL: <https://surl.lu/pfgfjr> (дата звернення: 29.12.2024)

155. Офіційний сайт Компанії G-Group. URL: <https://g-group.rest/> (дата звернення: 30.12.2024)

156. Офіційний сайт Компанії сім'ї Зарічанських. URL: https://www.instagram.com/bf_roduna_zarichanskih/ (дата звернення: 30.12.2024)

157. Офіційний сайт компанії «I Feel Group». URL: <https://ifeelgroup.com.ua/> (дата звернення: 30.12.2024)

158. Офіційний сайт ресторану «Aleksandr Sann Херсон». URL: <https://aleksandrsann.ks.ua/> (дата звернення: 30.12.2024)

159. Офіційний сайт компанії «Лимонсоль». URL: <http://limonsol.com.ua/> (дата звернення: 30.12.2024)

160. Офіційний сайт Компанії «Synergy Group». URL: <https://www.synergyodessa.com/restaurants> (дата звернення: 30.12.2024)

161. Офіційний сайт компанії «Take Five Hospitality Group». URL: <https://takefive.com.ua/> (дата звернення: 30.12.2024)

162. Mostova K. A. European experience in implementing the quality management system and its impact on the restaurant business enterprises of Ukraine. Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях. Збірник матеріалів XXII Міжнародної науково-практичної конференції Одеського національного економічного університету. 25-26 квітня 2024 року. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/18828>

163. Офіційний сайт ресторану «YUG». URL: <https://yug.choiceqr.com/section:menu/holodni-zakuski> (дата звернення: 30.10.2023)

164. Мостова К. А. Диверсифікація як напрямок організаційних змін та фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу. VI Міжнародної науково-практичної конференції

«Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти», 28-29 вересня 2023. ОНЕУ. URL: <https://www.clipr.cc/kf6LL> (дата звернення: 10.01.2025)

165. Zadeh L. A. The concept of a linguistic variable and its application to approximate reasoning. *Information Sciences*. 1975. Vol. 8, № 3. P. 199-249.

166. Кошельок Г., Грінченко Р. Аналіз грошових потоків у системі управління підприємством. *Галицький економічний вісник*. Т.: ТНТУ. 2020. Том 63. № 2. С. 231-242. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/index.php?art=827> (дата звернення: 10.01.2025)

167. Мостова К. А. Концептуальні підходи до формування інтегрованої системи управління якістю послуг підприємств ресторанного бізнесу. *Науковий вісник ОНЕУ. Науковий журнал № 11 (324)*, 2024. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-11-324-7-14>

168. Нездоймінов С. Г., Бедрадіна Г. К., Мостова К. А. Перспективи розвитку туристично-рекреаційної діяльності Волинської області. *Перспективи розвитку туризму в країні та світі: управління, технології, моделі: колективна монографія/ за наук. ред. проф. Матвійчук Л.Ю., проф. Барського Ю.М., доц. Лепкого М.І.* Луцьк: ВІП Луцького НТУ. 2022. С. 375-404. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/21425/1/rozdil_3.6.pdf (дата звернення: 10.01.2025)

ДОДАТКИ

Таблиця відповідності стандартів ДСТУ OHSAS 18002:2015, ISO 22000:2018 та ДСТУ ISO 9001:2015

№	Об'єкти стандартизації	ДСТУ ISO 9001:2015	ISO 22000:2018	ДСТУ OHSAS 18002:2015
1	Контекст організації	4.1 Розуміння організації та її середовища	4.1. Розуміння організації та її контексту	4.1.1 Система управління ГіБП
2	Зацікавлені сторони	4.2 Розуміння потреб і очікувань зацікавлених сторін	4.2. Розуміння потреб і очікувань зацікавлених сторін	4.1.3 Сфера системи управління ГіБП
3	Сфера управління	4.3 Визначення сфери застосування системи управління якістю	4.3. Визначення сфери застосування системи управління безпечністю харчових продуктів	4.1.3 Сфера системи управління ГіБП
4	Процеси управління	4.4 Система управління якістю та її процеси	4.4. Система управління безпечністю харчових продуктів та її процеси	-
5	Лідерство	5.1 Лідерство та зобов'язання	5.1. Лідерство та відданість	4.2 Політика у сфері ГіБП
6	1. Політика якості	5.2 Політика	5.2. Політика	4.2 Політика у сфері ГіБП
7	Обов'язки та повноваження	5.3 Функції, обов'язки та повноваження в межах організації	5.3. Організаційні ролі, обов'язки і повноваження	4.4.1 Ресурси, функційні обов'язки, відповідальність і повноваження
8	Управління ризиками	6.1 Дії стосовно ризиків і можливостей	6.1. Дії щодо ризиків та можливостей	4.3.1 Ідентифікація небезпек, оцінювання ризиків та визначення засобів управління

№	Об'єкти стандартизації	ДСТУ ISO 9001:2015	ISO 22000:2018	ДСТУ OHSAS 18002:2015
9	1.Цілі та планування	6.2 Цілі у сфері якості та планування дій для їх досягнення	6.2. Цілі СМПБ і планування їх досягнення	4.3.3 Цілі та програма(-и)
10	Планування змін	6.3 Планування змін	6.3. Планування змін	4.3 Планування
11	Ресурси	7.1 Ресурси	7.1. Ресурси	4.4.1 Ресурси, функційні обов'язки, відповідальність і повноваження
15	Документування	7.5 Задokumentована інформація	7.5. Документована інформація	4.4.4 Документація
16	Надзвичайні ситуації	-	8.4. Готовність до надзвичайних ситуацій і реагування	4.4.7 Готовність до надзвичайних ситуацій і реагування
17	2.Моніторинг	9.1 Моніторинг, вимірювання, аналізування та оцінювання	9.1. Моніторинг, вимірювання, аналіз та оцінка	4.5.1 Моніторинг та вимірювання характеристик діяльності
18	Внутрішній аудит	9.2 Внутрішній аудит	9.2. Внутрішній аудит	4.5.5 Внутрішній аудит
19	Аналіз керівництва	9.3 Аналізування системи управління	9.3. Аналіз з боку керівництва	4.6 Аналізування з боку керівництва
20	Коригувальні дії	10.2 Невідповідність і коригувальні дії	10.1. Невідповідність і коригувальні дії	4.5.3 Розслідування інцидентів, невідповідність, коригувальні та запобіжні дії

№	Об'єкти стандартизації	ДСТУ ISO 9001:2015	ISO 22000:2018	ДСТУ OHSAS 18002:2015
21	Поліпшення	10.3 Постійне поліпшення	10.2. Постійне покращення	4.5.3 Розслідування інцидентів, невідповідність, коригувальні та запобіжні дії

ДОДАТОК Б

Анкета
для аналізу стану впровадження СУЯ на вітчизняних підприємствах
ресторанного бізнесу

Просимо Вас заповнити дану Анкету та надіслати на електронну адресу

Інструкція щодо заповнення анкети: Навпроти кожного питання оберіть один із варіантів відповіді, проставивши навпроти помітку «X». Саме ця відповідь буде врахована як обрана Вами.

Таблиця Б

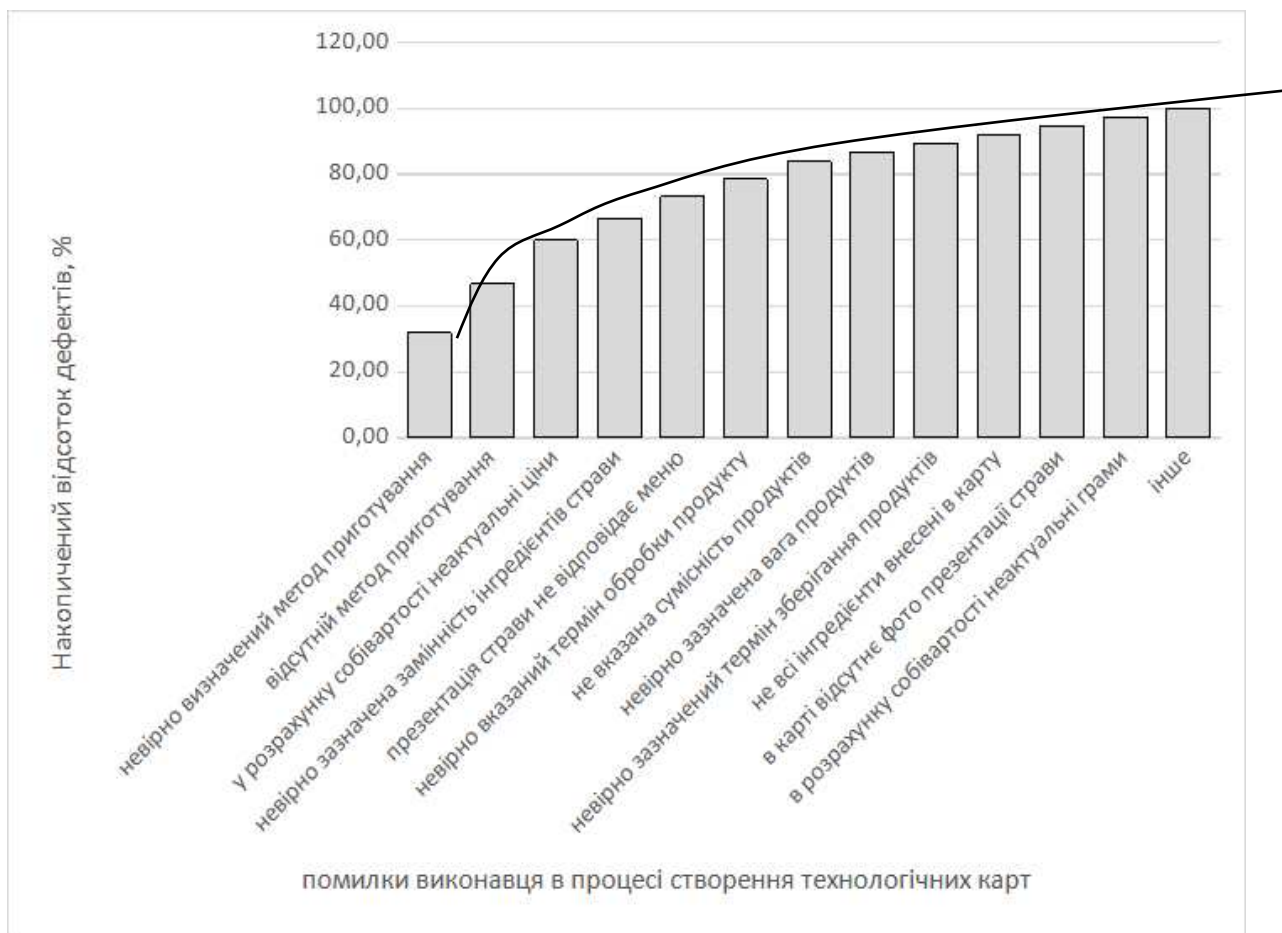
Назва Вашого підприємства:			
Посада:			
Кількість років досвіду в ресторанному бізнесі:			
1.	Чи впроваджена система управління якістю на Вашому підприємстві?	Так	
		Ні	
2.	Якщо так, то з якого року вона впроваджена?		
3.	Як Ви оцінюєте рівень підтримки з боку керівництва у впровадженні СУЯ?	Високий	
		Середній	
		Низький	
4.	Назвіть основні перешкоди під час впровадження СУЯ?	Брак фінансування	
		Недостатня підготовка персоналу	
		Брак інформації	
		Відсутність спеціального інструментарію	
		Інше	
5.	Які джерела інформації Ви вважаєте найбільш корисними при впровадженні СУЯ на вашому підприємстві?	Тренінги або семінари	
		Професійна література	
		Інтернет-ресурси	
		Консультації зовнішніх експертів	
		Досвід співробітників	
		Інше	

Продовження таблиці Б

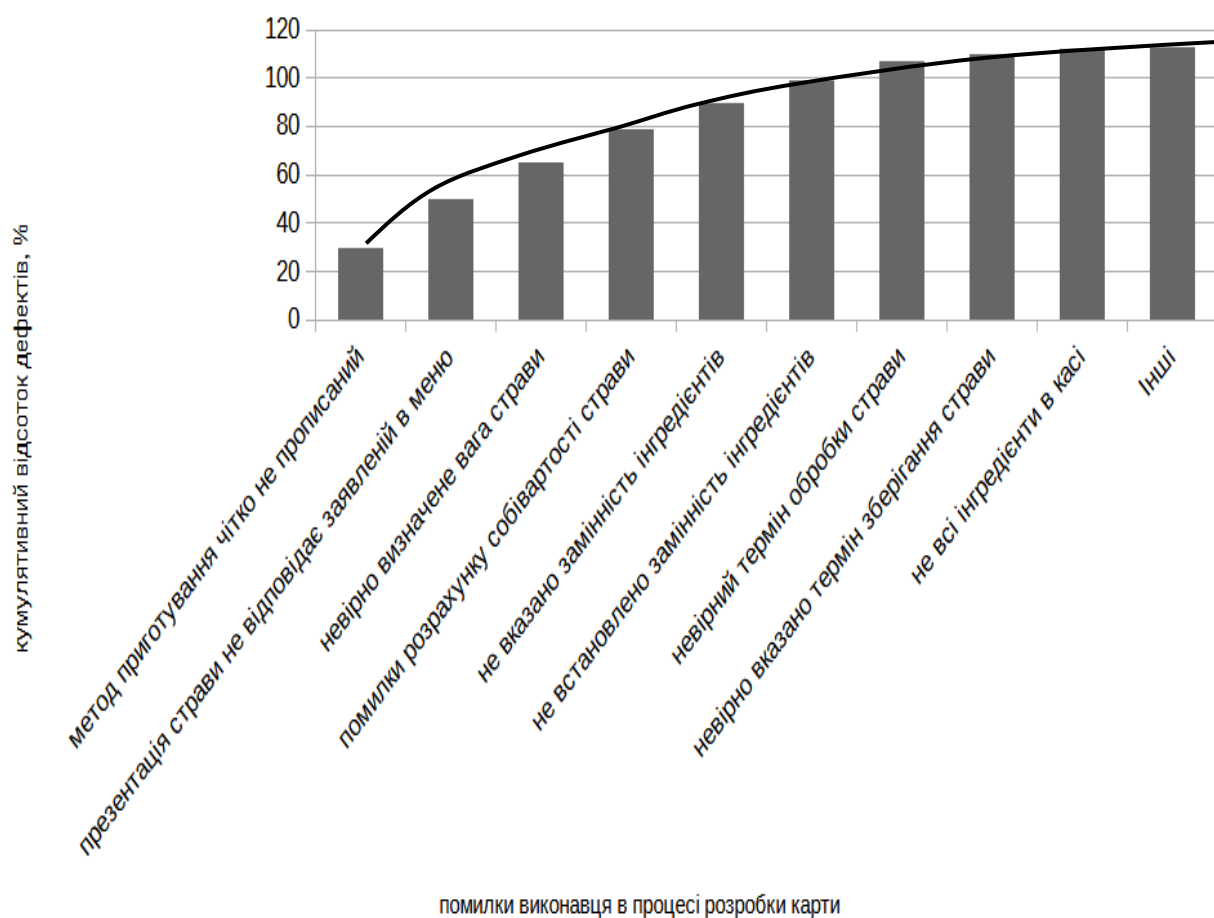
6.	Хто приймав участь у формуванні та впровадженні СУЯ на Вашому підприємстві?	Штатні працівники	
		Зовнішні експерти	
		Менеджер з якості	
		Робоча група з СУЯ	
		Інші	
7.	Скільки часу зайняло впровадження такої системи?	До 6 місяців	
		Від 6 місяців до 1 року	
		Більше 1 року	
8.	Чи є на Вашу думку, необхідність розробки інструментарію для впровадження і вдосконалення СУЯ?	Потрібно	
		Бажано	
		Не має потреби	
9.	Які покращення Ви спостерігаєте після впровадження СУЯ?	Підвищення задоволеності клієнтів	
		Зниження витрат	
		Поліпшення внутрішніх процесів	
		Інше	
10.	Чи впровадженні на Вашому підприємстві будь-які інші системи управління?	Так	
		Ні	

Щиро вдячні за співпрацю!

Помилки розробника технологічних карт страв ресторану (на прикладі ресторану «YUG»)



Помилки розробника технологічних карт страв ресторану (на прикладі ресторану «YUG»)



Додаток Д

Таблиця Д

Кількість страв, порядок формування замовлення та тривалість приготування страв з урахуванням часу попередньої та остаточної обробки (на прикладі ресторану «YUG»)

Страви	К-сть,од.	Номер у списку замовлень	Обробка попередня (заготовка інгредієнтів),хв.	Остаточна обробка (приготування та подання страви),хв.	Загальний час приготування, хв.
Трюфельний паштет	2	1	35	10	45
Ікра щуки	1	2	8	5	13
Картопля фрі	2	3	5	8	13
Мідії у томатному соусі	2	4	1год. 30 хв.	7	1год. 37 хв.
Смажені бички	1	5	1год.	12	1год. 12 хв.
Піцца пепероні	1	6	20	15	35
Тартар здунайки	1	7	30	10	40
Гаспачо	1	8	2год. 30 хв.	18	2год. 48 хв.
Хачапурі по-мегрельські	4	9	30	14	44
Стейк тунця	2	10	20	20	40
Шурпа	1	11	12 год.	30	12год. 30 хв.

Встановлення черговості приготування страв за правилами FCFS та SOT (на прикладі ресторану «YUG»)

Страви	Остаточна обробка (приготування та подання страви), хв.	К-сть, од.	Остаточна обробка з урахуванням к-сті страв, хв.	Черговість приготування страв за правилом	
				FCFS	SOT
Трюфельний паштет	10	2	15	1	6
Ікра щуки	5	1	5	2	1
Картопля фрі	8	2	12	3	4
Мідії у томатному соусі	7	2	14	4	3
Смажені бички	12	1	12	5	5
Піцца пепероні	15	1	15	6	7
Тартар здунайки	10	1	10	7	2
Гаспачо	18	1	18	8	12
Хачапурі по-мегрельські	14	4	14	9	8
Стейк тунця	20	2	40	10	9
Шурпа	30	1	30	11	10

Графік приготування страв за методом FCFS (на прикладі ресторану «YUG»)

Страви	16.00- 16.15	16.15- 16.30	16.30- 16.45	16.45- 17.00	17.00- 17.15	17.15- 17.30	17.30- 17.45
Трюфельний паштет	15						
Ікра щуки	5						
Картопля фрі	10	2					
Мідії у томатному соусі		10,5					
Смажені бички		12					
Піцца пепероні		5,5	9,5				
Таргар здунайки			10				
Гаспачо				18			
Хачапурі по-мегрельські				12	9		
Стейк тунця					21	9	
Шурпа						21	9
Страви готорі	2	3	2	1	1	1	1
Страви в черзі	9	6	4	3	2	1	0

Графік приготування страв за методом SOT(на прикладі ресторану
«YUG»)

Страви	16.00- 16.15	16.15- 16.30	16.30- 16.45	16.45- 17.00	17.00- 17.15	17.15- 17.30
Ікра щуки	5					
Таргар здунайки	10					
Мідії у томатному соусі	10,5					
Ікра щуки	4	8				
Смажені бички		12				
Трюфельний паштет		10	5			
Піцца пепероні			15			
Гаспачо			10	8		
Хачапурі по- мегрельські				21		
Стейк тунця					30	
Шурпа						30
Страви готові	3	2	2	2	1	1
Страви в черзі	8	6	4	2	1	0

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**1. Наукові праці, в яких опубліковано основні наукові результати дисертації****1.1. Монографії**

1. Мостова К. А., Бедрадіна Г. К., Нездоймінов С. Г. Перспективи розвитку туристично-рекреаційної діяльності Волинської області. *Перспективи розвитку туризму в Україні та світі: управління, технології, моделі* : колективна монографія. Видання восьме / за наук. ред. проф. Матвійчук Л.Ю., проф. Барського Ю.М., доц. Лепкого М.І. Луцьк: ВІП Луцького НТУ. 2022. С. 375-404. (1,58 д.а.). *Особистий внесок: систематизовано тенденції розвитку сфери гостинності (0,52 д.а.); Бедрадіна Г.К. – розкрито перспективні види та напрямки розвитку туристично-рекреаційної діяльності (0,52 д.а.); Нездоймінов С.Г. – систематизовано основні проблеми, сильні і слабкі сторони, загрози і можливості рекреаційно-туристичного розвитку на Волині (0,52 д.а.).*

2. Бедрадіна Г. К., Мостова К. А. Управлінські рішення щодо підвищення якості обслуговування у ресторанному бізнесі. *Технології прийняття управлінських рішень* : колективна монографія / за заг. ред.: І. О. Кузнецової, О. С. Балабаш. Харків: «Діса плюс». 2023. С. 107-130. (1,24 д.а.). *Особистий внесок: розкрито вплив управлінських рішень щодо підвищення якості обслуговування у ресторанному бізнесі (0,62 д.а.); Бедрадіна Г.К. – проаналізовано, як управлінські рішення сприяють підвищенню рівня якості обслуговування у ресторанній галузі (0,62 д.а.).*

3. Мостова К. А. Концептуальні засади забезпечення адаптивності системи управління якістю бізнес-процесів в сфері гостинності. *Управлінське рішення в системі менеджменту підприємства, колективна* : монографія / за заг. ред.:

І. О. Кузнецової, О. С. Балабаш. Харків: «Діса плюс». 2024. С. 140-159. (1,17 д.а.).

1.2. Публікації у наукових фахових видання України

4. Кузьмічова К. А., Бедрадіна Г. К. Методи оцінювання якості обслуговування на підприємствах ресторанного бізнесу. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 55. Ч. 1. С. 78-82. (0,49 д.а.). *Особистий внесок: критичний аналіз сутності поняття «якість» (0,25 д.а.); Бедрадіна Г.К. – сформовано схему методики оцінювання рівня якості послуг закладів харчування (0,24 д.а.).*

5. Мостова К. А., Бедрадіна Г. К. Оцінювання якості функцій управління на підприємствах ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 34. (0,25 д.а.). *Особистий внесок: оцінка якості функцій управління на підприємствах ресторанного бізнесу України (0,13 д.а.); Бедрадіна Г.К. – удосконалено схему процесу управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу (0,12 д.а.).*

6. Мостова К. А., Бедрадіна Г. К. Моделювання управлінських рішень на підприємствах ресторанного бізнесу. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. № 1-2. С. 100-107. (0,65 д.а.). *Особистий внесок: удосконалено модель процесу прийняття, реалізації й контролю за виконанням управлінських рішень (0,33 д.а.); Бедрадіна Г.К. – систематизовано класифікацію управлінських рішень (0,32 д.а.).*

7. Мостова К. А. Трансформація та удосконалення методів і форм управлінської діяльності в ресторанному бізнесі. *Інтернаука. Серія: «Економічні науки»*. 2023. № 10. Ч. 78. С. 145-154 (0,97 д.а.).

8. Мостова К. А. Концептуальні підходи до формування інтегрованої системи управління якістю послуг підприємств ресторанного бізнесу. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. № 11 (324). С. 7-14. (0,59 д.а.).

2. Наукові праці апробаційного характеру

9. Мостова К. А. Удосконалення методів оцінювання якості послуг підприємств ресторанного бізнесу. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики* : матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 10 вер. 2021 р.). Одеса: ОНЕУ, 2021. С.17-18. (0,1 д.а.).

10. Мостова К. А. Специфіка функцій управління підприємств ресторанного бізнесу. *Економіка країни в сучасному міжнародному просторі* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Київ, 22 січ. 2022 р.). Київ: ГО «Київський економічний науковий центр», 2022. С. 26-30. (0,18 д.а.).

11. Мостова К. А. Проблеми менеджменту підприємств ресторанного бізнесу під час пандемії covid-19. *Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях* : матеріали XX Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 14 квіт. 2022 р.). Одеса, 2022. С.153-154. (0,13 д.а.).

12. Мостова К. А. Впровадження нових управлінських рішень на підприємствах ресторанного бізнесу під час війни. *Глокалізаційні аспекти інноваційного розвитку економіки* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. молодих вчених. (м. Одеса, 20 жовт. 2022 р.). Одеса, 2022. С. 163-164. (0,1 д.а.).

13. Мостова К. А. Діяльність закладів ресторанного бізнесу України під час війни. *Розвиток туристичної галузі та індустрії гостинності: проблеми, перспективи, конкурентоздатність* : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. здобувачів та молодих вчених. (м. Дніпро, 18 лист. 2022 р.). Дніпро, 2022. С. 73-77. (0,08 д.а.).

14. Мостова К. А., Бедрадіна Г. К. Проблеми та перспектива ресторанного бізнесу під час війни. *Актуальні питання розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід* : матеріали Міжнар. наук. конф. (м. Клайпеда, Литва, 10-11 бер. 2023 р). Клайпеда, 2023. С. 127-129. (0,09 д.а.).
Особистий внесок: узагальнено вплив війни на ресторанний бізнес України (0,045 д.а.); Бедрадіна Г. К. – проаналізовано статистичні данні стану ресторанного бізнесу під час початку повномасштабного вторгнення (0,045 д.а.).

15. Мостова К. А., Бедрадіна Г. К. Інноваційні впровадження в ресторанному бізнесі під час кризи. *Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях* : матеріали XXI Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 26-27 квіт. 2023 р.). Одеса, 2023. С. 162-163. (0,17 д.а.). *Особистий внесок: систематизовано класифікацію інновацій в ресторанному господарстві (0,08 д.а.); Бедрадіна Г.К. – проаналізовано тренди інноваційних змін на підприємствах ресторанного бізнесу (0,09 д.а.).*

16. Мостова К. А. Диверсифікація як напрямок організаційних змін та фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу. *Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти* : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 28-29 вер. 2023 р.). Одеса, 2023.

С. 76-78. (0,15 д.а.).

17. Mostova K. European experience in implementing the quality management system and its impact on the restaurant business enterprises of Ukraine. *Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях* : матеріали XXI Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 25-26 квіт. 2024 р.). Одеса, 2024. С. 265-266. (0,2 д.а.).

18. Мостова К. А. Науково-теоретичні аспекти формування системи управління якістю послуг. *Економіка країни в умовах глобальних викликів: наукові підходи та практика реалізації* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 6 вер. 2024 р.). Одеса, 2024. С. 137-140. (0,17 д.а.).

19. Мостова К. А. Особливості інтегрованої системи управління якістю. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики* : матеріали XIII міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 13 верес. 2024 р.). Одеса, 2024. С. 26-27. (0,14 д.а.).

20. Мостова К. А. Теоретичні підходи до формування системи управління бізнес-процесами на підприємствах ресторанного бізнесу. *Глокалізаційні аспекти інноваційного розвитку економіки* : Всеукр. наук.-

практ. конф. молодих вчених. (м. Одеса, 18 жовт. 2024 р.). Одеса, 2024. С. 183-184. (0,13 д.а.).

№ 02-09/24
Від 18.09.2024

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Мостової Катерини Антонівни
на здобуття наукового ступеню доктора філософії за спеціальністю
073 «Менеджмент організацій»
за темою «Формування інтегрованої системи управління якістю послуг
підприємств ресторанного бізнесу»

Основні положення, висновки та рекомендації сформульовані і обґрунтовані в дисертаційному дослідженні Мостової Катерини Антонівни на тему «Формування інтегрованої системи управління якістю послуг підприємств ресторанного бізнесу» успішно пройшли апробацію та були застосовані в роботі ТОВ «Сінерджі Груп» (ресторан «ЮГ»).

Даною довідкою засвідчуємо, що при визначені рівня впровадження системи управління якістю послуг ресторану «ЮГ» було використано методику запропоновану Мостовою К.А.. Проведено анкетування менеджерів підприємства ресторанного бізнесу, споживачів та незалежних експертів з метою визначення рівня якості послуг. Аналіз та систематизацію результатів було здійснено на основі методу розрахунку коефіцієнту конкордації, наочно визначено рівень впровадження системи управління якістю послуг в ресторані «ЮГ». На основі одержаних результатів, було запропоновано розробку інтегрованої системи управління якістю послуг ресторану «ЮГ», яка ґрунтується на результатах дисертаційного дослідження Мостової К.А.

Таким чином отримані наукові результати є актуальними та мають практичний характер і значущість.



підпис

№ 03-14/2024Від 20.11.2024**ДОВІДКА****про впровадження результатів дисертаційного дослідження****Мостової Катерини Антонівни****на здобуття наукового ступеню доктора філософії****за спеціальністю 073 «Менеджмент організацій»****за темою: «Формування інтегрованої системи управління якістю послуг підприємств ресторанного бізнесу»**

За результатами дисертаційного дослідження Мостової Катерини Антонівни на здобуття наукового ступеню доктора філософії, вдосконалено теоретичні та практичні положення управління якістю та розроблено методичні підходи управління якістю послуг підприємств ресторанного бізнесу.

На особливу увагу заслуговує виявлення основних тенденцій закордонного досвіду та висвітлення найбільш значущих внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на ефективність використання систем управління якістю послуг підприємств ресторанного бізнесу.

Запропоновані результати дисертаційного дослідження, а саме алгоритм формування та впровадження інтегрованої системи управління якістю послуг було застосовано на підприємстві ресторанного бізнесу «Le Patio», яке знаходиться за адресом: Україна, м. Одеса, Приморський бульвар 11.

Таким чином отримані наукові результати є актуальними та мають практичний характер та значущість.

ТОВ «А.Р.К.» Ресторан Le Patio

печатка



підпис

A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized, overlapping loops and lines.



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Вул. Преображенська, 8, м. Одеса, 65082, тел.: (048) 723-61-58, 723-23-60

E-mail: mail@oneu.edu.ua, сайт: www.oneu.edu.ua., код згідно з ЄДРПОУ 02071079

Від 29.06.2017 р. № 01-17/503

ДОВІДКА

про впровадження в навчальний процес результатів дисертаційної роботи
Мостової Катерини Антонівни на тему: «Формування інтегрованої системи
управління якістю послуг підприємств ресторанного бізнесу»

У дисертаційному дослідженні аспірантки кафедри менеджменту
організацій Мостової Катерини Антонівни, представленої на здобуття ступеня
доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент організацій» були
розроблені методичні засади та надані практичні рекомендації щодо формування
системи управління якістю послуг підприємств ресторанного бізнесу.

Результати дисертаційної роботи Мостової К. А. на тему «Формування
інтегрованої системи управління якістю послуг підприємств ресторанного
бізнесу» впроваджені в навчальний процес Одеського національного економічного
університету під час викладання дисципліни «Операційний менеджмент».

Проректор з науково-
педагогічної роботи



Володимир ШИНКАРЕНКО

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ****ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

вул. Преображенська, 8, м. Одеса, 65082, тел.: (048) 723-61-58, 723-23-60

E-mail: mail@oneu.edu.ua, сайт: www.oneu.edu.ua., код згідно з ЄДРПОУ 02071079

від 19.06.2025 р. № 01-18/565

На № _____ від ____ 20__ р.

ДОВІДКА

дана Мостовій Катерині Антонівні в тому, що її дисертаційна робота «Формування інтегрованої системи управління якістю послуг підприємств ресторанного бізнесу» є складовою комплексної теми кафедри: «Технологія прийняття управлінських рішень: моделі та методи» (ДР № 0121U108664). Термін виконання 2021-2025 рр.

В рамках теми опубліковано:

– Бедрадіна Г. К., Мостова К. А. Технології прийняття управлінських рішень. Колективна монографія. Харків: «Діса плюс». 2023. С. 107-130. Особистий внесок: розкрито вплив управлінських рішень щодо підвищення якості обслуговування у ресторанному бізнесі.

– Мостова К. А. Управлінське рішення в системі менеджменту підприємства. Колективна монографія. Харків: «Діса плюс». 2024. С. 140-159. Особистий внесок: систематизовано основні принципи формування та управління командою із забезпечення якості бізнес-процесів підприємств ресторанного бізнесу.

Начальник
науково-дослідної частини

Володимир КАРПОВ

Проректор з наукової роботи

Олександр ЛІТВИНОВ

