

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:
МЕНЕДЖМЕНТ ЯКОСТІ ПОСЛУГ КАФЕ
«UNDERGROUND», М. КИЇВ

Студента 2 курсу, 3м групи
спеціальності 073
«Менеджмент»
спеціалізації
«Готельний і ресторанний
менеджмент»

Боброва
Максима Едуардовича

*підпис
студента*

Науковий керівник
д.е.н., проф.

Босовська
Мирослава Великсівна

*підпис
керівника*

Гарант освітньої
програми
д.е.н., проф.

Ведмідь Надія
Іванівна

*підпис
гаранта*

Київ 2018

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

Спеціальність 073 «Менеджмент»
Спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»

Затверджую

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу
проф. Бойко М.Г.
“ ” _____ 2017 р.

Завдання

на випускову кваліфікаційну роботу студентіві

Боброву Максиму Едуардовичу

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Менеджмент якості послуг кафе «Underground», м. Київ».

Затверджена наказом ректора від “18” грудня 2017 р. № 4328

2. Строк здачі студентом закінченої роботи 1 листопада 2018 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи:

Мета випускної кваліфікаційної роботи – дослідження теоретичних положень, розроблення методичних та практичних рекомендацій з менеджменту якості послуг суб’єкта ресторанный бізнесу

Об’єкт дослідження – процес менеджменту якості послуг суб’єкта ресторанный бізнесу

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні засади менеджменту якості послуг суб’єкта ресторанный бізнесу

4. Перелік графічного матеріалу, рис.: Наукові підходи до розуміння поняття „якість” у міжнародній практиці; Наукові підходи до розуміння поняття „якість” вітчизняній літературі; Етапи процесу формування системи менеджменту якості послуг послуг; Моніторинг задоволення споживачів рівнем обслуговування в кафе «Underground», м. Київ; Розподіл якісноутворюючих факторів у ряді важливості за оцінками експертів в кафе «Underground», м. Київ; Комплексна узагальнена оцінка ефективності менеджменту якості в кафе «Underground», м. Київ; Етапи формування системи менеджменту якості в кафе «Underground», м. Київ; Причинно-наслідкова модель реалізації менеджменту якості в кафе «Underground», м. Київ

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ПОСЛУГ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність системи менеджменту якості послуг, її еволюційний розвиток та сучасні особливості

1.2. Характеристика та зміст сучасних підходів до менеджменту якості

1.3. Методичні основи формування систем якості в ресторанному бізнесі

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ПОСЛУГ В КАФЕ «UNDERGROUND», М. КИЇВ

2.1. Характеристика організаційно-економічних передумов для забезпечення якості послуг на підприємстві

2.2. Моніторинг рівня якості послуг підприємства

2.3. Оцінка впливу факторів на якість послуг кафе

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ПОСЛУГ КАФЕ «UNDERGROUND», М. КИЇВ

3.1. Розроблення концепції розвитку ресторану на засадах положень концепції TQM

3.2. Моделювання системи менеджменту якості на підприємстві

3.3. Методичні підходи до розроблення та впровадження системи менеджменту якості в кафе

3.4. Удосконалення управління якістю обслуговування в кафе та оцінка ефективності запропонованих заходів

Висновки до розділу 3

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

6. Календарний план виконання роботи:

| № з/п | Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи | Терміни виконання етапів роботи | |
|-------|---|----------------------------------|----------------------------------|
| | | За планом | Фактично |
| 1 | <i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i> | 01.09.2017 р.- 31.10. 2017 р. | 01.09.2017 р.- 31.10. 2017 р. |
| 2 | <i>Оформлення і затвердження завдання</i> | 01.11.2017 р.- 31.12.2017 р. | 01.11.2017 р.- 31.12.2017 р. |

| | | | |
|----|--|-----------------------------------|-----------------------------------|
| | <i>на випускню кваліфікаційну роботу</i> | | |
| 3 | <i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i> | 02.01.2018 р.- 11.05.2018 р. | 02.01.2018 р.- 11.05.2018 р. |
| 4 | <i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i> | 14.05.2018 р.- 18.05.2018 р. | 14.05.2018 р.- 18.05.2018 р. |
| 5 | <i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i> | до 18.05.2018 р. | до 18.05.2018 р. |
| 6 | <i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i> | 18.05.2018 р.- 07. 09. 2018 р. | 18.05.2018 р.- 07. 09. 2018 р. |
| 7 | <i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i> | 07.09.2018 р.- 10. 09. 2018 р. | 07.09.2018 р.- 10. 09. 2018 р. |
| 8 | <i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i> | 11.09.2018 р. - 28.10.2018 р. | 11.09.2018 р. - 28.10.2018 р. |
| 9 | <i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i> | 29.10.2018 р.- 31.10.2018 р. | 29.10.2018 р.- 31.10.2018 р. |
| 10 | <i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i> | 01.11.2018 р | 01.11.2018 р |
| 11 | <i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i> | 12.11.2018р. 16.11.2018 р | 12.11.2018р. 16.11.2018 р |
| 12 | <i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i> | 19.11.2018 р.- 10.12.2018 р. | 19.11.2018 р.- 10.12.2018 р. |
| 13 | <i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i> | <i>Відповідно до розкладу</i> | <i>Відповідно до розкладу</i> |

7. Дата видачі завдання «28» грудня 2017 р.

8. Керівник роботи

Босовська М.В.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми

Ведмідь Н.І.

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент-випускник

Бобров М.Е.

(підпис студента)

11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студент Бобров Максим Едуардович виконав випускню кваліфікаційну роботу у визначений термін згідно календарного плану. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає вимогам вищої школи, має практичне та наукове значення, містить елементи наукової новизни та виконана у межах актуального напрямку наукових досліджень. Випускна кваліфікаційна робота за

структурою складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У роботі розглянуто теоретичні та методичні основи системи управління якістю послуг суб'єкта ресторанного бізнесу. Проведено дослідження ефективності функціонування системи менеджменту якості послуг кафе «Underground», м. Київ та здійснено оцінку рівня якості його послуг та продукції. На основі результатів аналітичних досліджень економічно обґрунтовано напрями удосконалення системи менеджменту якості послуг в досліджуваному підприємстві: сформовано концепцію розвитку підприємства, розроблено принципи та зміст концепції системи менеджменту якості для підприємства на основі міжнародних стандартів ISO 9001-2017 та ISO 9004-2012, запропоновано алгоритм впровадження системи менеджменту якості в практику діяльності закладу, обґрунтовано склад, структуру та зміст документів системи менеджменту якості підприємства, розроблено та апробовано методику визначення ефективності функціонування системи менеджменту якості на підприємстві.

Робота є завершеною науковою працею, виконана самостійно та рекомендується до захисту у ЕК.

12. Керівник випускної кваліфікаційної роботи Босовська М.В.
(підпис, дата)

Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Боброва Максима Едуардовича
(прізвище, ініціали)
може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми Ведмідь Н.І.
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри Бойко М.Г.
(підпис, прізвище, ініціали)

“ ” _____ 2018 р.

ЗМІСТ

| | стор. |
|--|-------|
| ВСТУП..... | 7 |
| ... | |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ПОСЛУГ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ | |

| | | |
|------|--|----|
| 1.1 | Сутність системи менеджменту якості послуг, її еволюційний розвиток та сучасні особливості | 12 |
| 1.2. | Характеристика та зміст сучасних підходів до менеджменту якості | 20 |
| 1.3. | Методичні основи формування систем якості в ресторанному господарстві | 35 |
| | Висновки до розділу 1 | |

РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ПОСЛУГ КАФЕ «UNDERGROUND», М. КИЇВ

| | | |
|------|---|----|
| 2.1. | Характеристика організаційно-економічних передумов для забезпечення якості послуг на підприємстві | 37 |
| 2.2. | Моніторинг рівня якості послуг підприємства | 59 |
| 2.3. | Оцінка впливу факторів на якість послуг кафе | |
| | Висновки до розділу 2 | |

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ПОСЛУГ КАФЕ «UNDERGROUND», М. КИЇВ

| | | |
|------|---|-----|
| 3.1. | Розроблення концепції розвитку ресторану на засадах положень концепції TQM | 74 |
| 3.2. | Моделювання системи менеджменту якості на підприємстві | 87 |
| 3.3. | Методичні підходи до розроблення та впровадження системи менеджменту якості кафе | 101 |
| 3.4. | Удосконалення управління якістю обслуговування в кафе та оцінка ефективності запропонованих заходів | 110 |
| | Висновки до розділу 3 | |
| | ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ | 114 |

| | | |
|--------------|--------------|-----|
| СПИСОК | ВИКОРИСТАНИХ | 120 |
| ДЖЕРЕЛ..... | | |
| ДОДАТКИ..... | | 128 |
| .. | | |

ВСТУП

Актуальність роботи. На сучасному етапі розвитку суб'єкта ресторанного бізнесу, коли період стихійного формування ринку ресторанних послуг позаду і визначилися лідери, стають актуальними проблеми формування ефективної системи менеджменту, забезпечення конкурентоспроможності підприємств та стійкої позиції на ринку, розробки та впровадження систем менеджменту якості на базі стандартів ISO серії 9001-2017.

Ресторанне господарство представляє собою одну із найбільш привабливих для інвесторів галузей економіки, основним призначенням якого є організація надання різноманітних послуг споживачам та задоволення їх потреб у харчуванні, організації дозвілля. Ці функції суб'єкта ресторанного бізнесу виконують різні структурні підрозділи, до складу яких входять працівники, які складають персонал підприємства.

Стан та перспективи розвитку закладів ресторанного господарства залежать від умов оточуючого середовища: кон'юнктури макро- і мікрофакторів. Тому, щоб "вижити в сучасних умовах" підприємства повинні підвищувати свою конкурентоспроможність і фінансову стійкість шляхом розширення асортименту своїх послуг, підвищення їх якості, вдосконалення системи управління, організації та обслуговування. Вирішальну роль у вирішенні зазначених завдань відіграє наявність системи якості.

Більшість закладів ресторанного господарства не приділяють належної уваги управлінню персоналом, вважаючи його як допоміжний компонент. Це груба помилка, тому що люди в цій індустрії є частиною підприємства й все

більше частиною кінцевого продукту, за що організація отримує кошти. Гість в кафе платить не тільки за продукцію, безпеку та чистоту, але й за уважність персоналу. Саме це обумовлює важливість у діяльності закладів ресторанного господарства не лише кількісних показників, а й якісних. В сучасній науковій теорії якість розуміється, по-перше, як властивість та характерні особливості товару, які викликають задоволення споживачів, по-друге, як відсутність недоліків у роботі, які посилюють відчуття задоволення клієнтів, по-третє, її можна розглядати як технічну і функціональну. Технічна - це те враження, яке залишилось у клієнта після спілкування з працівниками. Функціональна - це процес безпосереднього надання споживачеві товарів чи послуг, на протязі якого споживачі, вступаючи у взаємодію з працівниками, проходять багато етапів"[8]. А для деяких - це показник переваги.

Дослідження неодноразово демонструють, що коли рівень задоволеності працівників роботою високий, задоволення споживачів відповідно теж, і коли задоволення працею - низьке, задоволення споживачів - також.

Для того, щоб застосування якості було успішним для організації, потрібно щоденно над цим працювати. Система якості повинна будуватися на ефективному, вмілому керівництві; запровадження лідерства для всіх працівників, індивідуальному розвитку, справедливому відношенні, винагороді.

Таким чином, зазначене вище формує *актуальність проблеми менеджменту якості послуг суб'єкта ресторанного бізнесу.*

Теоретичною та методологічною основою випускної кваліфікаційної роботи є праці вітчизняних та закордонних вчених у сфері менеджменту та економіки в ресторанному господарстві: П'ятницької Г.Т., Андрійчука В.Г., Валуєва С.А., Войчака А.В., Галушка З.І., Карсекіна В.І., Лафта Д.К., Макаренка М.В., Беляєва М.І., Ткаченко Т.І., Мельниченко С.В., Бойко М.Г., Дж.Терле, Ф. Котлер тощо з питань управління підприємствами ресторанного господарства, підвищення конкурентоспроможності шляхом удосконалення

якості продукції та послуг, формування ефективної кадрової політики підприємства для забезпечення якості обслуговування.

Важлива роль у науковому доробку проблем менеджменту якості належить таким відомим вченим світу, як М. Аокі, Р. Браймер, Е. Демінг, Дж. Джуран, К. Ісікава, Б. Карлоффа, Ф. Котлер, Ф. Кросбі, М. Мескон, Д. Рикардо, Г. Тагуті, А. Фейгенбаум, В. Шухарт, та багатьом іншим. Серед вітчизняних науковців необхідно вказати на тих, що займалися проблемами застосування системного підходу до менеджменту якості: Ю. Адлер, Л. Бадалов, А. Вакуленко, А. Глічев, А. Горанин, В. Дикань, С. Ільєнкова, О. Криворучко, М. Круглов, В. Лapidус, В. Мишин, В. Окрепилов, П. Орлов, М. Шаповал та В. Шинкаренко.

Ними розроблено теоретичні аспекти побудови системи якості, розкрито їх складові елементи, обґрунтовано принципи побудови та функціонування систем якості, частково здійснено аналіз рівня якості послуг та їх показників якості. При цьому недостатньо розкрито механізм менеджменту якості, а саме, потребує вдосконалення правове забезпечення менеджменту якості та система управління персоналом за критерієм якості, не розроблена методика визначення ефективності менеджменту якості послуг. Крім того всі вказані теоретичні питання розглядаються в загальному аспекті, без врахування специфічних умов діяльності суб'єкта ресторанного бізнесу.

Отже, комплексне удосконалення управління процесами виробництва, реалізації та обслуговування на засадах впровадження систем менеджменту якості є дискусійними в теоретичному плані, недостатньо розробленими і не доведеними до практичного рівня застосування в умовах конкурентного ринку. Актуальність вирішення цих проблем обумовило вибір теми дослідження випускної кваліфікаційної роботи.

Мета та завдання дослідження. *Метою* дослідження є розроблення теоретичних і методологічних засад, науково-методичних і практичних рекомендацій з менеджменту якості послуг суб'єкта ресторанного бізнесу.

Досягнення мети можливе шляхом вирішення *завдань*:
- здійснити узагальнення та критичний аналіз базових теоретичних положень щодо становлення та розвитку менеджменту якості;

- теоретично обґрунтувати особливості менеджменту якості в підприємствах ресторанного господарства.
- розробити теоретико-методичні основи оцінки рівня якості обслуговування суб'єкта ресторанного бізнесу;
- дати загальну характеристику діяльності кафе «Underground», м. Київ;
- проаналізувати рівень якості послуг та продукції кафе «Underground», м. Київ;
- розробити рекомендації щодо впровадження елементів системи менеджменту якості у кафе з урахуванням принципів всезагального менеджменту якості (TQM);
- обґрунтувати пропозиції щодо розробки заходів, направлених на вдосконалення рівня якості послуг;
- дослідити можливі напрямки поліпшення якості обслуговування у кафе.

Об'єктом дослідження є процес менеджменту якості послуг суб'єкта ресторанного бізнесу у сучасних умовах господарювання.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні засади формування систем менеджменту якості послуг суб'єкта ресторанного бізнесу

Методи дослідження. При розробці теоретико-методичних положень до менеджменту якості було використано загальнонаукові методи: діалектичний, системний, абстрактно-логічний, історико-еволюційний - при вивченні досвіду та здійсненні теоретичних узагальнень, систематизації основ менеджменту якості; аналізу і синтезу, розрахунково-конструктивний, економіко-статистичний, порівняння - для аналізу менеджменту якості послуг в ресторанах; аналогії та моделювання - при створенні системи менеджменту якості. При здійсненні оцінці ефективності менеджменту якості використовувались економіко-статистичні методи, вибіркові обстеження, анкетування, графічний метод. Всі розрахунки було виконано із застосуванням електронних таблиць Microsoft Excel.

Інформаційною базою випускної кваліфікаційної роботи слугувала законодавча та нормативна документація, вітчизняна та закордонна наукова

література, інформаційні ресурси мережі Інтернет, дані бухгалтерської звітності та показники фінансово-господарської діяльності кафе «Underground», м. Київ.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у наступному:

дістали подальшого розвитку:

- система менеджменту якості (СМЯ) на засадах концепції TQM на базі міжнародних стандартів ISO 9001-2017, в основу якої покладено взаємозв'язок організації управління зі структурою і процесом управління, виходячи з розгляду СМЯ як сукупності прийомів і способів дослідження керуючих систем, яка забезпечує можливість зниження ризику відповідальності за якість послуг та продукції, дозволяє перейти від концепції продуктивності до концепції ефективної продуктивності в організації праці;

- управлінська модель формування ефективної системи менеджменту якості послуг з використанням методології «циклу Демінга», яка забезпечує комплексний підхід до менеджменту якості у підприємствах ресторанного бізнесу шляхом поєднання процесного та системного підходів.

Практичне значення. Результати досліджень дозволяють розробити та реалізувати її практичне впровадження та підвищити ефективність управління підприємством та удосконалити якість послуг та продукції підприємства.

Практичне значення результатів дослідження полягає в тому, що впровадження запропонованих напрямів удосконалення процесу менеджменту якості та механізмів менеджменту якості у базовому підприємстві дозволить підвищити результативність та ефективність господарської діяльності кафе та надасть йому нові конкурентні переваги на ринку.

Публікації. Основні положення та результати випускної кваліфікаційної роботи опубліковано у збірнику наукових статей магістрів КНТЕУ.

Структура випускної кваліфікаційної роботи побудована відповідно до завдання і складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних літературних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ПОСЛУГ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1. 1. Сутність системи менеджменту якості послуг, її еволюційний розвиток та сучасні особливості

Якість – це складна та динамічна категорія. Ця категорія може бути застосована до будь якого об'єкту, починаючи з продукції та послуг, чи їх елементів, закінчуючи всім комплексом виробничо-обслуговуючої діяльності. Якісні показники товару чи послуги мають важливе значення в процесі їх розроблення.

Поняття якості комплексно характеризує ефективність всього процесу діяльності підприємства, від розробки стратегії та організації виробництва до керування та маркетингу: розробка стратегії, організація виробництва, маркетинг та інше.

Якість – це здатність задовольняти потреби, встановлені та очікувані, отже вся система характеристик об'єкту, й сам процес, і продукція, і організація виробництва, розглянуті поодиноці або у будь який сукупності і є складовими якості.

Питанням вдосконалення систем менеджменту якості кінцевих результатів діяльності підприємств присвячено дослідження вітчизняних і зарубіжних вчених [12; 14; 15; 18; 20; 49; 63; 64]. Ними було опрацьовано теоретико-методологічні аспекти визначення методів, принципів та критеріїв оцінки ефективності системи менеджменту якості та можливостей їх вдосконалення. Теоретичному обґрунтуванню сутності конкуренції та конкурентних переваг, дослідженню теоретичних основ та практичних заходів

підвищення національної конкурентоспроможності в цілому і, зокрема, конкурентоспроможності окремих галузей та підприємств, дослідженню різних аспектів стратегічного управління інвестиційно-інноваційними процесами, підвищення ефективності діяльності та поліпшення якості у розрізі галузей послуг присвячені праці вітчизняних та зарубіжних вчених: О. Амоші, І. Ансоффа, Т. Гринько, В. Ландика, В. Панкова, М. Портера, І. Сіваченка, А. Сміта, В. Туркіна, С. Фомічева, Й. Шумпетера [27; 63; 81-85; 90].

При всій значущості проведених наукових досліджень, окремі питання підвищення якості та конкурентоспроможності послуг суб'єкта ресторанного бізнесу, їх продукції вивчені недостатньо і носять дискусійний характер. Отже є нагальна потреба в продовженні досліджень у напрямі розробки науково-практичних підходів з вдосконалення системи менеджменту якості послуг та продукції суб'єкта ресторанного бізнесу.

Найважливішою складовою всієї системи якості є якість послуг. На практиці та в сучасній літературі термін «якість» трактується по-різному. Зокрема існує такий стандарт ІСО – 8402, в якому міжнародна організація стандартизації формулює поняття якості як сукупність ознак і характеристик продукту або послуги, які дозволяють їм задовольняти очікувані й обумовлені потреби. У цьому документі також є поняття «забезпечення якості» і «менеджменту якості». Міжнародний рівень якості визначається стандартами ІСО серії 9000. Ці чіткі вимоги до якості впроваджуються безпосередньо до процесу виробництва або до сфери управління, вони забезпечують дотримання системи якості. Вони поклали початок сертифікації систем якості. У зв'язку з цим, виник самостійний напрям менеджменту – менеджмент якості [22; 29; 113-115]. Аналізу розвитку форм і методів організації робіт щодо поліпшення якості, виявлення можливостей застосування при управлінні якістю принципів загальної теорії управління присвячені дослідження вітчизняних і зарубіжних учених: Ю. Амосова, В. Мішина, В. Окрепілова, П. Орлова, С. Поважного, В. Пузікова, С. Семенова, А. Томпсона, Л. Федулова [71; 80-82; 89; 98; 104; 107; 117; 118]. В той же час проблема розробки схем механізму менеджменту якості, а також

оцінки проблем і перспектив їх ефективної реалізації потребує подальших детальних досліджень.

Якість пройшла багатівіковий шлях розвитку. Еволюція поняття «якість» обумовлена розвитком сутності цього явища, яке, у свою чергу, також динамічно розвивалося із розвитком суспільних потреб та зростання можливостей виробництва щодо їх задоволення. Для встановлення методичних основ визначення дефініції «якість», вважаємо за доцільне розглянути позиції різних дослідників. (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Узагальнення наукових поглядів щодо еволюції поняття «якість» у вітчизняних дослідженнях

| Автор | Тлумачення поняття «якість» |
|--|---|
| Методологія діалектичного матеріалізму, 19 ст. | Якість визначається як існуюча визначеність предмета, яка виявляється в його властивостях та характеризує те, чим даний предмет є у певних умовах, у зв'язках та взаємодії з іншими предметами [85] |
| Велика радянська енциклопедія, 1956 р. | Якість – це об'єктивна і всезагальна характеристика об'єкта, яка виявляється в сукупності його властивостей [85] |
| В. Синько, О. Кравченко 1966 р. | Якість – це міра відповідності продукції та послуг нормативам, умовам, стандартам і відсутність браку та недоліків у роботі [85] |
| А. Гличев, 1970 р. | Якість – це потенційна можливість задовольнити визначену потребу, а споживча вартість виникає безпосередньо під час використання [85] |
| А. Горанін 1977 р. | Якість послуг – це відповідність діяльності з надання послуги нормативно-технічній документації, стандартам, індивідуальним запитам споживачів [85] |
| ГОСТ 15467-79 | Якість – це сукупність властивостей продукції, що зумовлюють її придатність задовольняти певні потреби відповідно призначення [85] |
| Б. Карлофф, 1980 р. | Якість – споживча оцінка властивостей товару [85] |
| ДСТУ 8402–86 | Якість – сукупність властивостей та характеристик продукції або послуги, які надають їй спроможність задовольняти зумовлені або передбачувані потреби [85] |
| Л. Сучков 1983 р. | Якість є сукупністю параметрів, окремих потреб та експлуатаційних характеристик продукту праці [70, с. 34] |
| Б. Андрушків 1989 р. | Якість – це виконання визначених операцій відповідно до встановлених умов, стандартів та параметрів [70, с. 121] |
| С. Комаров 1990 р. | Якість це надійність та безпека [70 с. 95] |
| Кабаков Ю. 2003 р. | Якість – це відповідність характеристик продукції та послуг вимогам стандартів, за якими вони виготовляються, нормам безпеки для споживача та навколишнього середовища, сучасним науково- |

| | |
|------------------------|---|
| | технічним досягненням у галузі, потребам споживачів та платоспроможному попиту цільового ринку [40] |
| В. Швець, 1999р. | Якість – це сукупність взаємовідносин усіх зацікавлених сторін з приводу властивостей продукції[95; с. 48] |
| А. Матвеев, 2009 | Якість виражає міру, в якій вона об'єктивно здатна задовольнити певні потреби, тобто в наведеному визначенні фундаментальний акцент ставиться на корисність послуги для людини [60] |
| І. Аронов , 2015 р. | Якість продукції та послуг визначається відповідністю стандартам, технічним умовам, показникам надійності та економічності [11] |

Таблиця 1.2

Систематизація зарубіжного досвіду у сфері менеджменту якості

| Автор | Основні характеристики і концепції |
|-------------------------------------|---|
| Е. Демінг, США [68, с.85; 30] | Якість – це задоволення вимог і очікувань споживачів, передбачення напрямку їх змін. Якість визначається споживачем. Всебічне управління діяльністю. Передбачення вимог та потреб споживачів. Поліпшення якості – мета підприємства. Покращення кожного процесу якості. Участь вищого керівництва в процесі забезпечення якості. Участь та навчання персоналу в сфері якості. |
| Дж. Джуран, США [66, с.189] | Якість – відповідність призначенню. Основна увага приділяється персоналу. Інтегральна оцінка якості. Перехід від контролю якості до управління нею. Концепція щорічного поліпшення якості. Досягнення оптимальних витрат на якість. Розробка «Спіралі якості». Акцент на участь всіх відділів підприємства у забезпеченні якості. |
| Ф. Кросбі, США [85, с.213] | Якість – відповідність вимогам. Якість визначається постачальником. Основний фактор якості “нуль дефектів”. Осмислення і аналіз витрат на якість. Якість як організаційна культура. Оцінювання ступеня компетентності підприємства у вирішенні проблеми якості. Програми навчання і мотивації, “Дні бездефектності”. Визнання і нагорода тим, хто досяг цілей з якості. |
| А. Фейгенбаум, США [85, с.65] | Якість - тотальна відповідність характеристик продукції, включаючи маркетинг, розробку, виробництво і обслуговування, очікуванням споживачів. Теорія комплексного менеджменту якості. Основна увага приділяється процесам. Якість як конкурентна перевага. Формування “ідеї безкомпромісної якості”. Менеджменту якості з ранніх стадій створення продукції. Планування якості. Наявність фірмових стандартів, що містять вимоги до виконання робіт при комплексному управлінні якістю. Облік витрат на якість. |
| Г. Тагуті, Японія [32, с.96-98] | Якість – втрати, які пов’язані із невчасним постачанням і неефективним використанням продукції, що несе суспільство. Перехід від планування до проектування якості. Менеджменту якості для мінімізації загальних витрат суспільства. Якість визначає споживач і суспільство в цілому. Безперервне поліпшення якості. Проектування і мінімізація витрат з якості. Якість і вартість готового продукту визначаються процесами розроблення та виготовлення. Створення гуртків якості, робота у командах. |
| Лайкер Джеффри [52, с.25] | Якість - це діяльність по розробці, проектуванню, виробництву, обслуговуванню продукції, яка є найбільш економічною і корисною та точно відповідає вимогам споживачів. Комплексне менеджменту якості. Створення на основі якості фундаменту всієї діяльності підприємства, всіх його функцій. Загальна участь працівників в управлінні якістю. Проведення регулярних внутрішніх перевірок функціонування системи якості. Постійне навчання кадрів. Широке впровадження статистичних методів контролю. |
| Коллінз Дж. [43] | Якість – це задоволення очікувань споживача за ціну, яку він може собі дозволити, коли в нього виникла потреба |
| Oxford Pocket Dictionary, 1990р. | Якість – це ступінь досконалості, абсолютна характеристика товару [85, с. 152] |
| ДСТУ ISO 9000– 2015 [81,82] | Якість – це ступінь, до якого сукупність власних характеристик задовольняє вимоги |

Розгляд визначень поняття «якість» (табл.1.1. та 1.2) було розпочато античними філософами, які розуміли якість як об'єктивно існуючу сукупність властивостей та характеристик об'єкта, яка визначає його сутність і відрізняє від іншого. Існують аналогічні сучасні філософські визначення якості, де категорія якості відображає важливий спектр об'єктивної дійсності об'єкта – визначеність. Якість об'єкта у філософському контексті не зводиться до структурування його певних характеристик, а формується в цілому за об'єктом, тому поняття якості пов'язується з буттям предмета.

У економічній літературі ХХ століття вчені Е. Демінг, К. Ісікава, Дж. Джуран визначають поняття «якість» як ступінь задоволення потреб споживачів відповідно до очікувань та передбачення напряму їх майбутніх змін.

Враховуючи вищевикладене, зміст категорії “якість”, на нашу думку, слід розглядати в нерозривній єдності з історично визначеними етапами розвитку суспільства, рівнем розвитку економічних відносин у країні, характером та галузевою специфікою діяльності підприємства, рівнем розвитку науково-технічного прогресу та ступенем задоволення потреб споживачів. Разом з тим, тлумачення терміна “якість” у стандартах ISO серії 9000 має внутрішні суперечності, виходячи з яких нами сформульовано кілька парадоксів, зокрема в першій частині визначення йдеться про сутність “якості” (сукупність характеристик послуги), а в другій – про здатність якості задовольняти потреби (оцінка споживачем характеристик), що, на нашу думку, було б логічніше віднести до рівня якості, який формується виробником для задоволення потреб.

Найбільш ефективним способом підвищення якості є оцінка не якості кінцевого продукту або послуги, та якість виробничих і управлінських процесів. Іншими словами, всі системи підприємства повинні бути такими, щоб виключити можливість появи недоліків.

Тобто поточне менеджменту якості на підприємстві – це динамічна система, яка повинна враховувати дію різних чинників, що впливають на формування кінцевої діяльності – якості послуг.

Зокрема, основним таким чинником є якість, на яку, у свою чергу, роблять безпосередній вплив:

якість матеріалів і ресурсів (охоплює якість сировини, енергоресурсів, матеріалів, напівфабрикатів, комплектуючих, деталей тощо). Слід зазначити, що якість матеріалів зазвичай визначається вимогами, які закладені у нормативно-технічній документації, еталонах, зразках;

якість засобів виробництва (продуктивність та якість устаткування, оснащення, інструментів тощо);

якість організації виробничого процесу (визначається культурою виробництва, високим рівнем економічних розрахунків та ін.);

якість праці – це здатність і прагнення трудового колективу й кожного виконавця високоякісно виконувати всі завдання, робити це економічно, ефективно, у зазначений час, із високим рівнем сучасної культури виробництва.

В основі якості – споживна вартість, точніше, її рівень, як вимір кількісного задоволення потреби споживача у цьому продукті.

При цьому ефективне менеджменту якості послуг обов'язково повинне прямо орієнтуватися на характер потреб, їх структуру і динаміку, місткість та кон'юнктуру ринку.

Серед науковців XXI століття існує думка, що XXI століття – це епоха якості у всіх її проявах – якості продукції і послуг, якості праці, якості навколишнього середовища і, в цілому, якості життя. За умов поглиблення трансформаційних процесів та структурних зрушень в економіці України постають об'єктивні завдання щодо визначення напрямків і механізмів розв'язання проблем ефективного функціонування підприємств. Сучасний період господарювання характеризується активізацією ринкових реформ, розвитком науково-технічного прогресу, зростанням потреб споживачів. Отже, забезпечення високої якості стає об'єктивною умовою існування, найважливішим фактором підвищення рівня обслуговування, гарантією соціальної та економічної безпеки суб'єкта ресторанного бізнесу.

| Назва етапу | Індивідуальний контроль якості | Система Тейлора | Контроль (менеджмент у якості процесів) | Загальний контроль якості (TQC) | Менеджменту якості на основі ІСО серії 9000 | Загальне менеджменту якості (TQM) |
|--------------------------------------|---|--|---|--|--|---|
| Зміст етапу | Контроль кожним робочим своєї праці | Контроль продукції: кінцевий контроль, перевірка, інспекція (сортування, розбракування, переробка) | Контроль виробництва: аналіз причин виникнення дефектів, удосконалення організації виробництва, залучення | Контроль усієї діяльності підприємства: системний підхід, залучення усіх, визначення | Забезпечення якості на всіх етапах життєвого циклу продукції в рамках 20-ти процесів системи | Постійне поліпшення якості шляхом регулярного аналізу результатів та коректування діяльності, |
| Підхід до якості продукції та послуг | Відповідність фактичним вимогам клієнта | Відповідність стандарту (задоволення встановлених вимог) | Відповідність стандарту та стабільності процесів | Відповідність експлуатаційним вимогам, відповідність ринковим вимогам | Відповідність фактичним вимогам споживачів, задоволення прихованих | Задовольняння прихованих потреб споживачів, потреб робітників, |
| Захист прав споживачів | | Приймний контроль | Статистичний приймний контроль | Сертифікація продукції третьою стороною | Сертифікація систем якості та виробництв, сертифікація продукції | Національні й міжнародні премії за якість, сертифікація продукції |

Рис. 1.1. Схема еволюційного розвитку засобів та підходів у сфері менеджменту якості

На окремих етапах еволюційного розвитку менеджменту якості мало свої особливості, використовувалися ті чи інші засоби та підходи. Тому представляється доцільним аналіз еволюційного розвитку в галузі менеджменту якості у світовій практиці, за допомогою якого можна виділити основні економічні передумови розвитку менеджменту якості у відповідності зі стандартами ІСО серії 9000. Еволюційний шлях менеджменту якості у світовій практиці, ґрунтуючись на аналізі літератури [49, 65, 81, 82, 105], можна представити у вигляді наступної схеми (рис. 1.1). Сучасний менеджмент якості спирається на дослідження, що в різні часи виконані крупними корпораціями за програмами фахівців з менеджменту якості. Це досвід таких відомих фірм, як «Хьюлетт-Паккард», «Інтел», «Крайслер» та ін. У 1980-і роки на політику цих і ряду інших фірм справляли вплив розробки Ф.Б. Кросбі, У.Е. Демінга, А.В. Фейгенбаума, К. Ісікова, Дж. М. Джурана [11-13; 44; 53]. Основою діяльності провідних підприємств є такі напрями покращення роботи:

- зацікавленість керівництва вищої ланки;
- створення комісії з покращення якості роботи;
- залучення всієї ланки управління до процесу покращення роботи;
- забезпечення колективної участі;
- забезпечення індивідуальної участі;
- створення груп регулювання процесів менеджменту якості;
- повніше залучення постачальників;
- забезпечення якості функціонування систем управління;
- створення і реалізація стратегії покращення роботи у короткостроковій та довгостроковій перспективі;
- створення системи визнання заслуг.

Особливо слід зазначити такий напрям, як забезпечення якості функціонування систем управління, що є квінтесенцією зусиль та ресурсів спрямованих на виявлення проблемних місць та виправлення помилок. В результаті сформувалася система управління за відхиленнями. Забезпечення якості знаходиться в залежності від систем управління, які регулюють діяльність підприємств.

Таблиця 1.3

**Узагальнення вітчизняного та зарубіжного досвіду менеджменту
якості послуг та продукції**

| Назва системи | Принципи та завдання | Особливості |
|-----------------------------|--|--|
| Японська | Комплекс рішень з підвищення якості та продуктивності праці, що спрямоване на збільшення частки ринку за умови покращення якості продукції та зростання випуску нової продукції у сукупному обсязі продукції | Спрямована на підвищення якості продукції та діяльності підприємства за рахунок підвищення продуктивності праці робітників, скорочення собівартості продукції |
| Європейська та американська | Протидія якості продукції та продуктивності праці; пошук консенсусу за різними шляхами та методами Прискорення обігу інвестиційних коштів і збільшення вартості основних фондів | Спрямована на одержання максимального прибутку та підвищення якості продукції підприємства за рахунок економії на витратах |
| Українська та російська | Протидія якості продукції та продуктивності праці Збільшення частки ринку за рахунок підвищення якості продукції і збільшення частини нової продукції у сукупному обсязі; прискорення обігу інвестованих коштів і збільшення доходу | Спрямована на одержання максимального прибутку та підвищення якості продукції підприємства за рахунок економії на витратах, збереження на порівняно низькому рівні заробітної плати та постійного набору нових працівників |

При цьому розроблені різні моделі систем менеджменту якості. Найбільший інтерес представляють моделі Фейгенбаума, Еттінгера-Ситтіга та Джурана [44; 60; 127]. Саме на цих моделях ґрунтуються системи забезпечення та управління якістю продукції, зокрема, в Японії і США.

1.2. Характеристика та зміст сучасних підходів до менеджменту якості

Проблематика формування сучасних систем менеджменту якості підприємства ресторанного господарства становить інтерес для науковців. Зокрема, розв'язання різних аспектів проблеми менеджменту якості суб'єкта ресторанного бізнесу розглядається в наукових працях таких вітчизняних та зарубіжних авторів: Ткаченко Т.І., Мельниченко С.В., Скобкіна С.С.,

Грьонрооса К., Ільєнкової С.Д. та ін. Проте в них недостатньо висвітлені питання пов'язані з комплексним дослідженням якості відносин між споживачем та ресторанним підприємством на кожному з етапів їх взаємодії, визначенням рівнів сприйняття якості обслуговування у кафе та побудовою адекватних моделей якості відносин у ресторанному господарстві.

Для обґрунтування даної моделі якості ресторанних послуг доцільним є розгляд основних понять, які використовуються в сфері менеджменту якості (табл.1.4). Як відомо з літературних джерел, у процесі еволюційного розвитку суспільства з менеджменту виробництва виділився самостійний і відособлений напрям - керування якістю продукції (менеджмент якості).

Таблиця 1.4

Інтерпретація понять в сфері якості на засадах ISO 9000:2017

| № | Термін | Визначення |
|---|----------------------------|--|
| 1 | Якість | Ступінь, до якого сукупність власних характеристик задовольняє вимоги. |
| 2 | Система якості | Сукупність організаційної структури, процедур, методик і робочих інструкцій, положень, посадових інструкцій, процесів і ресурсів, необхідних для здійснення загального менеджменту якості для забезпечення відповідності продукції встановлених вимогам. |
| 3 | Система менеджменту якості | Система менеджменту для керівництва і керування організацією стосовно до якості. |
| 4 | Політика в області якості | Загальні наміри і напрям діяльності організації в області якості, офіційно сформульовані вищим керівництвом. |
| 5 | Цілі в області якості | Це те, чого домагаються або прагнуть в області якості. |
| 6 | Планування якості | Частина менеджменту якості, спрямована на встановлення цілей в області якості, яка визначає необхідні операційні процеси життєвого циклу продукції і відповідні ресурси для досягнення цілей в області якості. |
| 7 | Забезпечення якості | Частина загального керування якістю, спрямована на забезпечення впевненості в тому, що вимоги до якості будуть виконані. |
| 8 | Керування якістю | Частина загального керування якістю, спрямована на виконання вимог до якості. |
| 9 | Поліпшення якості | Частина менеджменту якості, спрямована на збільшення здатності виконати вимоги до якості. |

TQM – принципово новий підхід до управління будь-якою організацією, націленою на якість, оснований на участі усіх її членів (персоналу у всіх підрозділах і на всіх рівнях організаційної структури) і спрямований на досягнення довгострокового успіху через задоволення вимог споживача і

вигоди як для членів організації, так і суспільства (тобто виконання вимог суспільства)».

Основою політики в області якості - є принципи менеджменту якості, викладені в міжнародному стандарті ISO 9000:2017. Як правило, політика в області якості погоджується із загальною політикою організації і забезпечує основу для постановки цілей в області якості. Цілі в області якості звичайно встановлюються для відповідних функцій і рівнів організації. Керування (оперативне) якістю - методи і види діяльності оперативного характеру, які використовуються для виконання вимог щодо якості [3, с. 44]. Воно великою мірою повинно сприяти забезпеченню восьми ключових принципів системного менеджменту якості (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Принципи менеджменту якості на засадах ISO 9000:2017

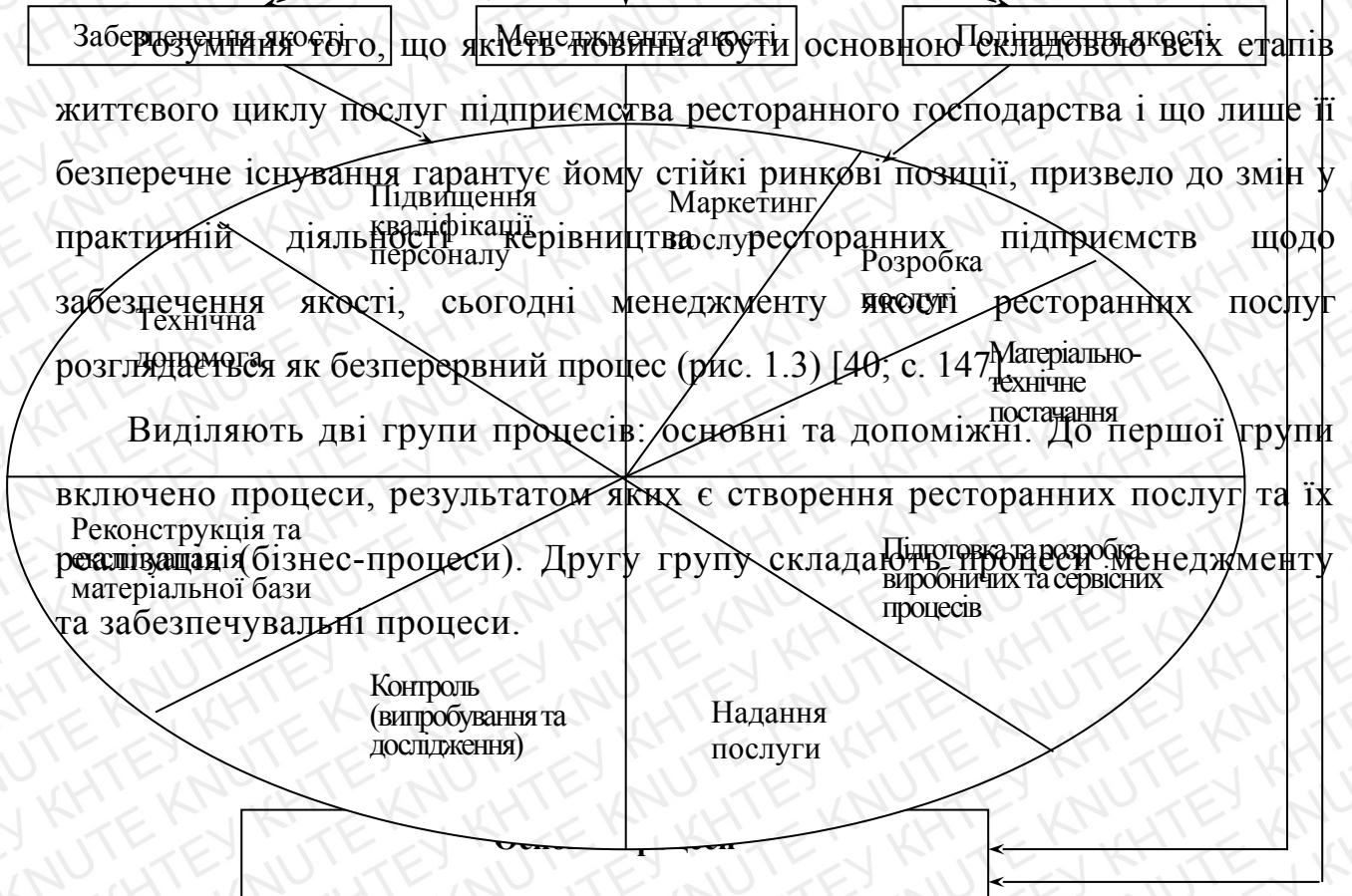
| Принцип | Зміст принципу |
|--|--|
| 1. Орієнтація на споживача | Обумовлена тим, що сучасний споживач не тільки знає, чого він хоче, але і має нагоду вибору продукції і послуг, які в найбільшій мірі відповідають його бажанням. Тому стратегічна і тактична орієнтація на споживача, відповідним чином забезпечувана організаційно, методично і технічно, життєво необхідна кожному підприємству, що функціонує в умовах конкретного ринку |
| 2. Роль керівництва | Керівник повинен створити умови, необхідні для успішної реалізації принципів системного менеджменту якості |
| 3. Залучення працівників | Кожний працівник підприємства повинен бути залучений у діяльність по управлінню якістю. При цьому необхідно добитися, щоб у кожного працівника виникла внутрішня потреба в поліпшенні. Якщо це вдається, то можливості підприємства збільшуються у |
| 4. Процесні | <p style="text-align: center;">Система менеджменту якості</p> <p style="text-align: right;">як сукупність</p> |
| 5. Системний підхід до управління | |
| 6. Постійне поліпшення | <p style="text-align: center;">Менеджмент якості</p> <p style="text-align: right;">валася на концепції зі оптимум витрат на</p> |
| 7. Ухвалення рішень заснованих на фактах | |
| Планування якості | Покликано виключити недостатньо обгрунтовані рішення, які звичайно називають «випадковими» з цією метою необхідно |
| Мотивація | <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Менеджменту якості</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Забезпечення якості</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Поліпшення якості</div> </div> <p style="text-align: center;">Взаємозв'язок елементів у рамках системи менеджменту якості</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Мотивація</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Контроль</div> </div> |

представлений на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Схема взаємозв'язку елементів системи менеджменту якості

Менеджменту якості — аспекти виконання функції управління, які визначають політику, цілі і відповідальність в області якості, а також здійснюють їх за допомогою таких засобів, як планування якості, оперативне менеджменту якості, забезпечення якості і поліпшення якості в рамках системи якості [1]. В табл. 1.5. відображені основні аспекти менеджменту якості.



Розуміння того, що якість повинна бути основою складовою всіх етапів життєвого циклу послуг підприємства ресторанного господарства і що лише її безперечне існування гарантує йому стійкі ринкові позиції, призвело до змін у практичній діяльності керівництва підприємств ресторанних підприємств щодо забезпечення якості, сьогодні менеджменту якості ресторанних послуг розглядається як безперервний процес (рис. 1.3) [40; с. 147]. Виділяють дві групи процесів: основні та допоміжні. До першої групи включено процеси, результатом яких є створення ресторанних послуг та їх реалізація (бізнес-процеси). Другу групу складають процеси менеджменту та забезпечувальні процеси.

Рис. 1.3. Сутність процесного підходу до менеджменту якості ресторанних послуг

Підприємство ресторанного господарства має розробити, створити, документально оформити, впровадити і підтримувати в робочому стані систему менеджменту якості як засіб проведення прийнятої у сфері якості послуг політики і виконання поставлених завдань.

Керівництво ресторанного підприємства несе відповідальність за вироблення політики у сфері якості послуг і задоволення потреб споживача. Її реалізація залежить від того, наскільки успішно керівництво забезпечує розроблення і ефективне функціонування системи якості.

Структура системи якості підприємства ресторанного господарства повинна бути такою, щоб забезпечувати належне управління всіма робочими процесами, які визначають якість послуг, і гарантувати їхній належний рівень.

Таблиця 1.6

Порівняльна характеристика принципів традиційної системи управління підприємством та системи TQM

| Традиційна система управління | Система TQM |
|--|--|
| Задоволення потреб замовника | Задоволення потреб споживача, суспільства й співробітників організації |
| Планування, забезпечення й контроль поліпшення якості продукції | Планування, забезпечення й контроль поліпшення якості всіх процесів і систем |
| Розробка переважно коригувальних дій | Розробка переважно попереджувальних дій |
| Навчання управлінню якістю тільки співробітників відділу контролю якості | Навчання управлінню якістю всього персоналу |
| Покладення функцій забезпечення якості на відділ контролю якості | Покладення функцій менеджменту якості на всіх співробітників |
| Вирішення в напрямі якості тільки «гарячих» питань і завдань сьогодення | Регулярне виявлення й вирішення в напрямі якості хронічних проблем |
| Виконання кожним співробітників автономно поставленого завдання | Координація та взаємодія діяльності всіх співробітників у сфері якості |

Узагальнюючи різні підходи до розуміння концепції TQM, при виборі системи якості слід розуміти відмінність між даною системою якості та традиційною системою [89, с.127]. Відмінність основних принципів даних систем подано в табл. 1.6.

Отже, згідно наведених вище особливостей систем якості зазначимо, що прийняти методологію TQM — означає забезпечити безперервну участь

кожного працівника в процесах поліпшення якості, перейти на нові принципи діяльності в галузі менеджменту якості. Впровадження принципів TQM — це, крім усього іншого, зміна психології, усвідомлення всіма працівниками, що успіх діяльності підприємства залежить від сумлінності кожного працівника, від його бажання принести максимальну користь.

Загальне менеджменту якості – це технологія керівництва процесом підвищення якості [54, с.227]. TQM складається з трьох підсистеми: корінна підсистема (це ті методи та засоби, які використовуються для аналізу та досліджень); підсистема технічного забезпечення (це прийоми та програми, які дозволяють навчати персонал) та підсистема вдосконалення та розвитку всезагального менеджменту якості.

1.3. Методичні основи формування систем якості в ресторанному бізнесі

Актуальність проблеми менеджменту якості зумовлена не лише визнанням даної сфери знань інструментарієм досягнення і підтримки конкурентоспроможності підприємств і організацій в умовах глобалізації, а визначається також чинником економічної, соціальної та екологічної безпеки на державному рівні. Стабільного підвищення якості неможливо досягти діями лише локального, відмежованого характеру, оскільки невідповідна якість продукції, послуг однієї сфери, чи навіть одного постачальника, призведе до створення продукції, послуг відповідного рівня якості в іншій сфері чи на іншому підприємстві. Менеджменту якості повинно мати комплексний характер, а це можливо лише за умови використання системного підходу до управління.

Сучасні вимоги до якості товарів і послуг, постійно зростаючий ринковий тиск змушують підприємства, організації брати до уваги нові стратегічні аспекти діяльності, серед яких формування систем менеджменту якості (СМЯ) – засобу забезпечення стійкого становища на ринку, що створює ряд можливостей – економічних, науково-технічних, виробничих, управлінських,

маркетингових – як для окремого суб'єкта господарської діяльності, так і економіки країни в цілому.

На підставі огляду літературних джерел було встановлено, що питання формування систем якості еволюційно розглядалося з позиції двох підходів, спочатку – як формування комплексної системи менеджменту якості (КСМЯ) [18; 96; 121; 169], пізніше – як формування системи менеджменту якості (СМЯ) відповідно до міжнародних стандартів ISO [43; 54; 68; 72; 75; 83; 86; 107].

Досліджуючи перший підхід, було встановлено, що більшість науковців у процесі створення (або вдосконалення) і впровадження КСМЯ виділяють етапи, які можна згрупувати таким чином:

1. Підготовка до розроблення системи – створення координаційно-робочої групи, підготовка і затвердження робочого плану розроблення і впровадження системи, складання технічного завдання, розроблення і затвердження стандартів підприємства, оформлення технологічної карти навчання працівників і поетапного впровадження системи.

2. Розроблення проекту системи – підготовка технічного завдання, технічного проекту, робочого проекту системи менеджменту якості.

3. Впровадження системи – створення наказів про введення в дію затверджених стандартів, апробація стандартів.

Еволюційним розвитком менеджменту якості спричинена поява другого підходу – формування СМЯ відповідно до міжнародних стандартів ISO. Результати дослідження свідчать, що сучасні науковці у процесі формування СМЯ виділяють різну кількість етапів, що коливаються в межах від 3 до 21.

Найбільш концентровано впровадження СМЯ розглядає В.Н. Спицнадель [156]:

1. Попередня робота: врахування зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на підприємство.

2. Відпрацювання методологічного підходу побудови типової моделі СМЯ і розроблення типового складу. Цей етап складається з таких шаблів: 2.1. оцінка ситуації, з метою перевірки доцільності проведення даної роботи; 2.2. теоретична частина – вивчаються принципи забезпечення, управління і

поліпшення якості продукції, термінологія згідно з ISO 9000; 2.3. порівняльний аналіз існуючих СМЯ із рекомендаціями ISO – розроблення систем загального керівництва (визначення політики), роботи із забезпечення цих систем (підготовка робочих місць, їх перевірка й удосконалення); розробка СМЯ на підприємстві.

3. Створення координуючої робочої групи, яка повинна вирішити поставлені завдання: визначення моделі, відповідно до якої буде створюватися СМЯ; визначення номенклатури виробів, за якою буде впроваджуватися система; складання плану робіт організації впровадження стандартів. Проводиться доопрацювання СМЯ за пунктами: документування політики підприємства з якості; проведення періодичних перевірок і регулярної оцінки усіх елементів системи; прогнозування і планування технічних умов і якості продукції; експертиза проектів на відповідність технологічним завданням; порядок внесення змін у документацію; організація робіт із постачальниками; перевірка стабільності технічного проекту; застосування статистичних методів управління; технічний контроль у процесі виробництва; облік і аналіз витрат на забезпечення виробництва. Термін упровадження при цьому становить приблизно 3–5 років.

Дані етапи не відображають кінцевої мети об'єкта впровадження – отримання сертифіката, що підвищить рівень довіри у зацікавлених сторін. Ключову роль надано координаційній робочій групі, і не показано інтенсивність залучення працівників до процесу формування СМЯ.

Пропонується роботи з розроблення і впровадження СМЯ як власними силами підприємства, так і з залученням консультантів проводити у 4 ключових етапи [75]:

1. Навчання персоналу та формування команди проекту: навчання; створення команди проекту та встановлення її статусу; підготовка програми робіт зі створення СМЯ, одержання інформації про існуючий стан СМЯ на підприємстві.

2. Попередня оцінка СМЯ і проведення коригувальних заходів: попередня оцінка СМЯ; ідентифікація невідповідностей, прийняття погоджених коригувальних дій і процедур щодо їх реалізації.

3. Розроблення документації СМЯ: розроблення політики і цілей керівництва у сфері якості; визначення ієрархії документів СМЯ; розроблення (доопрацювання) задокументованих методик; розробка Настанови з якості; внесення змін, оформлення і підтвердження задокументованих методик.

4. Введення і представлення підприємства до сертифікації: розроблення програми і проведення передсертифікаційного аудиту; представлення СМЯ на сертифікацію.

Вважаємо за доцільне перед початком першого етапу обґрунтувати необхідність змін, сформуванню робочу групу проекту чи обрати консалтингову організацію.

Спеціалісти у сфері якості рекомендують упроваджувати чи приводити діючу на підприємстві систему якості до рівня відповідності вимогам міжнародних стандартів ISO серії 9000 в п'ять етапів [25; 168]:

1. Організація робіт зі створення СМЯ чи вдосконалення діючої на підприємстві системи якості. Мета – створення організаційних передумов для розроблення і впровадження СМЯ, забезпечення найбільш повної й ефективної взаємодії усіх виконавців і співвиконавців, залучених до створення і впровадження системи якості на підприємстві.

Організаційні роботи включають такі основні заходи: формування організаційної структури системи якості на час її розроблення, впровадження і функціонування; формування попередньої моделі системи якості та методичного підходу до її реалізації; видання наказу про розроблення і виконання програми; розроблення і затвердження календарного плану робіт; розроблення і затвердження політики підприємства у сфері якості; вивчення теорії і передового досвіду з менеджменту якості; розподіл повноважень і відповідальності між підрозділами підприємства за якість продукції по компонентах системи якості; комплектування вихідних даних для проведення

передпроектного аналізу; розроблення методичних документів системи якості, що стосуються даного етапу.

2. На наступному етапі пропонується провести обстеження виробництва конкретної продукції і аналіз нормативно-технічної документації з якості. Мета – визначення фактичної реалізації завдань системи якості на основі виконання вимог міжнародних стандартів ISO серії 9000, виявлення проблемних місць у виробництві продукції і встановлення ступеня їх впливу на стабільність якості даної продукції [168]. Завершується етап формування комплексної програми щодо удосконалення діючої системи якості стосовно виробництва конкретної продукції з урахуванням вимог міжнародних стандартів ISO серії 9000.

За іншими літературними джерелами, на даному етапі слід проводити проектування СМЯ [25]. Мета – створення організаційної структури СМЯ: визначення процесів, встановлення основних видів діяльності в СМЯ, розподіл відповідальності та повноважень вищого керівництва в СМЯ.

3. Документування СМЯ. Мета – створення організаційно-нормативної бази СМЯ: визначення структури, складу та правил кодування документації СМЯ, складання календарного графіка розроблення (перегляду) документів СМЯ, формування і навчання групи розробників документів, організація консультування і контролю за розробленням документів.

4. Упровадження СМЯ. Мета – забезпечення функціонування СМЯ відповідно до встановлених вимог: навчально-практичні заняття з питань упровадження окремих документів системи, створення в організації служби внутрішнього аудита, апробація документів системи, введення в дію документів СМЯ, перевірка дотримання вимог документів, аналіз упровадження СМЯ і необхідне коректування, складання акта про впровадження СМЯ.

5. Підготовка до сертифікації СМЯ. Мета – забезпечення готовності організації до проведення сертифікаційного аудиту: вибір органа сертифікації СМЯ, оформлення договору на її сертифікацію, проведення передсертифікаційного аудиту СМЯ, підготовка персоналу до взаємодії з зовнішніми аудиторами. Заключним етапом робіт зі створення (удосконалення) системи якості на основі міжнародних стандартів

ISO серії 9000 є її сертифікація на відповідність вимогам однієї з трьох моделей системи: ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003.

Вищеназвані п'ять етапів досить повно розкривають організацію процесу формування СМЯ і відображають перелік робіт, спрямованих на реалізацію проекту.

Організація процесу створення СМЯ може відбуватися в шість етапів. Проведемо порівняльну характеристику названого процесу за різними літературними джерелами у табл. 1.1, проаналізувавши яку, можемо зробити висновок, що змістовне наповнення процесу створення СМЯ є ідентичним, а групування за етапами – різне.

Ряд дослідників виокремлюють сім організаційних етапів при формуванні СМЯ. Розглянемо деякі з них.

Ю.Б. Кабаков [54] розробку і впровадження СМЯ розподіляє на такі проектні етапи: 1 – створення організаційної структури та виділення необхідних ресурсів; 2 – складання вимог до СМЯ; 3 – встановлення фактичного стану СМЯ; 4 – складання комплексного плану проекту; 5 – розроблення політики підприємства у сфері якості та вимірних цілей; 6 – розроблення документації СМЯ і виконання інших запланованих заходів; 7 – досвідчене впровадження СМЯ.

Доцільно розрізнити етап – навчання персоналу, оскільки менеджменту якості надає людському фактору провідного значення за умови досягнення ефективності СМЯ, і виокремити сертифікацію як самостійний етап організації процесу.

Сім етапів розроблення, впровадження і сертифікації СМЯ на відповідність вимогам міжнародного стандарту ISO 9000, представлено у праці В.Г. Єлиферова [43]:

1. Початок робіт – ухвалення рішення вищим керівництвом підприємства.
2. Вибір органа сертифікації.
3. Підготовка і навчання персоналу. План упровадження СМЯ. Розроблення задокументованих процедур. Призначення відповідального за

проект розроблення і впровадження СМЯ. Затвердження плану розроблення і впровадження СМЯ.

4. Виділення й опис мережі процесів підприємства.
5. Розроблення робочої документації.
6. Моніторинг процесів (за результативністю й ефективністю).
7. Консультації і сертифікація.

У наведеному переліку етапів підкреслено значущість процесів підприємства, важливість їх вірного визначення і опису для кращої якості моніторингу.

Формування СМЯ на основі процесного підходу відображено в праці [23], це такі сім етапів: рішення керівництва; навчання персоналу; формування програми впровадження СМЯ терміном на 1,5–2 роки; опис і оптимізація бізнес-процесів; розроблення нормативної документації СМЯ; тестування СМЯ і внутрішній аудит; одержання сертифіката.

У матеріалах RW TUV [83] запропоновано такі етапи розробки та впровадження СМЯ:

старт – менеджмент – керівництво і відповідальність; основна інформація – навчання; створення проектної організації, управління проектом; планування в загальних рисах;

аналіз фактичного стану – збір інформації і документів: організаційна структура, організація процесів, вказівки, внутрішні та зовнішні регламенти; підхід: інтерв'ю, вивчення, впорядкування документації;

аналіз слабких сторін – опис слабких сторін, можливих наслідків; оцінка необхідності заходів щодо поліпшення, пропозиція заходів щодо поліпшення;

перелік заходів і цілей – перехід від плану в загальних рисах до конкретного плану – плану проекту, аналіз і обмеження цілей; залучення співробітників; визначення цілей, проектних етапів у загальних рисах; оцінка користі/зусиль, витрат;

розроблення та впровадження – здійснення запланованих заходів; надання допоміжних засобів; проведення навчання; розроблення документації;

аудит; сертифікація; наступний аудит, підтримка, доопрацювання після сертифікації.

Таблиця 1.7

Деталізація етапів процесу формування СМЯ

| Етапи створення та впровадження СМЯ | |
|--|--|
| За Орловим П.А. | За Шаповалом М.І. |
| <ol style="list-style-type: none"> 1) Навчання керівників; 2) Навчання аудиторів і всього персоналу підприємства; 3) Призначення відповідального за розробку і функціонування СМЯ, створення робочої групи та групи аудиторів; 4) Виявлення найбільш важливих процесів; 5) Проведення реінжинірингу основних процесів; 6) Визначення пунктів вимог стандарту ISO, які можуть не братися до уваги; 7) Розробка Настанови з якості; 8) Розробка процедур; 9) Розробка робочих інструкцій; 10) Внутрішній аудит; 11) Усунення виявлених невідповідностей; 12) Передсертифікаційний аудит; 13) Усунення виявлених невідповідностей; 14) Аудит сертифікаційний; 15) Усунення виявлених невідповідностей; 16) Сертифікація СМЯ | <ol style="list-style-type: none"> 1) Визнання вищим керівництвом організації як життєво важливого елементу його діяльності; 2) Усвідомлення того, що розроблення системи якості є дуже важливим фактором для зростання та довгострокової рентабельності організації; 3) Розгляд значення системи якості для організації на раді керівників і рішення про вкладення необхідних коштів у її реалізацію; 4) Консультації із представниками персоналу для пояснення концепції стандартів на системи якості, їх ролі для організації та персоналу; 5) Створення підготовчого комітету та робочої групи для виконання проекту; 6) Підготовка членів робочої групи щодо різних аспектів системи якості та методики її реалізації; 7) Дослідження існуючої в організації системи якості для визначення недоліків чи відхилень у методиках забезпечення якості в порівнянні з вимогами стандартів на системи якості; 8) Визначення процесів, необхідних у системі якості; 9) Визначення послідовності та взаємодії процесів; 10) Визначення критеріїв і методів, необхідних для забезпечення ефективного виконання і контролю процесів; 11) Забезпечення інформації, необхідної для виконання і моніторингу процесів; 12) Розроблення Настанови з якості; 13) Навчання персоналу методам і методикам системи якості; 14) Роз'яснення політики організації у сфері якості та видання вказівок щодо реалізації системи якості; 15) Визначення дати впровадження нової системи та випуск виконавчих інструкцій щодо її реалізації; 16) Випробування нової системи протягом декількох місяців та проведення внутрішніх перевірок для оцінювання її відповідності стандартам на системи якості; 17) Виконання коригувальних дій щодо невідповідностей, які виявлені в ході перевірок; 18) Здійснення додаткових, повторних перевірок і коригувальних дій, з метою усунення допущених помилок, які були виявлені в процесі попередньої перевірки, доки система якості не досягне необхідного стану функціонування; 19) Організація попередньої перевірки (аудиту) зовнішніми органами; 20) Виконання коригувальних дій за результатами зовнішньої перевірки; 21) Організація офіційного оцінювання та сертифікація системи органом сертифікації |

В цілому можливо визначити два підходи до формування СМЯ на основі стандартів ISO серії 9001-2017. У першому випадку стандарти розглядаються як інструмент підвищення діяльності організації, де з'являється внутрішня потреба в їх ефективності упровадженні. За такої стратегії пріоритетним є якість продукції (послуг), процесів, системи якості й організації в цілому, і виникає необхідність розробити найбільш раціональний склад документів, виділити ресурси для підвищення результативності системи, провести об'єктивний внутрішній аудит, самооцінку. В іншому випадку стандарти впроваджуються з метою одержання сертифіката, потреба в якому може бути зумовлена вимогами партнерів або споживачів, тобто факторами зовнішнього середовища. При такому підході всі зусилля зосереджені на процесі розроблення документації і виконанні формальних вимог органів сертифікації.

Таким чином, на підставі розглянутих альтернатив процесу розробки і впровадження СМЯ слід зазначити, що не існує загальновизнаної методики здійснення даних робіт. Пропонуємо застосовувати узагальнену схему організації процесу формування СМЯ, розроблену з урахуванням результатів дослідження, що викладені вище (табл. 1.7).

Ми пропонуємо процес організації формування СМЯ не завершувати стадією підтримки СМЯ, а ввести до процесу стадію розвитку СМЯ, оскільки перспективними підприємствами й організаціями вважаються не ті, що виготовляють якісну продукцію і надають якісні послуги на конкретних ринках у певний період часу, а ті, що прагнуть досконалості.

Зацікавлені сторони, а саме споживачі, власники, кредитні організації, надають перевагу сертифікованій СМЯ з метою отримання гарантії стабільної роботи організації стосовно якості продукції, послуг.

Стандарт ISO 9001:2009 встановлює вимоги до СМЯ у тих випадках, коли підприємство, організація має потребу в демонстрації своєї здатності постійно постачати продукцію, надавати послуги, що відповідають вимогам споживачів і відповідним нормативам.

Відповідність СМЯ, у межах якої реалізуються процеси управління, вимогам стандартів, застосування яких є можливим до будь-яких видів діяльності, підтверджує здатність підприємства, організації забезпечити випуск продукції або надання послуг необхідної якості.

Дієва СМЯ є реальним інструментом безперервного вдосконалення діяльності та реорганізації підприємства, організації і джерелом економічних вигод. За рахунок методики документації, контролю, аналізу й періодичного перегляду процесів відповідно до вимог міжнародного стандарту знижується опір нововведенням, забезпечується прозорість, ефективність управління і постійне вдосконалення діяльності господарюючого суб'єкта.

Упроваджуючи відповідну СМЯ, організація підтверджує впевненість у надійності її процесів і створює підґрунтя для постійного поліпшення. Завдяки впровадженню СМЯ підприємства досягають підвищення продуктивності праці, забезпечують суттєве зниження витрат на якість і підвищують свою конкурентоздатність.

Формування СМЯ вимагають і сьогоденні реалії, в яких існують організації і підприємства ресторанного господарства. Розвиток системи якості зумовлений перспективною соціально орієнтованою моделлю цієї системи, що вимагає вибору нових пріоритетів, одним із яких є підвищення конкурентоспроможності кооперативних підприємств і організацій. Господарюючі суб'єкти господарювання функціонують у конкурентному середовищі, причому конкуренція посилюється у міру поглиблення ринкових процесів і розширення глобалізації у зв'язку з приєднанням України до міжнародних об'єднань.

Висновки до першого розділу

1. За результатами виконаного дослідження поняттєво-категоріального апарату та аналізу концептуальних підходів проведено історичну еволюцію поняття «якість», «менеджменту якості». Доведено відсутність єдиного підходу до визначення сутності та складових категорії «менеджменту якості», що

обумовило необхідність формування відповідного авторського змісту зазначеної категорії та визначення особливостей цього процесу, а саме, під управлінням якістю слід розуміти процес, що включає виявлення характеру і обсягу потреб у послуг відповідної якості, оцінку фактичного рівня її якості, розробку, вибір та реалізацію заходів щодо забезпечення необхідного рівня якості послуг.

2. У сучасній концепції менеджменту якості, в основі якої лежать принципи всезагального менеджменту якості (TQM), саме система якості вважається ключовим аспектом успіху підприємства. Особливо слід зазначити такий напрям, як забезпечення якості функціонування систем управління, що є квінтесенцією зусиль та ресурсів спрямованих на виявлення проблемних місць та виправлення помилок. Total Quality Management (TQM). TQM – принципово новий підхід до управління будь-якою організацією, націленою на якість, оснований на участі усіх її членів (персоналу у всіх підрозділах і на всіх рівнях організаційної структури) і спрямований на досягнення довгострокового успіху через задоволення вимог споживача і вигоди як для членів організації, так і суспільства (тобто виконання вимог суспільства).

3. ISO серії 9001-2017 розглядаються як інструмент підвищення діяльності організації. За такої стратегії пріоритетним є якість продукції (послуг), процесів, системи якості й організації в цілому, і виникає необхідність розробити найбільш раціональний склад документів, виділити ресурси для підвищення результативності системи, провести об'єктивний внутрішній аудит, самооцінку. модель проведення робіт з формування СМЯ включає наступні блоки робіт: 1) аналіз діючої СМЯ; 2) навчання персоналу; 3) розроблення плану реалізації СМЯ; 4) створення проектних груп, інструктаж; 5) побудова СМЯ; 6) впровадження СМЯ; 7) контрольна перевірка діючої СМЯ, що включає передсертифікаційний і сертифікаційний аудити.

4. Формування СМЯ вимагають і сьогоденні реалії, в яких існують організації і підприємства ресторанного господарства. Розвиток системи якості зумовлений перспективною соціально орієнтованою моделлю цієї системи, що вимагає вибору нових пріоритетів, одним із яких є підвищення конкурентоспроможності кооперативних підприємств і організацій. Господарюючі суб'єкти господарювання функціонують у конкурентному середовищі, причому конкуренція посилюється у міру поглиблення ринкових

процесів і розширення глобалізації у зв'язку з приєднанням України до міжнародних об'єднань.

РОЗДІЛ 2

ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ПОСЛУГ КАФЕ

«UNDERGROUND», М. КИЇВ

2.1. Характеристика організаційно - економічних передумов для забезпечення якості послуг на підприємстві

Кафе «Underground» має статус юридичної особи, має самостійний баланс, власні оборотні кошти, розрахунковий рахунок в установах банку, бланки зі своїми реквізитами, круглу печатку.

Кафе «Underground» має право від свого імені володіти, користуватися, розпоряджатися майном у відповідності з його призначенням і предметом діяльності, а також укладати угоди, набувати, орендувати та позбуватися майна, бути позивачем та відповідачем в арбітражному та третейському суді. Йому належить майно, передане йому засновниками і учасниками у власність; продукція, що вироблена товариством в результаті господарської діяльності; одержані доходи, інше майно, набуте на підставах, не заборонених законом.

Місія підприємства: виробництво, реалізація та організація споживання продукції ресторанного господарства та надання ресторанних послуг, що відповідає потребам ринку споживачів та сприяє отриманню максимально можливого прибутку через задоволення попиту.

Стратегічні цілі підприємства - це:

- збереження і розширення ринкової частки та формування позитивного іміджу на ринку послуг ресторанного господарства України для споживачів;
- задоволення потреб сучасного споживачів в повноцінному харчуванні, надання найвищого рівня сервісу в сфері обслуговування та комфортного відпочинку
- розроблення, впровадження та сертифікація внутрішньої системи якості послуг та продукції.

Основними цілями кафе «Underground» на 2017 рік є:

- надання якісного рівня послуг
- скоротити тривалість обслуговування при найвищій інтенсивності потоку відвідувачів і час очікування подання страв з 7 до 5 хв;
- забезпечити у структурі меню збільшення частки фірмових страв;
- не допущення порушень трудової й виробничої дисципліни
- удосконалення процесів менеджменту якості послуг.

Предмет діяльності кафе «Underground»:

- Виробництво кулінарної продукції для реалізації .
- Надання послуг у проведенні святкових заходів, корпоративів, дитячих свят, організація розважальних програм тощо.
- Надання кейтерингових послуг (банкети, фуршети, барбекю, кофе-брейк, коктейлі).
- Реалізація споживачам продукції «на виніс».
- Організація доставки ресторанної продукції по м. Києву.
- У випадках, передбачених діючим законодавством, підприємство отримує ліцензії на здійснення окремих видів діяльності.

Особливостями обслуговування в кафе є висока культура, комфорт і затишок, добра якість страв та їх красиве оформлення, виготовлення їх по індивідуальним замовленням, надання додаткових послуг (прийом замовлень обслуговування на виїзд, реалізація та упаковка продукції «на виніс» тощо). Підприємство працює на сировині (з повним виробничим циклом). Налагоджені прямі зв'язки кафе з постачальниками сировини, напівфабрикатів, продовольчих товарів та засобів матеріально-технічного постачання, а також з установами, що надають послуги з охорони, реклами, зв'язку, ремонту обладнання тощо.

Управління кафе «Underground» здійснюється відповідно до статуту товариства на основі реалізації прав власника щодо господарського використання свого майна.

Вищим керівним органом кафе є засновник кафе «Underground», якому підпорядковується генеральний директор кафе. Він у кафе «Underground» організовує роботу підприємства і несе відповідальність за його діяльність,

самостійно вирішує питання роботи підприємства та звітує про його діяльність

Кількість працюючих в кафе «Underground» незначно коливається по роках і в середньому складає 39 чоловік. На працівників підприємства розповсюджуються всі права та обов'язки згідно з діючим законодавством, статутом та підписаними контрактами. Прийом на роботу та звільнення працівників здійснюється згідно з чинним законодавством. Працівники підприємства підлягають соціальному страхуванню у визначеному порядку.

Функції на підприємстві, а саме: управління, фінансова, виробнича, реалізація і організація, споживання здійснюються окремими функціональними працівниками.

Організаційна структура управління кафе «Underground» є лінійно-функціональною і наведена на рис. 2.1.

Для досягнення цілей розробляється стратегія, яка передбачає: розподіл ресурсів, адаптація до зовнішнього середовища, внутрішня координація. При аналізі організаційної структури ресторану визначено, що вона відповідає сучасним вимогам щодо організації управління на рівні підприємства та забезпечує реалізацію наступних положень менеджменту:

- спеціалізація робіт;
- департаментизація структури;
- визначення повноважень та відповідальності;
- оптимальний розмір контрольних функцій;
- операційні та стратегічне планування діяльності;
- методи координації;
- методи мотивації;
- оптимізація централізації та децентралізації;
- оптимальний рівень диференціації;
- умови для просування по службі
- сприятливий мікроклімат.

Загальна організаційно-економічна характеристика кафе «Underground» представлена у табл. 2.1.

**Організаційно-економічна характеристика діяльності кафе
«Underground», м. Київ**

| Показники | Характеристика |
|--|---|
| Тип підприємства | кафе |
| Форма власності | приватна |
| Характеристика виробництва | з повним виробничим циклом |
| Види меню | - меню з вільним вибором страв; - банкетне меню - дитяче меню - спеціальні пропозиції. |
| Режим роботи | тривалість робочого тижня: 7 днів на тиждень; тривалість робочого дня: цілодобова |
| Контингент споживачів: | підприємці; споживачи; сімі з дітьми |
| Форма обслуговування | офіціантами |
| Кількість місць в залі | 180 |
| Інтер'єр | сучасний, в стилі хайтек |
| Кухня | Українська, європейська, мангал-меню |
| Асортимент продукції | широкий |
| Оздоблення страв | авторське |
| Смак страв | відповідає вимогам |
| Санітарні вимоги | витримані |
| Додаткові послуги | розважальні програми, організація банкетів та корпоративів, дитячі програми, кейтерингове обслуговування |
| Кількість працівників | 39 |
| Середня кількість клієнтів за день | 360 |
| Середня оборотність місць за день, разів | 2,0 |
| Середня вартість покупки | 120 грн. |
| Одноденна виручка від реалізації | 17,2 тис.грн |

Кафе «Underground» протягом 6-ти років працює на ринку послуг ресторанного господарства і завоював за цей час популярність та повагу серед споживачів завдяки пропозиції високоякісних страв та напоїв, а також затишним та комфортним інтер'єром.

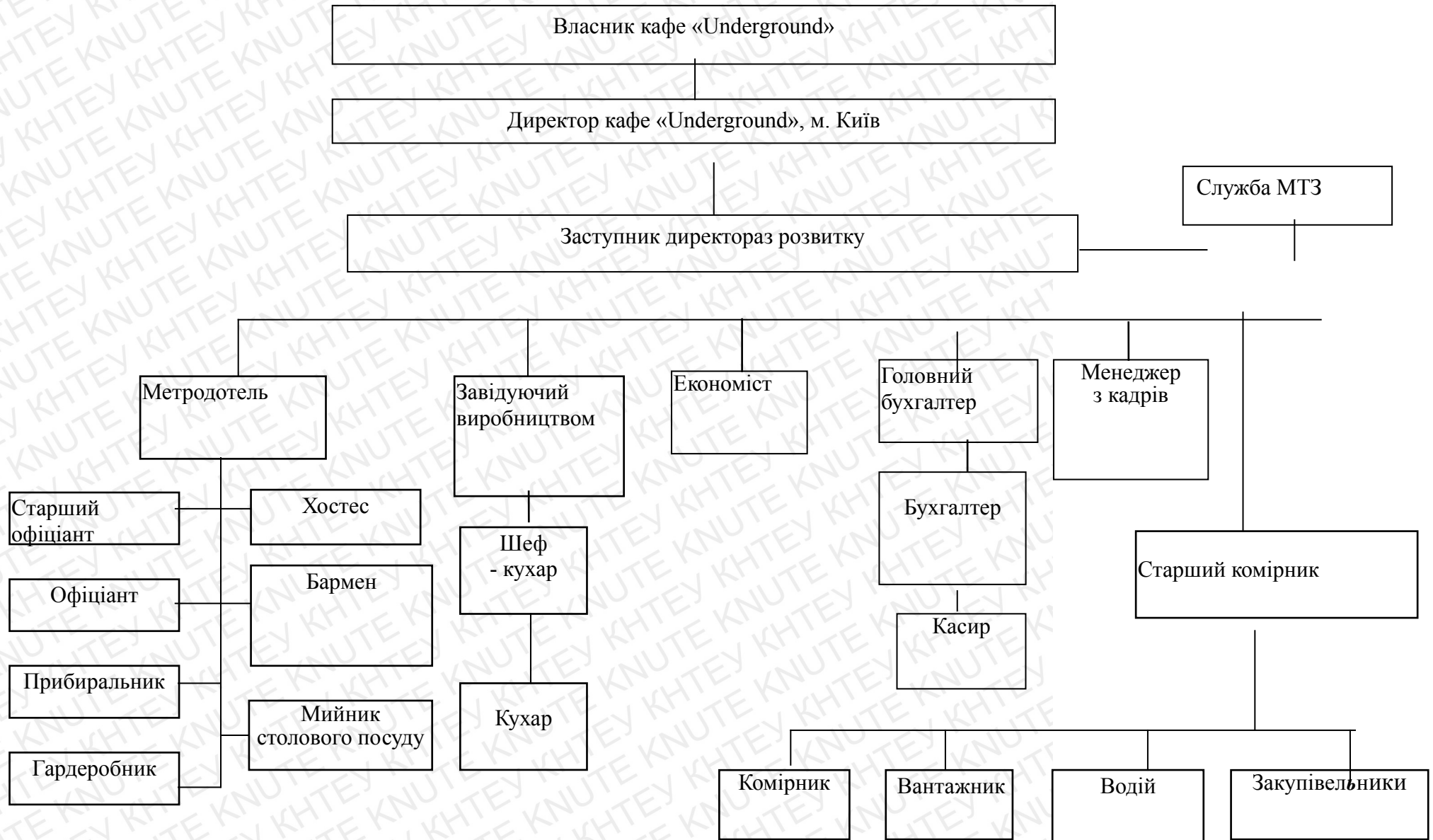


Рис. 2.1. Організаційна структура управління кафе «Underground», м. Київ

З метою проведення об'єктивного аналізу господарської діяльності кафе «Underground», переведемо основні економічні показники його господарської діяльності, представлені у співставні за допомогою індексів споживчих цін. Як видно з даних табл. 2.2. показники господарської діяльності кафе мають позитивну динаміку, так, за 2015-2017 рр. дохід від реалізації продукції, послуг та робіт на підприємстві зріс з 4690, 8 тис. грн. до 62 86 тис. грн або на 34%. Це привело до зростання прибутку підприємства. Валовий прибуток кафе «Underground» зріс на 638,4 тис. грн. або на 27,4%, а чистий прибуток зріс із 1183 тис. грн. у 2015 році до 1425 тис. грн. або на 20,4% у 2017 році.

Таблиця 2.2

Динаміка основних економічних показників діяльності кафе ТОВ «Underground» за 2015 – 2017 рр., тис.грн.

| Показник | Рік | | | Відхилення | | | | | |
|--|--------|------|------|-------------------|-------------|-------------------|-------------|-------------------|-------------|
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2016 до 2015 | | 2017 до 2016 | | 2017 до 2015 | |
| | | | | Абсолютне, (+, -) | Відносне, % | Абсолютне, (+, -) | Відносне, % | Абсолютне, (+, -) | Відносне, % |
| Дохід від реалізації послуг, продукції тис.грн. | 4690,8 | 5640 | 6286 | 950 | 20,2 | 646 | 11,5 | 1596 | 34,01 |
| Чисий дохід, тис.грн. | 3909 | 4700 | 5238 | 791 | 20,2 | 538,4 | 11,5 | 1329,4 | 34,01 |
| Валовий прибуток, тис.грн. | 2331 | 2787 | 2969 | 456,4 | 19,6 | 182 | 6,5 | 638,4 | 27,4 |
| Прибуток від операційної діяльності, тис.грн. | 1593 | 1730 | 1881 | 137,4 | 8,6 | 151 | 8,7 | 288,4 | 18,1 |
| Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування, тис.грн. | 1593 | 1729 | 1880 | 136,4 | 8,6 | 151 | 8,7 | 287,4 | 18,0 |
| Чистий прибуток, тис.грн. | 1183 | 1246 | 1425 | 62,8 | 5,3 | 179,1 | 14,4 | 241,9 | 20,4 |

Розглянемо динаміку показників, які характеризують ефективність використання оборотних та основних засобів кафе «Underground», м. Київ (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Показники ефективності використання оборотних засобів кафе «Underground», м. Київ у динаміці за 2015-2017 рр.

| Показник | Рік | | | Відхилення | | | | | |
|---|-------|-------|-------|----------------------|----------------|----------------------|----------------|----------------------|----------------|
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2016 до 2015 | | 2017 до 2016 | | 2017 до 2015 | |
| | | | | Абсолютне, (+, -) | Відносне, % | Абсолютне, (+, -) | Відносне, % | Абсолютне, (+, -) | Відносне, % |
| Обсяг реалізації послуг та продукції, тис.грн. | 3909 | 4700 | 5238 | 791 | 20,2 | 538,4 | 11,5 | 1329,4 | 34,01 |
| Чистий дохід, тис.грн. | 3909 | 4700 | 5238 | 791 | 20,2 | 538,4 | 11,5 | 1329,4 | 34,01 |
| Первісна вартість ОФ на кінець року, тис.грн. | 1460 | 1529 | 1537 | 69,2 | 4,7 | 8,1 | 0,5 | 77,3 | 5,30 |
| Сума зносу ОФ на кінець року, тис.грн. | 1245 | 1311 | 1373 | 66,3 | 5,3 | 61,7 | 4,7 | 128 | 10,28 |
| Фондовіддача ОФ, грн. | 2,68 | 3,07 | 3,41 | 0,39 | 14,6 | 0,34 | 11,1 | 0,73 | 27,24 |
| Коефіцієнт зносу ОФ | 3,14 | 3,58 | 3,82 | 0,44 | 14,0 | 0,24 | 6,7 | 0,68 | 21,66 |
| Середньорічний обсяг оборотних коштів, тис.грн. | 870,5 | 1181 | 1075 | 310,9 | 35,7 | -106,4 | -9,0 | 204,5 | 23,49 |
| Кількість днів у періоді, дн. | 365 | 365 | 365 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,00 |
| Однорічний обсяг реалізації, тис.грн. | 10,71 | 12,88 | 14,35 | 2,17 | 20,3 | 1,47 | 11,4 | 3,64 | 33,99 |
| Коефіцієнт оборотності оборотних коштів | 4,49 | 3,98 | 4,87 | -0,51 | -11,4 | 0,89 | 22,4 | 0,38 | 8,46 |
| Період обороту оборотних коштів, дні | 81,28 | 91,72 | 74,91 | 10,44 | 12,8 | -16,8 | -18,3 | -6,37 | -7,84 |

Отже, як видно з таблиці 2.3, в 2017 році дещо підвищилась фондовіддача основних фондів підприємства ресторанного господарства «Underground» (на 0,73 грн) порівняно із 2015 роком. В той же час зменшилось оновлення основних фондів підприємства з 6,86 до 6,18 (коефіцієнт зносу відповідно зріс з 3,14 до 3,82). Такий стан речей свідчить про те, що основні фонди підприємства поступово зношуються, але це є нормальним явищем для підприємства. Коефіцієнт зносу невисокий, хоча й зростає. Це свідчить про задовільну роботу інженерної служби підприємства протягом досліджуваного періоду.

Коефіцієнт оборотності оборотних коштів у 2016 році знизився на 0,51 пункт або на 11,4% порівняно із 2015 роком, а у 2017 році знову зріс до 4,87 пунктів або на 22,4%, що свідчить про підвищення віддачі задіяних оборотних коштів.

Період обороту оборотних коштів кафе «Underground» в 2017 році зменшився на 16,8 дні, що є позитивним моментом у роботі керівника кафе та його головного бухгалтера і обумовлено перш за все покращенням матеріально-технічного постачання. Загалом період обороту оборотних коштів за аналізований період знизився на 6,37 днів або на 7,84%.

Організація праці як один з вирішальних факторів досягнення необхідних результатів праці та виробництва в сучасних умовах набуває все більшого значення. Саме тому оцінка рівня організації та оплати праці займає у економічному аналізі показників праці провідне місце.

Аналіз показників ефективності використання трудових ресурсів в кафе «Underground» подано в табл. 2.4. Як свідчать дані таблиці, ефективність використання трудових ресурсів на підприємстві покращилась. Так, продуктивність праці одного працівника в цілому по підприємству в 2015 р. становила 105,6 тис. грн. В 2016 р. вона зросла до 117,5 тис. грн., тобто на 11,2%, а в 2017 р. – до 134,3 грн., тобто на 14,3%. Загальне збільшення продуктивності праці одного працівника підприємства за досліджуваний період склало 27,1%, що є позитивним з точки зору ефективності використання трудових ресурсів даного закладу. При аналізі продуктивності праці трудових ресурсів підприємства потрібно дослідити як змінилась продуктивність праці

протягом 2015-2017 рр. в структурних підрозділах працівників. Так, продуктивність праці одного працівника адміністрації в 2015 р. становила 279,2 тис. грн. В 2016 р. вона зросла до 313,3 тис. грн., тобто на 12,2%, а в 2017 р. – до 349,2 грн., тобто на 11,5%. Загальне збільшення продуктивності праці одного працівника адміністрації за 2015-2017 рр. склало 25,1%.

Продуктивність праці одного працівника обслуговуючого персоналу в 2015р. становила 205,7 тис. грн. В 2016 р. вона збільшилася до 235,0 тис. грн., тобто зросла на 14,2%. У 2017 р. також спостерігається зростання даного показника до 275,7 грн., тобто на 17,3%. Це позитивна тенденція, вона склалась внаслідок зростання кількості клієнтів у кафе.

Таблиця 2.4

Розрахунок показників ефективності використання трудових ресурсів в кафе «Underground», м. Київ у динаміці за 2015-2017 рр.

| Показник | Роки | | | Темп зростання, % | | |
|--|--------|--------|--------|-------------------|---------------|---------------|
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2016/ 2015 | 2017/ 2016 | 2017/ 2015 |
| Чисельність персоналу, осіб, всього, в т.ч | 37 | 40 | 39 | 8,1 | -2,5 | 5,4 |
| адміністративний персонал, осіб | 14 | 15 | 15 | 7,1 | 0,0 | 7,1 |
| обслуговуючий персонал, осіб | 19 | 20 | 19 | 5,3 | -5,0 | 0,0 |
| технічний та технологічний персонал, осіб | 4 | 5 | 5 | 25,0 | 0,0 | 25,0 |
| Чистий обсяг реалізації послуг, тис. грн. | 3908,6 | 4699,6 | 5238,0 | 20,2 | 11,5 | 34,0 |

Продовження табл.2.4

| Показник | Роки | | | Темп зростання, % | | |
|---|--------|--------|--------|-------------------|---------------|---------------|
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2016/ 2015 | 2017/ 2016 | 2017/ 2015 |
| Продуктивність праці всього, тис. грн. | 105,6 | 117,5 | 134,3 | 11,2 | 14,3 | 27,1 |
| Продуктивність праці адміністративного персоналу, тис. грн. | 279,2 | 313,3 | 349,2 | 12,2 | 11,5 | 25,1 |
| Продуктивність праці обслуговуючого персоналу, тис. грн. | 205,7 | 235,0 | 275,7 | 14,2 | 17,3 | 34,0 |
| Продуктивність праці технічного персоналу, тис. грн. | 977,2 | 939,9 | 1047,6 | -3,8 | 11,5 | 7,2 |
| Середньоспискова чисельність персоналу, осіб | 37 | 40 | 39 | 8,1 | -2,5 | 5,4 |
| Фонд оплати праці, тис. грн. | 1176,3 | 1322,3 | 1648,6 | 12,4 | 24,7 | 40,2 |
| Чистий обсяг реалізації продукції | 3908,6 | 4699,6 | 5238,0 | 20,2 | 11,5 | 34,0 |
| Чистий прибуток | 1183,1 | 1245,9 | 1425 | 5,3 | 14,4 | 20,4 |
| Середня заробітна плата, грн. | 2649,3 | 2754,8 | 3522,6 | 4,0 | 27,9 | 33,0 |
| Оборотність витрат на оплату праці, разів | 3,3 | 3,6 | 3,2 | 7,0 | -10,6 | -4,4 |
| Рентабельність витрат на оплату праці, % | 100,6 | 94,2 | 86,4 | -6,3 | -8,3 | -14,1 |

Як видно з табл. 2.4, фонд оплати праці працівників підприємства ресторанного господарства «Underground» за 2015-2017 рр. зростає паралельно із чистим обсягом реалізації. Цей факт свідчить про зростання матеріального стимулювання трудових ресурсів на підприємстві за рахунок підвищення ефективності їх використання. Підтвердженням цього є

зростання середнього рівня заробітної плати на підприємстві. Таким чином, можна зробити висновок, що система мотивації персоналу кафе «Underground» в цілому є неефективною, бо не забезпечує зростання продуктивності праці. В зв'язку з цим знижується зацікавленість працівників у результатах своєї праці. Для підвищення стимулюючої ролі оплати праці в кафе «Underground» та більш раціонального використання трудових ресурсів необхідним, на мою думку, є розроблення системи навчання персоналу, впровадження індивідуалізації оплати праці. Отже, підприємство має організаційні та економічні передумови для розроблення системи менеджменту якості.

2.2. Моніторинг рівня якості послуг підприємства

Поняття якості ресторанних послуг нерозривно пов'язане з конкурентоспроможністю підприємства. Якість ресторанних послуг складається з якості надання основних і додаткових послуг, якості обслуговування безпосередньо під час проживання й харчування, а також проведення дозвілля.

За основу оцінки рівня конкурентоспроможності взята методика Р.А Фатхутдінова [34, с. 45], яка припускає виявлення домінуючих методів ведення конкурентної боротьби на ринку. Оцінка сили конкуренції проводиться на основі аналізу динаміки числа потенційних і діючих організацій, а також на основі оцінки ступеня агресивності їхнієї політики в конкурентній боротьбі.

Беручи до уваги місце розташування кафе «Underground», надавані послуги, ціну і якість цих послуг, нами для аналізу були взяті такі конкуренти як: ресторан «Докер-паб», «Золота підкова», «Скатертину-Самобранка» і «Розмарін». Всі ці ресторани надають однаковий спектр послуг у приблизно єдиній ціновій категорії.

При аналізі використовувалася стовідсоткова шкала, а також якісна й кількісна оцінка конкурентів. Оцінка проводилася за наступними критеріями: якість послуг; ціна послуг; додаткові послуги; імідж / репутація; дослідження

попиту; рівень задоволення попиту; реклама; персонал (досвід і навчання); показники діяльності (доля на ринку, заповнюваність, рентабельність); фінансове становище. Критерії проведеної оцінки представлені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Оцінка основних показників конкурентоспроможності
кафе «Underground», м. Київ**

| Показники | Конкуренти | | | | |
|---|-------------|-----------|----------|-----------------------|----------------|
| | Underground | Докер-паб | Розмарін | Скатертина-Самобранка | Золота підкова |
| Якість послуг | середня | висока | середня | середня | низька |
| Додаткові послуги | Є | Є | Є | Є | – |
| Імідж / репутація | високий | високий | середній | високий | низький |
| Маркетинг: -дослідження попиту; -рівень задоволення попиту. | 60% | 70% | 50% | 40% | 10% |
| Реклама: | 60% | 60% | 50% | 55% | 20% |
| Персонал: -досвід; -навчання. | 80% | 80% | 70% | 70% | 30% |
| Доля на ринку: | 0,5% | 0,5% | 0,3% | 0,4% | 0,1% |
| Ступінь завантаження залу, % | 60% | 60% | 40% | 55% | 20% |
| Рентабельність діяльності, % | 40% | 50% | 40% | 30% | 10% |
| Фінансовий стан | стійке | стійке | нестійке | стійке | нестійке |

Проведений аналіз конкурентів показав, що підприємства-конкуренти кафе «Underground», володіють рядом показників, по яких можна визначити їх конкурентні позиції, та ступінь впливу на кількість клієнтів та особливості діяльності досліджуваного підприємства .

Таблиця 2.6

Показники конкурентоспроможності кафе «Underground», м. Київ

| Характеристики фірми | Оцінка характеристик | | | | |
|---|----------------------|-----|-----|-----|------|
| | 0% | 25% | 50% | 75% | 100% |
| Прогресивна Фірма | | | | | |
| Великі ресурси | | | | | |
| Творче рішення проблем | | | | | |
| Активний маркетинг | | | | | |
| Лідерство в даній області | | | | | |
| Компетентні фахівці | | | | | |
| Уміння вирішувати складні проблеми | | | | | |
| Якість послуг | | | | | |
| Довіра з боку споживача | | | | | |
| Ціни | | | | | |
| Спеціалізація в різних областях | | | | | |
| Широка компетентність фірми | | | | | |

Після розгляду окремих показників можна підбити підсумок. Серед найближчих конкурентів у кафе «Underground» є два реальних конкуренти: ресторани «Скатертина-Самобранка» і «Докер-паб». Однак за результатами представленого аналізу ресторан «Скатертина-Самобранка» перебуває в менш кращому положенні відносно кафе «Underground», що виражається в більш низькому відсотку заповнюваності зали й долі ринку.

Головним же конкурентом кафе «Underground» є ресторан «Докер-паб». У той же час, «Докер-паб» надає послуги більш високої якості й перебуває в трохи іншій ціновій ніші, а значить, надає послуги іншому сегменту споживачів.

Проведемо аналіз конкурентоспроможності кафе «Underground» (табл. 2.6).

Аналіз конкурентоспроможності кафе «Underground» показав, що такі показники конкурентоспроможності, як: спеціалізація в різних областях, уміння вирішувати складні проблеми, творче рішення проблем - вимагають поліпшення з боку керівництва кафе «Underground». Для більш ефективного ведення конкурентної боротьби пропонується підвищити якість надаваних ресторанних послуг і вдосконалити маркетингову діяльність. Поліпшивши ці показники, кафе «Underground» зможе скласти конкуренцію своїм конкурентам.

Беручи до уваги менеджменту якості послуг кафе «Underground» як один з факторів підвищення конкурентоспроможності підприємства, оцінимо її відповідно до методу, представленому в підрозділі 1.3 справжньої дипломної роботи (табл. 2.7).

Разом по управлінню якістю ресторанних послуг кафе «Underground»: $100+125+500+300=1025$ балів з можливих 1500 балів.

На підставі отриманої інформації, оцінимо рівень системи якості послуг:

$$Z = \frac{\sum K_j}{N}, \quad (2.1)$$

де Z - загальний рівень якості ресторанних послуг;

K_j - округлена середня кількість балів;

N - максимальна кількість балів за всіма критеріями.

Якщо $Z \geq 1$, то послуга відповідає якості еталона, а якщо $Z < 1$, то вважається, що послуга має якість нижче необхідного рівня.

$$Z = 1025 : 1500 = 0,68$$

Таблиця 2.7

Показники якості послуг кафе «Underground», м. Київ за методом експертних оцінок

| Критерій | Оцінка в кафе | | | |
|----------|---------------|------------|-------|----------|
| | Незадовільно | Задовільно | Добре | Відмінно |
| | | | | |

| | (25 балів) | (50 балів) | (75 балів) | (100 балів) |
|--|------------|------------|------------|-------------|
| 1. Робота цехів кафе | | + | | |
| 1.1 високоякісна сировина для продуктів | | + | | |
| 1.2 ресторанны технології | | + | | |
| 1.3 високоякісне зберігання продуктів | | | + | |
| 2. Робота відділу закупівлі продукції | + | | | |
| 3. Відділ по управлінню якістю | + | | | |
| 4. Рівень керівництва | | | + | |
| 5. Персонал (офіціанти, бармени): | | + | | |
| 5.1 кваліфікація персоналу | | + | | |
| 5.2 професійна навичка | | | + | |
| 5.3 досвід персоналу | | | + | |
| 5.4 навчання персоналу | | + | | |
| 5.5 обслуговування | | | + | |
| 5.6 мотивація персоналу | | + | | |
| 6. Механізація й комп'ютеризація | | | + | |
| 7. Система безпеки | | | + | |
| 8. Сертифікація | | | | + |
| 9. Імідж | | | | + |
| 10. Комфорт і естетика місця розташування кафе | | | | + |
| 11. Категорія кафе | | | + | |
| 12. Устаткування кафе | | + | | |
| 13. Надання послуг: | | | + | |
| 13.1 основні послуги (харчування) | | | + | |
| 13.2 додаткові послуги (розваги) | | + | | |
| 14. ціна послуги | | | + | |
| 15. менеджмент якості | + | | | |
| Разом | 100 | 125 | 500 | 300 |

Отже, система якості послуг кафе «Underground» вимагає поліпшень.

Здійснимо дослідження ефективності менеджменту якості послуг в підприємстві на процес менеджменту якості за відділами кафе.

Отже, можемо зробити такі висновки по ефективності менеджменту якості послуг кафе за відділами:

1. Робота цехів кафе перебуває на середньому рівні.
2. Робота відділу закупівлі продукції перебуває у незадовільному стані, погано налагоджені зв'язки з постачальниками продукції, тому часто немає деяких страв в кафе.
3. Відділ по менеджменту якості послуг - відсутній.
4. Рівень підготовленості керівника. Рівень підготовленості керівника досить високий. Директор кафе «Underground» перебуває на керівній посаді на даному підприємстві вже довго, ним накопичений великий досвід у сфері управління кафе. На даному етапі саме директор координує діяльність кафе. Керівник підприємства повинен делегувати повноваження начальникам відділів. В ідеалі генеральний директор повинен лише ставити стратегічні завдання перед відділом і контролювати їхнє виконання на певних стадіях процесу надання послуг.
5. Персонал. Для забезпечення одержання клієнтом очікуваних результатів потрібно наступне: професійні знання, навички, досвід працівників, а так само їхня здатність до адаптації. На якість надаваних ресторанних послуг впливають рівень професіоналізму обслуговуючого персоналу й матеріально-технічні можливості персоналу, присутність корпоративної культури, що властиво розглянутому кафе.
6. Механізація й комп'ютеризація. Всі відділи служб оснащені комп'ютерами, але устаткування має потребу в модернізації.
7. Система безпеки. У всіх приміщеннях кафе є камери спостереження.
8. Сертифікація.
9. Імідж. Протягом останніх років підприємство нагороджувалось різними дипломами за професійну діяльність, доброзичливе обслуговування гостей.

10. Комфорт і естетика місця розташування кафе. Кафе «Underground» розташований в одному з найкрасивіших місць.

11. Устаткування кафе. Підприємство укомплектовано всім необхідними для повноцінного й комфортабельного відпочинку. З метою підвищення комфортності клієнтів були закуплені нові меблі, штори.

12. У кафе, крім основних послуг харчування, проводяться культурно-масові заходи.

13. Ціна. Сучасні споживачі ресторанних послуг уже звикли до високої якості обслуговування, багато з них можуть порівнювати зі стандартами якості послуг в інших країнах і ресторанах. Це тягне за собою підвищення вимог до пропонованого продукту. Разом з тим, складається ситуація, коли співвідношення якості й ціни не відповідає європейському й світовому рівню й рівню найближчих конкурентів, сприяє формуванню негативного іміджу.

14. Аналіз діючої системи менеджменту якості на підприємстві виявив, що система якості як така, представлена з позиції сучасних уявлень про якість, на підприємстві повністю не сформована, тому що на досліджуваному підприємстві відсутній відділ по управлінню якістю послуг.

Таким чином, існуюча система менеджменту якості надаваних послуг в кафе «Underground» має потребу в кардинальних змінах.

Для розробки напрямків вдосконалення діяльності доцільно провести поглиблене порівняння кафе «Underground» з його головним конкурентом – кафе „Докер-паб”.

Було проведене анкетування серед відвідувачів даних кафе. Для розрахунку індексу споживчої задоволеності споживачам було запропоновано оцінити: важливість десяти запропонованих дослідником складових роботи кафе за п'ятибальною системою; якість цих складових за п'ятибальною системою.

Вище, наведені результати опитування споживачів послуг кафе «Underground» про важливість ресторанних послуг для задоволення запитів і потреб споживачів.

Таблиця 2.8

**Моніторинг задоволення споживачів рівнем обслуговування у кафе
«Underground», м. Київ**

| Основні складові роботи кафе | Важливість для споживачів компонентів дерева | | Оцінка якості | | | | | Загальна сума | Середнє значення оцінки якості | Індекс споживчої задоволеності, % |
|--|--|-------------------------------|---------------|-----------|-----------|-----------|------------|---------------|--------------------------------|-----------------------------------|
| | Бі | Бі/ $\sum \text{Бі} * 100$ | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | | | |
| | I | II | III | IV | V | VI | VII | | | |
| Зустріч | 5 | 11% | 30 | 30 | 32 | 8 | 0 | 100 | 3,82 | 76% |
| Наявність парковки | 4 | 9% | 10 | 21 | 41 | 18 | 10 | 100 | 3,03 | 76% |
| Кондиціонер в кафе | 2 | 4% | 10 | 50 | 40 | 0 | 0 | 100 | 3,7 | 185% |
| Доступ в Інтернет | 4 | 9% | 2 | 5 | 50 | 29 | 14 | 100 | 2,52 | 63% |
| Чистота в кафе | 5 | 11% | 30 | 35 | 22 | 13 | 0 | 100 | 3,82 | 76% |
| Володіння персоналом іноземними мовами | 4 | 9% | 15 | 30 | 53 | 2 | 0 | 100 | 3,58 | 90% |
| Наявність більярду | 3 | 7% | 35 | 34 | 25 | 4 | 2 | 100 | 3,96 | 132% |
| Організація харчування в кафе | 5 | 11% | 25 | 40 | 30 | 2 | 3 | 100 | 3,82 | 76% |
| Географічне розташування кафе | 5 | 11% | 35 | 20 | 20 | 15 | 10 | 100 | 3,55 | 71% |
| Бронювання місць | 4 | 9% | 30 | 51 | 12 | 7 | 0 | 100 | 4,04 | 101% |
| Професійність персоналу | 4 | 9% | 15 | 32 | 37 | 16 | 0 | 100 | 3,46 | 87% |
| Підсумок: | 45 | 100% | 237 | 348 | 362 | 114 | 39 | 1100 | 39,3 | 87% |
| Середнє значення чисел відповідних компонентів дерева | | | 21,5 5 | 31,6 4 | 32,9 1 | 10,3 6 | 3,55 | 100 | | |
| Накопичене (інтегральне) значення середнього | | | 21,5 5 | 53,1 8 | 86,0 9 | 96,4 5 | 100,0 0 | | | |
| Середнє значення оцінки роботи та відповідного ступеня споживчої задоволеності | | | | | | | | | 3,57 | 94% |

Найбільш важливою складовою ресторанної послуги є привітна зустріч, тому всі опитувані поставили цьому компоненту дерева оцінку 5.

Практично таку ж важливість в очах споживача мають такі компоненти дерева якості, як чистота, організація харчування та географічне розташування кафе (рис. 2.2).

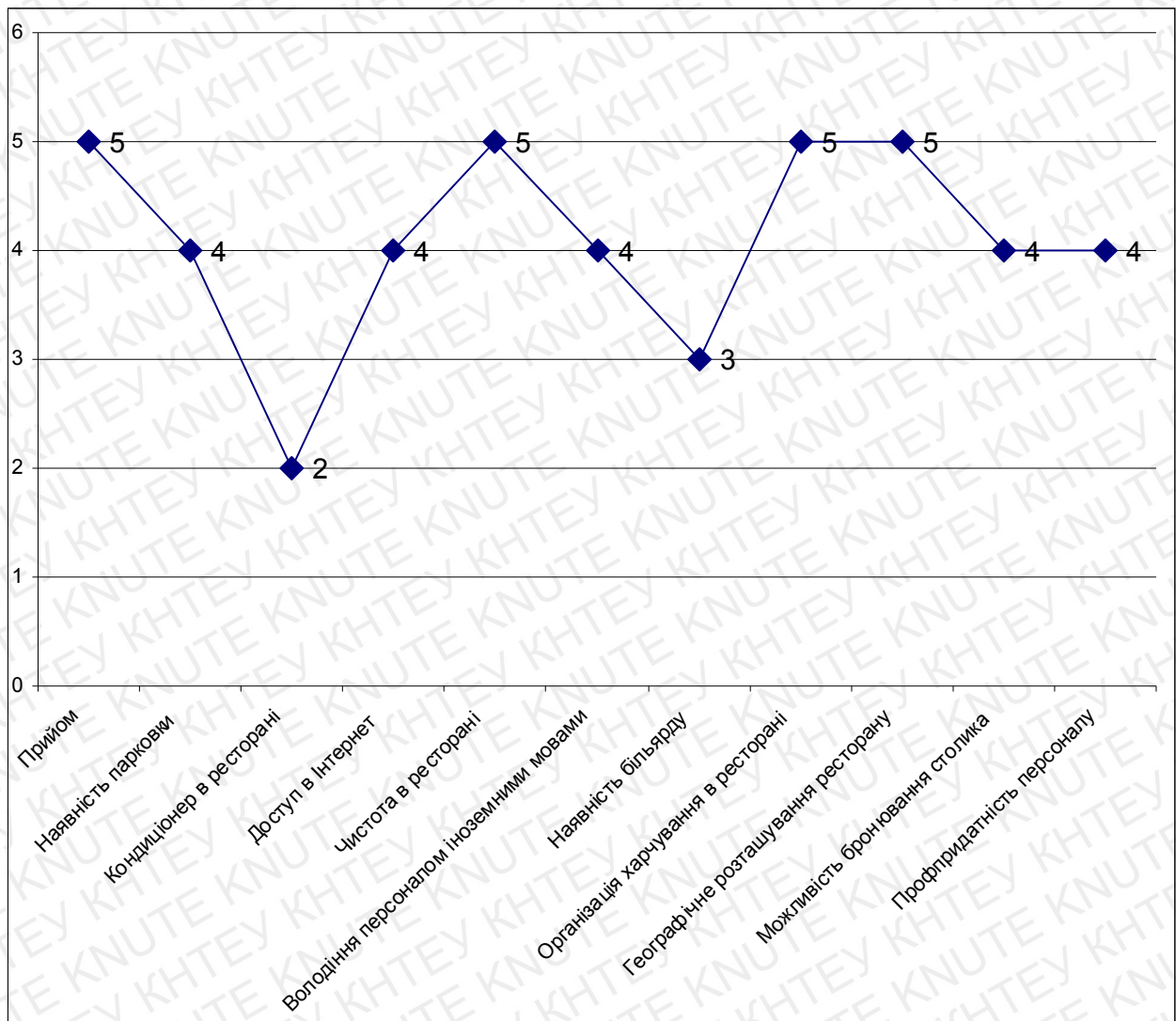


Рис.2.2. Ранжування компонентів якості обслуговування у кафе «Underground», м. Київ

Треба відмітити, що з кожним роком важливість надання якісного доступу в Інтернет зростає й буде зростати. Стає очевидним той факт, що цей напрямок кафе варто розвивати.

Для порівняння ступеня задоволеності споживачами показниками якості послуг. З цією метою було проведено дослідження споживчої задоволеності в кафе «Докер-паб», яке визначено основним конкурентом досліджуваного закладу.

Таблиця 2.9

**Моніторинг ступеня задоволення споживачів обслуговуванням у
основному конкуренті кафе «Underground» - кафе «Докер-паб»**

| Основні складові роботи кафе | Важливість для споживачів компонентів дерева | | Оцінка якості | | | | | Загальна сума | Середнє значення оцінки якості | Індекс споживчої задоволеності % |
|--|--|------------|---------------|------|------|------|--------|---------------|--------------------------------|----------------------------------|
| | Бі | Бі/ΣБі*100 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | | | |
| | I | II | III | IV | V | VI | VII | | | |
| Зустріч | 5 | 11% | 25 | 14 | 25 | 23 | 13 | 100 | 3,15 | 63% |
| Наявність парковки | 4 | 9% | 25 | 34 | 15 | 15 | 11 | 100 | 3,47 | 87% |
| Кондиціонер в кафе | 2 | 4% | 35 | 25 | 14 | 18 | 8 | 100 | 3,61 | 181% |
| Доступ в Інтернет | 4 | 9% | 27 | 28 | 35 | 9 | 1 | 100 | 3,71 | 93% |
| Чистота в кафе | 5 | 11% | 22 | 27 | 35 | 16 | 0 | 100 | 3,55 | 71% |
| Володіння персоналом іноземними мовами | 4 | 9% | 45 | 25 | 25 | 5 | 0 | 100 | 4,10 | 103% |
| Наявність більярду | 3 | 7% | 48 | 22 | 16 | 11 | 3 | 100 | 4,01 | 134% |
| Організація харчування в кафе | 5 | 11% | 29 | 25 | 26 | 20 | 0 | 100 | 3,63 | 73% |
| Географічне розташування кафе | 5 | 11% | 40 | 23 | 20 | 8 | 9 | 100 | 3,77 | 75% |
| Можливість бронювання столика | 4 | 9% | 25 | 23 | 27 | 10 | 15 | 100 | 3,33 | 83% |
| Профпридатність персоналу | 4 | 9% | 23 | 28 | 27 | 22 | 0 | 100 | 3,52 | 88% |
| Підсумок: | 45 | 100% | 344 | 274 | 265 | 157 | 60 | 1100 | 39,85 | 89% |
| Середнє значення чисел відповідних компонентів дерева | | | 31,2 | 24,9 | 24,0 | 14,2 | 5,45 | 100 | | |
| Накопичене (інтегральне) значення середнього | | | 31,2 | 56,1 | 80,2 | 94,5 | 100,00 | | | |
| Середнє значення оцінки роботи та відповідного ступеня споживчої задоволеності | | | | | | | | | 3,62 | 95% |

Для зручності порівняння ступеня споживчої задоволеності ресторанних послуг, надаваних вищезгаданими суб'єктами ресторанного бізнесу, побудуємо карту профілів споживчої задоволеності (рис.2.3).

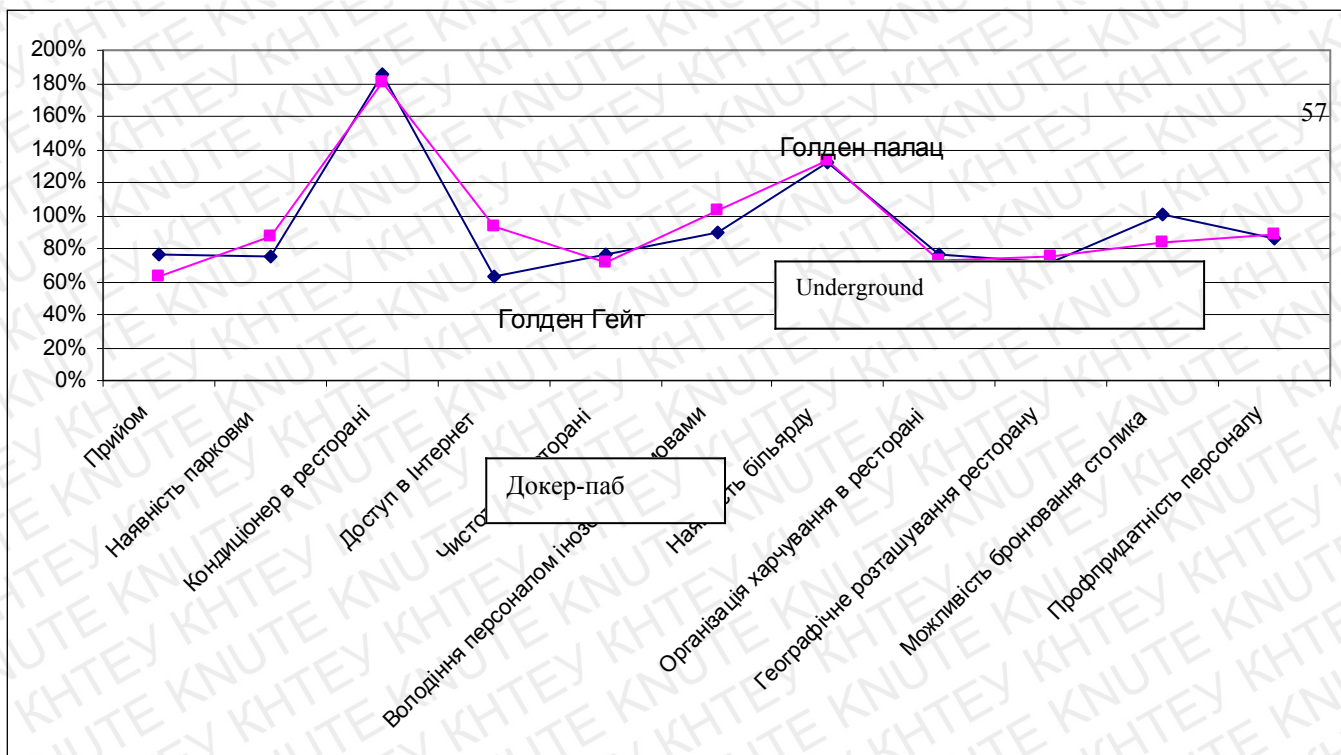


Рис. 2.3. Карта профілів споживчого задоволення послугами кафе «Underground» та його основного конкурента – кафе «Докер-паб»

Аналізуючи карту, можна зробити висновок про те, що головними конкурентними перевагами кафе „Докер-паб” перед кафе «Underground» є наявність власного паркування й вільного доступу до мережі Інтернет.

Головним же достоїнством кафе «Underground» є його зручне географічне розташування, що дозволяє потенційним споживачам, що вибирають місце для їжі залежно від його віддаленості від ділового й культурного центра міста.

Незадовільне володіння обслуговуючим персоналом іноземними мовами в кафе «Underground» також приводить до відставання показників якості від рівня аналогічних показників у конкурентів. Дана проблема може бути вирішена шляхом більш ретельного підбора персоналу.

З метою забезпечення стратегічної переваги перед конкурентами кафе «Underground» необхідно проводити аудит якості. Аналіз якості ресторанних послуг дозволить створити передумови для наступного менеджменту якості. Необхідно рекомендувати кафе «Underground» проводити комплексні перевірки якості щоквартально.

На підставі результатів перевірок за рік розробити й впровадити програму контролю якості. При проведенні аналізу якості необхідно керуватися

принципом, що думка клієнта про якість наданих послуг є основною. Виходячи із цього, основним методом збору даних, необхідних для проведення аналізу якості, повинен стати анкетний метод. Необхідний ретельний підхід до розробки опитувального аркуша.

У першу чергу, питання анкети повинні наголошувати на переліку істотних властивостей ресторанного обслуговування, на зацікавлене сприйняття яких гостем розраховує ресторанне підприємство й орієнтує свою діяльність. Анкетне опитування дозволить зробити фокус на споживача, тому що саме споживач виступає головним аудитором рівня якості представлених послуг.

Його функція якості повинна виступати головним джерелом інформації для прийняття управлінських рішень.

Глибоко пророблена коректна система анкетного опитування споживачів дозволить налагодити ефективний зворотний зв'язок від учасників і споживачів обслуговування за результатами проведених інновацій. Під інноваціями в цьому випадку розуміються всі нововведення в обслуговуванні - як нові послуги, так і поліпшення, впроваджені в існуючі процеси обслуговування. З метою підвищення показників якості ресторанних послуг варто також систематично проводити самооцінку обслуговування - анкетування персоналу із приводу їхньої взаємодії зі споживачами обслуговування. Нагромадження й обробка статистики анкетних опитувань споживачів ресторанних послуг і персоналу дозволить керівництву підприємства сформулювати й документально оформити політику в області якості.

Разом із проведенням анкетних опитувань, необхідно проводити індексацію ступеня задоволеності споживача якістю ресторанних послуг.

Індексація ступеня задоволеності якістю послуг харчування, надаваних кафе, має першорядну значимість у визначенні відповідності послуг харчування загальновизнаним стандартам. Приклад анкети для опитування відвідувачів кафе наведений нижче.

Для з'ясування потреб цільових споживачів кілька разів на місяць доцільно запрошувати постійних клієнтів на чашку кави в кафе для з'ясування

проблем якості послуг. Дана процедура могла б встановити більш довірчі відносини між вищим менеджментом підприємства й постійними клієнтами. Гість, якому приділяється увага вищого менеджменту, може почувати себе не просто рядовим споживачем послуг поселення, а постійним гостем, з думкою якого рахуються й вважають важливою.

У процесі аналізу діяльності кафе «Underground» було виявлено, що діяльність підприємства можна охарактеризувати як відносно ефективну, тому що спостерігаються тенденції збільшенню кількості клієнтів, а, отже, заповнюваності й прибутковості підприємства. Однак за результатами аналізу було виявлено, що керівництво кафе не приділяє достатню увагу до існуючої системи менеджменту якості послуг, тому варто сформувати нову стратегію менеджменту якості ресторанних послуг.

2.3. Оцінка впливу факторів на якість послуг кафе

Для визначення характеру і ступеня впливу основних організаційних якісно утворюючих факторів на якість послуг було проведено спеціальне соціально-економічне обстеження, у якому приймали участь як споживачі кафе, так і безпосередні виконавці замовлень, експерти. Таким чином, кількість споживачів, що приймали участь у опитуванні склала 57 осіб і кількість експертів – 24. Вибірка репрезентативна, тобто можна зробити висновки про достовірність та вірність проведених оцінок.

На час опитування більшість споживачів найвагомим фактором, що впливає на оцінку рівня якості послуг підприємства ресторанного господарства, відмітили по-перше, професійну майстерність обслуговуючого персоналу, по-друге, виконання зобов'язань та ступінь виконання обов'язків і третє місце займає рівень цін (рис. 2.4, табл. 2.10).

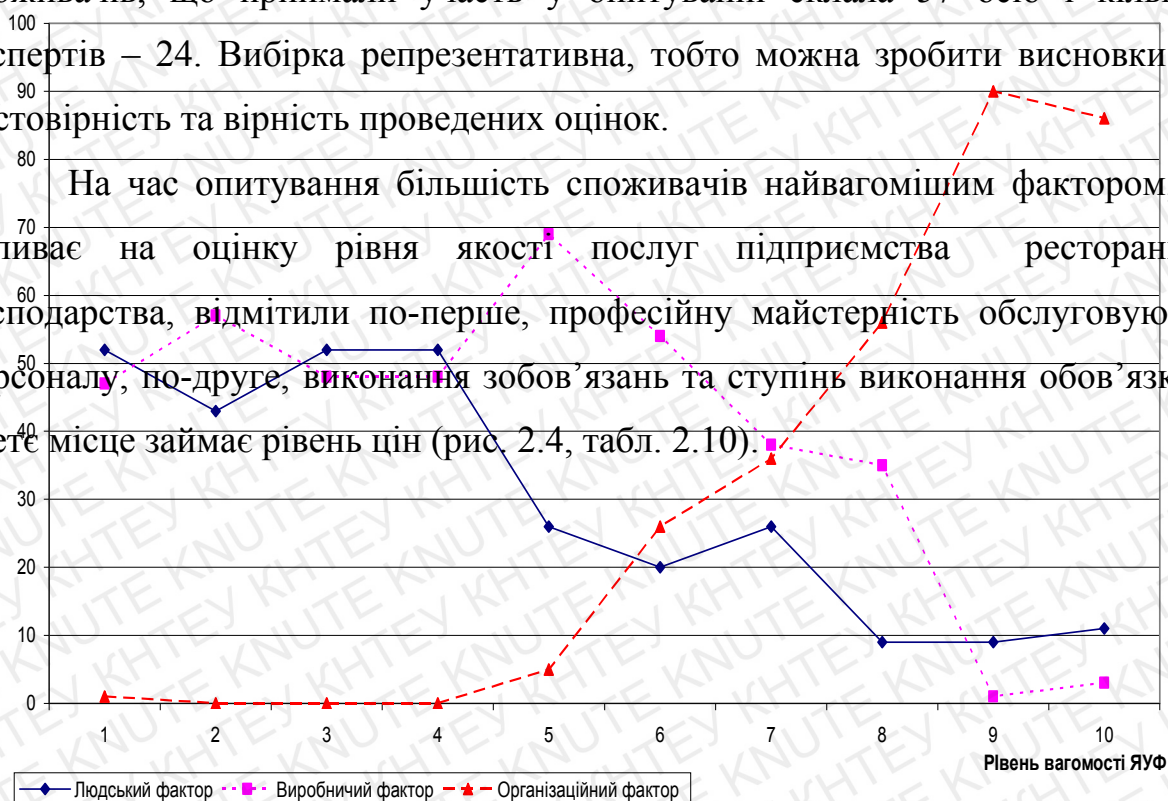


Рис. 2.4. Розподіл якісноутворюючих факторів у ряді важливості за оцінками споживачів кафе «Underground», м. Київ

Переважна більшість учасників опитування – працівників кафе виділили як найважливіший фактор використання у роботі якісних напівфабрикатів, продуктів та сировини; а також умови в яких відбувається обслуговування: якісна матеріально-технічна база, технічна оснащеність робочих місць, наступний за важливістю – це рівень ринкових цін, а потім – професійну майстерність обслуговуючого персоналу.

Важливість такого фактора, як зручність розташування підприємства, відмітили лише 20% загальної кількості опитаних респондентів. Думка працівників відносно ступеня впливу даного фактора на якість послуг розділилася на декілька груп підприємств (рис.2.5, табл..2.11).

Таблиця 2.10

| Фактори \ Рівень важливості | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| <i>Людський фактор</i> | 52,0 | 43,0 | 52,0 | 52,0 | 26,0 | 20,0 | 26,0 | 9,0 | 9,0 | 11,0 |
| Культура поведінки обслуговуючого персоналу | | | | 29,0 | | 18,0 | 26,0 | 7,0 | 9,0 | 11,0 |
| Тривалість надання послуги | 16,0 | 16,0 | 19,0 | 21,0 | 26,0 | 2,0 | | | | |
| Професійна майстерність обслуговуючого персоналу | 36,0 | 27,0 | 33,0 | 2,0 | | | | 2,0 | | |
| <i>Виробничий фактор</i> | 47,0 | 57,0 | 48,0 | 48,0 | 69,0 | 54,0 | 38,0 | 35,0 | 1,0 | 3,0 |
| Виконання зобов'язань, вирішення конфліктів | 15,0 | 29,0 | 15,0 | 33,0 | 6,0 | | 2,0 | | | |
| Середній рівень цін за надані послуги в кафе | 19,0 | 20,0 | 15,0 | 9,0 | 24,0 | 13,0 | | | | |
| Наявність додаткового сервісу | | | | | 35,0 | 17,0 | 29,0 | 19,0 | | |
| Якість страв | 13,0 | 8,0 | 18,0 | 6,0 | 4,0 | 24,0 | 7,0 | 16,0 | 1,0 | 3,0 |
| <i>Організаційний фактор</i> | 1,00 | - | - | - | 5,0 | 26,0 | 36,0 | 56,0 | 90,0 | 86,0 |
| Зручність розташування підприємства ресторанного господарства | 1,0 | | | | | 10,0 | 9,0 | 40,0 | 26,0 | 14,0 |
| Авторитет підприємства | | | | | 5,0 | 16,0 | 20,0 | 16,0 | 27,0 | 16,0 |
| Режим роботи підприємства | | | | | | | 7,0 | | 37,0 | 56,0 |

Розподіл якісноутворюючих факторів у ряді важливості за оцінками споживачів, % до загальної кількості

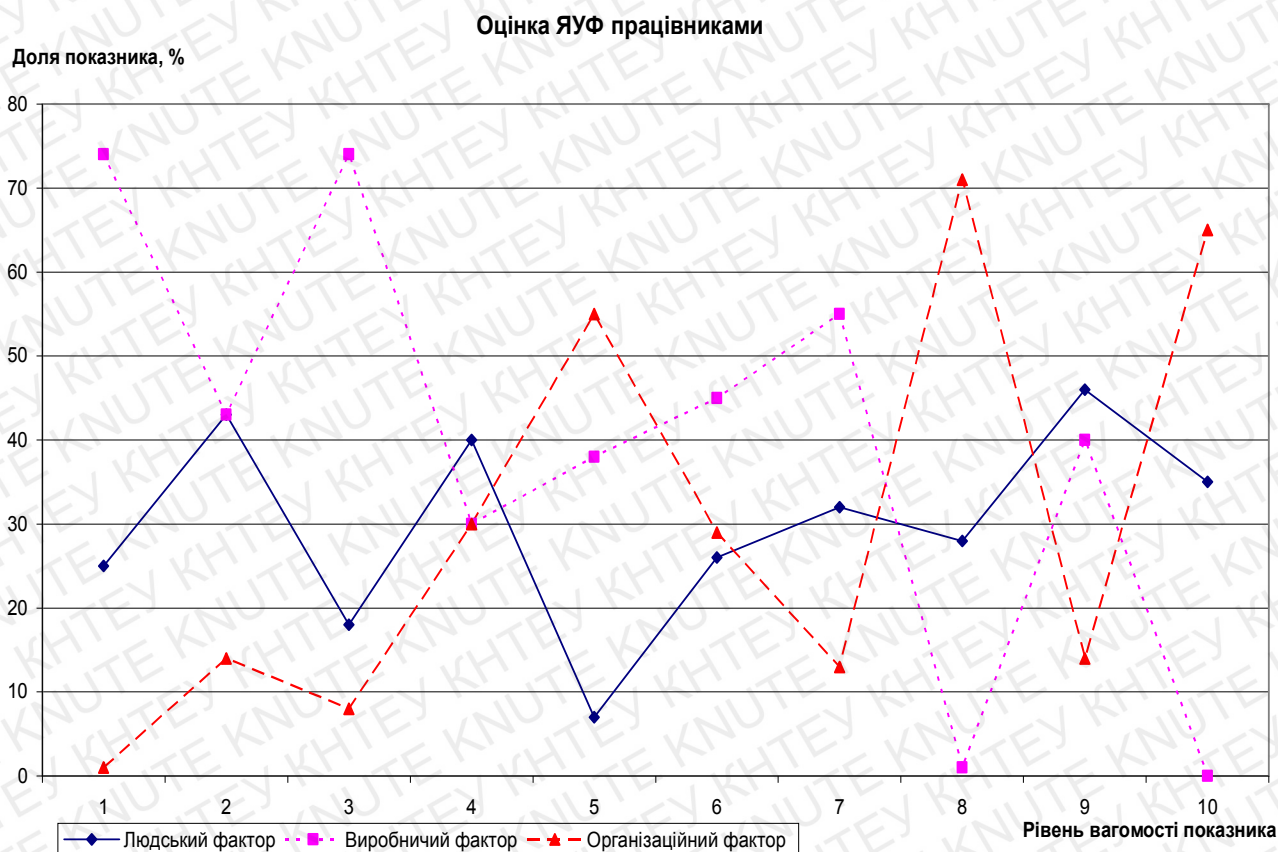


Рис. 2.5. Розподіл організаційних якісноутворюючих факторів у ряді важливості за оцінками експертів кафе «Underground», м. Київ

Такі розходження в оцінці важливості якісноутворюючих факторів споживачами і робітниками зумовлені різними позиціями на ринку попиту та пропозиції послуг підприємства ресторанного господарства [82, с.257–263].

Незважаючи на те, що в період проведення опитування рівень якості послуг, що надаються споживачам на обстежених підприємствах, коливався у незначних межах, індикатором якості виступає обсяг наданих послуг одним робітником. Характерним є зниження рівня якості послуг при збільшенні навантаження на одного працівника [56; 75, с.91–95].

Збільшення товарообігу на одного робітника без втрати для якості послуги можливе до визначеного її рівня. Оптимальні значення навантаження на одного працівника різняться у різних підприємствах, тому що формується під впливом типу підприємства, рівня технологічного забезпечення, рівня витрат, кількості працівників і обслуговуючого персоналу.

Таблиця 2.11

Розподіл якісноутворюючих факторів у ряді важливості за оцінками експертів кафе «Underground», м. Київ,
% до загальної кількості

| Фактори \ Рівень важливості | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|--|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| <i>Людський фактор</i> | 25,0 | 43,0 | 18,0 | 40,0 | 7,0 | 26,0 | 32,0 | 28,0 | 46,0 | 35,0 |
| Культура поведінки обслуговуючого персоналу | 7,0 | 20,0 | 18,0 | 40,0 | 7,0 | | 5,0 | | | 3,0 |
| Тривалість надання послуги | 3,0 | 5,0 | | | | | 13,0 | 28,0 | 21,0 | 30,0 |
| Професійна майстерність обслуговуючого персоналу | 15,0 | 18,0 | | | | 26,0 | 14,0 | | 25,0 | 2,0 |
| <i>Виробничий фактор</i> | 74,0 | 43,0 | 74,0 | 30,0 | 38,0 | 45,0 | 55,0 | 1,0 | 40,0 | 0 |
| Виконання зобов'язань, вирішення конфліктів | | | 6,0 | | 6,0 | 32,0 | 55,0 | 1,0 | | |
| Середній рівень цін за надані послуги в кафе | 28,0 | 22,0 | 30,0 | 20,0 | | | | | | |
| Наявність додаткового сервісу | | | 8,0 | 7,0 | 32,0 | 13,0 | | | 40,0 | |
| Якість страв | 46,0 | 21,0 | 30,0 | 3,0 | | | | | | |
| <i>Організаційний фактор</i> | 1,0 | 14,0 | 8,0 | 30,0 | 55,0 | 29,0 | 13,0 | 71,0 | 14,0 | 65,0 |
| Зручність розташування підприємства | 1,0 | | | | | | | | | 60,0 |
| Авторитет | | | 2,0 | 22,0 | 25,0 | 29,0 | 3,0 | | 14,0 | 5,0 |
| Режим роботи підприємства | | 14,0 | 6,0 | 8,0 | 30,0 | | | 42,0 | | |

Найвищому рівню якості суб'єкта ресторанного бізнесу відповідає рівень витрат у розмірі близько 30%. До того ж, 48% загальної суми витрат займає фонд оплати праці обслуговуючого персоналу. Зниження частки фонду оплати праці обслуговуючого персоналу у витратах на 1,7 – 3,2% у певній мірі виступає однією з причин зниження рівня якості суб'єкта ресторанного бізнесу даної групи на 2,5 – 7,3% [79, с.209-212].

Впливом на зниження навантаження служить зміна відношення товарообігу на одного працівника до його оптимального значення [54, с.109-115]. Найбільший рівень якості відмічався на підприємствах, де коефіцієнт відношення товарообігу на одного працівника до його оптимального рівня змінюється від 0,98 до 1,04. Збільшення даного коефіцієнта від 1,05 до 1,14 зменшує рівень якості на 2,38%. При середній місткості виробничих приміщень. Водночас скоротилися суми витрат на обслуговування, реалізацію і організацію виробництва. Так, скорочення абсолютної величини і рівня витрат у даній групі підприємств опинилося першорядним джерелом погіршення якості послуг.

Зниження рівня витрат супроводжується зменшенням чисельності працівників, що призводить до зростання навантаження на кожного з них і збільшення кількості споживачів у розрахунку на одного працівника через невисокий рівень якості реалізованих послуг.

Аналіз результатів діяльності показав, що при середньорічному темпі зростання продуктивності праці працівників у розмірі 10%, темпи приросту заробітної плати склали близько 12%.

Хоча у соціальному плані зростання заробітної плати можна враховувати виправданим, але до підвищення якості послуг, що пропонуються споживачам, це не призвело. З цього видно, що лише за рахунок підвищення заробітної плати проблема поліпшення якості послуг не вирішується. Дослідження показали, що на підприємствах можна забезпечити необхідний рівень якості послуг, з одного боку, і нормальне завантаження персоналу, з іншого, надаючи послуги більшій кількості споживачів, але не лише шляхом підвищення заробітної плати.

Наслідком збільшення навантаження є зниження рівня якості послуг і скорочення кількості споживачів, яких здатний задовольнити пропонований рівень якості. При збільшенні навантаження на одного працівника на 7 та 15% скорочується кількість споживачів, що користуються послугами кафе приблизно на 4 та 10% відповідно.

Збільшення питомої ваги кількості працівників виробництва супроводжується зростанням рівня якості. Водночас простежується зниження навантаження на одне робоче місце при збільшенні рівня витрат. Виявлені обставини дозволяють стверджувати, що питома вага виробничого персоналу не повинна збільшуватися або зменшуватися без зміни значень інших ЯСФ і самого рівня якості. Оптимальні величини цього фактора у кожному конкретному випадку буде визначатися потужністю і специфікою підприємства, його розташуванням, рівнем витрат тощо.

У сучасних ринкових умовах більшість з відмічених факторів виступають у ролі тих, що знижують рівень якості послуг. Стабілізація ринкових відносин, розвинута конкуренція, повна орієнтація кафе на задоволення запитів споживачів дозволяє встановити дійсні взаємозв'язки рівня якості послуг на підприємстві і визначених факторів, а також велика кількість зв'язків між самими факторами.

Нові форми економічних відносин дозволяють звести до мінімуму негативну дію якісноутворюючих факторів, що, в свою чергу, зумовить підвищення якості реалізованих послуг у кафе.

Якість послуг і ефективність господарської діяльності кафе передусім залежать від наявності матеріальних і кваліфікованих трудових ресурсів, обладнання й оснащення та організації технологічного процесу. Досліджуваний заклад, що має належні ресурси у достатній кількості і відповідного рівня якості, може досягти більш високих результатів праці. Технічні фактори характеризуються рівнем технічної забезпеченості процесу обслуговування і виробництва, надання послуг, особливостями і станом експлуатаційного обладнання, рівнем механізації та автоматизації праці працівників обслуговування. Так, при середньому рівні технічного забезпечення суб'єкта

ресторанного бізнесу в Україні близько 70% рівень прогресивності обладнання склав лише 50%, а рівень автоматизації праці ледь досягає 25%.

В умовах соціальної орієнтації економіки посилюється необхідність вивчення впливу соціальних факторів, серед яких, у першу чергу, слід зазначити соціальне положення споживачів, сімейний стан.

Аналіз проведеного анкетного опитування споживачів кафе показав, що практично для всіх опитаних, кількість яких складала 57 осіб, не має значення місце розташування підприємства у межах міста.

Соціальні дослідження підтвердили припущення, що люди з різним рівнем середньомісячного доходу висувають різні вимоги до якості отриманих послуг, це відбивається на частоті відвідування того чи іншого підприємства. На момент опитування при коефіцієнті середньорічного доходу до 1, більше половини опитуваних споживачів є періодичними відвідувачами кафе.

Збільшення коефіцієнта до рівня 1,5 – 1,7 і більше призводить до зростання кількості відвідування кафе.

Але вибір кафе споживачем залежить не тільки від рівня доходів, а й особистих характеристик, якими володіє споживач послуги. Клієнтами кафе частіше за все є працівники підприємств різної форми власності, окрім державної і з високим рівнем середньомісячного доходу. З ростом доходів споживачі більш вимогливіше відносяться як до якості самого процесу надання послуг – обслуговування, так і до якості послуг. Споживачами кафе частіше за все є чоловіки – близько 70%, і лише 30% – жінки. Жінки більш чутливіше реагують на якість обслуговування, і тому вони частіше помічають неухвалне відношення обслуговуючого персоналу і неякісно виконану послугу.

Поряд з організаційними, економічними, технічними і соціальними, рівень якості послуг у кафе формують фактори, які впливають у конкретній сфері діяльності. До таких відносяться: особливості контингенту, тип підприємства, його специфіка, місце розташування. Ці фактори регулюють обсяг, форми і методи обслуговування, потік споживачів, асортимент і кількість споживання послуг.

Класифікаційною ознакою розглянутих якісноутворюючих факторів виступає сфера виникнення і формування послуг. Вони передбачають рівень кожного із показників якості послуг у взаємозв'язку. Для виявлення характеру і ступеня цієї дії фактори повинні розглядатися в комплексі з іншими класифікаційними ознаками, оскільки вони одночасно є складовими елементами різних класифікаційних груп.

Нове «обличчя» підприємству створюють професійна майстерність, використання якісних ресурсів і наявність необхідного обладнання.

Дослідження показали, що середній рівень числових значень цих факторів відрізняються залежно від призначення окремих типів споживачів.

Віддаючи перевагу конкретному підприємству споживач керується, перш за все, бажанням отримати послугу високої якості, а також максимум задоволення. При цьому рівень оцінки даного показника і в цілому якості послуг залежить від різноманітних факторів, що впливають одночасно і різнонаправлено.

Утримуючими ЯУФ в умовах функціонування у нових економічних відносинах є технічні фактори, а також умови надання і споживання послуг. Серед економічних факторів до цієї групи відносяться обсяг і характер послуг, забезпеченість різними видами ресурсів і заробітна плата.

Якісноутворюючі чинники впливають далеко нерівнозначно на процес формування якості послуг на підприємствах. Системний аналіз сукупності факторів дозволив виділити ті, вплив яких відображається на якості безпосередньо і має через це певний характер. У період опитування до цієї групи, по-перше, слід віднести: забезпеченість різними видами ресурсів, рівень технічної оснащеності процесу, стан і особливості обладнання, рівень автоматизації праці. Перелічені фактори акумулюють в собі вплив усіх багаточисельних і різноманітних факторів непрямого впливу. Попит і пропозиція як елементи ринкового механізму у нестабільних умовах господарювання мають безпосередню дію на якість послуг під впливом конкурентів, інфляції, зростання цін.

Серед якісноутворюючих факторів, що характеризують пропозицію послуг, слід виділити прямі та непрямі фактори. Забезпеченість різними видами ресурсів, рівень технічної забезпеченості, рівень механізації праці і технічні характеристики обладнання безпосередньо впливають на якість послуг. Непрямий вплив мають багато економічних якісноутворюючих факторів, таких, як режим роботи підприємства, сімейний і соціальний стан, вік, стать споживачів, особливості контингенту клієнтів, розташування підприємства, рівень доходів споживачів тощо.

Попит на продукцію кафе відображає платоспроможну необхідність, тобто потребу у послугах, якість яких повинна знаходитися у межах, що задані покупною здатністю споживача, його соціальним становищем та іншими особливостями контингенту споживачів. Всі ці якісноутворюючі фактори є елементами групи непрямой дії на якість.

Формують якість послуги також чинники, які водночас виступають елементами групи попиту та пропозиції і це – тип підприємства та його специфіка, розташування, режим роботи. Як фактори пропозиції, вони визначають можливий рівень якості, а також програму дій з удосконалення якості послуг відповідно до розташування, профілю роботи, спеціалізації тощо. Фактори попиту дозволяють споживачам орієнтуватися при виборі того чи іншого кафе, на визначний асортимент послуг, режим роботи тощо. Розглянуті фактори тісно пов'язані і надають часом різноманітно направлені дії. Іноді той самий фактор у різних випадках може сприяти як зниженню, так і підвищенню якості послуг.

Одним із недостатньо вивчених чинників, що комплексно впливають на рівень якості послуг, є фактор власності та рівень конкуренції. Становлення і розширення сфери діяльності інших форм власності, окрім державної, забезпечили умови, в яких можна зменшувати або ліквідувати повністю (на конкретний момент часу) вплив якісноутворюючих факторів, що знижують якість. Це повинно сприяти підвищенню якості послуг на підприємствах. Даний висновок зумовлений тим, що в умовах ринку включені економічні відносини різних форм власності. Їх однакові права і конкуренція між ними, як показує

світовий досвід, відбивається, перш за все, на загальному підвищенні ефективності діяльності підприємств, у тому числі ресторанних, що відповідно сприятливо впливає на підвищення якості послуг. Поява нових форм власності призведе до поліпшення рівня якості послуг, або стабілізує її досягнутий рівень.

Найсуттєвішим і вагомим фактором у формуванні системи якості послуг і підвищенні її ефективності є ціна, яка встановлюється на послуги у межах певного підприємства. Ціна є основним фактором, що впливає на ряд кількісних і якісних показників роботи кафе, а також на розмір його прибутку. Крім того, встановлюючи певний рівень ціни, підприємство може досягти різних цілей залежно від ситуації на ринку: витиснення конкурентами, максимізація темпів зростання, збільшення обсягів робіт, стабілізація або зростання ринкової частки тощо. Особливість цінової політики в кафе «Underground» полягає у тому, що споживач частіше за все практично оцінює споживацьку цінність послуги після її отримання, і може бути дуже незадоволеним ціною за умови невідповідності отриманої послуги певному рівню якості.

У більшості випадках послуги на різних конкуруючих ресторанах мало чим відрізняються між собою, тому будь-який заклад не може діяти тільки за своїм рішенням стосовно ціноутворення: якщо вона буде мати ціни вище, ніж у конкурентів, то втратить клієнтуру. Встановлювати ціни нижче конкурентів, теж не має сенсу, якщо послуги можна реалізувати дорожче. Це є наступною особливістю ціноутворення. Слід мати на увазі, що ціноутворення є інструментом, за допомогою якого керівництво кафе забезпечує досягання мети свого підприємства.

Ще одним з найбільш популярних методів оцінки ефективності функціонування системи якості є метод експертної оцінки. Завданнями даної оцінки є виявлення слабко функціонуючих елементів системи менеджменту якості, оцінка ефективності забезпечення якості на підприємстві в цілому, а також виявлення необхідних заходів щодо подальшого вдосконалення системи якості послуг підприємства.

В результаті такого дослідження порівнюють коефіцієнт ефективності із запропонованою шкалою оцінки ефективності [84, с.178]. нами було досліджено наступні функції управління:

- формування та проведення політики в галузі якості;
- документування системи якості;
- проведення внутрішнього аудиту;
- планування якості;
- мотивація забезпечення якості.

В результаті проведеного дослідження, було розраховано коефіцієнт ефективності (ступеню впливу) тієї чи іншої функції та загальний коефіцієнт ефективності. Для даного розрахунку використовували наступні формули:

$$K_c = (\sum_{i=1}^N \hat{E}_{\delta^i}) / n \quad (2.3)$$

$$K_{\delta^i} = (\sum_{j=1}^N D_{\delta^i}) / NA \quad (2.4)$$

де K_c - коефіцієнт ефективності;

K_{δ^i} - коефіцієнт ефективності (ступінь впливу) і-тої функції;

n – кількість функцій менеджменту якості;

A – максимально допустима оцінка функції в балах;

N – кількість експертів;

D_{δ^i} - оцінка функціонування і-тої функції.

Нижче в табл. 2.12 розраховано зведену оцінку ефективності менеджменту якості в кафе «Underground», м. Київ. Як показало дослідження, середній коефіцієнт ефективності управління в базовому кафе складає 0,616. Коефіцієнт ефективності функції формування та проведення політики в галузі якості становить 0,56. Це свідчить про те, що у кафе «Underground» вищим керівництвом не проводяться заходи щодо можливості ефективного формування політики в галузі якості. Згідно шкалі оцінки ефективності менеджменту якості кафе загальний коефіцієнт ефективності знаходиться в межах 0,51-0,74, що відповідає оцінці задовільно. Дана оцінка свідчить про те,

що підприємство працює із значними недоліками, що не дозволяє забезпечити виконання завдань із якісного виробництва послуг та продукції.

Таблиця 2.12

Комплексна узагальнена оцінка ефективності менеджменту якості в кафе «Underground», м. Київ

| № | Функції менеджменту якості | Оцінка експертів, бал | | | | | Середня оцінка, бал | Кфі | Відповідальний підрозділ |
|-------------------|---|-----------------------|---|---|---|---|---------------------|------|------------------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| 1 | Формування та проведення політики в галузі якості | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2,8 | 0,56 | Вище керівництво |
| 2 | Документування системи якості | 3 | 5 | 2 | 4 | 3 | 3,4 | 0,68 | Вище керівництво |
| 3 | Проведення внутрішнього аудиту | 4 | 5 | 4 | 1 | 2 | 3,2 | 0,64 | Вище керівництво |
| 4 | Планування якості | 4 | 4 | 3 | 4 | 0 | 3 | 0,6 | Вище керівництво |
| 5 | Мотивація забезпечення якості | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 0,6 | Відділ кадрів та бухгалтерія |
| $K_{c_1} = 3,08$ | | | | | | | | | |
| $K_{c_2} = 0,616$ | | | | | | | | | |

Також в результаті дослідження було виявлено наступні причини невиконання функцій:

- недостатнє формування та проведення політики галузі якості;
- недостатнє використання принципів механізму менеджменту якості;
- недоцільний розподіл функцій менеджменту якості між керівниками, спеціалістами та підрозділами;
- невідповідність організаційної структури кафе вимогам ринку, порушення вертикальних та горизонтальних зв'язків у системі управління;
- недостатня підготовка керівництва та персоналу в галузі.

В кафе «Underground» не впроваджується досвід кращих зарубіжних підприємств у галузі якості, не виконуються вимоги стандартів ISO серії 9001-

2015 щодо розробки, впровадження, документування системи якості, створення служб менеджменту якості, проведення аудиту якості тощо.

Саме тому, першочерговим завданням для керівництва кафе є створення служби менеджменту якості, введення до штатного розкладу посади менеджера з якості, а також створення системи менеджменту якості, котра буде включати в себе внутрішні стандарти якості, настанови та програми з якості.

Висновки до другого розділу

Другий розділ роботи представляє собою дослідження системи менеджменту якості послуг і продукції кафе «Underground». В рамках досліджень було проведене вивчення об'єкту дослідження, основних показників його діяльності, визначено рівень якості обслуговування досліджуваного закладу ресторанного господарства та на основі проведення опитування споживачів досліджуваного закладу проведена оцінка ефективності діючої системи менеджменту якості послуг та продукції кафе.

1. За 2015-2017 років у кафе спостерігається позитивна тенденція до зростання економічних показників діяльності. Збільшення найважливіших показників діяльності кафе та підвищення продуктивності праці персоналу свідчать про в цілому ефективну систему менеджменту кафе «Underground» протягом останніх трьох років та про ефективне використання ресурсів кафе.

2. Проаналізувавши якість послуг і продукції кафе «Underground», можна сказати, що якість обслуговування в кафе є задовільною. Система якості послуг кафе «Underground» вимагає поліпшення. На це вплинули такі чинники: 1. Організація роботи цехів кафе перебуває на середньому рівні. 2. Робота відділу закупівлі продукції перебуває у незадовільному стані, погано налагоджені зв'язки з постачальниками продукції, тому часто немає деяких страв в кафе. 3. Організація обслуговування має найбільше недоліків, так як відсутній індивідуальний підхід до персоналу, не має внутрішніх стандартів обслуговування в підприємстві, відсутні сучасні методи управління персоналом як ключовим елементом системи якості.

3. За результатами проведеного дослідження головною причиною випадків неякісного обслуговування є недостатня увага керівництва до цієї проблеми та

відсутність ефективно працюючої системи менеджменту якості, яка була б в змозі охопити всі етапи петлі якості. Аналіз діючої системи менеджменту якості на підприємстві виявив, що система якості як така представлена з позиції сучасних уявлень про якість, на підприємстві повністю не сформована, тому що на досліджуваному підприємстві відсутній відділ по управлінню якістю послуг. Таким чином, існуюча система менеджменту якості надаваних послуг в кафе «Underground» має потребу в кардинальних змінах.

4. Аналіз конкурентоспроможності кафе «Underground» показав, що такі показники конкурентоспроможності, як: спеціалізація в різних областях, уміння вирішувати складні проблеми, творче рішення проблем - вимагають поліпшення з боку керівництва кафе «Underground». Для більш ефективного ведення конкурентної боротьби пропонується підвищити якість надаваних ресторанних послуг і вдосконалити діяльність за рахунок розробки і впровадження системи менеджменту якості.

5. Було досліджено якісно утворюючі фактори, які визначають вплив чинників у межах системи якості. На час опитування більшість споживачів найвагомим фактором, що впливає на оцінку рівня якості послуг підприємства ресторанного господарства, відмітили по-перше, професійну майстерність обслуговуючого персоналу, по-друге, виконання зобов'язань та ступінь виконання обов'язків і третє місце займає рівень цін. У сучасних ринкових умовах більшість з відмічених зовнішніх факторів виступають у ролі тих, що знижують рівень якості послуг. Стабілізація ринкових відносин, розвинута конкуренція, повна орієнтація кафе на задоволення запитів споживачів дозволяє встановити дійсні взаємозв'язки рівня якості послуг на підприємстві і визначених факторів

6. Отже, надання якісного обслуговування має стати першорядним завданням керівництва кафе «Underground». З огляду на той факт, що вимоги клієнтів по наданню високої якості обслуговування постійно зростають і міняються, найважливішою стратегією має бути, таким чином, надання обслуговування такої якості, яке б задовольняло всі потреби клієнтів і відповідало б встановленим стандартам.

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ПОСЛУГ В КАФЕ «UNDERGROUND», М. КИЇВ

3.1. Розроблення концепції розвитку кафе на засадах положень концепції TQM

Нова концепція управління вимагає нових настанов персоналові, нової управлінської культури (прагнення до радикальних змін, готовності до ризику, орієнтації на освоєння нових можливостей, врахування впливу факторів не тільки внутрішнього, але й зовнішнього середовища і т.п.). В умовах трансформаційних процесів, що відбуваються в Україні, керівництво кожного підприємства повинно бути націлене на розробку комплексу дій, що забезпечать підприємству конкурентоспроможне існування в довгостроковій перспективі. Такого роду завдання вирішує система менеджменту якості на підприємстві.

Системне менеджменту якості на підприємстві ресторанного господарства потребує значних обсягів об'єктивної інформації стратегічного та оперативного характеру. В зв'язку з цим в складі забезпечуючих підсистем системи якості необхідно виконувати функції, які пов'язані з інформаційним забезпеченням.

При системному підході до побудови та функціонування інформаційної підсистеми менеджменту якості на підприємстві ресторанного господарства інформацію варто представляти в необхідному для сприйняття вигляді та в достатній кількості. Такий підхід передбачає обмін інформацією з прямих і зворотних каналів зв'язку як всередині системи менеджменту якості, так і між кожної з її підсистем і систем більш високих рівнів управління (рис. 3.1). Це передбачає, що в автоматизованому (або автоматичному) режимі доступ до інформації без участі управлінських кадрів повинен обмежуватися.

Систему інформаційного забезпечення варто засновувати на сукупності уніфікованих показників якості, їх класифікації та типових форм документів, які фіксують ці показники.

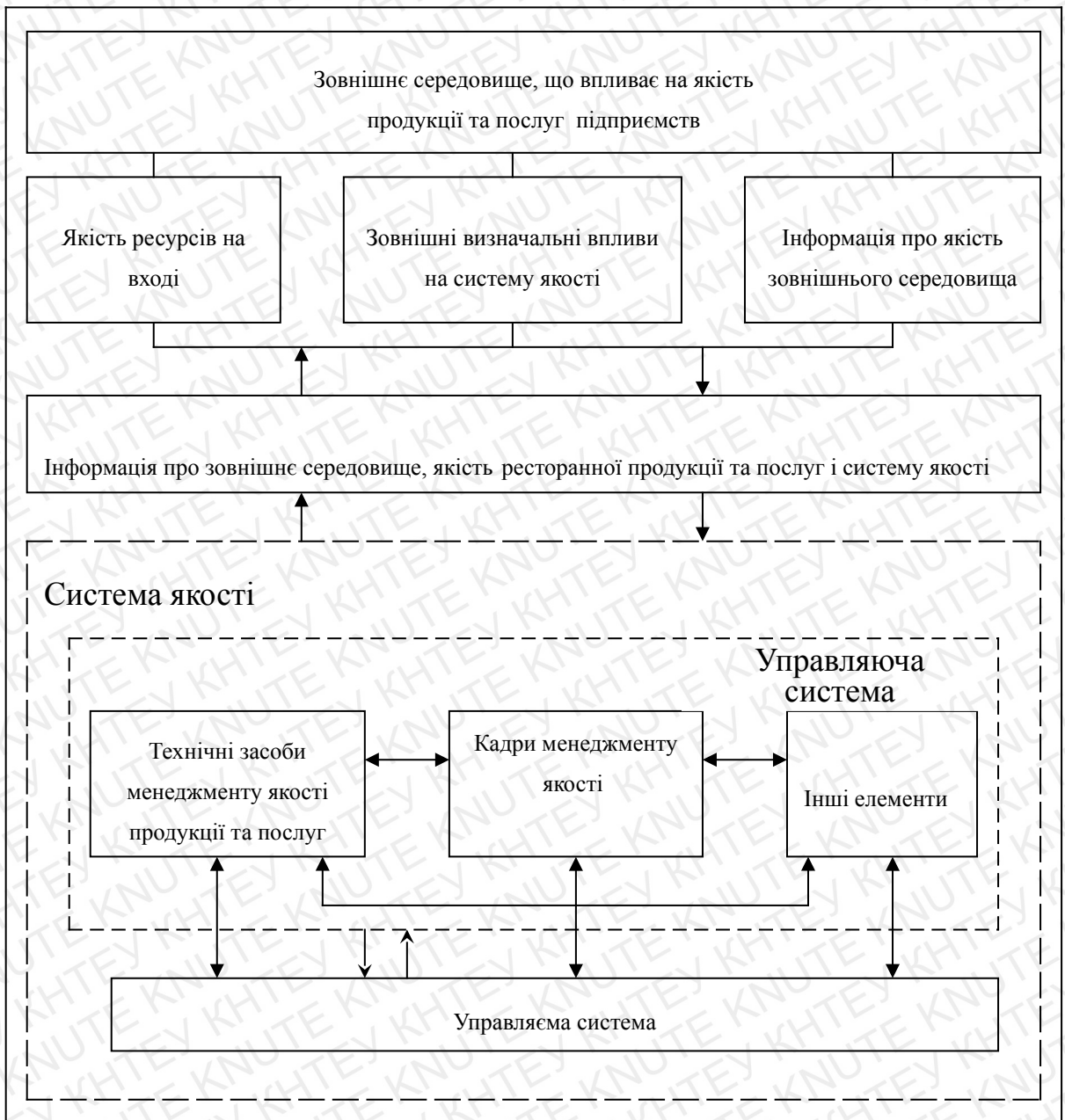


Рис. 3.1. Базова блок-схема інформаційного обміну між системою менеджменту якості кафе «Underground», м. Київ та зовнішнім середовищем

При цьому всю інформацію, використовувану при управлінні якістю, доцільно класифікувати укрупнено за видами, наприклад показники якості продукції, показники якості обслуговування, внутрішня інформація (відмови від споживання страв, дефекти і брак при виготовленні та виробничі втрати, недоліки в обслуговуванні, скарги), зовнішня інформація (зауваження по експлуатації, наявність рекамацій).

Склад і обслуговування інформаційного забезпечення системи управління якістю підприємства визначається продукцією, послугами і їх властивостями,

організаційною структурою управління підприємством і функціями системи менеджменту якості. При цьому воно повинне здійснюватися на всіх стадіях життєвого циклу послуги та рівнях управління діяльністю.

Однак, необхідно відзначити характерні недоліки інформаційного забезпечення. По-перше, відсутня досить повна науково-технічна та економічна інформація про технічний рівень продукції та якість послуг, кращі аналоги за рубежом, про витрати на якість. По-друге, надходить інформація, яка не завжди використовується розробниками при розробці нової продукції та удосконаленні обслуговуючого процесу. По-третє, інформаційне забезпечення недостатньо повно регламентоване нормативно-технічною документацією, зокрема внутрішніми стандартами підприємства. По-четверте, не відповідають сучасним вимогам автоматизовані системи збору та обробки інформації про якість.

Розробка моделі системи якості включає декілька етапів, представлених на рис. 3.2.

На першому етапі здійснюється визначення структур і функцій, що належать цій системі якості для забезпечення заданого рівня якості. При цьому здійснюється обробка нормативно-технічних документів: розробка нових стандартів якості і актуалізація тих, що вже існують. Функціонування систем якості, відповідних стандартам, забезпечує зниження витрат і скорочення термінів освоєння системи якості шляхом поліпшень організації структури і робочих процесів. Практика свідчить, що найвища якість досягається при збалансованому колективному підході всіх підрозділів підприємства до досягнення кінцевих результатів діяльності. Виробничо-обслуговуюча діяльність при цьому виділяє декілька ключових областей, що охоплюють роботу системи в цілому, її зворотні зв'язки і проблеми поліпшення якості на підприємстві при тіснішому взаємозв'язку всіх його підрозділів, включаючи нововведення, організацію робочих місць, організацію виробничого процесу, організацію обслуговування, надання всеосяжній інформації, а також налагодження плідних взаємозв'язків між різними підрозділами організації.

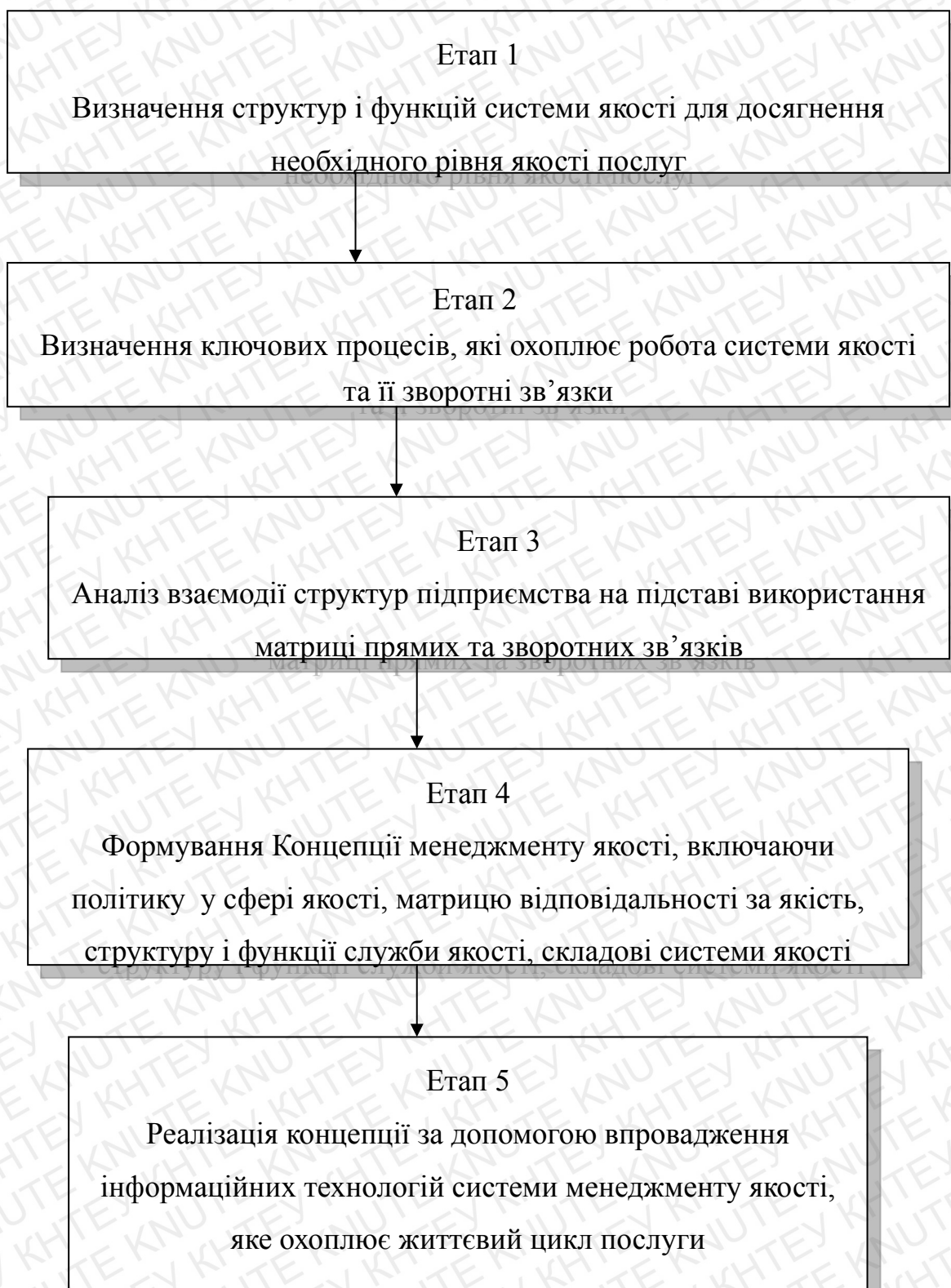


Рис. 3.2. Етапи формування системи менеджменту якості послуг кафе
«Underground», м. Київ

При цьому доцільне проведення аналізу взаємодії структур усередині підприємства, для чого будується так звана матриця, що описує спільну роботу підрозділів підприємства і зворотні зв'язки, що виникають в процесі цієї роботи.

Основним документом системи є «Концепція якості», в яку включені питання політики підприємства у сфері якості, його сфера застосування, характеристика самого підприємства, а також послуг, що надаються ним, матриця відповідальності за якість вищих посадових осіб підприємства, структура і функції служби якості, елементи всієї системи.

Реалізація концепції здійснюється на основі використання відповідних інформаційних технологій. Напрямом підвищення конкурентоспроможності є створення єдиного інформаційного простору, впровадження ІІІ-технології – технології безперервної підтримки життєвого циклу послуги, який розглядається як цілісний і безперервний процес, що включає етапи маркетингового дослідження, проектування, виробництво і надання, оцінку результатів надання послуг. На всьому його протязі кожне управлінське рішення, документ, опис, конструкція, технологія представлені в електронному вигляді. Формується єдиний інформаційний простір підприємства. Дана технологія з'явилася ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності компаній на світовому ринку [35, с. 50-59; 43, с. 44-48;]. Важливою методологічною основою впровадження даної концепції є принципи і ідеї менеджменту, закладені в блоці міжнародних стандартів якості. Оскільки об'єктом застосування ІІІ-технології є не тільки початкові фази життєвого циклу послуг (маркетинг, проектування), але і такі, як обслуговування, то використання цих технологій забезпечує значні вигоди споживачам. Застосування цієї технології дозволяє значно понизити витрати на створення, виробництво і надання послуг при одночасному забезпеченні їх високого рівня якості. А всі ці показники є критичними чинниками успішної роботи підприємства в сучасних ринкових умовах. Ядром ІІІ-технології є *ERP-система*, тісно пов'язана з системами САПР і PDM, і що забезпечує такі основні фази, як забезпечення, планування, облік витрат, управління витратами, обслуговування, оцінку.

ERP є системою розробки, створення й управління ресурсами підприємства, необхідними для створення послуг, «закупівель і обліку при виконанні замовлень клієнтів і надання послуг... Системи менеджменту якості

класу ERP – це набір інтегрованих застосувань, що дозволяють створити єдине середовище для автоматизації планування, обліку, контролю і аналізу всіх основних бізнес-операцій компанії» [21, с. 180]. До складу практично будь-якої ERP-системи входить наступний набір підсистем: виробництво продукції і надання послуг; постачання і збут; зберігання; технічне обслуговування устаткування; фінанси.

Найбільш важливі з погляду ресторанного господарства функціональні можливості системи полягають у наступному:

- формування і ведення бази даних за проектом (контракту);
- визначення і підтримка ієрархічної структури робіт (елементів) за проектом, рахунків витрат;
- визначення версій оцінок і бюджетів і планів-графіків виробництва за кожним продуктом (стравою, послугою) окремо;
- калькуляція витрат з урахуванням взаємозв'язку елементів структури робіт і організаційної структури;
- планування по декількох проектах;
- облік попиту, пропозиції, зобов'язань, що відносяться до конкретного проекту;
- проектна прив'язка, яка визначає фіксоване закріплення за проектом ресурсів;
- облік і реєстрація запасів;
- всєбічний моніторинг і облік витрат на основі фактичного виконання робіт і витрати ресурсів.

При цьому забезпечується:

- калькуляція витрат;
- коректування зобов'язань, витрат і фінансових транзакцій;
- прогноз витрат і доходів;
- отримання у будь-який момент часу ключових показників управління проектом – відхилення за вартістю і по термінах, а також бюджету і відхилення по завершенню.

інтерфейс із зовнішніми системами планування, обліку, САПР і PDM-системами. До складу портфеля рішень SSA Global входить власна PLM-система яка забезпечує різноманітну функціональність: інтеграцію з САПР системами (AUTOCAD, Pro/ENGINEER, SolidWorks, CATIA і ін.), інтеграцію з підсистемами ERP-системи Ваан 6.1, відстежування і управління змінами, зв'язок і обмін даними з розробниками (КБ) через Web-інтерфейси;

можливість реєстрації реклаमाцій;

контроль і управління змінами, що виникають протягом життєвого циклу послуги;

наявність розширеної функціональності по підтримці обслуговування, а саме: управління контрактами, викликами на обслуговування, виїзне обслуговування.

Необхідно відзначити, що особливості ресторанного господарства припускають впровадження ERP-систем, що володіють разом із стандартними підсистемами управління

Таким чином, формування єдиного інформаційного простору (впровадження ІІІ-технології) на основі SSA ERP (Ваан 6.1) разом із зміною політики державної підтримки в галузі створить передумови зростання конкурентоспроможності вітчизняним суб'єкта ресторанного бізнесу за рахунок підвищення якості продукції та послуг.

Ефективність системи менеджменту якості, що відповідає міжнародному стандарту ISO 9001:2000 «Системи менеджменту якості. Вимоги» багато в чому обумовлена стратегічними цілями, на досягнення яких спрямована її реалізація:

вдосконалення якості послуг та продукції підприємства ресторанного господарства;

підтримка упевненості споживачів в тому, що підприємством робляться заходи щодо постійного вдосконаленню якості;

постійне вдосконалення здатності задовольняти очікування споживачів.

При цьому генеральною цільовою установкою розробленої і впровадженої відповідно до міжнародного стандарту ISO 9001:2000 системи менеджменту якості, з позицій підприємства є створення організаційних умов, що дозволяють

кафе «Underground», з одного боку, реалізувати свою здатність в забезпеченні випуску продукції, відповідної по всіх параметрах вимогам як споживачів, так і нормативним вимогам, а з іншої – задовольняти вимоги споживачів за рахунок ефективної реалізації системи менеджменту якості, включаючи процеси безперервного вдосконалення і попередження невідповідностей.



Рис. 3.3. Блок-схема процесного підходу до реалізації системи менеджменту якості послуг в кафе «Underground», м. Київ

На рис. 3.3 представлені складові процесів управління й розвитку, основних і забезпечуючих процесів (таке розділення процесів відповідає вимогам ISO 9001:2015), що діють в рамках системи менеджменту якості кафе «Underground», і взаємозв'язок між ними.

Найважливішими елементами, що реалізуються заводом в рамках процесного підходу до управління системою численних, взаємозв'язаних певних керованих процесів, що діють на підприємстві, є:

розуміння процесного підходу як керівництвом, так і персоналом;
оцінка процесів;
результативність процесів (ступінь виконання запланованих результатів);
ефективність процесів (співвідношення отриманих результатів з витраченими ресурсами);

постійне вдосконалення процесів на основі об'єктивних вимірювань і аналізу.

Кожний з процесів включає підпроцеси, які відповідають певним пунктам ISO 9001-2015 і характеризують суть, методи та інструменти дії керуючої підсистеми на керовану в системі менеджменту якості.

Зокрема, процеси управління та розвитку – «Документація», «Керівництво», «Вимірювання, аналіз і вдосконалення» – включають підпроцеси «Протоколи нарад», «Протоколи системи менеджменту якості», «Політика в сфері якості», «Управління невідповідною продукцією», «Постійне вдосконалення» та ін., які відповідають за вимірювання, аналіз, оцінку вимог, що пред'являються до продукції, відповідність вироблюваній продукції власній й міжнародній науково-технічній документації, а також вимогам, що пред'являються стандартами і замовниками, відповідність політиці у сфері якості. Основні процеси – «Процеси, пов'язані із споживачем», «Планування», «Виробництво та обслуговування» – включають підпроцеси «Постановка цілей в області якості», «Планування виробництва та обслуговування», «Постачання» та ін., орієнтовані на безпосереднє задоволення вимог споживачів за допомогою виробництва продукції відповідної якості, обслуговування споживачів а також аналіз задоволеності споживачів. Дія підпроцесів забезпечуючих процесів – «Підготовка персоналу», «Виробниче середовище. Ремонтні роботи», «Перевірка якості» та ін. – спрямована на задоволення виробничих та інших потреб підприємства для забезпечення виробничо-обслуговуючого процесу всіма ресурсами, необхідними для виробництва продукції, якість якої відповідає виявленим на стадії основних процесів вимогам споживача.

Таким чином, головною особливістю системи менеджменту на є орієнтація на споживача (центральну роль в підході з позиції процесів грає споживач). Саме замовником визначаються вимоги до продукції, як вхідні дані процесів. В той же час блок «Задоволеність споживача» на виході системи (рис. 3.3) демонструє роль цього якісного показника в оцінці як ефективності рішень відносно якості, так і в цілому оцінці ефективності системи менеджменту якості кафе.

Планування якості продукції підприємства є першим і основним елементом методології, відомої як Цикл PDCA (рис. 3.4), що включає наступні елементи:

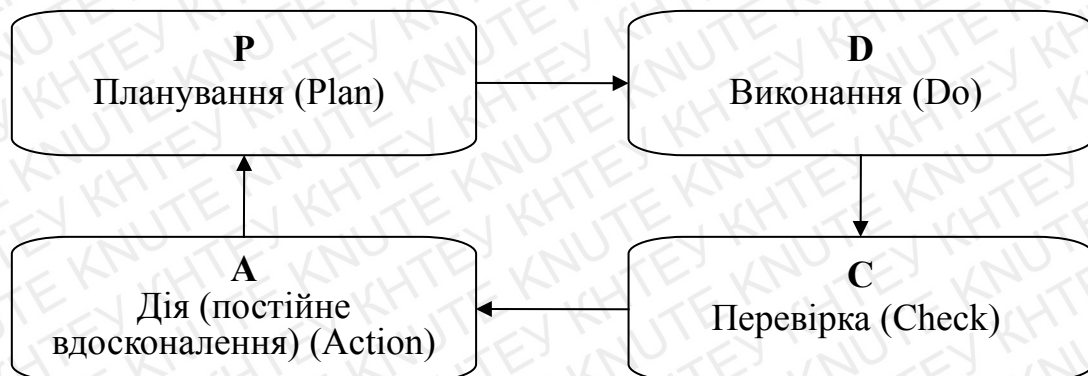


Рис. 3.4. Елементи циклу PDCA

1. Планування (P: Plan) – припускає установку цілей і процесів, необхідних для отримання результатів згідно з вимогами споживача і політикою підприємства.
2. Виконання (D: Do) – припускає впровадження необхідних відповідних процесів.
3. Перевірка (C: Check) – припускає контроль, вимірювання процесів і визначення на предмет відповідності політиці, цілям і вимогам до продукції та послуг досліджуваного підприємства ресторанного бізнесу.
4. Дія (постійне вдосконалення) (A: Action) – включає організацію дій з постійного вдосконалення процесів.

Структурна схема процесу планування якості продукції та послуг, які доцільно впровадити у кафе, представлена на рис.3.5.

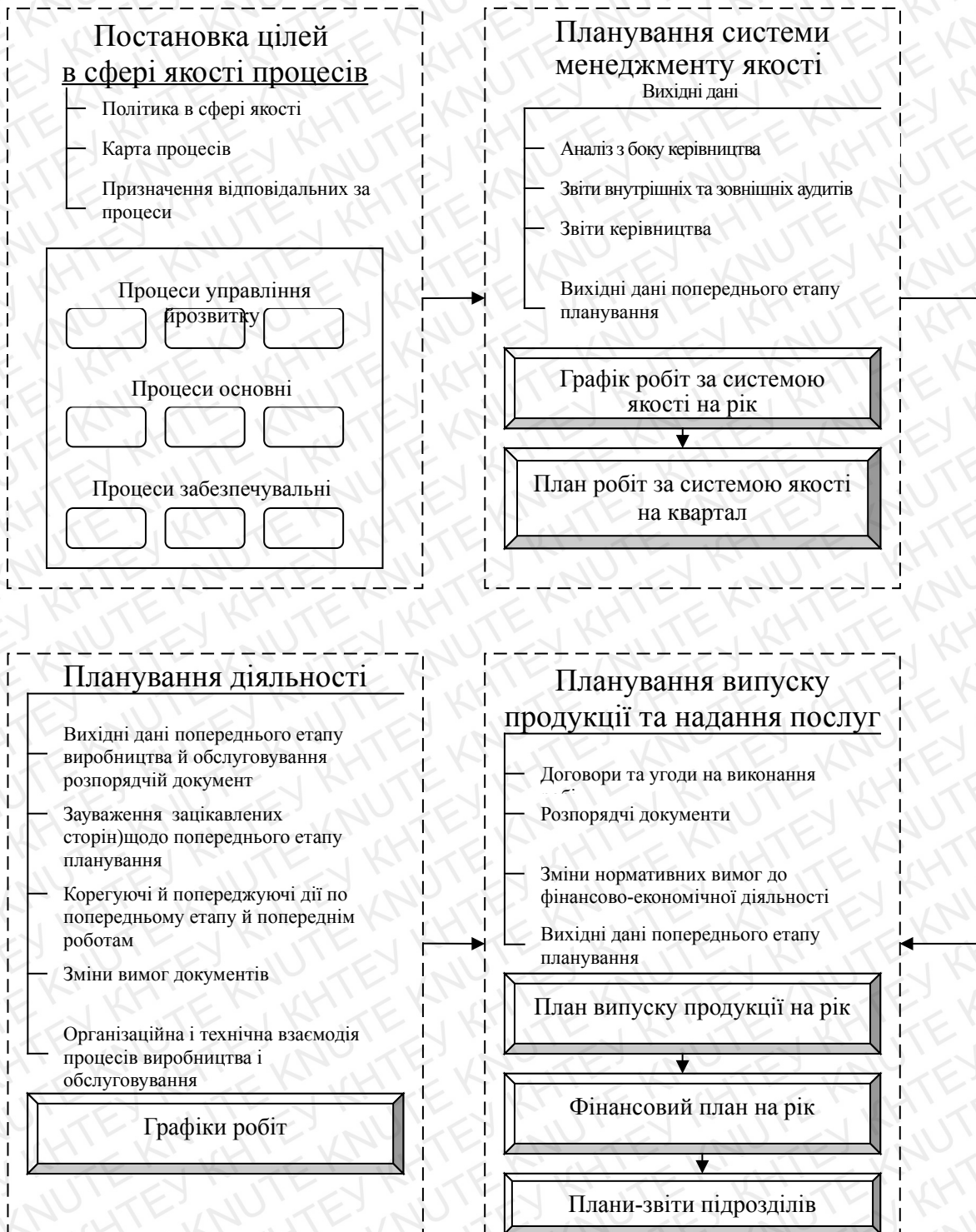


Рис.3.5. Структурна схема процесу планування якості продукції та послуг кафе «Underground», м. Київ

В цілому, планування як системна процедура системи менеджменту якості ISO 9001:2015, у кафе «Underground» повинна встановлювати:

порядок постановки цілей якості відповідно до вимоги ISO 9001-2017 (п. 5.4.1);

порядок планування системи менеджменту якості відповідно до вимоги ISO 9001 (п. 5.4.2);

порядок планування випуску продукції та надання послуг відповідно до вимоги ISO 9001-2017 (п. 7.1);

порядок планування відповідно до вимоги ISO 9001-2017 (п. 7.5.1).

Таким чином, процес планування якості повинен включати п'ять підпроцесів: документація основного процесу «Планування», постановка цілей в сфері якості, планування системи менеджменту якості, планування випуску продукції, планування надання послуг (обслуговування).

Згідно п. 3.2.9 ISO 9000-2017, *плануванням якості* є частина менеджменту якості, що сфокусована на установці цілей в сфері якості і визначенні необхідних операційних процесів, а також відповідних ресурсів для виконання цілей в сфері якості [103, с. 25]. Як правило, планування якості здійснюється на основі дворівневої системи:

першій рівень – стратегічне планування, в якому намічаються основні напрями робіт в сфері якості на перспективу. Стратегічне планування включає також розподіл ресурсів, адаптацію до змін зовнішнього середовища. Стратегія якості може бути викладена разом з політикою якості;

другий рівень – поточне планування якості – включає заходи, що намічаються на майбутній рік, передбачають, як правило, наступні дії: оновлення асортименту, меню; модернізацію виробничих ліній, оснащення торговельних залів та допоміжних приміщень; проведення науково-дослідних робіт.

Планування якості здійснюється, виходячи з вимог споживачів і тенденцій розвитку ринку і спрямовано на їх задоволення. Відповідно плани якості розробляються плановими органами і службою якості на основі пропозицій управлінських і виробничих служб, відділу маркетингу і, при необхідності, – інших підрозділів підприємства. Перед затвердженням планів всі пропозиції потребують узгодження і ув'язки між собою, а також розгляду на раді.

Отже призначенням планування є виконання вимог до системи менеджменту якості та виконання цілей в сфері якості. В цілому відповідальним по процесу є директор. Планування здійснюється планово-економічним відділом під керівництвом директора та служби з якості документується у вигляді планів, графіків і планів-звітів.

Метою підпроцесу «Планування системи менеджменту якості» процесу планування якості є виконання вимог до системи менеджменту якості та виконання цілей в сфері якості. При цьому при плануванні та постановці цілей в сфері якості обов'язково необхідно враховувати поточні й майбутні потреби підприємства і ринку, поточні показники якості процесів і продукції, рівень задоволеності споживачів; можливості (потенціал) вдосконалення, кращий досвід і аналіз конкурентів, а також визначити ресурси, необхідні для їх реалізації.

Метою підпроцесів «Планування випуску продукції і організації обслуговування» виступає результативне й ефективне функціонування процесів випуску продукції і виробництва відповідно для виконання вимог споживачів та організація процесу обслуговування в торговельному залі. При цьому необхідним є визначення наступних компонент планування виробництва та обслуговування: цілей випуску продукції; вимог до продукції та послуг; потреби в розробці процесів, відповідних нормативних документів; потреби в забезпеченні ресурсами, включаючи людські, інформаційні, природні і фінансові ресурси, інфраструктуру і виробниче середовище; встановлення термінів і визначення особливостей необхідних перевірок, контролю, інспекції і критерії оцінки якості.

Для забезпечення високої ефективності та вдосконалення процесу планування якості підприємству необхідно передбачати виконання наступних заходів:

- аналіз вимог і переваг споживачів;
- вивчення попиту і особливостей обраного сегменту ринку, вибір цільової аудиторії;
- аналіз рекламацій, що поступили;
- облік вимог перспективних стандартів і результатів НДР;

вивчення патентної інформації, врахування змін вимог до сертифікації;
планування до освоєння нової продукції, функціональні можливості яких реалізуються на нових принципах, поліпшення найважливіших показників якості продукції, скорочення рівня недоліків в обслуговуванні;
розвиток сервісу;
формування системи планів і показників оцінки їх виконання, здійснення планових розрахунків і ув'язка планових заходів;
планування, розробка і реалізація заходів, спрямованих на поліпшення якості.

Таким чином, запропоновані рекомендації щодо вдосконалення процесу планування якості шляхом реалізації в його складі п'яти підпроцесів (документація основного процесу «Планування», постановка цілей в сфері якості, планування системи менеджменту якості, планування випуску продукції, планування обслуговування), кожний з яких має власну мету та супроводжується відповідною низкою заходів та вихідної документації, дозволять приймати ефективні управлінські рішення щодо виробництва високоякісної конкурентоспроможної діяльності, яка в максимальному ступені задовольняє вимогам споживачів та в цілому ефективно функціонування системи якості, що є одним з найважливіших показників конкурентоспроможності продукції та послуг на ринку.

3.2. Моделювання системи менеджменту якості на підприємстві

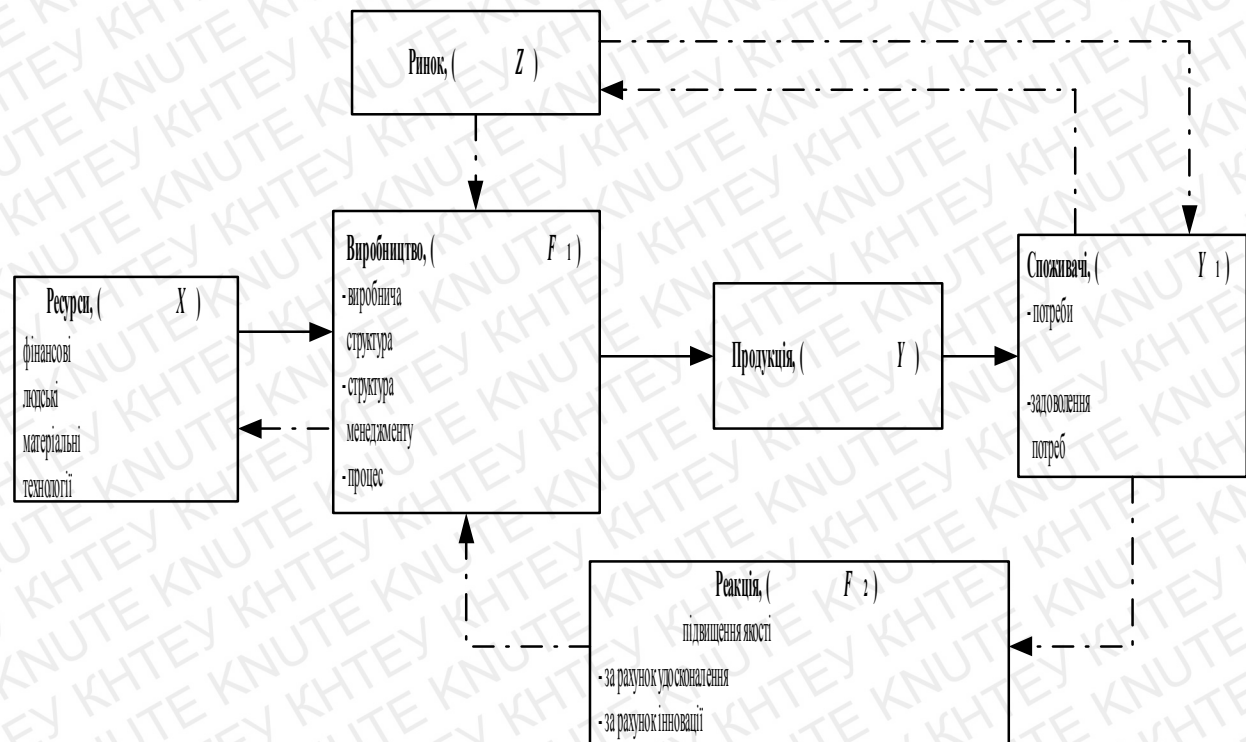
Необхідність забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта ресторанного бізнесу за рахунок впровадження систем якості в умовах жорсткої глобальної конкуренції спонукає приділити особливу увагу новітнім системам менеджменту якості (СМЯ), що були задекларовані в ДСТУ ISO 9001:2015.

В моделі відкритої саморегулюючої системи менеджменту якості, що запропонована А. Мазаракі [56], присутні такі елементи: на *вході* в систему - вимоги замовників і споживачів, на *виході* системи - вимоги ринку і споживачів, вимірювання і аналіз фактів, моніторинг задоволеності. В якості елементів

процесу виступають – менеджмент організації, ресурси (фінансові, матеріальні), виробнича інфраструктура, продукція.

Наша версія моделі управління якістю носить назву *матеріально – інформаційна модель відкритої саморегулюючої системи менеджменту якості* і представлена на рисунку 3.6. Дамо короткі пояснення щодо назви та структурних елементів моделі.

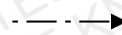
Матеріально – інформаційною модель названа за умови присутності двох видів потоків, що подані різними видами ліній зв'язку елементів системи. *Системою* надана модель може вважатися за відповідністю вимогам вище приведеному визначенню системи. *Відкритою* систему можливо назвати за умови орієнтації на ринок і вимоги споживачів.



Умовні позначення:



- потік матеріально – речовинний;



- потік інформаційний.

Рис. 3.6. Матеріально-інформаційна модель відкритої саморегулюючої системи менеджменту якості

Саморегуляція здійснюється за допомогою зворотного зв'язку - через своєчасну та адекватну *реакцію* підприємства на інформацію щодо вимог ринку та безпосередньо споживачів відносно якості (кількості) виробленої продукції. Шляхи саморегуляції, можуть бути різноманітними. До найбільш поширених відносяться:

- 1) використання інновацій (як радикальних, так і у вигляді тих, що вдосконалюють);
- 2) випуск нової (нової не взагалі, а для конкретного підприємства) продукції.

Підприємство, яке виробляє продукцію, в свою чергу висуває свої вимоги постачальникам з приводу якості різноманітних *ресурсів* та технологій адекватно отриманої ними інформації щодо якості. Відповідним чином новітня вдосконалена продукція знов попадає до споживачів. Цикл повторюється.

Друга модель менеджменту якості належить Н. Сулейманову [4, с.59]. Автор в якості елементів структурної моделі типового процесу виробництва використовує:

- на вході в процес (F_1) - постачальників (X), середовище (Z),
- на виході з процесу – споживачів (Y).
- в якості зворотного зв'язку використовується елемент інновації (F_2).

Запропонований в даній дисертаційній роботі (рис.2.2.) варіант має деякі відмінності. Наприклад, головний блок названо *виробництво* (F_1), тому що *процес* як дія відбувається як у головному, так і у блоці зворотного зв'язку.

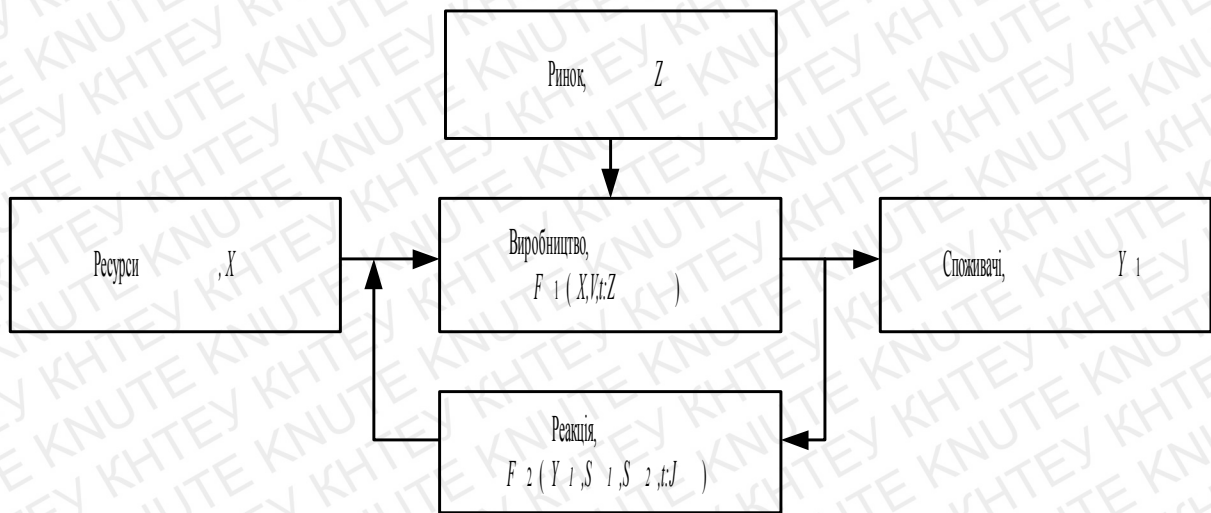


Рис. 3.7. Структурна модель типового процесу менеджменту якості

На вході маємо *ресурси* (X), які в блоці виробництво перетворюються за допомогою наявної інфраструктури (V) у товар (Y). Блок виходу нами не змінено – під назвою *споживачі* (Y_1) йдеться річ про споживчі властивості здобутого продукту (Y) з урахуванням думки споживачів. Збурювання в системі здійснюється саме *ринком* (Z).

Вжитий Н. Сулеймановим термін *середовище*, на нашу думку, не є коректним, оскільки до зовнішнього середовища входять і постачальники, і споживачі, і багато чого іншого. Зворотний зв'язок має назву *реакція* (F_2). Як видно з розшифровки цього блоку на рисунку 3.7, *інновації* це тільки один з варіантів покращення якості для конкретного підприємства.

Порівняльний аналіз складу елементів моделей, що аналізуються, наведено в таблиці 3.1.

Всі значення властивостей кожної з перерахованих множин вимірювані незалежно від того, чи можна ними управляти, чи ні.

Автор [4] стверджує, що з врахуванням часу t , результат виконання процесів F_1 та F_2 можна описати як функцію

$$Y = \frac{F_1(X, v, t; Z)}{1 + F_1(X, v, t; Z)F_2(Y_1, s, t; J)} \quad (3.1.)$$

На нашу думку в функції (3.1): в знаменнику дробі має бути різниця, а не сума одиниці та добутку функцій.

Професор Н. Сулейманов, на жаль, не вказав на логіку формування моделі управління типовим процесом виробництва і не надав проміжних викладень, що доводять коректність кінцевої формули.

Зробимо спробу самостійно побудувати *модель менеджменту якості* спираючись на структурну модель типового процесу управління підприємством (див. рис. 3.7). Одержаний результат або підтвердить результат, що одержано автором в [4], або спростує його. Використаємо метод логічного припущення та гіпотез.

Спочатку розглянемо модель, в якій відсутній зворотний зв'язок – тобто малий контур X, F_1, Y_1 .

Вплив ринкової інформації (збурення Z), враховується як параметр, що входить до складу функції F_1 . Тоді сигнал X перетворюється за допомогою F_1 в вихід Y_1 :

Таблиця 3.1.

Порівняльний аналіз складу елементів структурної моделі типового процесу менеджменту якості кафе «Underground», м.Київ

| | Версія моделі Н. Сулейманова | | Версія моделі В. Кислицина | |
|--|--|--------------------------------|---|--|
| | Елементи системи | Функції та параметри | Елементи системи | Функції та параметри |
| Вхід | Постачальник | X $X=\{x_i\}, i=1, n;$ | Ресурси | X $X=\{x_i\}, i=1, n;$ |
| Збурювач | Середовище | Z $Z=\{z_{ij}\}, j=1, m;$ | Ринок | Z $Z=\{z_{ij}\}, j=1, m;$ |
| Перетворювач | Процес | F_1 | Виробництво | F_1 |
| Внутрішні параметри процесу, що управляється | Множина ресурсів | V $V=\{v_k\}, k=1, h;$ | Інфраструктура | V $V=\{v_k\}, k=1, h;$ |
| Зворотний зв'язок | Інновації | F_2 | Реакція | F_2 |
| | Параметри (автором не вказано які), від яких залежить процес інновацій | S $S=\{s_r\}, r=1, p.$ | Підвищення якості: - за рахунок удосконалення; - за рахунок інновацій | S $S_1,$ $S_1=\{s_r\}, r=1, p.$ S_2 $S_2=\{s_r\}, r=1, p.$ |
| Вихід системи | Споживачі (споживчі властивості здобутого продукту з врахуванням думки споживачів) | Y $Y=\{y_l\}, l=1, u;$ | Споживачі (споживчі властивості здобутого продукту з врахуванням думки споживачів) | Y_1 $Y_1=\{y_l\}, l=1, u;$ |
| | час | t | час | t |
| | Динаміка управління процесом | J | Динаміка управління процесом | J |
| Н. Сулейманов | $Y_1 = \frac{F_1 X}{1 + F_1 F_2}$ | | | |
| В. Кислицин | $Y_1 = (E - F_1 F_2)^{-1} F_1 X$ | | | |

$$F_1 X = Y_1 \quad (3.2.)$$

При наявності зворотного зв'язку вихід, у вигляді сигналу Y_1 , що перетворюється функцією F_2 , також подається на вхід до F_1 . Таким чином на вхід поступають два сигнали. У більшості економічних систем функції F_1 та F_2 розглядаються як лінійні [16], тобто можуть бути подані деякими матрицями. Тоді при наявності зворотного зв'язку можна вважати, що до входу функції F_1 поступає сума двох сигналів.

Для режиму, що встановиться, можна записати рівняння:

$$F_1(X + F_2 Y_1) = Y_1 \quad (3.3.)$$

Виконаємо нескладні перетворення :

$$F_1 X + F_1 F_2 Y_1 = Y_1$$

$$F_1 X = (E - F_1 F_2) Y_1$$

де E – це одинична матриця.

Розв'язуючи рівняння, отримаємо:

$$Y_1 = (E - F_1 F_2)^{-1} F_1 X \quad (3.4.)$$

В цьому виразі $(E - F_1 F_2)^{-1}$ позначає обернену матрицю, до $(E - F_1 F_2)$

Таким чином одержана модель довела наше припущення щодо наявності в функції знаку “мінус”.

З врахуванням часу t , результат виконання процесів F_1 та F_2 можна описати як функцію:

$$Y_1 = (E - F_1(x, v, t : Z) F_2(y_1, s_1, s_2, t : J))^{-1} F_1(x, v, t : Z) X$$

Елементи даної моделі вказані в таблиці 3.1.

Вважаємо, що одержана модель може використовуватися для вирішення задач управління системою якості на підприємстві.

Задача забезпечення конкурентноздатності підприємств, як було зазначено в даному дослідженні раніше, спонукає до створення новітніх систем менеджменту якості, котрі базуються на принципах задоволення вимог та інтересів споживачів відповідно до міжнародних стандартів ISO 9001:2015.

3.3. Методичні підходи до розроблення та впровадження системи менеджменту якості в кафе

Зміни у системі організації та управління галуззю ресторанного господарства, адекватні новим економічним умовам господарювання, можливі на основі системного підходу, що передбачає дотримання основних організаційних принципів управління, принципів системності. Впровадження СМЯ суб'єкта ресторанного бізнесу слід вважати стратегічним рішенням у системі управління організацією. Причинно-наслідкову модель вирішення даної проблеми відображено нами на основі діаграми К. Ісікави, але з розгалуженим набором компонентів (рис. 3.8).

Пропонуємо застосовувати розроблену методику формування СМЯ, що складається з таких етапів.

Етап 1. Попереднє обґрунтування необхідності реалізації проекту з формування СМЯ у ресторанному господарстві.

Суб'єкт управління системи повинен прийняти рішення про реалізацію проекту, і повідомити про це зацікавлених осіб, створити передумови для швидкого впровадження даного проекту. Варто сформулювати цілі побудови СМЯ, які згодом необхідно зафіксувати у Політиці з якості – основному документі у системі нормативної документації СМЯ. Даний етап доцільно провести ґрунтуючись на аналізі стратегічних завдань розвитку підприємства ресторанного господарства [4].

Етап 2. Проектування організаційної структури, яка забезпечить в виділення необхідних людських ресурсів для розробки СМЯ, залучення до проекту всього персоналу, узгодження діяльності усіх рівнів і ланок у процесі формування СМЯ.

Специфіка побудови суб'єкта ресторанного бізнесу вимагає вирішення проблеми розподілу відповідальності за здійснення функцій менеджменту якості на різних рівнях управління.

На даному етапі необхідно провести такі види робіт.

2.1. Призначення представника керівництва з якості. Представник повинен забезпечити розроблення, впровадження процесів, необхідних для СМЯ, їх підтримку в робочому стані, надання звітів вищому керівництву про функціонування СМЯ, сприяння розумінню підприємствами, організаціями вимог споживачів.

2.2. Створення Координаційної ради з якості.

В організації і координації робіт із формування СМЯ одночасно мають брати участь різні підрозділи, тому до складу Координаційної ради з якості повинні входити власники всіх процесів, а очолювати її повинен перший керівник підприємства.

2.3. Створення підрозділу „Менеджменту якості”, головне завдання якого полягатиме в плануванні та виконанні необхідних заходів щодо реалізації проекту з формування СМЯ.

Результатом даного етапу є спроектована організаційна структура, що забезпечить реалізацію проекту – формування СМЯ.

Етап 3. Попередній моніторинг. У випадку, коли виконавцем проекту обрано консалтингову організацію, потрібно провести інтерв'ювання працівників відповідальних за даний проект, за умови провідної участі внутрішнього виконавця – наради, круглі столи на предмет виконання, витрат часу та ресурсів. На основі цього готують попередні рекомендації, в яких зазначають мету робіт, перелік робіт, попередню оцінку термінів виконання та вартості робіт. За умови якщо керівництво затвердить рекомендації, то можна перейти до реєстрації проекту: зазначити перелік

робіт, що мають бути виконані, працеемність та дохід проекту, функції кожного спеціаліста в межах проекту, призначити керівника проекту.

Етап 4. Наскрізний моніторинг. Необхідно провести збір інформації про об'єкт впровадження СМЯ, визначити проектну команду та поточний рівень СМЯ, проаналізувати отримані дані та визначити обсяг робіт; визначити основні етапи виконання проекту, їх працеемність, скласти календарний план упровадження проекту.

Етап 5. Навчання персоналу. Практика організації процесу навчання на території об'єктів упровадження свідчить, що у рядового персоналу, який буде безпосередньо займатися розробкою нормативної документації і її впровадженням, не виникає проблем ні з відвідуванням, ні з бажанням сприймати матеріал. Труднощі з'являються в навчанні керівників вищої і середньої ланки, що, як правило, працюють в умовах дефіциту часу, і їм досить складно виділити час на навчання. Вирішення даної проблеми забезпечить використання таких форм навчання: для керівників вищої ланки, частини керівників середньої ланки з відривом від виробництва – на семінарах, організацією яких займаються консалтингові організації, заклади освіти; для частини керівників середньої ланки і частини рядового персоналу – семінари на території підприємств. Працівники, що пройшли навчання можуть „мультиплікувати” отримані знання іншому персоналу.

Після закінчення навчання з метою визначення ступеня засвоєння матеріалу та рівня підготовки необхідно провести атестацію персоналу. За результатами обробки матеріалів атестації можливо зробити висновок щодо доцільності переходу до наступного етапу проекту чи, навпаки, потреби в організації додаткового навчання.

Етап 6. Формування Настанови з якості. Настанова з якості – основоположний документ, що описує СМЯ [3], виконує функцію постійного довідкового матеріалу в процесі впровадженні СМЯ, підтримки її у дієвому стані та удосконаленні; визначає сферу застосування СМЯ, політику з якості, задокументовані методики, що встановлені для СМЯ, або посилання на них, опис взаємодії процесів СМЯ.

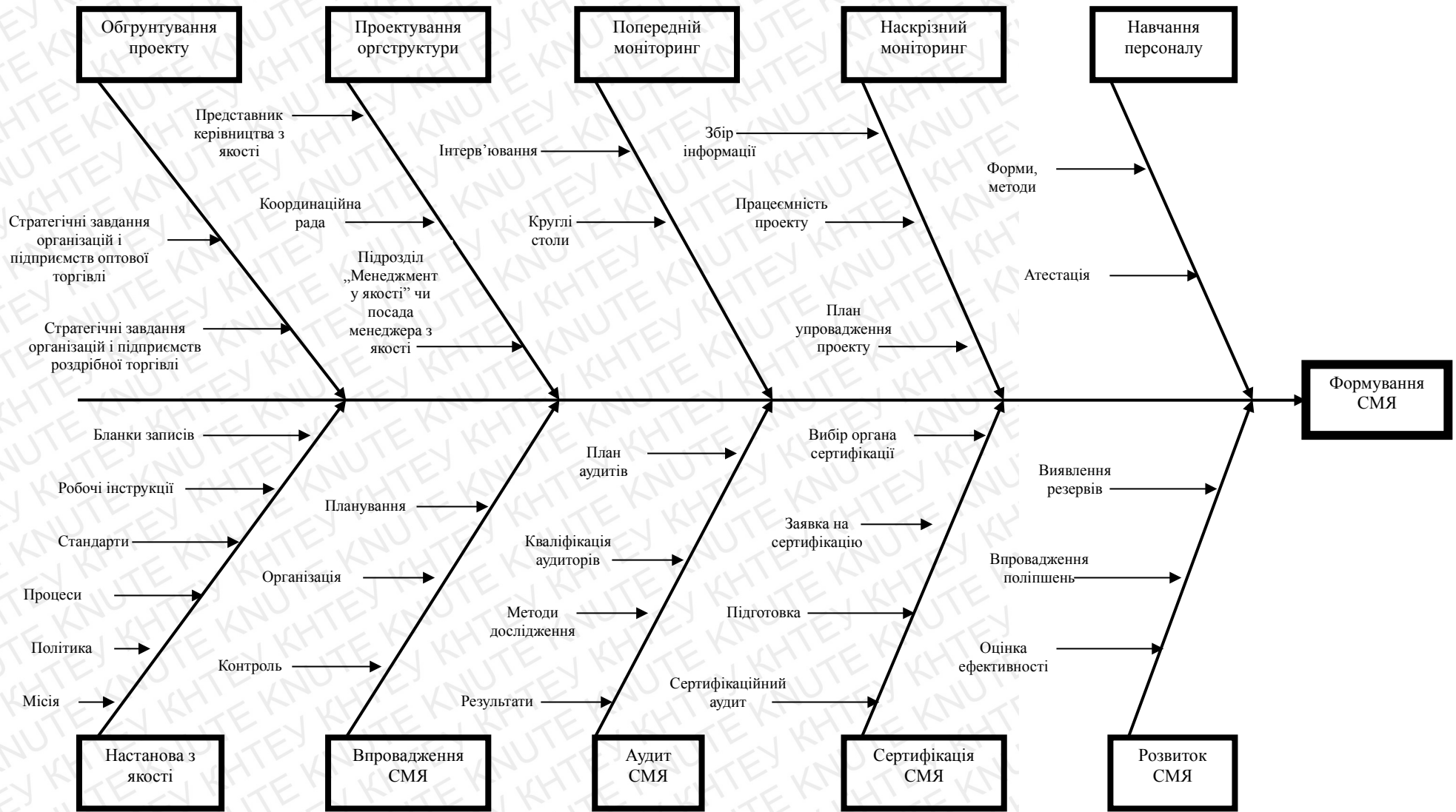


Рис. 3.8. Причинно-наслідкова модель реалізації СМЯ в кафе «Underground», м. Київ

Таблиця 3.2

**Склад та структура документації СМЯ кафе
«Underground», м. Київ**

| Первинні записи | Результати аналізу первинних записів |
|---|---|
| Візовий лист узгодження договору (контракту) | Звіти про споживачів і інших зацікавлених сторонах |
| Протоколи невідповідностей внутрішніх і зовнішніх аудиторів | Звіти про результативність навчання персоналу |
| Протоколи випробувань (вимірювань, аналізу, контролю) продукції і параметрів виробничого середовища | Звіти про експлуатацію споруд і обладнання |
| Свідоцтво про перевірку і/або сертифікати калібрування засобів вимірювань | Звіти про самооцінку |
| Протоколи навчання і підвищення кваліфікації персоналу | Звіти про аналіз і покращення процесів |
| Акти про стан споруд приміщень, обладнання робочих місць | Звіти про внутрішні і зовнішні аудити СМЯ |
| Переліки обладнання, засобів вимірювання, випробувань, контролю, документації | Звіти про якість продукції, послуг |
| Контрольні листи, контрольні карти, карти та схеми потоків процесів | Звіти про стан засобів вимірювань (випробувань, контролю) |
| Робочі журнали | Звіти про стан споруд і обладнання |
| Заповнені анкети для оцінки постачальників, задоволення споживачів і інших зацікавлених сторін | Перелік схвалених постачальників |
| Записи про виконання планів, графіків, кошторисів | Звіти про виконання планів, графіків, кошторисів |

Настанову з якості доцільно створювати, залучаючи фахівців із різних підрозділів, зокрема доручити відповідальним особам розробити відповідні розділи Настанови з якості відповідно до вимог стандарту, із наступним їх зведенням до єдиного документа.

Документація СМЯ не повинна бути перевантаженою надлишковою інформацією і містити повтори. Після розробки всіх нормативних документів (процедур, інструкцій, бланків записів), затверджується керівництвом сформована Настанова з якості.

Етап 7. Впровадження СМЯ. На даному етапі потрібно впровадити у діяльність Настанову з якості. Для цього необхідно спланувати впровадження СМЯ, організувати підготовку до діяльності у відповідності з Настановою з якості – розподілити всі затверджені процеси за власниками та здійснити ресурсне забезпечення роботи у межах СМЯ.

Необхідно забезпечити можливість працівникам самостійно ознайомитися з теоретичними аспектами СМЯ, вивчити свої процедури та інструкції, правила ведення бланків записів. Після самостійного навчання потрібно провести підсумковий контроль знань, за результатами якого прийняти рішення про перехід до наступного етапу чи організацію повторного навчання.

При впровадженні стандартів обслуговування пропонуємо використовувати метод „Таємничих покупців” (Mystery Shopping) [6].

Етап 8. Аудит діяльності. Після впровадження СМЯ необхідно постійно контролювати її функціонування. Основними механізмами контролю за впровадженням СМЯ є процеси внутрішнього аудиту та аналіз з боку керівництва, за результатами яких відбуваються процедури корегувальних дій – усунення причини виявленої невідповідності або іншої небажаної ситуації і попереджувальних дій – усунення причини виникнення потенційної невідповідності або іншої небажаної потенційно можливої ситуації. Практика засвідчує, що підбір і підготовка аудиторів повинна враховувати таке [6]: підбір фахівця з відповідною освітою, досвідом роботи й особистими якостями (рішучість, дипломатичність, спостережливість); теоретичне навчання вимогам стандартів ISO, правилам проведення аудиту й оформленню записів, вимогам нормативної документації, практичне навчання під керівництвом досвідчених аудиторів. Для ресторанного

господарства виконання зазначених мінімальних вимог є можливим, оскільки вона має в своїй системі заклади освіти. Аудити є інструментом оцінки ефективності та відповідності СМЯ в досягненні цілей якості.

Етап 9. Сертифікація СМЯ.

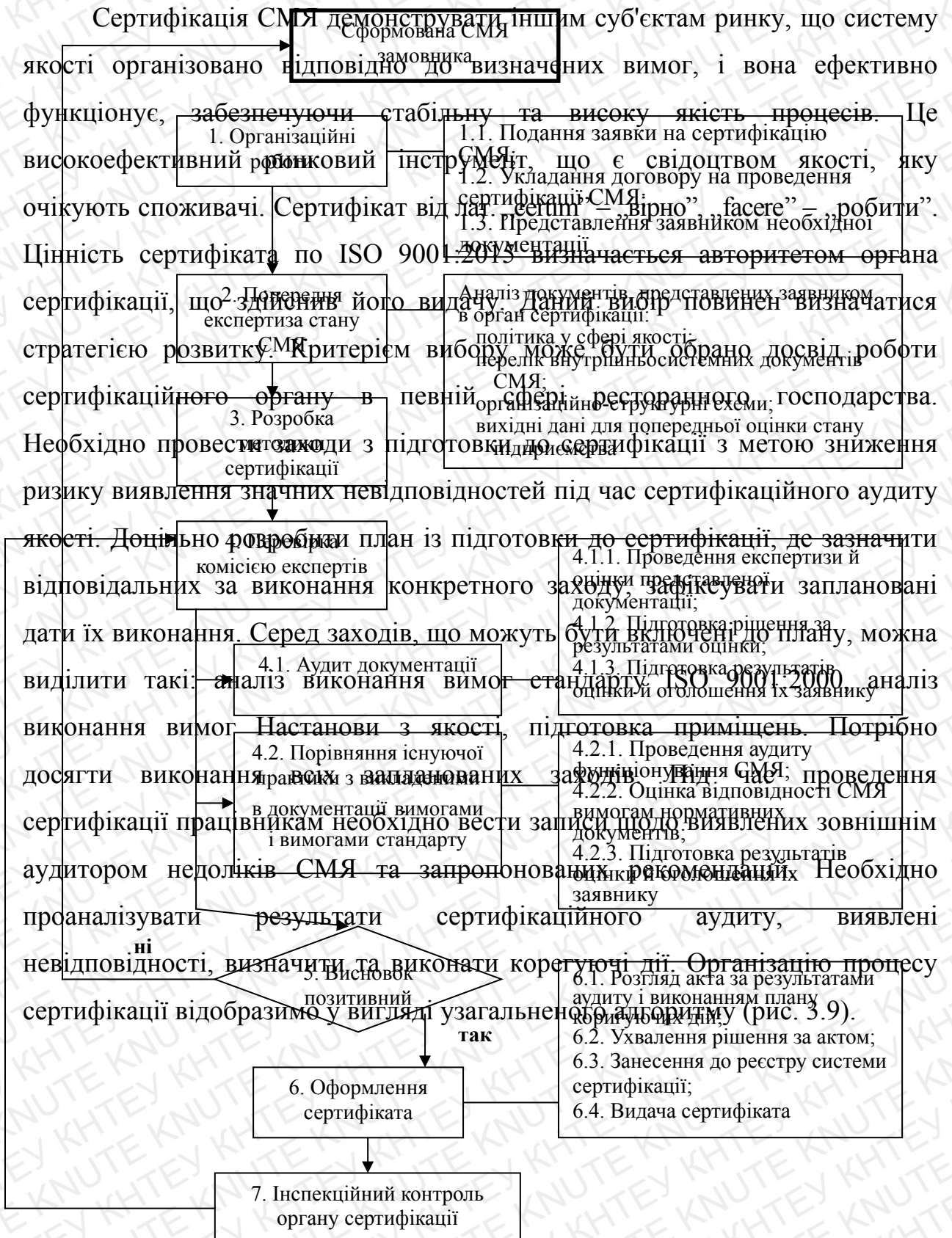


Рис. 3.9. Узагальнений алгоритм процесу сертифікації СМЯ

При підготовці до вдосконалення СМЯ необхідно провести роботи аналогічні етапам попереднього і наскрізного моніторингу з метою виявлення резервів підвищення якості, конкурентоспроможності роботи, і ґрунтуватись на інноваційному підході та управлінні змінами.

3.4. Удосконалення управління якістю обслуговування в кафе та оцінка ефективності запропонованих заходів

Створення служби якості. Основними завданнями функціями служби якості мають бути:

- ✓ забезпечення конкурентноздатної якості послуг;
- ✓ розробка і забезпечення впровадження на підприємстві системи якості;
- ✓ планування, координація і контроль діяльності підрозділів підприємства з виконання робіт, пов'язаних із забезпеченням ефективного функціонування системи якості.

На рис. 3.10 наведено організаційну структуру управління службою якості в кафе.



Рис. 3.10. Організаційна структура служби якості

Положення про службу та посадова інструкція для її співробітників представлена у дод. Е. *Менеджер зі стандартизації і сертифікації* у складі служби якості необхідний для контролю за своєчасним внесенням змін до стандартів

підприємства, що діють, для методичного керівництва роботою структурних підрозділів по розробці нових стандартів відповідно до міжнародних вимог, для проведення робіт з підготовки системи якості до сертифікації та наступних контрольних перевірок. Важливу роль в процесі виробництва продукції необхідного рівня якості відводиться **відділу забезпечення якості**. Функціями даного відділу мають бути: внесення пропозицій по формуванню політики в області якості, доведення її до всіх працівників; методичне керівництво впровадженням і вдосконалення системи якості, підтримки її в робочому стані; координація і контроль діяльності всіх підрозділів організації по виконанню робіт, пов'язаних із забезпеченням ефективного менеджменту якості. Співробітники відділу повинні займатися організацією перевірок функціонування системи якості і брати в них участь. На відділ покладаються також завдання по навчанню персоналу методам менеджменту якості і підготовці пропозицій по стимулюванню персоналу до надання якісних послуг, аналіз витрат на якість та інші функції системи якості.

Дотримання сучасних принципів гостинності та принципів TQM. Ринок ресторанних послуг насичений підприємствами, які становлять конкуренцію кафе „Underground”. Тому, для того, щоб підприємство було конкурентоспроможним, пропонується розробити систему менеджменту якості послуг як новий підхід до управління послугами. Доцільним є дотримання принципів TQM.

Найбільш доцільними елементами TQM, які можна запропонувати для удосконалення системи управління є:

§ Орієнтація на споживачів - всі споживачі підприємства мають бути ідентифіковані і сегментовані з точки зору їх важливості.

§ Орієнтація на постійне вдосконалення процесів і результатів праці у всіх без винятку підрозділах.

§ Формування та зміцнення системи взаємозв'язків з постачальниками, іншими діловими партнерами. Для досягнення даного принципу слід заключати договори з постачальниками на вигідних умовах для обох сторін.

не закріплення відповідальності за якість результатів праці за м виконавцем.

користання колективних форм і методів пошуку, аналізу і поставлених завдань, постійна участь у поліпшенні якості всього у тому числі у такій організаційній формі, як групи якості або досконаленню діяльності підрозділів.

альним на мою думку, є створення гуртків якості з 3-6 іків кафе. Нижче на рис. 3.11. зазначено основні завдання гуртків фе „Underground”.

Завдання гуртків якості

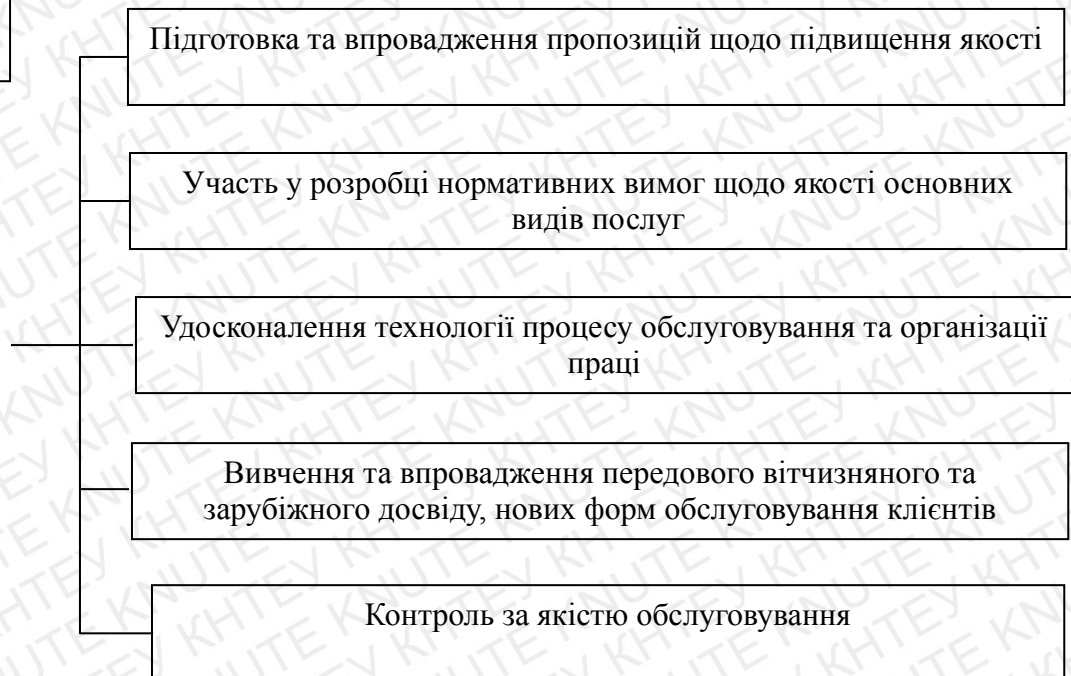


Рис. 3.11. Завдання гуртків якості в кафе «Underground», м. Київ

Заняття в гуртках якості повинні проводитися 2 рази в місяць, 1 годину 20 хвилин, але не більше 2 год. 30 хв. Повідомляти про терміни проведення подальших занять слід не менше, ніж за 10 днів, керівник групи має можливість давати „домашні завдання” на період не більше 1-го тижня. Винагорода за участь у діяльності групи якості зазвичай не призначається; найкращою нагородою вважається задоволеність працівника своєю діяльністю. Ефективним на мою думку є видача найкращому працівнику

гуртка якості символічної нагороди (грамота, сувенір), що є необхідним стимулом для подальшої роботи.

Як показали результати проведеного в другому розділі випускної кваліфікаційної роботи аналізу методів прийняття рішень в практиці діяльності кафе «Underground», в цілому інструментарій методів управління на підприємстві невеликий. На наш погляд, корисним для кафе «Underground» при прийнятті рішень в межах системи якості є використання методів експертних оцінок. Перевагою експертних методів є їхня відносна простота і застосовність для прогнозування практично будь-яких ситуацій, у тому числі в умовах неповної інформації. Важливою особливістю цих методів є можливість прогнозувати якісні характеристики ринку, наприклад, зміну соціально-політичного положення на ринку чи вплив екології на виробництво і споживання тих чи інших товарів.

Серед цих методів, які рекомендовано до впровадження, є наступні.

Метод «Дельфі». Суть цього методу полягає в тому, що експертні оцінки передбачають взаємний аналіз поглядів різних експертів при відсутності безпосередніх контактів між ними і збереженні анонімності. Застосування методу «Дельфі» відбувається у декілька етапів:

1. За допомогою заздалегідь розробленої анкети експертів просять висловити свої погляди на проблему, що досліджується і привести відповідні аргументи.
2. Отримані дані аналізуються з огляду на подібність точок зору експертів.
3. Після цього експертам пропонується дати повторну оцінку уже попередньо обробленої інформації, яка відображає (на основі розрахунку медіани) подібність поглядів експертів.
4. Кожен експерт може погодитись з новим варіантом або висловити незгоду з аргументацією своєї позиції. Ці етапи (2-4) продовжуються доти, доки відмінності в точках зору експертів будуть незначними. Медіана,

отримана в результаті останнього етапу приймається в якості значення групової експертної оцінки.

Метод «мозкової атаки» або *«мозковий штурм»* — прийняття рішення шляхом спільного обговорення проблеми експертами: висловлена одним з учасників групи ідея породжує творчу реакцію у інших. В якості експертів виступають не тільки спеціалісти з даної сфери, але й спеціалісти з інших сфер знань.

Метод синектики полягає в тому, що в якості експертів виступає стабільна група людей, яка від «штурму» до «штурму» накопичує певний досвід. Метод синектики припускає використання критичних висловлювань.

Далі ми покажемо, яким чином можуть бути застосовані ці методи для оцінки ефективності заходів щодо впровадження системи якості в кафе «Underground». Зазначимо, що оцінку ефективності запропонованих заходів необхідно проводити в двох напрямках: по-перше – ефективність виявляється в виконанні системою якості своїх функцій, посиленні ролі та значені якісних параметрів роботи в управлінні підприємством, розробці більш обґрунтованих програм розвитку підприємства, які базуються на ретельному аналізі і дослідженні потреб споживачів кафе «Underground».

З іншого боку, оцінку ефективності можна проводити шляхом порівняння додаткових витрат на менеджменту якості з додатковими доходами, які будуть отримані кафе «Underground» внаслідок впровадження заходів щодо поліпшення рівня якості ресторанних послуг та удосконалення менеджменту якості на підприємстві.

Таблиця 3.3

Додаткові витрати на устаткування для служби з якості, грн.

| № | Вид витрат | Кількість | Ціна за одиницю | Вартість | Сума амортизації в рік |
|----|------------------------------|-----------|-----------------|----------|------------------------|
| 1. | Меблі офісні | 3 | 1750 | 5250 | 1050 |
| 2. | Комп'ютери АТ/РС класу Р-233 | 3 | 4500 | 13500 | 2700 |
| 3. | Лазерні принтери HP6L | 1 | 1350 | 1350 | 270 |

| | | | | | |
|----|-------------------|---|-----|-------|------|
| 4. | Мобільний зв'язок | 2 | 550 | 1100 | 1100 |
| 5. | Разом витрат: | - | - | 21200 | 5120 |

В нижченаведених таблицях представлений кошторис додаткових річних витрат, які виникнуть у кафе «Underground»у зв'язку з організацію системи якості та розраховано корисний ефект системи.

Таблиця 3.4

Додаткові витрати по групі аналізу інформації, грн.

| № | Вид витрат | Сума |
|----|-------------------------------------|-------|
| 1. | Заробітна плата фахівця (у рік) | 10000 |
| 2. | Підписка на спеціалізовані видання. | 700 |
| 3. | Доступ до Internet | 1200 |
| 4. | Канцелярські витрати | 3100 |
| 5. | Разом: | 15000 |

Таблиця 3.5

Додаткові витрати на дослідження споживачів

| № | Вид витрат | Сума |
|------|---|-------|
| 1. 2 | Моніторинг споживачів (охоплення –1000 чол.) | 2800 |
| 2. 3 | Моніторинг споживачів шляхом опитування технічними засобами | 4000 |
| 3. 4 | Сегментування | 2000 |
| 4. 5 | Канцелярські витрати | 1200 |
| 5. | Разом | 10000 |

Отже, додаткові річні витрати, які виникають у підприємства у зв'язку з організацією служби якості у кафе «Underground» становитимуть $(5120+15000+10000) = 30120$ грн.

Тепер нам необхідно оцінити додаткові чисті доходи. Тут ми хочемо зазначити, що питання про кількісну оцінку ефективності організації служби якості є досить непростим, оскільки оцінити, наскільки підвищаться доходи у кафе «Underground» від того, що на підприємстві буде введено службу якості досить складно. На наш погляд, для кількісної оцінки ефективності

запропонованих заходів можна використовувати експертні оцінки, які відповідно базуються на припущеннях експертів про те, скільки додаткових доходів отримає підприємство в результаті організації служби якості. У свою чергу, експертні оцінки базуються на минулому досвіді експертів про ефективність подібних заходів. В таблиці 3.6. представлені результати оцінки трьох фахівців підприємства, які оцінили імовірність рівня збільшення доходів від реалізації в результаті запропонованих заходів (директор, головний адміністратор, зав.виробництвом).

Таблиця 3.6

Експертні оцінки ефективності заходів, пов'язаних з діяльністю у сфері якості

| Імовірності | Очікуваний % зростання чистих доходів | Директор кафе | Зав. виробництв-вом | Головний адміністратор |
|-------------------------------------|---------------------------------------|---------------|---------------------|------------------------|
| | 3 | 0,2 | 0,5 | 0,3 |
| | 5 | 0,5 | 0,3 | 0,3 |
| | 7 | 0,3 | 0,2 | 0,4 |
| Очікуваний % зростання по експертам | | 15,2 | 14,4 | 15,2 |

Припускаючи, що значимість оцінок кожного з експертів однакова, очікуваний відсоток зростання доходів знаходиться як середньоарифметичне оцінок експертів і становить 14,9%. Враховуючи, що доход від реалізації в кафе «Underground» в 2017 році становив 928,4 тис грн, то очікуваний приріст доходів в 2018 р. становитиме $928 \cdot 0,149 = 138,27$ тис грн. Враховуючи, що додаткові річні витрати на якість становитимуть 30,1 тис грн, то додатковий прибуток підприємства в результаті впроваджених заходів (до оподаткування) становитиме 108,17 тис грн, а після оподаткування – 81, 13 тис грн. бо зросте на майже вдвічі. Виходячи з цього ми можемо обґрунтовано говорити про ефективність запропонованих заходів.

Також зазначимо, що під час впровадження запропонованих заходів окрему увагу слід приділити управлінню ризиками, оцінювати які ми також пропонуємо за допомогою методу експертних оцінок.

На наш погляд, доцільно виділити наступні види ризиків, які безпосередньо пов'язані з запропонованим нами проектом і які можуть негативним чином позначитись на успішності його реалізації і вплинути на показник ефективності:

- ризик, пов'язаний з недостатньою кваліфікацією спеціалістів-маркетологів, яких передбачається найняти на роботу;
- ризик, пов'язаний з неможливістю забезпечити додаткову реалізацію послуг через активну протидію конкурентів;
- ризик, пов'язаний з неможливістю забезпечити додаткову реалізацію послуг несприятливу зміну загальної ринкової кон'юнктури, зокрема – через падіння попиту;

Першим етапом в оцінці ризиків є оцінка імовірності реалізації окремих ризиків. Для оцінки імовірності реалізації окремих ризиків нами використовувався експертний метод оцінювання: трьом фахівцям підприємства (директору, зав. виробництвом, головному адміністратору) було запропоновано оцінити імовірність реалізації окремих ризиків. В результаті була отримана очікувана імовірність реалізації окремих ризиків – середнє арифметичне оцінок експертів. В таблиці 3.6 представлені експертні оцінки імовірності реалізації окремих ризиків.

Таблиця 3.7

Оцінки імовірності реалізації операційних ризиків

| Ризики | Експерти | | | Очікувана імовірність |
|---|----------|------------------------|------------------|-----------------------|
| | Директор | Головний адміністратор | Зав.виробництвом | |
| Ризик недостатньої кваліфікації спеціалістів-маркетологів | 0,15 | 0,1 | 0,07 | 0,107 |

| | | | | |
|---|------|------|------|-------|
| Ризик не реалізувати послуги через протидію конкурентів | 0,2 | 0,18 | 0,25 | 0,210 |
| Ризик негативних кон'юнктурних коливань | 0,05 | 0,1 | 0,07 | 0,073 |

Наступним етапом в оцінці проектних ризиків є визначення сили негативного впливу кожного з факторів на результуючий показник ефективності проекту. Ми припустимо, що максимальний негативний вплив ризиків на проект – це зменшення його ефективності на 50%. В таблиці 3.8 представлені оцінки імовірності негативного впливу різних факторів на показник ефективності.

Очікувана втрата ефекту заходів по кожному з ризиків визначається шляхом помноження імовірності на середнє значення по інтервалу, наприклад, для першого ризику очікувана втрата ефекту становить: $0,7*5+0,2*15+0,07*25+0,03*35 = 9,3\%$.

Для того, щоб оцінити негативний вплив усієї сукупності ризиків необхідно перемножити очікувану втрату ефекту для кожного з факторів ризику на імовірність реалізації окремих ризиків. В результаті цього ми отримаємо, що очікувана втрата ефекту від запропонованих нами заходів під дією усіх факторів ризику становить: $9,3*0,107+12,4*0,21+16,5*0,073 = 4,8\%$.

Таблиця 3.8

Ймовірність негативного впливу факторів ризику на показник ефективності заходів

| Ризики | Ймовірність того, що внаслідок дії факторів ризику ефективність заходів знизиться на | | | | | Очікувана втрата ефекту, % |
|---|--|--------|--------|--------|--------|----------------------------|
| | 0 - 10% | 10-20% | 20-30% | 30-40% | 40-50% | |
| Ризик недостатньої кваліфікації спеціалістів-маркетологів | 0,7 | 0,2 | 0,07 | 0,03 | 0,0 | 9,3 |
| Ризик не реалізувати послуги через | 0,5 | 0,35 | 0,08 | 0,05 | 0,02 | 12,4 |

| | | | | | | |
|---|-----|------|-----|-----|------|------|
| протидію конкурентів | | | | | | |
| Ризик негативних кон'юнктурних коливань | 0,4 | 0,25 | 0,2 | 0,1 | 0,05 | 16,5 |

В цілому зазначимо, що очікувана втрата ефекту від запропонованих заходів під дією усіх факторів ризику є відносно незначною, з чого можна зробити висновок про те, що пакет запропонованих нами заходів для в цілому є достатньо надійним і захищеним від дії окремих ризиків.

Висновки до третього розділу

1. Сучасна концепція розвитку кафе має бути спрямована на розробку комплексу дій, що забезпечать підприємству конкурентоспроможне існування в довгостроковій перспективі. Такого роду завдання вирішує система управління якістю на підприємстві. У межах якої було сформовано місію та цілі підприємства та визначено стратегію розвитку підприємства.

На основі проведеного аналізу середовища та побудови «дерева цілей» для кафе «Underground» запропоновано використати стратегію диференціації, а саме:

- розширення асортименту блюд та урізноманітня меню кафе;
- орієнтація на споживача з високим рівнем доходів (задоволення потреб таких споживачів дорогими, вишуканими блюдами);
- позиція «фірмового блюда», яке виготовляється шеф-поваром прямо в залі в присутності замовника;
- активне використання бізнес-ланчів;
- розширення додаткових послуг шляхом доставки обідів в офіси.

Для досягнення стратегічних цілей кафе «Underground» необхідно розробити та впровадити систему якості.

2. Розроблено концептуальні засади формування моделі системи менеджменту якості в кафе. Запропонована та розроблена система менеджменту якості для кафе «Underground» *реалізується* через діяльність із забезпечення якості всіма структурними підрозділами, кожним робочим місцем і процесом управління якістю діяльності підприємства. Цей процес розповсюджується на весь життєвий цикл ресторанної послуги. Таким чином, забезпечення якості – це системний процес; якість орієнтована на задоволення потреб споживачів, а не виробників; підвищення якості ресторанних послуг можливо досягти лише за участю всіх працівників підприємства та впровадженням новітніх технологій і відповідних засобів контролю. Відповідають за політику якості на підприємстві не тільки створена відповідна служба з якості і керівництво, а й кожний працівник на своєму робочому місці.

3. В структурі системи якості кафе «Underground» ми пропонуємо виділити 4 основних функціональних підсистеми:

1. Підсистема управління виробництвом та організацією обслуговування та матеріально-технічним забезпеченням цього процесу. Ми вирішили виділити ці дві функціональні області діяльності підприємства в єдину функціональну підсистему, оскільки вони дуже тісно пов'язані між собою.

2. Підсистема управління фінансами підприємства.

3. Підсистема управління маркетингом

4. Підсистема управління персоналом.

Розробка цієї моделі системи якості на підприємстві включає п'ять етапів (визначення структур і функцій системи якості; ключових процесів, які вона охоплює; аналіз взаємодії структур підприємства; формування концепції менеджменту якості та її реалізація за допомогою впровадження інформаційних технологій) та за рахунок того, що ґрунтується на принципах безперервної підтримки якості на всіх стадіях життєвого циклу послуги дозволяє забезпечити комплексний підхід до процесу планування, організації

та контролю якості. Серед інструментів інформаційних технологій реалізації концепції управління якістю виокремлені ефективні електронні технології безперервної підтримки всіх етапів життєвого циклу послуги – ІІІ-технології, CALS-технології.

4. Встановлено, що менеджменту якості на підприємстві ресторанного господарства потребує обробки значних обсягів інформації, наявність відповідної системи інформаційного забезпечення. Ґрунтуючись на аналізі статистичної звітності, фактичного матеріалу з якості, визначено конкретні інструменти і напрями вдосконалення інформаційного забезпечення системи менеджменту якості кафе, основними серед яких є:

здійснення ефективного управління витратами на забезпечення якості ї; використання системного підходу до побудови інформаційного забезпечення системи менеджменту якості продукції, який передбачає обмін інформацією з прямих й зворотних каналів зв'язку не тільки всередині системи управління, а й між кожною з її підсистем, модель якої нами запропоновано;

застосування класифікатора можливих причин неякісного обслуговування та виготовлення продукції, що дозволить систематизувати та класифікувати дефекти та визначити винуватців.

Ці заходи дозволять розширити склад та аналітичність її показників, поліпшити облік і звітність по якості, здійснювати моніторинг якості із застосуванням комп'ютерної обробки інформації.

5. В роботі надано та обґрунтовано дві системні моделі менеджменту якості:

а) матеріально-інформаційну модель відкритої саморегулюючої системи менеджменту якості;

б) структурну модель типового процесу менеджменту якості.

Вважаємо, що одержана модель може використовуватися для вирішення задач управління системою якості на підприємстві.

6. Вихідним положенням запропонованої схеми є визначення ефективної стратегії поліпшення якості продукції та послуг за участі керівництва підприємства, яка передбачає впровадження сучасної СМЯ та містить наступні етапи робіт:

Етап 1. Визначення доцільності впровадження системи менеджменту якості та сфери її поширення;

Етап 2. Розробка організаційного механізму системи менеджменту якості;

Етап 3. Доведення ідеї поліпшення якості до кожного працівника підприємства та впровадження системи менеджменту якості;

Етап 4. Опрацювання та впровадження заходів з менеджменту якості; встановлення послідовності впровадження системи;

Етап 5. Підготовка до сертифікації системи менеджменту якості.

7. Пакет запропонованих нами заходів для кафе «Underground» в цілому є достатньо надійним і захищеним від дії окремих ризиків, чистий прибуток від запропонованих заходів у 2018 році планується збільшити майже удвічі.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами наукового дослідження проблеми підвищення ефективності менеджменту якості зроблено наступні висновки:

1. За результатами виконаного дослідження поняттєво-категоріального апарату та аналізу концептуальних підходів проведено історичну еволюцію поняття «якість», «менеджменту якості». Доведено відсутність єдиного підходу до визначення сутності та складових категорії «менеджменту якості», що обумовило необхідність формування відповідного авторського змісту зазначеної категорії та визначення особливостей цього процесу, а саме, під управлінням якістю слід розуміти процес, що включає виявлення характеру і обсягу потреб у послуг відповідної якості, оцінку фактичного рівня її якості, розробку, вибір та реалізацію заходів щодо забезпечення необхідного рівня якості послуг.

2. У сучасній концепції менеджменту якості, в основі якої лежать принципи всезагального менеджменту якості (TQM), саме система якості вважається ключовим аспектом успіху підприємства. Особливо слід зазначити такий напрям, як забезпечення якості функціонування систем управління, що є квінтесенцією зусиль та ресурсів спрямованих на виявлення проблемних місць та виправлення помилок. Total Quality Management (TQM). TQM – принципово новий підхід до управління будь-якою організацією, націленою на якість, оснований на участі усіх її членів (персоналу у всіх підрозділах і на всіх рівнях організаційної структури) і спрямований на досягнення довгострокового успіху через задоволення вимог споживача і вигоди як для членів організації, так і суспільства (тобто виконання вимог суспільства).

3. ISO серії 9001 розглядаються як інструмент підвищення діяльності організації. За такої стратегії пріоритетним є якість продукції (послуг), процесів, системи якості й організації в цілому, і виникає необхідність розробити найбільш раціональний склад документів, виділити ресурси для підвищення результативності системи, провести об'єктивний внутрішній аудит, самооцінку. модель проведення робіт з формування СМЯ включає наступні блоки робіт: 1) аналіз діючої СМЯ; 2) навчання персоналу; 3) розроблення плану реалізації СМЯ; 4) створення проектних груп, інструктаж; 5) побудова СМЯ; 6) впровадження СМЯ; 7) контрольна перевірка діючої СМЯ, що включає передсертифікаційний і сертифікаційний аудити.

4. Другий розділ випускної кваліфікаційної роботи представляє собою дослідження системи менеджменту якості послуг і продукції кафе «Underground». В рамках досліджень було проведене вивчення об'єкту дослідження, основних показників його діяльності, визначено рівень якості обслуговування досліджуваного закладу ресторанного господарства та на основі проведення опитування споживачів досліджуваного закладу проведена оцінка ефективності діючої системи менеджменту якості послуг та продукції кафе.

За 2015-2017 років у кафе спостерігається позитивна тенденція до зростання економічних показників діяльності. Збільшення найважливіших

показників діяльності кафе та підвищення продуктивності праці персоналу свідчать про в цілому ефективну систему менеджменту кафе «Underground» протягом останніх трьох років та про ефективне використання ресурсів кафе.

5. Проаналізувавши якість послуг і продукції кафе «Underground», можна сказати, що якість обслуговування в кафе є задовільною. Система якості послуг кафе «Underground» вимагає поліпшення. На це вплинули такі чинники: 1. Організація роботи цехів кафе перебуває на середньому рівні. 2. Робота відділу закупівлі продукції перебуває у незадовільному стані, погано налагоджені зв'язки з постачальниками продукції, тому часто немає деяких страв в кафе. 3. Організація обслуговування має найбільше недоліків, так як відсутній індивідуальний підхід до персоналу, не має внутрішніх стандартів обслуговування в підприємстві, відсутні сучасні методи управління персоналом як ключовим елементом системи якості.

6. За результатами проведеного дослідження головною причиною випадків неякісного обслуговування є недостатня увага керівництва до цієї проблеми та відсутність ефективно працюючої системи менеджменту якості, яка була б в змозі охопити всі етапи петлі якості. Аналіз діючої системи менеджменту якості на підприємстві виявив, що система якості як така представлена з позиції сучасних уявлень про якість, на підприємстві повністю не сформована, тому що на досліджуваному підприємстві відсутній відділ по управлінню якістю послуг. Таким чином, існуюча система менеджменту якості надаваних послуг в кафе «Underground» має потребу в кардинальних змінах.

7. Аналіз конкурентоспроможності кафе «Underground» показав, що такі показники конкурентоспроможності, як: спеціалізація в різних областях, вміння вирішувати складні проблеми, творче рішення проблем - вимагають поліпшення з боку керівництва кафе «Underground». Для більш ефективного ведення конкурентної боротьби пропонується підвищити якість надаваних ресторанних послуг і вдосконалити діяльність за рахунок розробки і впровадження системи менеджменту якості.

8. Було досліджено якісно утворюючі фактори, які визначають вплив чинників у межах системи якості. На час опитування більшість споживачів

найвагомішим фактором, що впливає на оцінку рівня якості послуг підприємства ресторанного господарства, відмітили по-перше, професійну майстерність обслуговуючого персоналу, по-друге, виконання зобов'язань та ступінь виконання обов'язків і третє місце займає рівень цін. У сучасних ринкових умовах більшість з відмічених зовнішніх факторів виступають у ролі тих, що знижують рівень якості послуг. Стабілізація ринкових відносин, розвинута конкуренція, повна орієнтація кафе на задоволення запитів споживачів дозволяє встановити дійсні взаємозв'язки рівня якості послуг на підприємстві і визначених факторів.

9. Отже, надання якісного обслуговування має стати першорядним завданням керівництва кафе «Underground». З огляду на той факт, що вимоги клієнтів по наданню високої якості обслуговування постійно зростають і міняються, найважливішою стратегією має бути, таким чином, надання обслуговування такої якості, яке б задовольняло всі потреби клієнтів і відповідало б встановленим стандартам.

10. Отже, надання якісного обслуговування має стати першорядним завданням керівництва кафе «Underground». З огляду на той факт, що вимоги клієнтів по наданню високої якості обслуговування постійно зростають і міняються, найважливішою стратегією має бути, таким чином, надання обслуговування такої якості, яке б задовольняло всі потреби клієнтів і відповідало б встановленим стандартам.

11. Сучасна концепція розвитку кафе має бути спрямована на розробку комплексу дій, що забезпечать підприємству конкурентоспроможне існування в довгостроковій перспективі. Такого роду завдання вирішує система управління якістю на підприємстві. У межах якої було сформовано місію та цілі підприємства та визначено стратегію розвитку підприємства.

На основі проведеного аналізу середовища та побудови «дерева цілей» для кафе «Underground» запропоновано використати стратегію диференціації, а саме:

- розширення асортименту блюд;
- орієнтація на споживача з високим рівнем доходів (задоволення потреб таких споживачів дорогими, вишуканими блюдами);

- позиція «фірмового блюда», яке виготовляється шеф-поваром прямо в залі в присутності замовника;
- активне використання бізнес-ланчів;
- розширення додаткових послуг шляхом доставки обідів в офіси.

Для досягнення стратегічних цілей кафе «Underground» необхідно розробити та впровадити систему якості.

12. Розроблено концептуальні засади формування моделі системи менеджменту якості в кафе. Запропонована та розроблена система менеджменту якості для кафе «Underground» реалізується через діяльність із забезпечення якості всіма структурними підрозділами, кожним робочим місцем і процесом управління якістю діяльності підприємства. Цей процес розповсюджується на весь життєвий цикл ресторанної послуги. Таким чином, забезпечення якості – це системний процес; якість орієнтована на задоволення потреб споживачів, а не виробників; підвищення якості ресторанних послуг можливо досягти лише за участю всіх працівників підприємства та впровадженням новітніх технологій і відповідних засобів контролю. Відповідають за політику якості на підприємстві не тільки створена відповідна служба з якості і керівництво, а й кожний працівник на своєму робочому місці.

13. В структурі системи якості кафе «Underground» ми пропонуємо виділити 4 основних функціональних підсистеми:

- Підсистема управління виробництвом та організацією обслуговування та матеріально-технічним забезпеченням цього процесу. Ми вирішили виділити ці дві функціональні області діяльності підприємства в єдину функціональну підсистему, оскільки вони дуже тісно пов'язані між собою.

- Підсистема управління фінансами підприємства.
- Підсистема управління маркетингом
- Підсистема управління персоналом.

Розробка цієї моделі системи якості на підприємстві включає п'ять етапів (визначення структур і функцій системи якості; ключових процесів, які вона охоплює; аналіз взаємодії структур підприємства; формування концепції менеджменту якості та її реалізація за допомогою впровадження

інформаційних технологій) та за рахунок того, що ґрунтується на принципах безперервної підтримки якості на всіх стадіях життєвого циклу послуги дозволяє забезпечити комплексний підхід до процесу планування, організації та контролю якості. Серед інструментів інформаційних технологій реалізації концепції управління якістю виокремлені ефективні електронні технології безперервної підтримки всіх етапів життєвого циклу послуги – ІІІ-технології, CALS-технології.

14. Встановлено, що менеджменту якості на підприємстві ресторанного господарства потребує обробки значних обсягів інформації, наявність відповідної системи інформаційного забезпечення. Ґрунтуючись на аналізі статистичної звітності, фактичного матеріалу з якості, визначено конкретні інструменти і напрями вдосконалення інформаційного забезпечення системи менеджменту якості кафе, основними серед яких є:

здійснення ефективного управління витратами на забезпечення якості ї; використання системного підходу до побудови інформаційного забезпечення системи менеджменту якості продукції, який передбачає обмін інформацією з прямих й зворотних каналів зв'язку не тільки всередині системи управління, а й між кожною з її підсистем, модель якої нами запропоновано;

застосування класифікатора можливих причин неякісного обслуговування та виготовлення продукції, що дозволить систематизувати та класифікувати дефекти та визначити винуватців.

Ці заходи дозволять розширити склад та аналітичність її показників, поліпшити облік і звітність по якості, здійснювати моніторинг якості із застосуванням комп'ютерної обробки інформації.

14. В роботі надано та обґрунтовано дві системні моделі менеджменту якості:

а) матеріально-інформаційну модель відкритої саморегулюючої системи менеджменту якості;

б) структурну модель типового процесу менеджменту якості.

Вважаємо, що одержана модель може використовуватися для вирішення задач управління системою якості на підприємстві.

15. Вихідним положенням запропонованої схеми є визначення ефективної стратегії поліпшення якості продукції та послуг за участі керівництва підприємства, яка передбачає впровадження сучасної СМЯ та містить наступні етапи робіт:

Етап 1. Визначення доцільності впровадження системи менеджменту якості та сфери її поширення;

Етап 2. Розробка організаційного механізму системи менеджменту якості;

Етап 3. Доведення ідеї поліпшення якості до кожного працівника підприємства та впровадження системи менеджменту якості;

Етап 4. Опрацювання та впровадження заходів з менеджменту якості; встановлення послідовності впровадження системи;

Етап 5. Підготовка до сертифікації системи менеджменту якості.

16. Пакет запропонованих нами заходів для кафе «Underground» в цілому є достатньо надійним і захищеним від дії окремих ризиків, чистий прибуток від запропонованих заходів у 2018 році планується збільшити майже удвічі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України // Відомості Верховної Ради. – 2003. – № 18. Редакція станом на 01.03.2016 р. [Електронний ресурс]. Режим доступу: – <http://uristus.narod.ru/gosp.html>
2. Про затвердження Концепції державної політики у сфері управління якістю продукції (товарів, робіт, послуг): Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 серпня 2002 року № 447-р. Редакція станом на 01.03.2016 р. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>.
3. Про стандарти, технічні регламенти та процедури оцінки відповідності: Закон України від 1 грудня 2005 року № 3164-IV Редакція станом на 01.03.2016 р. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>.
4. Про стандартизацію: Закон України від 17 травня 2001 року № 2408-III // Редакція станом на 01.03.2016 р. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>.

5. Адлер Ю. П. «Шесть сигм»: еще одна дорога, ведущая к храму / Ю.П.Адлер, В. Л. Шпер // Методы менеджмента качества. – 2010. – № 10. – С.19-28.
6. Адлер Ю.П.Путь к системе экономики качества / Ю.П. Адлер // Стандарты и качество. – 2003. - № 4. - С.68
7. Александров Т. С. Модель лидерства в XXI веке / Т.С.Александров // Методы менеджмента качества. – 2010. – № 7. – С. 46-48.
8. Алексеев Н. Эволюция систем и организационное проектирование / Н.Алексеев // Проблемы теории и практики управления. –2008. –№4. –С. 56-62.
9. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание [Текст] / И. Ансофф - СПб.: «Питер», 2009. - 344 с.
10. Арифалин. М. Новые методы аудита качества услуг в индустрии гостеприимства / М.Арифалин// Стандарты и качество. – 2016. – № 2. – С. 12-23.
11. Аронов И. З. О модели систем управления: нужна ли альтернатива модели ИСО серии 9000? Какова стратегия действий в этой области / И.З.Аронов, В. Г. Версан // Стандарты и качество. – 2015. – № 2. – С. 41-54.
12. Анастасиади Г.П. Введение в проблему качества / Г.П. Анастасиади, М.В. Сильников. –Конверсія, 2011. – с.346 с.
13. Басовський Л.Е. Управление качеством: учебник / Л.Е. Басовский. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 212 с.
14. Барабась Д.О. Концепція ключових факторів успіху підприємств як методологічна основа дослідження їх конкурентоспроможності/ Д.О. Барабась // Проблеми науки. – 2017. – № 11.
15. Белобрагин В. Основные механизмы управления качеством / В. Белобрагин // Стандарты и качество. – 2010. – № 10. – С. 102.
16. Бичківський Р. Менеджменту якості : навч. посіб. / Р. Бичківський. – Л. : Львів. політехніка, 2004. – 560 с.
17. Бойко М.Г. Ціннісно орієнтоване управління в туризмі : монографія / М.Г. Бойко. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. – 524 с.
18. Бурчакова М.А. Управление качеством: учеб. пособие / М.А. Бурчакова, М.Ф. Мизинцева – М. : Изд-во Российского университета дружбы народов, 2004. – 200 с.
19. Баландин В. С. Конкуренция в бизнес-системах / В. С. Баландин, Н.С.Яшенин. – Саратов: Изд. центр СГЭА, 2011. – 176 с.

20. Бандурин А. В. Стратегический менеджмент организации: Конспект лекций [Электронный ресурс] / А. В. Бандурин, Б. А. Чуб. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/chub/index.shtml>.
21. Бланшир К. Ценностное управление / К. Бланшир, О'Коннор; [пер. с англ.] – Мн.: Попурри, 2003. – 213 с.
22. Бленкинсон Г. Только Человек. Европейское качество / Г.Бленкинсон // Дайджест. – 2004. – № 3. – С. 48-56.
23. Браун М. Сбалансированная система показателей. На маршруте внедрения / М.Браун; [Пер. с англ.]. – М.: Альпина Бизнес-Букс, 2005. – 226 с.
24. Ведмідь Н.І. Санаторно-курортний комплекс: сервісне управління: монографія. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – 536 с.
25. Версан В. Г. Высшее руководство предприятий и результативность системы менеджмента качества / В.Г. Версан // Стандарты и качество. – 2005. – № 11. – С. 21-29.
26. Вумек Дж. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / Дж. Вумек Дж., Д. Джонс; [пер. с англ.]; под ред. Ю. П. Адлера. – Альпина Бизнес-Букс. 2004. – 327 с.
27. Гвоздьов С. Проекти, що надихають: розробка і впровадження: інтенсивн. практ. семінар для менеджерів (Київ, 21-23 квіт. 2015 р.) / Києво-Могилян. академія. – К.: Києво-Могилян. академія, Бізнес-школа, 2015. – 12 с.
28. Глоссарий. ru Glossary Commander [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.glossary.ru/>
29. Горелик С. Электронная бизнес-модель (orgware) – инструмент повышения конкурентоспособности [Электронный ресурс] / С. Горелик // БИГ-Петербург. – СПб, 2001. – Режим доступа: <http://www.big.spb.ru/>
30. Деминг Э. Лекция перед японскими менеджерами / Э.Деминг [пер. с англ. Ю. П. Адлера, В. Л. Шпера] // Методы менеджмента качества. – 2010. – № 10. – С. 24-29.
31. Економічні дослідження (методологія, інструментарій, організація, апробація): навч. посіб.; за ред.. А.А. Мазараки.- К.: Київ. нац. торг. - екон. ун-т, 2012.-280с.
32. Илей Л. Фирма Нихонденсо – проводник методов Тагути / Л.Илей [пер с англ. Ю. П. Адлера] // Автомобильная промышленность США. – 2007. – № 7. – С. 12-13.

33. Ильенкова С.Д. Управление качеством : учебник для вузов / С.Д. Ильенкова, Н.Д. Ильенкова, В.С. Мхитарян. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2009. – 199 с.
34. Имаи Масааки Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний / Имаи Масааки Кайдзен ; [Пер. с англ.] – М.: Альпина Бизнес-Букс, 2005. – 274 с.
35. Имаи Масааки. Гемба кайдзен: Путь к снижению затрат и повышению качества / Имаи Масааки; [Пер. с англ.]; под ред. Ю. Адлера, В. Шпера. – М.: Альпина Бизнес-Букс, 2005. – 346 с.
36. Иняц Н. Малая энциклопедия качества. Ч. 3: Современная история качества / Н. Иняц; [Пер. с хорват.]; под ред. Ю. В. Василькова, Н.Н.Аниськиной. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. – 224 с.
37. Исследования рынков Marketing.Net.ua [Электронный ресурс]. – Режим доступа:<http://www.marketing.vc>
38. Йеннер Т. Отраслевая структура, рыночная стратегия и успех предприятия / Т. Йеннер // Проблемы теории и практики управления. – 2016. – № 3. – С. 82-89.
39. Кабаков Ю. Б. Аналіз проблем, що з'являються при вдосконалюванні систем якості на основі стандартів ІСО серії 9001 на українських підприємствах / Ю.Б.Кабаков // Проблеми менеджменту якості: доповіді першої всеукр. наук. конф. – К., 2017. – С. 59-66.
40. Кабаков Ю. Б. Системи управління на основі стандартів ІСО 9000:2000 (впровадження та підсумки) // Стандартизація, сертифікація, якість. – 20 3. – № 3. – С. 61- 69.
41. Калита Т. П. Визначення організацією зацікавлених сторін / Т.П.Калита // Вісн. Харків. нац. ун-ту. – Х., 2012. – № 578. – С. 32-46.
42. Катькало В. С. Исходные концепции стратегического управления и их современная оценка / В. С. Катькало // Рос. журн. менеджмента. – 2003. – № 1. – С. 7-30.
43. Коллинз Дж. От хорошего к великому: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге / Дж. Коллинз. – СПб, 2001. – 408 с.
44. Коломієць Н. І. Особливості формування конкурентного середовища серед вітчизняних товаровиробників / Н.І. Коломієць // Регіональна економіка. – 2017. – № 3. – С. 229-234.
45. Копанева И. Н. Как изменить удовлетворенность потребителя / И.Н.Копанева // Методы менеджмента качества. – 2003. – № 6. – С. 21-23.

46. Корінько М. Д. Диверсифікація: оцінка ефективності / М.Д. Корінько // Актуальні проблеми економіки. – 2002. – № 10. – С. 29-33.
47. Косорита И. В. Организационный менеджмент – Моцарты или Сальери? [Электронный ресурс] // БИГ-Петербург. – СПб, 1999-2001. – Режим доступа: <http://www.big.spb.ru/>
48. Коттер Дж. Лидерство Мацуситы: Уроки выдающегося предпринимателя XX века / Дж. Коттер; [пер. с англ.] – М.: Альпина Бизнес-Букс, 2004. – 256 с
49. Крылова Н. Международная бизнес-команда и конкурентоспособность фирмы / Н.Крылова // Персонал. – 2002. – № 2. – С. 53
50. Кудин А.В. Управление качеством услуг и конкурентоспособность / А.В. Кудин // Управление качеством. – 2010. - № 5. – С. 17-21.
51. Куме Хитоси. Статистические методы повышения качества / Куме Хитоси; [пер. с англ. и доп. Ю. П. Адлера, Л. А Конорева]. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 304 с.
52. Лайкер Джеффри. Дао Тойота: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / Лайкер Джеффри Дао Тойота; [пер. с англ.]; под ред. А.Баранова, Э. Башкардина, С. Турко. – М.: Альпина Бизнес-Букс, 2005. – 402 с.
53. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок: Стратегический и операционный маркетинг / Ламбен Ж.-Ж.. – СПб: Питер, 2005. – 800 с.
54. Лapidус В. А. Всеобщее качество: (TQM) в российских компаниях / Лapidус В.А. – М.: ОАО «Типография «Новости», 2002. – 432 с.
55. Лapidус В. А. Проактивная компания. Модели менеджмента. Модель 1 – менеджмент роста / Лapidус В.А. // Созвездие качества 2003. – К.: Укр. ассоциация качества, 2015. – 115 с.
56. Мазаракі А.А. Модель Кано в системах менеджменту якості / А.А. Мазаракі, Г. М. Пугачеський // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2004. – №3. – С.55 – 58.
57. Мазаракі А.А, Мошек Г.Є., Гомба Л.А., Семенчик А.В. Менеджмент: теорія і практика: навч. посіб. / А.А. Мазаракі, Г.Є. Мошек, Л.А. Гомба, А.В. Семенчик. – К.: Атака, 2007. - 584 с
58. Макаренко М.В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства / М.В. Макаренко // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – №11. – С. 126–135.

59. Максименко Ю. Ф. Энтропия экономики [Электронный ресурс] // RUSWAY. – М., 2004. – С. 5. – Режим доступа: <http://nonmon.hotmail.ru/entropy.html>
60. Матвеев А. В. Система менеджмента качества как инструмент повышения конкурентоспособности организации / А. В. Матвеев // Вечи 20. – 2009. – С. 10-14.
61. Мельниченко С.В. Менеджмент якості послуг підприємств готельного господарства // Вісник КНТЕУ. – 2001. – № 4. – С.60 – 66.
62. Мельниченко С.В. Інформаційні технології у туризмі: теорія, методологія, практика : Монографія. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. – 494 с.
63. Михеева С. В. Некоторые аспекты оценки качества управления / С.В.Михеева // Методы менеджмента качества. – 2003. – № 3. – С. 29-31.
64. Михайліченко Г.І. Інноваційний розвиток туризму: монографія – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. – 608 с.
65. Міцюк С. Підвищення якості продукції та його вплив на конкурентоспроможність / С. Міцюк // Вісн. економіки. – 2002. – № 56. – С.154-157.
66. Модель досконалості Європейського фонду менеджменту якості. – К., 2015. – 48 с.
67. Момот О.І. Менеджмент якості та елементи ситеми якості.: навч. посіб./ О.І. Момот. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 368 с.
68. Нив Г. Пространство доктора Деминга / Г. Нив; [пер. с англ.]; под общ. ред. Ю. П. Адлера; предисл. Ю. П. Адлера, Ю. Т. Рубаника. В 2 кн.: – М.: РИА «Стандарты и качество», 2003, кн. 2. – 152 с.
69. Організація обслуговування суб'єкта ресторанного бізнесу. Підручник/ за ред. Н.О. П'ятницької. – К.: КНТЕУ, 2007.
70. Окрепилов В.В. Управление качеством : учебник / В.В. Окрепилов. В 2-х томах.– М. : Экономика, 2009.
71. Портер М. Конкуренция / М.Портер; [пер. с англ.] – М.: Изд. дом «Вильямс», 2009. – 496 с.
72. П'ятницька Г.Т. Менеджмент ресторанного господарства : підруч. для вузів / Г.Т.П'ятницька, Н.О.П'ятницька. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 655 с.
73. Рамперсад Х. Универсальная система показателей деятельности / Х.Рамперсад. – М.: Альпина Бизнес-Букс, 2004. – 352 с.
74. Рахлин К. М. Корпоративная культура и система менеджмента качества / К. М. Рахлин // Вечи 20. – М., 2012. – С. 4-9.

75. Ротер М. Учитесь видеть бизнес-процессы: Практика построения карт потоков создания ценности / М. Ротер; [пер с англ.] – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес-Букс: CBSD, Центр развития деловых навыков, 2006. – 144 с.
76. Саврук О. Семінар «Стратегічне управління: Сучасні підходи» / О.Саврук // Strategic Consulting Group. – К., 2012. – С. 1-8.
77. Савчук С.И. Уровень конкурентоспособности и результаты конкурентной борьбы: проблема корректного использования показателей / С.И.Савчук // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – № 6. – С. 124-131.
78. Светуныков С. Г. Информационное обеспечение управления конкурентоспособностью [Электронный ресурс] / С.Г. Светуныков. – 6 с. – Режим доступа: <http://www.flexa.ru/marketing/m002-01.shtml>
79. Синько В. И. Конкуренция и конкурентоспособность: основные понятия [Электронный ресурс] / В.И. Синько // Проблемы и решения. – М., 2016. – 15 с. – Режим доступа: <http://www.stg.ru>
80. Системи менеджменту якості. Основні положення і словник : ДСТУ ISO 9000–2017. – К. : Держстандарт України, 2017. – 27 с. – (Національний стандарт України).
81. Системи менеджменту якості. Вимоги : ДСТУ ISO 9001–2017.– К. : Держстандарт України, 2017. – 23 с. – (Національний стандарт України).
82. Системи менеджменту якості. Настанови щодо поліпшення діяльності. Вимоги : ДСТУ ISO 9004–2012. — К. : Держстандарт України, 2012. – 44 с. – (Національний стандарт України).
83. Скворцова Т.Н/ Влияние сертификации системы качества на стоимость компании/Т.Н. Скворцова. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.altrc.ru/?p=libr_card&item_id=632&group_id=41.
84. Ткаченко Т.И. Управление качеством гостиничных услуг: методологические и практические аспекты / Т.И. Ткаченко // Гостиничный и ресторанный бизнес. – 2002. – № 5 (9). – С.24 – 27.
85. Ткаченко Т.І. Менеджменту якості готельних послуг : монографія / Т. І. Ткаченко, С. В. Мельниченко, М. В. Босовська. – К. : Київ. нац. торг.-екоп. ун-т, 2012. – 736 с.
86. Ткаченко Т.І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу : монографія / Т.І. Ткаченко. – 2-ге вид., випр. та доповн. – К.: Київ. нац. торг.-екоп. ун-т, 2009. – 463 с.
87. Тобин Дж. Теорема о «невидимой руке» должна быть модифицирована / Дж. Тобин // Рос. экон. журн. – 2012. – № 3. – С. 42-45.

88. Толковый словарь Ефремовой [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.efremova.info/>
89. Ушаков Г. Г. Современные тенденции менеджмента конкурентоспособности продукции в области безалкогольных напитков / Г.Г.Ушаков // Вісн. ЖДГУ. – 2005. – № 1. – С. 272-277.
90. Ушаков Г. Г. Синергетичний підхід до управління конкурентоспроможністю / Г.Г. Ушаков // Економіка: проблеми теорії та практики. – 2008. – Вип. 239. – С. 781-787.
91. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Фатхутдинов Р. А. – М.: Изд.-книготорг. центр «Маркетинг», 2002. – 892 с.
92. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации: Учеб. пособие / Фатхутдинов Р. А. – М.: Изд-во Эксмо, 2004. – 544 с.
93. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О.І.Олексюк. – К. КНЕУ, 2005. – 261 с.
94. Шаповал М. І. Менеджмент якості: Підручник / Шаповал М.І. – К.: Знання, 2007. – 475 с.
95. Швец В. Е. Измерение процессов в системе менеджмента качества: опора на стратегию и структуру / В.Е. Швец // Сертификация.– 2013.– №1.–С.32-41.
96. Швец В. Е. Измерение процессов в современной системе менеджмента качества / В.Е. Швец // Методы менеджмента качества. – 2011. – № 1. – 71- 79.
97. Швец В. Е. К вопросу определения результативности и эффективности СМК / В.Е. Швец // Методы менеджмента качества. – 2016. – №6.–С.27-35.
98. Шеремета П. Ключові елементи системного лідерства / П.Шеремета. – К., 2011. – 112с.
99. Шимаи М. Глобализация как источник конкуренции, конфликтов и возможностей / М. Шимаи // Проблемы теории и практики управления. – 2016. – № 1. – С. 74-81.
100. Шпотов Б. Деловая этика и менеджмент качества: современные подходы / Б.Шпотов // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – № 1. – С.89-94.

101. Шпотов Б. О современных теориях конкурентных преимуществ и отраслевого лидерования / Б.О. Шпотов // Проблемы теории и практики управления. – 2008.– № 3. – С.50-56.
102. Grenroos C. Service Management and Marketing: Customer Relationship Management Approach, 2 nd Edition. – Thomson learning, 1998. – 394 p.
103. James R. Evans. The management and control of quality / Evans James R., Lindsay William M. – 5th ed. – South-Western, a division of Tomson Learning, 2002. – P. 838.
104. Johnson R.S. TQM: quality training practices / R.S. Johnson. – 1993. – 265 p.
105. Morris M.H. Pitt L.F. The organization of the Future: the unit of marketing and strategy // of Marketing Management. – 2009;
106. Piersy N.F., Harris L.C., Peters L.D., Lane N. Marketing management, market strategy and strategic management: domain realignment and redefinition // of Strategic Marketing. – 2017.