

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:
СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ПАБУ «ФЕЛІКС»,
М. ЖИТОМИР

Студентки 2 курсу, 1м групи
спеціальності 073
«Менеджмент»
спеціалізації
«Готельний і ресторанный
менеджмент»

Швець
Аліни Романівни

*підпис
студента*

Науковий керівник
д.е.н., проф.

Ведмідь
Надія Іванівна

*підпис
керівника*

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

Мельниченко
Світлана Володимирівна

*підпис
гаранта*

Київ 2021

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

М. Г. Бойко

«___» _____ 2020 р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентіві

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Система менеджменту якості пабу «Фелікс», м. Житомир.

Затверджена наказом ректора від «05» 11 2020 р. № 3309.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 20 листопада 2021 року

3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:

Мета роботи – дослідження теоретичних засад формування і реалізації системи менеджменту якості та розроблення рекомендацій щодо її імплементації в діяльність суб'єкта ресторанного бізнесу

Об'єкт дослідження – процес формування і реалізації системи менеджменту якості суб'єкта ресторанного бізнесу

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації системи менеджменту якості суб'єкта ресторанного бізнесу.

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

ВСТУП

Розділ 1. Теоретичні засади формування системи менеджменту якості суб'єкта ресторанного бізнесу

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

1.2. Методологічні засади оцінювання системи менеджменту якості

Розділ 2. Діагностика системи менеджменту якості пабу «Фелікс», м. Житомир

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності ресторану

2.2. Аналіз політики управління системи якості та факторів, що її обумовлюють

2.3. Оцінка результативності діючої системи менеджменту якості

Розділ 3. Удосконалення системи менеджменту якості пабу «Фелікс», м. Житомир

3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації системи менеджменту якості

3.3. Прогнозування результативності реалізації пропонуванних заходів

Висновки

Список використаних джерел

Додатки

5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	Вибір теми випускного кваліфікаційного проекту	01.09.2020 р.- 31.10. 2020 р.	31.10. 2020 р.
2	Оформлення і затвердження завдання на випускний кваліфікаційний проект	01.11.2020 р.- 31.12.2020 р.	31.12.2020 р.
3	Написання 1 розділу випускного кваліфікаційного проекту	02.01.2021 р.- 11.05.2021 р.	11.05.2021 р.
4	Попередній захист 1 розділу випускного кваліфікаційного проекту	14.05.2021 р.- 18.05.2021 р.	18.05.2021 р.
5	Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті	до 18.05.2021 р.	18.05.2021 р.
6	Написання 2 розділу випускного кваліфікаційного проекту	18.05.2021 р.- 07. 09. 2021 р.	07. 09. 2021 р.
7	Попередній захист 2 розділу випускного кваліфікаційного проекту	07.09.2021 р.- 10. 09. 2021р.	10. 09. 2021р.
8	Написання 3 розділу випускного кваліфікаційного проекту	11.09.2021 р. - 28.10.2021 р.	28.10.2021 р.
9	Попередній захист випускного кваліфікаційного проекту у комісіях	29.10.2021 р.- 31.10.2021 р.	31.10.2021 р.
10	Подання випускного кваліфікаційного проекту та реферату на кафедру	20.11.2021 р	20.11.2021 р
11	Подання випускного кваліфікаційного проекту до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	16.11.2021 р. 18.11.2021 р	18.11.2021 р
12	Підготовка матеріалів випускного кваліфікаційного проекту до захисту в екзаменаційній комісії	18.11.2021 р.- 01.12.2021 р.	01.12.2021 р.
13	Захист випускного кваліфікаційного проекту в екзаменаційній комісії	Відповідно до розкладу	10.12.2021

6. Дата видачі завдання «05» листопада 2020р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Н.І. Ведмідь*(прізвище, ініціали, підпис)*

8. Гарант освітньої програми

Мельниченко С.В.*(прізвище, ініціали, підпис)*

9. Завдання прийняв до виконання студент

(підпис студента)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____

(підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студентки _____

Швець А.Р.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми _____

С.В. Мельниченко

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри _____

М.Г. Бойко

(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 2021 р.

	11
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	11
1.1. Аналітичний огляд літературних джерел	11
1.2. Методологічні засади оцінювання системи менеджменту якості	17
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ПАБУ «ФЕЛІКС», М. ЖИТОМИР	22
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності ресторану	22
2.2. Аналіз політики управління системи якості та факторів, що її обумовлюють	28
2.3. Оцінка результативності діючої системи менеджменту якості	34
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ПАБУ «ФЕЛІКС», М. ЖИТОМИР	39
3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації системи менеджменту якості	39
3.3. Прогнозування результативності реалізації пропонованих заходів	44
ВИСНОВКИ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54
ДОДАТКИ	60

ВСТУП

Актуальність теми. Ескалація пандемічного локдауну, посилення конкуренції, перехід на нові форми відносин з клієнтами, необхідність задоволення потреб всіх зацікавлених сторін: споживачів, співробітників, партнерів, власників, суспільства – обумовлюють зростання значущості управління якістю, що передбачає розробку нових концептуальних підходів до визначення цілей суб'єкта ресторанного бізнесу й обґрунтування напрямків їх досягнення.

Проблеми ефективного менеджменту якості суб'єктів ресторанного бізнесу мають пріоритетне значення в умовах загострення конкуренції на ринку, зокрема в процесі продажів на виніс та адресної доставки споживачам.

Загальновизнані принципи всебічного управління якістю (TQM), вимоги міжнародних стандартів ISO серії 9000 є реальним інструментом менеджменту організацій. Реалізація ідеології якості, впровадження внутрішньоорганізаційних систем якості стало невід'ємною умовою формування іміджу підприємств на цивілізованому ринку. Методи управління якістю універсальні і не залежать від області діяльності підприємств. Вони можуть бути втілені в діяльність торговельних підприємств. Проте на останніх управління якістю не носить системного інтегрованого характеру в силу як суб'єктивних, так і об'єктивних причин.

Кількість наукових публікацій на цю тему недостатня. Окремі аспекти управління якістю розкриваються у науково-практичних дослідженнях з менеджменту, маркетингу, економіки як вітчизняних науковців: Босовська М.В., Бовш Л.А., Охріменко А.Г. [32-34], Гунькало А. В. [39], Мазаракі А.А., Ведмідь Н.І., Мельниченко С.В. та ін. [43], Шкабара Т. [56], так і зарубіжних учених: Еванс Дж.Р. [16], Фейгенбаум А.В. [17], Сальзар А., Коста Дж., Рита П. [25] та інші. Ними розроблено теоретичні засади управління якістю, досліджено теоретичні аспекти побудови системи якості, розкрито їх складові елементи, обґрунтовано принципи побудови та функціонування

систем якості, частково здійснено аналіз рівня якості та показників якості. При цьому недостатньо розкрито системні підходи в сфері забезпечення якості та не розроблена методика визначення ефективності управління якістю, що викликає потребу дослідити питання удосконалення управління якістю. Крім того, теоретичні питання щодо якості розглядаються в загальному, без врахування специфічних умов діяльності суб'єктів ресторанного бізнесу.

Окремим аспектом менеджменту якості ресторанних суб'єктів є проблеми і перспективи впровадження системи НАССР, які відображені у нормативній площині [1-13] та досліджувалися науковцями, серед яких – Левицька І. [42], П'ятницька Н.О. [48] та інші. Проте в Україні проблема забезпечення високої якості та безпечності харчової продукції в закладах ресторанного бізнесу залишається актуальною та потребує подальших наукових розробок.

Таким чином, комплексність проблематики менеджменту якості, необхідність розробки адекватної часу системи якості та заходів щодо удосконалення функціонування суб'єктів ресторанного бізнесу обумовили актуальність даного дослідження, його мету та завдання.

Актуальність поставленої задачі, її теоретичне та практичне значення, необхідність розробки адекватної часу системи якості та заходів щодо удосконалення функціонування суб'єктів ресторанного бізнесу обумовили актуальність дослідження, його мету та завдання.

Мета роботи – дослідження теоретичних засад формування і реалізації системи менеджменту якості та розроблення рекомендацій щодо її імплементації в діяльність суб'єкта ресторанного бізнесу

Досягнення означеної мети передбачало постановку і вирішення таких **завдань**:

– здійснити узагальнення та критичний аналіз базових теоретичних положень щодо системи менеджменту якості;

- теоретично обґрунтувати складові механізми управління якістю ресторанного продукту та розглянути методичні основи його реалізації;
- розробити теоретико-методичні основи оцінки системи менеджменту якості ресторанного продукту;
- дати економічну характеристику діяльності пабу «Фелікс», м. Житомир;
- проаналізувати систему менеджменту якості пабу «Фелікс», м. Житомир;
- розробити рекомендації щодо впровадження системи менеджменту якості в діяльність субота ресторанного бізнесу з урахуванням принципів всезагального управління якістю (TQM);
- обґрунтувати пропозиції щодо розробки заходів, направлених на удосконалення системи менеджменту якості суб'єкта ресторанного бізнесу;
- визначити економічний ефект заходів, спрямованих на поліпшення якості ресторанного продукту.

Об'єкт дослідження – процес формування і реалізації системи менеджменту якості суб'єкта ресторанного бізнесу

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації системи менеджменту якості суб'єкта ресторанного бізнесу.

Теоретичною і методологічною базою роботи є наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, в яких висвітлюються методологічні засади управління суб'єктами ресторанного бізнесу. У роботі використано законодавчі та нормативні документи, що безпосередньо стосуються проблем управління якістю в ресторанному бізнесі, зокрема, Закони України, Укази Президента, Постанови Кабінету Міністрів, інструкції та положення.

В якості джерела інформації також використовувалася звітна інформація про діяльність пабу «Фелікс», ФОП «Александрович», м. Житомир.

Дипломна робота виконана із застосуванням дослідно-теоретичного, науково-практичного методів, а також методів групування, економіко-математичного моделювання.

Практичне значення результатів дослідження полягає в тому, що використання запропонованої системи менеджменту якості суб'єктів ресторанного бізнесу, дозволить підвищити результативність процесу управління й ефективність виробництва ресторанних послуг, надасть нові конкурентні переваги та посилить лояльність споживачів.

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

Структура випускної кваліфікаційної роботи побудована відповідно до її завдань і складається з трьох розділів: теоретико-методологічного, дослідницького та рекомендаційного, вступу, висновків та пропозицій, переліку використаних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

Наукові судження щодо якості формувалася протягом тисячоліть – і з того часу пройшло значну трансформацію, але не втратило актуальності. Філософське та соціально-економічне осмислення терміну «якість» спирається на лінгвістичне походження – від латинського слова «*quamtes*» означає властивість чи якість. Уперше його було застосовано Аристотелем ще в III столітті до н.е., а перші уявлення про якість були сформовані Локком та Гегелем.

Так, вивчення якості Аристотель починає з визначення «перших» і «других» сутностей. Під «першою» сутністю предмета він розуміє об'єктивну дійсність матеріального світу, технічні характеристики предмета, під «другою» – виявлення корисності цих характеристик у взаємодії з людиною. Він дає наступну оцінку ролі якості в категорії сутності: через якість сутності здобувають визначеність і стабільність. І саме тому, що категорія якості виражає широчінь відносин і зміни буття, вона втілюється в багатьох значеннях, звідси рухливість, плинність, гнучкість цієї категорії [29, с. 177]. Розглядаючи позиції Аристотеля у визначенні якості, слід відзначити первинність відповідності якості вимогам споживачів порівняно з відповідністю технічним характеристикам, а також необхідно визначити, як і саме характеристики продукції обумовлюють попит на неї, а потім забезпечувати стабільність цих характеристик у процесі господарської діяльності. Подальший розвиток категорія «якість» одержала в працях Локка, який приділяв особливу увагу розподілу якостей на «первинні» і «вторинні», які на його думку формують номінальну сутність предмета, обумовлену

чуттєвим сприйняттям людини, та реальну сутність – внутрішню (фізичну, хімічну) структуру предмета.

В свою чергу, німецький філософ Гегель розглядав якість як логічну категорію, вбачаючи в ній початковий ступінь пізнання речей та становлення світу [51, с.13].

У результаті історичних трансформацій сформувалося сучасне визначення якості як аспекту управління встановлено стандартом ДСТУ ISO 9000-2001 – і трактується як ступінь, до якого сукупність власних характеристик задовольняє вимоги [35]. У практичній діяльності люди стикаються з явищами й об'єктами оточуючої дійсності щодо поняття якості, які є не повними, різноманітними, не зовсім точними, але в кожному випадку вони відповідають конкретним проблемам існування. Отже, цілком природно, що за час створення і розвитку науки про якість у різних вчених і дослідників складались свої погляди на розуміння цього поняття, і до сьогодні не припиняються спроби знайти загальне визначення поняття «якість». Але всі вони зводилися до розуміння якості як визначеності, спільності і цілісності всіх істотних ознак предмета, як і надають йому відносної стабільності та відрізняють від інших предметів.

Таким чином, зміст поняття «якість» є багатоаспектною категорією, яка визначає аспекти предметності, динамічності, визначеності, зовнішньо–внутрішньої обумовленості, специфікації, системності (табл.. 1.1).

Таблиця 1.1

Семантично-компаративний аналіз визначення якості

Автор	Формулювання сутності якості
Аристотель (III ст. до н.е.)	- Різниця між предметами; - Диференціація за ознакою “хороший-поганий”.
Гегель (XIX 17т..)	Якість в першу чергу тотожна з буттям визначеність, так що дещо перестає бути тим, що воно є, коли воно втрачає свою якість.
Китайська концепція	Ієрогліф, що визначає якість, складається з двох елементів – “рівновага” і “гроші” (якість = “рівновага” + “гроші”), як висновок, якість тотожна поняттю “висококласний”, “дорогий”.
Шухарт У. (1931 р.)	Якість має два аспекти: об’єктивні фізичні характеристики;

	суб'єктивний: наскільки рідч "гарна".
Ісікава К. (1950 р.)	Якість – властивість, що реально задовольняє споживачів.

Продовження табл.1.1

Автор	Формулювання сутності якості
Джуран Дж. (1979 р.)	- Придатність до використання (відповідність призначенню) - Суб'єктивна сторона: якість – це ступінь задоволення споживача (для реалізації якості виробник повинен знати вимоги споживача і зробити свою продукцію такою, щоб вона відповідала цим вимогам.
Фейгенбаум А.	сукупність складних ринкових, технічних та експлуатаційних характеристик виробу, завдяки яким він відповідає очікуванням споживача
Харрінгтон Дж.	задоволення або перевищення вимог споживача за прийнятною для нього ціною
Кросбі Ф.	орієнтованість на технічні параметри продукції: якість продукції еквівалентна тому, що всі вимірювані характеристики продукції або послуги відповідають установленим технічним вимогам
Тагучі Г.	пов'язує якість з «втратами», що суспільство несе з моменту випуску продукції. До втрат вчений відносить не тільки втрати, що несе підприємство, оплачуючи перероблення чи брак, техобслуговування, простої через відмовлення устаткування та свої гарантійні зобов'язання, але й втрати споживача, пов'язані з неякісним товаром і його ненадійністю, що веде також до наступних втрат з боку виробника, викликаних зменшенням його частки на ринку.
Шаповал М.	сукупність характеристик об'єкта, які стосуються його здатності задовольнити установлені та передбачувані потреби
ГОСТ 15467-79	Якість продукції – сукупність властивостей продукції, що обумовлюють її придатність задовольняти потреби відповідно до її призначення.
Міжнародний стандарт ДСТУ ISO 8402-86	Якість – сукупність властивостей і характеристик продукції або послуг, які надають їм здатність задовольняти обумовлені або передбачувані потреби.
Міжнародний стандарт ДСТУ ISO 8402-94	Якість – сукупність характеристик об'єкта, що стосуються його здатності задовольняти встановлені та передбачувані потреби.
Міжнародний стандарт ДСТУ ISO 9000-2001	Якість – ступінь, до якого сукупність власних характеристик задовольняє вимоги.

Джерело: власна розробка за [34;41; 43-45; 51; 55].

Важливо також дослідити еволюцію визначення поняття «якість» провідними організаціями в галузі стандартизації та регулювання якості. Згідно з ГОСТ 15467-79 якість визначається як сукупність властивостей продукції, що зумовлюють її придатність задовольнити певні потреби у

відповідності з її призначенням [45]. Міжнародний стандарт ISO 8402-86 визначає якість як сукупність властивостей і характеристик продукції або послуги, що надають їм можливість задовольняти обумовлені або передбачувані потреби споживачів. Основні принципи комплексного управління якістю, серед яких найважливішим є задоволення потреб споживачів засобами здійснення процесів розробки, виробництва і реалізації продукції, знайшли своє втілення і в міжнародних стандартах ISO серії 9000. Це серія стандартів ISO 9000 складалася з трьох основних стандартів, а саме: ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003, що надавали опис трьох систем якості та 22 стандартів, які містили методичні рекомендації та вказівки щодо вибору та побудови системи [2-13]. Ця система була занадто громіздкою, тому у 2000 р. введено нову версію міжнародних стандартів ISO 9000:2000, що складається з чотирьох міжнародних стандартів, які містять рекомендації щодо керівництва з розробки та впровадження ефективної системи управління якістю незалежно від специфіки продукту, що є результатом діяльності: 1) ISO 9000:2000. Системи управління якістю. Основні положення та словник; 2) ISO 9001:2000. Система управління якістю. Вимоги; 3) ISO 9004:2000. Система управління якістю. Настанови щодо поліпшення показників; 4) ISO 19011:2002. Настанови щодо здійснення аудитів систем управління якістю і (або) екологічного управління.

Стандарти ISO 9000 версії 2000 р. містять найсучасніший досвід системного управління якістю і базуються на восьми принципах менеджменту, які використовують суб'єктів ресторанного бізнесу (рис. 1.1):

- орієнтація на споживача – оскільки організація залежить від своїх споживачів, то вона має розуміти їхні поточні й майбутні проблеми, виконувати їхні вимоги та прагнути до перевищення їхніх очікувань;
- лідерство – керівники встановлюють єдність мети та напрямків діяльності підприємства завдяки створенню та функціонуванню внутрішнього середовища підприємства, яке буде максимально адаптивним до змін у навколишньому середовищі;

- залучення працівників, які на усіх рівнях складають основу діяльності, для використання їхніх здібностей на користь підприємства;
- процесний підхід, який передбачає, що бажаного результату досягають ефективніше, коли діяльністю та пов'язаними з нею ресурсами управляють як процесами;
- системний підхід до управління зорієнтований на те, що управління процесами як системою сприяє підприємству результативніше та ефективніше досягти мети;
- постійне поліпшення загальних показників діяльності підприємства необхідно вважати незмінною метою підприємства;
- прийняття рішень на підставі фактів – ефективні рішення ґрунтуються на аналізі даних та інформації з точки зору логіки;
- взаємовигідні стосунки з контрагентами – створення цінностей через взаємовигідні та взаємозалежні стосунки.

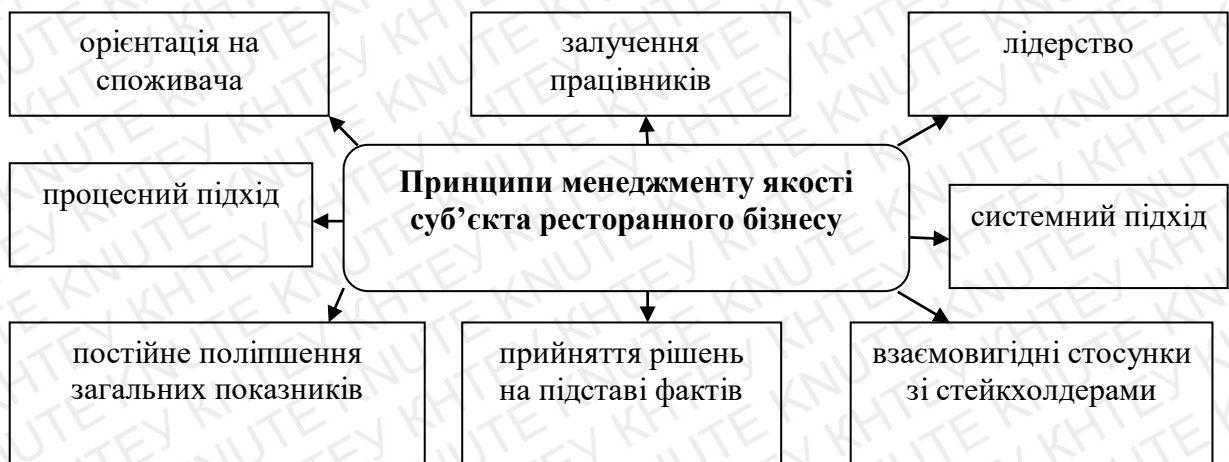


Рис. 1.1. Принципи менеджменту якості суб'єктів ресторанного бізнесу

Джерело: власна розробка за [15; 19; 45; 51; 55].

Успішне застосування суб'єктами ресторанного бізнесу цих принципів надасть змогу отримати низку переваг, зокрема таких, як зростання фінансових результатів, посилення клієнтоорієнтованості, а значить і лояльності споживачів, створення додаткових цінностей, поліпшення репутації, посилення конкурентоспроможних позицій.

Слід зазначити, що сучасні тенденції до екологізації господарської діяльності сприяли розвитку нового напрямку управління якістю – QUENSH-менеджменту (Quality – якість, Envire – екологія, Safety – безпека, Health – здоров'я). Основними завданнями цього підходу є вирішення питань відповідності продукції стандартам ISO і здійснення сертифікації продукції та систем якості з метою забезпечення вимог екології, безпеки та здоров'я споживачів. Сьогодні суб'єкти ресторанного бізнесу переважно формують свою концепцію та позиціонують себе як екологічні, отримуючи відповідні сертифікати. Таким чином, здійснюється перехід до концепцій ощадливого (lean production) та безвідходного (Zero Waste) виробництва, метою яких є екологізація процесу, основними принципами яких є командна робота; постійний обмін інформацією; ефективне використання всіх видів ресурсів та безперервне вдосконалення.

Отже, як показує вищезазначене, важливим моментом визначення якості є пошук балансу між ступенем задоволення потреб споживачів, рівнем характеристик ресторанної продукції і послуг, а також вартісними показниками, як і зумовлюють економічний результат діяльності. Проаналізувавши наукові підходи до тлумачення поняття «якість», можна зробити висновок, що під якістю продукції слід розуміти не лише сукупність певних характеристик та властивостей продукту, що відрізняють його від іншого, аналогічного, але й наявність тих властивостей, що в повному обсязі задовольняють вимоги та бажання споживачів. Отже, дослідивши погляди різних вчених на якість продукції, можна дати наступне визначення: *якість ресторанного продукту – це ступінь відповідності та досконалості характеристик і властивостей продукту стосовно нормативно-правових та суспільних вимог, а також очікувань і потреб споживачів.*

1.2. Методологічні засади оцінювання системи менеджменту якості

Як відомо, управління якістю продукції – це постійний цілеспрямований процес впливу на фактори та умови, які забезпечують створення ресторанного продукту, оптимальної з точки зору пропонованих до неї вимог і забезпечує максимально ефективне використання економічного потенціалу підприємства. В зарубіжній практиці система управління якістю розглядається як система, що інтегрує діяльність економічних суб'єктів (інститутів ринку, фірм, підрозділів) та орієнтується на вивчення рівня якості, його досягнення, підтримання та підвищення з метою забезпечення випуску продукції та надання послуг, які повністю та найбільш економічним шляхом задовольняє потреби споживача.

Проблеми ефективного управління якістю в діяльності суб'єктів ресторанного бізнесу мають пріоритетне значення в умовах загострення конкуренції на ринку та трансформаційних процесів у економіці України, пов'язаних, перш за все, з карантинними умовами. Загальновизнані принципи всебічного управління якістю (TQM), вимоги міжнародних стандартів ISO серії 9000 є реальним інструментом менеджменту якості. Проте у більшості суб'єктів ресторанного бізнесу, зокрема фізичних осіб, управління якістю не носить системного інтегрованого характеру в силу як суб'єктивних, так і об'єктивних причин.

Методологічною основою формування системи управління якістю суб'єктів ресторанного бізнесу є концепція всезагального, тотального управління якістю (TQM), що являє собою комплексну систему, яка орієнтована на постійне поліпшення якості, зменшення виробничих витрат та надання послуг за першою вимогою споживача. Основна ідеологія концепції базується на принципі – поліпшенню немає меж. Її мета – прагнення до повної відсутності дефектів і недоліків у роботі, непродуктивних витрат, до оптимального постачання: точно в термін. Концепція TQM реалізується

завдяки використанню певного набору прийомів та методів (табл. 1.2) [19-24].

Таблиця 1.2

Прийоми і методи всезагального управління якістю (TQM) суб'єкта ресторанного бізнесу

Управління якістю	Управління процесом	Управління персоналом	Управління ресурсами
Визначення поняття якості	Стабільність, стійкість процесу	Команда керуючих	Програма затрат на якість
Політика якості	Статистичні методи контролю	Всезагальне навчання якості	Показники для контролю роботи
Всезагальне навчання якості	Можливість процесів	Організація робочих груп	Вартісні показники
Відносини з внутрішніми споживачами	Рішення технічних проблем	Методи і засоби мотивації	Консервація ресурсів
Система якості	Вдосконалення процесу	Зв'язуючі відділи	Покращення навколишнього середовища
Гуртки якості	Аналіз характеру та наслідків недоліків на стадії проектування	Теорії інтенсифікації	Робота за принципом
Методи Тагучі	Аналіз характеру та наслідків недоліків на стадії виробництва	Підвищення кваліфікації	Робота за принципом «точно в термін»

Механізм управління якістю послуг, як показано в табл. 1.2 реалізується через системи менеджменту якості, управління процесами, управління персоналом та управління ресурсами, що включають [34; 45; 51]:

- закони управління якістю, тобто суттєві, періодично повторні взаємозв'язки між елементами системи управління якістю, які забезпечують її функціонування та цілісність;
- об'єкт управління якістю: підрозділи суб'єкта ресторанного бізнесу, характеристики ресторанного продукту;
- фактори управління якістю: на що спрямовано діяльність у галузі якості з метою досягнення визначених цілей;
- функції та методи управління якістю, тобто конкретні форми та засоби цілеспрямованого впливу;
- інформацію, тобто сукупність даних для прийняття управлінських рішень щодо якості послуг;

- методика (встановлений спосіб діяльності) та інструментарій впливу суб'єкта управління якістю на об'єкт: плани, технології, рішення, норми та нормативи, форми матеріального та морального стимулювання;
- організаційну структуру – обов'язки, повноваження та взаємовідносини, подані у вигляді схеми, за якою суб'єкт ресторанного бізнесу виконує свої функції, тобто внутрішню будову системи якості, яка відбиває розподіл праці в ресторанному закладі та специфіку виконання конкретних функцій, методів діяльності в галузі якості;
- технічні засоби збору, обробки та збереження інформації, технології виконання робіт, які підвищують продуктивність та ефективність управлінської праці в галузі якості;
- кадри управління якістю (керівники, спеціалісти, допоміжний персонал).

Ці елементи є об'єктами дослідження якості, які опрацьовуються певними методами та методиками оцінювання на доцільність впровадження та застосування, ефективність в цілому.

У відповідності до означеного, представлено декомпозицію процесу забезпечення якості ресторанного продукту (рис. 1.2) [31-33; 42; 48; 56]



Рис. 1.2. Декомпозиція процесу забезпечення якості ресторанного продукту

Зазначені бізнес-процеси суб'єктом ресторанного бізнесу опрацьовуються відповідно до основних напрямів менеджменту якості, відображених у стандартах ISO серії 9001, що впливають на процес формування якості ресторанного продукту на різних етапах їх життєвого циклу: планування; управління; гарантування; поліпшення.

Наразі в наукових працях представлено методологічні інструменти оцінювання якості, які прийнято поділяти на якісні, кількісні і комплексні. Більшість з них опрацьовують клієнтські бази, спираються на результати опитування споживачів. Серед них варто виокремити кваліметрію (від лат. qualis – якість і гр. metreo – вимірюю) – науку, яка вивчає кількісні методи, що використовуються для обґрунтування рішень, які приймаються при управлінні якістю. Залежно від специфічних особливостей ресторанного продукту це можуть бути наступні показники (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Класифікація показників ресторанного продукту

Ознака класифікації	Групи показників якості продукції
1. За властивостями 2	Показники призначення Показники надійності Ергономічні показники Естетичні показники Показники технологічності Показники стандартизації й уніфікації Патентно-правові показники Екологічні показники Показники безпеки Економічні показники
2. За способом вираження	Натуральні показники Вартісні показники
3. За кількістю властивостей, що характеризується	Одиничні показники Комплексні показники
4. За використанням для оцінювання	Базові показники Відносні показники
5. Залежно від стадії визначення значень показників	Прогнозовані показники Проектні показники Виробничі показники Показники товарообороту

Під час вибору показників оцінки якості враховують на категорію ресторану та його концепцію. Тому, поряд з кваліметричними оцінками

використовують і методи якісні, зокрема, експертне оцінювання, що базується на певних критеріях оцінки (табл. 1.4) [7].

Таблиця 1.4

Середнє значення важливості оцінюваних критеріїв якості ресторанного продукту

№ з/п	Критерії	Експерти*										Всього балів	Середнє значення
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	Якість продукції за ергономічними показниками												
2	Швидкість, безпомилковість і точність обслуговування												
3	Професіоналізм персоналу												
4	Комплексність послуги												
5	Оснащеність та комфортні умови торговельного залу												
6	Відповідність стандартам якості												
7	Нейромаркетинговий контент												
8	Репутація ресторану												
9	Якість менеджменту												
10	Якість роботи зі зверненнями (рекламаціями)												
11	Якість логістичних процесів (якість доставки тощо)												
Середнє значення важливості оцінюваних критеріїв (В)													

Ресторанний бізнес має особливості, які варто враховувати при оцінці менеджменту якості, – поєднує два об'єкти оцінки: продукт (страви) та обслуговування. Крім того, споживання ресторанного продукту в умовах пандемії створює додаткові підсистеми оцінювання: в ресторанному закладі та поза ним. При цьому, рівень клієнтського задоволення, оцінений за методологією, представленою у таблицях 1.3 та 1.4, може бути оцінений гостем за певною шкалою. Кількісно ці параметри будуть відображатись результативними показниками, адже як відомо, споживач голосує грошима: якщо суб'єкт ресторанного бізнесу клієнтоорієнтований та фокусує діяльність на управлінні якістю як центрального елементу тактичного і стратегічного менеджменту – споживачі лояльні і задоволені якістю ресторанного продукту й обслуговування.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ПАБУ «ФЕЛІКС», М. ЖИТОМИР

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності ресторану

Як відомо, організаційно-управлінський аналіз – це дослідницька діяльність, спрямована на вивчення системи цілей підприємства, стратегії їх досягнення, організаційної структури управління, специфіки управлінських процесів та організаційної культури, що є важливими аспектами в реалізації політики управління якістю. Його метою є надання інформації власникам та іншим зацікавленим особам для прийняття управлінських рішень, вибору варіантів розвитку, визначення стратегічних пріоритетів [30]. В системі управління якістю організаційно-управлінський аналіз показує: що заважає домогтися бажаного рівня якості послуг; чи немає вакууму або дублювання функцій у системі керування; чи немає конфлікту прав; чи існують механізми координації й чи не є вони великоваговими; чи адекватна система управління якістю обраному сегменту ринку, організаційній структурі та персоналу тощо. Результатом організаційно-управлінського аналізу є розробка комплексу вимог до перепроєктування організаційної структури і системи управління ресторанним закладом.

З огляду на вищезазначене, аналітичну роботу побудуємо за наступними напрямками:

- аналіз цілей в системі управління якістю;
- аналіз організаційної структури;
- аналіз процесів управління;
- аналіз фінансово-економічних можливостей в реалізації певної політики управління якістю ресторанного закладу.

В системі цілей щодо управління якістю ресторанного продукту проведемо аналіз шляхом зіставлення очікуваного та отриманого результатів (табл.2.1):

Таблиця 2.1

Цілі якості пабу «Фелікс», м. Житомир на 2021 р.

№ п/п	Назва цілі	Кількісна характеристика		Часова характеристика		Оцінка (виконання)
		заплановано	виконано	заплановано	виконано	
1.	Поліпшення зовнішнього вигляду прилеглої території	1	1	03.2021	03.2021	+
2.	Поліпшення інтер'єру	10	6	2021	2021	-4
3.	Впровадити CRM	1	-	2021	на 2021	-
4.	Провести анкетування гостей	1	1	до 07.2021	07.2021	+
5.	Провести тренінги та навчання персоналу щодо підготовки до роботи в умовах карантину	2	3	2021	2021	+1

Таким чином, спостерігається досягнення основних цілей з якості, крім поліпшення інтер'єру, що може спричинити зниження задоволеності споживачів від отриманих послуг.

Проведені тренінги та навчання в системі управління якістю також потребують аудиторської оцінки з точки зору поліпшення компетентностей персоналу та їх вмотивованості:

Таблиця 2.2

Картка оцінки персоналу в системі якості пабу «Фелікс» на 2021 р.

Назва критерію оцінки	Кількість балів				
	1	2	3	4	5
Виконання доручень керівників				+	
Своєчасне виконання документів					+
Наявність випадків порушення трудової дисципліни		+			
Вміння використовувати функції організації роботи			+		
Якість виконуваної роботи: - чіткість, - старанність			+		+
Почуття відповідальності та обов'язку				+	
Здібності знаходити контакти				+	
Можливості та здатності до співпраці			+		
Чуйність та особиста культура			+		
Комунікабельність					+
Загальна кількість балів					40

Для надання висновку застосуємо шкалу оцінювання [46]:

Таблиця 2.3

Шкала балів та оцінок

Оцінка	Шкала балів
5 – відмінна	40-50
4 – добре	30-39
3 – допустима	20-29
2 – задовільна	15-19
1 – незадовільна	14 та нижчий

Отже, судячи за даними таблиці 2.3, роль персоналу у системі якості ресторанного закладу можна вважати відмінною, тобто такою, яка позитивно впливає на рівень надання ресторанних послуг, сприяє формуванню позитивних вражень у споживачів. Тому логічним етапом дослідження є аналіз організаційної структури пабу «Фелікс» у м.Житомирі.

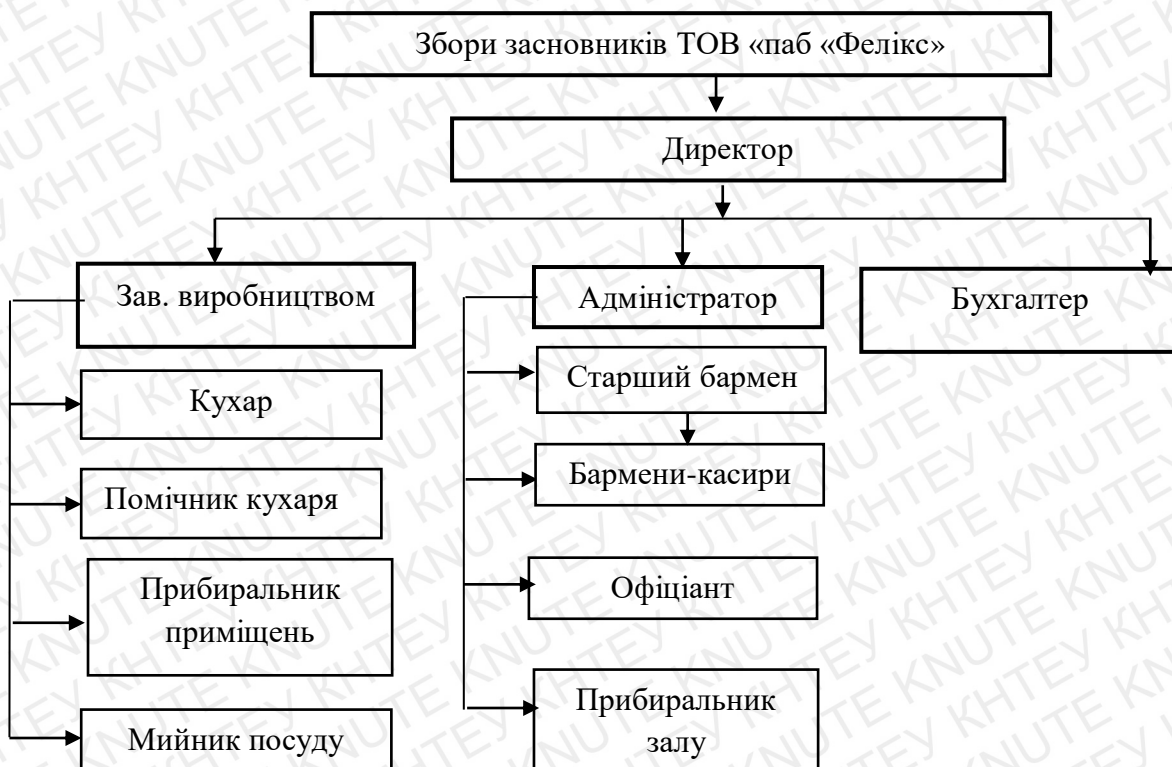


Рис.2.1. Організаційна структура пабу «Фелікс»

На базі вивчення організаційної структури і процесів управління пабу «Фелікс» у м.Житомир виявляються проблемні зони й вузькі місця та оцінюється організаційно-управлінський потенціал підприємства. Так як ресторанний заклад невеликий (нараховує 25 місць), на нашу думку,

організаційна структура є оптимальною. Персонал виконує обов'язки відповідно до посадових інструкцій.

У рамках моделювання й аналізу процесів управління якістю процеси й інформаційні зв'язки накладаються на організаційну структуру та аналізуються щодо їхньої ефективності з погляду наявних і перспективних сфер діяльності підприємства. Тому наступним кроком організаційно-управлінського аналізу є аналіз процесів управління. Як правило, при цьому оцінюються наступні аспекти:

Таблиця 2.4

Процеси управління пабу «Фелікс» у поточному році

Назва критерію оцінки	Кількість балів				
	1	2	3	4	5
Контроль діяльності					+
Внутрішній аудит					+
Виявлення і управління невідповідностями			+		
Аналіз даних та інформації		+			
Аудит якості основних бізнес-процесів				+	
Аудит якості допоміжних бізнес-процесів			+		
Аудит якості управлінських бізнес-процесів		+			
Коригувальні дії			+		
Аналізування результативності виконаних коригувальних дій		+			
Системний аудит		+			
Загальна кількість балів					31

За шкалою оцінок (табл. 2.3) стан здійснення аналізу процесів управління можна вважати як добрий, але наближення до критичної межі критерію є загрозливим, що може спричинити неконтрольованість якості усіх бізнес-процесів в пабі.

Наступним кроком дослідження є аналіз фінансово-економічних можливостей в реалізації певної політики управління якістю ресторанного закладу. Так, всі отримані дані, представлені в аналізі, є результатом функціонування пабу протягом 2020 року. Етап перший – аналіз результативних критеріїв діяльності – основних підсумкових показників діяльності, таких, як обсяг продажів, сума активів і ліквідність.

Проаналізуємо наявність, склад і розміщення активів ресторанного закладу. Для зручності розгляду представимо дані в табличній формі.

Таблиця 2.5

Склад і розміщення активів ресторанного закладу «Фелікс» за 2018 - 2020 рр

Активи	2018	2019	2020	Середньорічний темп зміни, %
Нематеріальні активи	-	-	-	-
Основні засоби	298	254,4	242,5	80,75
Довгострокові фінансові вкладення	-	-	-	-
Дебіторська заборгованість	1758,6	1759,4	2924,1	166,20
Грошові кошти	0,5	0,3	0,5	166,20
Інші оборотні активи	40,4	32,7	61,0	122,80
Разом	2097,5	2 046,9	3 228,0	124,05

Аналізуючи дані таблиці 2.5, видно, що активи, за своїми видами, мають далеко не повний склад. Протягом досліджуваного періоду не здійснювалися довгострокові фінансові вкладення. Є значне зниження до кінця року величини основних засобів (-11,9 тис. грн, або за середньорічним темпом на 19,25%), зросла величина дебіторської заборгованості (в середньому на 66,2%).

Все це не могло позитивно позначитися на роботі пабу. Тому доцільно проаналізувати фінансові результати діяльності (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка показників фінансових результатів діяльності пабу «Фелікс»

Показники	2019 року	2020 Року	2019р./ 2020 р., %
Чистий дохід від реалізації	596,2	1 100,7	184,6
Фінансовий результат до оподаткування (збиток)	(174,6)	(132,9)	(76,1)
Чистий прибуток (збиток)	(174,8)	(132,9)	(76,1)

Паб «Фелікс» знаходиться у важкому фінансовому положенні, і незначне зростання активів (на 24,05% за даними таблиці 2.5), в даному випадку, не може бути підставою для висновку про його благополучний стан.

Далі проаналізуємо фінансові коефіцієнти, розрахунок яких ґрунтується на співвідношенні окремих статей бухгалтерського балансу. Аналіз таких коефіцієнтів допомагає визначити фінансову стійкість, яка в свою чергу є показником рівня підприємницького ризику.

Таблиця 2.7

Відносні критерії діяльності пабу «Фелікс»

Показники	Алгоритм розрахунку	Норматив	2019	2020
Коефіцієнт поточної ліквідності	Поточні активи / Поточні зобов'язання	1, не менше	0,69	0,78
Коефіцієнт термінової ліквідності	(Поточні активи – Виробничі запаси) / Поточні зобов'язання	1, не менше	0,69	0,78
Коефіцієнт платоспроможності	Власний капітал / Зобов'язання	50-100	0,48	0,35
Коефіцієнт заборгованості	Зобов'язання / Власний капітал	0,3-0,5	3,4	2,8
Коефіцієнт маневреності	Поточні активи / Власний капітал	0,4-0,6	0,79	0,83
Коефіцієнт автономії	Оборотні активи / Власний капітал	0,5-0,6	1,8	2,6
Коефіцієнт фінансової незалежності	Поточні активи / Позикові кошти	1, не менше	0,67	0,43

Аналізуючи розраховані коефіцієнти можна зробити наступні висновки:

1. Значення коефіцієнта поточної ліквідності дозволяє говорити про низький рівень ліквідності підприємства, так як його величина за аналізований період нижче достатнього рівня. Виникає досить високий рівень підприємницького ризику, тому що поточні зобов'язання перевищують поточні активи.

2. Судячи зі значень коефіцієнта термінової ліквідності, ресторанний суб'єкт практично не здатен виконувати свої поточні зобов'язання за рахунок швидколіквідних активів.

3. Досить низький рівень коефіцієнта платоспроможності говорить про те, що більша частина майна була сформована за рахунок позикових коштів.

4. Коефіцієнт маневреності вище рівня, що рекомендується. Виходячи з цього видно, що у пабу є власний капітал, яким можна вільно маневрувати з метою збільшення закупівель та інше. Отже, паб «Фелікс» може виявитися в положенні банкрута у випадку технічного переозброєння і зазнавати труднощів з основною діяльністю.

5. Високий коефіцієнт автономії показує велику частку коштів, вкладених власниками в загальну вартість майна фірми. Це ж підтверджують дані пасиву балансу. Коефіцієнт автономії вище 50% говорить про те, що підприємство могло б, реалізувавши половину майна, погасити боргові зобов'язання. Значення коефіцієнта фінансової незалежності менший 1, вказує на дефіцит оборотних коштів у підприємства протягом року, тобто неспроможність ресторанного закладу покрити всі заборгованості.

Отже, проведений організаційно-управлінський аналіз діяльності пабу «Фелікс», м. Житомир показав негативні симптоми фінансово-економічного стану, які потребують посиленого управлінського контролю в аспектах використання майна та оперування фінансовими результатами.

2.2. Аналіз політики управління системи якості та факторів, що її обумовлюють

На систему управління якістю чинять вплив фактори як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, дослідження яких дозволяє визначити модель поведінки та сформуванню системи взаємодії з контрагентами, споживачами та місцевими органами влади. Виходячи з цього, необхідним є комплексний аналіз, що дозволить критично оцінити ефективність стратегії управління

якістю, якої дотримується паб «Фелікс». З цією метою доцільно застосувати такий метод стратегічного аналізу як SWOT-аналіз, що орієнтований на визначення сильних сторін та можливостей, а також виявлення загроз та слабких сторін у функціонуванні ресторанного закладу.

Відповідно до першого етапу SWOT-аналізу необхідним є дослідження впливу факторів зовнішнього середовища, що представлено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Оцінка факторів зовнішнього середовища непрямої дії пабу «Фелікс»

Група факторів	Прояв впливу фактора	Характер впливу фактора на підприємство	Оцінка ступеня впливу факторів
Економічні			
1. Жорстка податкова політика	3	-1	-3
2. Дії антимонопольного законодавства	2	+1	2
3. Зменшення бази оподаткування	2	+1	2
4. Пандемічна криза	3	-1	-3
5. Зниження рівня розвитку інфляції	3	+1	3
6. Доступність до фінансових ресурсів	1	+1	1
7. Спад інновацій	3	-1	-3
8. Ріст безробіття	2	-1	-2
9. Низький рівень заробітної плати	2	-1	-2
10. Свобода ціноутворення	3	+1	3
Політичні			
1. Поляризація політичних сил	1	-1	-1
2. Нестабільна законодавча база	3	-1	-3
3. Високий ступінь суспільного незадоволення	1	-1	-1
4. Дії уряду з регулювання якості	3	+1	3
5. Зміни у законодавчій владі	2	-1	-2
Демографічні			
1. Погіршення демографічної ситуації в країні	1	-1	-1
2. Скорочення чисельності населення	2	-1	-2
Науковотехнічні			
1. Стан матеріально-технічної бази	3	-1	-3
2. Низький рівень розвитку НДДКР	2	-1	-2
3. Відсутність фінансування наукоємних галузей	3	-1	-3
Соціальнокультурні			
1. Низький рівень життя	3	-1	-3
2. Переорієнтація життєвих цінностей	3	-1	-3
3. Зниження рівня освіти і культури	1	-1	-1

Нестабільна політична ситуація в Україні негативно впливає на підприємницьку діяльність. Постійна зміна законодавчих актів або їх

відсутність значно знижують темп розвитку ресторанного бізнесу. Пандемічна криза гальмує розвиток через коливний локдаун та зупинку діяльності. Низький рівень заробітної плати та ріст безробіття призводить до спаду економіки. Низький рівень життя, що подавляє значну частину населення спричиняє переорієнтацію життєвих цінностей населення і відповідно впливає на розвиток ресторанних суб'єктів.

Таблиця 2.9

Перелік можливостей і загроз макросередовища пабу «Фелікс»

Фактори макросередовища		Оцінка	Можливі варіанти вирішення
1.	Можливості (фактори сприятливого впливу):		Зменшення бази оподаткування дасть змогу отримувати більший прибуток.
1.1	Дії антимонопольного законодавства	2	Зниження рівня розвитку інфляції сприятиме зниженню цін на ресторанный продукти, стабілізації валютних курсів. Свобода ціноутворення дає змогу туристичному підприємству самостійно встановлювати цінову політику і отримувати максимально можливі вигоди від своєї діяльності.
1.2	Зменшення бази оподаткування	2	
1.3	Зниження рівня розвитку інфляції	3	
1.4	Свобода ціноутворення	3	
1.5	Дії уряду по регулюванню підприємницької діяльності	3	
1.6	Наявність різноманітних форм підприємницької діяльності	2	
1.7	Наявність природних ресурсів	1	
2.	Загрози (фактори несприятливого впливу)		Для зупинення спаду діяльності необхідно залучати інвестиції, розробляти і впроваджувати інновації та новітні технології для виходу з кризи. Щодо пандемічної кризи – варто створювати адаптивні механізми та орієнтуватися на дистанціювання відносин. Для підвищення рівня освіти необхідно впроваджувати освітні реформи і знижувати вартість навчання. Проблему демографічної ситуації можна вирішити стимулюючи відповідною політикою
2.1	Жорстка податкова політика	-3	
2.2	Спад виробництва НТП	-3	
2.3	Поляризація політичних сил	-1	
2.4	Пандемічна криза	-3	
2.5	Високий ступінь незадоволення урядом	-1	
2.6	Погіршення демографічної ситуації в країні	-1	
2.7	Моральне та технічне старіння матеріально – технічної бази	-3	
2.8	Низький рівень освіти	-3	

Звичайно, фактори зовнішнього середовища мають опосередкований вплив на діяльність пабу «Фелікс», проте динаміку таких факторів обов'язково необхідно враховувати при розробленні програми управління якістю. Слід відмітити, що значна зміна вектору впливу даних факторів може викликати значні перетворення у діяльності закладу.

Таблиця 2.10

Оцінка факторів зовнішнього середовища прямої дії пабу «Фелікс»

	Фактори	Прояв фактора	Вплив фактора	Оцінка фактора
Споживачі	Нейтральне відношення споживачів до продукції та послуг пабу	1	-1	-1
	Низький ступінь залежності споживачів від продукції та послуг пабу	1	-1	-1
	Низький рівень інформованості споживачів про продукції та послуг пабу	3	-1	-3
	Низька орієнтація споживачів у ресторанному бізнесі	2	-1	-2
	Незначна прихильність споживачів до продукції та послуг пабу	3	-1	-3
	Наявність кола постійних споживачів	3	+1	3
	Сприятливі ціни для споживача	3	+1	3
	Висока торгова сила споживачів	3	+1	3
	Вдале місце розташування	1	+1	1
	Організація доставки	1	+1	1
Конкуренти	Наявність великої кількості дрібних конкурентів	2	-1	-2
	Конкуренти пропонують більш широкий асортимент продукції та послуг	2	-1	-2
	Конкуренти реалізують свої продукти за більш низькими цінами	3	-1	-3
	Неконкурентоспроможність продукції та послуг пабу	3	-1	-3
	Відсутність вивчення конкурентів	2	-1	-2
	Високий ступінь активності основних конкурентів	3	-1	-3

Найбільш негативний вплив на діяльність пабу «Фелікс» здійснюють такі фактори як низький рівень інформованості споживачів про продукції та послуг пабу; незначна прихильність споживачів до продукції та послуг пабу; реалізація конкурентами своїх послуг за нижчими цінами; високий ступінь активності основних конкурентів.

До факторів зовнішнього середовища, що мають позитивний вплив на діяльність пабу «Фелікс» є наявність кола постійних споживачів; організація доставки; вдале місце розташування пабу.

Таблиця 2.11

Перелік можливостей і загроз безпосереднього оточення пабу «Фелікс»

Фактори мікросередовища		Оцінка	Можливі варіанти вирішення
1.	Можливості (фактори сприятливого впливу):		Сприятливі ціни приваблюють потенційних споживачів так само як і вдале місце розташування. Досить висока ціна визначає контингент споживачів із високим рівнем доходу
1.1	Наявність кола постійних споживачів	3	
1.2	Сприятливі ціни для споживача	3	
1.3	Висока торгова сила споживачів	3	
1.4	Вдале місце розташування	1	
1.5	Організація доставки		
2.	Загрози (фактори несприятливого впливу)		Нейтральне відношення споживачів до послуг даного підприємства можна зменшити впровадивши різноманітні акції та програму лояльності, які будуть приваблювати споживачів. Підвищення рівня інформованості споживачів можна забезпечити за допомогою ефективної маркетингової політики. Забезпечення конкурентних переваг на ринку ресторанних послуг можна досягти вивчивши основних конкурентів та їх переваги, а також переглянути цінову політику та підвищивши якість послуг та обслуговування.
2.1	Нейтральне відношення споживачів до продукції та послуг пабу	-1	
2.2	Низький ступінь залежності споживачів	-1	
2.3	Низький рівень інформованості споживачів про продукції та послуг пабу	-3	
2.4	Незначна прихильність споживачів до пабу	-3	
2.5	Конкуренти реалізують свої послуги за більш низькими цінами	-3	
2.6	Неконкурентоспроможність продукції та послуг пабу	-3	
2.7	Високий ступінь активності основних конкурентів	-3	

Результати аналізу факторів ділового оточення, що мають прямий вплив на діяльність пабу «Фелікс» є неоднозначними, тому доцільно більш детально дослідити конкурентне середовище в якому він функціонує та рівень якості ресторанного продукту.

Основними конкурентами пабу «Фелікс» є такі ресторани заклади як «1001 ніч», «Пан Марципан», «The Grill» та «Чернігів». Отже, проаналізуємо діяльність конкурентів на основі застосування експертного оцінювання їх діяльності, для цього обираємо шкалу від 1 до 3 балів та 10 критеріїв за якими буде здійснюватися оцінювання. На основі проведеного аналізу, можна зробити висновок, що найбільшими конкурентами ресторанного закладу «Фелікс» є такі підприємства як «1001 ніч» та «The Grill», оскільки саме вони отримали найбільшу суму балів – 29 і 19 балів відповідно.

Таблиця 2.12

Конкуренти пабу «Фелікс» м.Житомир

№	Критерій оцінювання	Фелікс	Пан Марціпан	Чернів	1001 ніч	The Grill
1.	Доля ринку	2	1	1	3	1
2.	Матеріально-технічна база	1	1	1	3	3
3.	Маркетингова діяльність	3	2	1	3	2
4.	Обсяг продажів	2	2	2	3	2
5.	Широта асортименту	1	2	1	3	1
6.	Рівень цін на послуги	1	2	2	2	2
7.	Якість послуг	2	2	1	3	2
8.	Система дистрибуції	2	2	1	3	2
9.	Рівень сервісу	2	1	1	3	2
10.	Система управління	1	1	2	3	2
Сума балів		17	16	13	29	19

Однак, всі конкуренти представлені у табл. 2.12, мають свої конкурентні переваги і можуть впливати на позицію ресторанного закладу «Фелікс» на даному локальному ринку ресторанних послуг. Основна небезпека полягає у тому, що паб «Фелікс» дотримується стратегії концентрації (американський стиль), а переважна більшість конкурентів спеціалізуються на універсальній концепції, що дає їм певні переваги у смакових перевагах споживачів.

В цілому, асортимент ресторанних продуктів у всіх аналізованих ресторанних закладах є досить схожим. Однак, серед конкурентів аналізованого ресторанного закладу основної перевагою є наявність програми лояльності, що приваблює потенційних споживачів, та впровадження системи управління якістю, завдяки якій споживачі визначають паб на рівні 4,5 балів із 5 максимальних балів за відгуками.

Отже, проведений аналіз впливу факторів на управління якості пабу «Фелікс» дозволяє зробити висновок, що він досить тривалий час реалізує стратегію концентрації. Це призвело до низької маркетингової активності,

проте сприяє достатньо високій якості ресторанної продукції та обслуговування.

2.3. Оцінка результативності діючої системи менеджменту якості

Оцінювання результативності системи управління можна здійснити через параметри оцінки якості послуг та показники роботи пабу (NPS (Net Promoter Score) – індекс клієнтської лояльності; CSI (Customer Satisfaction Index) – індекс впевненості в клієнтах; ЕВІТ – середня виручка за день; ОР – оборотність ресторанного закладу; PI (Profitability Index) – рентабельність ресторанного закладу.

Таблиця 2.13

Матриця вихідних даних для оцінки результативності системи якості пабу «Фелікс», 2019-2021 рр.

Роки	Динаміка			NPS	SCI	Середній показник
	ЕВІТ	ОР	PI			
2018	0,125	0,14	0,2,	0,1	0,84	0,220
2019	0,181	0,136	0,186	0,4	0,91	0,36402
2020	0,023	0,052	0,10,2	0,2	0,87	0,25124

Джерело: розробка авторів на основі [28; 34; 47]

Продемонструємо показники в динаміці (рис. 2.2).

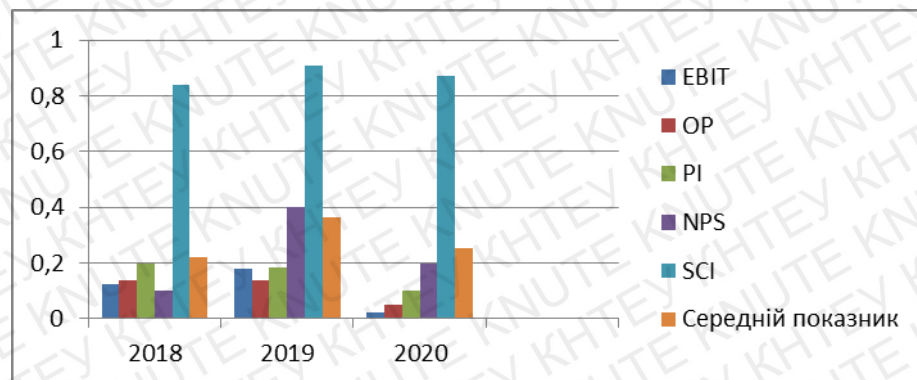


Рис.2.2. Динаміка показників результативності системи якості пабу «Фелікс»

На основі розрахованих даних побудуємо карту позиціонування (рис. 2.3). Паб «Фелікс» потрапив у квадрант «економ», при досить невисокій ціні паб має досить високу якість обслуговування. Тому при дотриманні стандартів

якості продукції та обслуговування можна досягти позитивних фінансових результатів.

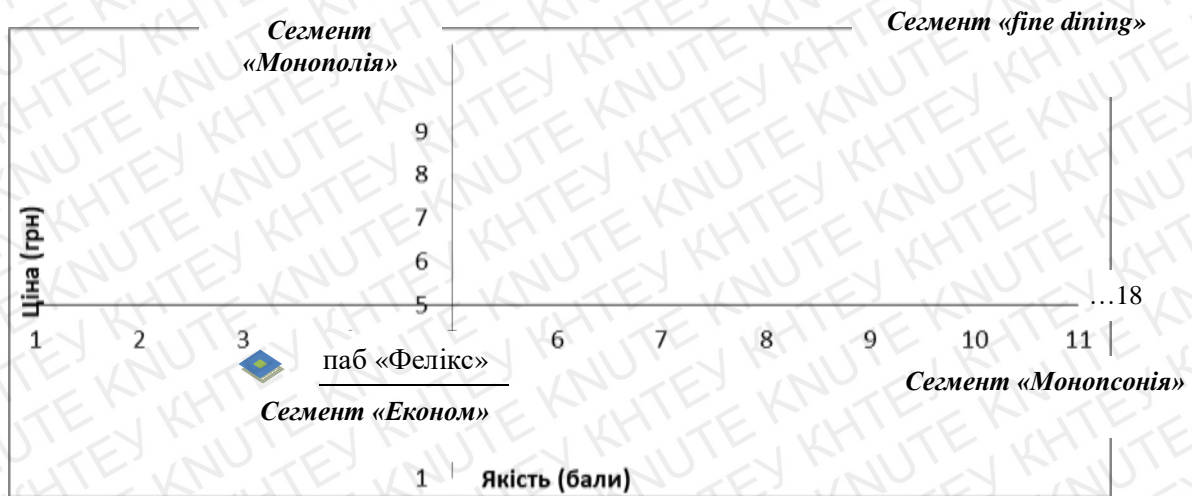


Рис.2.2. Карта позиціонування системи якості пабу «Фелікс»

Джерело: розроблено за [34]

Застосовуючи методологію, запропоновану у розділі 1 (таблиця 1.4), проведемо аналіз якості ресторанного продукту пабу «Фелікс», застосовуючи оцінки споживачів в Google Map.

Таблиця 2.14

Оцінювання якості ресторанного продукту пабу «Фелікс»

№ з/п	Критерії	Відгуки споживачів з різних джерел										Всього балів	Середнє значення
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	Якість продукції за ергономічними показниками	3	4	3	5	3	4	5	3	4	4	38	3,8
2	Швидкість, безпомилковість і точність обслуговування	4	2	3	4	5	3	2	2	3	4	32	3,2
3	Професіоналізм персоналу	4	4	5	3	4	4	4	5	5	3	41	4,1
4	Комплексність послуги	3	3	3	4	5	4	4	2	3	3	34	3,4
5	Оснащеність та комфортні умови торговельного залу	3	3	4	3	5	5	5	4	5	4	41	4,1
6	Відповідність стандартам якості	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	28	2,8
7	Нейромаркетинговий контент	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	39	3,9
8	Репутація ресторану	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	41	4,1
9	Якість менеджменту	3	3	4	5	4	5	3	2	3	4	35	3,5
10	Якість роботи зі зверненнями (рекламаціями)	2	2	2	3	3	4	3	4	3	5	31	3,1
Середнє значення важливості оцінюваних критеріїв (B)												3,6	

Середнє значення оцінюваних критеріїв (3,6 балів) показало посередній результат, що підтверджує позиціонування пабу в сегменті «економ», де зберігається гармонійне співвідношення середньої ціни та середньої якості. Як відомо, якість ресторанного сервісу складається з трьох вимірів: функціональної якості, екологічної та технічної якості, які визначаються наступними параметрами: впевненість, точність, лояльність, відчутність та оперативність.

Дослідимо ці параметричні оцінки якості в пабі «Фелікс», зважаючи на межі значень: присутність параметру – 1 бал, відсутність – 0 балів. Максимальна сума балів - 4. Отримані оціночні показники внесемо в таблицю 2.15.

Таблиця 2.15

Параметрична оцінка системи управління якістю в пабі «Фелікс»

Виміри якості	функціональна	екологічна	технічна	Середня оцінка
Екстер'єр пабу	3,9	3,0	3,0	3,3
Інтер'єр пабу	3,2	4,2	3,2	3,5
Ресторанна продукція	2,2	4,1	3,1	3,1
Обслуговування в залі	1,0	1,0	1,0	1,0
Продаж на виніс	4,0	3,5	2,4	3,3
Доставка	1,0	1,0	0	0,7
Івент - послуги	0	0	0	0
Середнє значення (С)	2,2	2,4	1,8	2,1

Визначимо рівень якості на основі задоволеності споживачів та зобразимо отримані значення на модифікованій карті позиціонування якості ресторанного сервісу:

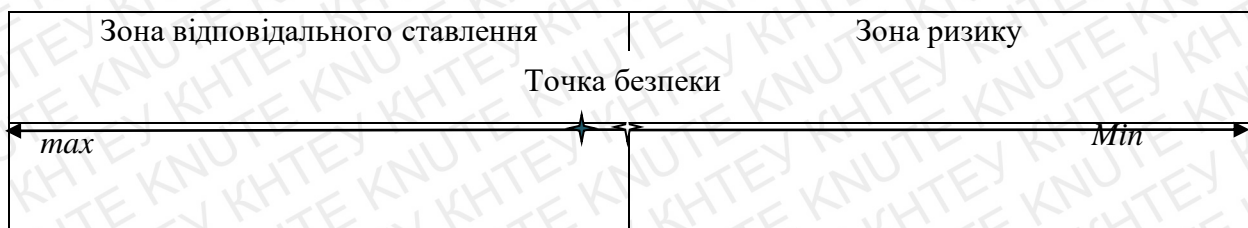


Рис. 2.3. Карта позиціонування якості пабу «Фелікс»

За даними рис. 2.3 бачимо, що рівень якості знаходиться у наближеному діапазоні до точки безпеки. Так, наприклад, функціональна якість в пабі оцінена у 2,2 бали, екологічна якість – у 2,4 бали, а технічна 1,8 балів.

Як бачимо з модифікованої карти позиціонування якості рис. 2.3, існує три стратегічні напрями управління якістю ресторанного сервісу в пабі: відповідальне ставлення, коли враження від послуг та рівень задоволеності споживачів перевищують фахові оцінки; оперування ризиками – рівень якості не відповідає очікуванням споживачів та точка безпеки, що відповідає повній відповідності очікуваної та реальної якості послуг. Отже, очікувано у зоні відповідального ставлення проте наближеній до точки безпеки опинився ресторанний сервіс пабу «Фелікс», для якого якість та задоволеність споживачів варто перевести у пріоритетні завдання стратегічного управління та розвитку.

Щодо технічної якості варто вивчити відгуки споживачів. Так, на основі опитування відвідувачів нами була проаналізована інформація про фактичну якість впровадження принципів НАССР (системи управління безпечністю харчових продуктів) (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Результати опитування відвідувачів пабу «Фелікс» у 2019 та 2020 рр. за 5-бальною системою

Як бачимо, в результаті досліджень НАССР відбулись наступні позитивні зміни: покращилась якість страв; удосконалено процес

обслуговування відвідувачів; зростає безпека споживання страв; свіжість страв не викликає сумніву у відвідувачів.

Основні недоліки обслуговування у пабі «Фелікс» були наступними (рис. 2.5).

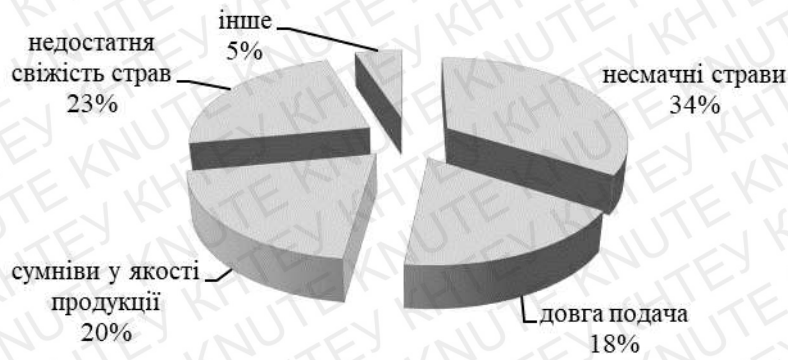


Рис. 2.5. Основні недоліки обслуговування у пабі «Фелікс»

Отже, виправлення недоліків сприятиме формуванню позитивної репутації пабу та зростанню лояльності споживачів завдяки усуненню причин можливого браку на кожному процесі сервісного обслуговування, а також полегшенню визначення відповідальності за забезпечення безпеки.

Таким чином, дослідження показали, що в цілому система управління якістю знаходиться у задовільному стані, що підтверджено відповідними розрахунками. Проте потребує удосконалення усіх параметрів якості: функціональної – здатність персоналу якісно виконувати свої обов'язки, що прямо залежить від кваліфікації, досвіду, вмінь, професійних навичок працівників, втілює корисні властивості послуг і характерні особливості процесу їх надання; технічної якості – визначає дотримання вимог до матеріально-технічної бази; екологічної – формується шляхом використання безпечних і екологічних матеріально-технічних концептів та принципів. Окремим напрямком удосконалення якості у перспективі є впровадження та контроль в системі управління безпекою харчових продуктів (НАССР).

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ПАБУ «ФЕЛІКС», М. ЖИТОМИР

3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації системи менеджменту якості

В системі управління якістю, в основному, реалізуються дві стратегії або дві цілі: перша – система управління якістю потрібна як засіб підвищення результативності й ефективності діяльності пабу; друга – система управління якістю впроваджується тільки для одержання сертифіката якості.

Звичайно користь від досягнення цих цілей різна. Досягнення першої цілі дозволить звести до мінімуму ризик формального впровадження, тоді як друга досить реально сприяє цьому. У процесі реалізації першої стратегії акцент робиться на поліпшення якості послуг і процесів діяльності. При цьому виникне природна потреба у затвердженні найбільш раціонального складу документів, у здійсненні об'єктивних внутрішніх аудитів, самооцінці діяльності, проведенні аналізу на основі фактичних даних та інформації, виділенні необхідних ресурсів для функціонування системи управління якістю. Вибір такої стратегії створить необхідні умови для реалізації основних принципів, на яких базуються стандарти серії ISO.

У процесі реалізації другої стратегії може виникнути велика ймовірність того, що система управління якістю буде впроваджена формально. Якщо у керівництва буде бажання одержати тільки сертифікат, то формалізм при впровадженні системи забезпечений. Також буде не тільки низька результативність та ефективність її функціонування, але і дискредитація ідеї серед посадових осіб та громадян як замовників послуг. При реалізації цієї стратегії впровадження системи якості в органі місцевого самоврядування, як правило, відбувається без відповідного аналізу стану діяльності та виявлення «вузьких місць» і всього того, що гальмує поліпшення якості роботи. Причому і після одержання сертифіката необхідні

зміни в документи, що враховують зміни в процесах і наданні послуг, не вносяться.

Таким чином, пропонуємо пабу «Фелікс» реалізувати стратегію сертифікації, яка підтвердить досить високу оцінку споживачів та допоможе підвищити якість ресторанної продукції та послуг, долаючи негативні результати, отримані в результаті проведених аналітичних досліджень.

Для успішного функціонування пабу «Фелікс» необхідно формування і підтримання ефективної системи управління, складовою частиною якої є менеджмент якості. Сертифікація послуг харчування, що надаються ресторанами, барами, кафе, їдальнями, закладами постачання їжі тощо, проводиться на відповідність вимогам безпеки, встановленим у нормативних документах, що діють в Україні [49], яка може включати наступні схеми сертифікації (рис.3.1):

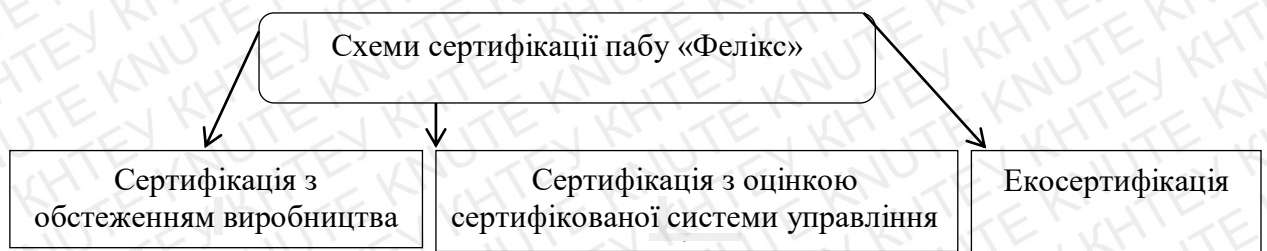


Рис. 3.1. Можливі схеми сертифікації пабу «Фелікс» [49]

Найбільш доцільною схемою для сертифікації системи управління якістю для пабу «Фелікс» є друга схема, що передбачає отримання сертифікату відповідності та ліцензії на право застосування та маркування власних сортів пива та послуг знаком відповідності, що видається на підставі позитивних результатів випробувань акредитованою лабораторією [49]; та третя схема – екосертифікація.

Термін дії сертифікату на систему управління якістю – до 3 років. Сертифікація здійснюється по таким етапам (рис. 3.2):

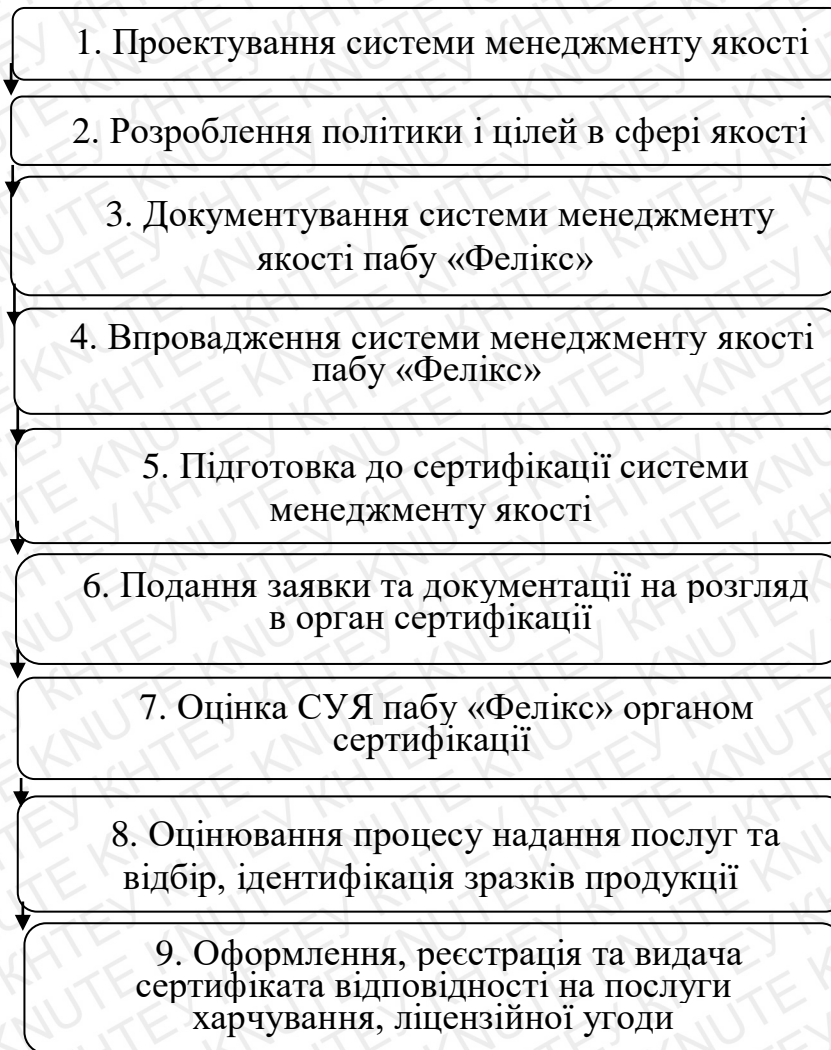


Рис. 3.2. Формування системи менеджменту якості пабу «Фелікс»

Розроблення політики і цілей в області якості погоджується із частиною загальної політики і стратегії пабу. При цьому, враховуватимуться наступні перспективи:

- подальші поліпшення, необхідні для успішної діяльності. Цей крок передбачатиме постійне впровадження інновацій в технологічних та технічних аспектах бізнесу, удосконалення меню та впровадження нових додаткових послуг, що відповідають запитам споживачів;
- очікуваний чи бажаний ступінь задоволеності споживачів;
- підвищення кваліфікації персоналу. Впровадження інновацій потребує удосконалення фахових компетентностей;

- потреби та очікування інших зацікавлених сторін. Власник та менеджмент пабу повинні бачити соціальний та економічний ефект від впровадження системи сертифікації та співвідносити із стратегічними цілями;

- ресурси, необхідні для виходу за рамки вимог МС ІСО серії 9000, більші, ніж отримуваний прибуток, тому потрібно шукати додаткові власні та позикові джерела фінансових ресурсів;

- потенційний внесок постачальників та партнерів передбачає додаткові фінансові вливання та додаткового часу для впровадження та реалізації стратегії сертифікації.

Проектування системи менеджменту якості, в свою чергу, визначає основні та допоміжні бізнес-процеси і здійснює розподіл відповідальності і повноважень керівництва в системі.

Документування системи менеджменту якості пабу «Фелікс» включатиме:

- 1) документально оформлені політику і цілі в області якості;
- 2) настанову з якості, що містить область застосування системи менеджменту якості; перелік документованих процедур, розроблених для системи управління якістю; опис взаємодії процесів системи менеджменту якості, матрицю відповідальності;
- 3) документовані процедури: управління документацією; управління записами про якість; проведення внутрішніх перевірок; управління невідповідностями; коригувальних та запобіжних дій;
- 4) документація з ідентифікації, зберігання, захисту, відновлення, визначенні термінів збереження і вилучення записів щодо управління якістю.

Основні види документів системи якості наведено на рис. 3.3.

Усі документи з якості об'єднані основною вимогою – необхідністю забезпечення їх постійної актуалізації. Звичайно, документування та контроль вимагатимуть додаткових витрат часу та грошей.



Рис.3.3. Види документів системи управління якістю пабу «Фелікс»

В системі управління якістю пабу потрібно проводити постійний моніторинг та внутрішній контроль, що забезпечується веденням записів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

Записи в СУЯ відповідно вимогам МС ІСО-9001 пабу «Фелікс»

Пункт ІСО-9001	Зміст записів	Види записів
5.6.1	Аналіз з боку керівництва	Акти аналізу, протоколи «дня якості», протоколи зборів, нарад
6.2.2	Освіта, підготовка, навички та досвід персоналу	Особисті справи співробітників, журнали, картки у відділі кадрів
7.1	Відповідність процесів вимогам	Журнали з бронювання столів, замовлень продукції на доставку, журнали обліку обороту оборотних засобів
7.2.2	Аналіз вимог до продукції, послуг	Технологічні картки, протокол про наміри
7.3.2	Вхідні дані проектування та розроблення нових страв, послуг	Технологічні картки, технічне завдання на розробку
7.3.4	Аналіз проекту та розробки	Висновок за проектом
7.3.6	Затвердження проекту та розробки	Стверджувальний підпис на акті
7.3.7	Зміни проекту та розробки	Повідомлення про зміну

Пункт ISO-9001	Зміст записів	Види записів
7.4.1	Результати постачальників	Реєстр надійних постачальників
7.5.2(1)	Валідація процесів забезпечення виробничої діяльності	Протокол перевірки виробничих процесів, поопераційного контролю
7.5.3	Ідентифікація послуг	Логотип, брендбук, геокарта
7.5.4	Власність споживача втрачена, пошкоджена. Власність пабу пошкоджена споживачем	Акти пошкодження майна, акти забутих речей
8.2.2	Результати внутрішніх перевірок	Графік внутрішніх перевірок, звіти та акти внутрішніх перевірок
8.2.4	Відповідність послуг критеріям	Сертифікати відповідності
8.3	Характер невідповідностей, вжиті дії	Фіксування рекламаций. Робота з відгуками
8.5.2	Результати вжитих коригувальних дій	Відмітка в плані коригувальних дій
8.5.3	Результати вжитих запобіжних дій	Відмітка в плані

Тому для оптимізації цього процесу в рамках діючої організаційної структури (рис. 2.1) дані функції варто покласти на директора пабу, зав виробництвом, бухгалтера та адміністратора. Це дозволить сформувати власний репутаційний та іміджевий капітал, забезпечити собі легітимність та регулятивність бізнес-процесів, скерувати систему операційною діяльності на контроль над дотриманням вимог законодавства та очікувань споживачів.

Упровадження системи управління якістю пов'язане з затратами. Але якщо функціонування її не буде забезпечувати необхідний ефект, то ці затрати будуть невиправдані. Тому впровадження системи якості повинно здійснюватись виходячи з внутрішньої потреби, метою якої однозначно повинно бути підвищення результативності й ефективності діяльності пабу.

3.3. Прогнозування результативності реалізації пропонуванних заходів

Стратегії управління якістю в пабі «Фелікс» повинні базуватися на дослідженні вже існуючих систем контролю якості та цілей управління якістю.

Враховуючи, що пропонувані цілі з проведення сертифікації продукції та послуг пабу є різноплановими завданнями, які вимагають витрат часу та коштів, пропонуємо відібрати найбільш перспективні альтернативи. В основі

відбору покладено критерій «простота реалізації з позиції економії часу та коштів».

Вибір здійснено на основі думки 10 експертів, які були залучені і до оцінки системи управління якістю пабу «Фелікс» у попередньому розділі. Оцінки відповідають трьохпозиційній шкалі. Так, за критерієм терміновості: 3 бали – найвища терміновість впровадження, 2 – середнє значення, 1 – не надто терміново (з впровадженням заходу можна почекати певний час). За критерієм простоти реалізації 3 бали – абсолютна ймовірність реалізації, 2 – альтернатива середньої важкості, 1 – витрати часу або коштів значно вище за очікуваний ефект. Середнє значення оцінок експертів за кожною альтернативою представлено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Альтернативи формування системи управління якістю в процесі підготовки до сертифікації

№ з/п	Альтернатива	Результати розрахунків за критеріями, бали	
		Важливість	Простота реалізації
1	2	3	4
1	Створення системи тренінгів персоналу для підготовки до роботи в нових умовах	1,25	1,375
2	Надання необхідної інформації на сайті та геокарті	1,75	1,25
3	Поліпшення матеріально-технічної бази	2,5	2,5
4	Впровадження стандартів управління якістю в пабі	2,375	1,625
5	Розробка програми управління та контролю якості	2,625	2,5
6	Робота з документацією	2,875	1,5
7	Зміна вивіски	2,625	2,875
8	Розробка заходів для подолання різних видів ризиків, хеджування	2,25	2,625
9	Визначення цілей для проходження сертифікації	2,375	1,75
10	Розробка програми адаптації та мотивації персоналу до перетворень	1,75	1,25
11	Розробка процедури внутрішнього та зовнішнього аудиту системи якості	2,75	2,75
12	Створення бренд-буку та управління геокартою	1,375	1,625
13	Розробка процедури проведення сертифікації та її проведення	1,625	2,375
14	Введення бізнес-процесу внутрішнього контролю, що виконує	2,5	1,5

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4
	функцію моніторингу недотримання вимог законодавства, нормативних документів, правил і стандартів наглядових органів, галузевих асоціацій, кодексів поведінки тощо		

Розраховано за [18; 40; 49]

На рис. 3.4 усі альтернативи зображено у двовірній площині, яку поділено на чотири квадранти – альтернативи: нетермінові та складні у реалізації (лівий нижній квадрант); з найвищою терміновістю, та складні для реалізації (правий нижній квадрант); альтернативи нетермінові та достатньо прості у реалізації (лівий верхній квадрант) та термінові і легко реалізовані альтернативи (правий верхній квадрат).

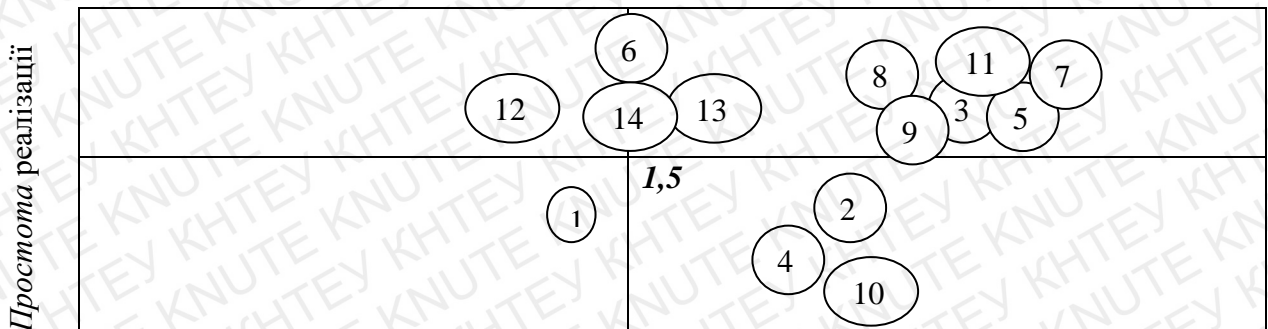


Рис. 3.4. Пріоритетність стратегічних заходів формування системи управління якістю в процесі проведення сертифікації пабу «Фелікс»

Як видно з рисунку 3.2 пріоритетними заходами для проходження сертифікації пабу «Фелікс» повинні стати альтернативи:

- 3 – поліпшення матеріально-технічної бази;
- 5 – розробка програми управління та контролю якості;
- 6 – робота з документацією;
- 7 – зміна вивіски;
- 8 – розробка заходів для подолання різних видів ризиків, хеджування;
- 9 – визначення цілей для проходження сертифікації;
- 11 – розробка процедури внутрішнього та зовнішнього аудиту системи якості;

13 – розробка процедури проведення сертифікації пабута її проведення;

14 – введення служби внутрішнього контролю.

Пріоритетні, але важкі до впровадження в даному пабному підприємстві заходи розділились на надання необхідної інформації на корпоративному сайті, впровадження корпоративних стандартів в пабі та розробку програми адаптації та мотивації персоналу до перетворень.

Таким чином, означені напрями формування корпоративної культури вимагають ретельної підготовки персоналу до впровадження змін, і, в більшості, є недорогими та дієвими.

Тому для їх впровадження важливим є проведення роз'яснювальної роботи з намічених змін на підприємстві для персоналу для надання більшої інформації про заплановані перетворення, цілі, необхідні компетентності, знання та вміння, а також роз'яснення переваг та недоліків на різних етапах впровадження. Незважаючи на те що процес переходу найчастіше ретельно планується, будь-які зміни практично завжди тягнуть за собою стан невизначеності в компанії. У зв'язку з цим успішність проведених заходів багато в чому залежить від того, наскільки персонал компанії залучений в сам процес, наскільки зрозумілі і прозорі цілі організаційних змін. Таку роботу зручно проводити в форматі тренінгу або семінару, де можна обговорити існуючі проблеми, питання та занепокоєння.

Витрати для реалізації проекту по впровадженню системи якості і проведення сертифікації будуть здійснені, в основному, за рахунок власних (чистого прибутку, амортизаційних відрахувань) джерел фінансування інноваційного проекту, а також кредиту. Видатки коштів по проекту виникають при залученні інвестицій, окрім того відтік готівки відбувається через поточні інноваційні витрати, сплату податків, відсотків за кредитами, погашення позик [40]. Для розрахунку основних показників ефективності проекту доцільно скласти таблицю (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Вихідні планові дані основних показників ефективності впровадження
СУЯ та сертифікації пабу «Фелікс» на 2022-2023 рр.**

Показник	Значення
1. Вартість проекту (витрати по СУЯ), тис грн	70
ЕВІТДА (дохід - змінні затрати-постійні витрати)	132,9
2. Термін окупності, років	0,53 або ≈ 7 міс.
4 Грошові потоки по кварталах, грн.:	
в 1 квартал	30
в 2 квартал	10
в 3 квартал	10
в 4 квартал	10
в 1 квартал 2023 року	10
5. Ставка дисконту,%	36

Джерело [складено автором]

Для реалізації запланованого проекту «Впровадження СУЯ та сертифікація пабу «Фелікс»» керівництву підприємства потрібно мати як власні фінансові ресурси, так і залучені. Згідно з рішенням директора підприємства, найкращим варіантом було б взяти кредит в банку. Розрахунок строку окупності інвестиційного проекту буде проходити за умов того, що підприємство бере кредит в банку сумою 70 000 грн. на 5 кварталів, ставка дисканту 36 % (залежить від відсоткової ставки взятих грошей в банку, рівня інфляції, а також включає ризики які можуть бути при впровадженні і подальшій експлуатації проекту). Під час розрахунків також врахуємо ймовірні вигоди від реалізації проекту. Впровадження запропонованого проекту сприятиме подальшому розвитку закладу, що в першу чергу дозволить суттєво знизити витрати на оплату праці, матеріальні затрати і інші операційні витрати, збільшити обсяги продажу продукції та послуг пабу. Розрахунок чистого дисконтованого доходу (NPV) проведемо за формулою:

$$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{Bt - Ct}{(1+i)^n} - IC \quad (3.1)$$

де Bt – вигоди проекту в рік t ;

Ct – витрати проекту у рік t ;

t – ставка дисконту (36%);

n – тривалість реалізації проекту.

Результати розрахунків внесено до табл. 3.4.

Таблиця 3.4.

**Розрахунок фактичних грошових потоків для визначення NPV проекту
«Впровадження СУЯ та сертифікація пабу «Фелікс»»**

Період часу (t), квартал	Інвестиції	Доходи (Bt)	Витрати (Ct)	Bt–Ct	Кдиск (1/(1+i) ^t)	Чисті дисконтовані надходження
0	70	-	-	-	1	-
1		1210,77	1270,61	-59,838	0,926	-56,9886
2		1331,847	1308,73	23,1208	0,857	20,97121
3		1465,0317	1347,99	117,044	0,794	101,1067
4		1611,5349	1388,43	223,107	0,735	183,5508
5		1772,6884	1430,08	342,608	0,681	268,4422
	70	7391,8719	6745,83	515,0544	-	276,69

Джерело: складено автором з урахуванням темпів інфляції 5%

Виходячи з отриманих обрахунків, бачимо що NPV даного проекту становить 276,69 грн, що є досить позитивним для компанії. Так як витрати проекту порівняно до прогнозованого доходу є у своєму еквіваленті меншими, то і проект можна вважати ефективним та прибутковим.

Наступним розрахуємо індекс рентабельності вкладених коштів за формулою 3.2:

$$PI = \sum_{k=1}^n \frac{Bt - Ct}{(1+i)^k} \div IC = \frac{0544}{70} = 7,3 \quad (3.2)$$

Оскільки, індекс рентабельності інвестицій більший за 1 (7,3), проект з впровадження СУЯ та проведення сертифікації є ефективним і доцільним для пабу. Також, розрахуємо коефіцієнт вигод/витрат, який показує скільки ми отримуємо від 1 вкладеної гривні (3.3):

$$BCR = \sum_{t=1}^n \frac{Bt}{(1+i)^t} \div \sum_{t=1}^n \frac{Ct}{(1+i)^t} \quad (3.3)$$

де Bt – вигоди проекту в рік t;

Ct – витрати проекту у рік t;

t – ставка дисконту (36%);

n – тривалість проекту.

$$BCR = \frac{1210,77 \times 0,926 + 1331,847 \times 0,857 + 1465,0317 \times 0,794 + 1611,5349 \times 0,735 + 1772,6884 \times 0,681}{1270,61 \times 0,926 + 1308,73 \times 0,857 + 1347,99 \times 0,794 + 1388,43 \times 0,735 + 1430,8 \times 0,681} = 4,78$$

Пропоновані заходи є ефективними, оскільки на 1 вкладену гривню припадає 4,78 грн прибутку. Для оцінювання запропонованого проекту «Впровадження СУЯ та сертифікація пабу «Фелікс»» та з метою прийняття рішення щодо доцільності фінансування занесемо розраховані значення критеріїв ефективності проекту в таблицю: чиста теперішня вартість (NPV), індекс рентабельності інвестиції (PI), коефіцієнт вигоди-витрати (BCR) (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Показники оцінювання проекту «Впровадження СУЯ та сертифікація пабу «Фелікс»»

Показник	Значення	Рішення
Чистий дисконтований дохід (NPV), грн	276,69	Проект варто прийняти
Індекс прибутковості (PI)	7,3	Проект є прибутковим
Показник вигід/витрат (BCR)	4,78	Проект приймається

Отже, проаналізувавши показники оцінки ефективності запропонованого проекту, можна зробити висновок про доцільність проведення сертифікації та впровадження системи управління якістю. Тому для ефективної діяльності пабу «Фелікс» слід і надалі розвиватися, слідувати світовим тенденціям, постійно удосконалювати меню, виробляти власні продукти та запускати нові послуги для збільшення ефективності діяльності своєї діяльності. Щоб паб працював на задоволення потреб споживачів та отримання прибутку як злагоджена система, потрібно постійно удосконалювати окремі його елементи при цьому не забуваючи про взаємозалежність кожного елементу та забезпечення якості.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження щодо управління якістю послуг у ТОВ «паб» Фелікс», м. Житомир дозволяє зробити наступні висновки теоретичного та практичного характеру:

1. Узагальнення наукової літератури щодо трактування терміну «якість» показало еволюційний шлях трансформації поняття, яке, в основному спрямовується на продукт, і представляє собою не лише сукупність певних його характеристик та властивостей, що відрізняють його від іншого, аналогічного, але й наявність тих властивостей, що в повному обсязі задовольняють вимоги та бажання споживачів. Доведено, що якість – це ступінь відповідності та досконалості характеристик і властивостей продукту (послуг) стосовно вимог та потреб споживачів.

3. Узагальнення та критичний аналіз базових теоретичних положень щодо становлення та розвитку управління якістю показав, що процес управління якістю, що забезпечує як базові, так і розширені потреби споживача, є предметом стандартизації й нормативного регулювання. Тому розроблені відповідні стандарти: 1) ISO 9000:2015. Системи управління якістю. Основні положення та словник; 2) ISO 9001:2015. Система управління якістю. Вимоги; 3) ISO 9004:2012. Система управління якістю. Настанови щодо поліпшення показників; 4) ISO 19011:2015.; 5) ДСТУ ISO 22000:2019 Системи управління безпечністю харчових продуктів. Настанови щодо здійснення аудитів систем управління якістю і (або) екологічного управління, які є принциповими положеннями менеджменту якості усіх економічних суб'єктів.

4. Теоретично обґрунтовано визначення: якості ресторанного продукту – як ступінь відповідності та досконалості характеристик і властивостей продукту стосовно нормативно-правових та суспільних вимог, а також очікувань і потреб споживачів.

5. Теоретико-методичною основою оцінки рівня якості ресторанних послуг стали інструменти оцінювання якості, які прийнято поділяти на якісні, кількісні і комплексні. Зокрема застосовано кваліметричні методи оцінки.

6. Організаційно-управлінський аналіз діяльності пабу «Фелікс», м. Житомир показав як позитивні моменти, так і низку проблем. Серед позитивного, слід виокремити досягнення основних поставлених цілей з якості, крім інтер'єру, що може спричинити зниження задоволеності споживачів від отриманих послуг; достатню вмотивованість персоналу до поліпшення якості послуг. Аналіз процесів управління показав досить задовільний результат, але потребує ще роботи над визначеністю об'єктів та критеріїв, за якими здійснюватиметься контроль якості надання послуг. Серед негативних тенденцій, варто відмітити погіршення фінансових показників. Так, підприємство знаходиться у важкому фінансовому положенні, і незначне зростання активів (на 24,05%), в даному випадку, не може бути підставою для висновку про його благополучний стан. Аналізуючи розраховані коефіцієнти можна зробити наступні висновки: Значення коефіцієнта поточної ліквідності дозволяє говорити про низький рівень ліквідності підприємства, так як його величина за аналізований період нижче достатнього рівня. Виникає досить високий рівень підприємницького ризику, тому що поточні зобов'язання перевищують поточні активи. Судячи зі значень коефіцієнта термінової ліквідності, ресторанний суб'єкт практично не здатен виконувати свої поточні зобов'язання за рахунок швидколіквідних активів. Досить низький рівень коефіцієнта платоспроможності говорить про те, що більша частина майна була сформована за рахунок позикових коштів. Коефіцієнт маневреності вище рівня, що рекомендується. Виходячи з цього видно, що у пабу є власний капітал, яким можна вільно маневрувати з метою збільшення закупівель та інше. Отже, паб «Фелікс» може виявитися в положенні банкрута у випадку технічного переозброєння і зазнавати труднощів з основною діяльністю. Отже, проведений організаційно-управлінський аналіз діяльності пабу «Фелікс», м. Житомир показав

негативні симптоми фінансово-економічного стану, які потребують посиленого управлінського контролю в аспектах використання майна та оперування фінансовими результатами.

7. Досліджуючи вплив факторів на діяльність пабу «Фелікс» було виявлено, що найбільш негативний вплив здійснюють такі фактори як низький рівень інформованості споживачів про продукції та послуг пабу; незначна прихильність споживачів; реалізація конкурентами своїх послуг за нижчими цінами; високий ступінь активності основних конкурентів. До факторів, що мають позитивний вплив на діяльність пабу «Фелікс» є наявність кола постійних споживачів; організація доставки; вдале місце розташування пабу.

8. Проведений аналіз впливу факторів на управління якості пабу «Фелікс» дозволяє констатувати, що він досить тривалий час реалізує стратегію концентрації. Це призвело до низької маркетингової активності, проте сприяє достатньо високій якості ресторанної продукції та обслуговування.

8. Дослідження рівня якості в пабі показали, що в цілому система управління якістю знаходиться у наближеному діапазоні до точки безпеки. Функціональна якість оцінена у 2,2 бали, екологічна якість – у 2,4 бали, а технічна 1,8 балів. Рівень якості знаходиться у наближеному діапазоні до точки безпеки, тому якість та задоволеність споживачів варто перевести у пріоритетні завдання стратегічного управління та розвитку.

9. Спираючись на результати теоретичних і практичних досліджень діяльності пабу «Фелікс», м. Житомир запропоновано до впровадження стратегію сертифікації та впровадження системи управління якістю.

10. Економічний ефект заходів, спрямованих на поліпшення якості ресторанних послуг та тримання сертифікату про безпечність продукції показав позитивні прогнози: чистий дисконтований дохід (NPV) – 276,69 тис. грн., індекс прибутковості (PI) становитиме 7,3, показник вигід/витрат (BCR) – 4,78. Тому запропоновані заходи щодо поліпшення якості варто прийняти до реалізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. Отримано з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
2. ДСТУ ISO 22000:2019 Системи управління безпечністю харчових продуктів. Вимоги до будь-якої організації в харчовому ланцюгу (ISO 22000:2018, IDT) [ДСТУ ISO 22000: 2019 Системи управління безпечністю харчових продуктів. Вимоги до будь-якої організації харчового ланцюга (ISO 22000: 2018, IDT)]. Отримано з http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=86029
3. ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT) Системи управління якістю URL : [www. http://khoda.gov.ua/image/catalog/files /%209001.pdf](http://www.khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf)
4. Система управління якістю. Вимоги. ISO 9001:2008.
5. Система управління якістю. Вимоги. ДСТУ ISO 9001:2009.
6. Система управління якістю. Основні положення та словник. ISO 9000:2005. 4. Система управління якістю. Основні положення та словник. ДСТУ ISO 9000:2007.
7. Система управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності. ISO 9004:2009.
8. Система управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності. ДСТУ ISO 9004:2000.
9. Система управління якістю. Настанови щодо проведення аудитів. ISO 19011:2002.
10. Система управління якістю. Настанови щодо проведення аудитів. ДСТУ ISO 19011:2003.
11. Система управління якістю. Настанови щодо застосування ISO 9001:2008 в суб'єктах місцевого самоврядування. ДСТУ IWA 4:2009 (IWA 4:2009, IDT).
12. Постанова КМУ від 11.05.2006 р. № 614 “Про затвердження Програми запровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади”.
13. Методичні рекомендації щодо розроблення та впровадження систем управління якістю відповідно до стандарту ДСТУ ISO 9001-2001 в органах

виконавчої влади (Додаток 3 до спільного наказу Держспоживстандарту України та Голодержслужби України від 31.07.06 р. № 273/221)

14. Bovsh L., Gorkalo L. Compliance quality the luxury hotel service // Мат-ли II Міжнар. наук.-практ. конф. «Глобальні імперативи розвитку бізнесу та права», КНТЕУ (21.10 – 22.10. 2019 р.)

15. Cronin J.J. Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 2016. Vol. 56. – P. 55–68. – URL :https://www.researchgate.net/profile/J_Cronin_Jr/publication/225083621_Measuring_Service_Quality__A_Reexamination_And_Extension/links/54fbd7a70cf20700c5e7dc4c/Measuring-Service-Quality-A-Reexamination-And-Extension.pdf.

16. Evans J.R. The management and control of quality / Evans James R., Lindsay William M. – 5th ed. – South-Western, a division of Tomson Learning, 2002. – P. 838

17. Feigenbaum A.V. Quality and Productivity / A.V. Feigenbaum // *Quality Progress*, 2017 – P. 18–21. URL : <http://asq.org/qic/display-item/index.html?item=6646>.

18. JLL, The property consultancy company. URL : <https://www.us.jll.com>

19. Hawlena J., Kopron J., Chudyga P.. Selected aspects of evaluation of service standards in hotel industry// *Organizacja i zarządzanie*. – 2016. - №6. – URL : http://yadda.icm.edu.pl/.../10_O_HAWLENA_KOPRON_CHUDY...

20. Jing-hua Shi, Qiang Su. Evaluation of Service Quality Based on Customer. *Satisfaction*. URL : <https://ieeexplore.ieee.org/document/4280099/metrics#metrics>

21. Karatepe, O., Yavas, U., & Babakus, E. (2005). Measuring service quality of banks: Scale development and validation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 12(5), 373–383

22. Khalid Saleh Al-rasheed. The Evaluation of Customers Services Quality in Five Star Hotels in the City of Riyadh // *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*. - Vol. 4(1), pp. 371–381, 2014.

23. Nadiri, H., Hussain, K. (2005). Perceptions of service quality in North Cyprus hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(6), 469–480.
24. Najafi S., Saati S., Tavana M. (2015). Data Envelopment Analysis in Service Quality Evaluation: An Empirical Study. *Journal of Industrial Engineering International*. 11. 319-330. 10.1007/s40092-014-0090-6.
25. Salszar A., Costa J., Rita P. (2010). A service quality evaluation scale for the hospitality sector: Dimensions, attributes and behavioural intentions, *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, Vol. 2 Issue: 4, pp.383-397. URL : <https://doi.org/10.1108/17554211011074047>
26. Sharma K., Sharma A. Evaluation of the Service Quality for Hotel Industry - A Case Study // *Advances in Computational Sciences and Technology*. – 2017. - Volume 10, Number 6. - PP. 1615-1619.
27. TripAdvisor URL : www.tripadvisor.com/
28. Аналіз ринку громадського харчування. 2019. Pro-Consulting. Отримано з <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-obshestvennogo-ripitaniya-2019-god> (дані звернення 13.02.2020)
29. Аристотель. Сочинения: В 4 т.: Мысль, 1975. — 550с. Т. 1 — 550 с. 2.
30. Безверхня Ю.В. Управлінський аналіз як складова управлінського обліку / Ю.В. Безверхня // *Збірник ТДАТУ*. –№18. - Т.3.- 018. – С.21-27.
31. Балацька Н. (2020). Ресторанний бізнес в умовах пандемії коронавірусу: проблеми та напрями трансформації моделей розвитку. *Інфраструктура ринку – Ринкова інфраструктура*. Причорноморський науково-дослідний інститут. (Випуск 42), (с. 117-123). DOI: <http://dx.doi.org/10.32843/infrastruct42-20>
32. Бовш Л.А. Клієнтоорієнтованість як фактор сприяння інноваціям в сфері гостинності VI Міжнар. наук.-практ. конф. «Наукові розробки, передові технології, інновації». ССЦФД-КНТЕУ, Прага, 2020
33. Босовська М., Бовш Л.А., Антонюк І. Ресторанні тактики: антипандемічний кейс. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2021.

- № 2. С. 113-132. Серія. Економічні науки
DOI: [https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021\(115\)08](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021(115)08)
34. Босовська М.В., Бовш Л.А., Охріменко А.Г. // Оцінювання якості готельних послуг /Л.А. Бовш, М.В. Босовська, А.Г. Охріменко // Інвестиції: практика та досвід. – 2019 - №4 – С.25-32.
35. Бубела Т. Що ж таке якість товару? / Т. Бубела, Т. Бойко, П. Столярчук // Стандартизація, сертифікація, якість. — 2005. — № 4 — С. 51-54.
36. Гличев А.В. Основы управления качеством / А.В. Гличев — Мн.: Издательство АМИ, 2018. — 478 с.
37. Генрі Р. Нив. Простір Доктора Демінга / / Генрі Р.Нив [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/qm/qm047-1-3.html>
38. Головне управління статистики у м. Києві URL: <http://kiev.ukrstat.gov.ua/p.php3?c=3300&lang=1>
39. Гунькало А. В. Управління якістю продукції (послуг) за допомогою експертних систем / Гунькало А. В., Бойко О. В., Дорош Н. В. // Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні інформаційні технології в економіці, менеджменті та освіті», Львів-2010. – С. 63-64.
40. ДП Укрстандартметрологія. Сертифікація послуг харчування. URL: <https://www.zcdsms.zp.ua/sertifikacija-poslug-harchuvannja/>
41. Капліна А.С. Методичний підхід до оцінки якості готельних послуг. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Економіка, організація і управління підприємством. 2016. № 1 (38). – С. 168-173.
42. Левицька І.В., Пошта В.В. (2017). Стратегічне управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу : автореф. *Молодий вчений вчений* , 2 (42), 271-275. Отримано з <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/2/65.pdf>
43. Мазаракі А.А., Босовська М. В. Теоретичні та методологічні засади формування інтеграційної стратегії підприємств / А. А. Мазаракі, М. В. Босовська // БІЗНЕСІНФОРМ. – № 7. – 2013. – С. 299–308.
44. Момот О.І. Менеджмент якості та елементи системи якості / О.І. Момот — К: Центр учбової літератури, 2014. — 368 с.

45. Осадчук О.П. Наукові підходи до визначення поняття «якість» / О.П. Осадчук // Наукові праці НУХТ - № 44 - С.155-159.
46. Оценка удовлетворенности и лояльности клиентов // МТП / <https://mtp-global.com/customer-satisfaction-index-2>
47. Vingolf. Річний звіт (2016). URL https://issuu.com/vingolf/docs/recognition_book_web
48. П'ятницька Г.Т., Найдюк В.С. Сучасні тренди розвитку ресторанного господарства в Україні. Економіка та Держава. 2017. № 9. С. 66–73.
49. Сертифікація ISO 22000 (НАССР) URL: Sanfood.biz
50. Столярчук П.Г. Методи оцінювання систем управління якістю / П.Г. Столярчук, Р.І. Байцар, А.В. Гунькало // Вимірювальна техніка та метрологія. – 2008. – №68. – С. 244-247.
51. Управління якістю готельних послуг: монографія/ Т.І. Ткаченко, С.В. Мельниченко, М.В. Босовська. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – 234 с.
52. Харингтон Дж. Управление качеством в американских корпорациях / Дж. Харингтон — Пер. с англ. — Мн.: МГУ, 2007. — 296 с.
53. Чабан О. Векторний метод оцінювання якості / Чабан О. // Вимірювальна техніка та метрологія. – 2008. – Вип. 69. – С. 126-129.
54. Чередниченко А. О. Якість надання послуг як ключовий фактор привабливості підприємств готельного господарства / А. О. Чередниченко, Калінін М.В. // Вісник економіки транспорту і промисловості. — 2016. — № 55. С. 68-73. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2016_56_11.
55. Шаповал М.І. Менеджмент якості / М.І. Шаповал — К: Знання, 2013. — 475 с.
56. Шкабара Т. Особливості формування якості ресторанного продукту / Т. Шкабара // Товари і ринки. – 2014. – № 1. – С. 107-113.

ДОДАТКИ