

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління якістю послуг на підприємстві»
(за матеріалами ТОВ «ТЗК ТРЕЙДІНГ», м.Київ)

Студентки 2 курсу 4 групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Білик
Оксани Миколаївни

Науковий керівник:
кандидат медичних наук,
доцент

Волобуєв
Михайло Іванович

Гарант освітньої програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова
Ірина Валентинівна

Київ 2019

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ	6
1.1. Сутність поняття якості послуг	6
1.2. Методи управління якістю послуг.....	14
РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ТЗК ТРЕЙДІНГ».....	21
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	21
2.2. Аналіз системи управління якістю послуг на підприємстві.....	27
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	34
3.1. Обґрунтування напрямів оптимізації процесу надання послуг	34
3.2. Прогнозна оцінка ефективності запропонованої системи оптимізації.....	38
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	47
ДОДАТКИ	53

ВСТУП

Актуальність обраної теми полягає в тому, що в ринкових умовах господарювання зростає значення управління якістю товарів та послуг. Управління якістю стає необхідним для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, розширення частки ринку, формування довіри споживача, формування позитивного іміджу шляхом виготовлення та надання високоякісних товарів і послуг.

Різні аспекти управління якістю на підприємстві висвітлені в працях таких вітчизняних і зарубіжних вчених як: С.М. Безродна, Л.Б. Артеменко, Н.А. Горбенко, Т.В. Грідько, Ю.А. Єгупов, О.М. Лисенко, І.П. Потапюк, Л.А. Траченко, Г.С. Радфорд та ін. Аналіз праць вказаних науковців дозволяє ґрунтовно підійти до дослідження сутності поставленого наукового завдання.

Метою роботи є розробка наукових та практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління якістю послуг на підприємстві.

Для досягнення цієї мети у роботі вирішується ряд задач:

- вивчити теоретичні та методологічні аспекти якості послуг як об'єкту управління, розкрити сутність та особливості управління якістю послуг, структуру системи та її механізм;
- виявити і проаналізувати соціально-економічні та психологічні фактори формування якості послуг підприємства;
- дати комплексну характеристику і оцінку системи управління якістю послуг на підприємстві ресторанного господарства ТОВ «ТЗК Трейдинг»;
- удосконалити систему управління якістю послуг шляхом розробки її раціональної структури, механізму і функціонального призначення суб'єктів управління;
- обґрунтувати методики визначення оцінки результативності управлінської діяльності та заходи щодо підвищення ефективності управління якістю послуг;
- охарактеризувати методи та принципи управління якістю послуг;

- виявити шляхи вдосконалення трудових ресурсів закладу та впровадження сучасних методів управління якістю послуг ресторанного господарства.

Об'єктом дослідження є процес управління якістю послуг підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні аспекти управління якістю послуг підприємства ресторанного господарства.

Методи дослідження. Бюджетування – прогнозування обсягів виробництва та реалізації продукції; при аналізі господарської діяльності підприємства було застосовано статистичні методи дослідження числових даних: вертикальний (структура показників) та горизонтальний (динаміка показників) аналіз; при розрахунку ефективності запропонованої системи оптимізації було використано такі показники як валова виручка та витрати на впровадження.

Інформаційну базу дослідження склали: економічна література і періодичні видання, аналітичні дані з різних напрямків діяльності малого підприємництва, матеріали органів державної статистики України, програми розвитку підприємства, рішення органів державної влади та місцевого самоврядування щодо малого підприємництва, законодавчі і нормативні акти України, а також результати досліджень, виконаних автором. У роботі використані статистичні та евристичні методи, порівняльний та техніко-економічний аналіз, узагальнення експертних оцінок.

Наукова новизна полягає, що вперше визначено основні недоліки системи управління якістю на підприємстві ТОВ «ТЗК Трейдинг» на сучасному етапі, а саме: недосконала система навчання та мотивації персоналу, що порушує процес надання послуги. Запропоновано науково-обґрунтовані підходи до розв'язання вказаних проблем шляхом удосконалення елементів якості послуги, а саме: оптимізацію процесу надання послуг завдяки навчанню та мотивації персоналу. Запропоновано критерії оцінки заходів оптимізації системи надання послуг на підприємстві.

Апробація. Результати дослідження були опубліковані у збірці наукових статей студентів КНТЕУ на тему «Управління якістю послуг» (Додаток А).

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, загального висновку, списку використаних джерел та додатків. Основний текст роботи становить 40 сторінки, в т.ч. 13 таблиць, 9 рисунків. Список використаних джерел містить 50 найменувань. Робота містить 7 додатків, викладених на 25-ти сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

1.1. Сутність поняття якості послуг

Якість займає ключове значення у вирішенні питань підвищення конкурентоспроможності товарів та послуг, а отже і самого підприємства чи організації.

Конкурентоспроможність підприємства забезпечується високим рівнем попиту на його продукцію чи послуги. Що можливо досягти за умов високого рівня якості, відповідності вимогам споживачів та стандартам. Науково-технічний прогрес, підвищення рівня життя, сприяє зростанню попиту на високоякісну продукцію та послуги. Тому і вимоги до якості постійно змінюються.

Управління якістю на підприємстві можна розглядати як самостійну та складну функцію управління. Згідно з даними наукової праці [15] головними завданнями на підприємстві чи в організації зазвичай є:

- підвищення конкурентоспроможності та ефективності шляхом покращення рівня якості продукції, послуг, всіх основних, допоміжних та управлінських процесів;
- зміцнення економічної стабільності;
- постійне покращення параметрів якості;
- зниження всіх видів витрат;
- дотримання основних вимог охорони навколишнього середовища.

В науковій праці [10] наведене комплексне управління якістю, що полягає в наступних принципах:

- якість – це багатосторонній процес, що охоплює всі підрозділи компанії, разом із її споживачами та постачальниками;

- управління якістю та її підвищення має забезпечуватися на усіх етапах: маркетинг, проектно-конструкторські роботи, виробництво й технічне обслуговування;
- використання сучасних технологій є обов'язковою вимогою для підвищення рівня якості;
- орієнтованість системи управління якістю, в першу чергу, на споживача.

Управління якістю здійснюється в рамках системи менеджменту якості. Та є частиною менеджменту організації в цілому. Система якості спрямована на досягнення результатів відповідно поставлених цілей щодо якості, щоб задовольняти потреби, очікування і вимоги зацікавлених сторін. Менеджмент якості включає: планування, управління, забезпечення й поліпшення (рис. 1.1) [9, с.15].

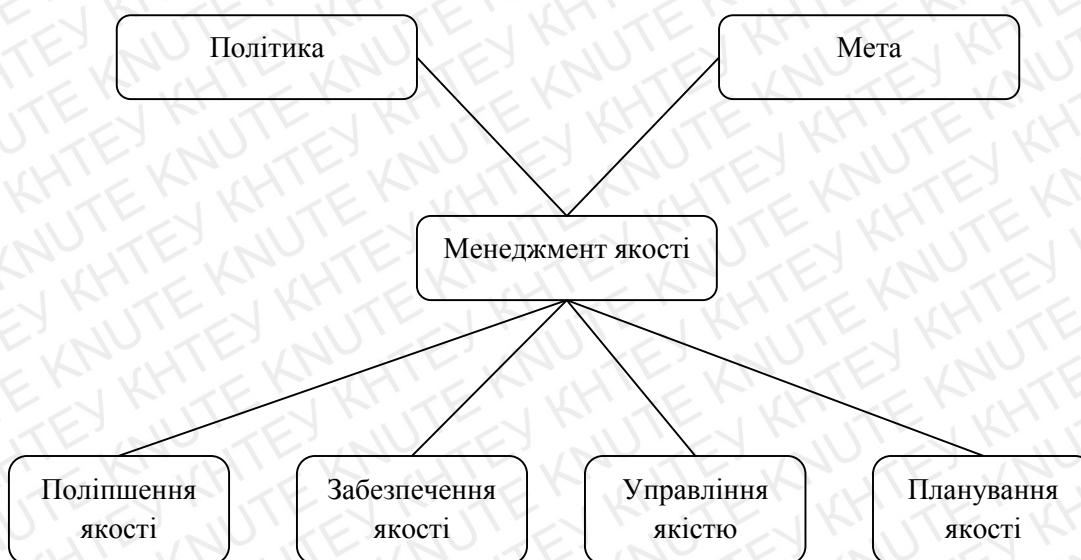


Рис.1.1 Структурна схема менеджменту якості
Джерело: [9, с.15]

Планування визначає необхідні операційні процеси та необхідні для них ресурси, щоб досягти поставлених цілей в області якості. Управління якістю поєднує методи й види діяльності оперативного характеру, використання яких необхідне для виконання вимог щодо якості.

Основні елементи управління якістю, як і будь-якого виду управління: суб'єкт управління (персонал підприємства); об'єкт управління (виробничий процес); механізм управління.

Методи та види діяльності оперативного характеру також є складовою управління якістю. Вони спрямовані як на управління процесом, так і усунення причин відхилень у функціонуванні на всіх етапах життєвого циклу виробу чи послуги «петлі якості» для досягнення економічної ефективності (рис. 1.2) [9, с.17].

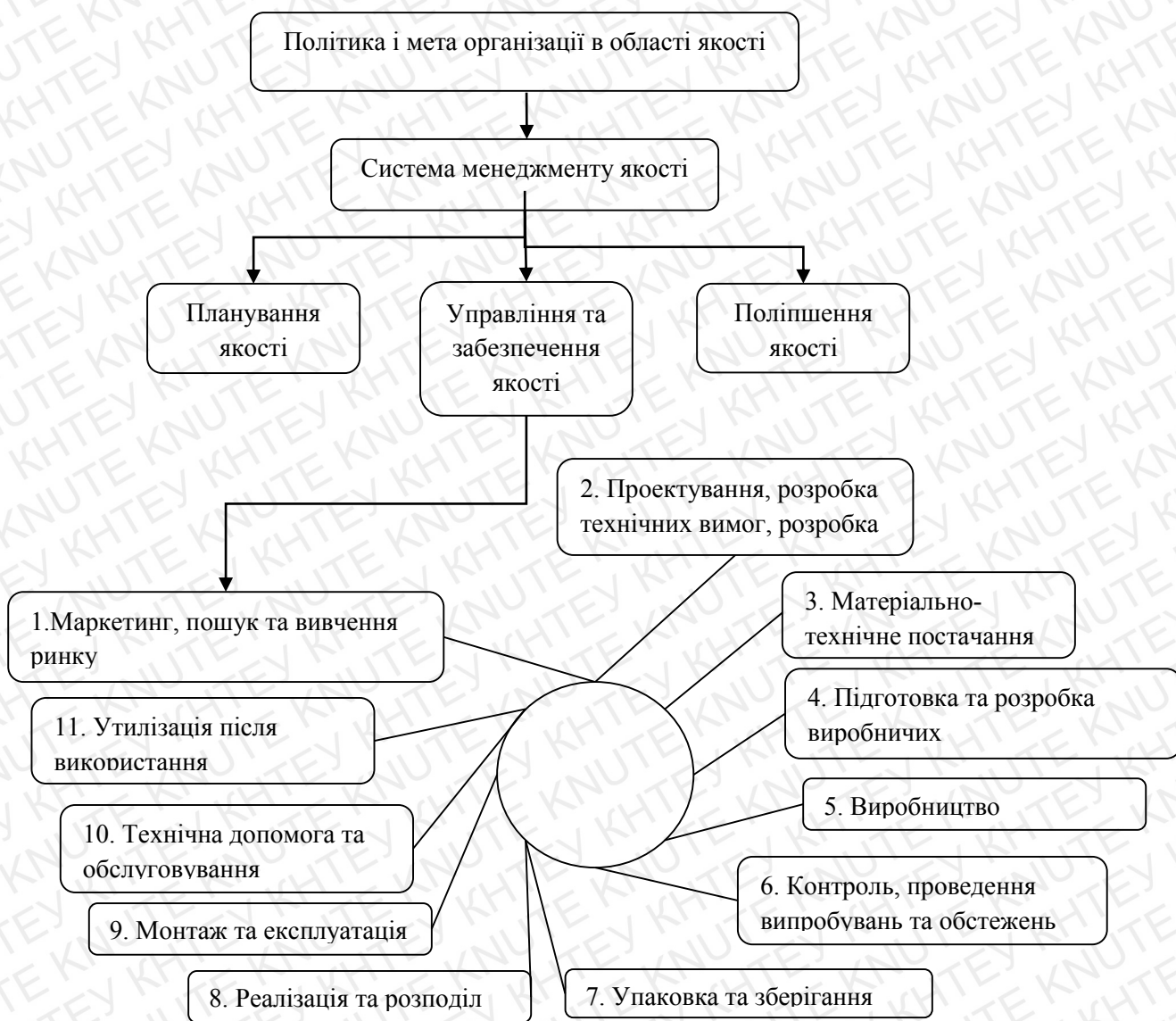


Рис.1.2 «Петля якості» відповідно до ISO 9000:2015

Джерело: [9, с.17]

Суть концептуальної моделі петлі якості полягає наведена у науковій праці С.М. Безродної [9] і полягає у взаємозалежних видах діяльності, що

впливають на якість на різних стадіях – починаючи від визначення потреб споживачів до оцінки їх задоволення.

Елементи системи якості відповідно до ISO 9000:2015 [6]:

- організаційна структура: представлена у вигляді схеми, за якою організація виконує свої функції;
- методики: встановлений спосіб здійснення діяльності. Методики документуються та включають цілі й область діяльності, розподіл обов'язків, перелік необхідних ресурсів, спосіб контролю та реєстрації;
- процес: перетворення вхідних елементів у вихідні, за допомогою використання сукупності взаємозалежних ресурсів;
- ресурси: персонал, обладнання, засоби обслуговування, технологія і методологія.

Виявлення відхилень та дефектів від установлених норм є основною метою системи менеджменту якості. Не менш важливим завданням є розробка і реалізація відповідних заходів для попередження повторних відхилень, заходів коригувального впливу.

Вплив системи якості поширюється на всіх етапах «петлі якості», оскільки вона функціонує і взаємодіє одночасно з іншими видами діяльності, що впливають на якість продукції або послуги.

На думку фахівців з якості сучасною "петлею якості" є цикл Демінга. Опис циклу у науковій праці [20] передбачає чотири етапи робіт: планування (Plan – P); виконання робіт – дія (Do – D); контроль результатів (Check – C); коригувальні дії (Action – A).

Цикл Демінга передбачає проведення робіт до тих пір, доки запланований результат не буде реалізований. Таким чином процес управління, забезпечення і поліпшення якості відбувається безперервно.

З цієї моделі впливають наступні заходи управління якістю:

1. постановка цілей і завдань;
2. визначення способів досягнення мети;

3. навчання і підготовка кадрів;
4. виконання роботи;
5. моніторинг результатів виконання робіт;
6. здійснення відповідних та необхідних керуючих впливів.

Японські науковці вважають, що цикл Демінга має за мету боротьбу з трьома головними «ворогами»: втратами, невідповідностями і нераціональними діями. Для успішної боротьби з ними був розроблений набір систематизованих запитань. Часто їх позначають як 5W, 1H – за першими буквами англійських слів (табл.1.1) [20, с.27-34].

Таблиця 1.1

Перелік питань для успішного застосування циклу Демінга

Запитання англійською мовою	Запитання українською мовою	Коментар
What?	Що?	Що саме робиться в цьому процесі або на цій операції?
Why?	Навіщо?	Навіщо це робиться? Чи можна цього не робити?
Where?	Де?	Де це робиться? Чи не краще робити це в іншому місці?
When?	Коли?	Коли це робиться? Може краще робити це раніше або пізніше?
Who?	Хто?	Хто це робить? Може не варто доручити цю справу іншим людям?
How?	Як?	Як це робиться? Чи все раціонально? Чи немає зайвих рухів?

Джерело: [20, с.27-34]

Оцінка якості продукції чи наданих послуг є невід’ємною складовою системи управління якістю. Особливої уваги заслуговує оцінка якості послуг, що пов’язано з особливістю природи послуг: невідчутність, невіддільність виробництва і споживання, нездатність до зберігання й висока ступінь невизначеності або мінливості.

Відповідно до позиції виробника і споживача в оцінці рівня якості послуг, І.П. Потапюк у своїй праці [24] виокремив виробничий та споживчий підхід до даного процесу.

Виробничий підхід базується на порівнянні значень індикаторів, що показують рівень виконання ключових моментів технології виробництва

послуг (наприклад час очікування, обслуговування), з базовими значеннями відповідних показників, які задаються в процесі проектування (сукупність яких відображається поняттям специфікації послуги).

Споживчий підхід акцентує увагу на корисному ефекті для споживача при споживанні послуги, при цьому зміст оцінюваних параметрів не міняється, проте вноситься певний суб'єктивізм у оцінку.

Також при споживчому підході має місце зміна бази порівняння при оцінці якості послуги. До моменту споживання послуга оцінюється на основі очікуваних вигід, які вона може принести для клієнта. Після споживання відбувається процес зіставлення очікувань і реального рівня надання послуг (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Особливості контролю якості послуг

Етапи оцінки	Порівняльна база оцінки	
	Виробничий підхід	Споживчий підхід
До придбання	Проектні значення критеріїв, що відображають рівень виконання вузлових моментів технологій виробництва послуг	Зіставлення очікуваної вигоди споживання послуги даного виробника і його конкурентів
Після придбання	Зіставлення фактичного рівня виконання з базовими проектними показниками (стандартами)	Зіставлення очікувань і реального рівня надання послуги (реалізації очікувань)

Джерело: розроблено на основі наукової праці І.П. Потапюка [24]

Беручи за основу наукові праці [19; 21; 25] можна виокремити основні методи для визначення показників якості:

- вимірювальний, базується на використанні технічних вимірювальних засобів;
- реєстраційний, в його онові лежить реєстрація і підрахунок числа певних подій (показники надійності, довговічності, стандартизації);
- розрахункові методи, базуються на застосуваннях математичних моделей;

- органолептичні методи (зір, слух і т.д.), базуються на точності сприйняття, що можливо досягти за певного рівня кваліфікації, професійних навичок, здібностей;
- соціологічний метод (аналіз відгуків, проведення опитувань);
- експертний.

У наданні ресторанних послуг найважливішу роль відіграють питання якості. Без якісного обслуговування заклад не здатний досягти своїх головних цілей. Перед підприємством стоїть завдання надання і підтримки якості обслуговування на належному рівні, своєчасного усунення недоліків у наданні послуг, розробки стратегії поліпшення обслуговування.

Відповідно до Закону України [1], послуга – діяльність виконавця з надання (передачі) споживачеві певного визначеного договором матеріального чи нематеріального блага, що здійснюється за індивідуальним замовленням споживача для задоволення його особистих потреб.

З чого випливає дві частини поняття послуги – результат і процес (Рис.1.3). Результатом діяльності організацій, що надають послуги є кінцевий продукт "в нематеріальній формі" (результат екскурсійного обслуговування або освітнього процесу тощо) [21, с.191].

Друга складова частина послуги – процес її надання – діяльність виконавця послуги.

Надання послуги можна підрозділити на окремі етапи:

1. Забезпечення ресурсами – це будівництво або оренда будівлі організації, оснащення його обладнанням, укомплектування штатами та ін.
2. Технологічний процес специфічний для кожної групи послуг.
3. Процес обслуговування. Під ним розуміється діяльність виконавця при безпосередньому контакті зі споживачем послуги.
4. Якість обслуговування. Сукупність характеристик процесу і характеристик умов обслуговування.

5. Характеристикою процесу обслуговування є культура обслуговування. Вона визначається професіоналізмом і етикою обслуговуючого персоналу.

6. Умови обслуговування – сукупність факторів, що впливають на споживача послуги в процесі обслуговування.

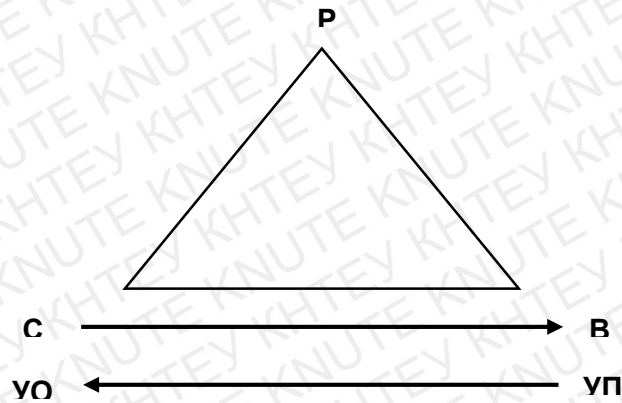


Рис. 1.3 Трикутник послуги

Джерело: [21, с.191]

Р – результат послуги "речової форми"; С – споживач послуги; В – виконавець послуги; УО – умови обслуговування; УП – умови праці.

У своїй праці [29] Л.А. Траченко зазначає особливості послуг ресторанного господарства, що полягає в їх комплексності. Заклади ресторанного господарства надають споживачам комплекс різноманітних послуг, що включають: послуги харчування; послуги з виготовлення кулінарної продукції та кондитерських виробів; послуги з реалізації продукції; послуги з організації обслуговування споживачів (реалізація продукції та організація її споживання); послуги з організації дозвілля; інформаційно-консультативні послуги тощо.

Послуги закладів ресторанного господарства та умови їх надання мають бути безпечними для життя і здоров'я споживачів, забезпечувати збереження їхнього майна та охорону навколишнього середовища. Умови надання послуг повинні відповідати вимогам чинних нормативних актів за рівнями шуму, вібрації, освітлення, станом мікроклімату, архітектурно-планувальним і

конструктивним рішенням, безпекою. Екологічна безпека залежить від стану навколишнього середовища і території, технічної справності, вентиляції, водозабезпечення, каналізації тощо, а також дотримання державних стандартів системи безпеки праці. Виробничий та обслуговуючий персонал повинен мати відповідну спеціальну підготовку щодо дотримання санітарних вимог і правил особистої гігієни на виробництві, при зберіганні, реалізації та організації споживання кулінарної продукції.

1.2. Методи управління якістю послуг

Менеджмент якості можна поділити на три елементи:

- базова система;
- система технічного забезпечення (методи, програми для навчання персоналу);
- система вдосконалення та розвитку загального управління якістю (обґрунтовує пристосування різноманітних наукових підходів, економічних принципів функціонування відносин на ринку, принципів менеджменту якості до конкретних вимог та умов функціонування підприємств).

Головна мета управління якістю виготовлення та надання максимально якісної продукції та послуг. А мета TQM полягає в стабільному покращенні якості за допомогою контролю результатів, координування діяльності, використання прогресивних технологій, гнучкості управління, ентузіазму колективу.

Загальне управління якістю (TQM) – це підхід до управління організацією, націлений на якість, який ґрунтується на участі всіх її членів і направлений на досягнення як довгострокового успіху шляхом задоволення вимог споживача, так і вигоди для членів організації і суспільства (Табл. 1.3) [49].

Таблиця 1.3

Загальне управління якістю TQM

Ціль TQM	досягнення довгострокового успіху шляхом максимального задоволення запитів споживачів, співробітників і суспільства
Задачі TQM	постійне поліпшення якості шляхом регулярного аналізу результатів і коректування діяльності, повна відсутність дефектів і невиробничих витрат, виконання наміченого точно в строк
Тактика TQM	попередження причин дефектів; притягнення всіх співробітників в діяльність по поліпшенню якості; активне стратегічне управління; безперервне вдосконалення якості продукції і процесів; використання наукових підходів в рішенні задач; регулярна самооцінка.
Методичні засоби TQM	засоби для збору даних; засобу представлення даних; методи статистичної обробки даних; теорія загального менеджменту; теорія мотивацій і психологія між особових відносин; економічні розрахунки.

Джерело: розроблено автором на основі даних з американського сайту TQM [51]

Принципи системи TQM [51]:

- Задоволення потреб споживача, суспільства і співробітників організації;
- Планування, забезпечення і контроль покращення якості всіх процесів і системи;
- Розробка переважно попереджувальних дій;
- Навчання управління якістю всього персоналу;
- Покладення функцій забезпечення якості на весь відділ;
- Постійне виявлення і рішення в області якості хронічних проблем;
- Координація і взаємодія діяльності всіх співробітників в області якості.

Концепція TQM полягає в орієнтуванні виробника на задоволення попиту (потреб) споживачів, та перш за все забезпечення виготовленої якісної продукції чи послуг. Ключовою вимогою для цього є ефективне використання наявних ресурсів [48].

Американська асоціація якості виділяє наступні ключові умови, що впливають на ефективність застосування TQM [48]:

- постійна та наполеглива підтримка вищим керівництвом якості виробленої продукції та послуг;
- здійснення початкові інвестиції в задіяних людей, а не в обладнання;

В основі системи TQM лежать чотири стратегії [32]:

- провідна роль вищого керівництва в управлінні якістю;
- навчання якості, залучення до управління, мотивація і вивчення інтересів співробітників;
- орієнтація на інтереси покупців і підвищення продуктивності праці;
- розробка програм в цілях постійного поліпшення якості і оцінка результатів.

За системою TQM науковці виділяють наступні методи управління якістю (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Методи менеджменту якості, що рекомендуються до використання методологією TQM	
Класичні	Сучасні
Метод статистичного управління якістю	Концепція постійного поліпшення Кайзен
Цикл PDCA (Plan-Do-Check-Akt)	Метод структурування функцій якості QFD
Концепція постійного поліпшення якості ДЖ. Джурана (AQI)	Концепція «Будинку якості»
Методи Г. Тагуті	Методологія «6 сигм»
Концепція статистичного управління якістю (TQC — Total Quality Control)	

Джерело: розроблено автором

Класичні методи, які було розроблено впродовж усього періоду становлення менеджменту якості та які зберегли свою актуальність на сьогоднішній день; їх розробниками вважають американських учених Е. Демінга, К. Ісікаву, Т. Тагуті, дослідження яких було спрямовано на розробку й розвиток методів планування якості та статистичного аналізу [48];

«Нові» (сучасні) методи, становлення й розвиток яких відбувалися наприкінці XX ст. і тривають зараз; їх було сформульовано на базі розглянутих

традиційних методів, але відрізняє їх те, що всі вони відрізняються соціальною спрямованістю в широкому розумінні та повинні застосовуватись у комплексі з наявними управлінськими, технічними, організаційними методами, на відміну від застосування послідовного набору спеціальних класичних методів.

Класичні методи управління якістю відповідно досліджень Е. Демінга, К. Ісікави, Т. Тагуті [48]:

1. Статистичні методи. Як правило, широко використовуються в процесі контролю якості у виробництві. У сучасних умовах сфера їх використання значно поширилася на області планування, проектування (методи Тагуті), маркетингу, матеріально-технічного забезпечення тощо. Застосування статистичних методів дозволяє зменшити варіантність процесів і таким чином зменшити витрати, пов'язані зі здійсненням процесів.

2. Цикл PDCA (Plan-Do-Check-Akt). Методологія PDCA являє собою найпростіший алгоритм дій керівника по управлінню процесом і досягнення його цілей. Цикл управління починається з планування: встановлення цілей і процесів, необхідних для досягнення цілей, планування робіт по досягненню цілей процесу і задоволення споживача, планування виділення і розподілу необхідних ресурсів. Виконання: виконання запланованих робіт. Перевірка: збір інформації та контроль результату на основі ключових показників ефективності (KPI), що вийшло в ході виконання процесу, виявлення та аналіз відхилень, встановлення причин відхилень. Вплив (управління, коректування): прийняття заходів щодо усунення причин відхилень від запланованого результату, зміни в плануванні та розподілі ресурсів.

3. Концепція статистичного управління якістю (TQC — Total Quality Control). — системний підхід до управління якістю, в межах якого сфера управління якістю поширюється на всі стадії створення продукту (етапи життєвого циклу) й охоплює усі рівні управлінської ієрархії при реалізації технічних, економічних, організаційних і соціальнопсихологічних заходів, що відображається у відповідних документах системи управління якістю.

4. Концепція постійного поліпшення якості ДЖ. Джурана (AQI) (рис. 1.5) [49]. Концепції щорічного поліпшення якості. Поліпшення якості, на його думку, це перевищення уже досягнутих результатів роботи у сфері якості, пов'язане з прагненням людини встановити новий рекорд. У філософії менеджменту безперервне поліпшення означає, що на зміну політики стабільності приходить політика змін. Головна увага в концепції AQI зосереджується на стратегічних рішеннях, більш високій конкурентоспроможності і довгострокових результатах.

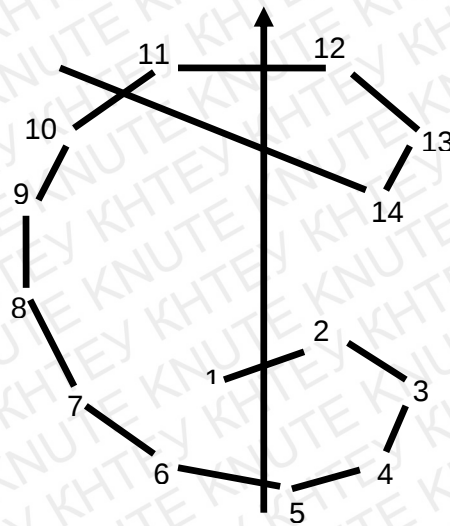


Рис. 1.5 Спіраль Джурана

Джерело: сайт Американської асоціації якості [49]

1 - дослідження ринку; 2 - розроблення проектного завдання; 3 - проектно-конструкторські роботи; 4 - складання технічних умов; 5 - розроблення технології та підготовка виробництва; 6 - матеріально-технічне забезпечення; 7 - виготовлення інструменту пристосувань і контрольно-вимірювальних засобів; 8 - виробництво; 9 - контроль процесу виробництва; 10 - контроль готової продукції; 11 - випробовування робочих характеристик продукції; 12 - збут; 13 - технічне обслуговування; 14 - дослідження ринку.

4. Методи Г. Тагуті - комплекс підходів до управління якістю, спрямованих на реалізацію ідеї підвищення якості при плануванні продукції з урахуванням варіацій і невизначеності. При застосуванні даних методів акцент робиться на так зване невиробниче регулювання якості (в процесі планування експерименту) та використання «функції втрат Тагуті», за допомогою якої

можна розрахувати величину втрат якості у вартісному вигляді у разі відхилення від цільового значення показників якості.

Серед сучасних методів управління якістю виділяють [22, с.195]:

1. Кайзен (KAIZEN) – теорія постійного удосконалення. Максимізація якості, шляхом системного виконання кожним робітником організації стабільних малих кроків з покращення якості. Такий підхід притаманний японському менеджменту.

2. Метод структурування функції якості (Quality Function Deployment). Систематизоване вивчення вимог і бажань споживача для забезпечення якості на кожній стадії життєвого циклу виробленого продукту, для забезпечення відповідності очікуванням споживачів та гарантії одержання високого фінансового результату. Головне завдання QFD забезпечення якості з першого етапу виготовлення і розвитку нового продукту.

3. Теорія Будинку якості (Quality House). В основі підходу лежить продукт при найменшій його початковій вартості, який здатний забезпечити очікувану споживачем цінність. ДЛЯ цього застосовуються методи та інструменти дослідження потреб споживачів і їх відтворення у реальних властивостях продукту.

4. Методологія “6 сигм” (6-d). В межах цього підходу основними завданнями є зосередження на найвагоміших параметрах для споживача, шляхом виявлення та виключення причин відхилень або вад у бізнес-процесах (табл. 1.4) [22].

Таблиця 1.4

Принципи методології «шість сигм»

№	Принцип
1.	Щира зацікавленість компанії щодо замовника. Очікування і переваги споживачів постійно піддаються моніторингу. Від взаємодії з компанією та її продуктом споживач отримує лише задоволення.
2.	Менеджмент здійснюється на основі зібраних даних і фактів. Проводиться ідентифікація зібраної інформації, проводиться всебічний аналіз та обґрунтування прийняття кожного рішення.
3.	Орієнтація компанії на процеси та їх постійне поліпшення.

Продовження таблиці 1.4

№	Принцип
4.	Використання компанією принципу випереджувального управління. Тобто, проведення постійного аналізу причинно-наслідкових зв'язків, виявлення рушійних сил та факторів, задля запобігання проблем, передбачення факторів успіху.
5.	Проведення цілеспрямованих робіт з усунення внутрішніх бар'єрів, встановлення принципів співробітництва та командної роботи.
6.	Створення умов всередині компанії для постійного вдосконалення, осмисленого ставлення до невдач, аналізу причин, вживання запобіжних заходів.

Джерело: розроблено автором на основі наукової праці [22]

Отже, проведене теоретичне дослідження дозволяє зробити висновок, що управління якістю є невід'ємною частиною системи управління підприємством. Проблеми, пов'язані з управлінням якістю, в тому числі й якістю послуг, не втрачають своєї актуальності тривалий час. Це пов'язане з тим, що виробничі процеси на будь-якому підприємстві постійно змінюються, удосконалюються, впроваджуються нові методики, технології. Це вимагає постійного процесу забезпечення високого рівня якості.

Процес управління якістю на підприємстві є циклічним, що підтверджує опис «петлі якості». Важливим елементом виробничого процесу є оцінка ефективності управління якістю послуг. Це вимагає ретельного підбору індикаторів та показників, що найбільш повно та оптимально описують ту чи іншу послугу та визначають межі її якості.

В арсеналі дослідників, що вивчають питання, пов'язані з удосконаленням управління якістю послуг, є певний набір методів, за допомогою яких відбувається таке управління.

Скоординований, систематичний підхід до управління якістю та застосування сучасних методів, підходів і технологій забезпечить постійне зростання конкурентоспроможності, економічної стабільності, ринків збуту, позитивного іміджу підприємства. Це, в свою чергу, забезпечить підвищення дохідності підприємства і всіх зацікавлених сторін.

РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЬ ПОСЛУГ В ТОВ «ТЗК ТРЕЙДИНГ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «ТЗК Трейдинг» зареєстровано 08.06.2015 за адресою м. Київ, Печерський район, вулиця Московська, будинок 17, 01010, Україна. І функціонує під назвою «City Zen café & bar». Входить до мережі закладів ресторанного господарства «City Zen», яка є частиною великої української групи компаній USG Holding, що об'єднує та розвиває послуги в сфері ресторанного бізнесу, медицини та сфери гостинності.

Дані наведені нижче отримані з річної звітності підприємства за 2018 рік [16].

Статутний капітал (грн): 1000,00 грн

На 30.06.2019р. в Товаристві працює 15 працівників за основним місцем роботи.

Основні види діяльності із зазначенням найменування виду діяльності та коду за КВЕД зазначені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні види діяльності ТОВ "ТЗК Трейдинг" за КВЕД-2010	
Найменування виду діяльності	Код за КВЕД
Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування	56.10
Обслуговування напоями в спеціалізованих магазинах	47.25
Оптова торгівля іншими продуктами харчування, включаючи рибу, ракоподібних та молюсків	46.38
Роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах	47.26
Доставка продуктів харчування на замовлення	56.21
Рекламні агентства	73.11

Джерело: розроблено автором на основі економічної характеристики

ТОВ «ТЗК Трейдинг»

Учасники та бенефіціари:

- Борець Ірина Володимирівна – 10%
- Голані Бені – 45%

- Дон Михайло – 45%

Основні засоби у звітності ТОВ "ТЗК Трейдинг" станом на 31 грудня 2018 року відображені за собівартістю, за вирахуванням накопиченої амортизації та накопичених збитків від зменшення корисності. Амортизація нараховується прямолінійним методом, у відповідності з вимогами параграфу 62 МСБО 16 «Основні засоби» з урахуванням термінів корисної експлуатації основних засобів у відповідності з вимогами параграфів 50-59. Витрати, які здійснюються для підтримання основних засобів у робочому стані і отримання первісно визначеного розміру майбутніх економічних вигод від їх використання, включаються до складу витрат звітного періоду.

Основні засоби підприємства знаходяться за місцезнаходженням ТОВ "ТЗК Трейдинг", використовуються у сфері надання послуг-100%.

Кредиторська заборгованість за поточними зобов'язаннями згідно балансу підприємства станом на 31 грудня 2018 року становить 290,5 тис. грн. і класифікуються таким чином:

- 160,3 тис. грн. – кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги;
- 35,1 тис. грн. – з бюджетом;
- 4,56 тис. грн. – зі страхування;
- 90,54 тис. грн. – інші поточні зобов'язання.

Структура поточних зобов'язань наведена на рис.2.1. Найбільша частка припадає на кредиторську заборгованість за товари, роботи та послуги, що пов'язано зі сферою діяльності підприємства. В основному – це зобов'язання перед постачальниками сировини, товарів та послуг та орендодавцями.

Найбільший рівень поточної кредиторської заборгованості спостерігається у 2016р., що пов'язано з початком функціонування підприємства. На зниження поточних зобов'язань у 2017р. на 133,36 тис.грн. вплинули закриття заборгованості, що була пов'язана з початком функціонування підприємства та стабілізацією виробничого процесу на

підприємстві. Незначне зростання поточної заборгованості у 2018р. пов'язане з розширенням асортименту страв та розробкою нових позицій меню та бару.

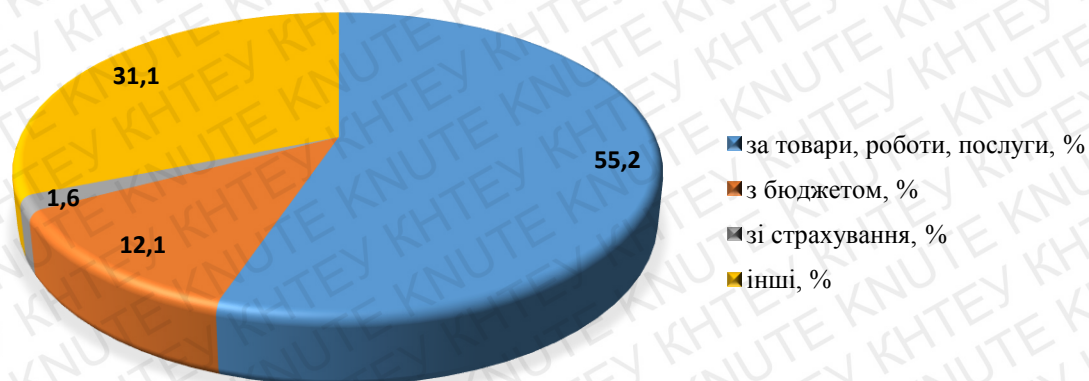


Рис. 2.1 Структура поточної кредиторської заборгованості станом на 31 грудня 2018р.

Джерело: розроблено автором за даними фінансової звітності за 2018р. ТОВ «ТЗК Трейдинг» (Додаток В)

Розглянемо динаміку поточних кредиторських зобов'язань ТОВ «ТЗК Трейдинг» за 2016-2018 рр., що відображена на рис. 2.2.

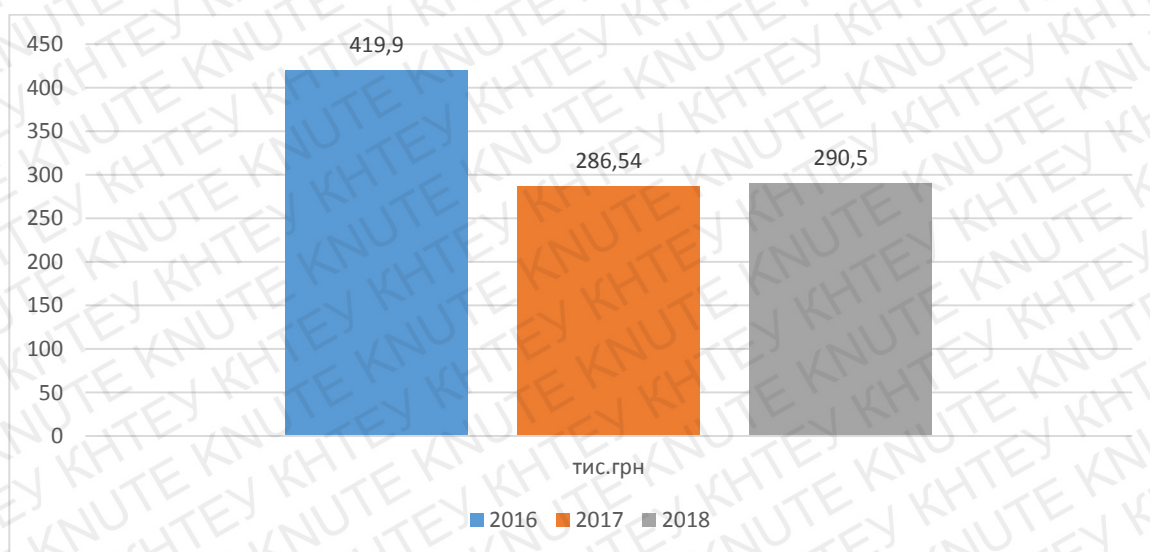


Рис. 2.2 Динаміка поточної кредиторської заборгованості

Джерело: розроблено автором за даними фінансової звітності ТОВ «ТЗК Трейдинг» (Додаток Б; Додаток В)

Проведемо аналіз економічного та фінансового потенціалу підприємства за 2017-2018рр. (табл. 2.2; табл. 2.3).

За даними фінансової звітності (Додаток Б, Додаток В) розрахуємо абсолютну та відносну зміну представлених економічних показників за такими формулами:

1. Ланцюговий абсолютний приріст (Δ_l) характеризує зміну показника за одиницю часу в абсолютному виразі:

$$\Delta_l = y_i - y_{i-1} \quad (2.1)$$

2. Ланцюговий темп росту(Tr):

$$Tr = \frac{y_i}{y_{i-1}} \times 100\% \quad (2.2)$$

Таблиця 2.2

Динаміка активів ТОВ "ТЗК Трейдинг", 2016-2018 рр.

Показник	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Абсолютн ий приріст, тис.грн 2017-2016	Абсолютн ий приріст, тис.грн 2018-2017	Темп росту, % 2017/20 16	Темп росту, % 2018/20 17
	Тис.грн						
I. Необоротні активи							
	1	2	3	4	5	6	7
Основні засоби:	123,62	127,68	141,6	4,06	13,92	103,28	110,90
первісна вартість	110,62	88,68	101,6	-21,94	12,92	80,17	114,57
знос	12	39	40	27	1	325,00	102,56
Усього за розділом	123,62	127,68	141,6	4,06	13,92	103,28	110,90
II. Оборотні активи							
Запаси	175,77	166,8	162,3	-8,97	-4,5	94,90	97,30
Виробничі запаси	153,07	147	37,14	-6,07	-109,86	96,03	25,27
Готова продукція	12	10	7,2	-2	-2,8	0	0

Продовження табл.2.2

	1	2	3	4	5	6	7
Інша поточна дебіторська заборгованість	72,8	63,2	63,8	-9,6	0,6	86,81	100,95
Гроші та їх еквіваленти	303,07	301,26	324	-1,81	22,74	99,40	107,55
Рахунки в банках	303,07	301,26	324	-1,81	22,74	99,40	107,55
Усього за розділом	1019,78	989,52	919,04	-30,26	-70,48	97,03	92,88
Усього активів	1143,4	1117,2	1060,64	-26,2	-56,56	97,71	94,94

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності ТОВ «ТЗК Трейдинг»

Поведений аналіз даних за таблицею 2.2 показує динаміку активів ТОВ «ТЗК Трейдинг». В період з 2016-2018рр. необоротні активи підприємства зросли на 302% у 2017р. і на 10,9% у 2018р.. Це пов'язано закупкою нового устаткування, посуду, технічних засобів, що необхідні для впровадження оновленого асортименту меню та послуг.

Оборотні активи підприємства в період за 2016-2018рр. знизилися на 2,97% у 2017р. та на 7,12% у 2018р.. Що обумовлено змінами у виробничих процесах, а саме зміні технологій приготування відповідно до оновленого асортименту та переносу основних виробничих потужностей на окремі заготівельні цехи.

Таблиця 2.3

Динаміка показників фінансової звітності ТОВ «ТЗК Трейдинг», 2016-2018 рр.

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ							
Показник,	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Абсолютний приріст, тис.грн 2017-2016	Абсолютний приріст, тис.грн 2018-2017	Темп росту,% 2017/2016	Темп росту,% 2018/2017
	Тис.грн						
	1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації продукції	11198,6	11750,2	13211,8	551,6	1461,6	105	112,4

Продовження табл.2.3

	1	2	3	4	5	6	7
Собівартість реалізованої продукції	-4143,5	-4481,5	-5552,9	-338,04	-1071,4	108,8	124
Валовий: прибуток	7055,1 2	7268,6 7	7658,88	213,556	390,208	103	105
Адміністративні витрати	-15,477	-17,332	-20,573	-1,855	-3,241	112	119
Інші операційні витрати	-1981	-2097,9	-2375,1	-116,9	-277,2	106	113,2
Інші доходи	0	0	5,04	0	5,04	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	5058,6 4	5153,4 4	5268,25	94,801	114,807	102	102,2
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-910,7	-927,5	-948,5	-16,8	-21	102	102,2
Чистий фінансовий результат: прибуток	4148,2	4225,9	4319,7	77,7	93,8	102	102,2

*Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності
ТОВ «ТЗК Трейдинг»*

Аналіз показників фінансової звітності та розрахунки за формулами 2.1 і 2.2, результати яких наведені у таблиці 2.3, показують:

- що за період з 2016 по 2017 рік чистий дохід від реалізації зріс на 5%, а за період з 2017 по 2018 рік на 12,4%, що свідчить про зростання попиту на продукцію та послуги підприємства серед споживачів; відповідно до цього спостерігається зростання фінансового результату до оподаткування та витрат з податку на прибуток
- собівартість реалізованої продукції з 2016 по 2017 рік зросла на 8,8%, а в період з 2017 по 2018 рік на 24% (це пов'язано з розширенням і оновленням меню);
- валовий прибуток з 2016 по 2017 рік зріс на 3%, а в період з 2017 по 2018 рік на 5%;

- адміністративні витрати з 2016 по 2017 рік зросли на 12%, з 2017 по 2018 рік на 19%, що пов'язано з підвищенням заробітної плати для менеджменту;
- інші операційні витрати з 2016 по 2017 зросли на 6%, з 2017 по 2018 рік на 13,2%, оскільки відбувалося розширення асортименту послуг та меню;
- чистий фінансовий результат з 2016 по 2017 рік зріс на 2%, з 2017 по 2018 рік на 2,2%.

Зростання витрат та собівартості пов'язане з розширенням та оновленням послуг та продукції закладу (розширення та оновлення меню, нові акції, програми лояльності), підвищення адміністративних витрат пов'язане зі зростанням відповідальності менеджменту та, відповідно, зростанням заробітної плати.

Аналіз даних показників показує, що підприємство є прибутковим та з кожним роком розширюється. За 2018 рік його чистий прибуток становив 4319,7 тис.грн, що на 2,2% більше за попередній рік.

2.2. Аналіз системи управління якістю послуг на підприємстві

Якість займає ключове значення у вирішенні питань підвищення конкурентоспроможності товарів та послуг, а отже і самого підприємства чи організації.

Політика в області якості офіційно формується керівництвом і включає загальні наміри й напрям діяльності організації в області якості. Вона повинна передбачати такий рівень якості, що гарантує достатній рівень дохідності. Виходячи з неї встановлюють конкретні завдання у цій сфері.

Управління якістю в закладі базується на чотирьох фундаментальних цінностях групи компаній USG Holding, куди входить ТОВ «ТЗК Трейдинг» :

1. Лідер якості їжі та гостинності
2. Команда
3. Результативність, прибутковість та стабільність
4. Розвиток

Контроль якості починається з навчання персоналу. Стажування закінчується, коли працівник вивчив меню, стандарти роботи, обслуговування та був допущений до роботи менеджером чи директором.

Підчас стажування персонал отримує максимальну кількість інформації у вигляді посібників по меню, бару, кавовим зернам, стандартів обслуговування та приготування. За кожним стажером закріплюється відповідальний працівник, який проводить стажування на робочому місці. Стажування здійснюється за розробленою компанією книгою стажування (приклад Книги стажування офіціанта Додаток Г).

Стандарти підприємства для персоналу включають:

- Стандарти обслуговування Гостей;
- Стандарти зовнішнього вигляду;
- Дотримання санітарно-гігієнічних норм;
- Стандарти приготування і подачі страв та напоїв;
- Стандарти зберігання продуктів та кави;
- Стандарти сервіровки столу;
- Стандарти поведінки в конфліктних ситуаціях;
- Стандарти поведінки на робочому місці.

Крім стандартів, для підтримки належного рівня якості для кожного об'єкта окремо розробляються чек-листи для офіціантів, барменів та поварів на кожен день, що поділяються на три частини: ранок (відкриття), день, вечір (закриття). Приклади чек-листів наведено у Додатку Д. Відкриття зміни, робота протягом дня та закриття зміни перевіряється менеджером протягом усього дня.

Обов'язковим є дотримання графіку генеральних прибирань, які теж поділяються на графіки прибирання залу, кухні та бару і відповідно виконуються офіціантами, поварами та барменами. Приклад графіку Додаток Е. Дотримання графіку і якість виконання прибирання перевіряється менеджером.

Щомісяця проводяться планові та позапланові атестації персоналу. Що включають перевірку знання меню, стандартів та їх дотримання, роботу в залі (для менеджера та офіціантів).

Атестаційні листи поділяються на:

- Атестаційний лист директора
- Атестаційний лист менеджера
- Атестаційний лист повара
- Атестаційний лист бармена
- Атестаційний лист офіціанта

Атестація персоналу проводиться за схемою (Рис. 2.1):



Рис. 2.1 Схема відповідальності за атестацію персоналу

Джерело: розроблено автором відповідно до положення про атестацію персоналу ТОВ «ТЗК Трейдинг»

Атестація здійснюється у чотири етапи: перевірка робочого місця, спостереження за роботою працівника, заповнення анкети працівником, співбесіда з працівником.

Високий бал атестації заохочується надбавками до заробітної плати та преміями. У разі, коли атестація написана нижче 75% у працівника є

можливість здати її повторно. Якщо результат покращено не буде, приймається рішення про розривання трудових відносин за даною особою.

Окремо слід зазначити впроваджену програму «Таємний Гість», суть якої полягає в перевірці якості надання послуги ресторанного господарства незалежним експертом. Один чи два рази на місяць людина під виглядом звичайного гостя приходить в заклад, робить замовлення і перевіряє за дотриманням стандартів обслуговування, приготування та подачі. Після чого заповнює відповідну анкету (Додаток Ж). Бал анкети впливає на бал атестації менеджменту. Якщо анкета нижче 60% офіціанта, що обслуговував, звільняють. У разі, коли анкета нижче 90%, офіціант залишається без відсотку за продажі (саме він становить основну частину заробітної плати офіціанта). Також за низьку анкету несе відповідальність менеджер, що був на зміні.

Базові вимоги до поведінки співробітників зі сторони компанії зазначені в дисциплінарній політиці. Вона означає стандарти допустимої поведінки співробітника, а також зазначає наслідки їх порушення.

Дисциплінарні правила компанії визначають:

- Посадові інструкції працівників;
- Внутрішні стандарти та регламенти компанії;
- Правила розпорядку робочого дня;
- Правила техніки безпеки і пожежної безпеки;
- Санітарно-гігієнічні норми та безпека продуктів;
- Закон України про працю;
- НАССР.

Механіка дисциплінарного процесу однакова для працівників виробничих підрозділів та менеджменту, але вирізняється кількістю тадій (Рис. 2.2).

Виробничі підрозділи	Менеджмент
• 1,2,3,4 стадії - дисциплінарна співбесіда; заповнення Бланка дисциплінарних порушень; внесення порешень в Реєстр дисциплінарних порушень • 5 стадія - Розторгнення трудових відносин з працівником (звільнення), оформлення документів на звільнення.	• 1,2 стадії - дисциплінарна співбесіда; заповнення Бланка дисциплінарних порушень; внесення порешень в Реєстр дисциплінарних порушень • 3 стадія - Розторгнення трудових відносин з працівником (звільнення), оформлення документів на звільнення.

Рис. 2.2 Стадії дисциплінарних процедур

Джерело: розроблено автором відповідно до положень дисциплінарної політики ТОВ «ТЗК Трейдинг»

Дисциплінарні порушення поділяються на такі категорії:

- Недопустимі – протизаконні (як правило навмисні) дії співробітника, які категорично не співпадають з ідеологією компанії. Ведуть до розриву трудових відносин.
- Суттєві – пов’язані з порушенням стандартів і правил компанії, які ведуть до порушення бізнес процесів зміни. Не ведуть до розриву трудових відносин до двох випадків впродовж трьох місяців. Якщо таких порушень буде більше двох (або більше чотирьох для виробничих підрозділів) – в силу вступає остання стадія дисциплінарної політики і трудові відносини буде розірвано.

Важливим елементом контролю якості на підприємстві є моніторинг та робота з відгуками в соціальних мережах. Цим займається відділ маркетингу.

Ще одним важливим інструментом системи управління якістю на підприємстві є програма лояльності для гостей: мобільний додаток, за

допомогою якого гості накопичують бали та мають можливість розраховуватися ними за певні позиції з меню. В свою чергу додаток збирає інформацію про споживачів та їх вподобання, що дозволяє виділяти особливості потреби споживачів та задовольняти їх в більш повній мірі, підвищуючи якість надання послуг в правильному напрямку.

Крім того додаток дає можливість аналізувати гостей за такими показниками:

- Стать та вік;
- Виручку по програмі лояльності;
- Співвідношення між кількістю гостей та замовлень;
- Графік лояльності гостей, кількість нових та тих, що повернулися;
- Коефіцієнт утримання гостей.

Також додаток є інструментом зворотного зв'язку з гостями, які можуть залишати відгуки та побажання.

На даному етапі управління якістю на підприємстві присутня лише система мотивації для офіціантів, яка має дві складові:

- Кожного місяця обирається кращий офіціант за наступними критеріями: сума продажів за місяць, дотримання стандартів та регламенту робочого дня, анкета «Таємного гостя» (якщо була), відгуки, готовність прийти на допомогу;
- Щоденна таблиця продажів, яка включає позиції з меню. Виконавши її офіціант може замовити щось з меню за рахунок закладу.

Вищим контролюючим заходом по управлінню якістю на підприємстві є аудит комплексної роботи закладу. Зазвичай проводиться без попередження аудитором, або вповноваженою особою. Включає наступні види:

- Аудит по залу;
- Аудит по кухні;
- Аудит по бару;
- Аудит по обліку.

Порушення норм та правил, виявлені під час аудиту караються відповідно до дисциплінарної політики підприємства. Відповідальність в першу чергу покладена на директора закладу, що перевіряється.

З огляду на високу конкуренцію на ринку ресторанних послуг, система управління якістю на підприємстві потребує оптимізації та впровадження змін, що допоможуть пристосуватися до мінливих тенденцій ринку та досягти відповідного рівня якості надання послуг, що допоможе сформувати позитивний імідж компанії на даному ринку.

Необхідні зміни потрібно впроваджувати комплексно, для забезпечення їх найбільшої ефективності, переглянувши дисциплінарну політику, внутрішні методи контролю та мотивації персоналу, а також навчання.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Обґрунтування напрямів оптимізації процесу надання послуг

Існує багато способів підвищення якості послуг, проте для забезпечення якомога більшого ефекту від впроваджених змін, необхідно враховувати індивідуальні особливості підприємства та визначити основні елементи послуги з погляду споживача.

Саме тому запропоновано розглянути оптимізацію процесу надання послуг з наступних сторін:

1. Технічна та функціональна якість. Технічна – це те з чим споживач залишився після взаємодії з обслуговуючим персоналом (готова страва в ресторані). Функціональна якість полягає в самому процесі наданні послуги. До отримання кінцевого результату споживач проходить безліч етапів взаємодії з обслуговуючим персоналом (його зустрічають, проводять до столу, консультують по меню, розповідають про страви та напої, відповідають на питання, рекомендують, інформують щодо часу приготування, алергенів, сервірують стіл, виносять страви, слідкують за чистотою і т.д.). Функціональна якість може поліпшити враження від інтер'єру торговельної зали ресторану, який не цілком задовольнив очікування гостя. Проте, коли цей тип якості поганий, то вже ніщо інше не виправить почуття незадоволеності гостя.

2. Третій тип - це громадська якість, або етична. Це якість переконання. Споживачеві важко оцінити її перед придбанням послуги, і часто її неможливо оцінити вже після придбання. Наприклад, незнання працівниками правил пожежної безпеки може ніяк не позначитися на задоволені гостів в даний момент. Але у віддаленій перспективі це може вплинути на їх безпеку під час непередбачуваної ситуації (якщо дивитися з огляду на розташування досліджуваного підприємства у торговому центрі, цей

елемент є досить важливим). Не менш важливим є хороший імідж компанії. Доведено, що споживачі схильні «закривати очі» на дрібні огріхи в обслуговуванні та оцінювати якість надання послуг вище, якщо компанія має хороший імідж. Це діє і в протилежну сторону – поганий імідж спонукає споживачів ставитися упереджено до послуг компанії і підсвідомо сприймати рівень якості нижче явного.

Покращення такого елемента, як технічна якість вимагає значних затрат коштів. Для покращення громадської якості, а саме створення певного іміджу закладу за рахунок маркетингових заходів, теж потребує значних інвестицій і досить тривалого проміжку часу.

Найменше вкладень та найбільш доступними є функціональна якість та якість, що формується на основі властивостей та характеристик особливостей послуг.

Покращення будь-якої вищенаведеної складової якості послуг дасть суттєвий ефект підвищення рівня задоволеності споживачів цих послуг. Тому розглянемо напрями оптимізації елементів якості досліджуваного підприємства.

Технічна якість – на даному етапі підприємство є достатньо автоматизованим, керування здійснюється на основі професійного програмного забезпечення 1С Палтусов «Ресторан» та синхронізовано з іншими закладами ресторанної мережі.

За покращення такого елемента як громадська якість відповідає відділ маркетингу, основним завданням якого на даному етапі є відслідковування тенденцій та пошук нових оптимальних інструментів маркетингу, які швидко розвиваються в умовах інформаційного суспільства.

Отже, найбільше уваги потрібно приділити функціональному аспекту якості ресторанних послуг. Це не просто взаємодія персоналу з гостями, сюди також входить структура процесу обслуговування гостей. Саме не цей важливий й фактор необхідно звернути свою увагу керівництву закладу. Якщо

система обслуговування не налагодження, не узгоджена між всіма елементами, то дбайливе й уважне ставлення персоналу не компенсує цього. Цей аспект якості важко виміряти, оскільки він ґрунтується на суб'єктивній думці гостя про характер надання послуг та його емоціях, що виникли підчас і після обслуговування. Навіть найніжніша паста з морепродуктами може бути подана похмурим офіціантом, що істотно знизить сприйняття якості послуги загалом. Алгоритми обслуговування гостя були наведені у попередньому розділі. Проте, для його ефективності менеджменту необхідно покращувати професійний рівень персоналу закладу, що забезпечить високий рівень сервісу та в перспективі – формування позитивного іміджу закладу ресторанного господарства. Для підвищення кваліфікації працівників необхідно проводити тренінги, майстер-класи, відправляти працівників на курси підвищення кваліфікації та стажування. Не менш важливим є професійний підхід до підбору персоналу, здатного до навчання та самовдосконалення.

Для оптимізації процесу надання послуг та підвищення якості була розроблена наступна система оптимізація (табл. 3.1):

Таблиця 3.1

Система оптимізації процесу надання послуг

Етапи	Заходи
Планування	Обґрунтування обсягу, структури та динаміки потреб споживачів, дослідження на основі статистичних даних мобільного додатку та 1С; Формування планів з поліпшення умов праці, обслуговування гостей, в тому числі оновлення матеріально-технічної бази, навчання та підвищення кваліфікації персоналу
Моделювання	Визначення цілей та політики якості підприємства; Оптимізація нормативних вимог, стандартизація; Розробка моделей якісного обслуговування споживачів; Розробка альтернативних варіантів

Продовження таблиці 3.1

Етапи	Заходи
Програмування	Формування комплексної програми управління якістю на підприємстві, що відповідатиме його особливостям
Контролювання	Контролювання якості роботи персоналу, впровадження аудитів контролю якості
Мотивація	Розробка та впровадження заходів матеріальної та нематеріальної мотивації якості

Враховуючи вище зазначені напрями оптимізації процесу надання послуг, були розроблені наступні заходи:

- 1) Сформувати ініціативні групи, які будуть збирати та аналізувати пропозиції персоналу, щодо покращення та оптимізації робочого процесу.
- 2) Оптимізація чек-листів, аудитів та відповідно до вже впровадженого НАССР.
- 3) Оновлення книг-стажування та атестаційних листів.
- 4) Оновлення анкети «Таємного гостя».
- 5) Розробка програми тренінгів для офіціантів за напрямками: алгоритм обслуговування гостей, техніки та прийоми продажу, психологічні особливості спілкування з гостем. Проведення майстер-класів для кухарів та барменів.
- 6) Оновлення робочого інвентарю для офіціантів, барменів та кухарів.
- 7) Впровадження регулярних аудитів.
- 8) Підвищення персональної відповідальності менеджменту та виробничого персоналу за не дотримання норм та правил, шляхом позбавлення премій та надбавок.
- 9) Розробка системи мотивації персоналу, відповідно якої високі показники продажів (для офіціантів), атестацій та аудиту будуть винагороджуватися у вигляді премій та надбавок до заробітної плати. Курси

підвищення кваліфікації та ексклюзивна майстер-класи, як нагорода за продуктивність та ініціативність в роботі.

Споживачі послуг ресторанного господарства розуміють якість як сукупність певних властивостей і характеристик послуг, що викликають у них відчуття задоволення, і як відсутність недоліків, що значно посилює відчуття задоволення клієнта (гостя). Покращення цих складових якості не вимагає суттєвого збільшення витрат ресторанного підприємства. В свою чергу, споживачі мають бути готові платити за додаткові особливості і властивості послуги, або ці особливості повинні робити споживачів лояльнішими і спонукати до придбання цієї послуги. Для прикладу, заклад, де за бажанням гостя змінюють щось у складі страви чи готують щось за його персональним бажанням, має більшу прихильність споживачів, які готові за це доплачувати та залишати хороші чайові.

3.2. Прогнозна оцінка ефективності запропонованої системи оптимізації

Впровадження системи оптимізації, запропонованої в попередньому розділі, сприятиме підвищенню ефективності системи надання послуг та суттєвому зростанню якості надання ресторанних послуг на підприємстві.

Планується отримати позитивний ефект, якій відобразиться на наступних показниках:

- Середній чек та виручка від реалізації;
- Співвідношення між кількістю гостей та замовлень;
- Графік лояльності гостей (показує кількість нових, та тих, що повернулися);
- Коефіцієнт утримання гостя;
- Рейтинг в інтернет-джерелах.

Оскільки послуга та її якість є досить складними поняттями і тісно пов'язані із задоволенням потреб споживача, спрогнозувати деякі показники досить складно. Проте відповідно до запропонованих систем навчання персоналу, а саме тренінгів для офіціантів, можна спрогнозувати можливий приріст виручки від реалізації.

Провівши ефективне навчання персоналу з продажів, можливо не тільки підвищите середній чек і загальну виручку від реалізації, а й лояльність споживача.

На прикладі розрахунків, що наведені нижче, показано, наскільки ефективним буде навчання персоналу. Проаналізувавши за допомогою системи 1С реалізацію за місяць, було обрано найпопулярніші позиції з меню: круасан з лососем та кава лате. Таким чином сформувала середньостатистичний рахунок гостя (табл. 3.2):

Таблиця 3.2

Рахунок гостя до проведення навчання

Найменування	Ціна, грн
Круасан з лососем	159,00
Кава лате	53,00
Загалом	212,00

Джерело: розроблено автором на основі власного дослідження

Це рахунок офіціанта, який не вміє продавати. Провівши навчання персоналу тільки за темою продажів можна отримувати додаткову виручку з кожного такого рахунку. Використовуючи методи продажів, рахунок можна збільшити, запропонувавши додаткові інгредієнти та десерт (табл.3.3):

Таблиця 3.3

Рахунок після проведення навчання

Найменування	Ціна, грн
Круасан з лососем	159,00
Авокадо	35,00
Кава лате	53,00

Продовження таблиці 3.3

Найменування	Ціна, грн
Сироп	5,00
Вафля кейк	79,00
Загалом	331,00

Джерело: розроблено автором на основі власного дослідження

Різниця між рахунками в 119грн. Це додаткові 40 гривень тільки на двох позиціях з меню та 79грн за десерт.



Рисунок 3.1 Порівняння рахунків до та після навчання персоналу

Джерело: розроблено автором на основі власного дослідження

Один офіціант за місяць в середньому продає 30 круасанів з лососем та 50 лате – це додаткові 1300грн від реалізації тільки на цих позиціях з меню. Припустивши, що кожна третя людина яка з’їла круасан не відмовилася від десерту – це ще додатково 790грн. Загалом 2090 грн додаткової виручки на одного офіціанта за місяць (розрахунки за формулою 3.1). А офіціантів на підприємстві 5. Порахувавши, виходить, що використовуючи техніки продажів, виручка від реалізації прогнозовано може зрости на 10 450грн тільки на цих трьох позиціях за місяць (розрахунки за формулою 3.2).

$$Дп = A \times K + C \times Л + \frac{K}{3} \times B \quad (3.1)$$

де:

Дп – сума додаткових продажів із зазначених позицій на одного офіціанта за місяць;

A – ціна додаткового авокадо;

K – середня кількість проданих круасанів з лососем одним офіціантом за місяць;

C – ціна одної додаткової порції сиропу;

Л - середня кількість проданих лате одним офіціантом за місяць;

B – ціна за один десерт «Вафля кейк».

$$35 \times 30 + 5 \times 50 + \frac{30}{3} \times 79 = 2090 \text{ (грн)}$$

$$Вд = Дп \times Коф \quad (3.2)$$

Де,

Вд – додаткова виручка за місяць;

Дп – сума додаткових продажів із зазначених позицій на одного офіціанта за місяць;

Коф – кількість офіціантів на підприємстві.

$$2090 \times 5 = 10450 \text{ (грн)}$$

Таким чином, зробивши такі прості розрахунки, можна достеменно побачити наскільки ефективним є навчання персоналу.

Навчаючи не лише офіціантів, а й працівників бару та кухні – зросте ще й якість самої продукції. Що спричинить ефект синергії. Зросте коефіцієнт утримання гостей та збільшиться кількість нових гостей, відповідно і зросте

загальна виручка від реалізації. А витрати на навчання можуть бути мінімальними, оскільки навчання можуть проводити свої менеджери для офіціантів, шеф-бариста для барменів, шеф-кухар для кухарів. Це також позитивно вплине на командний дух в колективі.

Розглянемо детальніше позитивний ефект від інших запропонованих заходів по оптимізації процесу надання послуг та їх якості (табл.3.4).

Таблиця 3.4

Очікуваний ефект від запропонованих заходів оптимізації

Захід оптимізації	Ефект
Ініціативні групи	Допоможуть оцінювати ситуацію на підприємстві та швидко реагувати на зміни, потреби персоналу.
Оптимізація та оновлення чек-листів, аудитів	Допоможуть уникнути непорозумінь під час перевірок через невідповідність пунктів.
Оновлення книг-стажування та атестаційних листів	Підвищить рівень підготовки нових працівників та базовий рівень вже наявного персоналу, за рахунок актуалізації навчальних матеріалів та вимог.
Оновлення анкети «Таємного гостя»	Підвищить ефективність оцінки рівня якості наданих послуг, за рахунок актуалізації питань в анкеті відповідно до сучасних вимог та стандартів компанії.
Програма тренінгів для персоналу, майстер-класів, курсів	Підвищить рівень надання послуг персоналом, за рахунок підвищення його кваліфікацію, отримання нових навичок.
Оновлення робочого інвентарю	Знизить затрати часу на виробничих процесах, підвищить санітарно-гігієнічні умови та якість виготовленої продукції.
Впровадження регулярних аудитів	Регулярні аудити допоможуть «тримати руку на пульсі»
Персональна відповідальність	Необхідна, щоб навчити працівників відповідати за свої дії, або бездіяльність на робочому місці, та позбутися байдужості зі сторони працівників.
Оновлена система мотивації	Необхідна, щоб персонал мав стимул розвиватися і покращувати свої показники продуктивності.

Запропоновані заходи оптимізації дадуть позитивний ефект на управління якістю надання послуг на підприємстві ресторанного господарства. Значну частину запропонованих заходів можливо впровадити

використовуючи вже наявні внутрішні (людські) ресурси, віддавши відповідні вказівки менеджменту. Для прикладу, ініціативна група може формуватися з менеджменту та старшого офіціанта, які безпосередньо контактують з виробничим персоналом та гостями. Інформація, яку вона збиратиме та оброблятиме, допоможе оптимізувати та оновити чек-листи, книгу стажування, атестаційний лист, анкету «Таємного гостя», що теж може зробити менеджмент відповідно до особливостей свого підприємства. Впровадження регулярних аудитів – відповідальність вищого керівництва на рівні мережі. Окремих витрат потребують навчання персоналу, оновлення інвентарю та мотивація персоналу.

Орієнтовні витрати наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Витрати на впровадження заходів оптимізації

Напрямок оптимізації	Захід	Витрати	Сума, грн
Навчання персоналу	Внутрішній тренінг для офіціантів на тему «Сервіс, який продає», що проводить менеджер. На території закладу.	Роздаткові матеріали та частування	200
	Майстер-клас від власних шеф-кухаря та шеф-баристи по особливостям приготування страв та напоїв з меню закладу. На території закладу.	Продукти (по собівартості)	1000
	Тренінги для менеджменту	Тренінг «Система HACCP в ресторанному бізнесі» від Profi club	1200
		Тренінг «Ефективне управління рестораном»	3500
Оновлення інвентарю	Придбання нового інвентарю для кухні, бару	2 дошки для нарізання, 2 дошки для нарізання 300x200x10 мм, точильний камінь для ножів, шумовка ложка, блендер TEFAL BLENDFORCE BL420131, 3 фартухи для кухарів.	2700

Продовження таблиці 3.5

Напрямок оптимізації	Захід	Витрати	Сума, грн
Мотивація персоналу	Заохочення персоналу ексклюзивними тренінгами, майстер-класами	Сертифікати на майстер-класи та тренінги (сума на один місяць)	1000
	Підвищення заробітної плати	Надбавка до заробітної плати менеджера	2000
	Заохочення виробничого персоналу	Додаткові премії та надбавки за відмінне виконання обов'язків, відповідальність та ініціативність – «кращий офіціант», «кращий працівник бару чи кухні»	500
Витрати загалом			12100

Отже за даними таблиці 3.5 витрати на впровадження запропонованих заходів становитимуть 12 100 грн. З них 2 700 грн – одноразові витрати. А решта 9 400 грн – щомісячні на постійній основі.

За даними розрахунків, проведеними за формулою 3.2, мінімальний позитивний ефект від навчання персоналу у вигляді додаткової виручки становитиме 10 450 грн на місяць. Тобто, витрати на впровадження заходів оптимізації процесу надання послуг на підприємстві окупляться вже за 1,2 місяця.

Висновок. Для підвищення якості надання ресторанних послуг на даному підприємстві необхідно провести комплексні зміни, які будуть включати оптимізацію внутрішніх стандартів, системи контролю, мотивації та навчання персоналу. Для здійснення цих заходів необхідна згурпована та скоординована робота як менеджменту так і виробничого персоналу.

Доцільність заходів оптимізації доведена у розрахунках пункту 3.2. Мінімальний позитивний ефект від навчання персоналу у вигляді додаткової виручки становитиме 10 450 грн на місяць, що дозволяє окупити витрати на впровадження цих заходів за 1,2 місяці.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Теоретичні та методологічні аспекти якості послуг як об'єкту управління, досліджені у випускній кваліфікаційній роботі, показують, що управління якістю є невід'ємною частиною системи управління підприємством. Проблеми, пов'язані з управлінням якістю, в тому числі й якістю послуг, не втрачають своєї актуальності тривалий час. Це пов'язане з тим, що виробничі процеси на будь-якому підприємстві постійно змінюються, удосконалюються, впроваджуються нові методики, технології.

Процес управління якістю на підприємстві є циклічним, що підтверджує своєю теорією Демінг даючи опис «петлі якості».

Конкурентоспроможність підприємства забезпечується високим рівнем попиту на його продукцію чи послуги. Що можливо досягти за умов високого рівня якості, відповідності вимогам споживачів та стандартам. Науково-технічний прогрес, підвищення рівня життя, сприяє зростанню попиту на високоякісну продукцію та послуги.

Важливим елементом виробничого процесу є оцінка ефективності управління якістю послуг. Це вимагає ретельного підбору соціально-економічних та психологічних індикаторів та показників, що найбільш повно та оптимально описують ту чи іншу послугу та визначають межі її якості.

В роботі дана комплексна характеристика і оцінка системи управління якістю послуг на підприємстві ресторанного господарства ТОВ «ТЗК Трейдинг», яка показала необхідність оптимізації та впровадження змін, що допоможуть пристосуватися до мінливих тенденцій ринку та досягти відповідного рівня якості надання послуг та сформувати позитивний імідж компанії на даному ринку.

Було проведено економічний та фінансовий аналіз діяльності підприємства, що підтверджує його прибутковість. За 2018 рік його чистий прибуток становив 4319,7 тис.грн, що на 2,2% більше за попередній рік.

В роботі була запропонована система удосконалення процесу надання послуг на підприємстві, шляхом розробки її раціональної структури,

механізму і функціонального призначення суб'єктів управління та удосконалення систем навчання та мотивації.

Відповідно до особливостей та поточного стану підприємства система удосконалення процесу надання послуг включає наступні етапи: планування, моделювання, контролювання та мотивацію. Поєднання яких в комплексі дасть позитивний ефект в удосконалення процесу надання послуг.

Були обґрунтовані методики визначення оцінки результативності управлінської діяльності та заходів щодо підвищення ефективності управління якістю послуг.

Доцільність заходів оптимізації доведена у розрахунках пункту 3.2. Доведене практичне значення запропонованих заходів оптимізації. Мінімальний позитивний ефект від заходів оптимізації процесу надання послуг у вигляді додаткової виручки становитиме 10 450 грн на місяць, що дозволяє окупили витрати на впровадження цих заходів за 1,2 місяці.

Виявлені шляхи вдосконалення трудових ресурсів закладу та впровадження сучасних методів управління якістю послуг ресторанного господарства, що дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства на сучасному ринку ресторанних послуг.

Скоординований, систематичний підхід до управління якістю та застосування сучасних методів, підходів і технологій забезпечить постійне зростання конкурентоспроможності, економічної стабільності, ринків збуту, позитивного іміджу підприємства. Це, в свою чергу, забезпечить підвищення дохідності підприємства і всіх зацікавлених сторін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України від 12.05.1991 «Про захист прав споживачів», №1, ст. 1 // Відомості Верховної Ради України. – 1991, № 30, ст.379.
2. Закон України від 20.10.2016 «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів», // Відомості Верховної Ради України. – 1998, розділ VII.
3. Закон України від 15.01.2015 «Про технічні регламенти та оцінку відповідності», // Відомості Верховної Ради України. – 2015, № 124 –VIII
4. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015, IDT). – [Чинний з 1.01.2016 р.]. – К. : ДП НДІ «Система», 2015.
5. ДСТУ ISO 9000:2015. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2015, IDT). – [Чинний з 1.01.2016 р.]. – К. : ДП НДІ «Система», 2015.
6. Закон України від 04.11. 2018 «Про стандартизацію», ред., № 1315-VII.
7. Вимоги до маркування фасованих товарів: (OIML R 79:2015, IDT): ДСТУ OIML R 79:2015. – [чинний від 2019-01-01].
8. Артеменко Л.Б., к.е.н., ст. викладач Мишковець І.П. Конспект лекцій з дисципліни «Конкурентоспроможність підприємства» для студентів денної та дистанційної форм навчання напряму підготовки 6.030504 – Економіка підприємства / Укладачі: к.е.н., доц. - Тернопіль:ТНТУ, 2015. – 130 с.
9. Безродна С. М. Б40 Управління якістю : навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей / Безродна С. М. – Чернівці: ПБКФ «Технодрук», 2017. – 174 с
10. Богашко О. Л. Управління якістю продукції на підприємстві / О. Л. Богашко, В. В. Сизоненко // Формування сучасної стратегії підприємницької діяльності: Збірник матеріалів XV Всеукр. наук.-практ. конф.

(29 листопада 2012 р.) / редкол. В. М. Дякон (голова) та ін. – К.: АНФГРУП, 2013. – С. 457 – 459.

11. Горбенко Н.А. Оцінювання якості процесів систем управління якістю (СУЯ) підприємств згідно вимог міжнародних стандартів ISOсерії 9000. // Горбенко Н.А., Тріщ Г.М., Катрич О.О.// Машинобудування. Збірник наукових праць. – Харків: УПА, 2014. – № 13. – С. 122-127.

12. Гринько Т. В. Організаційно-методичні засади забезпечення якості управління на промислових підприємствах / Гринько Т. В. // Економіка та підприємництво : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» ; [редкол.: І. М. Репіна (відп. ред.) та ін.]. – Київ : КНЕУ, 2018. – № 40. – С. 91–99.

13. Данченко, О., Белова, О., & Сафар, Х. (2019). Забезпечення ефективного управління якістю діяльності підприємства торгівлі через використання концепції TQM. Вчені записки Університету «КРОК», (1 (53), 90-96.

14. Єгупов Ю.А. Розвиток підходів до формування виробничої програми підприємства. / Ю. А. Єгупов // Інноваційна економіка. - 2016. - № 3-4. - С. 50- 56.

15. Заїка С.О. Теоретичні аспекти сутності та змісту якості як філософської, соціальної та економічної категорії / С.О. Заїка, О.В. Грідін // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. – 2016. – Вип. 172. – С. 202-214

16. Капінос Г. І. Управління якістю продукції в системі операційного менеджменту підприємства / Г. І. Капінос // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2018. – № 5, т. 1. – С. 147-150.

17. Клевцова М.О. Особливості оцінювання відповідності готової фасованої продукції / М.О. Клевцова // Міжнародна науково-технічна конференція «Системи –2018», 22-23 листопада 2018 р., м. Львів.

18. Корж Н. В., Соколовська В. В. Теоретичні аспекти розвитку системи управління персоналом сучасного підприємства. Вісник ОНУ імені І.І. Мечнікова. Одеса.2017. Т22. Вип.1 (54). С.67-70
19. Краснікова О.С. Система управління якістю як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства // Управління розвитком. 2013. №12. С. 82–84.
20. Лисенко О. М. Системи управління якістю: особливості впровадження згідно з новою версією стандарту ISO 9001 / О. М. Лисенко // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Серія : Економіка і менеджмент. - 2016. - № 1. - С. 27-34.
21. Маркіна І. А. Теоретико-методологічні засади управління якістю продукції / І. А. Маркіна, І.П. Потапюк, Д.О. Мошинець // Науковий журнал «Економічний форум». №1. – Луцьк: Редакційно-видавничий відділ Луцького НТУ, 2018. – С. 189-194.
22. Моргулець О. Б. Динаміка розвитку сфери послуг України / О. Б. Моргулець // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. - 2015. - Вип. 11. - С. 194-197.
23. Основи менеджменту. Теорія і практика: Навч. посіб. / Г.Є.Мошек, І.П.Миколайчук, Ю.І.Палеха, Ю.В.Поканєвич, А.С.Соломко, О.В.Коваленко, Н.В.Коваленко, В.С.Ціпуринда, Г.П.Сиваненко, О.І.Белова; за заг. ред. проф. Мошека Г.Є. – Київ: Видавництво Ліра-К, 2017. – 528 с.
24. Потапюк І.П. Теоретико-методологічні засади управління якістю продукції / І.П. Потапюк, І.А. Маркіна, Д.О. Мошенець // Економічний форум. – Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2018. – № 1. – С. 189-193.
25. Походило Є. В., Столярчук П. Г.. Імітансний контроль якості : монографія /; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Нац. ун-т "Львів. політехніка". – Л. : Вид-во Львів. політехніки, 2012. – 164 с. : іл. – Бібліогр.: с. 150-161

26. Сирохман І. В., Лозова Т. М., Давидович О. Я., Калимон М.-М. В.;
Управління якістю : [навч. посіб.] / , Укоопспілка Львів. комерц. акад. - Львів :
Растр-7, 2015. - 427 с. - Бібліогр.: с. 354-359.
27. Сисоев В. В.. Менеджмент якості : конспект лекцій для студентів
спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент підприємств та
організацій» першого (бакалаврського) рівня – Харків : НТУ «ХП», 2018. –
102 с. (Укр. мов.)
28. Станкевич, І. В. Управління діяльністю освітньої організації на
засадах багатовимірного оцінювання якості : автореф. дис. ... д-ра екон. наук:
08.00.04 / І. В. Станкевич ; Дніпропетр. нац. ун-т залізн. трансп. ім. акад.
В. Лазаряна. – Дніпро, 2018. – 40 с. : іл., табл.
29. Траченко Л. А. Процесний підхід у системах управління якістю
підприємств сфери послуг [Текст] / Л. А. Траченко // Проблеми економіки. –
2018 – № 2 (36). – С. 251-257.
30. Устенко А. О. Система управління підприємством. Вісник
Прикарпатського університету. Економіка. 2014. Випуск X. С. 96-103.
31. Федулова І. В. Економічні ризики та методи їх вимірювання:
Навчальний посібник. / І. В. Федулова, Н. С. Скопенко. – К. : Принтцентр,
2016. – 298 с.
32. Juran, Joseph M. (1951), Quality-Control Handbook, New York:
McGraw-Hill, OCLC 1220529
33. Michael C. Sturman, Jack B. Corgel, Rohit Verma The Cornell School
of Hotel Administration on Hospitality: Kindle Edition, 2017. – 517 p.
34. Olshanskiy O. Development of methods of improvement of business
process management. Technology Audit and production reserves. 2018. № 5/4(43).
P. 20–25.
35. Radford, George S. (1922), The Control of Quality in Manufacturing,
New York: Ronald Press Co., OCLC 1701274, retrieved 2013-11-16

36. Shewhart, Walter A. (1931), Economic Control of Quality of Manufactured Product, New York: D. Van Nostrand Co., Inc., OCLC 1045408
37. Валявський С.М. Управління якістю продукції на підприємстві в умовах входження України в ЄС // Ефективна економіка. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4617>
38. Лекції – Сервісна діяльність [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ukrdoc.com.ua/text/10391/index-1.html?page=3> .
39. Методологічні основи менеджменту: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ua.textreferat.com/referat-16791-12.html>.
40. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://pidruchniki.ws/14420125/menedzhment/struktura_sferi_poslug .
41. Мороз В. В. Роль сфери послуг малих підприємств в економічній системі України / Вісник Чернігівського національного технічного університету [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://vistnic.stu.cn.ua/index.pl?task=arcl&j=9&id=25> .
42. Основні види послуг, їх характеристика та класифікація. Бізнес-портал Луцька [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://toplutsk.com/articles-article_1604.html .
43. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
44. Офіційний сайт групи компаній USG Holding [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.usgh.com.ua/>
45. Офіційний сайт мережі закладів «City Zen» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cityzen.com.ua/>
46. Офіційна сторінка «City Zen» на facebook [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.facebook.com/cafe.cityzen/>
47. Цимбалюк Г. С. /Ключові аспекти системи управління якістю продукції на етапах її виробництва [Електронний ресурс] // Економіка: реалії

часу. Науковий журнал. – 2017. – № 1 (29). – С. 129-134. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2017/No1/129.pdf>

48. The American Society for Quality resource page on TQM [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://asq.org/learn-about-quality/total-quality-management/overview/overview.html>

49. The Chartered Quality Institute resource page on TQM [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://www.thecqi.org/Knowledge-Hub/Resources/Factsheets/Total-quality-management/>

50. The Economist resource page on TQM [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://www.economist.com/node/14301657>