

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»**

ЖИТОМИРСЬКИЙ ІНСТИТУТ

Кафедра економіки, управління та бізнес-адміністрування

«Допущено до захисту»

Завідувач кафедри _____

« ____ » _____ 202__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему:

**«ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ
ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ»**

Виконала: студентка групи

ІН5-8-21-Б1УБ (4,6з)

спеціальності 073 «Менеджмент»

Лисенко Карина Сергіївна

Керівник:

Доц.. Горбачова І.В.

Рецензент:

доц. Лавриненко С.О.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ.....	6
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ НА ТОВ «КОН БРІО».....	20
2.1. Аналіз організаційних, управлінських та фінансових процесів підприємства.....	20
2.2. Аналіз механізмів контролю якості продукції на ТОВ «КОН БРІО».....	27
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	32
3.1. Розробка модернізованої моделі управління якістю на ТОВ «КОН БРІО».....	32
3.2. Адаптація методів і інструментів забезпечення якості до умов ресторанної діяльності.....	36
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	45
ДОДАТКИ	51

ВСТУП

Актуальність теми. Забезпечення належної якості продукції є одним із ключових чинників стабільного розвитку будь-якого підприємства, адже саме від неї залежить рівень конкурентоспроможності, лояльність споживачів та ефективність виробничих процесів. Системний підхід до управління якістю дає змогу удосконалювати кінцевий продукт, знижувати витрати та підвищувати задоволеність клієнтів, що безпосередньо впливає на позиції підприємства на ринку.

У сучасних умовах управління якістю виступає не лише інструментом підвищення результативності виробництва, а й визначальним елементом успішної діяльності суб'єкта господарювання в умовах високої конкуренції. Актуальність теми зумовлена необхідністю постійного вдосконалення систем забезпечення якості, їх адаптації до змін зовнішнього середовища та зростаючих вимог споживачів.

Питання формування ефективної системи управління якістю тривалий час перебуває у центрі уваги багатьох науковців і практиків. Вагомий внесок у розвиток відповідних теорій зробили такі дослідники, як В. Демінг, К. Ішікава, Ж. Журан та А. Фейгенбаум. Їхні підходи стали основою сучасних концепцій менеджменту якості, що активно використовуються у різних галузях економіки.

Сучасний етап розвитку економіки характеризується динамічними змінами, технологічним прогресом та підвищенням вимог до якості продукції на міжнародному ринку. За таких умов дослідження у сфері управління якістю набувають особливого значення, адже дозволяють підприємствам швидше реагувати на виклики глобалізації, відповідати міжнародним стандартам та формувати репутацію надійного виробника. Удосконалення систем забезпечення якості сприяє підвищенню результативності виробництва, впровадженню інновацій і зміцненню позицій підприємства у конкурентному середовищі.

Мета і завдання дослідження. Головною метою роботи є комплексне вивчення теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління якістю продукції підприємства.

Для реалізації поставленої мети передбачено виконання таких завдань:

- з'ясувати економічну сутність управління якістю продукції підприємства;
- провести аналіз організаційних, економічних і фінансових характеристик досліджуваного підприємства;
- визначити та обґрунтувати напрями підвищення ефективності системи управління якістю продукції.

Предметом дослідження є теоретичні положення, методичні засади та практичні інструменти управління якістю продукції на підприємстві.

Об'єктом дослідження виступають процеси формування, функціонування та вдосконалення системи управління якістю на підприємстві.

Теоретичною основою дослідження стали чинні нормативно-правові акти, наукові публікації, статистичні матеріали, аналітичні огляди, а також інформаційні ресурси, доступні в мережі Інтернет, що містять дані з тематики роботи.

Методи дослідження. У процесі роботи застосовано комплекс методів, зокрема: теоретичне узагальнення та аналіз наукових джерел, економіко-статистичні методи обробки даних, порівняльний аналіз, системний підхід, а також методи встановлення причинно-наслідкових залежностей.

Теоретична та практична значущість результатів дослідження. Отримані результати мають наукову та прикладну цінність, оскільки розроблені методичні підходи та рекомендації можуть бути використані підприємством для вдосконалення системи управління якістю продукції, оптимізації виробничих процесів і підвищення загальної ефективності діяльності.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та висновки дослідження були представлені та обговорені в рамках Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції, що підтверджує їх практичну цінність та відповідність сучасним вимогам наукової спільноти.

Публікації. За результатами дослідження опубліковано тези:

Лисенко К.С. Сучасні методи та інструменти управління якістю продукції на прикладі діяльності ТОВ «КОН БРІО». *Наукові ініціативи сьогодення України: правові, економічні, соціальні та поведінкові аспекти.* Матеріали XIII Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції (м. Житомир, 10-11 грудня 2025 року). – Житомир: Вид-во Житомирський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП», 2025.

Структура та обсяг дипломної роботи. Кваліфікаційна робота містить вступ, основний зміст, підсумкові висновки з пропозиціями, перелік використаних джерел та додатки. Основна частина охоплює 50 сторінок викладеного матеріалу та включає 1 рисунок і 9 таблиць. Для підготовки дослідження було опрацьовано 60 наукових і інформаційних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ

Якість продукції у сучасній науковій парадигмі інтерпретується як інтегральна характеристика результатів виробництва, що відображає ступінь відповідності продукції установленим нормативам, технологічним регламентам та очікуванням споживачів. Формування системи забезпечення якості ґрунтується на методології процесного підходу, відповідно до якого виробництво розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів, кожен з яких чинить прямий вплив на кінцеві властивості продукції. У теоретичних дослідженнях підкреслюється, що ефективна система якості передбачає узгодженість управлінських рішень, стандартизованість операцій та наявність механізмів внутрішнього контролю. Забезпечення якості постає як комплексна діяльність, спрямована не лише на виявлення відхилень, а передусім на їх попередження шляхом оптимізації виробничих процесів. Таким чином, система якості набуває статусу інструменту стратегічного управління, що дозволяє підприємству забезпечувати стабільність параметрів продукції та підвищувати рівень довіри споживачів [23].

У науковому середовищі особлива увага приділяється концепції безперервного вдосконалення, яка передбачає циклічність управлінських процедур і ґрунтується на принципах моделі PDCA. Реалізація цих принципів забезпечує адаптивність системи якості до змін у зовнішньому ринковому середовищі та технологічному розвитку. Важливе значення мають також стандарти серії ISO 9000, оскільки вони уніфікують вимоги до побудови систем якості на міжнародному рівні та створюють єдині критерії оцінювання результативності процесів. Упровадження таких стандартів дозволяє підвищити прозорість виробничих операцій, зменшити рівень браку та забезпечити узгодженість управлінських рішень. Водночас наукові джерела наголошують, що стандартизація є лише основою системи, а її

ефективність визначається якістю менеджменту, рівнем професійної компетентності персоналу та здатністю підприємства до інноваційного розвитку [11].

Система забезпечення якості продукції розглядається як комплексна організаційно-економічна структура, що охоплює всі етапи життєвого циклу продукції — від розроблення і вибору сировини до післяпродажного обслуговування. Її фундаментальні засади ґрунтуються на інтеграції стратегічного, операційного та технологічного управління, що забезпечує узгодженість дій підрозділів і своєчасне реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства. Наукові підходи підкреслюють, що формування системи забезпечення якості передбачає чітке визначення відповідальності, зобов'язань та повноважень усіх учасників виробничого процесу, що дає змогу мінімізувати ризики технологічних відхилень і забезпечити стабільність параметрів продукції. Водночас важливою є регламентація процедур, спрямованих на планування якості, контроль процесів, аналіз невідповідностей та впровадження коригувальних заходів, що формує механізм прогнозованого та керованого функціонування виробництва. Такий підхід дозволяє формувати внутрішню культуру якості, яка виступає ключовою умовою підвищення конкурентоспроможності та забезпечення довгострокової результативності підприємства [5].

Значну роль у формуванні теоретичних основ системи забезпечення якості відіграє концепція тотального управління якістю (TQM), яка акцентує увагу на залученні всіх працівників до процесів удосконалення та підвищення ефективності. Ця концепція передбачає перехід від контролю кінцевого результату до управління якістю на всіх рівнях виробництва, що дозволяє виявляти потенційні відхилення на ранніх стадіях і знижувати витрати на їх усунення. Науковцями наголошується, що TQM формує нову парадигму управління, у межах якої якість перестає бути локальною функцією окремого підрозділу і розглядається як стратегічний ресурс усього підприємства. У такому контексті важливою умовою виступає розвиток

кадрового потенціалу, підвищення кваліфікації персоналу та формування мотиваційних механізмів, орієнтованих на досягнення високих стандартів якості. Це створює основу для безперервного вдосконалення виробничої системи, впровадження інновацій та оптимізації технологічних рішень [12].

Документування процесів у системі управління якістю забезпечує структурованість і відтворюваність організаційних процедур, а також формує нормативне підґрунтя для здійснення внутрішнього та зовнішнього аудиту. Установлені стандарти підприємства, технологічні інструкції, регламенти, карти контролю та протоколи перевірок створюють базу, що визначає порядок виконання операцій та відповідальність працівників на кожному етапі. Наукові джерела відзначають, що належно організована система документації дає змогу забезпечити прозорість виробничих процесів, зменшити ймовірність помилок, підвищити виконавчу дисципліну та забезпечити узгодженість між підрозділами. Документування виступає важливою передумовою для уніфікації технологічних операцій, що сприяє підвищенню стабільності якості продукції та ефективності контролю. Саме через документальні процедури реалізується принцип «єдиного джерела істини», який є фундаментальним у наукових підходах до побудови системи якості [17].

Формування системи забезпечення якості продукції є ключовим напрямом розвитку сучасних підприємств, оскільки якість виступає визначальним чинником конкурентоспроможності, стабільності виробництва та економічної результативності. У наукових дослідженнях підкреслюється, що ефективне управління якістю базується на інтеграції організаційних, технологічних та управлінських інструментів, які забезпечують узгодженість виробничих процесів та їхню здатність стабільно відтворювати необхідні параметри продукції. Комплексність цього поняття вимагає систематизації теоретичних підходів, що формують підґрунтя для розроблення сучасних моделей управління якістю та їх адаптації до умов функціонування конкретного підприємства.

Таблиця 1.1.

Теоретичні засади формування системи забезпечення якості продукції

Елемент теоретичної категорії	Наукове змістове визначення та характеристика
Поняття якості продукції	Якість інтерпретується як інтегральна характеристика сукупності властивостей продукції, що забезпечують її відповідність нормативним вимогам, технологічним стандартам та очікуванням споживачів.
Система забезпечення якості	Організаційно-економічний комплекс процедур, підходів і ресурсів, спрямованих на регулювання, контроль і стабілізацію параметрів якості на всіх етапах життєвого циклу продукції.
Процесний підхід	Методологічна основа, що передбачає розгляд виробництва як сукупності взаємопов'язаних процесів, які впливають на кінцевий результат та потребують узгодженого управління.
Принципи управління якістю	Науково обґрунтовані положення, що включають орієнтацію на потреби споживача, стандартизацію операцій, попередження відхилень, безперервне вдосконалення та відповідальність керівництва.
Стандарти ISO 9000	Сукупність міжнародних норм, що уніфікують вимоги до побудови систем управління якістю й забезпечують можливість гармонізації виробничих процесів на глобальному рівні.
Концепція TQM (Total Quality Management)	Парадигма тотального управління якістю, орієнтована на залучення всіх працівників до процесів удосконалення, розширення відповідальності та формування корпоративної культури якості.
Документування процесів	Формалізація виробничих процедур через стандарти підприємства, інструкції, регламенти та карти контролю, що забезпечує відтворюваність операцій, прозорість та можливість аудиту.
Внутрішній контроль якості	Система процедур моніторингу, оцінювання та перевірок, які дозволяють виявляти невідповідності, аналізувати їх причини та формувати коригувальні заходи.
Безперервне вдосконалення (PDCA)	Циклічний механізм підвищення ефективності системи якості, який включає планування, виконання, перевірку та коригування процесів.
Кадровий фактор у системі якості	Сукупність професійних компетенцій, мотиваційних механізмів та управлінської культури персоналу, що забезпечують результативність системи управління якістю.
Стратегічна роль системи якості	Система якості виступає інструментом забезпечення конкурентоспроможності, підвищення довіри споживачів та довгострокової стабільності виробничої діяльності.

Джерело: узагальнено та систематизовано автором на основі опрацювання сучасних наукових підходів [11, 18, 26].

Узагальнення ключових наукових положень, концепцій та методологічних принципів дає змогу структурувати основні теоретичні елементи, що визначають сутність і зміст системи забезпечення якості.

Саме тому доцільним є подання їх у вигляді аналітичної таблиці 1.1., яка відображає взаємозв'язки між базовими категоріями, концепціями управління якістю та механізмами реалізації відповідних управлінських рішень. Така форма представлення забезпечує наукову системність, логічну впорядкованість та полегшує подальший аналіз практичних аспектів формування та функціонування системи забезпечення якості продукції на підприємстві.

Сучасні теоретичні підходи до формування системи забезпечення якості продукції підкреслюють необхідність інтеграції концепції ризик-орієнтованого мислення, що передбачає виявлення, оцінювання та управління потенційними ризиками, які можуть впливати на стабільність виробничих процесів. Запровадження принципів ризик-менеджменту дозволяє підприємству своєчасно ідентифікувати критичні точки, мінімізувати можливість виникнення дефектів та підвищити адаптивність системи якості до зовнішніх викликів. У наукових джерелах наголошується, що системи управління якістю, побудовані з урахуванням ризик-орієнтованого підходу, характеризуються вищим рівнем передбачуваності результатів та стійкістю до коливань ринкового середовища, що особливо актуально для підприємств із високою технологічною залежністю та значною часткою відповідальності за кінцевий продукт.

Важливе місце в теоретичних засадах займає також концепція «якості процесів», відповідно до якої основний акцент зміщується з контролю кінцевої продукції на забезпечення стабільності та визначеності параметрів кожної операції. Такий підхід змінює роль контролю: від механізму виявлення дефектів він трансформується у механізм попередження їх появи. У цьому контексті дедалі більшого значення набуває використання статистичних методів аналізу варіацій процесів, методології «шести сигм» та

сучасних цифрових рішень, що дають змогу автоматизувати контроль критичних параметрів. Наукові дослідження доводять, що орієнтація на процес як на об'єкт управління забезпечує більш високу узгодженість виробничих систем і сприяє формуванню довгострокової стратегії підвищення якості.

Управління якістю нерозривно пов'язане з питанням відповідальності керівництва, адже саме управлінський персонал визначає стратегічні орієнтири, ресурсне забезпечення та організаційну культуру підприємства. Теоретичні моделі підкреслюють, що у провідних компаніях керівники відіграють роль носіїв філософії якості та ініціаторів упровадження інноваційних практик. Їхня залученість створює передумови не лише для формального функціонування системи якості, а й для її реальної результативності та здатності генерувати додану цінність. Керівництво визначає політику якості, окреслює напрями вдосконалення процесів, формує індикатори результативності та забезпечує комунікацію між підрозділами, що в сукупності дозволяє сформувати єдину систему управління.

Не менш вагомим у теоретичному контексті є питання інформаційного забезпечення системи управління якістю. Ефективне функціонування системи можливе лише за умов повноти, своєчасності та достовірності інформації, яка використовується при прийнятті управлінських рішень. Інформаційні потоки охоплюють дані про постачальників, виробничі процеси, результати контролю, технологічні відхилення та відгуки споживачів. Впровадження цифрових платформ, систем моніторингу та аналітичних інструментів забезпечує якісно новий рівень управління, сприяючи автоматизації процедур контролю та зменшенню впливу людського чинника. Тому інформаційна система розглядається не як допоміжний елемент, а як невід'ємна складова сучасної системи забезпечення якості продукції.

Формування ефективної системи забезпечення якості продукції ґрунтується на глибокому розумінні взаємозв'язку між технологічними

процесами, організаційними механізмами та кінцевими споживацькими очікуваннями. У сучасних умовах глобальної конкуренції підприємства змушені переходити від контролю якості наприкінці виробництва до впровадження комплексних моделей превентивного управління якістю.

Таблиця 1.2.

Наукові підходи та концепції формування системи забезпечення якості продукції

Підхід / концепція	Змістове визначення та сутність у науковій літературі
Класичний підхід до управління якістю	Орієнтується на контроль відповідності продукції встановленим нормам та стандартам; якість розглядається як результат виконання технологічних операцій за визначеними правилами.
Процесний підхід	Розглядає виробництво як систему взаємопов'язаних процесів. Наголос робиться на керованості, вимірюваності та оптимізації кожного процесу з метою досягнення стабільного результату.
Ризик-орієнтований підхід	Передбачає ідентифікацію та оцінку ризиків, що можуть впливати на якість продукції, та управління ними через запобіжні та коригувальні дії. Сприяє підвищенню стабільності системи.
Концепція TQM	Визначає якість як стратегічний пріоритет підприємства; акцент на залученні всіх працівників та формуванні корпоративної культури якості. Прагнення до нульового рівня дефектів.
Модель PDCA (Демінга)	Представляє цикл безперервного вдосконалення процесів: планування – виконання – перевірка – коригування. Забезпечує системність та повторюваність удосконалень.
Концепція «шести сигм» (Six Sigma)	ґрунтується на мінімізації варіації процесів, застосуванні статистичних методів і досягненні рівня дефектів не більше 3,4 на мільйон операцій. Орієнтована на високу точність і стабільність.
Lean-підхід (ощадливе виробництво)	Зосереджується на усуненні втрат у виробничих процесах, зниженні трудомісткості, часу та вартості операцій; сприяє підвищенню продуктивності та якості.
Інноваційний підхід до управління якістю	Базується на цифровізації, автоматизації, використанні інформаційних систем, контролю в реальному часі та застосуванні сучасних технологічних рішень для підвищення якості.
Соціально-поведінковий підхід	Розглядає людський фактор як ключовий елемент системи якості; акцент на мотивації, кваліфікації, корпоративній культурі та управлінських компетенціях.
Інтегрований системний підхід	Передбачає поєднання різних методологій (TQM, Lean, Six Sigma, risk-management) для побудови гнучкої, комплексної та ефективної системи забезпечення якості.

Джерело: узагальнено автором на основі аналізу сучасних концепцій та підходів до побудови систем управління якістю [10, 13, 15, 18, 19].

Такий підхід дозволяє зменшити рівень виробничих дефектів, мінімізувати витрати та підвищити інноваційну динаміку підприємства. Важливою характеристикою сучасної системи є її адаптивність, адже зміни на ринку, у технологіях чи регуляторному середовищі потребують постійного коригування внутрішніх стандартів. У цьому контексті якість перетворюється на стратегічний актив, що формує довгострокову конкурентоспроможність підприємства [17].

Розглядаючи теоретичні підходи до забезпечення якості, слід відзначити багаторівневу структуру факторів, що впливають на її формування. До первинних факторів належать технологічна дисципліна, кваліфікація персоналу, технічний стан обладнання та стандартизація виробничих процедур. Вторинні фактори охоплюють культуру якості в колективі, здатність менеджменту до стратегічного планування та ефективність інформаційно-комунікаційних потоків. Системна взаємодія цих елементів забезпечує створення цілісної моделі управління, в якій кожна операція спрямована на досягнення стабільного рівня продукційної досконалості. Такий підхід вимагає інтеграції сучасних інструментів аналізу, зокрема системного моделювання, процесного підходу та ризик-орієнтованого мислення. Комплексність цих інструментів дозволяє забезпечити високу якість навіть в умовах зовнішньої нестабільності [4].

Важливою складовою теоретичних засад є роль міжнародних стандартів у формуванні системи управління якістю на підприємствах різних галузей. Стандарти, зокрема ISO 9001, орієнтують підприємства на впровадження процесного підходу, сучасних форм моніторингу та постійного вдосконалення. Їх застосування сприяє зниженню асиметрії інформації між виробником і споживачем, забезпечуючи прозорість процедур виробництва та підвищення довіри до продукції. У практичному вимірі міжнародні стандарти виступають не лише регуляторними документами, а й концептуальними орієнтирами побудови корпоративної культури якості. Системна імплементація таких стандартів дозволяє

підприємству інтегруватися у глобальні ланцюги створення вартості та покращити експортні можливості [22].

Однією з ключових характеристик сучасної системи управління якістю є її орієнтація на споживача, що відображає стратегічну парадигму “клієнт у центрі уваги”. Наукові дослідження підкреслюють, що задоволення споживчих потреб і очікувань є не лише маркетинговим чинником, а й фундаментальним критерієм ефективності управління виробництвом. У цьому контексті впроваджуються методи систематичного збору та аналізу споживчих відгуків, оцінки рівня задоволеності та прогнозування змін попиту. Такий підхід дозволяє оперативно коригувати виробничі процеси, підвищувати адаптивність системи та зменшувати ризик невідповідності продукції встановленим вимогам. Таким чином, стратегічне управління якістю включає інтеграцію потреб споживача у всі процеси виробництва та контролю [9].

Не менш важливим є використання статистичних методів контролю та оцінювання продукції, що забезпечує кількісну базу для прийняття управлінських рішень. Методи статистичного контролю процесів дозволяють виявляти відхилення від встановлених стандартів, оцінювати рівень варіації параметрів продукції та прогнозувати потенційні дефекти. Використання таких інструментів забезпечує не лише контроль готового продукту, а й управління параметрами технологічного процесу на всіх його етапах. Наукові джерела підкреслюють, що інтеграція статистичних методів у систему управління якістю підвищує передбачуваність результатів та стабільність виробничих показників. Це створює основу для систематичного вдосконалення процесів та оптимізації ресурсів підприємства [16].

Зростає роль інформаційних технологій у сучасних системах управління якістю, оскільки цифрові платформи та автоматизовані системи моніторингу дозволяють здійснювати контроль у реальному часі. Впровадження таких рішень сприяє оперативному виявленню відхилень, швидкому реагуванню на ризики та підвищенню точності управлінських

рішень. Наукові дослідження підтверджують, що цифровізація процесів контролю дозволяє знизити вплив людського фактора та покращити ефективність внутрішнього аудиту. Крім того, інтеграція інформаційних систем з технологічним обладнанням дає змогу проводити аналітику на основі великих обсягів даних та прогнозувати тенденції розвитку якості. Таке поєднання технологічного та інформаційного управління створює умови для формування стійкої та адаптивної системи забезпечення якості продукції [3].

Особливу увагу у теорії приділяють управлінню ризиками та запобіганню критичних відхилень у процесах виробництва. Ризик-орієнтоване мислення дозволяє підприємству заздалегідь визначати потенційні слабкі місця, оцінювати їхній вплив на кінцеву продукцію та формувати превентивні заходи. У наукових джерелах наголошується, що інтеграція ризик-менеджменту у систему управління якістю підвищує надійність процесів, зменшує ймовірність браку та сприяє економічній ефективності. Такий підхід передбачає не лише технологічні заходи, а й організаційні, зокрема розподіл відповідальності, регламентацію процедур та контроль реалізації коригувальних дій. Ефективне управління ризиками є необхідною умовою формування системи, здатної до самовдосконалення та безперервного підвищення рівня якості [26].

Зарубіжна практика управління якістю демонструє широкий спектр підходів і моделей, що дозволяють підприємствам досягати високого рівня конкурентоспроможності та стабільності виробництва. У провідних країнах Європи та Північної Америки ключовим елементом системи забезпечення якості є інтеграція стандартів ISO із принципами TQM та Lean-методології, що дозволяє одночасно знижувати витрати, підвищувати продуктивність та підтримувати високі параметри продукції. Наукові джерела відзначають, що такі інтегровані системи створюють основу для формування корпоративної культури якості, у якій відповідальність за результати виробництва розподіляється між усіма рівнями персоналу [14].

Особливо ефективним вважається японський досвід, де основою системи управління якістю виступає концепція «кайдзен» — постійного вдосконалення процесів. Кайдзен передбачає регулярну оцінку та оптимізацію технологічних операцій, залучення всього колективу до пошуку покращень та активне застосування статистичних методів контролю. Японські компанії демонструють, що інтеграція методів TQM та кайдзен дозволяє досягати високої стабільності виробництва, мінімізувати дефекти та значно підвищувати задоволеність споживачів. Водночас досвід Північної Америки свідчить про успішне використання моделі Six Sigma для точного контролю процесів, зниження варіації продукції та оптимізації внутрішніх процедур управління [7].

Європейські країни застосовують стандарти ISO не лише як формальні вимоги, а як стратегічний інструмент побудови інтегрованих систем управління якістю та екологічною безпекою. Підприємства Німеччини, Швеції та Франції поєднують сертифікацію ISO з цифровими платформами контролю, що дозволяє здійснювати моніторинг у реальному часі, прогнозувати відхилення та впроваджувати коригувальні заходи до виробництва. Крім того, практика показує, що поєднання Lean-методів із сучасними інформаційними технологіями дозволяє суттєво скоротити втрати та оптимізувати логістичні ланцюги. Такий підхід забезпечує високий рівень надійності продукції, її відповідність міжнародним стандартам та підвищення конкурентоспроможності на глобальних ринках [21].

Особливе значення має досвід США, де інтеграція стратегічного управління якістю, інформаційних технологій та методологій ризик-менеджменту дозволяє створювати адаптивні системи. Американські компанії широко використовують автоматизовані системи моніторингу та аналітики, що дає змогу оцінювати продуктивність процесів, прогнозувати зміни ринку та забезпечувати швидке реагування на критичні відхилення. Дослідження показують, що поєднання цифровізації, статистичних методів контролю та корпоративної культури якості формує стійкі моделі управління,

які ефективно працюють у умовах глобальної конкуренції та високих технологічних вимог.

Таблиця 1.3.

Зарубіжний досвід формування системи забезпечення якості продукції

Країна / регіон	Ключові принципи та підходи	Інструменти та методи	Результати та ефекти
Японія	Орієнтація на постійне вдосконалення (кайдзен), TQM, залучення всіх працівників до процесів удосконалення	Статистичний контроль процесів, TQM, Lean, регулярні внутрішні аудитори, покращення на місцях	Мінімізація дефектів, стабільність виробництва, висока задоволеність споживачів, ефективне використання ресурсів
США	Стратегічне управління якістю, інтеграція цифрових технологій, ризик-орієнтоване мислення	Six Sigma, автоматизовані системи моніторингу, аналітика даних, стандарти ISO	Висока точність процесів, прогнозування відхилень, оперативне реагування на ризики, підвищення конкурентоспроможності
Європа (Німеччина, Швеція, Франція)	Поєднання стандартів ISO та Lean-підходів, цифровізація процесів, інтеграція екологічних вимог	ISO 9001/14001, Lean, цифрові платформи контролю, внутрішній аудит, стандартизовані операційні процедури	Прозорість виробничих процесів, оптимізація ресурсів, відповідність міжнародним стандартам, підвищення експортного потенціалу
Південна Корея	Орієнтація на інновації, технологічну досконалість та глобальну конкурентоспроможність	TQM, Lean, автоматизовані системи виробництва, контроль у реальному часі	Висока якість продукції, скорочення виробничих втрат, розвиток нових технологій
Китай	Масштабне впровадження міжнародних стандартів, поєднання традиційних та сучасних методів управління	ISO 9001, TQM, цифрові платформи, контроль критичних параметрів	Підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках, стандартизація процесів, інтеграція у глобальні ланцюги створення вартості

Джерело: узагальнено автором на основі міжнародних наукових публікацій та практики провідних компаній Японії, США, Європи, Південної Кореї та Китаю (2023–2025 рр.).

Зарубіжний досвід управління якістю продукції демонструє різноманіття підходів та методологій, що дозволяють підприємствам

досягати високої конкурентоспроможності, стабільності виробництва та адаптивності до змін зовнішнього середовища. У Японії ключовим принципом формування системи управління якістю є концепція «кайдзен», яка передбачає постійне вдосконалення виробничих процесів та залучення всього персоналу до безперервного пошуку шляхів підвищення ефективності. Інтеграція TQM та Lean-методології дозволяє японським підприємствам знижувати рівень дефектів, забезпечувати стабільність продукції та підвищувати задоволеність споживачів, водночас оптимізуючи використання ресурсів [11].

У Сполучених Штатах Америки поширеним підходом є стратегічне управління якістю з активним використанням цифрових технологій та ризик-орієнтованого мислення. Американські компанії застосовують методологію Six Sigma, автоматизовані системи моніторингу та аналітики даних, що дозволяє оцінювати продуктивність процесів, прогнозувати відхилення та своєчасно впроваджувати коригувальні заходи. Така інтеграція технологічних та інформаційних інструментів забезпечує високу точність процесів, зниження варіацій продукції та підвищення загальної конкурентоспроможності підприємства [23].

У країнах Європи, зокрема в Німеччині, Швеції та Франції, системи управління якістю будуються на поєднанні стандартів ISO та Lean-підходів із цифровими платформами контролю. Це дозволяє здійснювати моніторинг параметрів у реальному часі, стандартизувати виробничі операції та забезпечувати прозорість процесів. Впровадження інтегрованих систем ISO 9001/14001 забезпечує не лише контроль якості, а й відповідність екологічним вимогам, що сприяє підвищенню ефективності виробничих процесів і зміцненню позицій на міжнародних ринках [18].

Південна Корея демонструє високий рівень технологічної досконалості та орієнтацію на інновації. Системи управління якістю в цій країні поєднують TQM, Lean та автоматизовані системи виробництва з контролем критичних параметрів у реальному часі. Такий підхід дозволяє знижувати

виробничі втрати, підвищувати якість продукції та стимулювати розвиток нових технологій [6].

У Китаї спостерігається масштабне впровадження міжнародних стандартів, у поєднанні з традиційними та сучасними методами управління. Використання ISO 9001, TQM та цифрових платформ контролю дозволяє китайським підприємствам стандартизувати виробничі процеси, підвищувати конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках, а також інтегруватися у глобальні ланцюги створення вартості. Такий підхід забезпечує ефективне управління процесами, покращує узгодженість операцій та сприяє довгостроковій стійкості системи якості [29].

Загалом зарубіжний досвід свідчить, що ефективні системи управління якістю ґрунтуються на інтеграції міжнародних стандартів, методологій TQM, Lean, Six Sigma, цифрових платформ та корпоративної культури якості. Вони дозволяють досягати високого рівня стабільності продукції, оптимізувати ресурси, підвищувати задоволеність споживачів і забезпечувати стійку конкурентоспроможність у глобальному середовищі [21].

Загальний аналіз зарубіжного досвіду управління якістю продукції свідчить, що ефективна система забезпечення якості формується на основі інтеграції міжнародних стандартів, методологій TQM, Lean та Six Sigma, цифрових платформ контролю та корпоративної культури якості. Такий комплексний підхід дозволяє підприємствам забезпечувати стабільність технологічних процесів, підвищувати точність та передбачуваність результатів виробництва, оптимізувати використання ресурсів та своєчасно реагувати на ризики. Зарубіжна практика демонструє, що поєднання технологічних, організаційних і соціально-поведінкових механізмів створює стійкі та адаптивні системи управління якістю, які підвищують задоволеність споживачів і сприяють довгостроковій конкурентоспроможності підприємства на глобальному ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ НА ТОВ «КОН БРІО»

2.1. Аналіз організаційних, управлінських та фінансових процесів підприємства

Об'єктом дослідження є компанія «КОН БРІО», заснована 5 квітня 2007 року із початковим капіталом 8 800 000 гривень. Керівником підприємства є Сухомлин Світлана Вікторівна, а юридична адреса компанії знаходиться за координатами: Україна, Житомирська область, м. Житомир, вул. Київська, будинок 13. Основним напрямом діяльності компанії є ресторанний бізнес та організація мобільного харчування. За підсумками 2022 року обсяг обороту склав 31 602 300 гривень.

Піцерія «Маріо» відома приготуванням піци за класичними італійськими рецептами з використанням дров'яної печі, що забезпечує неповторний смак. У меню представлений широкий асортимент піц з різними видами начинок, включно з м'ясними, морепродуктами, грибами, вегетаріанськими, а також гострими та екзотичними варіантами. Крім піци, заклад пропонує пасту, салати, сніданки, десерти та різноманітні напої. Для зручності клієнтів доступна доставка замовлень додому або в офіс через телефон або онлайн-сервіс, причому при замовленні від 100 гривень доставка є безкоштовною.

Всі заклади мережі ТОВ «КОН БРІО» користуються популярністю завдяки особливій атмосфері, що поєднує елегантність і простоту, сучасність та традиційність, а також високий рівень обслуговування. Страви готуються виключно зі свіжих інгредієнтів, відрізняються високими смаковими та харчовими якостями. У ресторанах представлені кухні різних напрямків, зокрема європейська, італійська, японська та американська. Заклади мережі

також підходять для проведення банкетів, корпоративних заходів, ділових зустрічей або романтичних вечерів.

ТОВ «КОН БРІО» дотримується ключових принципів та функціональних характеристик, що притаманні компаніям з обмеженою відповідальністю.

1. Структура власності. Компанія має форму обмеженої відповідальності, що передбачає відповідальність учасників лише в межах їхніх внесків до статутного капіталу. Це забезпечує надійний захист особистого майна засновників і зменшує фінансові ризики.

2. Система управління. Управління підприємством здійснюється централізовано, водночас передбачаючи колективну взаємодію та залучення співробітників до прийняття рішень. Такий підхід забезпечує прозорість і ефективність внутрішньої комунікації.

3. Статутний капітал. Основу фінансової стабільності компанії формує статутний капітал, який слугує базою для розвитку бізнесу та реалізації стратегічних ініціатив.

4. Обмеження відповідальності. Однією з важливих переваг компанії є те, що учасники несуть відповідальність лише в межах свого внеску, що дозволяє здійснювати підприємницькі ризики, не загрожуючи особистому майну.

5. Фінансова звітність. Компанія систематично веде фінансову звітність і подає її відповідно до законодавчих вимог, що забезпечує контроль над фінансовим станом та сприяє підвищенню довіри з боку партнерів і клієнтів [12].

6. Оподаткування. Підприємство оподатковується окремо від податків його учасників, що дозволяє ефективно управляти фінансами та підтримувати стабільність діяльності.

Дотримання цих принципів забезпечує стабільну, надійну та ефективну роботу ТОВ «КОН БРІО». Організаційна структура компанії в ресторанній сфері демонструє чітко налагоджену систему керівництва та розподілу

функцій, що сприяє успішній реалізації всіх бізнес-процесів і забезпечує високий рівень операційної ефективності.

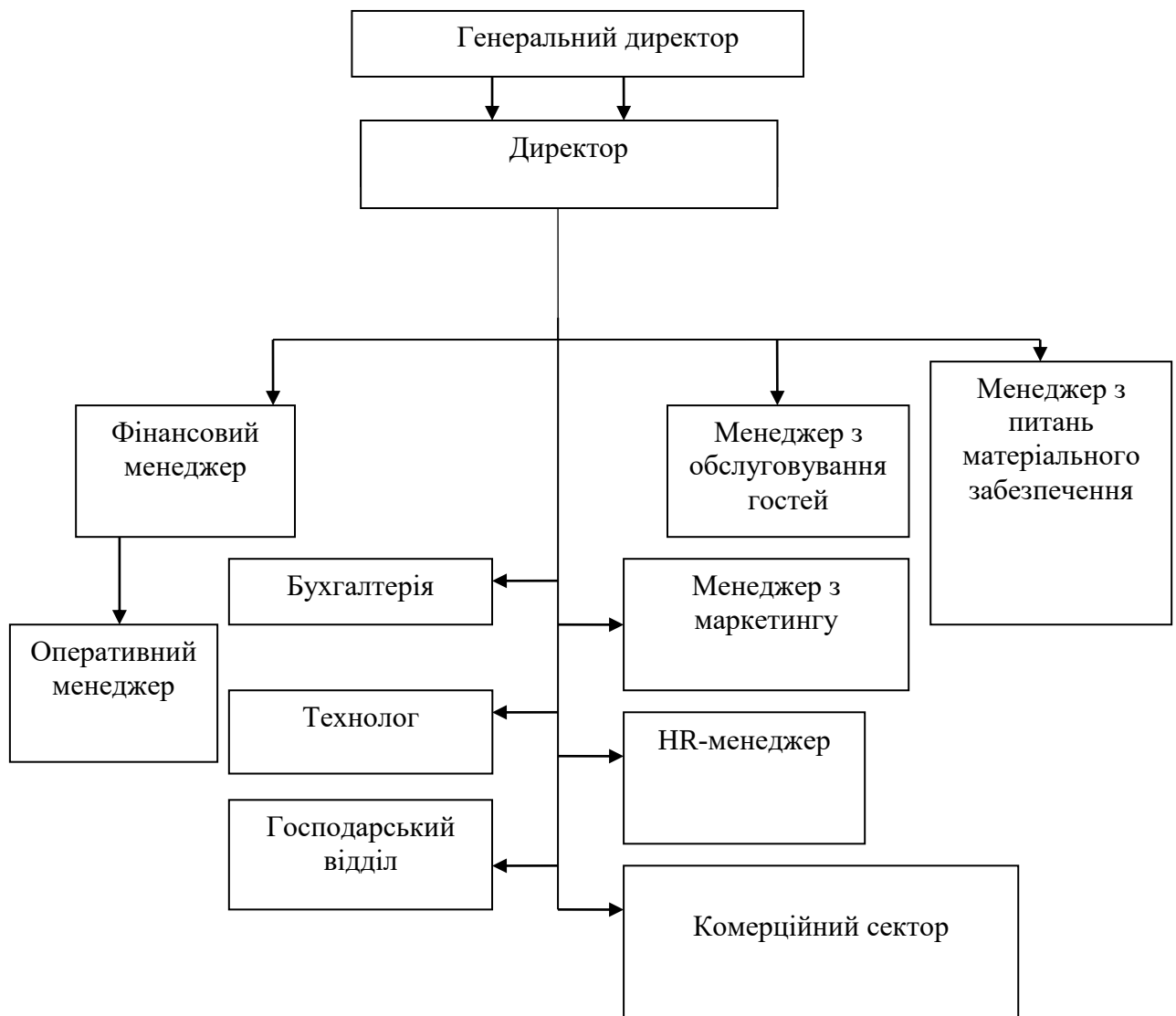


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «КОН БРІО»

На рівні управління в компанії виділяються основні посадові ролі, що забезпечують загальне керівництво та стратегічне планування діяльності. Генеральний директор відповідає за визначення стратегічних напрямів розвитку та координацію всіх основних процесів компанії. Фінансовий менеджер контролює фінансову стабільність, бюджетування та облік фінансових операцій, що є ключовим для забезпечення ефективності бізнесу. Оперативний менеджер організовує щоденну діяльність ресторану, стежить

за безперебійною роботою та підтримує високий рівень обслуговування клієнтів.

У сфері кулінарії головну роль відіграє шеф-кухар, який відповідає за формування меню, якість страв і координацію роботи кухонного персоналу. Кухарі та їхні помічники забезпечують приготування страв відповідно до встановлених стандартів та рецептур підприємства.

Служба обслуговування має власну організаційну структуру: менеджер ресторану координує роботу офіціантів та іншого персоналу, контролюючи якість сервісу. Офіціанти та бармени відповідають за взаємодію з гостями, прийом замовлень та створення комфортної та приємної атмосфери в закладі.

Функції маркетингу та реклами виконуються менеджером з маркетингу, який розробляє і реалізує стратегії просування, рекламні кампанії та заходи для залучення нових клієнтів і підвищення впізнаваності бренду.

Адміністративний персонал, зокрема HR-менеджер та адміністратор/секретар, відповідають за ефективне управління кадрами, організацію навчання та вирішення адміністративних питань, що забезпечує координацію роботи всіх підрозділів.

Запропонована структура управління дозволяє комплексно охоплювати всі ключові аспекти ресторанного бізнесу, підтримуючи високий рівень обслуговування клієнтів та сприяючи ефективному розвитку компанії.

Основні економічні показники роботи представлено у таблиці 2.1.

Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «КОН БРІО» за 2022–2024 роки свідчить про наявність значних коливань у доходах та ефективності діяльності компанії. Чистий дохід підприємства демонструє падіння з 43 200,0 тис. грн у 2022 році до 31 500,0 тис. грн у 2024 році, що відповідає зниженню на 27,1 %. Така динаміка може бути пов'язана з зовнішніми економічними факторами, зменшенням обсягів споживчого попиту або змінами в стратегії компанії щодо управління доходами та витратами. Собівартість реалізованої продукції у 2024 році склала 600,0 тис.

грн, збільшившись порівняно з 2022 роком на 140,0 тис. грн, що становить приріст 30,4 %.

Таблиця 2.1

**Основні економічні показники господарської діяльності
ТОВ «КОН БРІО»**

№ з/п	Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2022 р. до 2024 р.	% зміни
1.	Чистий дохід (виручка), тис. грн.	43200,0	4800,0	31500,0	-11 700,0	-27,1
2.	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	460,0	780,0	600,0	140,0	30,4
3.	Залучений капітал, тис. грн.	500,0	555,0	555,0	55,0	11,0
4.	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	420,0	650,0	562,0	142,0	33,8
5.	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	575,0	710,0	402,0	-173,0	-30,1
6.	Фондовіддача, грн./грн.	0,41	0,21	0,21	-0,20	-48,8
7.	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,61	0,50	3,05	2,44	-
8.	Середньооблікова чисельність працівників, чол.	310	205	102	-208	-67,1
9.	Продуктивність праці, тис. грн.	19,0	18,2	32,2	13,2	69,5
10.	Рентабельність господарської діяльності, %	72,0	-12,8	-20,0	-92,0	-

Джерело: розраховано за звітністю про фінансові результати.

Це свідчить про відносне зростання витрат на виробництво та закупівлю інгредієнтів, що потребує оптимізації виробничих процесів та контролю над ресурсами.

Залучений капітал залишився стабільним — 555,0 тис. грн у 2024 році, збільшившись на 11,0 % від початкового рівня 2022 року. Одночасно середньорічна вартість необоротних активів зросла на 33,8 %, що свідчить про інвестиції у розвиток матеріально-технічної бази підприємства. Водночас середньорічна вартість оборотних активів знизилася на 30,1 %, що може свідчити про оптимізацію запасів або скорочення оборотних ресурсів.

Фондовіддача зменшилася майже на 49 %, що вказує на зниження ефективності використання основних засобів, тоді як коефіцієнт оборотності

оборотних активів зріс до 3,05, що відображає швидкість реалізації оборотних ресурсів.

Щодо трудових ресурсів, середньооблікова чисельність працівників скоротилася на 67,1 %, що разом із зростанням продуктивності праці на 69,5 % свідчить про підвищення ефективності використання персоналу та впровадження оптимізації робочих процесів.

Рентабельність господарської діяльності за три роки знизилася з 72,0 % до -20,0 %, що свідчить про тимчасове падіння прибутковості підприємства та потребує додаткового аналізу причин негативного фінансового результату і коригування стратегії управління витратами та доходами.

Загалом, аналіз показників свідчить, що ТОВ «КОН БРІО» перебуває в умовах структурних змін, де оптимізація витрат і підвищення ефективності використання активів та персоналу є критично важливими для відновлення стабільної прибутковості.

Таблиця 2.2

Оцінка стану активів та зобов'язань ТОВ «КОН БРІО»

№ з/п	Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2022 р. до 2024 р.
1.	Загальна вартість активів (майна), тис. грн.	1385,0	1330,0	595,0	-790,0
2.	Вартість необоротних активів, тис. грн.	689,0	608,0	515,0	-174,0
3.	Вартість оборотних активів, тис. грн.	696,0	722,0	80,0	-616,0
4.	Вартість матеріальних оборотних активів (запаси), тис. грн.	337,0	716,0	64,0	-273,0
5.	Дебіторська заборгованість, тис. грн.	19,0	6,0	11,0	-8,0
6.	Грошові кошти, тис. грн.	0,0	0,1	7,8	7,8
7.	Власний капітал, тис. грн.	254,0	264,0	264,0	10,0
8.	Залучений капітал, тис. грн.	886,0	775,0	75,0	-811,0
9.	Поточні зобов'язання, тис. грн.	500,0	555,0	555,0	55,0
10.	Вартість активів (майна) за первинною вартістю, тис. грн.	1468,0	1473,0	787,0	-681,0
11.	Робочий (чистий оборотний) капітал, тис. грн.	197,0	167,0	-475,0	-672,0

Джерело: розраховано за звітністю про фінансові результати.

Аналіз показників вартості активів і капіталу ТОВ «КОН БРІО» за 2022–2024 роки дозволяє зробити висновки щодо фінансового стану та структури ресурсів підприємства. Загальна вартість активів знизилася з 1 385,0 тис. грн у 2022 році до 595,0 тис. грн у 2024 році, що свідчить про значне скорочення майнового потенціалу компанії. Це зниження відбулося як за рахунок необоротних активів, вартість яких зменшилася на 174,0 тис. грн, так і за рахунок оборотних активів, які скоротилися майже на 616,0 тис. грн.

Особливо суттєво зменшилися запаси матеріальних оборотних активів, що може вказувати на оптимізацію запасів або прискорену реалізацію продукції. Дебіторська заборгованість залишалася низькою, демонструючи ефективну політику управління розрахунками з клієнтами. Водночас грошові кошти збільшилися з 0,0 тис. грн до 7,8 тис. грн, що свідчить про поліпшення ліквідності підприємства та наявність оборотних ресурсів для поточних операцій.

Власний капітал залишався стабільним — 264,0 тис. грн у 2024 році, що свідчить про підтримку фінансової стійкості компанії. Натомість залучений капітал скоротився на 811,0 тис. грн, що відображає зменшення позикових або зовнішніх фінансових ресурсів, які використовуються для покриття активів. Поточні зобов'язання залишалися на рівні 555,0 тис. грн, що забезпечує баланс між зобов'язаннями та ресурсною базою підприємства.

Робочий капітал змінився від позитивного значення 197,0 тис. грн у 2022 році до негативного -475,0 тис. грн у 2024 році, що свідчить про критичне зменшення оборотних ресурсів, здатних забезпечувати поточну діяльність компанії. Така тенденція вимагає уваги щодо управління оборотними активами та оптимізації фінансових потоків.

Загалом, динаміка показників свідчить про суттєву трансформацію структури активів та капіталу ТОВ «КОН БРІО», де стабільність власного капіталу поєднується зі скороченням оборотних ресурсів, що підкреслює необхідність удосконалення управління ліквідністю та фінансовою стійкістю підприємства.

Отже, ТОВ «КОН БРІО» демонструє тенденцію до зниження вартості активів та обсягу залученого капіталу. Водночас спостерігається покращення ліквідності компанії, що проявляється у збільшенні грошових коштів та скороченні дебіторської заборгованості. Разом з тим, негативне значення робочого капіталу свідчить про потенційні проблеми в управлінні короткостроковими зобов'язаннями та оборотними ресурсами. Це вимагає перегляду стратегії управління активами та залученням капіталу з метою забезпечення фінансової стійкості та сталого розвитку підприємства.

Організаційна структура управління рестораном характеризується чітким розподілом обов'язків та відповідальності серед ключових посад, що сприяє ефективному керівництву та стратегічному плануванню діяльності. Для досягнення вищих результатів доцільно посилити взаємодію між усіма рівнями управління, впровадити сучасні інформаційні та технологічні рішення для оптимізації бізнес-процесів, стимулювати командну роботу та вкладати ресурси у професійний розвиток персоналу. Реалізація таких заходів дозволить підвищити якість обслуговування, зміцнити лояльність клієнтів та забезпечити стабільний і ефективний розвиток ресторанного бізнесу.

2.2. Аналіз механізмів контролю якості продукції на ТОВ «КОН БРІО»

Система контролю якості у сфері ресторанного бізнесу оцінюється за кількома ключовими аспектами: дотриманням стандартів приготування страв, контролем виробничих процесів, збором зворотного зв'язку від відвідувачів, навчанням персоналу, проведенням аудитів та постійним вдосконаленням процесів. Вона є фундаментальною для забезпечення стабільної якості продукції та високого рівня задоволеності клієнтів.

Відповідно до законодавчих вимог, заклади громадського харчування, які здійснюють виробництво або продаж продуктів харчування, зобов'язані

впроваджувати систему управління безпечністю харчових продуктів (НАССР). Мережа піцерій ТОВ «КОН БРІО» розробила та інтегрувала таку систему відповідно до міжнародних стандартів, що дозволяє забезпечувати безпечність та якість страв, знижуючи ризики для здоров'я клієнтів.

Фахівці, відповідальні за впровадження системи НАССР, здійснили комплексну роботу з навчання та підвищення кваліфікації персоналу, що гарантує компетентність та відповідальність у процесі виробництва. Було виявлено та усунуто всі потенційні чинники, здатні негативно вплинути на якість страв, відповідно до вимог стандарту ISO 22000.

У серпні проводився аудит системи НАССР органом сертифікації ДП «Житомирстандартметрологія». Результати перевірки підтвердили, що система відповідає вимогам ISO 22000, що забезпечує контроль за якістю сировини та стабільність безпечності продукції у всьому асортименті.

14 вересня 2018 року ТОВ «КОН БРІО» отримало сертифікат на відповідність системи управління безпечністю харчових продуктів міжнародним стандартам ISO 22000. Остаточну перевірку здійснила сертифікований міжнародний аудитор, підтвердивши, що мережа піцерій «Маріо» відповідає міжнародним вимогам. Цей сертифікат зробив «Маріо» першою сертифікованою мережею громадського харчування у місті, що працює за міжнародними стандартами.

Регулярне проведення опитувань щодо якості продукції та обслуговування у піцерії «Маріо» є важливим інструментом для компанії. Збір відгуків дозволяє зрозуміти очікування клієнтів, виявити сильні сторони та визначити напрямки для покращення. Для цього було розроблено спеціальну анкету, яка не лише фіксує думку відвідувачів, а й демонструє увагу компанії до їхніх потреб.

Отримані дані сприяють вдосконаленню роботи підприємства, впровадженню нових ідей та стратегій, що підвищують ефективність діяльності мережі. Анкета для збору відгуків надана в Додатку А.

За результатами проведеного опитування клієнтів можна зробити загальні висновки та окреслити пропозиції щодо вдосконалення роботи піцерії «Маріо». Переважна більшість респондентів оцінюють якість піци та інгредієнтів як високу. Водночас було визначено окремі напрямки, які потребують удосконалення, зокрема розширення асортименту десертів та контроль кількості солі у тісті.

Щодо обслуговування, респонденти зазначили, що у пікові години корисним буде розглянути можливість збільшення чисельності персоналу, щоб забезпечити оперативне та якісне обслуговування клієнтів.

На основі отриманих результатів можна запропонувати такі практичні кроки:

1. Розширення асортименту десертів, що дозволить задовольнити більшість клієнтських потреб.
2. Посилення контролю за якістю та кількістю солі у тісті для підтримки високих стандартів продукції.
3. Розгляд можливості залучення додаткового персоналу у пікові години для забезпечення своєчасного та ефективного обслуговування.

Впровадження цих заходів сприятиме підвищенню якості продукції та обслуговування, залученню нових клієнтів та утриманню наявної лояльної аудиторії.

Проведений SWOT-аналіз слугує надійною основою для формування ефективних стратегічних рішень, спрямованих на максимізацію сильних сторін та мінімізацію негативного впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на діяльність ТОВ «КОН БРІО».

SWOT-аналіз є важливим інструментом стратегічного управління для піцерії «Маріо», оскільки дозволяє комплексно оцінити сильні та слабкі сторони бізнесу, а також зовнішні можливості та загрози. Виявлення переваг, таких як висока якість продукції та широкий асортимент, дає змогу формувати стратегію збереження та розвитку цих аспектів. Одночасно ідентифікація проблемних моментів, наприклад, обмеженого вибору десертів

та нестабільного рівня обслуговування, дозволяє розробляти цілеспрямовані заходи щодо їх усунення та вдосконалення процесів.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз піцерії «Маріо»

Аспекти	Потенціал та переваги (Сильні сторони)	Виявлені обмеження (Слабкі сторони)	Можливі ризики (Загрози)	Стратегічні перспективи (Можливості)
Якість продукції	+ Висока оцінка клієнтами щодо смаку та стабільності якості страв.	- Різниця у рівні обслуговування під час пікових навантажень.	- Зростання конкуренції у сегменті швидкого харчування.	+ Розширення асортименту та впровадження нових десертів і спеціальних страв для підвищення привабливості меню.
Використані інгредієнти	+ Відбір високоякісних компонентів, що забезпечує смакові характеристики продукції.	- Нестабільний асортимент десертів та сезонні коливання у наявності продуктів.	- Зміна смакових пріоритетів споживачів або нові тренди у харчуванні.	+ Оптимізація процесів обслуговування та залучення додаткового персоналу для забезпечення постійного рівня сервісу.
Асортимент продукції	+ Широкий вибір піц, напоїв та додаткових страв, що задовольняє різні потреби клієнтів.	- Потреба у посиленні контролю якості та дотримання стандартів приготування.	- Можливе погіршення репутації у випадку невідповідності стандартам якості.	+ Впровадження системи моніторингу та контролю якості страв для забезпечення стабільності і підвищення довіри клієнтів.

Джерело: власні розробки.

Проведений SWOT-аналіз дозволив систематизувати ключові внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність піцерії «Маріо». До сильних сторін належать висока якість продукції, ретельно відібрані інгредієнти та широкий асортимент страв, що забезпечує позитивну оцінку клієнтів і формує конкурентні переваги.

Серед слабких сторін були виявлені нерівномірне обслуговування під час пікових годин, обмежений вибір десертів та необхідність посилення

контролю якості інгредієнтів. Усвідомлення цих недоліків дозволяє розробляти цілеспрямовані заходи для покращення обслуговування та підвищення рівня задоволеності клієнтів.

Зовнішні загрози включають зростання конкуренції на ринку швидкого харчування, зміни смакових уподобань споживачів та ризики, пов'язані з потенційним погіршенням репутації. Водночас наявні можливості, такі як розширення меню, впровадження нових десертів та оптимізація процесів обслуговування, дають змогу зміцнити ринкові позиції та залучити нову аудиторію.

Висновки SWOT-аналізу свідчать про те, що для забезпечення стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності піцерії «Маріо» необхідно активно використовувати сильні сторони та можливості, одночасно мінімізуючи вплив слабких сторін і загроз. Це створює основу для розробки ефективних стратегічних рішень і підвищення рівня задоволеності клієнтів.

Такий аналіз дозволяє виділити основні аспекти діяльності та формувати стратегії для подальшого розвитку. Виявлення потенційних можливостей, зокрема розширення меню та підвищення якості обслуговування, вказує на перспективи зростання бізнесу та залучення нової аудиторії. Водночас усвідомлення існуючих загроз, таких як зміни у вподобаннях споживачів чи ризик погіршення репутації, дає змогу розробляти превентивні заходи та зміцнювати конкурентні позиції на ринку.

Після проведення SWOT-аналізу мережі піцерій «Маріо» були визначені основні проблемні напрямки, які можуть впливати на ефективність роботи підприємства. До них належать нестабільний рівень обслуговування, обмежений вибір десертів та недостатній контроль за якістю інгредієнтів.

З метою підвищення ефективності діяльності та покращення задоволеності клієнтів рекомендується впровадити низку заходів: розширити асортимент десертів, оптимізувати процеси обслуговування в пікові години та посилити контроль якості інгредієнтів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Розробка модернізованої моделі управління якістю на ТОВ «КОН БРІО»

Сучасні умови функціонування ресторанного бізнесу вимагають постійного вдосконалення систем управління якістю продукції та обслуговування. ТОВ «КОН БРІО», зокрема мережа піцерій «Маріо», демонструє стабільність та позитивні результати діяльності, проте проведений аналіз фінансово-господарської діяльності та SWOT-аналіз виявили певні недоліки та резерви для підвищення ефективності управління якістю. Основними напрямками, які потребують модернізації, є контроль якості інгредієнтів, дотримання стандартів приготування страв, оперативність обслуговування клієнтів у пікові години та систематичне впровадження зворотного зв'язку від споживачів.

Метою розробки модернізованої моделі управління якістю є створення комплексної системи, яка забезпечуватиме стабільну високу якість продукції та обслуговування, підвищення лояльності клієнтів та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку громадського харчування. Модель передбачає інтеграцію внутрішніх процесів контролю та зовнішніх інструментів оцінки якості, а також систематичне навчання персоналу та впровадження сучасних технологічних рішень.

Розглянемо детально ключові компоненти модернізованої моделі управління якістю для ТОВ «КОН БРІО»:

1. Контроль постачання та якості інгредієнтів. Ефективне управління якістю продукції починається з ретельного контролю постачання сировини та інгредієнтів. Для піцерій «Маріо» передбачається встановлення суворих критеріїв відбору постачальників, регулярна перевірка сертифікатів

відповідності та організація вхідного контролю продукції. Це дозволить забезпечити стабільність смакових характеристик страв та знизити ризики використання неякісної сировини, що є критично важливим для підтримання репутації закладу.

2. *Стандартизація приготування страв.* Для забезпечення єдиної високої якості продукції необхідно впровадити стандартизовані технологічні карти та рецептури для кожної страви. Це включає точне дозування інгредієнтів, контроль температурного режиму та часу приготування. Стандартизація процесів дозволяє не лише підтримувати стабільність смаку, але й зменшувати кількість помилок персоналу, підвищуючи загальну ефективність виробничих операцій.

3. *Внутрішній аудит та моніторинг процесів.* Регулярний внутрішній аудит є невід'ємним елементом модернізованої системи управління якістю. Він передбачає перевірку дотримання технологічних процесів, стандартів гігієни та обслуговування клієнтів. Крім того, важливим є моніторинг ключових показників ефективності (KPI) для виявлення відхилень та оперативного реагування. Такий підхід сприяє зниженню ризиків неякісного обслуговування та своєчасному усуненню недоліків.

4. *Збір та аналіз відгуків клієнтів.* Відгуки споживачів є цінним джерелом інформації для вдосконалення послуг. Розроблена анкета та регулярні опитування клієнтів дозволяють виявити сильні сторони та слабкі місця, включно з якістю страв, швидкістю обслуговування та асортиментом меню. Аналіз отриманих даних дає змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення та впроваджувати зміни, що відповідають очікуванням клієнтів.

5. *Навчання та розвиток персоналу.* Ключовим фактором підтримки високої якості є підготовлений і мотивований персонал. Програма навчання включає підвищення кваліфікації кухарів та обслуговуючого персоналу, ознайомлення з новими технологіями та стандартами обслуговування.

Розвиток компетенцій сприяє більшій відповідальності, швидкому реагуванню на потреби клієнтів та збереженню високих стандартів якості.

6. Використання інформаційних систем для управління якістю. Інтеграція сучасних інформаційних технологій дозволяє автоматизувати процеси контролю та обліку якості, відстежувати замовлення, моніторити виробничі операції та оперативно отримувати зворотний зв'язок від клієнтів. Це підвищує прозорість процесів, скорочує ймовірність людських помилок та забезпечує системний підхід до управління якістю на всіх рівнях підприємства.

Таблиця 3.1.

Модернізована модель управління якістю на ТОВ «КОН БРІО»

Компонент системи	Зміст та заходи	Очікуваний результат / ефект
Контроль постачання та якості інгредієнтів	Встановлення критеріїв відбору постачальників, перевірка сертифікатів відповідності, вхідний контроль сировини	Стабільна якість продуктів, зниження ризику використання неякісної сировини, підтримка репутації закладу
Стандартизація приготування страв	Розробка технологічних карт і рецептур, контроль дозування, температурного режиму та часу приготування	Єдність смакових характеристик страв, зменшення виробничих помилок, підвищення ефективності роботи кухні
Внутрішній аудит та моніторинг процесів	Регулярні перевірки дотримання технологій, стандартів гігієни та обслуговування, контроль КРІ	Виявлення відхилень у процесах, оперативне усунення недоліків, підвищення якості обслуговування
Збір та аналіз відгуків клієнтів	Опитування та анкети для оцінки якості продукції та обслуговування, систематичний аналіз даних	Ідентифікація сильних та слабких сторін, впровадження змін відповідно до очікувань клієнтів, підвищення лояльності
Навчання та розвиток персоналу	Програми підвищення кваліфікації кухарів та обслуговуючого персоналу, тренінги з технологій та стандартів обслуговування	Підвищення компетентності персоналу, оперативне реагування на потреби клієнтів, підтримка високих стандартів якості
Використання інформаційних систем	Автоматизація контролю та обліку якості, моніторинг замовлень, оперативне отримання зворотного зв'язку	Прозорість процесів, зменшення людських помилок, системний підхід до управління якістю

Джерело: розробка автора.

Модернізована система управління якістю на ТОВ «КОН БРІО» спрямована на інтеграцію всіх ключових процесів підприємства з метою забезпечення стабільного високого рівня продукції та обслуговування. У межах цієї системи взаємопов'язані елементи, що включають контроль постачання, стандартизацію технологій приготування, внутрішній аудит, збір зворотного зв'язку, навчання персоналу та застосування інформаційних технологій. Такий комплексний підхід дозволяє не лише систематизувати процеси, а й створює умови для безперервного вдосконалення діяльності підприємства.

Важливим аспектом модернізованої моделі є її адаптивність до змін ринку та запитів споживачів. Завдяки регулярному збору і аналізу відгуків клієнтів підприємство має змогу своєчасно коригувати асортимент, удосконалювати технології приготування страв та оптимізувати обслуговування у пікові години. Впровадження інформаційних систем дозволяє відстежувати ефективність процесів у режимі реального часу, що забезпечує швидке реагування на відхилення та підвищує рівень контролю за виконанням стандартів якості.

Особливу увагу в системі приділено розвитку та навчання персоналу, оскільки компетентність працівників прямо впливає на якість обслуговування та стабільність смакових характеристик страв. Постійне підвищення кваліфікації, тренінги та внутрішні інструктажі сприяють формуванню відповідальної корпоративної культури та підвищенню мотивації персоналу.

Таким чином, запропонована модернізована модель управління якістю створює комплексний механізм контролю та вдосконалення усіх елементів ресторанного бізнесу, сприяє підвищенню лояльності клієнтів, оптимізації ресурсів та зміцненню конкурентних позицій ТОВ «КОН БРІО» на ринку громадського харчування.

3.2. Адаптація методів і інструментів забезпечення якості до умов ресторанної діяльності

З огляду на те, що піцерія «Маріо» має сертифікат ХАССП, варто розширити систему контролю якості, впровадлюючи сучасні цифрові інструменти. Одним із ефективних напрямів є застосування інтегрованих систем управління, серед яких ERP (Enterprise Resource Planning) та MES (Manufacturing Execution Systems). Ці рішення дають змогу автоматизувати ключові етапи виробництва, забезпечуючи точний контроль параметрів якості та оперативне регулювання технологічних процесів.

Сьогодні ERP і MES є важливими складовими сучасної системи менеджменту. ERP — це комплексне програмне рішення, яке об'єднує фінансові, логістичні, виробничі, кадрові та інші функції підприємства в єдину платформу. Завдяки цьому компанія отримує цілісну картину своєї діяльності, підвищує ефективність використання ресурсів, оптимізує бізнес-процеси й ухвалює зважені управлінські рішення на основі достовірних аналітичних даних.

MES, у свою чергу, дає можливість керувати виробництвом у реальному часі: контролювати виконання операцій, аналізувати роботу обладнання, відстежувати параметри технологічних процесів та оптимізувати виробничі цикли. Поєднання ERP і MES формує міцний зв'язок між стратегічним плануванням та оперативною діяльністю, що дозволяє підвищити продуктивність, зменшити тривалість виробничих процесів і забезпечити стабільну високу якість продукції.

Для ТОВ «КОН БРІО» та піцерії «Маріо» ERP-система стане дієвим інструментом управління фінансовими потоками, запасами й постачанням, забезпечуючи точне планування обсягів виробництва відповідно до попиту. MES допоможе забезпечити контроль технологічних операцій, дотримання рецептур та оперативну реакцію на зміни у замовленнях. Це сприятиме

підвищенню стабільності якості страв, скороченню часу їх приготування та зміцненню довіри з боку клієнтів.

Таблиця 3.2

План впровадження ERP-системи в ТОВ «КОН БРІО»

Етап реалізації	Ключові завдання	Тривалість виконання	Відповідальні особи
Попередня діагностика процесів	Аналіз внутрішніх операцій, виявлення «вузьких місць», формування технічного завдання	3–4 тижні	Аналітик бізнес-процесів
Вибір платформи ERP	Оцінка доступних провайдерів, проведення демонстрацій, вибір оптимального рішення за критеріями функціональності й вартості	2–3 тижні	Консультант з цифрової трансформації
Адаптація та кастомізація системи	Налаштування модулів відповідно до специфіки діяльності, інтеграція з обліковими та логістичними процесами	10–14 тижнів	ІТ-фахівці, зовнішній інтегратор
Перевірка роботи та корекція помилок	Функціональні тести, моделювання робочих ситуацій, усунення технічних недоліків	4–6 тижнів	Тестувальна група та ІТ-відділ
Навчання команди	Проведення тренінгів для співробітників, створення інструкцій, тестових завдань та відеоматеріалів	2–4 тижні	Відділ персоналу, внутрішні тренери
Пілотний запуск ERP	Запуск системи на окремих підрозділах, моніторинг ефективності, збір відгуків користувачів	3–4 тижні	Керівник проєкту
Повноцінне впровадження	Перехід усіх бізнес-процесів на ERP, оптимізація завантаження модулів	2–3 тижні	Проектна група
Післяпроектна підтримка	Технічне супроводження, оновлення версій, перегляд бізнес-процесів для максимізації ефективності	Постійно	ІТ-відділ
Оцінювання результатів та аналітика впливу	Аналіз ефективності впровадження: скорочення витрат, підвищення продуктивності, покращення управління запасами	Через 3–6 місяців після запуску	Керівник проєкту, фінансовий відділ

Джерело: власні дослідження.

У діяльності піцерії «Маріо» ERP дозволить оптимізувати складські запаси, зменшити втрати інгредієнтів, контролювати витрати та ефективно

планувати закупівлі. Водночас MES забезпечить чітке дотримання технології випікання піци, пришвидшить виконання замовлень та підвищить загальні стандарти приготування. У результаті це покращить смакові характеристики страв, зменшить час очікування клієнтів і посилить конкурентні переваги закладу.

Таким чином, упровадження ERP і MES дає можливість підвищити операційну результативність, вдосконалити внутрішні процеси та гарантувати високий рівень якості продукції й обслуговування.

Таблиця 3.2 демонструє покроковий план упровадження інтегрованих систем управління (ERP і MES) у ТОВ «КОН БРІО». У ній відображено послідовність основних дій, строки їх виконання та відповідальних осіб. До ключових етапів процесу належать:

1. Вивчення потреб підприємства — аналіз поточного стану бізнес-процесів, визначення першочергових задач і вимог до майбутньої системи.
2. Відбір і придбання відповідного програмного забезпечення — оцінювання доступних рішень та вибір того, яке найкраще відповідає специфіці та цілям компанії.
3. Налаштування ERP-рішень — адаптація модулів системи під реальні процеси підприємства та їх інтеграція з чинними інструментами управління.
4. Перевірка роботи системи — проведення тестування функціоналу, моделювання робочих ситуацій та коригування виявлених недоліків.
5. Підготовка співробітників — навчання персоналу використанню нової системи, формування практичних навичок роботи з її інтерфейсами.
6. Введення системи в експлуатацію — поетапний запуск ERP і MES у виробничих та адміністративних процесах компанії.
7. Технічний супровід і вдосконалення — регулярне оновлення, підтримка і доопрацювання програмного забезпечення для забезпечення стабільної роботи.

Узагальнення щодо строків реалізації та очікуваних результатів

- Тривалість упровадження: весь комплекс робіт — від початкового аналізу до запуску та подальшої підтримки — охоплює приблизно 8–9 місяців.
- Очікувані переваги: інтеграція ERP та MES сприятиме раціоналізації виробничих процесів, кращому управлінню матеріальними та трудовими ресурсами, зменшенню витрат і прискоренню виготовлення продукції. У результаті підвищується ефективність діяльності підприємства, покращується якість сервісу та зростає рівень задоволеності клієнтів.

Таблиця 3.3.

План впровадження систем Six Sigma та PDCA в ТОВ «КОН БРІО»

Етап впровадження	Основні дії	Строк виконання	Відповідальні особи
Оцінювання потреб підприємства	Формування цілей підвищення якості, визначення ключових напрямків і процесів, що потребують удосконалення	1 місяць	Керівник проєкту
Підготовка персоналу	Проведення навчальних програм, воркшопів і семінарів із методологій Six Sigma та циклу PDCA	2 місяці	HR-відділ, внутрішні тренери
Вибір критичних процесів	Ідентифікація конкретних операцій або ділянок, на яких будуть застосовані інструменти Six Sigma та PDCA	2 тижні	Керівник проєкту, аналітики
Практична реалізація методів	Використання статистичних інструментів Six Sigma, проведення циклів Plan–Do–Check–Act для оптимізації обраних процесів	4 місяці	Експертна група, управлінська команда
Контроль і оцінювання ефективності	Систематичне відстеження результатів, збір даних, оцінка динаміки покращень та виявлення відхилень	Постійно	Аналітики, керівництво
Упровадження коригуючих заходів	Розробка, тестування та впровадження рішень, спрямованих на усунення недоліків і стабілізацію покращених процесів	3 місяці	Керівництво, фахівці

Джерело: власні дослідження.

Представлена таблиця відображає логічну та поетапну схему впровадження методологій Six Sigma та PDCA у діяльність ТОВ «КОН БРІО». У кожному етапі визначено зміст робіт, строки їх виконання та відповідальних виконавців, що забезпечує чітку організацію процесу вдосконалення.

План впровадження охоплює ключові дії: початковий аналіз стану підприємства, підготовку працівників, відбір найбільш важливих процесів для подальшої оптимізації, систематичне спостереження за результатами та реалізацію коригувальних заходів з метою підвищення ефективності роботи компанії.

Характеристика основних етапів:

1. Оцінювання потреб підприємства. На цьому кроці визначаються цілі покращення та відбираються процеси, які потребують змін.
2. Підготовка співробітників. Передбачає проведення навчальних програм щодо застосування методів Six Sigma і PDCA, що формує достатній рівень компетентності персоналу.
3. Ідентифікація ключових процесів. Обираються конкретні операції чи напрямки, які стануть об'єктом глибокого аналізу та оптимізації.
4. Реалізація підходів Six Sigma та PDCA. На цьому етапі інструменти двох методологій застосовуються на практиці з метою підвищення ефективності та якості процесів.
5. Спостереження та оцінка динаміки. Проводиться регулярний моніторинг змін, аналізуються зібрані дані та визначаються напрями подальшої роботи.
6. Удосконалення процесів. Розробляються й упроваджуються заходи, спрямовані на стабільне покращення показників та підвищення результативності діяльності підприємства.

Висновки щодо термінів реалізації та можливостей підвищення якості

Тривалість упровадження. Повний цикл застосування методологій Six Sigma та PDCA може охоплювати близько одного року. До цього періоду

входять початковий аналіз, навчання персоналу, практичне застосування інструментів, постійний контроль результатів та внесення коригувань у виробничі процеси.

Очікувані результати та покращення. Запровадження цих підходів забезпечує вагоме підвищення якості технологічних операцій, мінімізацію дефектів, зростання продуктивності та покращення сервісу для клієнтів. У довгостроковій перспективі це дає можливість компанії підняти стандарти якості, оптимізувати виробничі потоки та зміцнити свої конкурентні позиції на ринку.

Рекомендації для піцерії «Маріо» щодо підвищення якості та безпеки продукції за допомогою програми «Train the Trainer»

Спираючись на міжнародний досвід успішних мереж піцерій, для підвищення рівня професійності персоналу та якості продукції доцільно реалізувати такі заходи:

Формування внутрішньої програми підготовки тренерів. Розробити спеціальний навчальний курс, спрямований на підготовку штатних інструкторів, які опановуватимуть сучасні підходи до контролю якості та безпеки харчової продукції й передаватимуть ці знання іншим працівникам.

Надання тренерам доступу до провідних міжнародних практик. Забезпечити внутрішніх наставників методичними матеріалами та прикладами найуспішніших рішень у сфері виробництва піци з метою впровадження перевірених стандартів якості.

Регулярне проведення навчальних занять. Запланувати систематичні тренінги для співробітників, які дозволять підтримувати стабільний рівень професійної підготовки та оновлювати знання відповідно до актуальних вимог.

Створення навчальної документації. Підготувати зрозумілі інструкції, методичні посібники та інші матеріали, які будуть використовуватись тренерами під час навчання персоналу.

Організація системи оцінювання. Запровадити механізм контролю ефективності навчальної програми, включаючи оцінювання роботи тренерів і рівня засвоєння матеріалу працівниками, що дозволить удосконалювати програму та своєчасно виявляти потреби в додатковому навчанні.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За підсумками проведеного аналізу можна сформулювати такі узагальнення:

1. Поняття якості є багатокomпонентним, адже охоплює різні підходи — від оцінювання властивостей продукції до ступеня задоволення потреб споживачів та відповідності встановленим нормам. Це широке визначення, що включає багато взаємопов'язаних елементів.

2. Методи трактування якості змінюються залежно від ситуації та специфіки продукції або послуги. Її рівень можуть оцінювати за критеріями відповідності стандартам, результативності використання чи задоволення очікувань клієнтів. Різні визначення підкреслюють важливість роботи без збоїв, дотримання норм, гарантування надійності та орієнтації на споживача, що свідчить про ключову роль якості в сучасній ринковій діяльності.

3. Діяльність компанії «КОН БРІО» зосереджена на сфері ресторанного бізнесу та мобільного харчування. Підприємство пропонує різноманіття страв на основі свіжих продуктів, забезпечує високий рівень сервісу та створює впізнавану атмосферу. Організаційна структура відповідає формату ТОВ, що сприяє стабільності та злагодженому управлінню. Разом з тим фінансовий аналіз демонструє скорочення активів і капіталу, що потребує переоцінки політики управління фінансовими та матеріальними ресурсами. Хоч структура управління є вибудованою, підвищення якості обслуговування потребує розвитку комунікації, впровадження сучасних технологій та інвестування у персонал.

4. Наявність сертифікації ISO 22000 та ефективно працююча система контролю безпечності харчових продуктів підтверджують високий стандарт якості у мережі піцерій «Маріо».

5. Опитування клієнтів і результати SWOT-аналізу свідчать про актуальність удосконалення сервісу, оновлення десертного меню та

зміцнення системи контролю якості — це дозволить підвищити рівень задоволеності гостей та конкурентоспроможність піцерій.

6. Формування стратегії управління якістю є ключовим завданням ресторанної сфери. Вона передбачає стандартизацію процесів, регулярний контроль та системне усунення виявлених недоліків шляхом використання сильних сторін підприємства та зовнішніх можливостей.

7. Стандартизація сервісу, розширення асортименту десертів, впровадження нових страв, посилений контроль якості та залучення додаткових працівників у години найбільшого навантаження — це дієві рішення, що сприятимуть покращенню обслуговування, стабільності роботи та підвищенню конкурентоспроможності мережі «Маріо».

8. Оптимізація кадрових ресурсів через гнучкі графіки, навчання за кількома напрямками, цифровізацію процесів, стажування із сертифікацією та частковий аутсорсинг дає змогу підвищити ефективність праці. Такі заходи дозволяють краще реагувати на зміни попиту та забезпечити належний рівень кваліфікації персоналу у періоди пікового навантаження.

9. Інновації в меню, засновані на постійному аналізі гастрономічних уподобань споживачів, допомагають залучати нову аудиторію, утримувати постійних клієнтів та гарантувати стабільну якість страв. Це підтримує інтерес гостей і розширює можливості асортименту.

10. Використання інтегрованих систем управління, таких як ERP і MES, є перспективним напрямом для вдосконалення операційної діяльності. Такі інструменти дозволяють точніше контролювати якість продукції, ефективно управляти ресурсами, оптимізувати процеси та приймати виважені управлінські рішення на основі актуальних даних.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андущко Л.О. Оцінка впливу чинників зовнішнього середовища на процес розробки системи стратегічного планування діяльності підприємства. *Вісник ХНТУСГ*. 2022. №31. с. 87-91.
2. Ал'перін Л. Сучасний погляд на системи якості та їх розвиток. *Стандарти та якість*. 2020. № 10. с.13-19
1. Антонов Г. А. Основи стандартизації та управління якістю продукції. *Стандарти та якість*. 2021. № 18.
2. Арітченко Є. Ю. Зарубіжний досвід створення інноваційної інфраструктури та можливість його застосування для України. *Економічний простір: Зб. наук. пр. Дніпропетровськ: ПДАБА*, 2019. №22.1. С. 65-71.
3. Bondarenko V. M. On properties of the Hasse diagram of nonserial posets with positive quadratic Tits form / V. M. Bondarenko, M. V. Styopochkina. *Наук. вісн. Ужгород. ун-ту*. 2016. Вип. № 2 (29). С. 31–34.
4. Bondarenko V. M. Minimax equivalence and self-duality of posets with positive quadratic Tits form. V. Bondarenko, M. Styopochkina. *Groups and Actions: Geometry and Dynamics*, December 19-22, 2020. Kyiv, 2016. P. 16.
5. Bondarenko V. Combinatorial properties of P-posets of width 2 / V. Bondarenko, M. Styopochkina. *Прикладні проблеми механіки і математики*. 2017. Вип. 15 С. 21–23.
6. Багрів В.П. Економічний аналіз: Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2021. 160 с.
7. Базилевич В.Д. «Економіка». Навчальний посібник. В.Д. Базилевич. Київ, 2019. 160 с.
8. Батенченко Л.П., Загородніх О.А., Ліщинська В.В. Управління проектами: Навч. посібник. Л.П. Батенченко, О.А. Загородніх , В.В. Ліщинська К.: КНЕУ, 2019. 231 с.

9. Богуслав В. А., Жеменюк П. Д., Захаров Г. А. Система якості промислового підприємства. Запоріжжя: АТ «МоторСІЧ».2020. 223 с.
- 10.Белінський П.І. Менеджмент виробництва та операцій: Підручник. П.І. Белінський. *Київ: Центр навчальної літератури*, 2018. 624 с.
- 11.Бойчик І.М., Харів М.С. та інші. Економіка підприємства: навчальний посібник. І.М. Бойчик, М.С. Харів. К.: Каравела; Львів: Новий світ.2001. 298 с.
- 12.Грабовська І.В. Сучасні аспекти мотивації і стимулювання праці науково-технічних кадрів в інноваційній сфері І.В.Грабовська *Вісник Хмельницького національного університету*, 2008. №2. Т.1. С. 169.173.
- 13.Dankevych Ye. M., Dankevych V. Ye., Chaikin O. V. Ukraine agricultural land market formation preconditions. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*. 2017. Vol. 65, №. 1. P. 259-271.
- 14.ДСТУ 2926-94. Системи якості. Комплекси керування якістю системні технологічні. Основні положення. Київ. 2004.
- 15.ДСТУ 2927-94. Системи якості. Комплекси керування якістю системні технологічні. Загальні вимоги до інформаційно-технологічних моделей керування якістю. Київ. 2004.
- 16.ДСТУ 3230-95. Управління якістю та забезпечення якості. Терміни та визначення. Київ. 2005.
- 17.ДСТУ 3410-96. Система сертифікації УкрСЕПРО. Основні положення. Київ. 2007.
- 18.ДСТУ 3420-96. Система сертифікації УкрСЕПРО. Вимоги до органів з сертифікації систем якості та порядок їх акредитації. Київ. 2008.
- 19.Єдиний Європейський ринок і нові тенденції в управлінні якістю: Роль і завдання міжнародних та європейських організацій ІСО, МЕК, ІЛАК, ЕСІС, ЕОК, ЕФУК (Аналіт. огляд). К.: ВНІС. 2020.
- 20.Коваленко О. В. Підприємництво та його організаційно-правові засади. Навчальний посібник. О.В. Коваленко.В ид-во ДЗ "ЛНУ імені Тараса Шевченка", 2013. 400 с.

21. Михайлов С.І, Ярова В.В., Заєць Г.В. та ін. Економіка підприємства: Підручник для екон. і техн. спеціальностей ВНЗ С.І. Михайлов, В.В. Ярова, Г.В. Заєць та ін. За ред. С.І. Михайлова. К.: Укр. Центр духов. культури, 2018. 396 с.
22. Мельник Л.Г. Економіка підприємства. Підручник. За загальною редакцією д.е.н. проф. Л.Г. Мельника. Суми: ВТД «Університетська книга» 2017. 269 с.
23. Peter L. Bernstein - "Against the Gods: The Remarkable Story of Risk"
24. Шегда А.В. Економіка підприємства: Навчальний посібник. За ред. А.В. Шегди. К.: Знання. 2020. 248 с.
25. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства: Підручник За ред. С.Ф. Покропивного. К. КНЕУ, 2020. 528 с.
26. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Вид. 2-ге, переробл. і допов. Київ, 2005. 308 с.
27. Кудлай А.В. Інноваційний розвиток економіки: регіональна модель *Економічний простір*: Зб. наук. пр. А.В. Кудла . Дніпропетровськ: ПДАБА, 2018. №17. С. 30.40.
28. Мікчел М., Альберт Основи менеджменту . М. Мікчел, М. Альберт. Пер. з англ. 1992. 701 с.
29. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту: Підручник. 3-є видання Г.В. Осовська, О.А. Осовський. К.: Кондор, 2006. 664 с.
30. Павленко А. Ф., Гончарук Я. А., Скибінський С.В. Маркетинг: Навч. посібник у текстах. А.Ф. Павленко, Я.А. Гончарук, С.В. Скибінський. К.: КНЕУ, 2020. 324 с.
31. Павловська Л. Д. Практикум з курсу «Економіка підприємств». Л. Д. Павловська. Житомир: ДААУ, 1999. 125 с.
32. Портер М. Стратегія конкуренції. М. Портер. Пер. з англ. К.: Основи. 1998. 221 с.
33. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства: підруч. С. Ф. Покропивний. К. : КНЕУ, 2020. 528 с.

34. Поліщук Н. В. Інформаційне забезпечення регулювання результатів діяльності підприємства. Н. В. Поліщук. Фінанси України. 2002. С. 61-66.
35. Поручник А. М. Міжнародна економіка: навч. метод. посіб. для самост. вивч. дисц. А. М. Поручник, Я. М. Столярчук, О. Д. Павловська. К.: КНЕУ, 2005. 156 с.
36. Соляник Л. Г. Економічний аналіз: навч. посіб. Л. Г. Соляник. Д. НГАУ, 2017. 199 с.
37. Самуельсон П. П. Економіка: Підручник. . П. П. Самуельсону Львів: Світ. . 1993. 495 с.
38. Ситник Л. С. Фінансовий менеджмент: Навч. посібник. Л. С. Ситник. К.: Центр навчальної літератури, 2017. 352 с.
39. Скибітський С. В. Маркетинг. Ч.1: Підручник. С. В. Скибітський. Львів, 2000. 233 с.
40. Сутність і зміст організаційно-економічного механізму управління інтелектуальним капіталом підприємства О. М. Кендюхов. Журнал: *«Економіка України»*. 2005 №2 46 с.
41. Сорока М. П. Економічна стратегія екологічного розвитку підприємницьких структур. Волинська обласна друкарня. 2020. 34 с.
42. Сулим М. В. Економічний ризик та методи його вимірювання: навч. Посіб. М. В. Сулим. Л.: Вд. во Львів. Комерц. Акад, 2018. 196 с.
43. Тарасенко Н. В. Економічний аналіз. Навчальний посібник. 3.тє видання, перероблене. Н. В. Тарасенко. Львів: "Новий Світ.2000", 2016. 344 с.
44. Тоцький В. І., Лаврененко В. В. Організаційний розвиток підприємства: Навч. посіб. В. І. Тоцький, В. В. Лаврененко. К.: КШ.У, 2021. 247 с.
45. Філоненко А. С. Світова економіка: підруч. А. С. Філоненко. К.: Либідь. 2018. 195 с.
46. Циганкова Т. М. Міжнародна торгівл: навч. посіб. Т. М. Циганкова, Л. П. Петрашко, Т. В. Кальченко. К.: КНЕУ, 2001. 488 с.

47. Циганкова Т. М. Глобальна торгова система: розвиток інститутів, правил, інструментів СОТ. Монографія Т. М. Циганкова. 2-е вид., без змін. К.: КНЕУ, 2019. 660 с.
48. Чорненький Я. Я. Основи наукових досліджень : навч. посібник для студ. Я. Я. Чорненький, Н. В. Чорненька. К. : Професіонал, 2019. 208 с.
49. Шеремет А. Д. Методика фінансового аналізу: навч. посіб. / А. Д. Шеремет, Р. С. Сайфулін. – К. : КНЕУ, 2021. 172 с.
50. Хміль Ф. І. Основи менеджменту. Підручник. Ф.І. Хміль. К.: Академвидав, 2003. 608 с.
51. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства. 2-ге вид., перероб. і доп. В. І. Хомяков. Київ: Кондор, 2005. 434 с.
52. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. З. Є. Шершньова. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.
53. Юргутіс І. А., Кравчук І. І. Основи менеджменту. І. А. Юргутіс, І. І. Кравчук. Київ: «Освіта», 1998. 298 с.
54. Ясинський В. В., Гайдей О. О. Бізнес-планування: теорія і практика: Навч. посіб. В. В. Ясинський, О. О. Гайдей. К.: Каравела, 2016. 232 с.
55. Yfeave H. Deming's 14 Points for Management: Framework for Success. *Journal of the Royal Statistical Society. Series D (The Statistician)*. 2012. Vol. 36, № 5. P. 561-570. URL: <http://www2.fiu.edu/revenk/pad3003/Neave.pdf> (Last accessed: 02.11.2017).
56. Yolletta L. Political Satire and Postmodern Irony in the Age of Stephen Colbert and Jon Stewart. *Journal of Popular Culture*. 2009. Vol. 42, № 5. P. 856-874. DOI: 10.1111/j.1540-5931.2009.00711 .x.
57. Yakobchuk V. Family homesteads settlements as the subjects of the public management in rural territories / V. Yakobchuk, M. Plotnikova, H. Semenets. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development* – 2018. Vol. 40. No. 4: P. 587-598

58. Yakobchuk V. Institutions for forming social capital in territorial communities Jan-Urban Sandal, V. Yakobchuk, M. Plotnikova, I. Lytvynchuk. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. 2019. Vol. 41. No. 1: P. 67-76.
59. Yakobchuk V., Plotnikova M. Blockchain As A Technology Administration Of Family Homestead Settlements. Proceedings of the 9th International Scientific Conference Rural Development. 2019
60. Якобчук В. П. Інноваційні підходи до публічного управління в контексті інтелектуалізації суспільства. В. П. Якобчук, С. В. Тищенко. Н. С. Пугачова. *Інвестиції: практика та досвід*. № 6. 2018. С. 83-87.

ДОДАТКИ