

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ПРИВАТНИЙ ЗАКЛАД  
«ДНІПРОВСЬКИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ**

**КАФЕДРА ТУРИСТИЧНОГО ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО  
БІЗНЕСУ**

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

**УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ТА ПОСЛУГ В ГОТЕЛЬНО-  
РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ**

(назва навчальної дисципліни)

Освітній ступінь

**БАКАЛАВР**

(назва ступеня вищої освіти – бакалавр або магістр)

Спеціальність

**241 / J2 Готельно-ресторанна справа**

(шифр і назва)

Статус навчальної дисципліни

**обов'язкова**

(обов'язкова або вибіркова)

Мова навчання:

**українська**

**Дніпро – 2025**

Управління якістю продукції та послуг в готельно-ресторанному бізнесі  
// Конспект лекцій з навчальної дисципліни. Дніпро : ВНПЗ «Дніпровський  
гуманітарний університет», 2025. \_\_\_ с.

**РОЗРОБНИК(-И):** к.е.н. Лисенко О.В.

Затверджую:

зав. кафедрою туристичного та  
готельно-ресторанного бізнесу \_\_\_\_\_

Ігор САЗОНЕЦЬ

Розглянуто та схвалено на засіданні кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу 26.08.2025, протокол № 10.

## ТЕМА 1. Якість і конкурентоспроможність в умовах ринкової економіки

Управління якістю являє собою науковий напрямок, що вивчає теорію та практику управління застосовано до сфери якості. Предмет його дослідження – сукупність теоретичних, методичних та практичних питань управління якістю продукції та послуг.

Підприємство може бути конкурентоспроможним за умови, якщо його продукція, послуги користуються попитом, що можливо лише за умов високої якості та відповідності вимогам споживачів, стандартам й іншим нормативним документам.

Вимоги до якості постійно змінюються, підвищуються з розвитком науково-технічного прогресу, підвищенням рівня життя та, відповідно, попиту на продукцію, послуги.

Поняття *якість* у широкому розумінні є універсальною філософською категорією, яка охоплює як явища зовнішнього світу, так і свідомість людини. Першим дослідником категорії якості вважається давньогрецький філософ і вчений Аристотель (384 – 322 до р. х.). Він визначив її як «видову відмінність» однієї сутності від іншої, що належить до того ж виду. Аристотель вказував на мінливість якості як зміну стану речей, їх здатність перетворюватись у свою протилежність (справне – пошкоджене, корисне – шкідливе, тепле – холодне, солодке – гірке, біле – чорне). У IV ст. до н.е. у своїй праці «Метафізика» він дав визначення якості: «Якістю, з одного боку, називається видова відмінність сутності, як, наприклад, людина є деяка якісно визначена тварина, тому що ця тварина двонога, а кінь – чотириногий; коло – деяка якісно визначена фігура, бо ця фігура без кутів, тому якістю є видова відмінність, що належить до сутності»<sup>1</sup>.

Німецький мислитель Гегель (1770–1830) вважав, що «якість є взагалі тотожною з існуванням визначеності... Щось, завдяки своїй якості, є те, що воно є, і, втрачаючи свою якість, перестає бути тим, чим воно є». Крім філософського тлумачення якості, є також вужче значення слова «якість»: якість продукції, якість праці, ділові якості, якість виконавчої майстерності, якість життя тощо. Ми будемо розглядати якість продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві.

Якість являє собою складну категорію, яку можна розглядати з різних позицій: філософської, соціальної, технічної, правової, економічної

Таблиця 1.1 – Поняття категорії якості

Позиції	Поняття категорії якості
Філософські	Суттєва визначеність об'єкта, відповідно до якої він відрізняється від іншого об'єкта. У свою чергу, визначеність об'єкта формується на основі окремих властивостей або їх сукупності. Властивість при цьому розуміється як спосіб прояву якості об'єкта стосовно інших об'єктів, з якими він може взаємодіяти
Соціальні	Ставлення окремих суб'єктів та/або усього суспільства до об'єкта. При цьому якість може розглядатись як категорія, яка залежить від рівня культури, релігійних та демографічних особливостей індивідуумів та суспільства у цілому (наприклад, сприйняття споживачами модних тенденцій в одязі)
Технічні (інженерні)	Технічні закономірності в утворенні та прояві фізичних, електромеханічних та інших технічних характеристик об'єктів однакового призначення
Правові	Сукупність властивостей об'єкта, що відповідає вимогам, які встановлені у нормативно-правових документах
Економічні	Результат задоволення потреб

**Якість продукції як її характеристика дуже багатогранна.** Вона має фізичну і технічну сторони. Продукція – це найчастіше фізична речовина, змінена працею людини. В результаті виробничої діяльності продукції надаються певні технічні властивості, пов'язані з її корисністю, надійністю тощо. Якість має економічну складову, тому що в кожному виробі є певна кількість суспільно необхідної праці. Продукція має товарну форму та підлягає економічному обліку. Якість визначає значну частину матеріального світу, що задовольняє соціальні потреби. Вона впливає на чуттєве сприйняття та виховання людей.

**Якість розвивається за своєрідними внутрішніми законами.** Можна виділити два напрями розвитку якості продукції. Один спрямований на загальний розвиток якості продукції та відображає історичну тенденцію її зростання. Науково-технічний прогрес, розвиток виробництва озброюють людей новими знаннями та засобами праці. Вони створюють нові види продукції, поліпшують якість продукції, що вже виготовляється. Це **матеріальний та генеральний напрями забезпечення підвищення рівня якості.**

Другий напрям зміни якості стосується конкретних виробів та продукції. У процесі зберігання, використання, експлуатації продукція фізично погіршується в абсолютному значенні, тобто її фізичний стан з часом змінюється. Це **окремий напрям зміни якості.**

Якщо у генеральному напрямку якість продукції зростає, то в окремому – погіршується. Це свідчить про ще одну характеристику якості продукції, яка є динамічною категорією, тобто якість продукції є функцією часу. Ця характеристика має визначальне значення для пізнання природи якості продукції, закономірності фізичного старіння продукції використовуються для організації поточного та профілактичного її ремонту та обслуговування.

Важливе значення має також *моральне старіння продукції*. Цей вид старіння продукції за своєю значимістю для оцінки її економічної ефективності, технічної підготовки виробництва посідає важливе місце у плануванні створення нової і своєчасної заміни продукції, що виготовляється, а також продукції, що знаходиться в експлуатації. Морально застаріла продукція економічно не вигідна порівняно з новою, що має вищий техніко-економічний рівень.

Чітке розуміння суті якості продукції важливе для того, щоб, порівнюючи і зіставляючи між собою різні її види, правильно розвивати суспільне виробництво і точно оцінювати його результати, проектувати нову продукцію та прогнозувати її розвиток, об'єктивно виявляти виробничі й індивідуальні потреби, вивчати попит та вирішувати інші завдання забезпечення необхідної якості продукції. Під час проведення технічних оцінок термін «якість» застосовується у таких ситуаціях:

- під час порівняння об'єктів з метою виявлення ступеня переваги («відносна якість»);
  - під час кількісної статистичної оцінки (рівень якості);
  - під час проведення точної технічної оцінки (ступінь якості).
- Існує багато визначень поняття якості.

Європейською організацією з контролю якості сформульоване таке визначення **якості**: «Продукція вважається хорошої якості, якщо при мінімальних витратах протягом усього її життєвого циклу вона максимально сприяє здоров'ю і щастю людей, які залучені до її проектування і відновлення (повторного використання) за умови мінімальних витрат енергії та інших ресурсів і при допустимій (прийнятній) дії на навколишнє середовище і суспільство». Це формулювання визначає зв'язок проблеми якості продукції з іншими життєво важливими для людини проблемами – збереженням навколишнього середовища, раціональним використанням природних ресурсів, впливом результатів господарської діяльності на умови життя подальших поколінь.

Велике різноманіття трактування поняття якості, у першу чергу, пов'язане із багатоаспектністю категорії якості. Так, наприклад, якість у філософському сенсі являє собою «безпосередню характеристику безпосереднього буття», у політекономічному – «результат взаємодії споживчої вартості та вартості».

*Якість* як економічна категорія – це сукупність властивостей продукції, що зумовлюють міру її здатності задовольняти потреби людини відповідно до свого призначення.

Кожна потреба виражається низкою вимог, які беруть участь у формуванні здатності об'єкта задовольняти потреби споживача, слугують для оцінювання відповідності об'єкта його призначенню та, відповідно, визначають межу якості об'єкта.

Об'єктом може бути товар, послуга, процес, система, організація чи окрема особа або будь-яка комбінація зазначених елементів. У практичній діяльності термін «об'єкт» зазвичай замінюється терміном «продукція». Поряд із якістю існує поняття **технічного рівня** певних видів продукції, яке відображає сукупність техніко-експлуатаційних характеристик. Його показники встановлюються на проектування (розробку) переважно нових предметів праці (машин, обладнання, приладів та ін.) та відображаються у спеціальних картах технічного рівня, які використовують під час вивчення ринку та визначення попиту на нові товари, складання бізнес-планів, рекламних матеріалів тощо. Можна виділити декілька періодів у розвитку підходів до змісту поняття якості, які орієнтовані на розгляд цієї категорії з тих або інших позицій: Загальні вимоги споживача до об'єкта (засобу задоволення потреб)

-Функціональність

-Зручність

-Естетичність

-Безпека

-Економічність

– 1920–1950-ті роки – якість продукції розуміється як відповідність вимогам стандартів, а головними методами її досягнення є методи контролю (орієнтація на технічні та правові аспекти);

– 1950–1970-ті роки – якість продукції пов'язується із задоволенням потреб споживачів за відповідними параметрами (орієнтація на економічні та правові аспекти);

– 1970–1980-ті роки – якість трактується як повне задоволення потреб не тільки з точки зору підвищення показників якості, але й з точки зору зниження вартісних параметрів (орієнтація на економічні аспекти);

– 1980–1990-ті роки – поняття якості містить не тільки повне задоволення потреб споживачів, але й орієнтацію на латентні (приховані) вимоги споживачів, які пов'язані з їх очікуваннями та знаходять відтворення у товарах ринкової новизни конкурентоспроможної якості (орієнтація на економічні та соціальні аспекти);

– 1990-ті роки – сьогодення поняття якості охоплює не тільки сприйняття виробником (постачальником) задоволення потреб споживача, але й сприйняття споживачами ступеня виконання їх вимог. У свою чергу, вимога визначається як потреба або очікування, яке встановлено, зазвичай передбачається або є обов'язковим (орієнтація на економічні та соціальні аспекти).

Ці підходи знайшли безпосереднє відображення у визначеннях, прийнятих у різних версіях міжнародних стандартів ISO серії 9000, які формують вимоги до систем управління якістю на підприємствах (в

організаціях).

Відповідно до ДСТУ ISO 9000–2001 «Системи управління якістю. Основні положення та словник» прийнято таке визначення поняття якості: **якість** – це ступінь, до якого сукупність власних характеристик задовольняє вимоги.

**Вимога** – сформульовані потреба або очікування, загальнозрозумілі або обов'язкові. Вимоги можуть бути конкретизовані, наприклад, вимога щодо продукції, вимога щодо управління якістю, вимога замовника. При цьому поняття «загальнозрозумілі» означає, що потреба або очікування, про які йде мова, є звичаєм або загальноприйнятою практикою для організації, її замовника та інших зацікавлених сторін. **Зацікавлена сторона** – це особа чи група осіб, які мають певний інтерес щодо показників діяльності або успіху організації. Наприклад, замовники, кінцеві користувачі, працівники організації, власники, інвестори, банки, синдикати, постачальники, партнери або товариства. **Найвище керівництво** – це особа чи група осіб, яка спрямовує та контролює діяльність організації на найвищому рівні.

**Інформація** – це значущі дані.

**Документ** – це інформація та її носій, наприклад, протокол, технічні умови, задокументована методика, креслення, звіт, стандарт. Комплект документів називають документацією.

**Настанова з якості** – це документ, який регламентує систему управління якістю організації.

**Програма якості** – це документ, що визначає, які методики та відповідні ресурси, хто та коли повинен застосовувати до конкретних проекту, продукції, процесу чи контракту.

**Протокол** (запис) – це документ, який містить одержані результати або надає докази виконаних робіт.

**Система** – це сукупність взаємопов'язаних або взаємодіючих елементів.

**Система управління** – система, яка дає змогу встановлювати політику та цілі та досягати цих цілей.

**Система управління якістю** – це система управління, яка спрямовує та контролює діяльність організації щодо якості.

**Політика у сфері якості** – це загальні наміри та спрямованість організації, пов'язані з якістю, офіційно сформульовані найвищим керівництвом. Політика в сфері якості, як правило, узгоджена із загальною політикою організації і становить основу для встановлення цілей у сфері якості.

**Цілі у сфері якості** – це те, чого прагнуть або до чого прямують у сфері якості. Їх визначають для відповідних функцій та рівнів в організації.

**Управління** – це скоординована діяльність, яка полягає у спрямуванні та контролюванні організації.

**Управління якістю** – це скоординована діяльність, яка полягає у спрямуванні та контролюванні організації щодо якості. Управління якістю зазвичай охоплює розроблення політики і цілей у сфері якості, планування, контроль, забезпечення і поліпшення якості.

**Планування якості** – це складова частина управління якістю, зосереджена на встановленні цілей у сфері якості та на визначенні операційних процесів та відповідних ресурсів, необхідних для досягнення цілей у сфері якості.

**Контроль якості** – це складова частина управління якістю, зосереджена на виконанні вимог до якості.

**Забезпечення якості** – це складова частина управління якістю, зосереджена на створенні впевненості в тому, що вимоги до якості буде виконано.

**Поліпшення якості** – це складова частина управління якістю, зосереджена на збільшенні здатності виконати вимоги до якості, які можуть бути пов'язані з такими аспектами, як результативність, ефективність або простежуваність.

**Результативність** – це ступінь реалізації запланованої діяльності та досягнення запланованих результатів.

**Ефективність** – це співвідношення між досягнутим результатом і використаними ресурсами.

**Організація** – це сукупність людей та засобів виробництва з розподілом відповідальності, повноважень та взаємовідносин, наприклад, компанія, корпорація, фірма, підприємство, установа, добродійна організація, індивідуальний торговець, асоціація або їхні підрозділи чи комбінації. Організація може бути державною або приватною.

**Організаційна структура** – це розподіл відповідальності, повноважень та взаємовідносин між працівниками.

**Інфраструктура** – це сукупність обладнання, оснащення та служб, необхідних для функціонування організації.

**Виробниче середовище** – це сукупність умов, за яких виконують роботу. Умови охоплюють фізичні, соціальні, психологічні та екологічні чинники.

**Процес** – сукупність взаємопов'язаних або взаємодіючих видів діяльності, яка перетворює входи на виходи. При цьому входами одного процесу є виходи інших процесів.

**Продукція** – це результат процесу. Існує чотири узагальнені категорії продукції:

- 1) послуги;
- 2) інтелектуальна продукція;
- 3) технічні засоби;
- 4) перероблені матеріали.

**Послуга** є результатом щонайменше одного виду діяльності, обов'язково здійсненого у взаємодії між постачальником і замовником. Надання послуги може включати:

– дії з матеріальною продукцією, наданою замовником (наприклад, ремонт будь-якого обладнання або одягу тощо, приготування страв із сировини замовника тощо);

– дії з нематеріальною продукцією, наданою замовником (наприклад, декларація про доходи, необхідна для обчислення розміру податку);

– надання нематеріальної продукції (наприклад, надання інформації

в контексті передавання знань, консультації спеціалістів з виготовлення, оформлення кулінарної продукції і сервірування столу, організація музичного обслуговування);

– створення сприятливих умов для замовника (наприклад, у готелях та ресторанах).

**Інтелектуальна продукція** містить інформацію, є, як правило, нематеріальною і може набувати форми підходів, ділових угод або методик. **Технічні засоби**, як правило, матеріальні, і їх кількість становить кількісну характеристику.

**Перероблені матеріали**, як правило, матеріальні, і їх кількість є неперервною характеристикою. Технічні засоби та перероблені матеріали часто називають товаром.

**Характеристика** – це відмітна властивість. Може бути якісною або кількісною, власною або присвоєною. Існують такі класи характеристик:

- фізичні (наприклад, механічні, електричні, біологічні, хімічні);
- органолептичні (пов'язані з дотиком, нюхом, зором, смаком, слухом);

– етичні (наприклад, ввічливість, чесність, правдивість);

– часові (наприклад, пунктуальність, безвідмовність, доступність);

– ергономічні (наприклад, фізіологічні або пов'язані з безпекою людини);

– функціональні (наприклад, максимальна швидкість, продуктивність).

**Характеристика якості** – це власна характеристика продукції, процесу або системи, пов'язана з вимогою.

**Перевірка** – це підтвердження наданням об'єктивних доказів, що встановлені вимоги виконано. Терміном «перевірено» позначається відповідний статус.

**Затвердження** – це підтвердження наданням об'єктивних доказів, що вимоги щодо конкретного передбаченого використання або застосування виконано. Терміном «затверджено» позначається відповідний статус.

**Атестування** – це процес, який дає можливість продемонструвати спроможність виконати установлені вимоги. Може стосуватись осіб, продукції, процесів або систем.

**Простежуваність** – це змога простежити передісторію, застосування або місцезнаходження того, що розглядають.

**Аудит** – це систематичний, незалежний і задокументований процес отримання доказів аудиту і об'єктивного їх оцінювання з метою визначення ступеня виконання критеріїв аудиту.

**Внутрішні аудити**, які іноді називають «аудити першою стороною», проводяться самою організацією або за її дорученням для внутрішніх цілей і можуть слугувати основою для декларування відповідності.

**До зовнішніх аудитів** належать: «аудити другою стороною», які проводяться сторонами, що мають певний інтерес до діяльності організації, наприклад, замовниками або іншими особами за їх дорученням, та «аудити третьою стороною», які проводяться зовнішніми незалежними організаціями, що здійснюють сертифікацію або реєстрацію на відповідність вимогам.

**Програма аудиту** – це один чи декілька аудитів, запланованих на конкретний період часу і спрямованих на досягнення конкретної мети.  
**Критерії аудиту** – це сукупність політики, методик чи вимог, які використовують як еталон.

**Доказ аудиту** – це протоколи, виклади фактів чи інша інформація, що є істотними для критеріїв аудиту і уможлиблюють їхню перевірку.

**Дані аудиту** – це результати оцінювання зібраних доказів аудиту за критеріями аудиту. Вони вказують на відповідність чи невідповідність критеріям аудиту або на можливості поліпшення.

**Висновок аудиту** – це підсумок аудиту, який формулює група з аудиту в результаті розгляду всіх даних аудиту з урахуванням цілей аудиту.

**Замовник аудиту** – це організація чи особа, яка подає заявку на проведення аудиту.

**Об'єкт аудиту** – це організація, піддана аудиту.

**Аудитор** – це особа, яка має компетентність для проведення аудиту.

**Група з аудиту** – це один чи декілька аудиторів, що проводять аудит. Одного з групи призначають її керівником. Група з аудиту може включати аудиторів-стажистів і *технічних експертів* – це особи, які володіють спеціальними знаннями чи досвідом щодо предмета аудиту. Спеціальні знання чи досвід включають знання чи досвід стосовно організації, процесу або діяльності, що піддають аудиту, а також знання мови та культури країни, де проводиться аудит. Технічний експерт не має повноважень аудитора в групі з аудиту.

**Компетентність** – це доведена спроможність застосовувати знання та вміння.

**Система контролю вимірювання** – це сукупність взаємопов'язаних або взаємодіючих елементів, необхідних для метрологічного підтвердження та постійного контролю вимірювання.

**Вимірювання** – це сукупність операцій, які дають змогу визначити значення величини.

**Метрологічне підтвердження** – це сукупність операцій, необхідних для забезпечення відповідності засобу вимірювальної техніки вимогам з метою його передбаченого використання. Воно включає калібрування або перевірку, або ремонт, потрібні пломбування та етикетування.

**Засіб вимірювальної техніки** – це засіб вимірювання, програмний засіб, еталон, стандартний зразок або допоміжний пристрій чи їх комбінація, необхідні для виконання вимірювання.

**Метрологічна характеристика** – це відмітна властивість, яка може впливати на результати вимірювання. Вона може бути предметом калібрування.

**Метрологічна служба** – це організаційна структура, що несе відповідальність за визначення та впровадження системи контролю вимірювання.

У цих поняттях містяться основні елементи, що визначають якість як економічну категорію стосовно різних об'єктів. До числа цих елементів належать:

- орієнтація на задоволення потенціальних й реальних вимог споживача;
- комплексне сприйняття категорії якості з точки зору споживача;
- існування градації у визначенні якості (погана, добра або відмінна), що виражається ступенем виконання вимог.

### **«Петля якості» продукції, послуг**

Система «якість» має охоплювати всі стадії життєвого циклу продукції: дослідження, розробку, виробництво, реалізацію, споживання тощо.

У міжнародних стандартах ISO серії 9000 життєвий цикл продукції розділений на 11 етапів і має назву «Петля (спіраль) якості» (рис.). Це схематична модель взаємозалежних видів діяльності, що впливають на якість продукції та послуг на кожній стадії їх життєвого циклу. На *стадії маркетингу* здійснюється пошук та вивчення ринку, внаслідок чого підприємство визначає необхідність й можливість виробництва певного виду продукції, послуг, враховуючи наявність сировини та її доступність.

Маркетинг повинен створити систему пошуку, обробки та аналізу інформації про вимоги зовнішнього середовища (споживачі, суспільство) до продукції та послуг підприємства готельно-ресторанного господарства, а також встановити наявність поточної або перспективної потреби, засобом якої може стати конкретна продукція (послуга), та сформулювати вимоги споживачів.

Основою для виконання наступного етапу життєвого циклу продукції та послуг є їх опис, що містить такі аспекти:

- параметри експлуатації (умови використання, надійність тощо);
- споживчі побажання стосовно дизайну та органолептичних
- характеристик продукції, послуг;
- вимоги до упаковки;
- процедури забезпечення якості продукції та послуг у процесі
- використання (експлуатації);
- існуючі законодавчі обмеження та стандарти.

Необхідний рівень якості перерахованих вище робіт забезпечується шляхом:

- 1) розробки системи документованих процедур зі збирання, обробки та аналізу даних;
- 2) планування робіт з періодичним переглядом планів та їх коригуванням (у разі необхідності);
- 3) доручення виконання робіт кваліфікованому персоналу, що володіє необхідними засобами.

Етап розробки продукції та послуг має забезпечити переведення попередніх параметрів продукції (послуг), що містяться у описах, які надані маркетологами, на мову технічних вимог до матеріалів, технології, технологічних процесів.

Якість проектування забезпечується шляхом:

- 1) розробки та реалізації програми проектування, що містить контрольні точки оцінки проекту на кожному етапі програми. Результати оцінки та аналізу

підлягають реєстрації та відображенню у технічних умовах та інших нормативних документах;

2) залучення до аналізу проекту представників різних підрозділів підприємства;  
3) затвердження усієї документації, що складає основу проекту, на відповідних рівнях керівництва, що несуть відповідальність за виробництво продукції та надання послуг.

Розробка технології приготування продукції супроводжується лабораторними дослідженнями мікробіологічної, фізико-хімічної і біологічної цінності, оцінкою органолептичних властивостей. Результатом досліджень є нова або скоригована технологія приготування продукції, розроблені стандарти виробництва напівфабрикатів, кулінарних й кондитерських виробів, технічні умови та технологічні інструкції, технологічні карти. Єдині вимоги до сировини, її витрати, готової продукції містяться у Збірниках рецептур.

Матеріально-технічне і ресурсне забезпечення створюють передумови для випуску продукції (надання послуг) відповідної якості. Керівництво повинне визначити і забезпечити ресурси, необхідні для надання послуг.

Сировина, напівфабрикати та матеріали чинять безпосередній вплив на якість продукції та послуг, визначають кінцевий результат і повинні відповідати таким вимогам: висока якість; екологічна чистота, безпека для життя й здоров'я людини. Технічне оснащення підприємства має сприяти якісному виробництву продукції та наданню послуг, ефективному використанню сировинних матеріалів (зниженню відходів), енергетичних ресурсів.

Якість постачання забезпечується такими заходами:

1. Розробкою та реалізацією програми поставок, що містить:

- вимоги до замовлень на постачання;
- угоди із забезпечення якості;
- угоди за методами перевірки;
- плани приймального контролю;
- процедуру вхідного контролю.

2. Процедурами урегулювання спірних питань, що стосуються якості поставок.

3. Організацією робіт з прийому, збереження, видання, а також із забезпечення збереженості матеріалів.

Етап розробки і підготовки виробничих процесів передбачає чітке відтворення технологічних процесів на виробництві, у тому числі поточність виробництва, раціональна організація робочих місць, умови виробничого середовища та ін.

Якість процесу виробництва продукції або надання послуги забезпечується такими заходами:

1. Плануванням виробничих операцій, які детально задокументовані у робочих інструкціях.

2. Технічним контролем виробничих процесів.

3. Створенням умов, що виключають можливість пошкодження матеріалів, напівфабрикатів та продукції (послуг) в ході виробництва шляхом відповідного зберігання, захисту та переміщення.

4. Перевіркою, калібруванням та випробуваннями устаткування, інструментів та оснащення.

Істотне значення має контроль за якістю продукції (бракеражний, органолептичний, лабораторний). До основних функцій контролю якості на підприємстві готельно-ресторанного господарства належать:

- інспекція якості з метою оптимізації можливостей технологічних процесів, що забезпечують виконання встановлених норм і правил, стандартів та ін.;
- збір інформації про відхилення від стандартів з подальшим аналізом причин, ситуацій та розробкою нових методів роботи на підприємстві, забезпечення умов, що гарантують безперервне підвищення показників якості продукції, послуг;
- прогнозування розвитку матеріально-технічної бази і впровадження прогресивних технологій нових видів продукції, що гарантують зменшення відхилень фактичної якості від нормативних вимог шляхом усунення причин браку на підприємстві за рахунок проведення відповідних заходів, спрямованих на збереження необхідної якості продукції;
- виявлення причинно-наслідкових зв'язків між відхиленнями від планових і нормативних показників якості, фактичного стану виробничо-торговельної діяльності, а також відзивів споживачів про якість продукції.

Важливе значення має естетичне сприйняття страв, що досягається завдяки використанню різних способів їх оформлення. Оформлення страв часто пов'язане з додатковими витратами сировини, трудових ресурсів. Тому важливим є встановлення оптимального співвідношення між якістю і вартістю продукції на основі функціонально-вартісного аналізу.

Забезпечення якості після виробництва продукції на стадіях упаковки, реалізації, організації споживання, монтажу, технічного обслуговування.

Якість на цих етапах життєвого циклу забезпечують шляхом:

1. Планування усіх процесів.
2. Створення умов, що виключають можливість псування продукції до реалізації споживачеві (до надання послуг), а також під час вантажно-розвантажувальних робіт.
3. Грамотно складена супровідна документація на продукцію.
4. Перевірка та випробування контрольно-вимірjuвального та іншого обладнання, що використовується під час зазначених операцій.
5. Узгодження взаємних зобов'язань виробника (постачальника) та споживачів.

Особливість підприємств готельно-ресторанного господарства полягає у тому, що вони поєднують три основні функції: виробництво кулінарної продукції, її реалізацію та організацію споживання, тому важливе значення має створення, відповідно до типу, класу підприємства, а також вимог споживачів, системи розподілу продукції, її реалізації і організації споживання.

Утилізація відходів сприяє ефективнішому використанню сировини – отриманню додаткової продукції (наприклад, крохмалю з відходів картоплі, патоки як відходів цукрової промисловості у кондитерському виробництві, сухариків під час виробництва хліба та ін.), зниженню навантаження на навколишнє середовище.

На рівень якості й конкурентоспроможності продукції та послуг впливають багато різнопланових факторів.: технічні, організаційні, економічні та соціальні.

До **технічних факторів** належать: конструкція, схема послідовного зв'язку елементів, система резервування, схемні рішення, технологія виготовлення, засоби технічного обслуговування і ремонту, технічний рівень бази проектування, виготовлення, експлуатації та ін. Правильна оцінка ролі технічних факторів сприяє розв'язанню багатьох наукових та інженерних задач під час проектування, виготовлення та експлуатації продукції. При цьому важливо знати склад і реальні можливості використання як кожного фактора окремо, так і їх сукупності.

До **організаційних факторів** належать: розподіл праці, спеціалізація, форми організації виробничих процесів, ритмічність виробництва, форми та методи контролю, порядок розподілу та реалізації продукції, форми і способи транспортування, зберігання, експлуатації (використання), технічного обслуговування, ремонту та ін.

Ринкові умови господарювання передбачають активне й широке використання *організаційних факторів підвищення якості продукції* на всіх підприємствах. *До пріоритетних належать:*

- запровадження сучасних форм і методів організації виробництва та управління ним, які уможливають ефективне застосування високочастотної техніки і прогресивної (бездефектної) технології;
- удосконалення методів технічного контролю та розвиток масового самоконтролю на всіх стадіях виготовлення продукції.

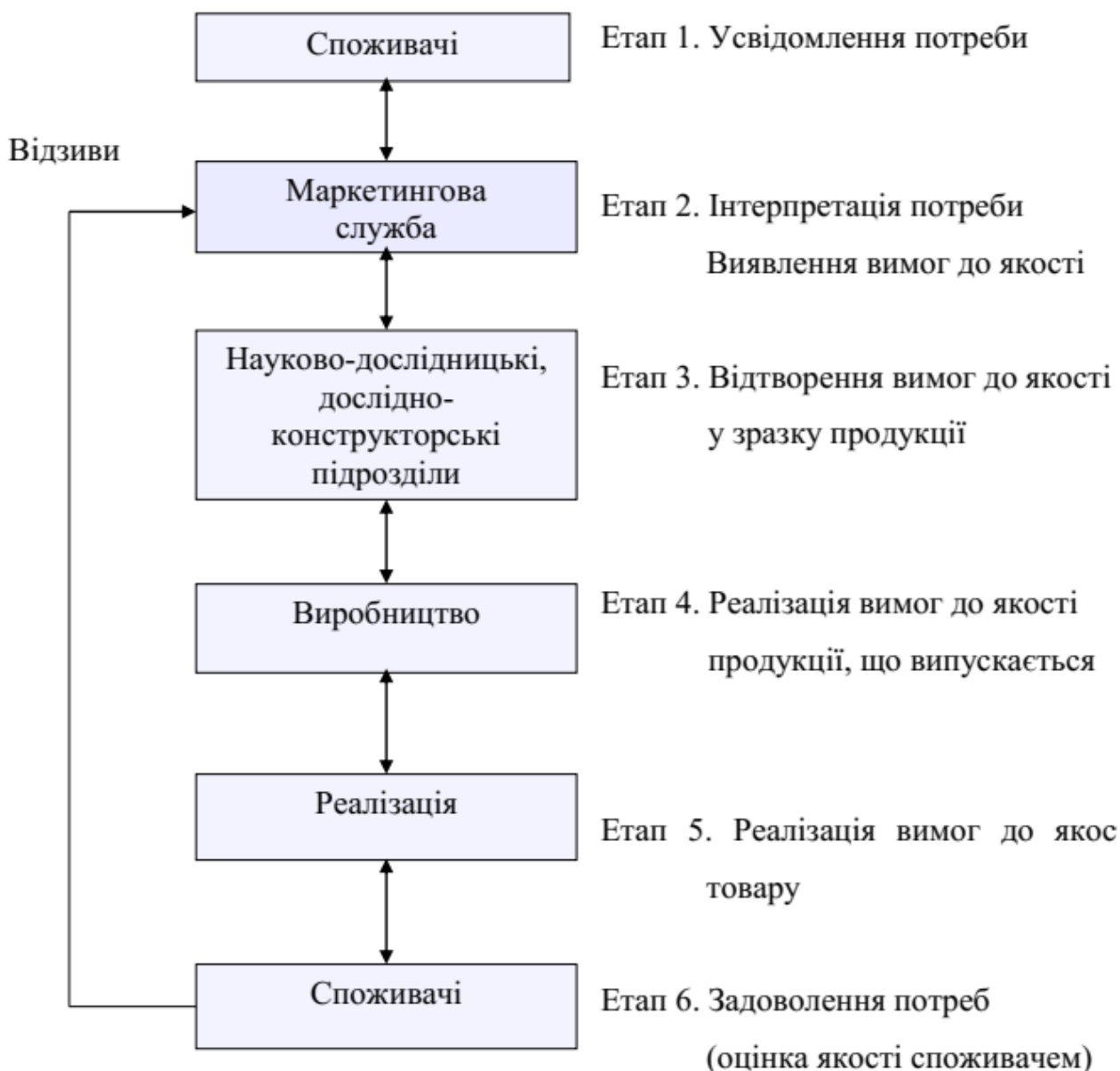
До **економічних факторів** належать: ціна, собівартість, форми і рівень зарплати, рівень витрат на технічне обслуговування і ремонт, ступінь підвищення продуктивності суспільної праці та ін. Економічні фактори особливо важливі у сучасних ринкових умовах. Вони мають контрольнoаналітичні властивості (дозволяють вимірювати витрати праці, засобів, матеріалів для досягнення та забезпечення певного рівня якості продукції) та стимулюючі (можуть приводити як до підвищення рівня якості, так і до його зниження).

Найбільш стимулюючими факторами є ціна та зарплата. Правильно організоване ціноутворення стимулює підвищення якості. При цьому ціна має покривати всі втрати підприємства на заходи з підвищення якості та забезпечувати необхідний рівень рентабельності. При цьому продукція з більш високою ціною має бути кращої якості. Нагальною потребою є розробка й використання різноманітних *форм і методів дієвого соціально-економічного впливу на всю низку процесів формування й забезпечення виробництва високоякісної та конкурентоспроможної продукції.*

Формами та методами економічного впливу на ці процеси є передусім узгоджена система прогнозування і планування якості продукції, установлення прийнятних для виробників і споживачів цін на окремі види продукції, досить потужна мотивація до праці всіх категорій працівників підприємства, а формами соціального впливу – усебічна активізація людського фактора,

проведення ефективної кадрової політики, створення належних умов праці та життєдіяльності

**Усвідомлення існування процесу «створення якості» призвело до формування нової концепції – управління якістю.** В межах цієї концепції, що з'явилась у 1960-х роках, увага приділялась кожному етапу створення продукту, а не зосереджувалась лише на загальному результаті виробничої діяльності. У новій концепції істотну роль відіграють такі процеси, як: контроль, аналіз, планування та прогнозування якості. Головною метою системи, що створена зазначеними процесами, є забезпечення та удосконалення якості протягом усього процесу створення продукції як засобу задоволення конкретних потреб.



**Рисунок 1.4 – Укрупнений процес «створення якості»**

Забезпечення якості - це дії, які плануються та систематично виконуються організацією-виробником (постачальником) та створюють упевненість у тому, що якість продукції відповідатиме вимогам, що висувуються до неї.

Існує два різновиди забезпечення якості: внутрішнє та зовнішнє.

Внутрішнє забезпечення якості створює упевненість у заданій якості продукції у керівництва організації-виробника, зовнішнє - у споживачів.

**Письмову гарантію відповідності продукції встановленим вимогам (стандартам) дає процедура, що має назву «сертифікація продукції»**

Аналіз складу елементів схеми, зображеної на рис, дозволяє зробити висновок про те, що поняття «якість» можна розповсюдити також на категорії діяльності й організації у цілому. Таким чином, сферу поняття «якість» у рамках організації можна істотно розширити. При цьому в процесі «створення якості», управління якістю та відповідальності за якість повинні приймати участь усі працівники організації. Саме це покладено в основу концепції загального управління якістю (TQM), яка вважається найбільш прогресивною та передбачає активну участь кожного співробітника в удосконаленні якості продукції, послуг, процесів.

Для ефективної роботи підприємства готельно-ресторанного господарства необхідні не тільки різні ресурси, але й розробка процесів з надання послуг готельного і ресторанного господарств, а також механізмів їх взаємодії. Усе вищезазначене свідчить про необхідність побудови спеціальної системи для управління якістю, яка має назву «система якості» (система управління якістю) та являє собою сукупність організаційної структури, розподілу повноважень та відповідальності, методів, процедур, ресурсів, які необхідні для встановлення, підтримки та удосконалення якості продукції та послуг. Ефективна, добре структурована система якості дозволить оптимізувати якість із точки зору зменшення різних ризиків, зниження витрат та збільшення прибутку. Система якості спрямована на досягнення фундаментальних цілей



Рисунок 1.5 – Цілі системи якості

Система якості реалізує *політику організації у сфері якості*, яка офіційно визначає основні цілі та завдання. Вона є складовим елементом загальної політики підприємства та затверджується її керівництвом. Таким чином, на підприємстві формується внутрішньо організаційна

ієрархія якості, яка наочно демонструє зв'язок якості із загальною ефективністю його діяльності. Підприємства, що виробляють та реалізують ефективними методами високоякісну продукцію, отримують неперевершені конкурентні переваги та завдяки цьому поліпшують загальні результати своєї діяльності. Внутрішньо організаційна ієрархія якості є підґрунтям «піраміди якості» (рис.), яка відображає вплив якості на суспільство у цілому. Суспільство зацікавлене у високій якості на кожному ієрархічному рівні піраміди.



Рисунок 1.6 – «Піраміда якості»



Рисунок 1.7 – Аспекти стратегічного планування якості послуг

Структура пріоритетів конкурентоспроможності послуг розподіляється таким чином: 4:3:2:1. З цього співвідношення випливає, що під час формування стратегії підвищення конкурентоспроможності, у першу чергу, ресурси варто спрямовувати на підвищення якості послуг, потім – на зниження витрат фірми, підвищення якості сервісу споживачів послуг, удосконалення організації споживання послуг з метою скорочення витрат.



**Рисунок 1.8 – Фактори конкурентоспроможності продукції, послуг**

З погляду ступеня використання сукупності споживчих властивостей продукції та послуг варто розрізняти поняття «споживча вартість», «якість» та «корисний ефект».

Споживча вартість – здатність продукції, послуги задовольняти визначені потреби.

Якість – потенційна здатність продукції, послуги задовольняти конкретну потребу.

Корисний ефект – дійсна (фактична) здатність продукції, послуги задовольняти конкретну потребу.

З економічної точки зору найбільш важливими є конкурентоспроможність продукції (послуг), підприємства (організації, закладу, фірми), галузі та країни.

Конкурентоспроможність характеризує властивість об'єкта задовольняти певну конкретну потребу порівняно з аналогічними об'єктами певного ринку.

Конкурентоспроможність продукції (послуги) – це сукупність її властивостей, що відображає ступінь задоволення конкретної потреби у порівнянні з репрезентованою на ринку аналогічною продукцією. Вона визначає здатність витримувати конкуренцію на ринку, тобто мати вагомі переваги над продукцією інших товаровиробників. Конкурентоспроможність являє собою потенційну можливість продукції бути успішно реалізованою на ринку. Вона визначається сукупністю властивостей продукції, що входять до складу її якості, умовами реалізації та експлуатації (споживання).

Головними складовими конкурентоспроможності продукції на ринку є:  
– технічний рівень та рівень якості продукції, які характеризують ступінь використання останніх науково-технічних досягнень під час розробки конструкції та технології виробництва;

– відповідність продукції вимогам споживачів, які зважають на специфіку ринку, кліматичні умови, в яких використовується продукція,

особливі умови, наприклад, прийнята в країні система мір (матрична або дюймова), встановлені норми техніки безпеки й захисту навколишнього середовища, звичаї та звички тощо;

– організація технічного обслуговування, яка гарантує безперерйну роботу реалізованих машин, обладнання та іншої техніки, забезпечення запасними частинами та необхідною технічною документацією тощо;

– наявність патентної чистоти та патентного захисту продукції, а також зареєстрованого товарного знака;

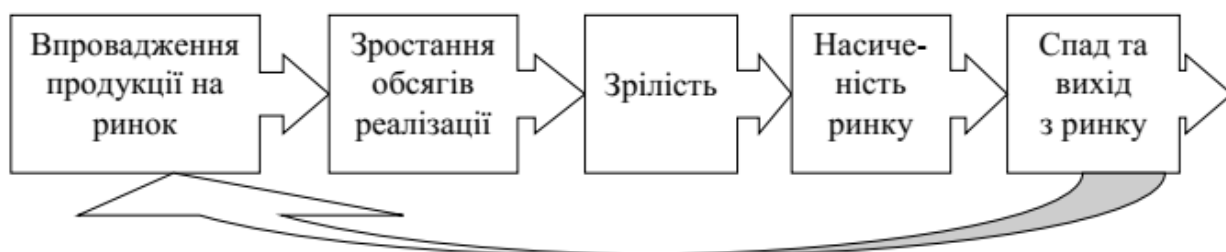
– терміни поставок та гарантій, ціна та умови, наприклад, надання кредиту, розстрочки, розмір першого та подальшого внесків тощо.

Конкурентоспроможність продукції та послуг на ринку забезпечується їх високим технічним рівнем та якістю виробництва або надання. Конкурентоспроможність підприємства (організації, закладу) означає його здатність до ефективної господарської діяльності для досягнення конкурентних переваг та забезпечення прибутковості за умов конкурентного ринку.

У теорії конкурентних переваг, розробленої в дослідженнях відомого американського вченого М. Портера, виділяються два основних типи конкурентної переваги підприємства: низькі видатки та диференціація продукції. Низькі видатки відображають спроможність фірми виробляти продукцію з меншими витратами, ніж конкуренти. Диференціація являє собою здатність підприємства забезпечити споживача унікальною та більшою цінністю у вигляді високої якості продукції, продукції ринкової новизни, високої якості післяпродажного обслуговування та ін. Конкурентна перевага будь-якого типу дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємства порівняно із конкурентами. Підприємства з низькими видатками за рівних з конкурентами цін на порівнювальну продукцію мають можливість отримати більший прибуток.

У ході виробництва продукції (надання послуг) матеріалізуються найважливіші визначальні елементи конкурентоспроможності: якість і витрати.

Успіх на ринку визначається концепцією життєвого циклу продукції (рис. 1.12), згідно з якою найбільш якісна та конкурентоспроможна продукція на ринку з часом витісняється новою продукцією конкурента.



**Рисунок 1.12 – Концепція життєвого циклу продукції**

На стадії впровадження продукції на ринок найважливішу роль відіграє якість продукції. На цьому етапі найбільше значення має реклама, стимулювання збуту, забезпечення ефективності роботи підприємств, що реалізують продукцію. У разі сприймання продукції споживачем на стадії

зростання обсягів реалізації відбувається повторне придбання та з'являються нові споживачі.

На стадії зрілості спостерігається поступова стабілізація обсягів реалізації. Виникає необхідність підвищення рівня конкурентоспроможності, що можна досягнути шляхом модифікації ринку, маркетингу або продукції. Ця проблема вирішується або поліпшенням властивостей продукції, або її модернізацією.

На стадії насичення, коли рівень продажу підтримується в основному повторними покупками, необхідність підвищення рівня конкурентоспроможності підвищується.

Стадія спаду - це період, коли зміни в якісні характеристики продукції вносити вже недоцільно. У цьому випадку необхідно знімати продукцію з виробництва, виводити її з ринку, або змінювати ринок, та впроваджувати нову продукцію. Ця стадія може тривати роками і характеризуватись низьким, але постійним обсягом реалізації.

Систематичний аналіз життєвого циклу продукції дозволяє спрогнозувати настання певних стадій, що надає інформацію як для удосконалення стратегії і тактики маркетингу, так і для перегляду програм поліпшення якості та внесення змін у систему забезпечення якості продукції.

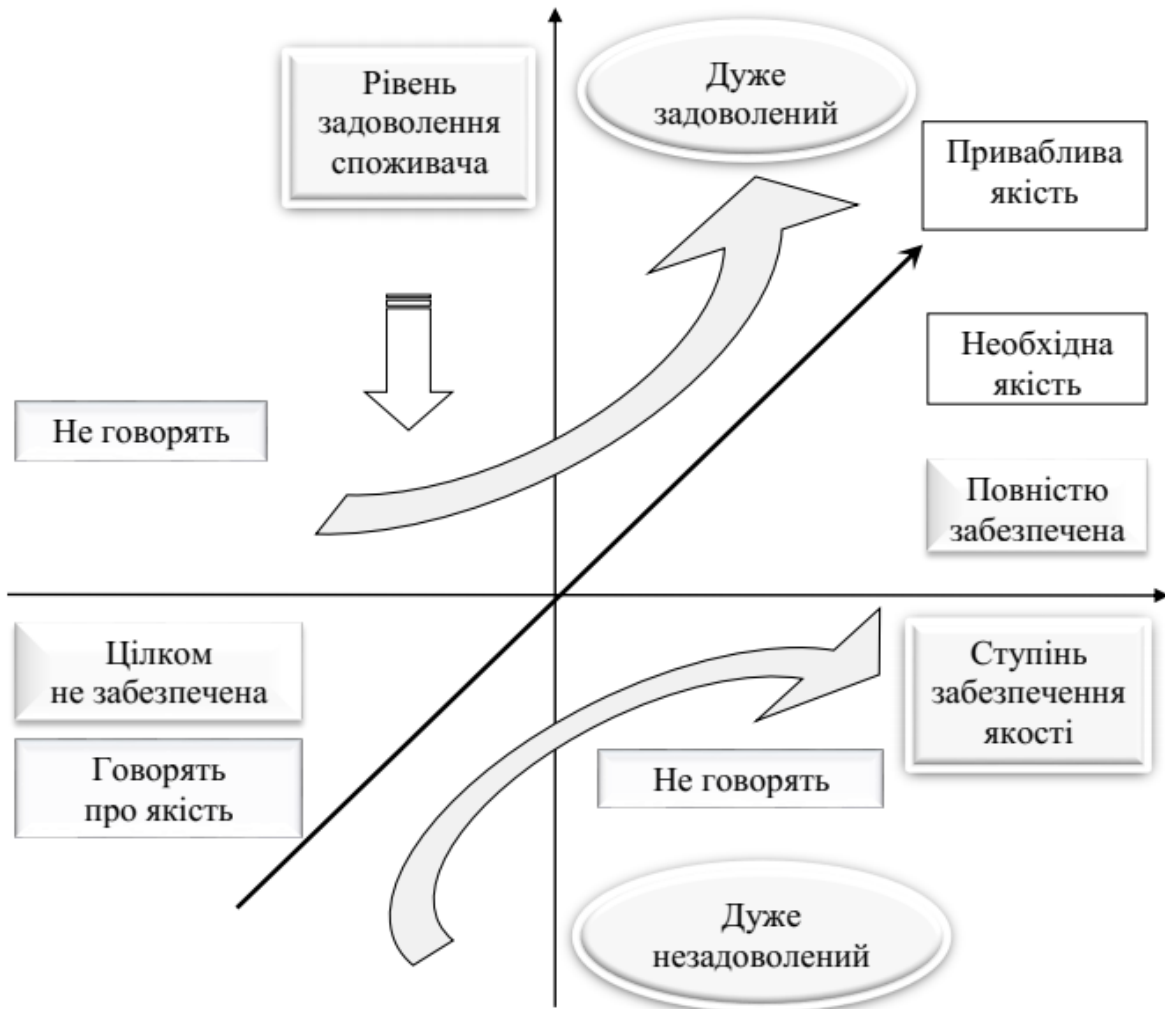
У маркетингових дослідженнях застосовується термін «**прицільна якість**», що зазначає той рівень якісних параметрів, який найбільше відповідає потребам та можливостям споживачів відповідного сегмента ринку. Тісно пов'язаний з «прицільною якістю» процес індивідуалізації продукції, який спрямований на максимальне його пристосування до потреб конкретного споживача.

Ілюстрацією «прицільної якості» може бути **модель Норіакі Кано** (Японія), яка відображає сприйняття якості споживачем та показує взаємозв'язок якості продукції і послуг та її параметрів (рис). Н. Кано у своїй теорії привабливої якості виділяє три складові профілі якості:

- 1) базова (основна) якість, яка відповідає «визначальним» характеристикам продукції, послуг;
- 2) необхідна (очікувана) якість, яка відповідає «обов'язковим» характеристикам продукції, послуг;
- 3) приваблива (випереджуюча) якість, яка відповідає «сюрпризним» характеристикам продукції, послуг та викликає захоплення.

#### **Застосування моделі Кано.**

1. Для визначення цілей та пріоритетів організації попередньо необхідно уточнити вимоги споживачів. І тільки маючи чітке уявлення про «профіль якості» продукції, що створюється, можна приступити до формування очікуваної якості.
2. Для кращого розуміння, якими мають бути цілі, спочатку слід розглянути характеристики, які відповідають базовому рівню якості: якщо вони досягнуті, то це буде сприйнято як належне, однак їх відсутність може викликати негативну реакцію споживача.
3. Якщо характеристики відповідають необхідному рівню якості, задоволеність споживача (усвідомлена споживча цінність) зростає у процесі кількісного поліпшення відповідних показників.



**Рисунок 1.13 – Модель Кано**

4. Характеристики, що відповідають привабливому рівню якості, які споживач не припускав, є для нього неочікуваною цінністю, навіть якщо виконання концепції недосконало.

5. Формування виробником привабливої якості у продукції, що створюється відкриває можливості для прориву на ринок та випередження конкурентів.

Нині у світі основним підходом до забезпечення якості є задоволення вимог споживача, яке може виражатись як якість для споживача. В умовах ринкової економіки споживач зацікавлений не тільки у якості самої продукції, але й у наданні йому високоякісних додаткових послуг, пов'язаних з цією продукцією. У зв'язку із цим важливим прийомом конкурентної боротьби виступає глобалізація продукції, яка передбачає перехід від системи «споживач - продукція» до системи «проблема, що хвилює споживача - глобальне рішення проблеми». Глобалізація може передбачати не тільки забезпечення «прицільної якості» продукції, але й надання супутніх послуг, які дадуть споживачеві низку додаткових зручностей, а також надання сервісного обслуговування.

Якість для споживача може бути визначена за формулою

$$Q_c = f(Q_p; Q_{stg}; Q_s),$$

де  $Q_p$  – якість продукції;

$Q_{stg}$  – якість супутніх послуг;

$Q_s$  – якість сервісного обслуговування.

## **ТЕМА 2. Організаційно-економічні основи кваліметрії**

Кваліметрія – наука про способи вимірювання та кількісного оцінювання якості продукції та послуг. Термін «кваліметрія» походить від латинського слова «qualitas» – якість та від грецького «metreo» – вимірювати.

Кваліметрія ставить перед собою такі основні практичні завдання:

- розробка методів визначення числових значень показників якості продукції, збирання та обробка даних для їх обчислення, установлення вимог до точності таких обчислень;
- розробка методів визначення оптимальних значень характеристик показників якості різних видів продукції;
- обґрунтування вибору та визначення складу показників якості продукції під час прогнозування та планування поліпшення якості;
- розробка єдиних методів і принципів вимірювання та оцінювання рівня якості продукції для забезпечення репрезентованості та можливості зіставлення результатів оцінювання;
- розробка єдиних принципів та методів оцінювання окремих властивостей показників якості продукції.

Розв'язання завдань з оцінювання рівня якості продукції в кожному окремому випадку має свою мету:

- 1) порівняння різних можливих варіантів запропонованої продукції їдля вибору найкращої;
- 2) порівняння різних можливих варіантів поліпшення якості виготовлення продукції на цьому підприємстві для вибору найкращого;
- 3) аналіз ефективності проведення заходів для поліпшення якості продукції на підприємстві з метою забезпечення її конкурентоспроможності.

### **Розрізняють такі методи кваліметрії:**

- 1) загальна кваліметрія, яка включає розробку та вивчення загальнотеоретичних проблем понятійного апарату вимірювання, оцінювання;
- 2) спеціальні кваліметрії, які класифікуються за видами методів та моделей якості (наприклад, експертна, ймовірнісно-статистична кваліметрія);
- 3) предметні кваліметрії, диференційовані за видами об'єктів оцінювання (кваліметрія продукції, процесів, послуг).

### **Об'єкти кваліметрії:**

1. Виробничий процес, технологічний процес, технологічна система або її елементи.

Виробничий процес – сукупність усіх дій людей, засобів праці, які необхідні на певному підприємстві для виготовлення продукції (надання послуг) та її ремонту.

Технологічний процес – частина виробничого процесу, що включає цілеспрямовані дії зі зміни та/або визначення стану предмета праці.

Технологічна система – сукупність функціонально взаємопов'язаних засобів технологічного оснащення, предметів виробництва та виконавців для здійснення в регламентованих умовах виробництва заданих технологічних процесів або операцій.

2. Продукція:

- вироби (харчової промисловості, ресторанного господарства тощо);
- матеріал;

- продукт (харчовий, біологічний, хімічний та ін.)

3. Послуга, робота.

4. Інтелектуальний продукт:

- технологічний метод, програмний продукт;

- науковий продукт (концепція, методика та ін.);

- інші нематеріальні продукти (організаційна система, схема, карта тощо).

Для проведення кваліметричного оцінювання різних об'єктів необхідно розробити систему показників, які визначатимуть їх якість.

Оцінки якості значною мірою залежать від показників, які характеризують властивості продукції, сукупність яких і утворює модель якості об'єкта, що оцінюється. Ця залежність може призвести до можливої зміни якості об'єктів за різних наборів показників. З огляду на це система показників, за якою оцінюється якість, мусить бути однозначною та впорядкованою (декомпозованою) в ієрархічну структуру (дерево властивостей).

Показники якості продукції, послуг – кількісно або якісно визначені конкретні вимоги до характеристик (властивостей) об'єкта, які дають можливість їх реалізації та перевірки.

Властивість продукції – це її об'єктивна особливість, яка може виявитися в процесі розробки, виробництва або реалізації.

Властивості продукції умовно можна поділити на прості та складні.

Простою називається властивість, яка для конкретних умов оцінки рівня якості продукції не може бути поділена на дрібніші властивості.

Складною називається властивість, яка може бути поділена на прості властивості.

Як проста, так і складна властивості можуть мати кілька показників якості, які, у свою чергу, мають кількісне вираження у вигляді певних характеристик.

Кількісна характеристика властивостей продукції характеризується параметром продукції.

Ознака продукції - це кількісна або якісна характеристика властивостей продукції.

Характеристики показників якості продукції можуть бути виражені в різних одиницях або бути безрозмірними. Вони можуть характеризувати різну продукцію за однорідністю: однорідна або різнорідна.

Залежно від призначення певні види продукції мають специфічні показники якості. Поряд із цим використовуються показники для оцінювання багатьох видів продукції та вимірники відносного рівня якості всієї продукції, що надаються підприємством. З огляду на це всі показники якості продукції поділяють на дві групи

**Диференційовані** (поодинокі) показники якості поділяються на:

- одиничні показники якості, які характеризують будь-яку одну властивість одиниці продукції та визначаються як відсоткове співвідношення величини параметра продукції, що оцінюється, до величини параметра базового зразка;

- комплексні показники якості, які відображають сукупність декількох властивостей одиниці продукції та розраховуються на основі одиничних показників як зведений параметричний індекс методом середньозваженого.

За кількістю властивостей одиничні показники якості поділяються на відносні та базові, комплексні – на групові, визначальні та інтегральні. За кількістю властивостей одиничні показники якості поділяються на відносні та базові, комплексні – на групові, визначальні та інтегральні.

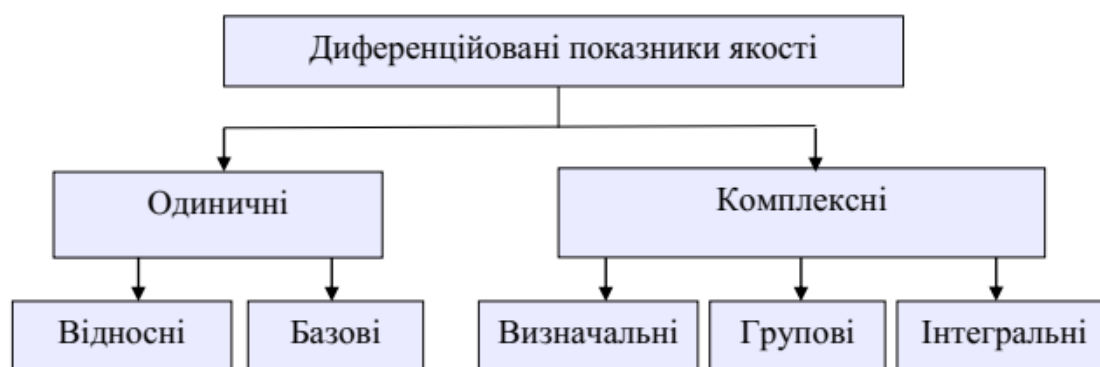
Основні різновиди показників якості наведені в табл.

Відносний показник визначається співвідношенням фактично визначеного показника якості до базового. Відносні значення показників якості виражаються у величинах, що не мають розмірності, та у відсотках.

Визначаючи відносну якість, продукцію класифікують залежно від рівня якості, що відрізняється від таких понять, як градація, клас, гатунок.

Базові показники - характеризують якість продукції, прийнятої за еталон.

Вибір таких зразків є однією з основних операцій оцінювання технічного рівня і якості продукції. Результат оцінювання залежить від правильного обґрунтування вибору базового зразка. Цей зразок має властивості, які формуються внаслідок використання досягнень науки і техніки.



**Рисунок 2.2 – Класифікація показників якості продукції, послуг за кількістю властивостей**

Відносний показник визначається співвідношенням фактично визначеного показника якості до базового. Відносні значення показників якості виражаються у величинах, що не мають розмірності, та у відсотках.

Визначаючи відносну якість, продукцію класифікують залежно від рівня якості, що відрізняється від таких понять, як градація, клас, гатунок.

Базові показники - характеризують якість продукції, прийнятої за еталон. Вибір таких зразків є однією з основних операцій оцінювання технічного рівня і якості продукції. Результат оцінювання залежить від правильного обґрунтування вибору базового зразка. Цей зразок має властивості, які формуються внаслідок використання досягнень науки і техніки.

Таблиця 2.1 – Основні типи показників якості продукції

Ознака класифікації	Типи показників
Відношення до властивостей продукції	Призначення Надійності Технологічності Ергономічні Естетичні Екологічні Транспортабельності Безпеки Стандартизації та уніфікації Патентно-правові Економічні
Кількість властивостей, що відображаються	Одиничні Комплексні
Метод визначення	Вимірювальні Реєстраційні Розрахункові Органолептичні Експертні Соціологічні Комбіновані
Стадія визначення	Проектні Виробничі Експлуатаційні Прогнозовані
Розмірність величин, що відображаються	Абсолютні Зведені Безрозмірні
Значущість під час оцінювання якості	Основні Додаткові

Сукупність базових значень показників характеризує оптимальний рівень якості продукції на визначений період часу. За умов удосконалення технології виробництва продукції та зростання вимог споживачів базові зразки змінюються й удосконалюються. Значення їх показників визначають на основі порівняльного аналізу аналогів, виявлених під час комплексних експертиз кращих конкурентоспроможних видів продукції або за показниками нормативної документації.

**За кількістю властивостей комплексні показники якості поділяються на групові, визначальні та інтегральні.**

Визначальний показник якості має вирішальне значення під час оцінювання якості продукції. Перелік визначальних показників та їх кількісне оцінювання в балах устанавлюються експертами, як і коефіцієнти вагомості. Вони визначаються комісією експертів на основі методу переваг або ранжування. Визначальний показник якості обчислюють помножуючи фактичні бали оцінки за показниками на відповідні коефіцієнти вагомості, добутки підсумовують.

Груповим називається такий комплексний показник, який належить тільки до однієї групи властивостей якості продукції.

Інтегральний показник якості - це різновид комплексного показника якості продукції, який обчислюється шляхом порівняння корисного ефекту від споживання певного виду продукції та загальної величини витрат на її виробництво і використання (споживання).

Інтегральний показник якості та корисний ефект від споживання або експлуатації продукції неможливо визначити для кожної одиниці продукції. Підвищення якості продукції відбувається в разі формування її оптимальної якості, за якої отримують найбільший економічний ефект.

Оптимальний рівень якості розраховують за різницею вартості, отриманої від використання продукції, і вартості витрат на її виробництво.

Індекс якості продукції - це комплексний показник якості різнорідної продукції, виготовленої за певний період, який дорівнює середньозваженому числу відносних показників якості.

**Показники якості можуть мати номінальне, відносне, допустиме та граничне значення.**

Номінальне значення - це регламентоване значення показника якості, від якого ведеться відлік допустимих відхилень. Номінальні значення показників якості наведено в нормативній документації та довідковій літературі.

Допустимі відхилення показника якості встановлюють границі відхилень, які відображені в стандарті та визначаються шляхом порівняння фактичного і номінального значень показника.

Граничне значення показника якості, визначене нормативною документацією для відповідної продукції, може бути мінімальним, максимальним або діапазонним. За мінімального граничного значення в нормативній документації встановлюється регламентоване значення - не менше, за максимального - не більше, а за діапазонного - не менше і не більше.

У практиці господарювання важливо знати не тільки якість окремих видів продукції, але й загальний рівень якості всієї продукції, що виготовляє підприємство. Із цією метою застосовують певну систему загальних показників:

- частка принципово нової прогресивної продукції в загальному її обсязі;
- коефіцієнт оновлення асортименту продукції;
- частка продукції, на які одержані сертифікати якості.
- частка продукції для експорту в загальному обсязі на підприємстві;
- частка виробничого браку;
- відносний обсяг сезонної продукції, реалізованої за зниженими цінами.

Для системного управління якістю загалом по країні та на підприємствах використовують узагальнений показник якості.

Узагальнений показник якості оцінює якість усієї продукції підприємства. Узагальненим показником може бути комплексний визначальний показник якості продукції, послуг.

В основі оцінювання та аналізу якості продукції та послуг лежать *одиничні показники* (рис.), які можна умовно поділити на дві групи:

- експлуатаційні (показники технічного рівня);
- виробничо-технологічні (показники технологічності).



**Рисунок 2.3 – Одиничні показники якості продукції, послуг**

**Експлуатаційні показники.** Показники призначення визначають основні функціональні властивості продукції та обумовлюють діапазон її застосування (сфера використання, продуктивність, потужність, вміст корисних речовин, калорійність, енергетична цінність, відсотковий вміст окремих компонентів та ін.).

Показники призначення класифікуються за такими групами:

- показники функціонального призначення визначають здатність продукції, послуг виконувати свої основні функції;
- показники соціального призначення – зовнішній вигляд, склад, вміст окремих компонентів, імідж послуг, аромат, звук тощо;
- показники класифікаційного призначення – здатність властивостей та показників послуг виступати класифікаційними ознаками, наприклад: потужність, витрати матеріалу, палива;
- показники універсального призначення – здатність властивостей та показників продукції, послуг задовольняти різноманітні вимоги.

Показники надійності характеризують здатність продукції зберігати протягом певного часу в певних межах усі параметри та функціональні властивості.

Надійність – це властивість продукції виконувати свої функції зі збереженням експлуатаційних показників у встановлених межах протягом відповідного проміжку часу. Кількісно вона характеризується тривалістю безвідмовної роботи, тобто середнім часом роботи між двома несправностями.

До показників надійності належать показники безвідмовності, довговічності, ремонтпридатності та збереженості.

Безвідмовність – властивість продукції зберігати працездатність протягом деякого наробітку в часі без вимушених перерв. До показників безвідмовності належать імовірність безвідмовної роботи, середній наробіток до першої відмови, наробіток на відмову, інтенсивність відмов, параметр потоку відмов, гарантійний наробіток.

Безвідмовність – властивість об'єкта безперервно зберігати працездатний стан протягом певного часу або деякого наробітку.

Довговічність – це властивість продукції тривалий час зберігати свою працездатність за певних умов експлуатації. Її оцінюють двома основними ознаками – терміном служби (календарна тривалість експлуатації до визначеного граничного стану) та технічним ресурсом (можливий наробіток у годинах - це наробіток, протягом якого об'єкт не досягне граничного стану із заданою ймовірністю).

Ремонтпридатність технічного об'єкта полягає в пристосованості до запобігання та виявлення причин пошкоджень та усунення їх шляхом проведення ремонтів і технічного обслуговування. Тобто ремонтпридатність техніки характеризує можливість швидко виявляти та усувати несправності в ній.

Збереженість (стабільність) властивостей якості продукції характеризує частку зниження найважливіших показників призначення, надійності, ергономічності, екологічності, естетичності (дизайну), патентоспроможності під час використання. Кожен показник має свою функцію та відповідну частку зниження первісних показників. Показники збереженості характеризують властивість продукції зберігати працездатний стан протягом і після зберігання, транспортування або властивість продукції зберігати певний стан до споживання протягом зберігання.

Показники надійності оцінюють статистичними методами за результатами випробувань.

Ергономічні показники характеризують відповідність продукції антропометричним, фізіологічним, психофізіологічним, психологічним та гігієнічним властивостям людини, ураховують вимоги техніки безпеки.

Проявляються в системі «людина – послуга – навколишнє середовище» (зручність роботи, рівень шуму, вібрації та ін.). Ергономічні показники якості використовуються під час визначення відповідності об'єкта ергономічним вимогам, що висувають, наприклад, до розмірів, форми, кольору продукції, взаємного розташування елементів та ін

Ергономічні показники якості охоплюють сукупність факторів, що впливають на працівника. Зокрема, вивчаючи робоче місце, ураховують не тільки робоче положення людини, її рухи, дихальні функції, сприйняття, мислення, пам'ять, але й розміри сидіння, параметри інструментів, засоби передачі інформації тощо.

Ергономічні показники послуг класифікуються за такими групами.

Антропометричні показники характеризують продукцію з точки зору розмірів та форм тіла людини (наприклад, висота сидіння, столу, кут нахилу спинки стільця), їх використовують під час визначення відповідності послуги розмірам і формі людського тіла та його окремих частин.

Фізіологічні та психофізіологічні показники характеризують продукцію з точки зору силових можливостей людини, її органів чуття (наприклад, зусилля на ручку механізму, сприйняття інформації та ін.), їх використовують під час визначення відповідності продукції фізіологічним властивостям (вимогам) людини й особливостям функціонування її органів чуття (швидкісні та силові можливості людини, а також пороги чутності, зору тощо);

До фізіологічних та психофізіологічних належать показники, що характеризують:

- відповідність конструкції продукції силовим можливостям людини;
- відповідність конструкції продукції швидкісним можливостям людини;
- відповідність конструкції продукції (розміру, форми, яскравості, контрасту, кольору та просторового положення об'єкта спостереження) зоровим психофізіологічним можливостям людини;
- відповідність конструкції продукції, що містить джерело звукової інформації, слуховим психофізіологічним можливостям людини;
- відповідність продукції (форми й розташування елементів) сприйняттю на дотик людиною;
- відповідність продукції смаковим та нюховим особливостям людини.

Гігієнічні показники визначають нешкідливість продукції, гарантують її відповідність санітарно-гігієнічним нормам (наприклад, вміст радіонуклідів, нітратів, пестицидів, мікроорганізмів та ін.), їх використовують під час визначення відповідності продукції гігієнічним умовам життєдіяльності та працездатності людини.

До гігієнічних належать показники, що характеризують рівень освітленості, температури, вологості, тиску, напруженості магнітного й електричного полів, запиленості, випромінювання, токсичності, шуму, вібрації, перевантаження (прискорень) та ін.

Психологічні показники використовують під час визначення відповідності продукції психологічним, індивідуальним, національним особливостям людини, що знаходить відображення в інженерно-психологічних вимогах, вимогах психології праці та загальної психології.

До психологічних належать показники, що характеризують:

- відповідність продукції можливостям сприйняття та переробки інформації;
- відповідність продукції закріпленим та знову сформованим навичкам людини (з урахуванням легкості та швидкості їх формування).

Рівень ергономічних показників визначається експертами ергономістами, які спеціалізуються в цій галузі промисловості з розробки спеціальної шкали оцінок у балах.

Естетичні показники визначають естетичні властивості продукції (відображають гармонійність, оригінальність, інформаційну виразність, цілісність композиції, раціональність форми, відповідність моді, стилю та ін.).

Естетичність – комплексна властивість, що впливає на почуттєве сприйняття людиною продукції в цілому залежно від її зовнішнього вигляду. Під час виробництва харчової продукції особливе значення мають досконалість виконання та стабільність зовнішнього вигляду, це сприяє високій естетичності виробу, його позитивному сприйняттю

Оцінювання естетичних показників якості певних зразків продукції здійснюється в балах та проводиться експертною комісією, яка складається з кваліфікованих спеціалістів, які мають досвід роботи в галузі художнього конструювання та участі в роботі комісій з оцінювання якості продукції, послуг.

*Показники транспортабельності* визначають пристосованість продукції до її переміщення в просторі (транспортування), яка не супроводжується при цьому її експлуатацією або споживанням, а також до підготовчих і заключних операцій, пов'язаних із транспортуванням.

Показники безпеки характеризують нешкідливість продукції для людини під час її виробництва й реалізації та обов'язково враховуються під час сертифікації (наприклад, вміст токсичних, хімічних, шкідливих речовин, стійкість тканини до прання, прасування тощо).

Залежно від природи дій, що впливають на безпеку, розрізняють такі її види: хімічна, механічна, радіаційна, термічна, електрична, електромагнітна, санітарно-гігієнічна.

Екологічні показники характеризують рівень шкідливого впливу на навколишнє середовище під час виробництва або реалізації продукції, що може бути у вигляді шкідливих викидів у атмосферу, забруднення води, землі тощо

Для визначення якості продукції проводиться вимірювання кількісних показників та якісних властивостей.

Вимірювання являє собою комплекс дій із визначення числового значення властивостей. Вимірювання здійснюється за допомогою засобів вимірювання, а його числове значення визначається у відповідних одиницях.

Застосовують прямі та непрямі методи вимірювання. Під час застосування прямих методів величина визначається безпосередньо під час вимірювання, наприклад, під час зважування маси продукції.

Під час застосування непрямих методів визначається не величина, яка вимірюється безпосередньо, а інша, пов'язана з нею задалегідь відомим співвідношенням, наприклад, густина. Вимірювання проводиться згідно з вимогами державної системи управління якістю України і вважається додатковим еталоном оцінювання якості.

Оцінювання якості продукції та послуг здійснюється на таких стадіях життєвого циклу:

- маркетингу та вивчення ринку;
- проектування та розробки;
- виробництва або надання;
- експлуатації або споживання.

На стадії маркетингу та вивчення ринку виконуються такі види робіт з оцінювання якості продукції та послуг:

- встановлення класу і групи продукції, послуг;
- визначення умов використання (споживання) продукції (послуг);

- встановлення вимог споживачів, у тому числі вимог зарубіжних ринків.

На стадії проектування та розробки продукції, послуг виконуються такі види робіт з їх оцінювання:

- вибір та обґрунтування номенклатури показників, які визначають технічний рівень продукції;
- виявлення кращих вітчизняних і зарубіжних аналогів промислової продукції та вибір базового зразка;
- вибір на основі використання патентної документації кращих технічних рішень і встановлення характеристик показників, які визначають оптимальний рівень якості продукції;
- визначення числових характеристик показників якості оцінюваної продукції та базового зразка;
- вибір методу оцінювання технічного рівня якості продукції;
- отримання результату оцінювання та прийняття рішення;
- встановлення вимог до якості продукції та нормування характеристик показників у нормативній документації.

На стадії виробництва продукції, надання послуг виконуються такі види робіт з їх оцінювання:

- встановлення обсягу, періодичності, методів і засобів контролю якості та випробувань продукції, послуг;
- визначення фактичних характеристик показників якості продукції за результатами контролю та випробувань;
- статистична оцінка рівня якості продукції;
- оцінювання рівня якості виготовлення продукції, надання послуг за показниками ефективності;
- отримання результатів оцінювання та прийняття рішень.

На стадії експлуатації продукції або споживання послуги виконуються такі види робіт з їх оцінювання:

- встановлення умов експлуатації або споживання продукції, послуг;
- встановлення способу збору та отримання інформації про рівень якості продукції та послуг в експлуатації або споживанні;
- визначення фактичних характеристик показників рівня якості продукції та послуг за результатами її експлуатації або споживання;
- визначення сумарного корисного ефекту від експлуатації або споживання продукції, послуг;
- підрахунок сумарних витрат на розробку, виробництво або надання й експлуатацію або споживання продукції або послуг;
- статистичне оцінювання характеристик показників рівня якості продукції за даними експлуатації або споживання;
- оцінювання реклаमाцій вітчизняних та закордонних споживачів;
- комплексне (інтегральне) оцінювання рівня якості продукції;
- отримання результатів оцінювання та прийняття управлінських рішень.

Оцінювання якості продукції складається з чотирьох етапів.



**Рисунок 2.4 – Етапи оцінювання якості продукції, послуг**

Вимірювальний (інструментальний) метод базується на використанні технічних вимірювальних засобів, стендових випробувань, контрольних вимірювань та лабораторного аналізу. Цим методом визначають масу, швидкість, розміри, оптичну густину, склад, структуру, силу струму та ін.

### **Методи оцінювання якості продукції**

- Залежно від способу отримання інформації
- Залежно від джерела інформації
- вимірювальний;
- реєстраційний;
- органолептичний;
- розрахунковий
- традиційний;
- експертний;
- соціологічний

Вимірювальні методи поділяються на фізичні, хімічні, фізико-хімічні, мікробіологічні, біологічні. Фізичні методи застосовують для визначення фізичних властивостей: показника заломлення, рефракції, густини, механічних властивостей тощо. Для їх визначення застосовують поляриметрию, рефрактометрію, люмінесцентний аналіз, спектроскопію.

Хімічними методами визначають вміст у харчових продуктах мінеральних речовин, води, цукрів, жирів, вітамінів та інших компонентів. Для цього використовують методи органічної, фізичної, аналітичної хімії.

Реєстраційний метод базується на використанні інформації, отриманої на основі спостережень, реєстрації та підрахунку кількості подій або об'єктів (частин, фракцій, втрат). Цей метод застосовується для визначення маси, продуктивності, міцності, кількості дефектних виробів у партії, а також показників довговічності, безвідмовності, уніфікації, патентно-правових тощо.

Органолептичний метод ґрунтується на сприйнятті властивостей продукції за допомогою органів чуття людини (зір, слух, смак, нюх, дотик) без застосування технічних вимірювальних і реєстраційних засобів. Користуючись цим методом, застосовують бальну систему оцінювання показників якості, ураховуючи стандартний перелік ознак (властивостей), які найповніше охоплюють основні якісні характеристики продукції. Точність і достовірність цих значень залежать від здібностей, кваліфікації та навичок осіб, які їх визначають. Цей метод не виключає можливості використання деяких технічних засобів, які підвищують можливості органів чуття людини (наприклад, мікроскоп, мікрофон із підсилювачем тощо). За допомогою органолептичного методу оцінюються характеристики показників якості харчових продуктів, визначаються ергономічні та естетичні показники.

Розрахунковий метод передбачає обчислення значень параметрів якості продукції, отриманих іншими методами. Числові значення показників якості розраховуються на основі встановлених теоретичних та емпіричних залежностей. Використовуються правила прикладної математичної статистики. Цим методом користуються переважно під час проектування продукції, коли вона ще не може бути об'єктом експериментальних досліджень. Розрахунковий метод застосовується для розрахунку питомої ваги, відносної густини, вмісту спирту в пиві, проведення деяких видів хроматографії, обчислення

комплексних показників якості на основі одиничних, визначення вартості продукції й послуг, показників надійності, безвідмовності, довговічності, потужності, продуктивності, трудомісткості та ін.

Залежно від джерела інформації методи оцінювання якості продукції поділяються на традиційні, експертні, соціологічні.

Традиційний метод передбачає отримання інформації про кількісну оцінку показників якості з традиційних джерел інформації на підприємстві (в організації): лабораторій, ВТК та ін. Здійснюється посадовими особами спеціалізованих експериментальних або розрахункових підрозділів підприємства, установи, закладу. До експериментальних підрозділів належать лабораторії, випробувальні станції, полігони тощо, а до розрахункових - конструкторські відділи, обчислювальні центри тощо.

Експертний метод передбачає використання експертних оцінок для визначення значень показників якості. Він базується на застосуванні досвіду та інтуїції спеціалістів-експертів і узагальненні їх думок. Група складається з 5-7 експертів, об'єднаних у комісії, що діють постійно, періодично або епізодично, кожен член яких має право вирішального голосу.

Оптимальними називаються такі показники якості продукції, послуг, за яких досягається або максимальний ефект від експлуатації або споживання продукції, послуг, або заданий ефект при мінімальних витратах, або максимальне співвідношення ефекту до витрат.

Якість продукції кількісно визначається:

- технічним рівнем продукції;
- рівнем якості виготовлення продукції;
- рівнем якості продукції під час експлуатації.

Оцінювання рівня якості продукції (порівняння з показниками якості базових зразків) проводять диференційним, комплексним, змішаним та інтегральним методами.

Основними параметрами якості для продукції є: функціональні характеристики; надійність; довговічність; бездефектність. Крім цього, є низка параметрів якості, кількісна оцінка яких не завжди очевидна. До таких параметрів якості продукції належать: безпека; естетичні властивості (дизайн); екологічність; наявність додаткових послуг – до реалізаційне й після реалізаційне обслуговування.

Показники якості послуг значно складніше оцінити кількісними характеристиками. Основними показниками якості послуг, з точки зору споживача, є: навколишнє середовище – обстановка, зручність, обладнання та обслуговуючий персонал; надійність – сукупність ретельності й довіри до результатів виконання послуги; психологічні властивості – можливість встановлення контакту; ввічливість; чуйність; комунікабельність; доступність

Унаслідок оцінювання якості визначають відповідність або невідповідність фактичних значень показників якості базовим. Етап закінчується встановленням ступеня якості продукції або її категорії, розряду, класу

Якщо якість продукції за всіма вибраними показниками відповідає вимогам, установленим нормативною документацією, то продукція визначається як стандартна.

У разі виявлення невідповідності продукції (через наявність дефектів) навіть за одним показником її вважають нестандартною.

Брак – це продукція, яка має дефекти і не допускається до реалізації. Він може бути виправлений або такий, що не підлягає виправленню внаслідок наявності не виправних дефектів.

Дефект – це кожна окрема невідповідність вимогам, установленим нормативною документацією. Прикладами дефектів є порушення стану упаковки, зовнішнього вигляду, форми, кольору, недопустимі відхилення вмісту окремих речовин тощо.

### ТЕМА 3. Якість як об'єкт управління

Під управлінням розуміється загальна функція організаційних систем, що забезпечує збереження їх структур, підтримання режиму діяльності, реалізує їх програми, досягнення цілі.

Під управлінням якістю продукції (послуг) розуміють дії, що здійснюються під час її розробки, виробництва (надання) або реалізації (споживання) з метою формування, забезпечення та підтримання заданого рівня якості.

Механізм управління якістю—це сукупність взаємопов'язаних об'єктів та суб'єктів управління, принципів, методів та функцій управління, що використовуються на різних етапах життєвого циклу продукції й рівнях управління якістю.

Об'єкти управління якістю продукції, послуг - це показники якості продукції та послуг, фактори та умови, що визначають їх рівень, а також процеси формування якості продукції та послуг.

Суб'єкти управління якістю продукції, послуг - це органи управління та окремі особи, що реалізують функції управління якістю відповідно до встановлених принципів та методів.

До функцій управління якістю продукції, послуг на підприємстві належать:

- прогнозування та планування якості продукції та послуг;
- оцінка й аналіз якості продукції та послуг;
- контроль якості продукції та послуг;
- стимулювання якості продукції й послуг та відповідальність за неї.

Кожна з функцій являє собою поєднання споріднених або близьких за змістом завдань поліпшення якості продукції; завдання диференціюються за стадіями життєвого циклу продукції та рівнями управління, при цьому конкретизуються та відображаються їх особливості.

Окремо взята функція реалізується у відповідній функційній підсистемі системи управління якістю продукції. Залежно від масштабу системи управління якістю продукції у межах однієї підсистеми можуть поєднуватися завдання різних функцій. Функції реалізуються у послідовному здійсненні планування, організації, контролю, регулювання, активізації діяльності та стимулювання.

Під методом управління якістю розуміється сукупність прийомів та правил дії на об'єкти управління, які спрямовані на досягнення заданої якості.

Розрізняють такі методи управління якістю:

- 1) організаційні (адміністративні):
  - а) розпорядні (директиви, накази тощо);
  - б) регламентуючі (норми, нормативи, положення);
  - в) дисциплінарні (відповідальність та заохочування);
- 2) соціально-психологічні:
  - а) соціальні (виховання та мотивація);
  - б) психологічні (створення психологічного клімату в колективі, психологічна дія позитивними прикладами)
- 3) техніко-технологічні:
  - а) технічні методи контролю якості;

- б) методи технологічного регулювання якості продукції, послуг та процесів;
- 4) економічні:
  - а) методи економічного стимулювання та матеріальної зацікавленості;
  - б) ціноутворення з урахуванням рівня якості;
  - в) фінансування діяльності у сфері якості.

Стосовно підприємства реалізація методів управління якістю може мати внутрішній та зовнішній характер. Методи управління якістю можуть бути реалізовані на основі конкретних засобів управління якістю. У

Системний підхід до управління якістю передбачає формування цільової підсистеми управління підприємством готельно-ресторанного господарства - упорядкованої сукупності взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів об'єктів виробництва, які призначені для досягнення поставленої мети – створення умов для забезпечення заданого рівня якості об'єкта виробництва за мінімальних витрат.

Системний підхід до управління якістю на підприємстві готельно-ресторанного господарства передбачає використання таких принципів:

- цілеспрямованість - дозволяє встановити межі управління та адресність управлінських рішень;
- комплексність - охоплює усі стадії життєвого циклу продукції та послуг, усі структурні підрозділи, керівництво та увесь персонал підприємства;
- безперервність - забезпечує процес управління, який орієнтований на постійне поліпшення системи;
- об'єктивність - орієнтує на використання адекватних методів управління, вибір показників, які відображають дійсний стан управління якістю, підбір управлінського персоналу відповідної кваліфікації;
- оптимальність - передбачає необхідність забезпечення результативності та ефективності процесів управління якістю зокрема та системи у цілому.

**Система управління якістю підприємства готельно-ресторанного бізнесу включає загальні, спеціальні та забезпечувальні підсистеми.**

До загальних підсистем управління якістю належать:

- прогнозування та планування якості продукції й послуг;
- облік, аналіз та оцінка якості продукції та послуг;
- стимулювання якості продукції й послуг та відповідальність за неї;
- контроль якості продукції та послуг.

До спеціальних підсистем управління якістю входять:

- стандартизація;
- випробування продукції та послуг;
- профілактика браку;
- оцінка відповідності та сертифікація.

До забезпечувальних підсистем управління якістю належать:

- правове забезпечення;
- інформаційне забезпечення;
- матеріально-технічне забезпечення;
- метрологічне забезпечення;
- кадрове забезпечення;
- організаційне забезпечення;
- технологічне забезпечення;

– фінансове забезпечення.

**Система управління якістю - частина системи управління організацією (підприємством), яка спрямована на досягнення вихідних даних (результатів) відповідно до цілей у сфері якості з метою задоволення потреб, очікувань та вимог зацікавлених сторін.**

Цілі у сфері якості доповнюють інші цілі підприємства, які пов'язані з управлінням персоналом, інвестиційною та інноваційною діяльністю, виробничим менеджментом, навколишнім середовищем, охороною праці та ін. Різні частини системи управління організацією можуть бути інтегровані разом із системою управління якістю у єдину систему управління, яка використовує загальні елементи.

Стратегічне управління якістю передбачає формування та реалізацію на підприємстві готельно-ресторанного господарства стратегії якості, під якою розуміють сукупність правил та прийомів досягнення цілей у сфері якості.

Для формування стратегії якості необхідно виділити її основні елементи:

- цілі, які ставить перед собою організація в стратегічній перспективі у сфері якості;
- напрямки діяльності організації;
- інструментарій для досягнення стратегічних цілей у сфері якості за напрямками діяльності організації.

З поняттям стратегії якості нерозривно пов'язане поняття політики у сфері якості.

Під політикою у сфері якості розуміють загальні наміри та спрямованість організації, пов'язані з якістю, офіційно сформульовані найвищим керівництвом<sup>2</sup>. Політика у сфері якості, як правило, узгоджена із загальною політикою організації і є основою для встановлення цілей у сфері якості.

Таким чином, стратегія стосовно до якості означає правила та прийоми досягнення цілей у сфері якості, тоді як політика у сфері якості конкретизує наміри та спрямування діяльності організації щодо досягнення даних цілей.

Контур стратегічного управління якістю в організації включає стратегію якості: і визначені правила прийняття рішень у цій сфері, і політику як можливий варіант прийняття цих рішень.



**Рисунок 3.5 – Типова структура органів управління на підприємствах**

На базі загальної методології комплексного управління якістю у 1960-1970-х роках у різних країнах з урахуванням їх національних та економічних умов були сформульовані специфічні організаційні підходи до управління якістю на рівні підприємства. Найбільш відомими з них стали концепції TQC (Загальний контроль якості) у США та CWQC (Управління якістю у межах усієї компанії) у Японії.

Концепція TQC заснована на побудові системи управління якістю, що охоплює усі сфери діяльності підприємства. Відповідно до цієї концепції рішення проблеми якості виходить за межі відповідальності керівництва підприємства та є сферою діяльності структурованого адміністративного підрозділу, який спеціалізується виключно на організації забезпечення якості продукції.

Концепція CWQC передбачає участь у роботах з управління якістю усього персоналу організації – від президента до рядового працівника. Відповідно до даного підходу працівники усіх рівнів управління та усіх підрозділів організації повинні бути навчені методам управління якістю.

Концепція CWQC передбачає використання статистичних методів, організацію внутрішньо-організаційних перевірок системи якості, діяльність гуртків контролю якості.

Кінець 1980-х рр. ознаменувався появою нової методології забезпечення якості продукції на основі міжнародних стандартів ISO серії 9000 (ДСТУ ISO серії 9000). Згідно з даною методологією, створення на підприємстві ефективних та результативних систем управління якістю, які відповідають положенням стандартів ISO, є гарантією задоволеності вимог споживачів.

З 1990-х рр. формуються різноманітні галузеві версії міжнародних стандартів у сфері якості, які частково являють собою деякі модифікації ДСТУ ISO серії 9000. Крім того, розробляється серія ISO серії 14000 (ДСТУ ISO серії 14000), яка встановлює вимоги до системи екологічного управління якістю на підприємстві. Цей період характеризується також активізацією на підприємствах концепції Загального управління якістю (TQM). Основні принципи TQM покладено в основу останньої діючої версії ДСТУ ISO серії 9000 (версія 2001 р.), а також в основу моделі самооцінки діяльності організацій на відповідність критеріям премій з якості, які нині активно розвиваються на національному, регіональному та міжнародному рівнях

## **ТЕМА 4. Організаційно-методичні основи сучасних систем управління якістю продукції та послуг**

### **Загальні положення міжнародних стандартів ISO серії 9000**

Стандарти ISO серії 9000 розроблені для сприяння підприємствам, організаціям (незалежно від типу та форми власності) із упровадження та забезпечення функціонування ефективних систем управління якістю.

Стандарти ISO 9000 схвалено та введено в дію у 1987 р. Разом з раніше прийнятим термінологічним стандартом ISO 8402 вони утворили основоположний комплекс міжнародних документів з якості, охоплюючи практично усі можливі сфери використання.

Друга версія цих стандартів була впроваджена у 1994 р. Вона відображала прогрес у сфері управління якістю та накопичений за 7 років практичний досвід використання першої версії стандартів.

Стандарти серії 9000 одразу отримали всесвітнє визнання і стали одними з найпопулярніших документів ISO завдяки тому, що вони:

- містили перевірені часом концепції внутрішнього управління якістю та моделі зовнішнього її забезпечення;
- задовольняли зростаючі потреби міжнародного управління якістю та широко використовувались як універсальний інструмент оцінювання систем якості іншою стороною.

У 1998 р. стандарти ISO 9000 діяли більше ніж у 90 країнах світу і більшість з них, зокрема і в Україні, були прийняті як національні. У грудні 2000 р. введено нову версію міжнародних стандартів ISO 9000:2000. Порівняно з попередньою версією скорочено їхню загальну кількість шляхом злиття низки стандартів, деякі з них перетворено на технічні звіти, довідники і методичні брошури, а деякі стандарти відмінено. Враховуючи це, нова версія стандартів ISO 9000 складається з таких нормативних документів.

1. ISO 9000:2000. Системи управління якістю. Основоположні принципи і словник. Ця редакція стандарту заміняє і скасовує ISO 8402:1994 та ISO 9000-1:1994. Розділи ISO 9000-1, що складають путівник по стандартах ISO сімейства 9000 (фактично «Настанови щодо вибору і застосування») видані ISO окремо у вигляді брошури.

2. ISO 9001:2000. Системи управління якістю. Вимоги. Ця редакція стандарту заміняє і скасовує ISO 9001:1994, ISO 9002:1994 і ISO 9003:1994, включаючи вимоги вказаних стандартів.

3. ISO 9004:2000. Системи управління якістю. Настави щодо поліпшення показників.

4. ISO 19011:2000. Вказівки щодо аудиту систем управління якістю й екологічного управління середовищем.

Стандарти ISO 9001 та ISO 9004 у повній редакції розроблено як сумісна пара стандартів на системи управління якістю, що мають доповнювати один одного, але можуть застосовуватись і окремо.

Однак, галузь використання цих двох стандартів відрізняється, вони мають однакову структуру, і це дає змогу використовувати їх як узгоджену пару.

Стандарт ISO 9001 встановлює вимоги до систем управління якістю, які можуть використовуватися в організаціях для сертифікації або з метою укладання контрактів. У центрі його уваги — дієвість системи управління якістю з погляду задоволення вимог споживача.

ISO 9004 містить вказівки стосовно більш широкого кола завдань системи якості, ніж ISO 9001, зокрема щодо постійного поліпшення загальних показників та ефективності й результативності роботи організації. ISO 9004 рекомендуються як настанови для організацій, вище керівництво яких, прагнучи постійного поліпшення показників роботи, намагається перевищити вимоги ISO 9001. При цьому він не призначений для сертифікації або контрактних цілей.

Стандарти ISO 9000 версії 2000 р. містять найсучасніший досвід системного управління якістю, гармонізовані з вимогами стандартів ISO 14000 з управління навколишнім середовищем. Ці стандарти уведено в Україні з 1 листопада 2001 року методом прямого впровадження та затверджені як національні:

– ДСТУ ISO 9000–2001 «Системи управління якістю. Основні положення та словник» – описує основні положення системи управління якістю та визначає термінологію, ідентифікуючи поняття у сфері управління якістю.

– ДСТУ ISO 9001–2001 «Системи управління якістю. Вимоги» – визначає вимоги до систем управління якістю для тих випадків, коли підприємству необхідно продемонструвати свою здатність поставляти продукцію, яка відповідає вимогам споживачів та обов'язковим вимогам, та спрямований на підвищення задоволеності споживачів.

– ДСТУ ISO 9004–2001 «Системи управління якістю. Настави щодо поліпшення діяльності» – містить рекомендації, які стосуються результативності й ефективності системи управління якістю. Його мета – поліпшити діяльність підприємства, а також задоволеність споживачів та інших зацікавлених сторін.

Разом вони складають узгоджену серію стандартів на системи управління якістю, що сприяє взаєморозумінню у національній та міжнародній торгівлі, і базуються на **8 принципах управління якістю**, які керівництво може використовувати для поліпшення показників діяльності організації:

**1. Орієнтація на замовника.** Організації залежать від своїх замовників і тому мають розуміти поточні та майбутні потреби замовників, виконувати їхні вимоги і прагнути до перевищення їхніх очікувань.

Благополуччя будь-якої організації залежить, у першу чергу, від обсягів реалізації продукції, що виробляється, або послуг, що надаються, тобто від відповідності цієї продукції (послуг) потребам та очікуванням споживачів. Не дивлячись на бажання підприємства-виробника рахуватися з інтересами співробітників, власників (акціонерів), субпідрядників (суміжників) та суспільства у цілому, найбільш пріоритетними слід вважати інтереси споживачів, очікування яких пов'язані не тільки із якістю продукції, але й із ціною, режимом та умовами поставки, обслуговування тощо. Тому стандарт орієнтує на усвідомлення різноманітних потреб та очікувань споживачів, які важливі для прийняття ними рішень про придбання продукції.

Увесь персонал підприємства має знати та розуміти потреби й очікування споживачів, задоволеність яких слід певним чином вимірювати й оцінювати, а система якості має містити механізм розробки відповідних коригувальних дій у необхідних випадках.

**2. Лідерство.** Керівники встановлюють єдність мети та напрямів діяльності організації. Їм слід створювати та підтримувати таке внутрішнє середовище, в якому працівники можуть бути повністю залучені до виконання завдань, що стоять перед організацією. Необхідно, щоб керівники вищої ланки своїм особистим прикладом демонстрували прихильність до якості. Керівник – це людина, яка стратегічно мислить, встановлює цілі та створює умови для їхнього досягнення. Завданням керівництва є забезпечення атмосфери довіри та роботи без страху; ініціювання, визнання та заохочення роботи людей, підтримка відкритих та чесних взаємовідносин. Керівництво має постійно піклуватись про навчання персоналу та «вирощування» фахівців, забезпечуючи вирішення завдань якості необхідними ресурсами.

**3. Залучення працівників.** Працівники на всіх рівнях становлять основу організації, їх повне залучення дає змогу використовувати свої здібності на користь організації.

Люди складають найбільш істотну та цінну частину організації, і тому найкраще використання можливостей людей може принести організації максимальну користь. Система якості та її механізми мають спонукати працівників проявляти ініціативу в постійному поліпшенні якості діяльності організації, брати на себе відповідальність у вирішенні проблем якості. Представляти своє підприємство споживачам та усім зацікавленим сторонам із найкращого боку.

**4. Процесний підхід.** Бажаного результату досягають ефективніше, якщо діяльністю та пов'язаними з нею ресурсами управляють як процесом. При цьому кожний процес розглядається як система:

- вхідні та вихідні параметри процесу мають чітко визначатись та вимірюватись;
- визначаються споживачі кожного процесу, ідентифікуються вимоги, вивчається їхня задоволеність результатами процесу;
- встановлюється взаємодія певного процесу із функціями організації;
- кожний процес має бути керованим, а також мусять установлюватися повноваження, права й обов'язки за управління процесом;
- під час проектування процесу необхідно визначити його ресурсне забезпечення.

**Цей принцип є фундаментом концепції стандартів ISO серії 9000.**

Підхід до управління як до процесу означає, що діяльність підприємства розглядається не як одночасна дія, а як серія безперервних дій, що включають планування, організацію, мотивацію, координацію, аналіз та контроль. При цьому в кожного процесу має бути особа, яка несе за нього повну відповідальність.

**5. Системний підхід до управління.** Ідентифікація, розуміння й управління взаємопов'язаними процесами як системою сприяє організації в ефективнішому досягненні цілей.

Система якості – це сукупність взаємопов'язаних процесів. Керівники призвані розглядати підприємство як сукупність взаємопов'язаних елементів – персоналу, інфраструктури, обладнання, технологій, інформації, залучених у різноманітні форми діяльності – від забезпечення життєвого циклу продукції до дистрибутивної, тому що важливим є не тільки результат, але і його ефективність (ціна).

**6. Постійне поліпшення.** Постійне поліпшення діяльності організації в цілому слід вважати незмінною метою організації. Навіть теоретично важко уявити повністю бездефектне виробництво. Але якщо ставити перед собою за мету досягати нуля (0) дефектів, то (хоча вона і недосяжна) така мета буде спонукати до постійного удосконалення та поліпшення.

Реалізація його принципу, насамперед, потребує певного перебудування свідомості та формування у кожного працівника організації потреби у постійному поліпшенні продукції, процесів та системи у цілому. Принцип реалізується не шляхом постановки широкомасштабної мети, а маленькими кроками та проривами, але постійно та повсюдно. Для стимулювання процесів поліпшення у системі має бути створена атмосфера їхнього визнання.

**7. Прийняття рішень на основі фактів.** Ефективні рішення приймають на підставі аналізування даних та інформації. Цей принцип є альтернативою способу прийняття рішень на основі інтуїції, чуття, кон'юнктури, минулого досвіду, припущень тощо, який застосовується на практиці. Рішення більш ефективні, якщо вони базуються на аналізі даних та інформації в комплексі з вищеперерахованими.

Реалізація принципу потребує вимірювань та збирання вірогідних і точних даних, що належать до завдання. Зокрема, необхідно розуміти цінності, знати та застосувати відповідні статистичні методи. Важливо забезпечити баланс аргументів, які формуються на основі аналізу фактів, досвіду та інтуїції.

**8. Взаємовигідні відносини із постачальниками.** Організація та її постачальники є взаємозалежними, і взаємовигідні відносини підвищують спроможність обох сторін створювати цінності.

Реалізація принципу потребує постійної ідентифікації основних постачальників, організації чітких та відкритих зв'язків та відношень, обміну інформацією та планів на майбутнє, сумісної роботи для чіткого розуміння потреб споживача.

Система якості мусить мати стимулюючі механізми із визнання досягнень та поліпшення постачальників. Успішне застосування організацією восьми принципів управління якістю дозволяє зацікавленим сторонам отримати такі переваги, як: **збільшення прибутку, створення цінностей та підвищення стабільності.**

**Ці вісім принципів управління якістю формують основу стандартів на системи управління якістю, які входять до стандартів серії ISO 9000.**

Метою організації є:

- ефективне встановлення і задоволення потреб та очікувань своїх зацікавлених сторін (працівників організації, постачальників, власників, суспільства) для досягнення конкретної переваги;
- досягнення, підтримування та поліпшення загальних показників діяльності організації та її можливостей.

Застосування принципів управління якістю не лише забезпечує безпосередні переваги, але також робить важливий внесок в управління витратами та ризиками. Міркування керівництва щодо переваг, витрат і ризику є важливим для організації, її замовників та інших зацікавлених сторін і можуть впливати на:

- прихильність замовників;
- стабільність ділової активності та відгуки про організацію;
- такі результати господарської діяльності, як доходи та ринкова частка;
- гнучкість та швидкість реагування на зміни ринкової ситуації;
- витрати та тривалість циклу завдяки результативному й ефективному використанню ресурсів;
- встановлення послідовності процесів, завдяки яким краще можна досягти бажаних результатів;
- конкурентну перевагу завдяки поліпшенню спроможностей організації;
- розуміння та мотивацію працівниками цілей та завдань організації, а також участь у процесі постійного поліпшення;
- впевненість зацікавлених сторін у результативності організації, доведених фінансовими та соціальними вигодами, підтверджених показниками діяльності організації, життєвим циклом продукції та репутацією;
- здатність створювати цінності як для організації, так і для постачальників завдяки оптимізації витрат та ресурсів, а також гнучкості та швидкості спільного реагування на зміни ринкової ситуації.

**Міжнародний досвід доводить, що для побудови системи якості на підприємстві найкращим рішенням є використання стандартів ISO 9000.**

Завдяки універсальній природі ці стандарти набули застосування в усіх без винятку галузях виробництва і сфері послуг. Незважаючи на те, що на сьогодні є різні концепції управління якістю, всі вони так чи інакше базуються на стандартах ISO 9000.

**Основоположні принципи систем управління якістю регламентовано ДСТУ ISO 9000-2001. До них належать такі принципи.**

**1. Обґрунтування систем управління якістю та її доцільність.** Потреби й очікування зацікавлених сторін.

Системи якості мають допомагати організаціям підвищувати задоволеність споживачів, яким потрібен продукт із такими характеристиками, які відповідають їхнім потребам та очікуванням. Ці потреби й очікування відображено в документах технічних вимог на продукцію та узагальнено позначено як вимоги споживача, які можуть установлюватися ним в угоді або визначатися самою організацією. В обох випадках прийнятність продукту остаточно визначає споживач, тому що потреби й очікування споживача змінюються, організації змушені постійно вдосконалювати свою продукцію та виробничі процеси.

Підхід з позицій системи якості заохочує організації до аналізу вимог споживача, визначення процесів, які сприяють одержанню прийняттого для споживача продукту і забезпеченню постійного контролю цих процесів.

Система якості може слугувати механізмом постійного удосконалення для збільшення ймовірності підвищення задоволеності споживачів та інших зацікавлених сторін. Вона надає організації, її споживачам впевненості в тому,

що вона спроможна постачати на ринок продукцію, яка незмінно відповідатиме встановленим вимогам.

Замовники вимагають продукцію, характеристики якої задовольняють їхні потреби й очікування. Успіх організації залежить від розуміння та задоволення поточних і майбутніх потреб та очікувань наявних і потенційних замовників та кінцевих користувачів, а також від розуміння і врахування потреб інших зацікавлених сторін, для з'ясування та задоволення потреб і очікувань яких організації необхідно:

- визначити свої зацікавлені сторони і підтримувати збалансоване реагування на їхні потреби й очікування;
- формулювати визначені потреби й очікування як вимоги;
- поширювати інформацію про вимоги на всіх рівнях в організації;
- зосереджувати увагу на поліпшенні процесів для забезпечення цінностей, щоб визначити зацікавлені сторони.

Для задоволення потреб та очікувань замовників і кінцевих користувачів керівництво організації має:

- розуміти потреби й очікування своїх замовників, у т. ч. потенційних;
- визначати ключові характеристики продукції для своїх замовників;
- установлювати й оцінювати конкуренцію на своєму ринку;
- визначати свої ринкові можливості, слабкі місця і майбутні конкурентні переваги.

Прикладами потреб та очікувань замовників і кінцевих користувачів щодо продукції організації є: відповідність; надійність; придатність; постачання; діяльність після випуску продукції; ціна і витрати на стадіях життєвого циклу продукції; безпечність продукції; юридична відповідальність за якість продукції; вплив на навколишнє середовище.

Організація має визначити потреби й очікування своїх працівників щодо визнання, задоволеності роботою і професійного зростання. Така увага допомагає забезпечувати впевненість у максимально повному залученню та мотивації працівників.

**Мотивація** працівників – це заходи, які стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства (організації).

Також організація визначає фінансові й інші результати, які задовольняють визначені потреби й очікування власників та інвесторів.

Потреби й очікування споживачів оформлюють разом у вигляді **технічних умов на продукцію** і позначають як вимоги замовників, які можуть бути зазначені замовником у контракті або визначені безпосередньо організацією. Підхід, що базується на застосуванні систем управління якістю, спонукає організації аналізувати вимоги замовників, визначати процеси, які сприяють отриманню продукції, прийнятної для замовника, і забезпечувати постійний контроль цих процесів.

Система управління якістю може бути основою для постійного поліпшення, яке дозволяє збільшити ймовірність підвищення задоволеності замовника та інших зацікавлених сторін. Вона дає організації та її замовникам упевненість у спроможності поставляти продукцію, яка постійно відповідає вимогам.

**2. Вимоги до систем якості та продукту.** У стандарті ISO 9001 встановлено вимоги до систем управління якістю. Вони загальні й застосовні до організацій усіх галузей промисловості чи економіки, незалежно від категорії пропонованої продукції. Самим стандартом вимоги до продукту не встановлюються.

Вимоги до продукції можуть бути встановлені замовниками, або організацією з передбаченням вимог замовників, або регламентами і викладені у документах технічних вимог, стандартах на продукцію, контрактних угодах і регламентах. У кожному з цих випадків саме замовник остаточно визначає прийнятність продукції. Зміна потреб та очікувань замовників, а також конкурентний тиск і технічний прогрес змушують організації постійно вдосконалювати свою продукцію та процеси.

**3. Підхід з позицій системи якості.** Підхід до розроблення та впровадження системи управління якістю передбачає такі етапи:

- визначення потреб і очікувань замовників та інших зацікавлених сторін;
- установа політики та цілей організації у сфері якості;
- визначення процесів та відповідальності, необхідних для досягнення цілей у сфері якості;
- визначення ресурсів, необхідних для досягнення цілей у сфері якості та забезпечення ними;
- установа методів, які дають змогу вимірювати результативність та ефективність кожного процесу;
- використання результатів цих вимірювань для визначення результативності й ефективності кожного процесу;
- визначення способів та засобів, які дають змогу запобігати невідповідностям і усувати їхні причини;
- запровадження та застосування процесу постійного поліпшення системи управління якістю.

Цей підхід також можна застосовувати для підтримування та поліпшення наявної системи управління якістю.

Організація, яка приймає такий підхід, забезпечує впевненість у можливостях своїх процесів та в якості своєї продукції, створюючи собі основу для їхнього постійного поліпшення. Це може сприяти більшій задоволеності зацікавлених сторін, а також до успіху організації.

**4. Підхід з позицій процесу.** Державний стандарт ISO серії 9000 сприяє прийняттю процесного підходу в розробленні, впровадженні та поліпшенні результативності й ефективності системи управління якістю для підвищення задоволеності замовника й інших зацікавлених сторін виконанням їхніх вимог.

Діяльність, у якій використовують ресурси і якою можна управляти для перетворення входів на виходи, може вважатися процесом. Для ефективного функціонування організації мають визначити численні взаємопов'язані та взаємодійні процеси й управляти ними. Часто вихід одного процесу безпосередньо є входом наступного процесу. Методичне визначення процесів, що застосовуються організацією, і, зокрема, взаємодій між ними називають «підходом з позицій процесу».

**5. Місце вищого керівництва у системі якості.** Для успішного очолювання організації й забезпечення її функціонування управління нею має

бути систематичним і прозорим. Успіху можна досягти завдяки впровадженню й актуалізації системи управління, спрямованої на постійне поліпшення ефективності діяльності організації з урахуванням потреб зацікавлених сторін. Завдяки лідерству і заходам, які вживаються, вище керівництво може створити обстановку повного залучення працівників і ефективного функціонування системи якості. В основу своєї діяльності вище керівництво може покласти такі принципи управління якістю:

- прийняття і забезпечення виконання політики та цілей організації у сфері якості;
- поліпшення обізнаності персоналу організації зі знанням політики і цілей у сфері якості, що впливає на його мотивацію та залучає до відповідної діяльності;
- забезпечення орієнтації на вимоги споживача;
- впровадження відповідних процесів, необхідних для задоволення вимог споживачів та інших зацікавлених сторін і виконання завдань у сфері якості;
- створення, запровадження і забезпечення функціонування дієвої й ефективної системи якості для виконання зазначених завдань у сфері якості;
- забезпечення наявності необхідних ресурсів;
- регулярний аналіз системи якості;
- прийняття рішень стосовно політики і завдань у сфері якості;
- прийняття рішень про заходи з поліпшення системи якості.

Лідерство, зобов'язання й активна участь найвищого керівництва відіграють істотну роль у розробленні й актуалізації ефективної системи управління якістю, що дає змогу забезпечити переваги для зацікавлених сторін. Для здобуття цих переваг необхідно забезпечити, підтримувати та підвищувати задоволеність замовників.

**6. Документація.** Керівництво визначає документацію, яка необхідна для створення, впровадження й актуалізації системи управління якістю і для забезпечення ефективного функціонування процесів, застосовуваних в організації. Документація уможливорює поширення намірів і узгодженість дій. Її застосування сприяє:

- 1) досягненню відповідності вимогам замовників та поліпшенню якості;
- 2) організації належної підготовки працівників;
- 3) повторюваності та простежуваності;
- 4) забезпеченню об'єктивних доказів;
- 5) оцінюванню результативності й постійної придатності системи управління якістю.

Розроблення документації має бути не самоціллю, а має являти собою таку діяльність, яка додає цінність.

У системі управління якістю використовуються такі документи:

- настанови з якості — документи як внутрішнього, так і зовнішнього використання, що містять погоджену інформацію про наявну в організації систему якості;
- програми якості — документи з описом застосування системи управління якістю к конкретному продукту, проекту або контракту;
- технічні умови — документи з викладом вимог;
- методичні настанови — документи з викладом рекомендацій або вказівок;

- задокументовані методики, робочі інструкції та креслення — документи, які містять інформацію про порядок узгодженого виконання робіт і процесів;
- протоколи — документи з об'єктивними доказами виконаних робіт чи отриманих результатів.

Кожна організація визначає характер та обсяг документації, адаптованої до профілю організації, а також використовувані носії. Це залежить від таких чинників, як тип та чисельність працівників організації, складність і взаємодія процесів, складність продукції, вимоги замовників, кваліфікація персоналу.

Виходячи з політики організації у сфері інформування, слід забезпечити доступ до документації працівникам організації та іншим зацікавленим сторонам. Необхідно здійснювати управління документацією системи управління якістю. Слід розробляти й актуалізувати протоколи для надання доказів відповідності вимогам та результативності системи управління якістю. Протоколи мають бути доступними, легкими для читання й ідентифікації. Має бути розроблена задокументована методика для визначення управлінських дій щодо забезпечення ідентифікації, збереження, захисту, доступу, терміну зберігання та вилучення протоколів.

**7. Політика та цілі у сфері якості.** Політика та цілі у сфері якості визначають спрямованість діяльності організації. Вони вказують на бажані результати і допомагають організації застосовувати наявні в неї ресурси для їхнього досягнення. Політика у сфері якості закладає основу для прийняття та перегляду завдань у ній. Цілі мають відповідати політиці у сфері якості та зобов'язанню щодо постійного удосконалення, а їхнє виконання має допускати вимірювання. Виконання завдань у сфері якості здатне позитивно позначитися на якості продукту, ефективності роботи та показниках фінансової діяльності, а отже, і на задоволеності та впевненості зацікавлених сторін.

Керівництво має застосовувати політику у сфері якості як засіб для поліпшення діяльності організації. Вона мусить бути рівноцінною частиною загальної політики та стратегії організації й узгодженою з ними.

**8. Оцінювання систем якості.** Під час оцінювання системи управління якістю у зв'язку з кожним оцінюваним процесом мають бути поставлені чотири основні запитання.

1. Чи є процес визначеним і належно описаним?
2. Чи здійснено розподіл обов'язків?
3. Чи запроваджено методики і чи забезпечується їхнє застосування?
4. Чи є процес ефективним з погляду отримання необхідних результатів?

Сукупна відповідь на вказані вище питання може визначити результат оцінювання, яке може мати різний обсяг і охоплювати різноманітні види діяльності, наприклад, аудит, аналіз системи або самооцінювання.

За допомогою проведення аудитів визначають ступінь виконання вимог до системи якості. Матеріали аудитів служать для оцінювання дієвості системи якості та встановлення можливості її удосконалення. Аналіз системи може передбачати розгляд потреби коригування політики та цілей у сфері якості у відповідь на зміни потреб і очікувань зацікавлених сторін.

Самооцінювання організації — це всебічний методичний аналіз її діяльності та отримуваних результатів з погляду системи управління якістю або моделі досконалості. Самооцінювання може давати загальну думку про

показники роботи організації та ступінь довершеності системи управління якістю. Воно також може допомагати у встановленні ділянок роботи, які потребують поліпшення, та визначенні пріоритетів.

**9. Постійне удосконалення.** Метою постійного удосконалення системи управління якістю є збільшення ймовірності підвищення задоволеності споживачів та інших зацікавлених сторін. Спрямовані на удосконалення дії можуть включати:

- аналіз та оцінювання поточної ситуації для встановлення сфер, що потребують поліпшення;
- постановку завдань поліпшення;
- пошук можливих варіантів виконання поставлених завдань;
- оцінювання цих варіантів та вибір;
- реалізацію обраного варіанта;
- вимірювання, підтвердження, аналіз й оцінювання результатів реалізації для пересвідчення виконання завдань;
- формалізація змін.

Для визначення подальших можливостей удосконалення отримані результати та нагальні потреби переглядаються. Отже, удосконалення має безперервний характер. Визначення можливостей удосконалення також може здійснюватися на підставі відгуків споживачів та інших зацікавлених сторін, аудитів та аналізу системи якості.

**10. Роль статистичних методів.** Використання статистичних методів може сприяти розумінню мінливості, а отже, — допомогти організаціям в усуненні труднощів та підвищенні дієвості й ефективності роботи. Ці методи також уможливають краще використання наявних даних, що допомагає у прийнятті рішень.

Мінливість може спостерігатися у протіканні та наслідках багатьох видів діяльності, навіть в умовах уявної стабільності. Зазначена мінливість може спостерігатися у вимірюваних характеристиках продуктів і процесів, її наявність може бути виявлена на різних стадіях життєвого циклу продукту — від вивчення ринку до експлуатації у споживача та кінцевої утилізації.

За допомогою статистичних методів можливі вимірювання, опис, аналіз, тлумачення й моделювання такої мінливості, навіть за наявності відносно обмеженого обсягу даних. Статистичний аналіз таких даних дозволяє отримувати повніше уявлення про природу, розміри та причини мінливості, тим самим сприяючи усуненню і навіть попередженню пов'язаних з такою мінливістю труднощів і забезпеченню постійності поліпшення.

**11. Системи якості й інші об'єкти спрямованості системи управління якістю.** Система управління якістю — це частина системи управління організації, спрямована на отримання виходів (результатів) для задоволення потреб, очікувань та вимог зацікавлених сторін згідно із цілями у сфері якості, які доповнюють інші цілі організації, наприклад, пов'язані з розвитком, фінансуванням, рентабельністю, захистом навколишнього середовища, охороною праці та технікою безпеки.

Різні розділи діючої в організації системи управління у поєднанні із системою управління якістю можуть утворювати єдину систему управління зі

спільними елементами. Завдяки цьому може спрощуватися планування, розподіл ресурсів, визначення додаткових завдань та оцінювання загальної результативності діяльності організації. Наявна в організації система управління якістю може оцінюватися на відповідність вимогам до її системи управління, яка може перевірятися на відповідність вимогам міжнародних стандартів, наприклад, ISO 9001 та ISO 14001. Такі перевірки можуть бути різними або спільними.

**12. Зв'язок між системами управління якістю та моделями досконалості.** Властиві стандартам ISO серії 9000 і моделям досконалості організації підходи з погляду системи управління якістю ґрунтуються на спільних принципах. Обидва підходи дають змогу організації визначати її сильні та слабкі місця; передбачають зіставлення із загальними моделями; створюють основу для постійного поліпшення; спрямовані на зовнішнє визнання.

Відмінність поглядів на моделі якості між стандартами ISO серії 9000 і моделями досконалості полягає у сфері їхнього застосування. Стандарти ISO серії 9000 містять вимоги до систем управління якістю та вказівки щодо поліпшення показників роботи. Для визначення того, наскільки ці вимоги виконуються, здійснюється оцінювання системи управління якістю. **Моделі досконалості (EFQM Excellence Model)** — це практичний інструмент, який допомагає організаціям встановити цілісну систему управління, вимірюючи, де саме вони знаходяться на шляху до Ділової Досконалості, допомагаючи їм зрозуміти прогалини в діяльності, і потім, стимулюючи необхідні рішення для досягнення успіху.) містять критерії, за якими можна здійснювати порівняльне оцінювання показників роботи організації, а таке оцінювання застосовується до здійснюваних організацією видів діяльності та поширюється на всі зацікавлені сторони. Передбачені моделями досконалості критерії оцінювання служать підставою для зіставлення організацією своїх показників роботи з показниками роботи інших організацій.

#### **Існують три основні складові структури управління якістю.**

1. Структура зовнішніх та внутрішніх взаємовідносин — сукупність процесів взаємовідносин з усіма зацікавленими сторонами, а саме: зі споживачами, з персоналом, постачальниками і партнерами, власниками і кредиторами, суспільством у цілому (рис.).

2. Технологічна структура управління якістю — цикл управління якістю підприємства готельно-ресторанного господарства



Рисунок 4.2 – Сучасний цикл управління якістю

### 3. Структура стадій життєвого циклу продукції — бізнес процесів.

Життєвий цикл продукції характеризується колом якості/ Виходячи з кола якості, структуру процесів на стадіях життєвого циклу продукції та послуг готельно-ресторанного господарства схематично можна надати у вигляді рис.

#### *Прямий зв'язок*



#### *Зворотний зв'язок*

Відповідно до ДСТУ ISO 9001-2001 та ДСТУ ISO 9004-2001 організація має розробити, документально оформити, впровадити та підтримати систему управління якістю і постійно поліпшувати її результативність відповідно до вимог зазначеного державного стандарту, а також:

- визначити процеси, необхідні для системи управління якістю, та їхнє застосування на всіх рівнях в організації;
- визначити послідовність і взаємодію цих процесів;
- визначити критерії та методи, необхідні для забезпечення результативності функціонування цих процесів та управління ними;
- забезпечити наявність ресурсів та інформації, необхідних для підтримання функціонування та моніторингу цих процесів;
- здійснювати моніторинг, вимірювання та аналізування цих процесів;
- вживати заходи, необхідні для досягнення запланованих результатів та постійного поліпшення цих процесів.

Ресурсами можуть бути: працівники, інфраструктура, виробниче середовище, інформація, постачальники та партнери, природні та фінансові ресурси.

Під час вибору ресурсів необхідно враховувати такі питання, пов'язані з ними, що дають змогу поліпшувати показники діяльності організації:

- результативне, ефективне та своєчасне постачання ресурсів залежно від можливостей та обмежень;
- матеріальні ресурси, наприклад, удосконалене устаткування для процесів випуску продукції та допоміжних процесів;
- нематеріальні ресурси, наприклад, інтелектуальна власність;
- ресурси та механізми, призначені для сприяння інноваційним заходам щодо постійного поліпшення;
- організаційні структури, що враховують потреби проектування та матричного управління;
- управління інформацією та інформаційні технології;
- підвищення компетентності за допомогою загальної та професійної підготовки і стажування;
- розвинення лідерських якостей та умінь, потрібних майбутнім керівникам організації;
- застосування природних ресурсів і їхній вплив на навколишнє середовище та планування майбутніх потреб в ресурсах.

Керівництво поліпшує ефективність діяльності організації, зокрема системи управління якістю завдяки залученню та підтримці працівників. Керівництво має визначити інфраструктуру, необхідну для випуску продукції, ураховуючи потреби й очікування зацікавлених сторін.

Інфраструктура охоплює такі ресурси, як будівлі, виробничі приміщення, відповідні інженерно-технічні споруди, устаткування, робочі місця, інструменти й обладнання, допоміжні служби, інформаційні та комунікаційні технології, а також транспорт

Організація мусить визначити виробниче середовище, необхідне для досягнення відповідності вимогам до продукції, та управляти ними.

З метою підвищення показників діяльності організації керівництво має забезпечувати, щоб виробниче середовище мало позитивний вплив на мотивацію, задоволеність і показники діяльності працівників. Керівництво має розглядати дані як базовий ресурс, що перетворюється на інформацію з метою постійного поширення знань в організації, що є істотним для прийняття рішень на підставі фактів і може стимулювати інноваційну діяльність. Керівництво має налагоджувати відносини з постачальниками та партнерами.

Для оцінювання сильних та слабких місць системи управління якістю керівництво має забезпечити встановлення ефективного процесу внутрішнього аудиту. Внутрішній аудит – це незалежний засіб одержання об'єктивного доказу виконання встановлених вимог, оскільки він дає змогу оцінювати ефективність діяльності організації

Самооцінювання – це ретельне оцінювання, звичайно, здійснюване власним керівництвом організації, у результаті якого отримують судження чи твердження про ефективність діяльності організації та досконалість системи управління якістю. Самооцінювання полягає у всебічному та систематичному аналізуванні видів та результатів діяльності організації з погляду систем управління якістю або моделей досконалості. Воно може сприяти виявленню в межах організації сфер, які потребують поліпшення, та визначенню пріоритетів.

## **ТЕМА 5. Система управління якістю як механізм діяльності закладу готельно-ресторанного господарства**

У процесі ринкової взаємодії виробники, посередники, споживачі вступають у різноманітні взаємовідносини, результатом яких можуть бути не лише дії, пов'язані з речовими взаємовідносинами (купівля — продаж товару), але й із комплексом операцій, які супроводжують або обумовлюють цю взаємодію й опосередковуються різними послугами.

Послуги посідають значне місце в сучасному житті людей. Затрадицією ЮНЕСКО ООН кожне десятиліття позначає актуальним для людства девізом. Період із 1990—2000 рр. було присвячено розвитку сфери послуг. За даними ЮНЕСКО в ній зайнято близько 70 % світового працездатного населення. За оцінкою експертів, послуги займають у середньому 65 % світового національного продукту, а лідерами ринку протягом довгого часу є торговельні та фінансові послуги. За ними йдуть транспортні комунікації та послуги загального економічного інтересу, які всім відомі як комунальні (газ, електрика, вода тощо), а також інші послуги (навчання, розваги, доставка продукції тощо). Наразі найбільшими експортерами послуг є США (72,5 %), а також Нідерланди, Данія, Швеція, Велика Британія, Франція, Італія, Японія, Німеччина й Іспанія. У країнах, що розвиваються, ситуація дуже різнобідна.

Так, у Таїланді лише 21 % населення працює у сфері послуг, а в Колумбії — 73 %. Азійські країни (Китай, Таїланд) за щорічним приростом експорту послуг посідають перше місце у світі (переважно за рахунок телекомунікації й передачі інформації). Завдяки можливостям електронного зв'язку постійно розширюються послуги з кредитування під заставу, страхування, обміну валют, брокерськими операціями тощо. В Україні частка послуг у внутрішньому валовому продукті становить 18,7 %

У законі «Про захист прав споживачів» категорія «послуга» трактується як діяльність виконавця з надання (передачі) споживачеві певного визначеного договором матеріального або нематеріального блага, що здійснюється за індивідуальним замовленням споживача для задоволення його особистих потреб.

Згідно з ДСТУ 3279-95 «Стандартизація послуг» послуга визначається як результат безпосередньої взаємодії постачальника (виконувача) та споживача, а також внутрішньої діяльності виконавця для задоволення потреб споживача.

Надання послуги – діяльність постачальника, яка необхідна для забезпечення послуги.

Постачальник послуги – організація, що надає послугу споживачеві.

Споживач послуги – одержувач послуги.

Група однорідних послуг – сукупність послуг, які характеризуються загальним цільовим або функціональним призначенням.

Підгрупа однорідних послуг – частина групи однорідних послуг, які характеризуються загальним функціональним призначенням і певними споживчими властивостями.

Вид послуг – складова підгрупи однорідних послуг, що характеризуються загальними конструктивними, технологічними рішеннями або іншими ознаками.

Класифікація вітчизняних послуг почалася в 1970-их рр. із послуг виробництва й охопила понад 1500 видів. Проте вона недостатньо вичерпна, тому що не містить нових видів послуг. Загальноприйнятим є класифікація послуг залежно від призначення на такі групи: матеріальні, нематеріальні (соціально-культурні), виробничі.

Під матеріальною послугою розуміють діяльність виконавця щодо задоволення матеріальних потреб споживача. Її результатом є здебільшого перетворена продукція (наприклад, приготовлена їжа, технічно обслужене обладнання, комунальні ресурси тощо). Матеріальні послуги впливають на споживчі властивості предмета.

Нематеріальна (або соціально-культурна) послуга — це діяльність виконавця, спрямована на задоволення соціально-культурних потреб споживача: фізичних, етичних, інтелектуальних і духовних. Об'єктом такої послуги є власне споживач (наприклад, відпочиваючий у санаторії; відвідувач ресторану, готелю; турист та ін.).

Виробнича послуга — це діяльність виконавця, спрямована на задоволення потреб підприємств і організацій (наприклад, роботи з налагодження і техобслуговування обладнання, засобів вимірювань і випробувань; дослідно-конструкторські та технологічні роботи та ін.).

Сьогодні з метою визначення груп і підгруп однорідних послуг, видів послуг, до яких устанавлюються вимоги в нормативних документах зі стандартизації, проводять класифікацію послуг на підставі певних ознак, що враховують специфіку послуг і процесів обслуговування. Така класифікація дозволяє упорядкувати всю наявну систему різноманітних послуг, передбачити виникнення можливих нових видів послуг, визначити об'єкти стандартизації у сфері послуг із урахуванням їхніх взаємозв'язків і встановити структуру та склад нормативних документів, які мають бути розроблені для взаємопов'язаної регламентації вимог, узгоджених як за об'єктами регламентації, так і за конкретними вимогами до аналогічних об'єктів стандартизації для всіх категорій і видів нормативних документів зі стандартизації у сфері послуг.

За сферою обслуговування послуги поділяються на:

- послуги виробничо-економічної інфраструктури;
- послуги ринкової інфраструктури;
- послуги соціально-побутової інфраструктури (охорона здоров'я, культура, освіта та ін.).

За призначенням послуги поділяються на групи: науково-технічні; виробничі; фінансово-економічні; інформаційні; консультаційні; побутові; культурно-розважальні та культурно-просвітницькі; комунальні та ін.

За формою надання послуги виділяють:

- послуги, які вимагають безпосереднього контакту виконавця зі споживачем;
- послуги, які не потребують безпосереднього контакту виконавця зі споживачем;
- комбіновані послуги.

За видами діяльності виділяють групи, підгрупи, види послуг, наприклад, послуги технічного обслуговування та ремонту, туристичні послуги, послуги ресторанного господарства та ін.

За об'єктами обслуговування виділяють конкретні послуги, наприклад, технічне обслуговування та ремонт обладнання; доставка замовлених страв додому, розміщення споживачів у готелі та ін.

За суб'єктами обслуговування виділяють:

- послуги для підприємств;
- послуги для населення (колективу або окремих громадян)

У нормативних документах зі стандартизації, які регламентують послуги та процеси обслуговування, установлюють обов'язкові та рекомендовані вимоги для забезпечення можливості сертифікації послуг на їхню відповідність певному рівню якості.

Обов'язкові вимоги до послуг і процесів їхнього надання:

- безпека життя, здоров'я та майна споживача;
- охорона навколишнього природного середовища;
- раціональне використання ресурсів;
- відповідність призначенню;
- захист духовного й естетичного світогляду суспільства;
- якість послуг та обслуговування;
- гарантії виконавця послуги;
- використання сучасних технологій, методів, способів і прийомів обслуговування;
- впровадження достовірних методів і способів контролю у сфері послуг.

Обов'язкові вимоги до послуг та обслуговування належать до беззаперечного їх виконання підприємствами й організаціями незалежно від форм власності, а також громадянами-підприємцями, зайнятими у сфері послуг на території України. Крім обов'язкових, до послуг та обслуговування можуть встановлюватися рекомендовані вимоги, обов'язковість виконання яких має зумовлюватися додатково (залежно від умов надання послуги та специфіки самої послуги)

До послуг на сучасному етапі належать:

- послуги, пов'язані з гостинністю (готель, туризм, ресторанне господарство, розваги, радіо, телебачення);
- послуги зв'язку (аеропорти й автомобілі, автодорожній, залізничний і морський транспорт, електрозв'язок, пошта, інформація);
- послуги охорони здоров'я (медичний персонал і лікарі, лікарні, швидка допомога, медичні лабораторії);
- послуги експлуатаційного обслуговування (електрообладнання, транспортні засоби, опалювальні системи, кондиціонування повітря, житловий фонд, комп'ютери);
- послуги комунального господарства (дезінфекція, утилізація відходів, водозабезпечення, утримання майданчиків, електро-, газо- та водопостачання, пожежна служба, міліція, комунальні послуги);
- послуги торгівлі (оптова торгівля, роздрібна торгівля, зберігання запасів продукції, розподіл продукції, маркетинг, пакування);
- фінансові послуги (банківська справа, страхування, пенсійне обслуговування, послуги, пов'язані з розпорядженням власністю, бухгалтерський облік);
- послуги спеціалістів (проектування будівель, зйомка місцевості, юридичні послуги, застосування законів, забезпечення безпеки, проектно-конструкторські

роботи, управління проектом, управління якістю, консультації, навчання й освіта);

- послуги з обслуговування (персонал, обчислювальна техніка, обслуговування офісів);

- технічні послуги (консультації, фотоательє, випробувальні лабораторії);

- послуги матеріально-технічного постачання (укладання контрактів, облік матеріальних запасів, розподіл);

- послуги у сфері науки (дослідження, розробки, науковий аналіз, допомога під час прийняття рішень). Крім того, виробничі компанії надають також внутрішні послуги у сфері маркетингу, систем доставки та гарантійного обслуговування.

Вимоги до послуги мають чітко встановлюватися у вигляді характеристик, що піддаються спостереженню і припускають оцінювання їх споживачами.

Пов'язані з наданням послуг процеси також вимагають опису за допомогою характеристик, спостереження за якими не завжди можливе для споживача, але вони безпосередньо визначають рівень надання послуги.

Обидва різновиди характеристик мають допускати оцінювання їхньої відповідності нормам, прийнятих підприємством, що надає послуги готельно-ресторанного господарства.

Характеристика послуги або її надання може бути кількісною (піддається вимірюванню) або якісною (піддається порівнянню), залежно від того, як і хто її оцінює — організація, яка надає послуги, або споживач. При цьому варто зазначити, що багатьом якісним характеристикам, які отримали суб'єктивну оцінку споживачів, може надалі надаватися кількісна оцінка підприємством, що надає послуги готельно-ресторанного господарства.

До характеристик послуги, що зазначаються в нормативних документах, належать:

- потужності, можливості, чисельність персоналу та кількість матеріалів;

- час очікування, час надання і час технологічного циклу послуги;

- гігієна, безпека, безвідмовність і гарантії;

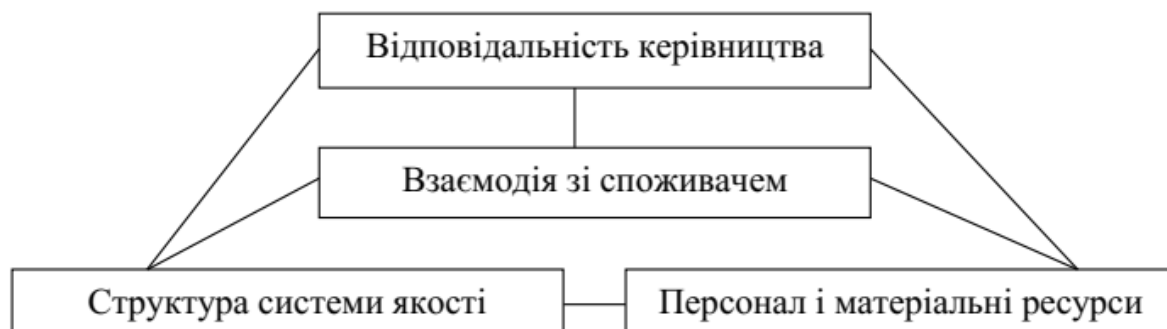
- чуйність і ввічливість персоналу, комфортність і естетичність інтер'єру, компетентність, надійність, точність, повнота, відповідність сучасному рівню, достовірність та ефективність контактів.

Здебільшого управління характеристиками послуг та їхнім наданням може досягатися лише за рахунок управління процесом надання послуги. Тому важливу роль у досягненні та підтриманні необхідного рівня якості послуг відіграють вимірювання параметрів процесу й управління ними. Незважаючи на те, що інколи під час надання послуги можливе усунення виявлених недоліків, зазвичай не можна покладатися на контроль за наданою послугою як засіб впливу на якість послуги в точках взаємодії зі споживачем, де споживач часто не спроможний чітко виявити будь-яку невідповідність.

Процес надання послуг може коливатися в межах від висококомеханізованого (пряме набирання номера абонента, який викликається телефоном) до повністю персоніфікованого (надання юридичних, медичних або консультаційних послуг). Чим повнішим може бути описаний процес (із зазначенням засобів механізації або в детальних методиках), тим більшою є

можливість застосування структурованих і упорядкованих принципів системи якості

Задоволення потреб споживача може досягатися лише за наявності гармонії між відповідальністю керівництва, персоналом, матеріальними ресурсами та структурою системи якості.



**Рисунок 5.1 – Ключові аспекти системи якості послуг**

Керівництву підприємства готельно-ресторанного господарства слід розробити та документально оформити політику у сфері якості з урахуванням:

- 1) класу послуг, що надаються;
- 2) іміджу свого підприємства, його репутації з погляду якості, що забезпечується;
- 3) завдань у сфері якості послуг;
- 4) методів виконання завдань у сфері якості послуг;
- 5) ролі персоналу, який відповідає за реалізацію політики у сфері якості послуг.

Керівництво забезпечує ознайомлення персоналу з політикою у сфері якості та її розуміння, реалізацію та дотримання. Реалізація політики у сфері якості вимагає того, щоб при постановці завдань у сфері якості була визначена основна мета, яка включає:

- задоволення потреб споживача відповідно до професійних та етичних норм;
- постійне поліпшення якості послуг;
- урахування вимог суспільства й реалій навколишнього середовища;
- ефективність надання послуг.

Виходячи з основної мети, керівництво підприємства готельно-ресторанного господарства формулює сукупність таких завдань і заходів у сфері якості послуг:

- чітке визначення потреб споживача та необхідних заходів стосовно якості;
- попереджувальні та контрольні заходи з метою уникнення неспроможності задоволення потреб споживача;
- оптимізація витрат на забезпечення належного рівня надання відповідного класу послуг із погляду якості;
- постійний аналіз вимог до послуг і досягнутого рівня з метою виявлення резервів поліпшення якості послуг;
- попередження негативних впливів на суспільство та навколишнє середовище внаслідок діяльності підприємства.

Для виконання завдань у сфері якості керівництво підприємства готельно-ресторанного господарства створює структуру системи якості, яка задовольняє вимоги на всіх етапах надання послуг; здійснює ефективне управління якістю

послуг; оцінює та підвищує її, а також, чітко встановлює загальну та персональну відповідальність усіх працівників, від діяльності яких залежить якість послуг. При цьому потрібно передбачити необхідність ефективних стосунків між споживачем і постачальником у всіх точках їхньої взаємодії як усередині підприємства, так і за його межами.

Установлені відповідальність і повноваження узгоджуються з засобами та методами забезпечення якості послуг. Вище керівництво підприємства готельно-ресторанного господарства несе відповідальність за розробку вимог до системи якості. Воно безпосередньо або через призначеного ним представника відповідає за впровадження системи якості, її перевірку, постійне вимірювання параметрів, аналіз та удосконалення.

Сфера дії системи управління якістю охоплює усі функції і постійне підвищення якості вимагає участі, віддачі й ефективної взаємодії усього персоналу підприємства, що надає послуги готельно-ресторанного господарства.

Керівництво підприємства готельно-ресторанного господарства передбачає регулярне й незалежне проведення офіційного аналізу системи управління якістю з метою визначення її можливості продовжувати виконувати поставлені вимоги, а також ефективного проведення політики у сфері якості та виконання поставлених завдань. Особливу увагу керівництво звертає на необхідність або можливість поліпшення якості.

Аналіз проводиться відповідними працівниками з керівного складу або компетентним незалежним персоналом, що безпосередньо інформує вище керівництво. Аналіз системи управління якістю має включати чітко сформульовані та вичерпні оцінки, які базуються на усіх джерелах відповідної інформації, у т. ч.:

- на висновках аналізу рівня надання послуг, тобто даних про загальну ефективність і результативність процесу надання послуг із погляду виконання поставлених до послуг вимог та задоволення потреб споживача;
- на висновках внутрішніх перевірок якості про реалізацію й ефективність усіх елементів системи управління якістю з погляду виконання поставлених завдань із забезпечення якості послуг;
- на змінах, викликаних новими технологіями, концепціями якості, ринковими стратегіями, а також соціальними умовами й умовами навколишнього середовища.

Оформлені у вигляді документа зауваження, висновки та рекомендації за результатами аналізу і оцінювання надаються керівництву для їхнього урахування під час підготовки програм підвищення якості готельно-ресторанних послуг.

**Найважливішим ресурсом організації є її працівники.** І насамперед, це стосується підприємства, що надає готельно-ресторанні послуги, у якому поведінка і професійний рівень працівників безпосередньо впливають на якість послуг.

Із метою надання стимулів до праці, професійного зростання, належного ділового спілкування, високого професійного рівня персоналу, керівництву необхідно:

- під час добору працівників виходити з їхніх здібностей виконувати встановлені посадові інструкції;
- створювати такі умови роботи, які сприяють досягненню найвищих показників якості роботи та сприятливого робочого клімату;
- сприяти розкриттю можливостей кожного працівника підприємства за рахунок послідовного застосування творчих підходів до праці та більшого залучення до трудового процесу;
- забезпечувати розуміння поставлених завдань та їхнього впливу на якість;
- слідкувати за тим, щоб увесь персонал усвідомлював свою причетність до забезпечення якості послуг, які надаються споживачеві, і розумів свою роль у цьому процесі;
- заохочувати спрямовані на поліпшення якості зусилля шляхом належного їхнього визначення та винагороди за досягнуті результати;
- регулярно розглядати фактори стимулювання персоналу в забезпеченні якості послуг;
- застосовувати планове просування по службі та підвищенні професійного рівня персоналу;
- упроваджувати програми підвищення кваліфікації персоналу, що передбачають як його підготовку, так і професійне зростання.

Навчання дає змогу усвідомити необхідність змін і створює умови для їх досягнення, а також для професійного зростання працівників.

До важливих елементів професійного зростання належать:

- підготовка виконавців у сфері управління якістю, у т. ч. спеціалістів із розрахунку витрат на якість та оцінювання ефективності системи якості;
- підготовка усього персоналу підприємства;
- проведення занять із персоналом підприємства, що надає послуги у сфері готельно-ресторанного господарства, із вивчення політики у сфері якості, поставлених завдань і концепцій задоволення потреб споживачів;
- реалізація ознайомлювальної програми з якістю, яка може включати проведення інструктажів і курсів підготовки нових працівників, а також програм перепідготовки для працівників зі стажем;
- застосування методик для визначення та перевірки відповідності підготовки, яку пройшов персонал, потребам підприємства;
- необхідність ретельного встановлення вимог до персоналу для офіційної атестації, а також надання в разі потреби допомоги та підтримки;
- оцінювання виконавського рівня персоналу з метою виявлення потреб його професійного зростання та потенційних можливостей.

Персонал, який надає послуги, особливо працівники, що безпосередньо контактують зі споживачем, мають знати правила ділового спілкування та володіти відповідними навичками. Вони мають сформувати життєдіяльний трудовий колектив, спроможний взаємодіяти зі сторонніми організаціями та їхніми представниками для своєчасного та якісного надання послуг.

Із метою сприяння залученню працівників до участі у вирішенні проблем і їхньої співпраці необхідно проводити колективні заходи, наприклад, загальні збори, присвячені обговоренню питань підвищення якості, що є ефективним із погляду налагодження стосунків між працівниками. Регулярне спілкування з колективом підприємства, що надає послуги готельно-ресторанного

господарства, має стати правилом для всіх рівнів керівництва. Важливим інструментом такого спілкування та виконання пов'язаних із наданням послуги робіт є наявність відповідної інформаційної системи. До методів ділового спілкування належать:

- проведення керівництвом оперативних нарад;
- проведення засідань із обміну інформацією;
- використання документально оформленої інформації;
- застосування засобів інформаційної технології.

**До матеріальних ресурсів**, необхідних для виконання пов'язаних із наданням послуг робіт, належать:

- обладнання та фонди, що забезпечують надання послуг;
- виробничі потреби, наприклад, у пристроях, транспортних засобах й інформаційних системах;
- засоби оцінювання якості та програмне забезпечення ЕОМ;
- робоча та технічна документація

Підприємство, що надає послуги у сфері готельно-ресторанного господарства, розробляє, створює, документально оформлює, упроваджує та підтримує в робочому стані систему управління якістю як засіб проведення прийнятої у сфері якості послуг політики та виконання поставлених завдань.

Структура процесів системи якості має забезпечувати належне управління усіма робочими процесами, які визначають якість послуг, і гарантувати їхній належний рівень.

Особливу увагу в системі якості слід приділяти профілактичним заходам, які дають змогу попередити появу проблем.

У межах системи якості мають розроблятися методики, що встановлюють вимоги до здійснення усіх пов'язаних із виконанням послуги процесів, включаючи три основоположні процеси (маркетинг, проектування та надання послуги), які функціонують у структурі системи якості послуг (рис.)

Якість послуги з точки зору споживача, безпосередньо визначається цими процесами, а також діями, пов'язаними з заходами, що виконуються за результатами зворотного зв'язку з якості послуг і сприяють поліпшенню якості останніх, а саме:

- оцінюванням наданої постачальником послуги;
- оцінюванням отриманої послуги споживачем;
- перевірками якості реалізації всіх процесів системи якості та їхньої ефективності.

Зворотний зв'язок з якості встановлюється і між групами процесів структури системи якості, які взаємодіють між собою. Установлюються усі процеси послуги, вимоги та положення, що включаються до системи якості, на них оформлюється документація як складова системи документації підприємства, що надає послуги готельно-ресторанного господарства.

## Підприємство, що надає послуги готельно-ресторанного господарства



Рисунок 5.2 – Структура системи якості послуг

- — потреби в послугі/результат виконання;
- ▱ — процеси виконання послуг;
- ▭ — документи на процеси виконання послуг;
- — пов'язані з послугою заходи

До складу документації на систему управління якістю належать документи, наведені нижче.

Настанова з якості — містить опис системи управління якістю, постійно служить чинним довідковим документом і включає:

- виклад політики у сфері якості;
- виклад завдань у сфері якості;
- структуру організації з зазначенням обов'язків працівників;
- опис системи якості з зазначенням усіх процесів і положень, що входять до неї;
- виклад прийнятих у закладі методів роботи щодо забезпечення якості;
- склад і порядок розсилання документації на систему якості.

Програма якості містить опис конкретних методів щодо забезпечення якості, ресурсів і послідовності операцій із виконання конкретної послуги.

Методики — це письмові положення, що встановлюють призначення та галузь діяльності, спрямовану на задоволення потреб споживачів, у межах підприємства, що надає послуги у сфері готельно-ресторанного господарства. У них зазначається порядок здійснення такої діяльності, управління нею та реєстрація. Методики мають узгоджуватися й бути доступними для персоналу та зрозумілі усім, кого безпосередньо стосуються.

Протоколи якості містять наступні відомості:

- ступінь виконання завдань у сфері якості;
- рівень задоволення або незадоволення споживачів наданими їм послугами;
- результати функціонування системи якості для проведення аналізу та підвищення якості послуг;
- аналіз з метою визначення тенденцій зміни якості;
- виконавський рівень субпідрядників;
- рівень кваліфікації та підготовки персоналу;
- порівняльні оцінки з погляду конкурентоспроможності.

Під час роботи з протоколом якості передбачається:

- перевірка на достовірність;
- простота пошуку;
- зберігання протягом установленого терміну;
- захист від пошкодження, втрати або погіршення стану під час зберігання.

Керівництво підприємства готельно-ресторанного господарства встановлює порядок доступу до протоколів якості. Уся документація має бути розбірливою, чітко й легко ідентифікованою, має включати термін дії (у т. ч. дату перегляду) і мати вказівку на статус затвердження.

Необхідно впровадити методи контролю за випуском, розсиланням і переглядом документів, які передбачають:

- затвердження документації уповноваженими особами;
- випуск документації та її наявність на ділянках, на яких подається необхідна інформація;
- зрозумілість і доступність документації для користувачів;
- вилучення застарілої документації.

Для системи якості слід регулярно проводити внутрішні перевірки (аудит) щодо впровадження системи управління якістю та її ефективності, а також ступеня дотримання технічних умов на послугу, технічних умов на надання послуги та технічних умов на управління якістю.

Керівництво підприємства готельно-ресторанного господарства має налагодити ефективну взаємодію між споживачами та персоналом підприємства. Це — вирішальний фактор, що визначає, яке враження складається у споживача про якість послуги. Керівництво впливає на враження покупців, створюючи імідж підприємства, що визначається практичними діями, спрямованими на задоволення потреб споживача. Цей імідж, що підтримується персоналом усіх рівнів, відіграє вирішальну роль у відносинах між організацією та споживачами.

Персонал, який має прями контакти зі споживачем, є важливим джерелом інформації, що враховується у процесі постійного підвищення якості. Керівництво проводить регулярний аналіз методів налагодження контактів зі споживачами, процес спілкування з якими передбачає їх обслуговування та

наданням необхідної інформації. Необхідно негайно реагувати на труднощі, що виникають при спілкуванні або взаємодії зі споживачами, у т. ч. внутрішні. Враховуючи такі труднощі, дійти висновку про те, які ланки процесу надання послуги вимагають поліпшення.

Ефективне спілкування зі споживачем передбачає:

- опис послуги, її обсягу, можливостей і термінів надання;
- зазначення майбутньої вартості послуги;
- роз'яснення взаємозв'язку між послугою, її наданням і вартістю;
- пояснення споживачам характеру виникнення можливих недоліків і шляхів їхнього усунення;
- забезпечення інформування споживачів про те, наскільки від них залежить якість послуги;
- наявність адекватних і легкодоступних засобів ефективного спілкування;
- зіставлення запропонованої послуги з реальними потребами споживача.

Враження споживача про якість послуги часто формується у процесі спілкування з персоналом організації, яка надає послуги, й ознайомлення з її можливостями.

Відповідно до стандартів ДСТУ ISO серії 9000 маркетингу належить провідна роль у встановленні вимог до якості продукції та послуг. У зв'язку з цим основними процесами із забезпечення якості продукції та послуг готельно-ресторанного господарства, що виконуються на **етапі маркетингу та вивчення ринку, є:**

- аналіз даних кон'юнктури й оцінювання якості своєї продукції та послуг порівняно з продукцією та послугами конкурентів;
- підготовка програми робіт із проектування, розробки, виробництва продукції та надання послуг, просування продукції й послуг на ринку;
- визначення поточних і перспективних потреб у виробництві продукції та наданні послуг для різних ринків;
- періодичний аналіз контрактів;
- визначення й уточнення вимог споживачів за технічними характеристиками, номенклатурою, обсягом, вартістю й іншими умовами постачання;
- узгодження вибору аналогів під час обґрунтування комерційних пропозицій і технічних вимог на продукцію та послуги, що пропонуються;
- аналіз даних за результатами взаємодій із діловими партнерами, звітів про перегляд контрактів, у т. ч. виконання партнерами ділових зобов'язань, утрати, обумовлені недотриманням вимог договорів із боку партнерів;
- аналіз результатів виконання програм взаємодії зі споживачами (замовниками) й організаціями з захисту прав споживачів.

Основною метою виконання завдань на етапі маркетингу є забезпечення діяльності всіх підрозділів підприємства готельно-ресторанного господарства відповідно до ситуації на зовнішньому та внутрішньому ринках для інтенсифікації реалізації продукції та послуг.

Керівництву закладу готельно-ресторанного господарства слід упроваджувати методики планування та проведення заходів, спрямованих на вивчення ринку.

Процеси, пов'язані з забезпеченням якості маркетингу включають:

- визначення потреб та очікувань споживачів стосовно запропонованої послуги (наприклад, смаків споживачів, класу послуги й перспективної надійності, можливості надання, тенденції попиту);
- додаткові послуги;
- урахування діяльності конкуруючих закладів готельно-ресторанного господарства та рівня послуг, що ними надаються;
- аналіз законодавства (наприклад, у сфері охорони здоров'я, безпеки й охорони навколишнього середовища) та відповідних національних, а також міжнародних, стандартів і кодексів;
- аналіз і врахування вимог споживачів, даних про надання послуги та інформації про контракти (відповідні короткі огляди проаналізованих відомостей мають доводитися до відома персоналу, зайнятого проектуванням і наданням послуг);
- проведення консультацій із усіма підрозділами закладу готельно-ресторанного господарства, задіяними у процесі розробки та надання послуг із метою підтвердження їхніх зобов'язань і спроможності виконання вимог, що висуваються до якості послуги;
- застосування методів управління якістю

Підприємство готельно-ресторанного господарства може отримати замовлення стосовно двох груп продукції та послуг: стандартної та спеціальної, що виготовляється або надається відповідно до вимог замовника. Для кожної категорії замовника існує своя процедура аналізу контракту.

Аналізуючи контракт для стандартної продукції (послуги), підприємство реалізує наступні етапи:

- 1) передає потенційному замовнику технічні умови на продукцію (послугу) та іншу інформацію про останню для ознайомлення замовника з усіма характеристиками продукції (у разі необхідності може передаватися зразок продукції);
- 2) якщо продукція відповідає вимогам замовника, обґрунтовує зі службами управління виробництвом графік поставок продукції;
- 3) у деяких випадках замовник може вимагати внесення певних змін у продукцію (послугу), тому всі деталі таких змін він подає в письмовій формі, а можливості їхнього виконання обговорюються з технічними службами підприємства;
- 4) переконується, що замовлення або контракт містить усі необхідні подробиці щодо виду продукції (послуги), її особливостей і таких допоміжних елементів, як оснащення, додаткові послуги, якщо такі передбачаються;
- 5) упевнюється, що в замовленні або контракті чітко встановлені та спільно узгоджені аспекти пакування, оформлення, транспортування й інші, пов'язані з цими питаннями умови, зокрема форма платежів і страхування;
- 6) устанавлює умови здійснення перевірки та проведення випробувань продукції замовником або його представником. Усі подробиці перевірки (випробувань) — параметри, що підлягають випробуванню, методика випробувань, розмір партії, критерії прийому тощо, мають бути чітко визначеними після обговорення зі спеціалістами з якості підприємства готельно-ресторанного господарства та замовником;

7) послуги готельно-ресторанного господарства мусять мати гарантію, яка обумовлює захист прав споживачів. Терміни й умови гарантії чітко узгоджуються з замовником для запобігання розбіжностям в інтерпретаціях та наступному непорозумінню;

8) незважаючи на всі зусилля, не виключається виникнення проблем, пов'язаних із якістю послуг, тому підприємство готельно-ресторанного господарства має гарантувати, що контрактом передбачено процедури вирішення проблем, пов'язаних із якістю, й узгодження спірних питань у випадках їхнього виникнення.

Аналіз контракту для продукції та послуг на спеціальне замовлення передбачає такі процеси:

- вимоги замовника є основою для проектування й усіх наступних видів діяльності;
- аналізуються можливості різних функціональних груп виконавців із метою забезпечення гарантій щодо можливості задовольнити вимоги замовника;
- програму якості, розроблену для виконання контракту, обговорюють із замовником для впевненості в тому, що усі вимоги з якості будуть виконані;
- установлюють канали зв'язку з замовником для обговорення усіх проблем, пов'язаних із якістю;

- після проведення аналізу контракту не виключається можливість появи необхідності внесення змін до проекту, які не впливають на якість продукції. Вони обговорюються з замовником і вносяться у проект тільки з його дозволу.

Аналіз контракту також охоплює процеси контролю та випробувань продукції (послуг), терміни та умови гарантії, а також процедури вирішення проблем, пов'язаних із якістю.

Якість продукції та послуг залежить, у першу чергу, від якості їхнього проектування. Якщо якість не закладено у проект, її неможливо досягти у процесі виробництва (надання).

Цикл розробки продукції (послуг) починається з оцінювання вимог замовників і закінчується, коли проект готовий до запуску у виробництво (надання).

Цикл розробки продукції та послуг включає такі основні групи процесів:

- аналіз вимог замовника або ринку для досягнення повного розуміння цих вимог;
- складання технічного завдання на розробку продукції та послуги шляхом перероблення вимог замовника або ринку в показники якості, подані за можливістю, у кількісному вираженні;
- розробка попередніх параметрів і технології виробництва продукції та надання послуги, включаючи специфікацію основних і допоміжних складових;
- перший аналіз проекту;
- модифікація проекту на підставі його аналізу та надання одного або більше дослідних зразків продукції (послуг);
- випробування й оцінювання дослідного зразка (зразків), уключаючи випробування в робочих умовах на практиці;
- другий аналіз проекту;

- модифікація проекту, якщо це необхідно, надання та випробування модифікованого дослідного зразка (зразків), включаючи випробування в робочих умовах на практиці;
- остаточна обробка проектної документації та підготовка повних технічних вимог до продукції (послуги), включаючи графік випробувань і критерії відповідності вимогам якості;
- дослідний цикл виробництва (надання);
- випробування дослідної партії продукції (послуг) та остаточний аналіз проекту;
- коригування проекту після аналізу, затвердження та запуск проекту у виробництво.

Залежно від виду продукції (послуг) та інших факторів деякі групи процесів можуть виключатися. Система якості на цій стадії передбачає такі процеси:

- 1) планування проектних робіт;
- 2) аналіз вимог замовників стосовно характеристик продукції (послуг), призначеної для освоєння та виробництва (надання);
- 3) узгодження з розробником вимог до продукції й послуг і номенклатури показників якості, необхідної для оцінки якості й сертифікації продукції та послуг;
- 4) узгодження з замовником і розробником вимог і критеріїв прийому та відбракування продукції;
- 5) узгодження з замовником і розробником об'єктів і методів контролю та випробувань продукції (послуг), виконання вимірювань;
- 6) аналіз результатів випробувань розроблених зразків, проведення дослідних і встановлювальних партій;
- 7) узгодження з розробником технологічних вимог до виробництва продукції, надання послуг;
- 8) робота комісій із оцінювання технічного рівня розробок;
- 9) узгодження з розробником рівня уніфікації та стандартизації продукції й технології;
- 10) узгодження з розробником показників безпеки продукції та технології;
- 11) узгодження з розробником складу нормативної документації для підготовки й організації виробництва продукції (надання послуг) і контролю якості;
- 12) аналіз проекту;
- 13) перевірка проекту.

## **ТЕМА 6. Система управління якістю на стадії планування та розробки виробничих процесів і процесів надання послуг**

Управління якістю розглядається як невід'ємна складова пов'язаних із виконанням послуги процесів — маркетингу, проектування та надання послуги.

Виробничий процес, або процес надання послуг — це сукупність взаємопов'язаних ресурсів і діяльності від моменту отримання матеріальних ресурсів до реалізації готової продукції або надання послуг споживачеві.

Виробничі процеси та процеси надання послуг, які розробляються в закладі готельно-ресторанного господарства, мають бути прогресивними, відповідати сучасному рівню досягнень науки й техніки, забезпечувати підвищення продуктивності праці, якості продукції та послуг, скорочення трудових і матеріальних витрат на їхню реалізацію та надання, зменшення шкідливих впливів на людину та довкілля.

Виходячи з цих завдань, основними процесами системи управління якістю на цій стадії є:

- аналіз існуючого рівня організації робіт із забезпечення якості продукції, послуг у виробництві й наданні та його відповідності вимогам сертифікації продукції, послуг і систем якості;
- формування в закладі готельно-ресторанного господарства комплексу заходів, спрямованих на удосконалення рівня організації робіт із забезпечення якості продукції та послуг;
- вибір, розробка та впровадження прогресивних технологічних процесів та операцій;
- розробка й упровадження прогресивних засобів і процесів контролю та випробувань, установа статусу продукції та послуг за результатами контролю й випробувань;
- планування та затвердження виробничих процесів і процесів надання послуг;
- оснащення виробництва необхідним тепловим, механічним, холодильним, торговельним, підіймально-транспортним обладнанням та іншим технологічним оснащенням та інструментом, контрольно-вимірювальними приладами, засобами механізації й автоматизації, оргтехнікою тощо;
- регулювання параметрів процесів;
- забезпечення виконання вимог документації на всі елементи виробничо-технологічного циклу — персонал, документацію, обладнання, оснащення, інструмент, системи енергопостачання, виробниче середовище, сировину, матеріали, напівфабрикати тощо;
- установа та підтримка методів ідентифікації продукції й послуг;
- аналіз технічного рівня робіт із забезпечення якості у виробництві;
- підготовка технічної документації та доведення її до відома персоналу;
- перевірка підготовленості та знань персоналу;
- перевірка підготовленості виробництва за такими параметрами: вхідний контроль та випробування; технології виробництва та надання послуг; контроль і випробування у процесі виробництва продукції та надання послуг; остаточний контроль і випробування; забезпечення проведення достовірних вимірювань під час контролю та випробувань;
- відновлення та доопрацювання продукції, послуг; відбракування, ізоляція й утилізація продукції неналежної якості; зберігання продукції; маркування,

пакування та реалізація продукції; організація споживання продукції та надання послуг;

- атестація системи контролю та випробувань;
- формування та використання фонду нормативних і нормативно-правових документів у сфері якості;
- проведення заходів із підготовки персоналу, установлення критеріїв виконання та якості робіт.

Останніми роками технологія виробництва продукції та надання послуг у закладах готельно-ресторанного господарства досягла значного прогресу, тому з метою забезпечення заданого рівня якості продукції та послуг застосовують низку альтернативних процесів. Після вибору виробничого процесу розробляється план виробництва продукції та надання послуг, який містить схему послідовності технологічних операцій процесу з зазначенням виробничого обладнання й інвентарю, які використовуватимуться у процесі виробництва продукції та надання послуг, а також контролю та випробувань продукції.

У планування виробничого процесу входить ідентифікація інструменту та вимірювального обладнання, які можуть бути потрібні для окремих операцій процесу.

На етапі підготовки виробничих процесів і процесів надання послуг визначається інформація, необхідна персоналу для виконання поставлених завдань. Для простих і добре розроблених операцій, а також, коли персонал знає вимоги до якості роботи, може бути достатньо креслень або технічних умов продукції. Однак зазвичай (особливо коли це стосується складних і точних операцій) для гарантії повного розуміння персоналом методу виконання роботи суттєве значення мають додаткові настанови. Для цієї мети складаються та видаються технологічні інструкції, схеми й інші настанови щодо роботи. Інструкції необхідні не тільки для виконання виробничих операцій, але й для операцій із контролю та випробувань.

Робочі інструкції для виробничих операцій і процесів надання послуг мають бути детальними й містити:

- 1) роботу, яку необхідно виконувати;
- 2) матеріали й обладнання, що використовуються;
- 3) операції регулювання обладнання й інструменту (якщо застосовується);
- 4) правильну послідовність та опис видів діяльності;
- 5) умови виробничого та невиробничого (навколишнього) середовища (температура, вологість тощо), які необхідно підтримувати під час виробництва й випробування продукції та надання послуг;
- б) правила, якими необхідно послуговуватися.

Інструкції для процесів контролю та випробувань передбачають:

- характеристики, які підлягають перевірці: швидкість, тиск або температура процесу, хімічний склад тощо;
- обладнання та прилади, які використовують для контролю та випробувань;
- методику перевірки (випробувань), методику відбору зразків (якщо застосовується), необхідну кількість вимірювань тощо;
- документацію з висновками, які зроблено після перевірки процесу;

- інструкції щодо перевірок на автентичність або відповідність, що виконуються персоналом;
- перелік персоналу, якому надаються результати випробувань.

Перед тим, як виробничий процес або процес надання послуг буде затверджений, необхідно надати гарантії того, що цей процес здатний на виході давати продукцію та послуги, які відповідають технічним умовам або стандартам, а також вимогам замовника.

Дослідження можливостей виробничого процесу та процесу надання послуг необхідно проводити тільки після підтвердження того, що вхідні матеріали відповідають заданим вимогам, обладнання придатне для експлуатації, а персонал має необхідний рівень кваліфікації. Процес затверджується тільки після отримання висновку про те, що його можливості відповідають вимогам, поставленим до виробництва продукції або надання послуги з заданими показниками якості, або кращі за ці вимоги.

Деякі контракти можуть передбачати необхідність затвердження критичних спеціальних процесів замовником.

### **Процеси системи управління якістю на стадії матеріально-технічного забезпечення та закупівлі в готельно-ресторанному господарстві**

Матеріали, сировина та напівфабрикати є частиною продукції, що виробляється, та послуг, що надаються. Якість технологічного обладнання, приладів, оснащення, засобів контролю тощо, технічні послуги безпосередньо впливають на якість продукції та послуг.

Одним із найважливіших завдань підприємства готельно-ресторанного господарства є забезпечення відповідності матеріалів, які надходять із зовнішніх джерел, як вимогам самого підприємства, так і вимогам замовника.

На цій стадії до основних процесів системи управління якістю належать:

- визначення вимог до документації, креслень і замовлень на постачання (закупку) продукції;
- вибір прийнятних постачальників (субпідрядників);
- контроль та оцінювання системи управління якістю в постачальника;
- розробка угод (умов договору) з якості продукції, яка постачається (закупується);
- установа, узгодження та фіксація методів перевірки відповідності поставки вимогам замовника;
- розробка угод (документів) із вирішення спірних питань щодо якості покупної продукції;
- планування й організація робіт із вхідного контролю продукції, яка надходить від постачальника (субпідрядника), а також організація взаємодій із якості продукції з постачальниками (субпідрядниками);
- реєстрація й оцінювання даних про якість покупної продукції, ведення претензійної роботи;
- аналіз даних щодо претензій до постачальників (субпідрядників) стосовно виконання договірних зобов'язань щодо технічних характеристик, умов контролю та випробувань, пакування й маркування продукції;
- проведення робіт із підготовки підрозділами технічно й економічно обґрунтованих замовлень на закупівлю комплектуючих виробів, сировини,

матеріалів, напівфабрикатів, іншої продукції, оснащення, засобів контролю, а також замовлень на технічні й інші послуги;

- формування спільних із постачальниками (субпідрядниками) програм заходів із забезпечення якості сировини, матеріалів, напівфабрикатів тощо;
- здійснення оперативної взаємодії з якості сировини, матеріалів, напівфабрикатів, обладнання, оснащення, інструменту з постачальниками;
- періодичний аналіз та затвердження документації з виконання умов контрактів на закупку.

Складним завданням матеріально-технічного постачання є вибір кваліфікованих постачальників (субпідрядників). Керівництво закладу готельно-ресторанного господарства встановлює порядок оцінювання постачальника (субпідрядника), враховуючи такі фактори:

- 1) можливість постачальника (субпідрядника) задовольняти вимоги до якості продукції, послуги;
- 2) наявність у постачальника (субпідрядника) обладнання, інструменту, необхідного технічного забезпечення та персоналу необхідної кваліфікації;
- 3) виробничі можливості постачальника (субпідрядника) та його спроможність дотримуватися точно визначених графіків постачання;
- 4) комерційна та фінансова стабільність постачальника (субпідрядника);
- 5) ефективність системи управління якістю постачальників.

### **Процес вибору постачальників**

Для нових постачальників (субпідрядників) проводиться повна перевірка їхніх можливостей. Загальну відповідальність за цю роботу несе служба, яка займається матеріально-технічним постачанням. На першому етапі перевірки можливостей постачальника (субпідрядника) необхідно отримати дані щодо засобів виробництва, персоналу, організації діяльності та фінансів поряд із даними про його можливість постачати продукцію необхідного рівня якості.

Оцінювання постачальників (субпідрядників) потребує проведення експертизи в різних сферах функціонування підприємства — технічній, фінансово-економічній і виробничій, тому для виконання цього завдання призначається комісія, до якої входять експерти з різних служб і відділів, а загальну координацію здійснює служба, яка займається матеріально-технічним постачанням. Якщо на цьому етапі буде виявлено, що постачальник неспроможний виконати замовлення, то наступний етап перевірки не проводиться.

Якщо постачальник буде мати потенційні можливості, то група експертів має відвідати його підприємство для виконання безпосередньої перевірки потужностей, виробничої інфраструктури та системи управління якістю. При цьому жодна критика постачальника не припускається. Група експертів має зосередити увагу на ділянках, які безпосередньо впливають на здатність постачальника виконати замовлення. Для збору цієї інформації можна використовувати опитувальний листок групи експертів.

Відповідно до висновків експертної групи відділ, що займається матеріально-технічним постачанням, може прийняти одне з розглянутих нижче рішень. Якщо виявлено, що потенційний постачальник має надійну систему управління якістю, його назва включається до списку зареєстрованих постачальників. Якщо в нього є невеликі недоліки, які рекомендовано

виправити, постачальник реєструється після їхнього виправлення та наступної перевірки. Якщо виявляються значні недоліки, то керівництву повідомляється, що на цей час їхнє підприємство не може бути зареєстроване як постачальник.

Під час оцінювання постачальників, із якими вже існують зв'язки, дуже важливо вести детальну реєстрацію інформації стосовно постачання, а саме: про кількість продукції (матеріалів), що була отримана, кількість забракованої продукції, про дотримання графіків постачання, про частку цього постачальника в загальному обсязі постачання продукції (матеріалів) за певний період.

Визнання системи управління якістю постачальника з боку таких важливих замовників, як оборонний комплекс та органи сертифікації, може бути використаним під час оцінювання постачальника. Проте необхідно переконатися в тому, що обладнання постачальника забезпечує рівень технічного процесу відповідно до вимог якості продукції, яка постачається.

Необхідно також перевірити наявність у постачальника виробничих потужностей і фінансових засобів для виконання замовлення з додаткового постачання, продовжуючи виконувати замовлення своїх замовників. При одноразових закупках або закупках невеликими кількостями підприємство готельно-ресторанного господарства має провести детальну контрольну перевірку та випробування раніше використання продукції (матеріалів).

Постачальники реєструються щодо конкретної продукції на обмежений період, наприклад, на два роки. Поряд із поточним контролем продукції, яка постачається, підприємство здійснює періодичну перевірку підтримання встановлених характеристик якості своєї роботи зареєстрованих постачальників.

Для здійснення періодичних перевірок у відділі, що займається матеріально-технічним постачанням, формується контрольна, або ревізійна група. Усі висновки реєструються, а дані використовуються для коригування реєстраційного списку затверджених постачальників. Для доповнення або виключення зареєстрованих назв установлюються відповідні критерії.

Успішне постачання починається з чіткого визначення вимог, зазначених в умовах контракту, кресленнях і замовленнях на постачання, що надаються постачальникові.

Підприємство готельно-ресторанного господарства розробляє відповідні методи, які гарантують, що вимоги до постачання визначені, передані та повністю зрозумілі постачальникові. До цих методів можуть включатися процедури підготовки документації на постачання, зустрічі представників підприємства з постачальниками до подання замовлення на постачання й інші методи.

Документація на постачання має містити дані, які характеризують замовлену продукцію, і включати такі елементи:

- точну ідентифікацію продукції та ґатунку;
- інструкції з контролю;
- нормативний документ (стандарт, технічні умови), що застосовується.

Усі вимоги до продукції та послуг, а також методи контролю (випробувань), мають відповідати прийнятним стандартам (у т. ч. міжнародним) або технічним умовам. Статус усіх документів, на які є

посилання в замовленні, необхідно визначити. Вимоги щодо проміжного контролю мають бути встановленими в замовленні на постачання як «критичні точки». Це етапи процесу виробництва, після яких необхідно провести контроль. У замовленні на постачання має обумовлюватися надання постачальником копій актів випробувань.

До подання замовлення на постачання заклад готельно-ресторанного господарства ретельно перевіряє точність і правильність замовлення на постачання. Будь-які зміни в замовленні на постачання, зроблені пізніше, аналізуються та дозволяються до застосування уповноваженою особою, яка затверджувала замовлення.

Під час підготовки замовлення передбачаються такі етапи:

- замовник (заклад готельно-ресторанного господарства) визначає, чи він затверджуватиме матеріал для використання у виробництві;
- у разі необхідності надання зразка в замовленні вказують його розміри, спосіб відправлення й опис випробувань, які він проходитиме;

Процес постачання та перевірки продукції

- чітко визначається методика санкціонованих відхилень від креслень і технічних умов або від певних вимог до якості. Відсутність відхилень має передбачатися;
- у замовленні вказується місце та метод контролю, спосіб вибірки (під час вибіркового контролю), методика усунення відбракованих екземплярів продукції та повторного подання виправленої продукції;
- зазначається спосіб маркірування, пакування і транспортування продукції;
- із метою усунення розбіжностей детально визначаються умови гарантії, методики подання скарг і розв'язання суперечливих питань.

Система перевірки відповідності продукції, що постачається, вимогам замовника узгоджується до остаточного оформлення замовлення на постачання.

Підтвердження відповідності продукції вимогам замовника (закладу готельно-ресторанного господарства) може відбуватися за такими способами:

- заклад готельно-ресторанного господарства покладається на систему управління якістю постачальника;
- постачальник надає дані випробувань або дані з управління технологічним процесом;
- заклад готельно-ресторанного господарства проводить вибірковий контроль (випробування) під час отримання продукції;
- контроль здійснюється постачальником до відправлення або під час виробництва або надання послуг за домовленістю;
- проводиться сертифікація незалежними органами з сертифікації.

Підприємство готельно-ресторанного господарства зазначає в замовленні на постачання в разі необхідності виконання робіт із перевірки продукції на підприємстві постачальника кінцевим користувачем.

Установлення й узгодження методів перевірки передбачає обмін даними з контролю та випробувань для підвищення якості продукції. Реєстрація даних про якість купованої продукції проводиться з метою свідоцтва контролю закупівель, а також поточного контролю за роботою постачальників. Великі підприємства можуть мати систему складання рейтингу постачальників на основі об'єктивних критеріїв.

Дані про якість закупівель формують базу для аналізу технічних умов і методів контролю під час наступних закупівель. Підприємству готельно-ресторанного господарства доцільно розробити стандартні методи та форми для реєстрації та контролю за постачанням, здійснення яких більш раціональне за допомогою комп'ютера для полегшення оброблення та використання інформації.

Підприємство готельно-ресторанного господарства детально знайомить постачальників із власними вимогами до якості продукції, а також розробляє спільні заходи для розв'язання проблем, пов'язаних із якістю. Продукція, яка постачається замовником (споживачем), є власністю замовника й надається підприємству (постачальнику) для використання з метою задоволення конкретних вимог. Підприємство бере на себе відповідальність за ідентифікацію, обслуговування, зберігання, вантажно-розвантажувальні роботи та використання протягом періоду, коли ця продукція перебуває на підприємстві.

Під час отримання продукції від замовника (споживача) підприємство (постачальник) має:

- організувати обстеження продукції під час її отримання для перевірки ідентичності, підтвердження кількості, визначення дефектів, що виникли під час транспортування. Якщо в контракті передбачений контроль або випробування під час отримання, то ця процедура супроводжується виконанням відповідних реєстраційних записів;
- забезпечити правильне зберігання, вантаження — вивантаження й обслуговування на період, доки продукція перебуває в постачальника;
- використовувати принцип «першим підійшов — першим обслуговується»;
- періодично перевіряти продукцію під час зберігання для виявлення її псування та визначення поточного стану;
- ідентифікувати та забезпечити охорону продукції з метою запобігання несанкціонованому використанню, ураховуючи те, що продукція є власністю замовника.

Якщо під час періодичних перевірок або використання продукції виявлені дефекти або невідповідності, підприємство (постачальник) негайно сповіщає про це замовника (споживача) для прийняття рішення для вживання заходів. Замовник (споживач) надає підприємству (постачальнику) повну інформацію про правильне використання й обслуговування продукції, що постачається.

### **Процеси системи управління якістю на стадії виробництва продукції та надання послуг готельно-ресторанного господарства**

До процесів системи управління якістю на стадії виробництва продукції належать:

- планування й організація робіт із управління процесами технічного контролю та випробувань продукції; контролю технології виробництва; технічної діагностики стану обслуговування;
- функціонування систем забезпечення (енергопостачання, транспорту, комунікацій); контролю стану виробничого середовища;
- проектування робіт із метрологічного забезпечення виробництва та якості продукції;
- контроль стану дотримання вимог нормативної документації;

- контроль виконавчої дисципліни й атестація персоналу;
- забезпечення ритмічності виробництва;
- проведення технічного контролю, випробувань, технічної діагностики на різних стадіях виробництва продукції, у т. ч. використання статистичних методів контролю;
- систематична перевірка (контроль) стану забезпечення точності та стабільності технологічних процесів, дотримання технологічної дисципліни;
- упровадження сучасних інформаційних технологій профілактики, виявлення дефектів і браку;
- перевірка дотримання вимог щодо загальних умов виробництва (за об'єктами та видами операцій);
- оцінювання якості виготовлення продукції;
- проведення технічного обслуговування та плановопопереджувальних ремонтів обладнання;
- відновлення та дороблення продукції, оснащення, інструменту, пристроїв;
- проведення спеціальних заходів із забезпечення якості виготовлення інструменту, оснащення пристроїв, допоміжного обладнання;
- проведення заходів із забезпечення якості під час складування та зберігання сировини, матеріалів, напівфабрикатів, комплектуючих виробів, обладнання, інструменту, оснащення, пристроїв;
- контроль невідповідної продукції, організація та проведення розбракування, відбракування, ізоляції й утилізації продукції неналежної якості, зберігання продукції до завершення процедур контролю та випробувань;
- атестація виробництва, технологічних процесів і робочих місць, підготовка до сертифікації системи якості;
- атестація обладнання, оснащення, інструменту власного виготовлення;
- організація та здійснення робіт із забезпечення якості під час внутрішнього обслуговування (транспортування проміжної внутрішньо цехової та міжцехової продукції, оснащення, інструменту, пристроїв, вантажно-розвантажувальні роботи);
- організація та забезпечення функціонування системи обліку й оцінювання витрат на забезпечення якості продукції;
- упровадження й аналіз ефективності функціонування економічних методів управління якістю під час виробництва продукції;
- проведення поточного контролю й підвищення кваліфікації персоналу;
- контроль за діяльністю персоналу, здійснення заходів із його стимулювання з метою забезпечення якості продукції;
- інформування керівництва та підрозділів про якість продукції та робіт із забезпечення якості.

На всі виробничі процеси впливають різні фактори, наприклад, зміни в навколишньому середовищі, які можуть призвести до відхилень процесів від установлених значень. Управління процесами необхідне для запобігання або зменшення впливу таких змін.

Процеси, якими не управляють, можуть призвести до виробництва дефектної продукції, що призведе до значних збитків та порушення графіків виробництва. Тому важливо в підприємстві готельно-ресторанного господарства розробити ефективну систему управління та контролю, яка здатна

виявляти відхилення у процесі за перших ознак появи та запроваджувати коригувальні дії з метою не допускання виготовлення дефектної продукції.

Для досягнення ефективності, управління виробничим процесом має утворювати замкнений цикл і складатися з таких дій:

- контроль процесу для виявлення відхилень;
- аналіз даних, отриманих під час контролю, із метою визначення причин відхилення та необхідних коригувальних заходів;
- інформування оператора процесу про необхідні коригувальні заходи;
- регулювання процесу.

Показником ефективності системи управління є час її реагування, а саме: проміжок часу між появою відхилень і застосуванням коригувальної дії. Цей час можливо зменшити шляхом застосування ефективних способів виявлення та аналізу відхилень. Цієї мети можна досягти, використовуючи системи контролю або інші системи спостереження за процесом у визначених точках виробництва. Однак не завжди є змога провести контроль у всіх точках виробничого процесу через тривалість і кількість випробувань.

Відомі кілька методів управління процесом, починаючи від простої перевірки та закінчуючи складними статистичними методами. Здебільшого обираються прості методи, які можуть виконуватися самими операторами. Більш складні статистичні методи застосовуються тільки щодо критичних параметрів і тих випадків, коли неконтрольований процес може призвести до виготовлення продукції, яка не відповідає вимогам.

**Найпростіший спосіб управління (контролю) процесом — це самоперевірка.** Після завершення будь-якої операції або роботи оператор сам виконує перевірку важливих показників якості. Ця перевірка може бути візуальною або виконуватися за допомогою простих калібрів або приладів.

Основною перевагою самоперевірки є простота та швидкість застосування.

Вибіркова перевірка — це також простий метод, який полягає в перевірці через певні проміжки часу декількох виробів для впевненості в тому, що вони відповідають вимогам якості. Вибіркова перевірка може виконуватися майстром цеху або спеціальними контролерами. Цей метод зазвичай застосовується для процесів, які не вимагають особливої точності, а вихідна продукція є одноманітною.

Контроль за етапами, або контроль у процесі виробництва передбачає перевірку продукції після кожної операції або групи операцій, унаслідок яких у продукції формуються певні показники якості. Щоб гарантувати виявлення дефектів на найбільш ранньому етапі, точки контролю розташовуються безпосередньо на місці виробництва, де продукція передається контролером після кожного важливого етапу обробки. Під час контролю за етапами відповідні показники продукції перевіряються за кресленнями та технічними умовами. Непридатна продукція відбраковується.

Контроль за етапами застосовується для спеціальних (критичних) компонентів або виробів, або у процесах, де дефектного виходу неможливо уникнути. Це дорогий метод, який вимагає багато часу й не завжди підходить для процесів масового виробництва. Контроль за етапами створює уявлення, що

відповідальність за якість лежить переважно на контролерах, а не персоналі, зайнятому у виробництві.

Статистичні методи управління технологічним процесом базуються на принципі, що всі процеси мають закладену в них змінність. **Створення моделі змінності дає змогу використовувати її для прогнозування рівня якості й індикації моментів у випадках необхідності застосування коригувальних дій, забезпечивши таким чином керованість процесів.**

Основні переваги статистичних методів полягають у наступному:

- 1) вони інформують про вірогідність дефектних виходів, перш ніж вони будуть виявлені фактично;
- 2) вони не потребують великого фізичного контролю за кожним виробом або напівфабрикатом для збереження високого рівня якості.

Наведені характеристики роблять статистичні методи управління процесом ідеальними для масового виробництва.

Методами контролю процесу, які часто використовуються, є розподіл частотності, контрольні карти та передконтрольні перевірки.

Управління процесом дає змогу постійно контролювати відхилення характеристик процесу від намічених значень. Процес вважається керованим, доки ці відхилення лишаються в заданих межах управління. Якщо відхилення перевищують встановлені межі, процес виходить з-під контролю. Продовження функціонування такого процесу призведе до випуску продукції, яка не відповідає технічним умовам. Отже, процес, що став некерованим, зупиняється.

**У підприємстві готельно-ресторанного господарства мають розроблятися чіткі інструкції стосовно того, коли необхідно зупинити процес, і хто має це санкціонувати.**

У разі виявлення стану виходу процесу з-під контролю, дані щодо відхилення від процесу аналізуються спеціально призначеними особами у виробничому відділі або службі управління виробництвом для визначення причини надлишкового відхилення та необхідних коригувальних дій. Після виявлення причини обираються та застосовуються відповідні коригувальні дії (модифікація матеріалів, зміна технологічного оснащення, регулювання обладнання тощо). Потім повторно вивчається вихід процесу. Якщо відхилення залишається за межами припустимого діапазону, аналіз і коригування повторюються, доки процес знову не стане керованим.

Не обов'язково процес, який не контролюється, дає дефектний вихід. Однак, такий процес не дає гарантії виготовлення продукції, яка відповідає вимогам. Отже, виявлення стану виходу процесу з-під контролю є стадією запобігання, яка дає операторам час на виконання коригувальних дій для запобігання виготовлення дефектної продукції.

Результати спеціальних процесів за допомогою контролю та випробувань не можуть бути повністю перевірені на відповідність вимогам.

Показники продукції, яку випускають унаслідок таких процесів, не завжди можливо ефективно виміряти. У цю категорію входять процеси, які вимагають спеціальних професійних навичок. При цьому важливим є здійснення суворого контролю під час проходження процесу. Для доведення до відповідності вимогам управління технологічним процесом спеціальні процеси

оцінюються до введення в дію для виробництва продукції та підлягають перевірці за такими критеріями:

- точність обладнання, яке використовується для виготовлення або вимірювання продукції, включаючи встановлення значень і налагоджування;
- професійні навички операторів щодо вимог якості;
- спеціальні вимоги до довкілля, які впливають на якість продукції;
- ведення необхідним чином даних щодо персоналу, обладнання, інструменту, документації.

У випадку, коли кінцева продукція складається як із покупних товарів, так і з напівфабрикатів або компонентів, вироблених на самому підприємстві, щоб гарантувати необхідну якість кінцевої продукції, управління якістю має охоплювати всі етапи виробництва як напівфабрикатів і компонентів, що виготовляються на самому підприємстві, так і покупних товарів.

Для цього створюється мережа контрольних пунктів у стратегічних точках виробництва. У кожному контрольному пункті контрольований показник якості чітко визначається. Для виконання цієї функції в підприємстві готельно-ресторанного господарства забезпечується наявність кваліфікованого персоналу й адекватного випробувального обладнання.

Велике значення для функціонування мережі контрольних пунктів мають детальні інструкції, у яких викладаються:

- контрольовані характеристики якості;
- відповідальність за пункт контролю;
- методики спостереження за процесом відбору зразків і перевірки (випробування) продукції;
- методика аналізу даних контролю, критерії для прийняття рішень щодо якості процесу (продукції), повноваження щодо зупинення процесу у випадку його виходу з-під управління;
- методика передачі інформації щодо якості процесу в точці виробництва та відповідальність за виконання регулювання процесу;
- методика зворотного зв'язку з відділом планування процесу, яка потрібна для передачі інформації в разі необхідності внесення змін до процесу.

Для планування мережі управління процесом розробляється технологічна схема послідовності операцій, яка охоплює всі стадії виробничого процесу. На основі цієї схеми визначаються критичні точки, у яких необхідно контролювати показники якості продукції. Залежно від характеру процесу та показників якості обирається метод контролю для застосування в кожній критичній точці. Місце розташування кожного контрольного пункту залежить від методу контролю, розташування точки виробництва та можливостей випробувального обладнання.

Із метою оптимізації роботи персоналу, який здійснює контроль за якістю, для декількох компонентів можуть обладнуватися спільні контрольні пункти, або один контролер якості може відповідати за кілька контрольних пунктів. Контрольні пункти необхідно організувати так, щоб вони були частиною нормального перебігу технологічного процесу та відповідали вимогам мінімуму вантажно-розвантажувальних робіт і руху матеріалів.

Особливу увагу необхідно звернути на те, щоб контрольний пункт не став

«вузьким місцем» процесу виробництва. Пропускна здатність контрольного пункту має відповідати продуктивності контрольованого процесу.

Періодично підприємство готельно-ресторанного господарства може вносити зміни до процесу виробництва. Це відбувається з однієї з таких причин:

- виникнення проблем, пов'язаних із якістю;
- використання нового обладнання або технологічного оснащення для збільшення виробничої потужності або продуктивності;
- зміни внаслідок інших змін, необхідних на попередній або наступній стадіях виробництва;
- задоволення спеціальних вимог замовника.

Обов'язково визначаються особи, які відповідають за санкціонування внесення змін у процес, і в разі необхідності забезпечується отримання згоди з боку замовника. Усі зміни в конструкції, оснащенні, обладнанні, матеріалах, технології обов'язково документуються. Розроблюються методики реалізації змін процесу та механізм поточного контролю за виконанням усіх змін, включаючи зміни у методиках випробувань.

Після будь-якої зміни процесу продукція підлягає оцінюванню для підтвердження того, що всі внесені зміни сприяли підвищенню якості продукції.

Жодна система виробництва не виключає виготовлення продукції, що не відповідає вимогам. Тому кожному підприємству (постачальникові) необхідно мати задокументовану методику для запобігання відправлення невідповідної продукції замовнику, а якщо невідповідність виявлена під час виробництва — методику затримки продукції.

Невідповідність зазвичай виявляється на одному з етапів контролю. Невідповідна продукція чітко ідентифікується за допомогою певного коду або знаку. Спосіб ідентифікації має забезпечувати неможливість знищення коду або знаку.

При появі продукції, що не відповідає вимогам, виробничий процес зупиняється. Якщо методикою був передбачений вибірковий контроль, то необхідно провести 100-відсотковий контроль попередньої партії. Рішення з цих питань залежить від продукції та характеру невідповідності.

У підприємства готельно-ресторанного господарства має бути методика фізичного відокремлення невідповідної продукції. Визначається ізольована дільниця для зберігання невідповідної продукції, яка контролюється задля запобігання використанню цієї продукції. Уся невідповідна продукція підлягає аналізуванню, яке виконується спеціально призначеною особою для прийняття одного з таких рішень:

- прийом в існуючих умовах (коли невідповідність незначна та не вплине на експлуатаційні показники кінцевої продукції; якщо є замовник, це узгоджується з ним);
- переробка (коли є змога виправити невідповідність);
- ремонт (коли є можливість зробити ремонт або повторну обробку);
- пересортування (продукції присвоюється нижча категорія якості, вимогам якої вона відповідає);
- брак (продукцію необхідно вилучити як брак і передати у відходи).

Якщо постає необхідність у використанні невідповідної продукції, вона вважається «прийнятою з відхиленням від нормативної документації». В умовах контракту замовникові подається офіційне замовлення, у якому викладається характер невідповідності, кількість невідповідних компонентів і докладні способи виправлення. У неконтрактних умовах призначається уповноважена особа для затвердження відхилень від вимог.

У підприємства готельно-ресторанного господарства має бути методика, що визначає операції, які необхідно виконати під час переробки, виправлення або ремонту продукції, та повторний контроль, який проводиться з метою оцінювання відповідності продукції вимогам, перш ніж випустити її для подальшої обробки або поставки замовникові.

Якщо невідповідність продукції стосується декількох підрозділів підприємства, їх повідомляють про невідповідність і про рішення, прийняті щодо невідповідної продукції. Для контролю невідповідної продукції складається окремий звіт із детальним і повним описом проблем і вжитих заходів.

Основним напрямком діяльності з метрологічного забезпечення виробництва та якості продукції є:

- забезпечення єдності та необхідної точності вимірювань, підвищення рівня й удосконалення техніки вимірювань, випробувань і контролю;
- забезпечення впровадження нормативних документів, що регламентують норми точності вимірювань, методики виконання вимірювань, методи та засоби повірки, вимоги до метрологічного забезпечення підготовки виробництва;
- проведення метрологічної експертизи конструкторської, технологічної та нормативної документації;
- аналіз причин порушення технологічних режимів, браку продукції, непродуктивних витрат сировини, матеріалів, енергії й інших витрат у виробництві, пов'язаних зі станом засобів вимірювань, контролю і випробувань та виконанням контрольно-вимірювальних операцій;
- розробка та впровадження локальних перевірочних схем за видами вимірювань, установлення періодичності повірки засобів вимірювань;
- організація та проведення повірки, ремонту та зберігання засобів вимірювань.

Проведення профілактики (обслуговування) та планово-попереджувальних ремонтів обладнання потрібно здійснювати за планами-графіками. Керівництво розподіляє конкретні обов'язки між усім персоналом, задіяним у процесі надання послуг, у т. ч. передбачає отримання оцінок з боку постачальника та споживача.

Надання послуги споживачам передбачає:

- дотримання заданих технічних умов на надання послуги;
- контроль за дотриманням технічних умов на послугу;
- коригування процесу при виявленні відхилень.

Управління якістю є невід'ємною частиною процесу надання послуги, що включає:

- вимірювання та перевірку ключових видів діяльності в межах процесу надання послуги з метою уникнення небажаних тенденцій і незадоволення споживачів;

- самоконтроль залученого до надання послуги персоналу як невід'ємну частину вимірювання параметрів процесу;
- остаточне (при безпосередній взаємодії зі споживачем) оцінювання підприємством готельно-ресторанного господарства послуги з метою визначення перспектив стосовно її якості.

Надана споживачем оцінка послуги — це остаточна міра її якості. Реакція споживача може бути невідкладною, може з'явитися за певний час або заднім числом. Зазвичай, оцінюючи надану послугу, споживач виходить лише з власної суб'єктивної думки. Споживачі не завжди з власної ініціативи повідомляють організацію, яка надає послуги, про свою оцінку наданої їм послуги. У разі свого незадоволення послугами споживачі найчастіше припиняють користуватися ними або купувати їх, не повідомляючи про це організацію, яка надає послуги, тобто не надають останній змоги виконати відповідні коригувальні дії. Враження про задоволеність споживача, сформоване на підставі відсутності претензій, може призвести до помилкових висновків.

Підприємство, що надає послуги готельно-ресторанного господарства, має провадити практику постійного оцінювання та визначення ступеня задоволеності потреб споживача. Ступінь задоволеності має відповідати професійним та етичним нормам підприємства. При такому оцінюванні виявляються як позитивні, так і негативні відгуки та їхній ймовірний вплив на майбутню діяльність закладу готельно-ресторанного господарства.

Оцінюючи ступінь задоволеності споживача, основну увагу слід приділяти тому, наскільки такі показники, як короткий опис послуги, технічні умови на неї та на її надання, а також процес надання послуги відповідають потребам споживача.

Підприємство готельно-ресторанного господарства вважає, що послуги, які ним надаються, належного рівня, проте споживач може з цим не погоджуватися, визначаючи неадекватність технічних умов, процесів чи критеріїв. Оцінку наданої послуги, що дає споживач, слід порівнювати з уявленням та оцінкою підприємства готельно-ресторанного господарства з метою визначення їхньої адекватності та необхідності застосування заходів з підвищення якості.

З метою визначення ступеня дотримання технічних умов на послугу та задоволення потреб споживача, заклад готельно-ресторанного господарства реєструє статус робіт, які виконуються на кожному етапі процесу надання послуги. Виявлення випадків невідповідності послуг висуненим до них вимогам та інформування про це — завдання й обов'язок кожного працівника підприємства готельно-ресторанного господарства. Необхідно робити все можливе для виявлення потенційних невідповідностей послуги до того, як вони виявляться у споживача.

У системі управління якістю закладу готельно-ресторанного господарства передбачаються обов'язки та відповідальність за виконання коригувальних дій. При виявленні невідповідності її реєструють, аналізують та усувають. Коригувальні дії зазвичай виконують у два етапи. Перший етап полягає в негайних заходах, спрямованих на задоволення потреб споживача, другий — в оцінюванні основної причини невідповідності та плануванні необхідних

довготермінових коригувальних дій, що дозволять запобігти повторній появі виявленого недоліку.

Довготермінові коригувальні дії мають бути пропорційними величині та впливу виявленого недоліку. Під час проведення коригувальних дій слід контролювати їхню ефективність.

Підприємству готельно-ресторанного господарства необхідно впроваджувати розроблені методики контролю та супроводу системи вимірювання параметрів послуги. **До засобів управління належать: відповідна кваліфікація персоналу, методики вимірювання параметрів і будь-які аналітичні моделі програмного забезпечення, що застосовується для проведення вимірювань і випробувань.**

Уся діяльність із проведення вимірювань і випробувань, у т. ч. проведення опитувань і анкетувань споживачів, має пройти випробування на дієвість і надійність. Застосування, калібрування й утримання усього вимірювального й випробувального обладнання, що використовується для виконання послуг або оцінки їхньої якості, мають контролюватися, щоб забезпечити впевненість у рішеннях, які приймаються. Похибку вимірювань необхідно зіставляти із закладеною у відповідних вимогах. У разі виявлення відхилень від вимог потрібно застосовувати відповідні коригувальні дії.

## **ТЕМА 7. Управління якістю на стадіях реалізації й експлуатації продукції**

До процесів системи управління якістю на стадії перевірки якості продукції та послуг належать:

- вхідний контроль і випробування, а також контроль якості сировини, матеріалів, напівфабрикатів у процесах їхнього зберігання і транспортування;
- контроль параметрів обладнання, оснащення, інструменту, пристроїв, систем енергозабезпечення, транспортування та виробничого середовища;
- контроль за станом тари та пакування, відповідністю їх параметрів вимогам нормативних документів і договорів;
- конструкторський контроль і нагляд за виробництвом;
- контроль за дотриманням технологічної дисципліни;
- метрологічний контроль і нагляд;
- контроль і випробування готової продукції та послуг (за встановленими параметрами), реєстрація результатів (оформлення протоколів);
- технічна діагностика стану обладнання;
- ідентифікація статусу продукції та послуг за результатами контролю та випробувань;
- контроль та обслуговування контрольного, вимірювального та випробувального обладнання;
- систематичний аналіз міжцехових і зовнішніх рекламацій, причин повернення продукції або неякісного надання послуг;
- розроблення пропозицій щодо забезпечення та підвищення якості продукції й послуг.

Підприємству готельно-ресторанного господарства необхідно планувати та документувати роботи з контролю та випробувань.

Під час розробки методик контролю враховуються такі аспекти:

- 1) продукція або контракт, для яких розробляються методики контролю;
- 2) етапи, за якими здійснюються методики контролю;
- 3) персонал, який виконує методики контролю;
- 4) характеристики, які контролюються;
- 5) тип контролю (вибірковий або суцільний);
- 6) критерії прийому;
- 7) тип інформації, яка реєструється та система ведення реєстраційних записів.

Установлюється баланс між різними видами контролю продукції та послуг: вхідним, під час виробництва, у готовій продукції, за обсягом. Обсяг цих робіт залежить від рівня якості, що очікується замовником, і засобів контролю, наявних на підприємстві готельно-ресторанного господарства.

Будь-який вид виробничої діяльності припускає здійснення контролю за результатами цієї діяльності. «Контроль» етимологічно походить від французького слова «controle» — список, що ведеться у двох екземплярах.

Порядок розробки, побудови, оформлення, узгодження та затвердження галузевої нормативно-технічної й технологічної документації на продукцію ресторанного господарства» вводить новий вигляд нормативної документації – техніко-технологічні карти, у які, окрім органолептичних, уключаються і фізико-хімічні показники.

Стандарти та технічні умови регламентують порядок контролю, а техніко-технологічні карти – не регламентують. Продукція, що випускається за

техніко-технологічними картами, контролюється на основі використання діючих стандартизованих методів контролю.

У 90-і роки заклади ресторанного господарства все рідше користуються збірниками рецептур і розробляють власні рецептури. Асортимент кулінарної продукції став розширюватися. З'явилися нові види кулінарної продукції.

Основним технологічним документом є технологічні карти. Проте підходи до контролю цієї продукції залишилися старими: вона контролюється на повноту вкладання сировини відповідно до Методичних указівок із лабораторного контролю якості їжі, розроблених УкрНДІТГХ і затвердженими наказом Міністерства торгівлі СРСР № 294 у 1981 році. У ці методичні вказівки були включені спрощені методи лабораторного контролю на підставі вивчення досвіду роботи галузевих лабораторій.

Зазначені методичні вказівки стали головним документом у роботі всіх служб, що контролювали якість кулінарної продукції. Завдання контролю мають формулюватися одночасно з формулюванням цілей і завдань підприємства, діяльність якого без здійснення контролю неможлива. Контроль є невід'ємною складовою діяльності будь-якого підприємства, регулятором чинників, які формують якість на всіх стадіях виробничого процесу й забезпечують випуск продукції стабільної якості. Тільки на підставі всебічного контролю можна раціонально здійснювати виробництво та випускати продукцію високої якості, що задовольняє вимоги споживачів.

Аналіз чинників, що формують якість кулінарної продукції, розуміння природи цих факторів припускає розробку програми внутрішньовиробничого контролю.

Виробничий контроль здійснюється на всіх його етапах, починаючи з вимог, що висуваються до якості сировини, яка надходить на підприємство, постійного контролю за безперебійною роботою виробничого устаткування відповідно до технології виробництва, параметрами технологічного процесу та якістю готової продукції.

Програма внутрішньо-виробничого контролю включає:

- перелік продукції, що випускається, а також видів діяльності, що становлять потенційну небезпеку для людини та підлягають санітарно-епідеміологічній оцінці;
- схему технологічного процесу під час виробництва продукції або надання послуг;
- основні показники (критерії) безпеки та якості, що регламентують методи контролю за ними;
- перелік устаткування, що використовується для проведення технологічного процесу та зведення про метрологічну перевірку устаткування;
- обсяг, порядок і періодичність проведення виробничого контролю сировини, напівфабрикатів, готової продукції;
- схеми контролю параметрів технологічних процесів;
- карту метрологічного забезпечення;
- перелік посад працівників, які мають проходити медичний огляд, професійну гігієнічну підготовку;
- контроль за наявністю санітарно-епідеміологічних висновків;
- контроль за умовами транспортування (зокрема, наявність

- санітарного паспорта на транспорт, контроль температури транспортування);
- заходи, що передбачають обґрунтування безпеки для людини й навколишнього середовища;
  - здійснення дезінфекційних і дератизаційних заходів, контроль за ефективністю вживаних препаратів;
  - перелік шкідливих виробничих чинників (хімічних і фізичних) й організація заходів за виконанням вимог санітарного законодавства до умов праці з зазначенням точок, у яких здійснюються вимірювання, періодичності їхнього вимірювання;
  - перелік форм обліку та звітності, установлені чинним законодавством із питань, пов'язаних із здійсненням виробничого контролю.

Вищезазначені чинники характеризують внутрішнє середовище формування безпеки та якості. До зовнішнього середовища, яке також впливає на якість і безпеку кулінарної продукції належать:

- постачальники сировини;
- постачальники устаткування;
- постачальники інвентарю, посуду;
- служба метрології, що займається перевіркою ваговимірювального, теплового устаткування;
- служба зовнішнього контролю.

Оцінка дії зовнішнього середовища на формування якості базується на наявності науково-обґрунтованої номенклатури показників якості продукції та програми позавідомчого контролю.

Програма позавідомчого контролю включає:

- наявність офіційно виданих санітарних правил, методів і методик контролю елементів, що впливають на якість і безпеку;
- перелік посадовців (працівників), на яких покладені функції зі здійснення позавідомчого контролю;
- обсяг, порядок і періодичність проведення позавідомчого контролю за сировиною та готовою продукцією;
- контроль за наявністю санітарно-епідеміологічних висновків за результатами перевірки підприємств;
- перелік форм обліку і звітності, установлені чинним законодавством із питань, пов'язаних із здійсненням виробничого контролю;
- інші заходи, проведення яких необхідне для здійснення ефективного контролю за дотриманням санітарних правил і гігієнічних нормативів, уживанням санітарно-протиепідемічних (профілактичних) заходів.

Внутрішнє та зовнішнє середовища формування якості складають систему.

Контроль на закладах готельно-ресторанного господарства умовно класифікується за наступними ознаками

Таблиця 5.1 — Класифікація видів контролю у закладах ресторанного господарства

Види контролю						
За напрямом контролю	За об'єктами контролю	За повнотою охоплення	За способом дії на об'єкт контролю	За етапом проведення контролю	За методами, що використовуються	За рівнем проведення контролю
<i>Технічний</i>	Виробничий контроль: – якості продукції, технологічного процесу, устаткування, технологічної дисципліни; – кваліфікації виконавців; – технологічної підготовки виробництва	Суцільний, вибіркового	Руйнівний, неруйнівний	Вхідний, операційний, приймальний	Органолептичний, візуальний, вимірювальний, ресстраційний, розрахунковий, експертний, соціологічний	Державний, відомчий
<i>Санітарно-бактеріологічний</i>	Контроль санітарного стану виробництва. Контроль безпеки продукції	Вибірковий	Неруйнівний, руйнівний	Вхідний, операційний, приймальний	Вимірювальний	Державний
<i>Екологічний</i>	Контроль безпеки виробництва	Вибірковий	Неруйнівний		Вимірювальний	Державний
<i>Податковий</i>	Контроль за дотриманням податкового законодавства	Вибірковий	Неруйнівний		Розрахунковий	Державний
<i>Проти-пожежної безпеки</i>	Контроль виробництва	Вибірковий	Неруйнівний		Візуальний	Державний

- за повнотою охоплення;
- за способом дії на об'єкт контролю;
- за етапом проведення контролю;
- за методами контролю, що використовуються;
- за рівнем проведення контролю.

Напрями контролю визначаються контрольованими об'єктами, завданнями та програмою його проведення.

У закладах ресторанного господарства існують такі напрями контролю:

- технічний;
- санітарно-бактеріологічний;
- екологічний;
- податковий;
- протипожежної безпеки.

Технічний контроль спрямований на перевірку відповідності об'єктів установленим технічним вимогам. Об'єктами контролю є якість продукції; технологічні процеси; обладнання; технологічна дисципліна; кваліфікація виконавців; технологічна підготовка виробництва.

Під час перевірки якості продукції контролюються органолептичні, фізико-хімічні показники. Контроль технологічних процесів передбачає перевірку наявності технологічної документації, що регламентує вимоги до їхнього проведення, наявності необхідного устаткування, правильності експлуатації. Під час контролю устаткування перевіряється його використання за призначенням, правильність експлуатації, технічний стан, метрологічні характеристики.

Контроль за дотриманням технологічної дисципліни передбачає перевірку правильності використання рецептур, послідовності проведення операцій, дотримання режимів обробки продуктів. Під час контролю кваліфікації виконавців перевіряється їхня професійна підготовка, наявність навичок та вмінь, прагнення до підвищення знань, удосконалення методів

роботи. Під час контролю технологічної підготовки виробництва перевіряються правильність організації робочих місць, наявність необхідного інструментарію, посуду, устаткування, ступінь механізації процесів.

Санітарно-бактеріологічний контроль провадиться з метою запобігання використанню недоброякісних продуктів, виявлення порушень санітарно-гігієнічних умов виробництва і джерел бактерійного забруднення, які становлять загрозу поширення інфекційних захворювань.

Екологічний контроль – це контроль за дотриманням правил охорони навколишнього природного середовища. Він спрямований на подолання негативних наслідків виробничої діяльності підприємств на природу, її збереження та поліпшення.

Податковий контроль - це контроль за правильністю нарахування прибутку, своєчасною сплатою податків. Це вид контролю, спрямований на виявлення незаконних видів діяльності на підприємстві.

Контроль протипожежної безпеки — це контроль за дотриманням вимог пожежної безпеки та вибухо-безпеки на підприємствах.

За повнотою охоплення контроль поділяється на:

- суцільний;
- вибірковий.

За способом впливу на продукт контроль поділяється на:

- руйнівний;
- неруйнівний.

Суцільний контроль може застосовуватися в тих випадках, якщо випробування не призводять до втрати споживчих властивостей контрольованої продукції (наприклад, під час перевірки маси продукції). У цьому випадку контроль неруйнівний. Під час контролю органолептичних, фізико-хімічних, мікробіологічних показників і показників безпеки продукція руйнується. Тому контроль має назву «руйнівний».

В умовах виробництва кулінарної продукції використовують переважно вибірковий контроль, сутність якого полягає в тому, що з партії контрольованої кулінарної продукції беруть вибірку, із якої складають середню пробу. Частина середньої проби піддається випробуванням, за даними яких розраховують певні показники якості контрольованої продукції. Одержані дані порівнюють із нормативними.

Під час контролю органолептичних і фізико-хімічних показників використовують випадкову вибірку, яка свідчитиме про якість усієї партії продукції, що контролюється. Випадковий відбір зразків провадиться з партії продукції однорідної за складом (продукція одного виготовлення, виготовлена в одних виробничих умовах, із однорідної сировини).

За етапами проведення контроль поділяється на:

- вхідний;
- операційний;
- приймальний.

Необхідність поетапного проведення контролю визначає різний зміст вхідного, операційного і приймального видів контролю. Рівень вхідного контролю та випробувань залежить від ступеня довіри до системи управління якістю постачальника (субпідрядника). Завдання вхідного контролю —

запобігти надходженню до закладу готельно-ресторанного господарства продукції, показники якості якої не відповідають вимогам нормативної документації. Здійснення вхідного контролю потребує від фахівців глибокого знання товарознавчих характеристик продуктів і вміння працювати з нормативною документацією, що регламентує вимоги, які висуваються до якості продукції, методи відбору проб, методи випробувань. У разі виявлення невідповідності матеріалів вимогам, продукція ізолюється для застосування відповідних заходів.

Вхідний контроль може бути кількісним і якісним. Кількісному контролю піддається кожна партія продукції, яка надходить до закладу ресторанного господарства. Результати контролю порівнюють з даними документації, що супроводжує продукцію.

Якісний контроль періодичний. Його частота визначається видом контрольованої продукції. Продукція харчової промисловості, яка виготовляється відповідно до вимог нормативної документації та за якою встановлений лабораторний контроль за місцем виробництва, має більш гарантовану якість, ніж сировина, що надходить від інших постачальників.

За стійкої якості того або іншого виду продукції за певний період контроль провадиться періодично. У цьому випадку кількість контрольованих показників обмежується. Негативні результати оцінки якості сировини, його пакування й маркування є підставою для висунення претензій постачальнику.

Завданнями операційного контролю є своєчасне виявлення чинників, що призводять до зниження якості готової продукції, і регулювання технологічних процесів, які дозволяють отримати продукцію стабільної якості.

Об'єктами операційного контролю є окремі операції технологічного процесу, що виконують певну роль у формуванні фізико-хімічних і органолептичних показників якості готової продукції. Проведення операційного контролю дозволяє своєчасно впливати на технологічний процес, корегувати та керувати ним з метою отримання якісної продукції.

Частота операційного контролю залежить від налагодженості технологічних процесів, ступеня стабільності якісних і кількісних показників контрольованої продукції.

Операційний контроль у закладах готельно-ресторанного господарства слід розглядати як активний чинник дії на продукцію, що випускається, оскільки домінуючою формою цього виду контролю є самоконтроль.

Контроль готової продукції, послуг (приймальний контроль) — це важлива функція із забезпечення якості, оскільки це остання можливість для підприємства готельно-ресторанного господарства перевірити відповідність продукції та послуг вимогам споживачів. До остаточного контролю продукції входять функціональний контроль і контроль експлуатаційних показників, якщо такий передбачений. Підприємству обов'язково слід переконатися в тому, що вхідний контроль і контроль у процесі виробництва виконувалися належним чином і наявні реєстраційні дані, що підтверджують прийнятність результатів цих перевірок.

Реєстрація даних контролю та випробувань дозволяє отримати підтвердження того, що у різних точках процесу виробництва здійснювалося

управління якістю та кінцева продукція повністю відповідає вимогам споживача.

Повсякденний контроль якості продукції, що випускається на підприємстві ресторанного господарства, здійснюється бракеражною комісією. Бракеражна комісія керується Положенням про бракераж їжі в підприємствах ресторанного господарства, нормативними документами – збірниками рецептур страв і кулінарних виробів, технологічними картами, ГОСТ, ОСТ, ТУ, преїскурантами

Тип результатів контролю змінюється залежно від виду продукції, однак дані мають містити підтвердження забезпечення якості продукції.

Звіт про контроль включає такі дані:

- сировина, напівфабрикат або продукція, що перевірялися;
- показники, що контролюються;
- методика контролю;
- нормативні документи (стандарт, технічні умови тощо) на продукцію;
- результати контролю та випробувань;
- рішення за результатами контролю;
- прізвище особи (осіб), яка (які) провадила контроль;
- уповноважений з остаточного приймання (якщо це не контролер);
- дата проведення контролю;
- будь-яка інша інформація, яка використовувалася під час контролю або отримана внаслідок контролю.

Вимірювання та випробування вважаються успішними, якщо їхні результати є надійними, досить точними з припустимим ступенем похибки. Для цього обладнання для проведення контролю, вимірювань і випробувань, пристрої для фіксації, шаблони, калібри, а також програмні засоби для автоматизованих операцій з контролю мають володіти певним рівнем точності та стабільності в реальних умовах.

Періодичність повірки залежить від типу обладнання та частоти його використання. Повірене обладнання ідентифікується за допомогою ярлика, етикетки або наклейки для виключення використання неповіреного обладнання.

Ідентифікація містить інформацію про дату останньої повірки, а також про спеціальні обмеження щодо використання цього обладнання.

У певний проміжок часу кожний вид продукції може мати один із таких статусів проходження контролю:

- 1) продукція не проходила контроль;
- 2) продукція пройшла контроль і прийнята;
- 3) продукція пройшла контроль і відбракована;
- 4) продукція пройшла контроль і вважається непринятною, але може бути виправлена та використана після отримання санкцій уповноваженої особи.

Продукція з різним статусом проходження контролю має ідентифікуватися й удосконалюватися. Інформація про статус наноситься на продукцію за допомогою маркування чорнилом, фарбою, травленням, штампуванням або кольоровим кодуванням.

Для готової продукції загальноприйнятим методом ідентифікації статусу контролю є використання затвердженого штампу в спеціальному місці. У

документації з якості зазначається особа, відповідальна за випуск якісної продукції.

У системі управління якістю періодично проводяться перевірки технологічної точності обладнання, контроль оснащення, інструменту, контроль систем енергозабезпечення, транспортування та виробничого середовища.

Перевірка дотримання технологічної дисципліни та здійснення конструкторського нагляду проводяться шляхом систематичного контролю за виконанням вимог конструкторської та технологічної документації у процесах виробництва.

Метрологічний контроль і нагляд включають контроль за станом і застосуванням засобів вимірювань, випробувань і контролю наявності та правильності використання методик виконання вимірювань і дотримання встановлених правил. Аналіз міжцехових і зовнішніх рекламаций проводять на основі актів про брак і претензій споживачів.

Результатом упровадження цих видів контролю у виробництво є випуск підприємством продукції високого рівня якості, яка поєднує такі складові, як якість розробки й освоєння технологічного процесу, стан технологічної дисципліни та високий професіоналізм виконавців.

За рівнем контролю закладів готельно-ресторанного господарства розрізняють такі види контролю:

- державний;
- відомчий.

Державний контроль закладів готельно-ресторанного господарства здійснюють центральний орган виконавчої влади – Державна служба України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів (Держпродспоживслужба), районні відділи торгівлі при виконкомах, податкові інспекції, товариство захисту прав споживачів, органи з боротьби з розкраданнями тощо.

Відомчий контроль здійснюють відділи організації готельно-ресторанного господарства при управліннях споживчими ринками. У своїй роботі контролюючі органи керуються законодавчою та нормативною базами, які регулюють торговельно-виробничу діяльність підприємств готельно-ресторанного господарства.

Контроль кількісних і якісних характеристик властивостей продукції здійснюється на основі оцінки їхньої відповідності встановленим вимогам. При цьому контроль має бути високо достовірним. Це завдання вирішується шляхом науково обґрунтованого вибору методів і засобів контролю, що забезпечать високу відтворюваність результатів вимірювань.

Сучасний підхід до контролю має бути системним. Системний підхід до проблем контролю якості продукції передбачає дослідження усього комплексу проблем у їхньому взаємозв'язку, у єдиній системі. До найбільш важливих проблем належать:

- створення методів аналізу прийнятих інженерно-технологічних рішень;
- розробка галузевих методик, які містять рекомендації зі створення нормативної документації, що регламентує контроль якості кулінарної продукції з урахуванням її специфіки;

- розробка галузевих методик, які містять рекомендації зі створення технологічної документації, що регламентує технологію виробництва кулінарної продукції;
- розробка метрологічних характеристик методів випробовування продукції, адаптованих до специфіки кулінарної продукції та ін.

Таким чином, контроль якості продукції може мати адекватний характер лише в тому випадку, якщо розробка методів і засобів оцінки усіх важливих складових життєвого циклу продукції здійснюється в комплексі, що впливають на якість, починаючи від проектування і завершуючи реалізацією.

Взаємозв'язок розробки технології виробництва продукції та методів її контролю доцільно розглядати як засіб захисту від фальсифікації як самої технології, так і результатів контролю.

Технічний контроль – це перевірка дотримання технічних вимог, що висуваються до якості продукції на усіх стадіях її виготовлення, а також виробничих умов і факторів, які забезпечують необхідну якість.

Головне завдання технічного контролю – постійно забезпечувати необхідний рівень якості продукції, відповідний нормативній документації шляхом безпосередньої перевірки кожного виробу та цілеспрямованого впливу на умови та фактори, які забезпечують задану якість; а також сприяти виготовленню продукції за найменших витрат часу та засобів; надавати вихідні дані та матеріали, які можуть бути використані в цілях розробки заходів з підвищення якості продукції та скорочення витрат. Успішно виконувати ці завдання можна за рахунок правильного вибору об'єктів і методів контролю.

Об'єктами технічного контролю є всі компоненти виробничої системи та пов'язані з нею елементи, тобто вхід (ресурси), власне виробничий процес та вихід (продукція).

Продукція підприємства може бути реалізована тільки після прийомки її відділом технічного контролю (ВТК). Прийом, у свою чергу, має оформлюватися відповідним документом.

Функції технічного контролю визначаються завданнями й об'єктами виробництва. Організація на підприємствах технічного контролю передбачає планування та розробку методів контролю якості продукції та його проведення.

Під час виникнення браку начальник ВТК висуває обов'язкові для виконання вимоги до підрозділів і посадових осіб підприємства стосовно усунення причин виникнення дефектів продукції та надає керівництву пропозиції щодо притягнення до відповідальності посадових осіб та працівників, які винні у виготовленні бракованої продукції. Начальник ВТК нарівні з директором і головним інженером підприємства несе відповідальність за випуск недоброякісної продукції або продукції, що не відповідає стандартам і технічним умовам.

До складу ВТК залежно від виробничих особливостей підприємства можуть входити:

- спеціалісти технічного контролю, які територіально розміщуються в основних і допоміжних цехах;
- спеціалісти із зовнішнього прийому, які забезпечують вхідний контроль матеріалів і комплектуючих виробів;

- спеціалісти із заключного контролю й випробування готової продукції;
- спеціалісти з аналізу й урахування браку та рекламацій;
- вимірювальна лабораторія та її контрольно-перевірочні пункти, які контролюють стан інструменту й оснащення, у тому числі того, що використовується під час контролю якості;
- спеціалісти, які здійснюють перевірочний контроль якості продукції та цільові перевірки за дотриманням технічної дисципліни.

У підприємстві готельно-ресторанного господарства необхідно практикувати постійне оцінювання функціонування процесів виконання послуг, що дає змогу виявляти резерви поліпшення якості послуг й активно їх реалізовувати.

Для проведення такого оцінювання керівництво підприємства створює та підтримує в робочому стані інформаційну систему зі збирання та поширення даних із усіх відповідних джерел. Керівництво призначає відповідальних за ведення інформаційної системи та поліпшення якості послуг.

Дані про показники виконання послуги отримуються на підставі:

- оцінки з боку постачальника (з урахуванням управління якістю);
- оцінки з боку споживача (з урахуванням реакції споживача, його претензій та інформації зворотного зв'язку);
- перевірок якості.

Аналіз цих даних дає змогу визначати ступінь виконання вимог, висунених до послуг, і виявляти резерви поліпшення якості послуги, а також результативності й ефективності її надання. Для досягнення результативності й ефективності збирання даних, а також їхній аналіз необхідно проводити цілеспрямовано, упорядковано і за планом.

Основна мета аналізу даних полягає у виявленні причин систематичних помилок і їхньому попередженні. Причина, що лежить в основі помилки, не завжди є очевидною, проте слід намагатися її виявити. Це стосується і причин помилок, яких припускаються виконавці. Ці помилки виникають не довільно, а викликаються конкретними причинами. Зазвичай помилки, які приписуються на рахунок персоналу або споживачів, пояснюються недоліками функціонування послуги, зумовлені складністю операції або неадекватності методик, робочих умов, підготовки персоналу, інструкцій або ресурсів.

Для більшості аспектів збирання та використання даних використовують статистичні методи незалежно від мети: або для досягнення кращого розуміння потреб споживачів — для управління процесом, вивчення можливостей, прогнозування; або вимірювання якості — для полегшення прийняття рішень.

Обов'язково на підприємстві готельно-ресторанного господарства розробляється програма постійного поліпшення якості послуг, а також ефективності та результативності усього циклу виконання послуги, включаючи заходи з визначення таких показників:

- показника, поліпшення якого є найбільш вигідним із погляду як споживача, так і підприємства, що надає послуги;
- будь-яких змін у потребах ринку, що можуть вимагати зміни класу послуг, що надаються;

- будь-яких відхилень від установлених параметрів якості послуги внаслідок неефективності або недостатності закладених у систему якості засобів контролю;
- резервів зниження витрат при збереженні та поліпшенні якості послуг, що надаються.

Діяльність підприємства готельно-ресторанного господарства щодо поліпшення рівня якості, спрямована на досягнення як термінових, так і перспективних завдань поліпшення якості, передбачає:

- 1) визначення даних, які підлягають збиранню;
- 2) аналіз даних і приділення першочергової уваги видам діяльності, які чинять найбільш негативний вплив на якість послуг;
- 3) передачу результатів аналізу за допомогою зворотного зв'язку оперативному керівництву з рекомендаціями щодо невідкладного поліпшення якості;
- 4) періодичне інформування вищого керівництва для аналізу рекомендацій щодо перспектив поліпшення якості.

Не виключається можливість висунення до співробітників різних підрозділів підприємства, що надає послуги готельно-ресторанного господарства, плідних ідей щодо поліпшення якості та зниження витрат. Керівництву підприємства необхідно заохочувати персонал усіх ланок робити свій внесок у програми поліпшення якості, відзначаючи їхні зусилля й участь.

## **ТЕМА 8. Організація управління якістю на підприємстві готельно-ресторанного господарства**

Для успішного функціонування підприємства готельно-ресторанного господарства, як і будь-якого іншого, необхідне формування та підтримання ефективної системи управління, складовою частиною якої є управління якістю. Основою формування системи управління якістю є міжнародні стандарти ISO серії 9000.

Діяльність із формування й упровадження системи управління якістю на підприємствах готельно-ресторанного господарства відповідно до міжнародних стандартів ISO серії 9000 має включати такі етапи:

- I. Передпроектний аналіз і навчання.
- II. Розробка політики та цілей у сфері якості.
- III. Проектування системи управління якістю.
- IV. Документування системи управління якістю.
- V. Упровадження системи управління якістю на підприємстві.
- VI. Підготовка до сертифікації системи управління якістю.

**I етап. Передпроектний аналіз і навчання.** Включає аналіз організаційних і техніко-економічних умов упровадження ISO серії 9000 і проведення базового навчання у сфері управління якістю керівників та провідних фахівців підприємства. Аналіз умов упровадження ISO серії 9000 має показати можливість і доцільність застосування на певному підприємстві цих стандартів.

Аналіз доцільно проводити за такими основними напрямками:

- аналіз діючої на підприємстві готельно-ресторанного господарства нормативної та технічної документації, що встановлює вимоги до технічного рівня та рівня якості продукції, технологічних процесів її виробництва й регламентує порядок проведення контролю якості та випробувань продукції;
- аналіз стану технологічних процесів виробництва, повноти та правильності проведення контролю та випробувань;
- аналіз стану обладнання, технологічного оснащення, інструментів, енергоносіїв та інших засобів праці;
- аналіз стану роботи метрологічного забезпечення на підприємстві;
- аналіз стану дисципліни поставок і якості сировини, напівфабрикатів, матеріалів, що використовуються у виробництві;
- аналіз укомплектованості підприємства кадрами та порядку підготовки й підвищення кваліфікації, який проводиться на основі даних обстеження діяльності усіх підрозділів підприємства, що мають вплив на якість продукції; під час обстеження для отримання інформації використовуються нормативна, технічна, планова та звітна документація, статистичні дані, а також безпосередні спостереження й опитування фахівців підприємства.

На підставі аналізу організаційних і технічних умов упровадження ISO серії 9000 складається звіт, який у подальшому може стати базою для визначення керівництвом підприємства політики та цілей у сфері якості.

Крім того, проведений аналіз сприяє підвищенню ефективності навчання персоналу у сфері якості. Навчання має провадитися висококваліфікованими фахівцями, які мають досвід практичної роботи у сфері формування систем управління якістю на підприємствах. Слід відзначити доцільність залучення

кваліфікованих фахівців для надання консультаційних послуг під час створення системи управління якістю: практика доводить, що персонал підприємства не завжди може виконати цю складну роботу самостійно.

### **II етап. Розробка політики та цілей у сфері якості.**

Керівництву підприємства готельно-ресторанного господарства необхідно сформулювати та використовувати політику у сфері якості як засіб управління підприємством із метою поліпшення його діяльності. Під час розробки політики у сфері якості слід враховувати:

- перспективи подальших поліпшень, необхідних для успішної діяльності підприємства;
- очікуваний або бажаний ступінь задоволеності споживачів;
- підвищення кваліфікації персоналу підприємства;
- потреби й очікування інших зацікавлених сторін;
- ресурси, необхідні для виходу за межі вимог ISO серії 9000;
- потенційний внесок постачальників та партнерів.

**III етап. Проектування системи управління якістю.** Підприємство готельно-ресторанного господарства виходячи з політики та цілей у сфері якості визначає процеси й установлює основні види діяльності в системі управління якістю, а також здійснює розподіл відповідальності та повноважень керівництва в системі. Для результативного й ефективного функціонування підприємство має здійснювати управління багатьма взаємопов'язаними видами діяльності – процесами відповідно до вимог стандартів.

**IV етап. Документування системи управління якістю підприємства.** Одна з найважливіших вимог ISO серії 9000 – забезпечення суворого документального оформлення порядку виконання усіх робіт у межах системи управління якістю, яка створюється та функціонує. Керівництву підприємства готельно-ресторанного господарства необхідно сформулювати

- 1) документально оформлені політику та цілі у сфері якості;
- 2) керівництво з якості, що містить галузь застосування системи управління якістю; перелік документованих процедур, розроблених для системи управління якістю, або посилання на них; опис взаємодії процесів системи управління якістю, матрицю відповідальності;



**Рисунок 6.1 – Модель документального оформлення системи управління якістю відповідно до ISO серії 9000**

- 3) документовані процедури; ступінь документованості (глибина та докладність

опису) визначається самим підприємством готельно-ресторанного господарства залежно від його розміру та виду діяльності, складності та взаємодії процесів, компетентності персоналу.

До обов'язкових процедур, зазначених у вимогах стандартів ISO серії 9000, належать:

- процедура з управління документацією (п. 4.2.3);
- процедура з управління записами про якість (п. 4.2.4);
- процедура проведення внутрішніх перевірок (п. 8.2.2);
- процедура управління невідповідною продукцією (п. 8.3);
- процедура корегувальних дій (п. 8.5.2);
- процедура попереджувальних дій (п. 8.5.3);

4) записи—спеціальний вид документів, які свідчать про відповідність вимогам і результативність функціонування системи управління якістю. Записи мають залишатися чіткими, легко ідентифікованими та відновлювальними. У зв'язку з цим у підприємстві готельно-ресторанного господарства має бути розроблена документована процедура для визначення засобів управління, потрібних під час ідентифікації, збереження, захисту, відновлення, визначення термінів збереження та вилучення записів

Документація може бути в будь-якій формі та на будь-якому носії.

**V етап. Впровадження системи управління якістю на підприємстві.** На цій стадії на підприємстві мають бути проведені організаційні зміни в частині структури управління підприємством, формування та комплектації персоналом служб управління якістю, введення в дію документів системи управління якістю та перевірка дотримання їхніх вимог, складання акта про впровадження системи управління якістю. На цьому етапі передбачається також розробка та реалізація програми проведення внутрішнього аудиту системи управління якістю підприємства та заходів корегувальних дій відповідно до результатів проведеної перевірки.

Ефективність функціонування системи управління якістю забезпечується постійною її актуалізацією, яка базується на результатах аудиторських перевірок.

**VI етап. Підготовка до сертифікації системи управління якістю.** Система управління якістю має пройти на підприємстві певну апробацію. Відповідно, на цьому етапі необхідно вибрати орган із сертифікації, урахувавши його авторитетність, вимоги споживачів, бажання підприємства, його фінансові можливості тощо. Далі необхідно оформити договір на сертифікацію, провести сертифікаційний аудит системи управління якістю та підготувати персонал підприємства до взаємодії з зовнішніми аудиторами.

**Організація та функціонування служби управління якістю на підприємстві готельноресторанного господарства**

1. Первісно функція якості доручалася відділам технічного контролю (ВТК), чия робота була орієнтована на якість виробленої продукції та забезпечення функціонування виробничого процесу без браку. Відділи склалися переважно з інспекторів-контролерів, до обов'язків яких входило управління роботою контролерів. Така ієрархія призвела до створення посади головного контролера, і його повноваження розповсюджувалися вже на суміжні роботи (метрологічні лабораторія, розміщення некондиційних виробів). Одним із варіантів

підзвітності ВТК стало безпосереднє підпорядкування директору підприємства.

2. Після Другої світової війни з'явилися відділи контролю якості, тобто підрозділи, які спеціалізувалися на плануванні й аналізі якості й орієнтувалися здебільшого на попередження дефектів, ніж на контроль. В організаційній структурі підприємства з'явилася посада менеджера з якості (директор із якості), якому підпорядковувалися головний контролер, відділ контролю якості та пов'язані з ним служби. У 1950-х рр. була введена посада інженера з надійності, для якої створювалися окремі підрозділи, які з'явилися потім у відділах якості.

3. У 1960-і рр. відбулося закріплення за функцією якості діяльності, що отримала назву «забезпечення (гарантія) якості». Із часом відділи контролю якості (відділи якості) розширили коло своїх завдань. Можливий варіант побудови організаційної структури служби (відділу) з управління якістю наведений на рис.



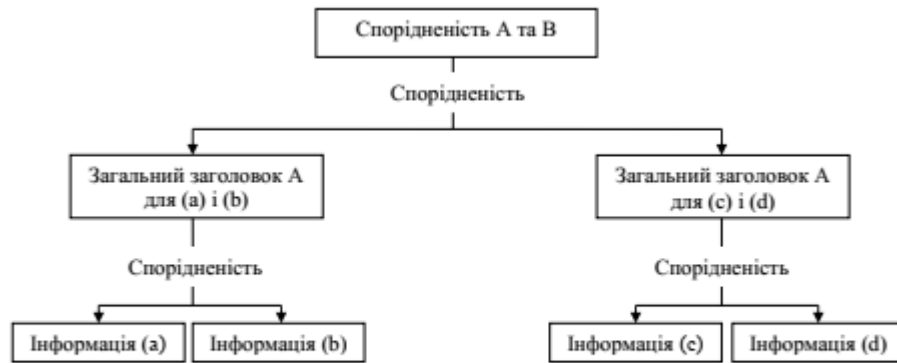
**Рисунок 6.2 – Варіант організаційної побудови служби управління якістю на підприємстві**

Ефективно вирішувати завдання управління якістю дозволяють сім інструментів управління, які зібрані Союзом японських вчених та інженерів (1979 р.) як засіб управління якістю. До них належать:

- 1) діаграма спорідненості (affinity diagram);
- 2) діаграма (графік) зв'язків (interrelationship diagram);
- 3) деревоподібна діаграма («дерево рішень») (tree diagram);
- 4) матрична діаграма або таблиця якості (matrix diagram or quality table);
- 5) стрілочна діаграма (arrow diagram);
- 6) діаграма процесу здійснення програми (process decision program chart–PDPC);
- 7) матриця пріоритетів (аналіз матричних даних) (matrix data analysis).

1. Діаграма спорідненості дозволяє згрупувати споріднені за

проблемою дані за напрямками різних рівнів. На рис. 6.3 наведена схема побудови діаграми спорідненості.

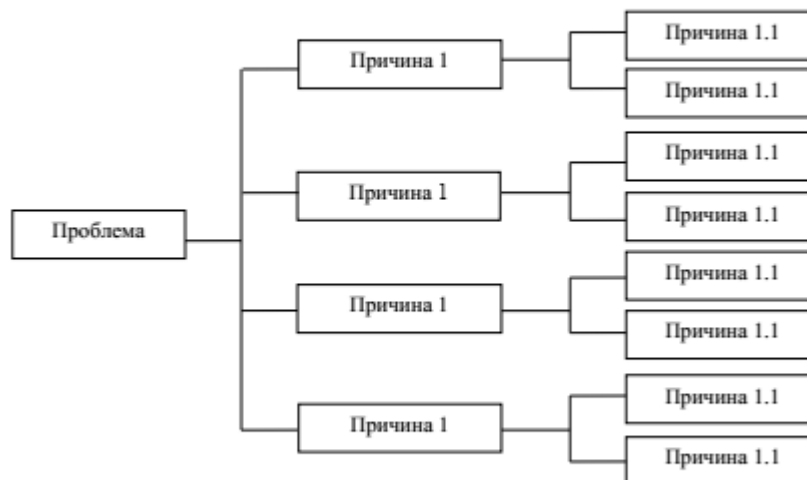


**Рисунок 6.3 – Схема побудови діаграми спорідненості**



**Рисунок 6.4 – Схема побудова діаграми зв'язків (приклад)**

**3. Деревоподібна діаграма** – графічний інструмент, що забезпечує систематичний шлях вирішення існуючої проблеми. На рис. 6.5 наведена схема побудови деревоподібної діаграми.



**Рисунок 6.5 – Схема побудови деревоподібної діаграми**

**4. Матрична діаграма** – інструмент, що виявляє важливість різних зв'язків. Метою матричної діаграми є відображення контуру зв'язків і кореляцій між завданнями, функціями та характеристиками з виділенням їхньої відносної важливості. Матрична діаграма наведена на рис. 6.6.

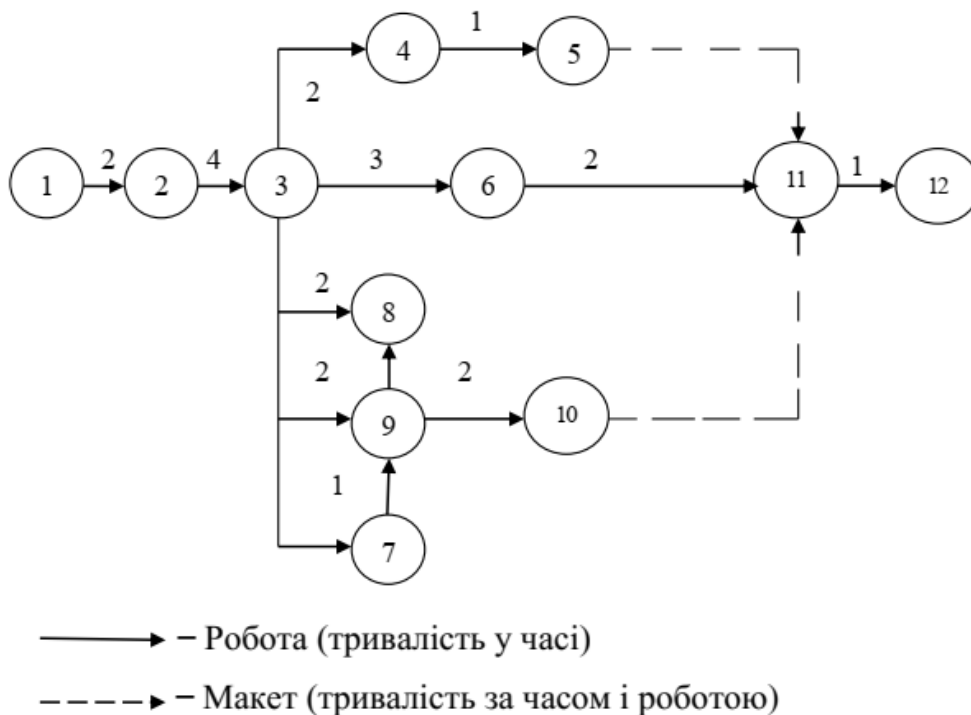
A	B							
	b <sub>1</sub>	b <sub>2</sub>	b <sub>3</sub>	b <sub>4</sub>	b <sub>5</sub>	b <sub>6</sub>	...	b <sub>j</sub>
a <sub>1</sub>		Δ						
a <sub>2</sub>						Θ		
a <sub>3</sub>			Θ					
a <sub>4</sub>						О		
a <sub>5</sub>		О						
...								
a <sub>j</sub>								

**Рисунок 6.6 – Матрична діаграма, де a<sub>1</sub>, a<sub>2</sub>, ..., a<sub>j</sub> та b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub>, ..., b<sub>j</sub> – компоненти об'єктів, що досліджуються А і В, які характеризуються різною тісністю зв'язків: Δ – сильні, О – середні, Θ – слабкі**

5. Стрілочна діаграма–інструмент, що дозволяє спланувати оптимальні терміни робіт для швидкої й успішної реалізації поставленої мети. Застосування цього інструмента можливе лише після того, як виявлено проблеми, що вимагають свого вирішення, та визначені заходи, терміни й етапи їхнього здійснення. Широко застосовується у плануванні та проектуванні (у вигляді стрілочної діаграми Ганга або сітьового графіка (рис.)

№ з/п	Етапи робіт	Місяці											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Фундамент	→	→										
2	Остів			→	→	→	→						
3	Ліса							→	→				
4	Зовнішнє оздоблення								→	→			
5	Інтер'єр							→	→				
6	Водопровід							→	→				
7	Електрика							→					
8	Двері та вікна							→	→	→	→		
9	Внутрішнє кольорове рішення								→	→	→		
10	Внутрішнє оздоблення									→	→	→	
11	Інспекції та здача												→

**Рисунок 6.7 – Планування будівництва готелю протягом 12 місяців за методом діаграми Ганга**



**Рисунок 6.8 – Сітьовий графік виконання проекту**

6. Діаграма процесу здійснення програми (PDPC– Process Decision Program Chart)– інструмент для оцінки термінів і доцільності проведення робіт із виконання програм відповідно до стрілочної діаграми з метою їхнього коригування під час виконання. Вона дає змогу:

- а) під час планування проаналізувати послідовність дій і виявити проблеми, що виникають під час реалізації програми;
  - б) здійснити коригування процесу виконання програми на етапі планування.
- На основі діаграми процесу здійснення програми побудована загальна схема оцінки конкурентоспроможності продукції.

7. Матричний аналіз даних – комплекс математичних інструментів для аналізу матриць із метою вибору оптимального рішення.

Прикладом використання матричного аналізу даних є технологія розгортання функції якості (QFD – Quality Function Deployment) – це напрям розвитку побажань споживача на базі функцій та операцій діяльності компанії з забезпечення якості на кожному етапі життєвого циклу продукту, який створюється знову.

Основна ідея технології QFD полягає в розумінні того, що між споживчими властивостями («фактичними показниками якості» за визначенням К. Ісікави) та нормованими у стандартах, технічних умовах параметрами продукту («допоміжних показників якості» за визначенням К. Ісікави) існує велика різниця. Допоміжні показники якості важливі для виробника, але не завжди істотні для споживача. Технологія QFD дозволяє перетворити фактичні показники якості продукції на технічні вимоги до продукції, процесу й

В основі QFD лежить «профіль якості» – модель, запропонована Н. Кано, яка базується на трьох складових:

- 1) базова якість;
- 2) необхідна якість;
- 3) бажана якість

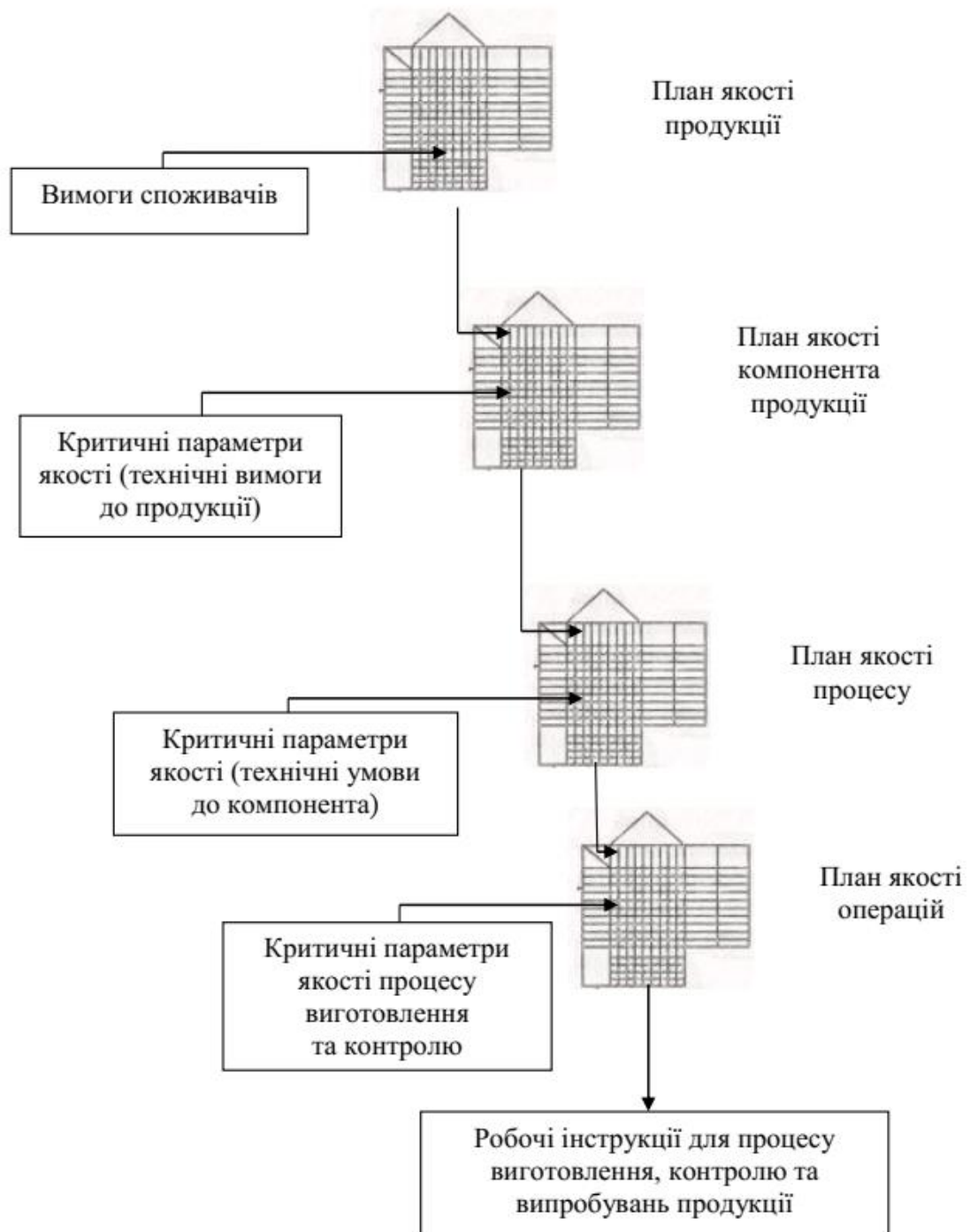
Профіль базової якості – сукупність тих параметрів якості продукту, наявність яких споживач вважає обов'язковою. Профіль необхідної якості – сукупність показників, що становлять технічні та функціональні характеристики продукту (наприклад, продуктивність м'ясорубки – 140 кг на годину); зазвичай відповідає середньому рівню на ринку.

Профіль бажаної якості – це група параметрів якості, що становлять для споживача несподівані цінності пропонованого продукту.

Ключові елементи й інструменти QFD:

- уточнення вимог споживача;
- переклад вимог споживача в загальні характеристики продукту (параметри якості);
- виділення зв'язку «що» і «як», тобто який внесок робить та чи інша характеристика продукту (як) у задоволення потреб споживача (що);
- вибір мети, тобто параметрів якості, що визначають конкурентоспроможність продукції;
- установа (за результатами опитування споживачів) рейтингу важливості компонента «що» і на основі цих даних визначення рейтингу важливості компонента «як».

Ключові компоненти QFD відображені на рис, вони отримали назву «будинок якості» («The Quality House»). «Будинок якості» відображає зв'язок між фактичними показниками якості (споживчими властивостями) та допоміжними показниками



**Рисунок 6.9 –Інструмент QFD «Будинок якості»**

**FMEA-аналіз** (Failure Mode Effect Analyses) становить технологію аналізу можливості виникнення дефектів і їхнього впливу на споживача.

FMEA-аналіз провадиться переважно для продуктів і процесів із метою зниження ризику для споживача від потенційних дефектів.

FMEA-аналіз є однією зі стандартних технологій аналізу якості продукції та процесів, що використовує типові форми наведення результатів аналізу та правила його проведення. Цей вид функціонального аналізу дозволяє знизити витрати та зменшити ризик виникнення дефектів, дає змогу виявити саме ті дефекти, які обумовлюють найбільший ризик для споживача, визначити їхні потенційні причини, розробити коригувальні дії щодо усунення

дефектів ще до їхньої появи і, таким чином, попередити витрати на виправлення дефектів.

Управління відносинами зі споживачами (CRM)–підхід, що інтегрує всі сторони бізнесу, пов'язані з відносинами між споживачами: маркетинг, реалізація продукції, обслуговування споживачів, підтримка експлуатації продукції за допомогою інтеграції працівників, процесів і технологій із використанням переваг, наданих комп'ютерними технологіями.

Основна мета CRM–виявити ті сторони відносин із споживачами, яким раніше не приділялася належна увага.

Ключовими складовими CRM є:

- 1) активізація діяльності підрозділів збуту (активне управління контактами зі споживачами, прийом замовлень та ін.);
- 2) управління збутом (аналіз «вузьких» місць руху замовлень, динаміки збуту);
- 3) телемаркетинг і телезбут (наприклад, прийом замовлень каналами зв'язку);
- 4) управління своєчасним виконанням замовлень (використання електронної пошти, складання розкладів та ін.);
- 5) обслуговування та підтримка споживачів (аналіз проблем);
- 6) маркетинг;
- 7) інформування вищого керівництва підприємства (ведення повної та легкодоступної звітності);
- 8) підтримка використання реалізованої продукції (наприклад, прийом замовлень на виконання робіт);
- 9) інформаційне забезпечення підприємства (Інтернет, бази даних, локальні мережі тощо);
- 10) електронна реалізація (за замовленнями, що надходять на сервер підприємства);
- 11) інтеграція в Інтернет та інші системи інформації;
- 12) високий ступінь синхронізації даних (мобільна синхронізація даних, що надходять від підрозділів, синхронізація ділової активності з базами даних і функціональними серверами).

CRM орієнтована переважно на інтернет-технології. Система CRM взаємодіє з маркетингом і процесами вивчення поведінки споживачів протягом «споживчого життєвого циклу», під яким розуміється період, коли організація підтримує стосунки з певним споживачем.

«Споживчий життєвий цикл» включає чотири етапи:

- 1) виявлення та залучення найкращих для організації споживачів;
- 2) відносини з новими споживачами; виявляється наявність у нових споживачів особливих потреб, які підприємство не завжди здатне ефективно задовольнити. Наприклад, у ресторанному бізнесі підприємства досягають точки рентабельності у відносинах із новим споживачем приблизно за 2-3 роки. Якщо ж споживач залишить підприємство через 1,2-2 роки, то всі витрати на встановлення з ним контакту виявляться безглуздою витратою коштів. На цьому етапі особливого значення набувають такі процеси вивчення споживачів, як претензії, рівень їхньої задоволеності та розгляд заявок на обслуговування, що надходять;
- 3) зрілі відносини зі споживачем; на цьому етапі великого значення набувають цінова політика підприємства готельно-ресторанного господарства й

ефективна перехресна реалізація продукції, а також поєднання процесів вивчення споживачів і системи CRM;

4) установлення та збереження стійких відносин зі споживачами; за даними європейських експертів, віддані споживачі складають не більше 10% від загальної чисельності споживачів підприємства. Тому, незважаючи на всі зусилля підприємства готельно-ресторанного господарства, серед його споживачів завжди знаходяться ті, хто розриває з ним відносини.

Завдання полягає в тому, щоб мінімізувати втрату споживачів. Зокрема, слід створювати експертні системи, які спроможні виявляти групи ризику серед споживачів і дозволяють приймати попереджувальні заходи, націлені на збереження відносин із ними.

**CALS** (Continuous Acquisition and Life Cycle Support) – безперервна інформаційна підтримка життєвого циклу продукції. Спочатку була застосована у 1980-х рр. в оборонному комплексі США як комп'ютерна підтримка поставок (Computer Aided Logistic Support). Надалі поширилася на інші сфери економіки та весь життєвий цикл продукції (від маркетингу до утилізації).