

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
Географічний факультет
Кафедра економічної географії та екологічного менеджменту

ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРУКТУРИ
СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ
(на прикладі туристичного підприємства)
Кваліфікаційна робота
Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Виконав:

Здобувач 4 курсу 404 групи
Спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент
туристичної індустрії»
Долинюк Арсен
Науковий керівник:
к. геогр. н., асис. Єремія Г.І.

До захисту допущено:
протокол засідання кафедри № 19
від «2» червня 2025 р.
Зав. кафедри _____ д. геогр. н., проф. Руденко В.П

.

Чернівці-2025

АНОТАЦІЯ

Долинюк А. М. Організаційні структури систем управління якістю (на прикладі туристичного підприємства). 073 - Менеджмент ОП «Менеджмент туристичної індустрії». Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича. Чернівці. 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено сутність і значення управління якістю в туристичній діяльності та основні принципи та стандарти управління якістю; проаналізовано організаційну структуру та систему управління якістю на прикладі YOKI Restourant. Обґрунтовано необхідність змін в організаційній структурі підприємства та запропоновано пропозиції щодо оптимізації структури та впровадження сучасних методів управління якістю даного підприємства.

Ключові слова: управління, якість, організаційна структура, управління підприємством, ресторан.

ANNOTATION

Dolyniuk A. Organizational Structures of the Quality Management System (on the example of the Tourism Enterprise). 073 - Management of OP "Management of the tourist industry". Yuri Fedkovich Chernivtsi National University. Chernivtsi 2025.

The qualification paper explores the essence and importance of quality management in the tourism industry, as well as the key principles and standards of quality management. The organizational structure and quality management system of YOKI Restaurant are analyzed as a case study. The necessity for changes in the organizational structure of the enterprise is substantiated, and proposals are made for optimizing the structure and implementing modern quality management methods at the enterprise.

Keywords: management, quality, organizational structure, enterprise management, restaurant.

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів наукових досліджень інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ Долинюк Арсен

ЗМІСТ

	<i>стор</i>
ВСТУП	4
1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ТУРИЗМІ.....	6
1.1. Сутність і значення управління якістю в туристичній діяльності...	6
1.2. Основні принципи та стандарти управління якістю в туризмі.....	10
1.3. Організаційні структури управління: види, характеристики та вибір моделі.....	15
<i>Висновки до розділу 1.....</i>	32
2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ПРИКЛАДІ YOKI RESTAURANT.....	33
2.1. Загальна характеристика підприємства YOKI Restaurant	33
2.2. Діагностика існуючої організаційної структури управління ресторану YOKI	36
2.3. Аналіз системи управління якістю: сильні та слабкі сторони, відповідність стандартам.....	40
<i>Висновки до розділу 2.....</i>	42
3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ.....	44
3.1. Обґрунтування необхідності змін в організаційній структурі.....	44
3.2. Розробка пропозицій щодо оптимізації структури та впровадження сучасних методів управління якістю.....	48
<i>Висновки до розділу 3.....</i>	52
ВИСНОВКИ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	55

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах розвитку ринку послуг та загострення конкуренції, особливо у сфері ресторанного бізнесу, важливого значення набуває ефективне управління якістю. Системи управління якістю виступають не лише інструментом контролю за дотриманням стандартів, але й стратегічним ресурсом для формування стійких конкурентних переваг. Організаційна структура системи управління якістю, як її функціональний «каркас», визначає ефективність реалізації стандартів, політик і процедур, спрямованих на задоволення потреб споживачів.

Особливу актуальність ця тема має для закладів ресторанного господарства, які постійно перебувають під впливом змін у вподобаннях клієнтів, технологіях приготування страв та вимогах до сервісу. В цьому контексті дослідження організаційних структур системи управління якістю на прикладі мережі YOKI Restaurant - сучасного та динамічного гравця на ринку азійської кухні в Україні - дозволяє проаналізувати практичні аспекти управління якістю в реальних умовах ресторанної діяльності.

Наукова новизна роботи полягає у:

- обґрунтуванні зв'язку між організаційною структурою ресторанного підприємства та ефективністю функціонування системи управління якістю;
- визначенні специфіки застосування стандартів управління якістю в закладах азійської кухні на прикладі мережі YOKI Restaurant;
- розробці практичних рекомендацій щодо оптимізації організаційної структури з урахуванням сучасних тенденцій;
- формуванні пропозицій щодо інтеграції інноваційних методів контролю та покращення якості обслуговування клієнтів.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз, оцінка та вдосконалення організаційної структури системи управління якістю в мережі YOKI Restaurant з метою підвищення ефективності функціонування підприємства,

забезпечення високого рівня задоволеності клієнтів та досягнення стабільного рівня конкурентоспроможності.

Об'єктом дослідження є мережа ресторанів YOKI та система управління якістю в закладі.

Предметом дослідження є організаційні структури, що забезпечують функціонування системи управління якістю.

Завдання дослідження:

- Розкрити сутність та значення системи управління якістю у сфері ресторанного бізнесу.
- Дослідити основні принципи та стандарти управління якістю, що застосовуються в сучасних закладах громадського харчування.
- Проаналізувати існуючу організаційну структуру управління в YOKI Restaurant.
- Оцінити ефективність функціонування системи управління якістю в компанії, виявити її сильні та слабкі сторони.
- Розробити пропозиції щодо оптимізації організаційної структури та вдосконалення системи управління якістю в YOKI Restaurant.
- Запропонувати впровадження сучасних методів та інструментів управління якістю для підвищення конкурентоспроможності компанії.

У процесі роботи було використано методи аналізу, діагностики управлінських структур, порівняння, а також системний підхід до оцінки ефективності управління якістю.

Практична значущість роботи полягає у розробці конкретних рекомендацій щодо оптимізації організаційної структури системи управління якістю, що може бути впроваджено в діяльність мережі ресторанів YOKI та аналогічних закладів у сфері громадського харчування.

Структура кваліфікаційної роботи: Робота включає 59 сторінок тексту, складається із вступу, 3 розділів, 8 пунктів, висновків, списку використаних джерел, проілюстрована 14 рисунками та 10 таблицями.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ТУРИЗМІ

1.1. Сутність і значення управління якістю в туристичній діяльності

Управління якістю в туристичній діяльності – це систематичний, стратегічний процес, спрямований на забезпечення, підтримку та постійне підвищення якості туристичних послуг. Він охоплює всі етапи створення, реалізації та обслуговування туристичного продукту з метою досягнення високого рівня задоволеності споживачів, збереження конкурентних переваг підприємства, а також розвитку туристичного сектору в цілому [19].

Основні складові сутності управління якістю:

- *Планування якості* – визначення стандартів, критеріїв та очікувань клієнтів, на основі яких формуються послуги.
- *Забезпечення якості* – контроль за відповідністю послуг встановленим стандартам якості на всіх етапах надання послуг (рис. 1.1.).
- *Контроль якості* – виявлення відхилень від стандартів та усунення причин, що їх викликали.
- *Покращення якості* – безперервне вдосконалення процесів, послуг, підготовка персоналу, оновлення інфраструктури, запровадження інновацій.

Сутність управління якістю полягає також у тому, що туристичні послуги мають низку специфічних характеристик:

- *Нематеріальність* – туристичний продукт неможливо оцінити до моменту споживання.
- *Складність* – турпродукт включає комплекс послуг (транспорт, проживання, харчування, екскурсії тощо).
- *Залежність від людського фактору* – якість часто визначається професіоналізмом персоналу.
- *Висока конкуренція* – вимагає постійного вдосконалення для збереження клієнтської бази.

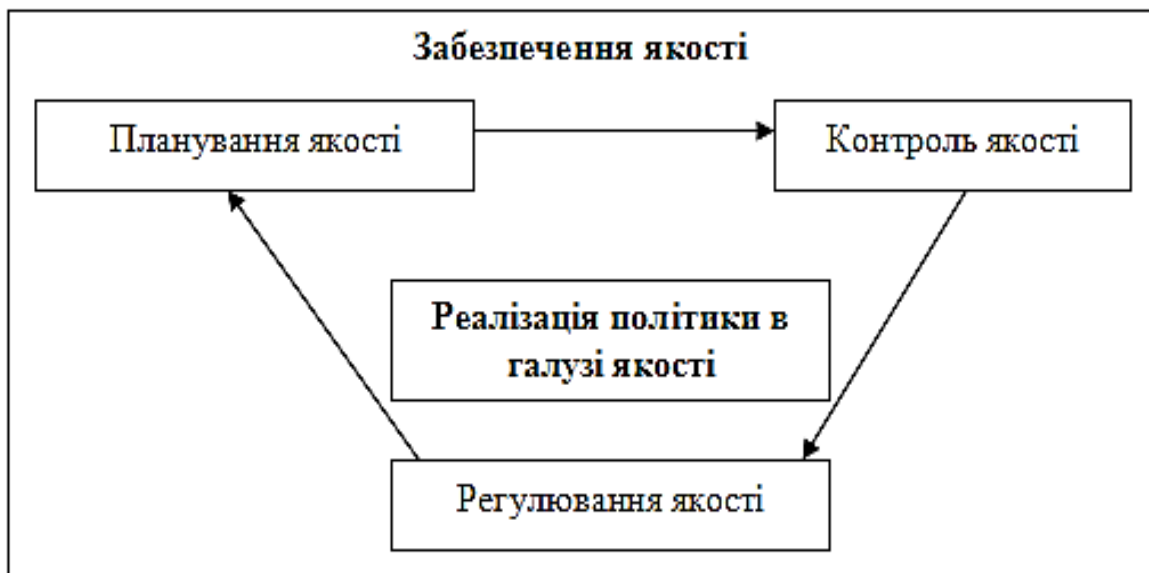


Рис. 1.1. Забезпечення якості

Основні принципи управління якістю в туризмі:

1. Орієнтація на клієнта – врахування потреб, очікувань та рівня задоволеності туристів.
2. Лідерство керівництва – участь управлінців у формуванні культури якості та створенні умов для її розвитку.
3. Залучення персоналу – підготовка кадрів, мотивація, командна робота.
4. Процесний підхід – розгляд діяльності як взаємопов'язаних процесів.
5. Системний підхід до управління – взаємозв'язок усіх структурних елементів підприємства.
6. Постійне вдосконалення – орієнтація на інновації, новітні технології, покращення сервісу.
7. Прийняття рішень на основі фактів – моніторинг якості, аналіз зворотного зв'язку, робота зі скаргами.
8. Партнерські відносини з постачальниками – забезпечення узгодженої якості на всіх етапах [21].

Інструменти управління якістю в туризмі:

- Системи управління якістю (QMS) – наприклад, ISO 9001.

- Міжнародна та національна сертифікація – відповідність готелів, турагентств, об'єктів туризму певним стандартам.
- Маркетингові дослідження задоволеності клієнтів.
- Методи контролю: таємний покупець, анкети, інтерв'ю.
- Застосування CRM-систем – для збору та обробки зворотного зв'язку.
- Тренінги для персоналу.

Значення управління якістю для туристичної діяльності схематично зображено на рис.1.2.:

1. Для споживачів:

- Гарантія високого рівня обслуговування.
- Безпека подорожей.
- Задоволення потреб та очікувань.
- Позитивний емоційний досвід, що стимулює повторні поїздки.

2. Для підприємств:

- Формування конкурентних переваг.
- Підвищення лояльності клієнтів.
- Зменшення кількості скарг та конфліктних ситуацій.
- Підвищення продуктивності та ефективності діяльності.
- Збільшення прибутку та частки ринку.

3. Для галузі в цілому:

- Зростання інвестиційної привабливості.
- Покращення міжнародного іміджу країни.
- Сприяння розвитку сталого туризму.
- Підвищення ролі туризму в економіці.

Сталий розвиток туризму передбачає збереження природного та культурного середовища, соціальну відповідальність, економічну ефективність [3]. Управління якістю сприяє реалізації цього підходу через:

- Контроль за навантаженням на ресурси.

- Використання екологічних стандартів.
- Виховання екологічної культури туристів і персоналу.
- Стимулювання місцевих громад до участі в туризмі.



Рис. 1.2. Значення управління якістю в туристичній діяльності

Управління якістю в туристичній діяльності – це стратегічний інструмент, що забезпечує не лише підвищення рівня сервісу, а й довгостроковий розвиток підприємства, конкурентоспроможність ринку, задоволення клієнтів та сталість туристичної галузі [1].

У сучасних умовах глобалізації та високої конкуренції якість послуг є вирішальним чинником успіху в туризмі. Впровадження систем управління якістю – не розкіш, а необхідність для тих компаній, які прагнуть залишатися лідерами ринку й відповідати запитам сучасного туриста.

1.2. Основні принципи та стандарти управління якістю в туризмі

Якщо ви керуєте бізнесом, то повинні знати, що «якість» є важливою умовою успіху. Таким чином, Міжнародна організація зі стандартизації (ISO) впроваджує принципи системи управління якістю.

Усі ці принципи та методології допомагають підприємствам процвітати, покращуючи виробництво та захищаючи залучені сторони від потенційних помилок.

Однією з найбільш обговорюваних моделей є модель стандартів системи управління якістю - ISO 9001:2015 [13,14]; прийнято для відповідності нормативним вимогам і забезпечення задоволеності клієнтів завдяки дотриманню якості. Набір правил, якщо їх правильно впровадити, може забезпечити великі операційні та маркетингові переваги для підприємств.

Набір універсальних принципів системи управління якістю може бути складним, але, доклавши певних зусиль, власники бізнесу можуть ідентифікувати, зрозуміти та включити ці принципи у свою діяльність. Давайте розглянемо 8 стандартів управління якістю, про які варто знати власникам бізнесу (таблиця 1.1.).

Таблиця 1.1.

Принципи та стандарти управління якістю в туризмі

<i>№</i>	<i>Принцип управління якістю</i>	<i>Суть принципу</i>
1	Орієнтація на споживача	Вивчення потреб клієнтів, задоволення їхніх очікувань
2	Лідерство	Активна участь керівництва у формуванні політики якості
3	Залучення персоналу	Підвищення мотивації та кваліфікації працівників
4	Процесний підхід	Управління діяльністю через взаємопов'язані процеси

5	Системний підхід до управління	Узгоджена робота всіх структур для досягнення цілей
6	Постійне вдосконалення	Безперервне оновлення методів, сервісу, стандартів
7	Прийняття рішень на основі фактів	Аналіз статистики, скарг, показників для покращення
8	Взаємовигідні відносини з постачальниками	Співпраця на засадах довіри та стабільної якості

Принцип 1 - Орієнтація на клієнта

Згідно з цим принципом, першочерговим і головним підходом для бізнесу має бути цінування своїх клієнтів і застосування підходу, орієнтованого на клієнта. Деякі переваги застосування цього підходу означатимуть збільшення продажів, більший прибуток і підвищення лояльності клієнтів.

Цей принцип постійно вимагає від компаній прагнути зрозуміти своїх теперішніх і майбутніх клієнтів. Деякі із способів, якими підприємства можуть реалізувати цей принцип:

- Створення особистості клієнта та розуміння потреб
- Узгодження бізнес-цілей з потребами клієнтів
- Отримання відгуків і вдосконалення процесів/продуктів
- Управління відносинами

Принцип 2 - Лідерство

Відповідно до цього принципу, організації досягають успіху під сильним, цілеспрямованим і єдиним керівництвом. Це передбачає наявність чіткого цілеспрямованого бачення з дорожньою картою та відповідного персоналу для роботи над цим баченням.

Правильне виконання цього принципу сприяє утриманню співробітників, покращує інновації та привносить ентузіазм у команду, щоб сприяти постійному вдосконаленню якості [12].

Деякі способи реалізації цього принципу:

- Заохочення чіткого маршруту спілкування
- Добре визначені ролі в команді
- Визнання успіху та заохочення до самооцінки
- Сприяння відкритому середовищу для мозкового штурму

інноваційних операційних рішень

Принцип 3 - Залучення людей

Згідно з цим принципом, бізнес повинен усвідомити, що співробітники є серцем успішної організації. У ньому йдеться про важливість підтримувати мотивацію та залученість працівників не лише до виконання їхніх рутинних завдань, але й до фірми в цілому. Крім того, співробітники повинні знати цінність своєї ролі та те, як вона вписується в більші цілі компанії.

Одним із способів реалізації цього принципу є управління процесами шляхом чіткого визначення ролей і забезпечення повного використання ресурсів.

Принцип 4 - Процесний підхід

Цей принцип якості гарантує, що компанії дотримуються добре продуманого та встановленого процесу, який є ідеальним поєднанням ефективних методів, якісних матеріалів, кваліфікованої робочої сили та машин для виробництва продукту.

Він зосереджений на послідовності та розумінні. Хороші процеси прискорюють діяльність і підвищують якість.

Принцип 5 - Системний підхід до управління

Пов'язаний із попереднім принципом, цей принцип стверджує, що підприємства повинні дотримуватися системного підходу до управління процесами та їх оптимізації.

Він наголошує на важливості чіткого визначення процесів, усунення перешкод і приділення уваги ключовим завданням. Це допомагає керувати кількома процесами разом як системою, що забезпечує більшу ефективність.

Принцип 6 - Постійне вдосконалення

Цей принцип досить простий - говорить підприємствам покращити статус-кво.

Постійне прагнення до вдосконалення всіх аспектів бізнесу не тільки покращує якість, але й допомагає підприємствам використовувати нові можливості та підвищує організаційну гнучкість.

Крім того, це створює середовище, яке заохочує високу продуктивність, що ще більше допомагає підприємствам адаптуватися та виживати під час мінливих ринкових умов.

Найкращі способи реалізації цього принципу:

- Проведення тренінгів для фахівців для навчання навичкам
- Заохочення інновацій для вдосконалення процесів
- Впровадження політики для вимірюваних цілей.

Принцип 7 - Прийняття фактичного підходу

Згідно з цим принципом, бізнес повинен раціонально підходити до прийняття рішень. У ній стверджується, що підприємства досягають успіху, коли їхні рішення можуть бути підкріплені зібраними даними та їх аналізом. Крім того, це допомагає тим, хто приймає рішення, захистити себе після етапу прийняття рішення.

Тому дуже важливо мати добре вивчені звіти, які визначають причину та наслідок. Зосередьтеся на отриманні інформації з кількох джерел.

Принцип 8 - Підтримуйте взаємовигідні відносини з постачальниками

Суб'єктом цього принципу є ланцюг поставок. Це сприяє хорошим робочим стосункам між компанією та її постачальниками для підвищення продуктивності та сприяння безперебійному робочому процесу.

Переваги підтримки міцних стосунків можна побачити в продуктивній участі, оптимізованій витраті та великій підтримці в обслуговуванні мінливих ринків або вимог клієнтів.

Основні стандарти управління якістю (табл. 1.2.):

ISO 9001 – Система менеджменту якості

- Найбільш відомий міжнародний стандарт.
- Визначає вимоги до системи управління якістю підприємства.
- Впроваджується в туристичних організаціях для підвищення довіри клієнтів [14].

ISO 14001 – Системи екологічного управління

- Застосовується в сталому туризмі.
- Спрямований на зменшення негативного впливу на довкілля.

ISO 45001 – Охорона праці та безпека

- Актуальний для підприємств, що організовують активні, екстремальні або оздоровчі тури.

ISO 26000 – Соціальна відповідальність

- Рекомендації щодо етичної поведінки, захисту прав споживачів і сталого розвитку.

GSTC (Global Sustainable Tourism Criteria)

- Глобальні критерії сталого туризму, розроблені Всесвітньою радою зі сталого туризму.
- Включають управління, соціо-економічний вплив, культуру, довкілля.

Сертифікація якості послуг (в т.ч. національні стандарти)

- В Україні: ДСТУ ISO 9001, ДСТУ ISO 10002 (робота зі скаргами), ДСТУ EN 13809 (туристичні послуги) [13].

Таблиця 1.2.

Основні стандарти управління якістю

<i>№</i>	<i>Назва стандарту</i>	<i>Призначення</i>
1	ISO 9001	Стандарт системи управління якістю
2	ISO 14001	Екологічний менеджмент у туризмі
3	ISO 45001	Охорона праці та безпека
4	ISO 26000	Соціальна відповідальність підприємства
5	GSTC	Глобальні критерії сталого туризму

6	ДСТУ ISO 10002	Управління скаргами споживачів
7	ДСТУ EN 13809	Визначення термінів та класифікація туристичних послуг

1.3. Організаційні структури управління: види, характеристики та вибір моделі

Організаційна структура підприємства – це схема, яка визначає взаємозв’язки між співробітниками або структурними одиницями компанії.

Для туристичного бізнесу структура управління відіграє ключову роль у забезпеченні ефективної діяльності. Її формування залежить від масштабів підприємства, виду туристичних послуг, ринкових умов і стратегічних орієнтирів [17].

Раціонально побудована структура дає змогу чітко розподілити функції, оптимізувати витрати, покращити якість обслуговування клієнтів та оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

Організаційна структура управління (рис. 1.3.) включає систему підрозділів, механізми їхньої взаємодії, а також розподіл повноважень, відповідальності та підпорядкованості з метою досягнення поставлених цілей [41].

Вона є основою для скоординованої роботи туристичного підприємства, сприяє ефективному контролю, узгодженості дій і адаптивності управлінських рішень.

Структура формує внутрішню ієрархію організації та регламентує порядок ухвалення й реалізації рішень.



Рис. 1.3. Організаційна структура управління

На її основі встановлюються обов’язки та права як керівників, так і працівників, а також визначаються ключові ролі, що сприяють досягненню загальних бізнес-цілей.

Основні типи організаційних структур, поширених в управлінні бізнесом.

Підприємства не обмежені у виборі організаційної структури - її можна вільно адаптувати до конкретних потреб, комбінувати різні моделі або змінювати залежно від сфери діяльності. Однак для ефективного використання такої гнучкості важливо розуміти специфіку кожного типу організаційних структур [39] (табл. 1.3).

Таблиця 1.3.

Види організаційних структур управління

<i>№</i>	<i>Тип структури</i>	<i>Характеристика</i>	<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
1	Лінійна	Проста структура з чітким підпорядкуванням: кожен працівник має	Простота, дисципліна, швидке	Обмежена гнучкість, перевантаження керівників

		лише одного керівника.	прийняття рішень	
2	Функціональна	Підрозділи створюються за функціональними ознаками: маркетинг, фінанси, персонал тощо.	Висока спеціалізація, ефективне використання ресурсів	Уповільнення комунікації, конфлікти між відділами
3	Лінійно-функціональна	Поєднання чіткої ієрархії з функціональним розподілом обов'язків.	Баланс централізації і спеціалізації	Подвійне підпорядкування, бюрократизація
4	Дивізійна (відділова)	Побудова за продуктами, регіонами або типами туристичних послуг.	Гнучкість, адаптація до ринку	Подвоєння функцій, висока вартість управління
5	Матрична	Комбінація функціональної та проектної структури, з подвійним підпорядкуванням.	Гнучкість, ефективне управління проектами	Важкість координації, конфлікти повноважень
6	Проектна	Створення тимчасових команд під конкретні туристичні продукти чи проекти.	Орієнтація на результат, швидке реагування	Тимчасовість, потреба в лідерах, складне управління ресурсами
7	Мережна (віртуальна)	Підприємство працює через партнерські зв'язки, субпідрядників, інтернет-технології.	Гнучкість, мінімізація витрат, мобільність	Залежність від зовнішніх партнерів, складність координації

Ієрархічна організаційна структура

Ієрархічна організаційна модель (рис. 1.4) є однією з найтрадиційніших форм побудови управління. Вона передбачає чіткий

розподіл функцій, прав і відповідальності між працівниками. Управління в такій системі зосереджене у центральному керівному органі.

За своєю структурою вона нагадує піраміду: найвища управлінська ланка розміщується на вершині, а нижчі рівні підпорядковуються один одному у вертикальному порядку.

Рішення приймаються на верхніх рівнях і поступово передаються вниз - від вищого керівництва до менеджерів середньої ланки, а далі - до виконавців, які реалізують поставлені завдання.

Ієрархічні організації можуть мати різну кількість рівнів управління, відповідальності та повноважень. Такий тип структури є найпоширенішим серед великих традиційних інституцій - зокрема, державних установ і релігійних організацій.

Переваги ієрархічної структури:

- Проста у сприйнятті та впровадженні;
- Чітка система підпорядкування та звітності;
- Легкість в управлінні процесами;
- Добре підходить для невеликих компаній.

Недоліки:

- Складно адаптується до змін, уповільнене прийняття рішень;
- Обмежена взаємодія між підрозділами;
- Малоефективна для динамічних або швидкозростаючих бізнесів.



Рис. 1.4. Ієрархічна організаційна структура компанії

Функціональна організаційна структура

У цій моделі обов'язки розподіляються за професійною спеціалізацією. Працівники об'єднуються у відділи відповідно до функцій, які вони виконують.

Над структурою стоїть генеральний директор, а кожним функціональним напрямком керує відповідальний директор - наприклад, з продажів, виробництва, маркетингу тощо.

Функціональна структура (рис. 1.5.) є однією з найпоширеніших моделей організації управління. Вона передбачає чіткий розподіл обов'язків і підпорядкування, формує зрозумілий ланцюг командування та очікувань. Проте така структура може виявитися занадто жорсткою: вона обмежує можливості професійного розвитку співробітників і ускладнює міжвідомчу комунікацію та співпрацю.

У той же час функціональний підхід сприяє підвищенню рівня спеціалізації, забезпечує масштабованість та підзвітність. Цей тип структури часто застосовують у холдингових компаніях, що охоплюють різні напрями діяльності та широкий асортимент товарів або послуг.



Рис. 1.5. Функціональна організаційна структура

Переваги функціональної структури:

- Високий професіоналізм працівників у межах своєї сфери;
- Раціональне використання ресурсів;
- Зручність у координації роботи фахівців.

Недоліки:

- Схильність до бюрократизації та уповільнення процесів;
- Обмежені можливості для ефективної взаємодії між підрозділами;
- Недостатня гнучкість для роботи в умовах швидкозмінного ринку.

Горизонтальна (плоска) організаційна структура

Це модель управління з мінімальним числом проміжних керівників (рис. 1.6). У таких структурах рішення здебільшого ухвалюються самими виконавцями - працівниками, які мають достатній рівень компетенцій і досвіду для самостійного прийняття рішень.



Рис. 1.6. Горизонтальна, або плоска організаційна структура

У компаніях із горизонтальною (пласкою) структурою існує мінімальний ланцюг управлінських рівнів, що сприяє більшій автономії працівників. Такий підхід дозволяє співробітникам зосереджуватись на стратегічно важливих завданнях, маючи більше свободи в прийнятті рішень і виконанні своїх функцій.

Цю структуру переважно обирають малі компанії та стартапи на ранніх етапах розвитку, де взаємодія між працівниками прозора, а командна робота відіграє ключову роль. Повноваження щодо прийняття рішень у таких організаціях розподілені, і кожен працівник несе відповідальність за результати своєї діяльності.

Проте горизонтальна модель майже не придатна для великих організацій з великою кількістю персоналу та проєктів. У процесі зростання компанії зазвичай виникає потреба у переході до більш формалізованої та багаторівневої структури.

Переваги горизонтальної структури:

- Швидке прийняття рішень;
- Пряма комунікація та ефективна взаємодія між співробітниками;
- Високий рівень мотивації персоналу.

Недоліки:

- Потребує висококваліфікованих і самодисциплінованих працівників;
- Неєфективна для великих організацій;
- Складно впоратися з великою кількістю завдань та масштабними проєктами.

Дивізійна організаційна структура

У цій моделі управління генеральний директор відповідає за стратегічне планування та загальний розвиток компанії, тоді як керівники окремих дивізіонів або підрозділів займаються оперативним управлінням. Розподіл обов'язків та відповідальності залежить від особливостей діяльності кожного напрямку або сегмента бізнесу (рис. 1.7).



Рис. 1.7. Дивізійна організаційна структура

Дивізійна організаційна структура зазвичай використовується великими корпораціями та масштабними організаціями, які пропонують широкий асортимент товарів і послуг. У такій системі кожна філія або підрозділ орієнтований на конкретний продукт, ринок або географічний регіон і має повний набір ресурсів для ефективного функціонування в межах своєї спеціалізації.

Такий підхід дозволяє компаніям краще фокусуватися на особливостях окремих напрямів діяльності. Основною перевагою є незалежність кожного підрозділу: труднощі однієї дивізії не впливають на роботу інших.

Переваги дивізіонної структури:

- Швидке реагування на зміни ринку;
- Високий рівень автономії філій та підрозділів;
- Зростання управлінської відповідальності менеджерів.

Недоліки:

- Можливе дублювання функцій між підрозділами;
- Збільшення витрат і податкового навантаження;
- Ускладнена координація на рівні всієї організації.

Матрична організаційна структура

Це складна форма організації, в якій працівник одночасно підпорядковується двом керівникам - функціональному менеджеру та керівнику проєкту (рис. 1.8). Спеціаліст може тимчасово працювати над окремим проєктом, не припиняючи виконання своїх основних обов'язків.

Наприклад, фахівець зі зв'язків із громадськістю може звітувати як перед відділом маркетингу, так і перед продуктовою командою. У більш масштабному варіанті, в межах великої компанії, всі інженери можуть бути частиною єдиного технічного підрозділу, проте одночасно працювати в різних проєктах і підпорядковуватися проєктним менеджерам [2].

Матрична організаційна структура є більш складною порівняно з іншими моделями організації управління, що може створювати труднощі з розподілом відповідальності та комунікацією, особливо для нових співробітників. У цій структурі встановлюється кілька ліній підзвітності, що потребує чіткого узгодження дій між керівниками та працівниками.



Рис. 1.8. Матрична організаційна структура

Переваги матричної структури:

- Високий рівень гнучкості та адаптивності;
- Раціональне використання кадрових і матеріальних ресурсів;
- Можливість реалізації масштабних і складних проєктів.

Недоліки:

- Складність в управлінні через поєднання кількох структурних рівнів;
- Потребує постійної і чіткої координації;
- Існує ризик виникнення конфліктів між керівниками та підлеглими.

Командна організаційна структура

У цій структурі управління основна увага зосереджена на роботі команд, які спрямовані на досягнення спільної мети, одночасно виконуючи індивідуальні завдання. Кожна команда є автономною, самостійно організовує свою діяльність і несе повну відповідальність за досягнення результатів (рис.1.9).

До складу таких команд входять фахівці з різних напрямів: менеджери, технологи, постачальники, виробничі працівники, фінансисти тощо. Вони одночасно працюють над загальними завданнями та над своїми професійними обов'язками.



Рис. 1.9. Командна організаційна структура

Завдяки тому, що всі учасники працюють в одній команді та мають постійну взаємодію, обмін ідеями та інформацією відбувається значно швидше, ніж у традиційних організаційних структурах. Крім того, фахівці мають можливість легко комунікувати з представниками інших підрозділів, що сприяє ефективності роботи.

Командна організаційна структура трансформувала підходи до роботи в багатьох сферах виробництва та послуг по всьому світу. Завдяки меншій ієрархічності та більшій гнучкості вона сприяє кращій співпраці, оперативному розв'язанню проблем і швидкому прийняттю рішень.

Переваги командної структури:

- Висока мотивація та залученість персоналу;

- Оперативне ухвалення рішень;
- Гнучкість та здатність до адаптації.

Недоліки:

- Необхідність у добре скоординованих командах;
- Не всі завдання можна ефективно реалізувати в командному форматі;
- Узгодження дій між командами може бути складним.

Мережева організаційна структура

Це гібридна модель управління (рис. 1.10), яка поєднує елементи дивізійної та матричної структур, використовуючи їхню гнучкість і універсальність у функціонуванні. Така система робить акцент на партнерстві, комунікації та позитивній взаємодії, а не на суворій ієрархії.



Рис. 1.10. Мережева організаційна структура

На відміну від традиційних організаційних систем, мережеві структури не мають жорсткої ієрархії. Замість цього вони формують кластери - об'єднання підрозділів, бізнес-одиниць або регіональних офісів, які співпрацюють за потреби, об'єднуючи ресурси компанії для досягнення спільної мети - задоволення потреб клієнтів.

Мережева структура особливо ефективна для компаній, які працюють у різних регіонах або країнах.

Вона забезпечує тісну взаємодію як між внутрішніми підрозділами, так і з зовнішніми партнерами. Фокусуючись на ключових компетенціях, кожна частина організації надає найякісніші продукти або послуги.

Переваги мережевої структури:

- Висока гнучкість і здатність до адаптації;
- Зниження витрат;
- Можливість швидкого запуску нових продуктів.

Недоліки:

- Складність управління;
- Менша узгодженість між елементами системи;
- Не завжди придатна для всіх сфер діяльності.

Процесно-орієнтована організаційна структура

Основна відмінність цієї структури полягає в тому, що головна увага зосереджена не на функціональних підрозділах, а на бізнес-процесах (рис. 1.11). У такій моделі діяльність компанії розглядається як комплекс взаємопов'язаних процесів, які реалізують стратегічні цілі та постійно вдосконалюються.

На відміну від функціональних структур, де робота поділяється за напрямками, процесно-орієнтований підхід акцентує на логіці виконання завдань у межах повного циклу створення цінності.

Така структура зазвичай будується навколо життєвого циклу продукту або послуги - від досліджень і розробки до виробництва, замовлень, рахунків і підтримки клієнтів.

Цей тип структури ґрунтується на переконанні, що кінцевий продукт або послуга є результатом узгодженої послідовності внутрішніх процесів. Кожен етап цих процесів має бути чітко організований і ефективно налагоджений. Наприклад, ви не можете почати залучення клієнтів, доки не

маєте готового продукту. І навпаки - виконання замовлень неможливе без попереднього залучення клієнтів і отримання заявок.



Рис. 1.11. Процесно-орієнтована організаційна структура

Процеси залучення клієнтів та обробки замовлень тісно взаємопов'язані: перший створює попит, другий його реалізує. Вони функціонують у тандемі, забезпечуючи постійний рух компанії вперед. Щоб усе працювало без збоїв, необхідна чітка координація та ретельне планування кожного етапу.

Переваги:

- Зниження витрат за рахунок оптимізації;
- Підвищення швидкості та ефективності;
- Учасники проєкту краще усвідомлюють свою роль у спільній справі.

Недоліки:

- Можливі суперечності між окремими процесами;
- Існує ризик втрати якості комунікації між командами.

Кругова організаційна структура

Цей підхід передбачає демократичну модель управління, де лідери не виступають у ролі авторитарних керівників, а діють як наставники та координатори. Вони розташовані в центрі структури, трансляючи своє бачення та цінності назовні, до всіх рівнів організації (рис. 1.12).



Рис. 1.12. Кругова організаційна структура

Прийняття рішень здійснюється колективно, що сприяє залученню співробітників до процесів управління та підвищенню відповідальності. Така система більше фокусується на співпраці та спільному розвитку, а не на суворому контролі.

На відміну від розрізної природи традиційних організаційних систем, де відділи функціонують здебільшого незалежно, циркулярна модель розглядає кожного як невід'ємну частину єдиного, взаємозалежного цілого.

Циркулярна організація заохочує довгострокову співпрацю, творчий підхід та спрямована на розкриття потенціалу співробітників. Важливу роль у такій структурі відіграють soft skills, зокрема комунікабельність, вміння

працювати в команді, відповідальність і здатність приймати обґрунтовані рішення.

Переваги:

- Існує вільний обмін інформацією в межах компанії.
- Індивідуальні зусилля зливаються для досягнення єдиної глобальної мети.
- Співробітники мотивовані до взаємодії між підрозділами.

Недоліки:

- Модель може здатися складною, особливо для новачків.
- Новим працівникам не завжди зрозуміла структура підпорядкування.

Лінійна організаційна структура

Лінійна структура є однією з найпростіших і найбільш поширених форм організації. Вона побудована за принципом ієрархії: кожен рівень управління наділений чітко визначеними повноваженнями над нижчим рівнем (рис. 1.13).

Рішення передаються по ланцюгу: від керівника до заступників, потім до начальників відділів і спеціалістів. Завдяки цьому принципу всі керівники можуть концентруватися на контролі власних підрозділів.



Рис. 1.13. Лінійна організаційна структура

Лінійні організації характеризуються чіткими лініями влади, які спускаються від верхніх рівнів до найнижчих у структурі. Такий формат дозволяє керівникам приймати самостійні рішення в межах своїх повноважень. Однак у такій системі зазвичай відсутні допоміжні послуги або додатково виділені підрозділи. Основною перевагою є її стабільність.

Переваги:

- Простота взаємодії між рівнями.
- Права й обов'язки чітко регламентовані.
- Високий рівень дисципліни та ефективного контролю.
- Виконавці мають можливість для кар'єрного зростання.

Недоліки:

- Менеджери можуть бути перевантажені, що ускладнює їхній фокус на окремих завданнях.
- Помилкові рішення співробітників можуть вплинути на роботу всієї компанії.
- Відсутність прямої комунікації між виконавцями та топ-менеджментом.
- Існує ризик зловживань владою з боку керівної верхівки.

Критерії вибору моделі організаційної структури

1. *Розмір підприємства* (Малі фірми часто обирають лінійні чи прості функціональні структури).

2. *Характер ринку та послуг* (Для компаній, які діють у кількох регіонах або працюють з різними продуктами - дивізіональна або матрична структура)

3. *Рівень складності послуг* (Складні турпродукти потребують гнучких структур (матричних, проектних).

4. *Стратегія розвитку* (Інноваційні або експансивні стратегії краще реалізуються в умовах гнучких структур).

5. *Фінансові ресурси* (Витрати на утримання структур мають бути економічно обґрунтовані).

6. *Технологічна оснащеність* (Використання ІТ та CRM-систем спрощує управління складними структурами).

Оптимальна модель організаційної структури - це така, що забезпечує ефективне управління, гнучкість, відповідність цілям компанії та підтримку стратегічного розвитку [20].

Висновки до розділу 1

Управління якістю в туристичній діяльності є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності туристичних послуг та задоволення потреб споживачів. Його сутність полягає у систематичному плануванні, контролі, забезпеченні якості на всіх етапах туристичного обслуговування.

Значення управління якістю полягає не лише в підвищенні рівня сервісу, а й у створенні позитивного іміджу підприємства на ринку.

Основу ефективного управління якістю становлять міжнародно визнані принципи, такі як орієнтація на споживача, лідерство, залучення персоналу, процесний підхід та постійне вдосконалення. Стандарти, зокрема серія ISO 9000, відіграють важливу роль у регламентації процесів надання послуг і сприяють підвищенню довіри з боку клієнтів та партнерів.

Організаційні структури управління якістю в туризмі можуть варіюватися залежно від масштабів підприємства, його цілей та ресурсів. Найбільш поширеними є лінійна, функціональна, матрична та проектна моделі. Вибір оптимальної структури залежить від необхідності забезпечення гнучкості, ефективності комунікацій, швидкості прийняття рішень та адаптації до змін ринкового середовища.

У комплексі всі ці аспекти забезпечують сталий розвиток туристичного підприємства, підвищують його ефективність та сприяють формуванню довготривалих відносин із клієнтами.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ПРИКЛАДІ YOKI

2.1. Загальна характеристика підприємства

YOKI - це ресторан азійської ф'южн кухні, який пропонує страви з японської, тайської та корейської кухонь. Заклад відомий своїм стильним інтер'єром, натхненним японськими медитативними садами, з унікальними дизайнерськими рішеннями, такими як дерев'яний дракон, привезений з Італії.

Мережа ресторанів YOKI - це сучасні заклади азійської кухні, представлені в містах Чернівці, Львів та Івано-Франківськ. Кожен ресторан має унікальну атмосферу та пропонує широкий вибір страв, натхнених традиціями японської, тайської та корейської кухні [33].

Чернівці

У Чернівцях YOKI представлений двома закладами:

- YOKI Asian Food: розташований у центрі міста, пропонує страви азійського стріт-фуду, такі як смажені гьодзи, падтай з креветкою, овочі стір-фрай та інші. Заклад має автентичний інтер'єр, що занурює гостей у атмосферу Сходу.
- YOKI Restaurant: розташований за адресами вул. Герцена, 2А та вул. Університетська, 15. Заклад працює щодня з 11:00 до 23:00 та пропонує бронювання столиків через онлайн-сервіс [31].

Львів

У Львові ресторан YOKI знаходиться на вулиці Академіка Гнатюка, 12а. Заклад працює щодня з 12:00 до 22:00 та пропонує доставку, замовлення з собою та бронювання столиків через онлайн-платформу [28,29].

Івано-Франківськ

В Івано-Франківську YOKI розташований на вулиці Незалежності, 3. Ресторан працює щодня з 13:00 до 22:00 та пропонує бронювання столиків за телефоном [32].

Мережа YOKI відома своєю увагою до деталей, високим рівнем обслуговування та прагненням до постійного вдосконалення якості страв та сервісу. Це робить її привабливою для дослідження в контексті організаційних структур та систем управління якістю.

Мережа ресторанів YOKI у Чернівцях, Львові та Івано-Франківську вирізняється сучасним підходом до управління персоналом, орієнтованим на якість обслуговування та розвиток корпоративної культури [31].

Структура персоналу

У ресторанах YOKI зазвичай функціонують такі ключові позиції:

- Менеджер ресторану: відповідає за загальне управління закладом, координацію роботи персоналу та забезпечення високого рівня обслуговування.
- Шеф-кухар: керує кухнею, розробляє меню та контролює якість приготування страв.
- Кухарі та помічники кухаря: займаються приготуванням страв згідно з рецептами та стандартами якості.
- Офіціанти: забезпечують обслуговування гостей, приймають замовлення та подають страви.
- Бармени: готують напої та коктейлі, обслуговують гостей за барною стійкою.
- Адміністратори залу: координують роботу офіціантів, вирішують поточні питання та забезпечують комфорт гостей.
- Прибиральники: відповідають за чистоту та порядок у залі та на кухні.

Підхід до управління персоналом

YOKI приділяє значну увагу професійному розвитку своїх працівників. Зокрема, у Львівському ресторані директорка Оксана Сахринь, випускниця Львівського торговельно-економічного університету, поділилася стратегією створення іміджу преміального закладу, що включає навчання персоналу та впровадження високих стандартів обслуговування.

Корпоративна культура. Управління мережею YOKI здійснює Дмитро Лукенчук, співвласник та керівник, який також є випускником кафедри маркетингу, інновацій та регіонального розвитку Чернівецького національного університету. Його підхід до управління базується на принципах постійного вдосконалення та залучення персоналу до процесів прийняття рішень.

Загалом, YOKI демонструє ефективну модель управління персоналом, яка сприяє високій якості обслуговування та задоволеності клієнтів.

Меню закладів

Меню закладів у Чернівцях, Львові та Івано-Франківську включає суші, роли, страви WOK, закуски, салати, десерти та напої [30].

Роли та суші

- Філадельфія з лососем – класичний рол з лососем, крем-сиром та огірком.
- Каліфорнія з лососем – рол з лососем, авокадо, огірком та ікрою масаго.
- Червоний дракон – рол з вугрем, лососем та спеціальними соусами.
- Азія-рол – поєднання тигрової креветки, лосося, огірка, крем-сиру та соусів Спайсі та Унагі.
- Чізумі з креветкою або лососем – запечені роли з крем-сиром, кунжутом та соусами.
- Сети – наприклад, "Філадельфія", "Чотири Дракони", "Темпура Гриль", які включають різноманітні роли.

WOK та гарячі страви

- Локшина WOK з креветками – фунчоза з овочами та креветками.
- Курка в кисло-солодкому соусі – класична страва з курятини в соусі.
- Гьодза з телятиною та куркою – японські пельмені, приготовані на пару та смажені.
- Бао з креветкою або куркою – тайванські булочки з начинкою та соусами.

Салати та закуски

- Салат теплий з морепродуктами – мікс салату з лососем, кальмаром, креветкою та соусами.
- Салат Цезар по-тайськи – з тигровою креветкою в темпурі, міксом салату та соусом Thai
- Зелений салат з авокадо та горіховим соусом – авокадо, шпинат, рукола та горіховий соус.
- Салат з баклажанів – баклажани з помідорами, соусом Plum та горіхами кеш'ю.

Десерти та напої

- Моті – японські рисові тістечка з різними начинками.
- Безалкогольні напої – різноманітні напої для доповнення страв.

Меню ресторанів YOKI відображає прагнення до високої якості та різноманітності страв, що робить їх привабливими для поціновувачів азійської кухні [30].

2.2. Діагностика існуючої організаційної структури управління ресторану YOKI

Діагностика існуючої організаційної структури управління ресторану YOKI у Чернівцях може базуватися на загальноприйнятій моделі функціонування закладів ресторанного бізнесу, оскільки точна внутрішня структура не є публічно доступною. Проте на основі аналізу діяльності подібних закладів та загальної інформації про YOKI, можна зробити обґрунтоване припущення щодо організаційної структури управління (рисунок 2.1).

Ресторан, має лінійно-функціональну структуру, що поєднує вертикальне підпорядкування з розподілом обов'язків за функціями. Основні структурні підрозділи ресторану можна побачити в таблиці 2.1.

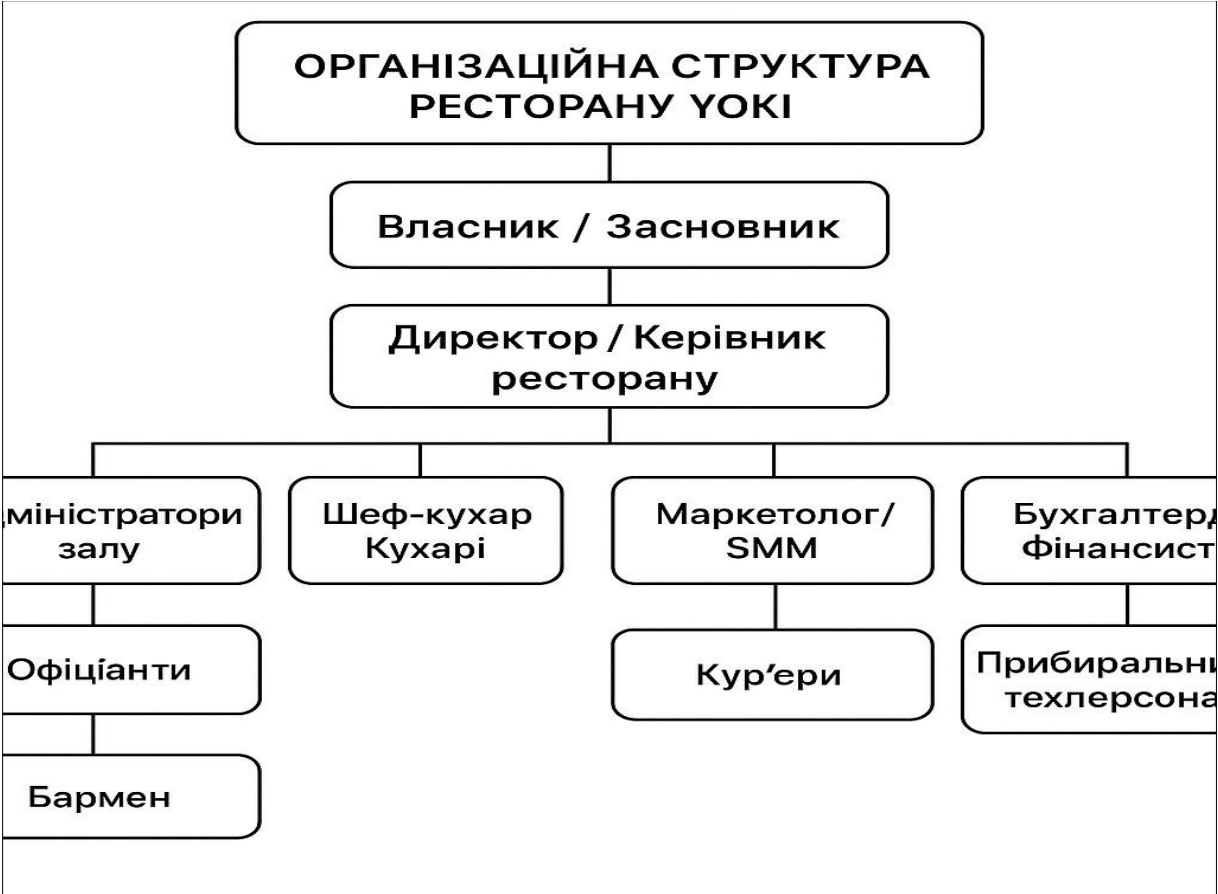


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ресторану YOKI

Таблиця 2.1.

Основні структурні підрозділи

Посада / Відділ	Функції
Власник / Засновник	Стратегічне управління, інвестиції, контроль розвитку
Директор / Керівник ресторану	Загальне керівництво, управління персоналом, контроль якості
Адміністратори залу	Контроль роботи офіціантів, розв’язання конфліктів, прийом гостей
Шеф-кухар / Кухарі	Розробка меню, приготування страв, дотримання стандартів кухні
Бармен	Приготування напоїв, облік продукції бару

Офіціанти	Обслуговування гостей, подача страв, комунікація з кухнею
Маркетолог / SMM	Реклама, просування у соцмережах, акції
Бухгалтер / Фінансист	Облік доходів і витрат, фінансовий контроль
Кур'єри (за наявності доставки)	Доставка замовлень клієнтам
Прибиральники, техперсонал	Чистота приміщення, технічне обслуговування

Перевагами такої структури є:

- Чіткий розподіл обов'язків;
- Краще управління якістю;
- Швидка комунікація між підрозділами;
- Можливість масштабування (мережевий формат).

Попри переваги існує ряд проблем:

- Перевантаження директора оперативною роботою;
- Відсутність окремого HR-відділу (рекрутинг може бути неефективним);
- Недостатній зворотний зв'язок між кухнею та обслуговуванням;
- Слабка автоматизація процесів (якщо не впроваджено CRM / POS системи).

Рекомендації з удосконалення:

- Впровадити систему автоматизації обліку замовлень (якщо ще не застосовується);
- Визначити менеджера з персоналу для зниження навантаження на керівника;
- Посилити маркетингову функцію - регулярний аналіз конкурентів, акції, робота з лояльністю;
- Розробити стандарти обслуговування (SOP) для покращення якості та уніфікації роботи персоналу.

SWOT-аналіз організаційної структури управління ресторану YOKI у Чернівцях. Він враховує типову лінійно-функціональну модель, яка характерна для сучасних ресторанів середнього і вищого цінового сегменту.

SWOT-Аналіз організаційної структури ресторану YOKI

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
✓ Чіткий розподіл функцій між відділами (кухня, зал, адміністрація).	✗ Висока залежність від керівника - централізоване прийняття рішень.
✓ Наявність досвідченого шеф-кухаря та мотивованої команди.	✗ Можлива відсутність формалізованих процедур (SOP, KPI).
✓ Злагоджена робота персоналу, швидке реагування на запити клієнтів.	✗ Недостатньо розвинена HR-функція (підбір, навчання, мотивація персоналу).
✓ Сильна візуальна і брендова айдентика, що підтримується управлінням.	✗ Низький рівень автоматизації (без CRM/ERP - можлива неефективність).

<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
◆ Автоматизація процесів (впровадження POS, CRM, ERP систем).	□ Висока конкуренція в сегменті HoReCa у Чернівцях.
◆ Розширення функцій: маркетинг, доставка, кейтеринг, франшиза.	□ Текучість кадрів, особливо серед обслуговуючого персоналу.
◆ Удосконалення внутрішніх комунікацій та мотиваційних схем.	□ Економічна нестабільність, що впливає на купівельну спроможність клієнтів.
◆ Створення внутрішніх стандартів управління (інструкції, політики).	□ Можлива деградація сервісу при масштабуванні без реорганізації.

Організаційна структура ресторану YOKI є функціональною та гнучкою для ефективної роботи одного або кількох закладів. Однак для подальшого розвитку та розширення (наприклад, відкриття нових локацій, запуск франшизи або доставки) необхідне посилення управлінських та автоматизованих інструментів.

2.3. Аналіз системи управління якістю: сильні та слабкі сторони, відповідність стандартам

Аналіз системи управління якістю ресторану YOKI (м. Чернівці) з урахуванням типових практик для закладів громадського харчування, з поділом на сильні (табл. 2.2) та слабкі (табл. 2.3) сторони, а також оцінкою відповідності стандартам якості (табл. 2.4) (зокрема ISO 22000, HACCP та національним вимогам Держпродспоживслужби).

Таблиця 2.2

Сильні сторони системи управління якістю

<i>Сфера</i>	<i>Опис</i>
1. Контроль якості страв	Висока якість приготування та подачі страв (відповідно до відгуків клієнтів та репутації бренду).
2. Уніфікація технологій	Ймовірне використання технологічних карт (рецептур), що знижує ймовірність помилок.
3. Робота з постачальниками	Імовірно, існує контроль за якістю сировини, що надходить (відбір перевірених постачальників).
4. Стандарти обслуговування	Впроваджена система професійного обслуговування (офіціанти, адміністратори), що підвищує клієнтський досвід.
5. Чистота та гігієна	Сучасний інтер'єр і чистота закладу - важлива складова позитивного враження (відповідність нормам СЕС).

Таблиця 2.3

Слабкі сторони системи управління якістю

<i>Сфера</i>	<i>Опис</i>
1. Відсутність формалізованої системи НАССР	Не зазначено публічно про впровадження стандартів НАССР або ISO 22000 - може свідчити про неформальність підходу.
2. Обмежений контроль за зворотним зв'язком	Відсутність систематичного збору та аналізу скарг або пропозицій клієнтів (немає CRM-платформи або анкети задоволеності).
3. Недостатня автоматизація процесів	Можлива відсутність електронної системи контролю за виробничими процесами (наприклад, облік бракованої продукції).
4. Персональна залежність якості від окремих працівників	Висока роль людського чинника - за відсутності систематизованих стандартів ризику зростають.
5. Відсутність прозорості сертифікації	Немає публічної інформації про проходження зовнішнього аудиту чи відповідність міжнародним стандартам якості.

Таблиця 2.4

Відповідність стандартам якості

<i>Стандарт / Вимога</i>	<i>Стан відповідності (припущення)</i>
НАССР (Hazard Analysis and Critical Control Points)	Часткове або неформальне впровадження, без підтвердження зовнішнім аудитом.
ISO 22000 (система управління безпечністю харчових продуктів)	Імовірно, відсутня сертифікація - не згадується на публічних ресурсах.

Національні санітарні норми (Держпродспоживслужба)	Висока ймовірність відповідності (працює відкрито, немає відомостей про порушення).
Внутрішні стандарти бренду YOKI	Можуть існувати неформальні стандарти якості (на основі бренд-ідентичності та досвіду персоналу).

Основні рекомендації:

1. Запровадити HACCP або ISO 22000, щоби формалізувати безпеку харчової продукції.
2. Розробити та впровадити внутрішні стандарти обслуговування (SOP) з детальним описом процедур.
3. Застосовувати аналітичні інструменти зворотного зв'язку - анкети, CRM-системи, Google reviews-аналітика.
4. Проводити щоквартальний внутрішній аудит якості, чистоти, обслуговування та дотримання санітарних вимог.

Висновки до розділу 2

Проведене дослідження дало змогу сформулювати цілісне уявлення про діяльність підприємства, його організаційну структуру та систему управління якістю. Загальна характеристика підприємства свідчить про його стабільну позицію на ринку туристичних послуг, наявність налагоджених бізнес-процесів та орієнтацію на задоволення потреб клієнтів.

Діагностика організаційної структури управління показала, що підприємство використовує (лінійну / функціональну / матричну тощо) модель управління, яка загалом забезпечує ефективне функціонування. Проте виявлено й окремі недоліки, зокрема (наприклад: надмірна централізація, дублювання функцій, недостатня комунікація між підрозділами), що може негативно впливати на оперативність прийняття управлінських рішень.

Аналіз системи управління якістю продемонстрував наявність певних елементів відповідно до сучасних стандартів (зокрема ISO 9001), таких як орієнтація на клієнта, контроль якості послуг та внутрішній аудит. Серед сильних сторін можна виокремити високий рівень професіоналізму персоналу, стандартизовані процедури обслуговування та постійне вдосконалення сервісу. До слабких сторін належать недостатня автоматизація процесів контролю якості, відсутність систематичного збору зворотного зв'язку від клієнтів та неповна інтеграція стандартів управління якістю в усі підрозділи підприємства.

Таким чином, для подальшого підвищення ефективності управління якістю доцільно провести реорганізацію окремих структурних елементів, удосконалити внутрішні процеси та забезпечити повну відповідність сучасним вимогам міжнародних стандартів.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

3.1. Обґрунтування необхідності змін в організаційній структурі

Сфера туризму динамічно розвивається, стикаючись з постійними змінами попиту, впливом глобалізації, цифровізації та зростаючою конкуренцією. У таких умовах традиційна організаційна структура управління часто не відповідає сучасним вимогам, що створює потребу в її оновленні та оптимізації [8].

Основні чинники, що обумовлюють необхідність змін:

1. *Адаптація до змін ринку туристичних послуг.*

В умовах нестабільного попиту, сезонності та зростаючих очікувань туристів, існуюча структура може бути недостатньо гнучкою для швидкого реагування на тенденції ринку.

2. *Інтеграція цифрових технологій.*

Впровадження онлайн-букінгу, віртуальних турів, цифрового маркетингу та CRM-систем потребує появи нових посад і відділів, що спеціалізуються на цифровому туризмі та аналітиці споживчої поведінки.

3. *Недостатня координація між підрозділами.*

Часто спостерігається дублювання функцій або розпорошення відповідальності, що ускладнює ефективну реалізацію туристичних проєктів і партнерських ініціатив, зокрема на міжрегіональному чи міжнародному рівні.

4. *Підвищення конкурентоспроможності туристичного продукту.*

Для того щоб бути привабливими на внутрішньому та зовнішньому ринках, туристичні організації повинні мати ефективну структуру, здатну швидко генерувати нові продукти, просувати їх і забезпечувати якісний сервіс.

5. *Посилення взаємодії з місцевими громадами та іншими стейкхолдерами.*

Сучасна модель туризму орієнтована на стійкий розвиток і взаємовигідне партнерство з місцевими спільнотами, що вимагає створення структурних одиниць для комунікації, розвитку ініціатив та проєктного менеджменту.

6. *Реалізація державних і регіональних стратегій розвитку туризму.*

Для ефективного впровадження стратегічних документів, програм підтримки,

грантів тощо необхідна структура, здатна не лише реалізовувати політику, але й ініціювати нові формати співпраці між державними, приватними та громадськими секторами.

З урахуванням вищезазначеного, модернізація організаційної структури управління у сфері туризму є критично важливою для підвищення ефективності, конкурентоспроможності та інноваційності діяльності туристичних організацій. Зміни дозволять забезпечити швидке реагування на виклики ринку, підвищити якість туристичних послуг та сприяти сталому розвитку галузі.

Створення нових відділів як елемент удосконалення організаційної структури у сфері туризму

З метою підвищення ефективності управління, оперативного реагування на виклики ринку та реалізації стратегічних цілей у туристичній сфері доцільним є створення нових функціональних відділів, які відповідають сучасним потребам галузі. Зокрема, рекомендується впровадження таких структурних одиниць:

1. Відділ цифрового туризму та інновацій

Основні функції:

- впровадження цифрових рішень (онлайн-сервіси, мобільні додатки, віртуальні тури);
- ведення сайту та соціальних мереж;
- використання інструментів цифрового маркетингу;
- аналіз поведінки споживачів і налаштування персоналізованих пропозицій.

2. Відділ розробки туристичного продукту

Основні функції:

- формування нових туристичних маршрутів і продуктів;
- адаптація туристичних послуг до потреб цільових аудиторій (молодь, родини, люди з інвалідністю тощо);

- розвиток тематичного туризму (екологічного, культурного, гастрономічного тощо).

3. *Відділ маркетингу та промоції*

Основні функції:

- розробка і реалізація стратегій просування туристичного бренду;
- організація участі у виставках, форумах, рекламних кампаніях;
- співпраця з медіа, блогерами, туристичними платформами.

4. *Відділ міжнародного співробітництва*

Основні функції:

- розвиток партнерських зв'язків з іноземними туроператорами, організаціями та інституціями;
- участь у міжнародних грантах і проєктах;
- підтримка іноземних туристів та інвесторів.

5. *Відділ розвитку туристичної інфраструктури та логістики*

Основні функції:

- моніторинг і планування об'єктів туристичної інфраструктури;
- координація роботи з місцевою владою щодо покращення логістики, навігації, сервісів;
- забезпечення умов для сталого туризму.

6. *Відділ взаємодії з громадами та локальними ініціативами*

Основні функції:

- підтримка розвитку сільського та етнотуризму;
- залучення місцевих мешканців до туристичних проєктів;
- забезпечення врахування інтересів громади у туристичному плануванні.

Створення зазначених відділів дозволить реалізувати комплексний підхід до управління туристичною діяльністю, ефективно реагувати на виклики сучасного туристичного ринку, активізувати інновації та забезпечити тісну взаємодію з усіма учасниками галузі [12].

Ось приклад обґрунтування необхідності змін в організаційній структурі ресторану YOKI (м. Чернівці).

На сьогодні організаційна структура ресторану YOKI має ознаки лінійно-функціональної моделі, де основні управлінські функції зосереджені в руках директора/керуючого. Водночас низка функцій (якість, персонал, маркетинг, контроль витрат) або недостатньо виражені, або неформалізовані, що негативно впливає на ефективність управління, особливо в умовах розширення чи високої конкуренції (табл. 3.1., 3.2).

Таблиця 3.1.

Проблеми, які виникають у діючій структурі

<i>Проблема</i>	<i>Наслідки</i>
Централізоване управління	Перевантаження керівника, зниження швидкості прийняття рішень.
Відсутність менеджера з якості	Втрата контролю за дотриманням стандартів, збільшення ризиків харчової безпеки.
Відсутність HR-функції	Текучість кадрів, низька мотивація, проблеми з адаптацією новачків.
Недостатня аналітика та маркетинг	Слабка реакція на зміну поведінки споживачів, втрата клієнтів.
Нестандартизовані процеси	Високий вплив людського фактору, неузгодженість дій персоналу.

Цілі, яких можна досягти завдяки змінам:

- Забезпечення стабільного рівня якості послуг і страв.
- Підвищення оперативності прийняття рішень.
- Зменшення залежності від окремих працівників.
- Підвищення лояльності персоналу та клієнтів.
- Підготовка до масштабування бізнесу (мережа ресторанів, франшиза).

Таблиця 3.2.

Очікувані результати після впровадження змін

<i>Напря́м</i>	<i>Очікуваний ефект</i>
Якість	Впровадження HACCP та SOP → зниження рекламаций, стабільність сервісу.
Управління персоналом	Краща адаптація та навчання → зниження плинності кадрів.
Фінансовий контроль	Впровадження ERP/POS → точність обліку, скорочення втрат.
Маркетинг і аналітика	Посилення присутності в соцмережах, аналіз поведінки клієнтів → зростання лояльності.
Розподіл повноважень	Делегування → вища ефективність роботи адміністрації та зниження навантаження на керівника.

Реструктуризація організаційної моделі ресторану YOKI є необхідною умовою для сталого розвитку бізнесу, збереження конкурентних переваг та підвищення якості обслуговування. Вона забезпечить прозору, керовану та адаптивну систему управління, готову до сучасних викликів ресторанної галузі.

3.2. Розробка пропозицій щодо оптимізації структури та впровадження сучасних методів управління якістю

Оптимізація організаційної структури управління в туризмі

Для ефективного функціонування туристичної галузі важливо не лише розширити структуру новими функціональними підрозділами, а й оптимізувати наявну систему, зосереджуючи увагу на результативності, гнучкості та координації.

Пропозиції:

- *Перехід до матричної або проектно-орієнтованої структури управління.* Це дозволить створювати тимчасові робочі групи для реалізації

конкретних туристичних ініціатив або програм, забезпечуючи гнучкість та швидке прийняття рішень.

- *Об'єднання або ліквідація дублюючих підрозділів.* Наприклад, об'єднання функцій інформаційного супроводу та просування у межах єдиного відділу комунікацій та маркетингу.
- *Впровадження вертикалі відповідальності та делегування повноважень.* Оптимальне співвідношення між рівнями управління дозволяє зменшити адміністративні витрати, прискорити прийняття рішень та підвищити мотивацію персоналу.
- *Централізація стратегічного планування і децентралізація виконавчих функцій.* Це забезпечує узгодженість у довгостроковому розвитку та ефективну реалізацію політик на місцевому рівні.

Впровадження сучасних методів управління якістю

Якість туристичних послуг є ключовим фактором у формуванні конкурентоспроможності регіону чи підприємства. Управління якістю повинно стати системним і інтегрованим процесом.

Пропозиції:

- *Впровадження системи управління якістю ISO 9001 у туристичних установах.* Це забезпечує стандартизацію процесів, підвищення прозорості, відповідальності та постійне вдосконалення сервісу.
- *Розробка внутрішніх стандартів якості туристичних послуг.* З урахуванням національних та міжнародних вимог (EN, ISO, WTTC) - наприклад, для гідів, об'єктів розміщення, транспортних перевізників.
- *Систематичний моніторинг та зворотний зв'язок з туристами.* Впровадження сервісів оцінювання (QR-коди для швидкого відгуку, онлайн-опитування, системи рейтингів) дозволяє оперативно реагувати на недоліки.
- *Використання моделі TQM (Total Quality Management).* Всеохопне управління якістю передбачає включення всіх працівників у процес

покращення послуг, розвиток корпоративної культури якості та безперервне навчання персоналу.

- *Навчання персоналу та проведення аудитів якості.* Регулярні тренінги, семінари та внутрішні перевірки допомагають виявляти слабкі сторони та вдосконалювати стандарти обслуговування.

Оптимізація структури управління у туризмі у поєднанні з впровадженням сучасних методів управління якістю дозволяє досягти ефективного управління ресурсами, покращити рівень туристичного обслуговування, підвищити довіру з боку клієнтів та сприяти сталому розвитку туристичної галузі [35].

Ось пропозиції щодо оптимізації організаційної структури та впровадження сучасних методів управління якістю для ресторану YOKI у Чернівцях (табл. 3.3.).

Актуальні проблеми:

- Централізована система управління з перевантаженням керівника.
- Відсутність чітких вертикалей відповідальності.
- Відсутність окремої функції управління якістю та персоналом.

Таблиця 3.3

Рекомендовані зміни щодо оптимізації організаційної структури та впровадження сучасних методів управління якістю для ресторану YOKI у Чернівцях

Функція / Відділ	Що пропонується додати / оптимізувати
Менеджер з якості (Quality Manager)	Створити окрему посаду або передати функцію адміністратору з відповідальністю за НАССР, інструкції, аудит.
Менеджер з персоналу (HR Manager)	Ввести часткову або повноцінну HR-функцію: рекрутинг, адаптація, навчання, мотивація.

Маркетинг і SMM	Виділити окрему функцію або підключити спеціалізовану агенцію для підтримки репутації та роботи з клієнтськими відгуками.
Впровадження електронної ERP / POS системи	Автоматизація обліку замовлень, залишків, зворотного зв'язку (Poster POS, R-Keeper, або ін.).
Впровадження SOP (Standard Operating Procedures)	Стандарти для кожної ролі: офіціанти, адміністратори, кухарі. Опис обов'язків, дій у критичних ситуаціях.

Сучасні методи управління якістю, рекомендовані для YOKI

1. Впровадження системи HACCP

Етап	Зміст
Ідентифікація небезпечних факторів	Фізичні, хімічні, біологічні ризики.
Визначення критичних точок (ССР)	Термін обробки, температурний режим, зберігання сировини.
Моніторинг	Регулярні перевірки температури, чистоти, санітарного стану.
Документування	Журнали обліку, перевірки, коригувальні дії.

2. Використання циклу PDCA (Plan-Do-Check-Act)

Етап	Що робити
Plan	Планування якості: цілі, показники, стандарти.
Do	Реалізація стандартів (через SOP, інструкції, навчання).
Check	Перевірка результатів: опитування клієнтів, внутрішній аудит.
Act	Поліпшення: внесення змін, коригування процедур.

3. Залучення персоналу через метод "5S"

Метод організації робочих місць для зниження втрат і підвищення ефективності:

1. Сортування - відсікти непотрібне.
2. Систематизація - порядок і стандарти.
3. Чистота - щоденне прибирання.
4. Стандартизація - правила для всіх.
5. Самодисципліна - контроль за дотриманням.

4. Моніторинг та оцінка якості

Рекомендується впровадити:

- Щомісячну оцінку сервісу за чек-листами.
- Анкети задоволеності клієнтів (у залі або онлайн).
- Мотиваційні KPI для персоналу: оцінка по відгуках, виконанню стандартів.
- Річний внутрішній аудит згідно з НАССР або власною системою якості.

Оптимізація організаційної структури та впровадження сучасних методів управління якістю дозволять:

- Підвищити конкурентоспроможність ресторану;
- Зменшити ризики через формалізацію процесів;
- Покращити обслуговування та лояльність клієнтів;
- Підготувати заклад до масштабування або франшизної моделі.

Висновки до розділу 3

Аналіз поточного стану організаційної структури управління та системи якості показав наявність об'єктивної необхідності в її оновленні та вдосконаленні. Існуюча структура, хоч і виконує базові управлінські функції, має певні обмеження, що стримують розвиток підприємства, зокрема:

неефективний розподіл повноважень, слабка міжвідділова координація, а також недостатня гнучкість у реагуванні на зміни ринку та потреби клієнтів.

У зв'язку з цим було обґрунтовано доцільність впровадження змін в організаційну структуру управління. Основні пропозиції щодо її оптимізації передбачають впровадження елементів децентралізації, створення окремого підрозділу з управління якістю, покращення вертикальної та горизонтальної комунікації, а також чітке розмежування функціональних обов'язків.

Щодо системи управління якістю, запропоновано інтеграцію сучасних методів, таких як управління за процесним підходом, принципи TQM (Total Quality Management), а також застосування цифрових інструментів для моніторингу та контролю якості послуг. Застосування цих інструментів сприятиме підвищенню ефективності управлінських рішень, покращенню взаємодії з клієнтами та забезпеченню стійкого розвитку підприємства в умовах зростаючої конкуренції на туристичному ринку.

Таким чином, запропоновані зміни дозволяють сформулювати більш адаптивну, ефективну та орієнтовану на якість систему управління, що є запорукою підвищення конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

1. У результаті проведеного дослідження було здійснено всебічний аналіз організаційної побудови підприємства та системи управління якістю в його діяльності. Встановлено, що YOKI Restaurant є успішним гравцем на ринку ресторанного бізнесу, що активно розвивається та прагне підвищення рівня обслуговування клієнтів.

2. Дослідження організаційної структури управління показало, що підприємство використовує комбінований (лінійно-функціональний) тип структури, який забезпечує базову ефективність управління, проте має ряд недоліків - зокрема, обмежену гнучкість у прийнятті рішень, слабкий контроль якості на окремих етапах обслуговування та недостатню інтеграцію зворотного зв'язку від клієнтів у процес управління.

3. Аналіз існуючої системи управління якістю засвідчив, що компанія вже впроваджує окремі елементи сучасних підходів до контролю якості (стандартизація процесів, внутрішній аудит, навчання персоналу), проте вони потребують більш системного характеру та відповідності міжнародним стандартам, зокрема ISO 9001.

4. У ході дослідження було обґрунтовано необхідність змін в організаційній структурі підприємства. Рекомендовано створити окремий відділ (або відповідального фахівця) з управління якістю, удосконалити систему комунікації між підрозділами, а також запровадити цифрові інструменти для моніторингу сервісних показників.

5. Серед ключових пропозицій щодо управління якістю - впровадження процесного підходу, елементів TQM, активне використання клієнтського зворотного зв'язку, а також системи безперервного навчання персоналу.

6. Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність організаційної структури YOKI Restaurant, удосконалити систему управління якістю, зміцнити конкурентні позиції компанії на ринку та забезпечити високий рівень задоволеності клієнтів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Безугла Л., Пилипенко Г., Бондаренко Л. Імплементація управління якістю в туристичному підприємстві. Інновації та технології в сфері послуг харчування. 2022. № 1 (5). С. 33-38. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://journals.chdtu.ck.ua /index.php/itsf/article/view/41/39>
2. Богдан Н.М., Писаревський І.М., Погасій С.О. Управління якістю туристських послуг : підручник [за заг. ред. І.М. Писаревського] ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 340 с.
3. Вакуленко А.В. Управління якістю. Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2004.
4. Векслер Е. М. та ін. Менеджмент якості. Навч. Посібник. – К.: «ВД «Професіонал», 2008. – 320с.
5. Воронков Д. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти: монографія; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. Х, 2010. 340 с.
6. Гарафонова О.І. Управління змінами: теорія, методологія та практика: монографія. К.:КНТУД, 2014. 364 с
7. Глєбова А.О., Карчевський Б.О. Системи управління якістю на підприємстві в умовах Євроінтеграційних процесів. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип. 8. С. 352–356.
8. Гольцев Д.Г. Розрахунок результативності системи управління якістю на підприємстві [Електронний ресурс]. – Режим доступу :<http://gisap.eu/ru/rozrakhunokrezultativnosti-sistemi-upravlinnya-yakistyu-na-pidpriemstvi>
9. Гончар М.Ф. Системи стрес-менеджменту на підприємствах: формування, використання та моделювання: монографія . Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2018. 271 с.

10. Горіна Г.О. Державне управління туристичною діяльністю: навч. посіб. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2021. 110 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://elibrary.donnuet.edu.ua/2259/1/2021_NP_Gorina_%20DUTD.pdf
11. Данько Т. І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2018
12. Денисенко М.П., Терещенко Н.М. Формування системи управління якістю послуг у сфері туризму. Наукові праці МАУП. 2014. Вип. 1. С. 134–138.
13. ДСТУ ISO 9000:2015 (ISO 9000:2015, IDT) Системи управління якістю. Основні положення та словник. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209000.pdf>
14. ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT) Системи управління якістю. Вимоги. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf>
15. Зіміна Г. К. Стандартизація систем управління якістю, згідно стандартів серії ISO 9000:2000 (у схемах). Навч.-практ. Посібник – К.: Школа Адм. Упр. Зіміної, 2003. – 256 с.
16. Кириченко Л.С. Сертифікація та якість продукції в сучасних умовах господарювання / Л.С. Кириченко, Н.М. Чернухіна. – Львів, 2005. – 215 с
17. Коваленко С.М. Концептуальні основи систем управління якістю. Основоположні принципи міжнародного стандарту ISO 9000:2000/ С. М. Коваленко, В. О. Лебединець, Св. М. Коваленко. Навч. посіб. – Х.: Золоті сторінки/ Вид-во НФаУ, 2003. – 96 с.
18. Костюченко М.П. Теоретико-методологічні аспекти управління якістю : навч. посібник. Київ : Кондор, 2019. В 2-х ч. Ч. 1. 424 с.
19. Кудла Н.Є. Управління якістю в туризмі : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 328 с.
20. Лисенко В.В., Лисенко В.П., Бутенко Т.А. Організація ефективної моделі управління якістю послуг підприємств сфери гостинності та туризму.

Інфраструктура ринку. 2019. № Вип. 29. С. 220–225. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.marketinfr.od.ua/journals/2019/29_2019_ukr/34.pdf

21. Лузан І.В., Луценко І.С. Система управління якістю як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління. 2012. Вип. 6. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2012-7.pdf>

22. Мальська М.П. Планування діяльності туристичних підприємств: навчальний посібник. Київ : Знання, 2015. 241 с.

23. Павлов В.І. та ін. Основи стандартизації, сертифікації та ідентифікації товарів. Навч. посібник. Луцьк: Надстир'я, 2002.

24. Панченко М. Управління якістю: теорія та практика : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 228 с.

25. Панчук А.П., Панчук І.В. Туристична індустрія України. Інноватика у вихованні. 2017. Вип. 5. С. 154–161.

26. Пап В.В., Бошота Н.В. Організаційний механізм управління якістю послуг на туристичних підприємствах. Економіка та суспільство. 2018. № 15. С. 437–443.

27. Рахлін К.М. Система менеджменту якості: помилки і помилки // К.М. Рахлін. – Методи менеджменту якості. – 2005. – № 12. – С. 19-20.

28. Ресторан "YOKI" Львів. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://lviv.travel/ua/places/publicplaces/yokilviv?srsltid=AfmBOooVSazu6V0BVnmhtJibfE97FoWI001mQ032q1OKFQqB5ONCj-Zv>

29. Ресторан "YOKI" м. Львів. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://yoki-lviv.choiceqr.com/>

30. Ресторан "YOKI". Меню. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://yoki2.choiceqr.com/takeaway>

31. Ресторан YOKI – Чернівці. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://misteram.com.ua/chernivtsi/yoki?srsltid=AfmBOoqF5G2gtfc6aVs6RkGwKvE78uCisvdKmyvdALFNuh8c6TZ6x33C>

32. Ресторан YOKI м. Івано-Франківськ. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://yoki-if.choiceqr.com/section:kuhnya/starteri>
33. Ресторан азійської кухні "YOKI" – Чернівці. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://list.in.ua/>
34. Саранча Г.А. Метрологія, стандартизація, відповідність, акредитація та управління якістю. Підручник. – К.: Центр навчальної літератури, 2006.
35. Система якості відповідно до норм міжнародних стандартів ISO 9000 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://toplutsk.com/articles-article_379.html
36. Тарасова В.В., Малиновський А.С., Рибак М.Ф. Метрологія, стандартизація і сертифікація. Підручник. – К.: Центр навчальної літератури, 2006.
37. Ткаченко Т.І. Сталій розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: монографія. Київ : КНТЕУ, 2016. 537 с.
38. Чорна Н.М. Система управління якістю на туристичному підприємстві: теоретичні аспекти впровадження та функціонування. Економіка та суспільство. 2021. № 29. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/595/570>
39. Чорна Н.М. Система управління якістю як інструмент удосконалення менеджменту туристського підприємства. Економіка та суспільство. 2021. № 28. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://ir.vtei.edu.ua/g.php?fname=27302.pdf>
40. Чорна Н. М. Якість туристичних послуг: особливості формування та управління. Інфраструктура ринку. 2021. № 58. С. 72–76.
41. Чуєва І. О., Безкоровайна Л. В., Ніколаєва Т. В. Система якості туристичного продукту як невід'ємна частина стандартизації послуг в міжнародному туристичному бізнесі. Економіка та суспільство. 2021. № 28. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/475/457>

42. Шадрін А.Д. Моделювання оцінки якості // Стандарти і якість. – 2004. – № 11. – С. 34-43.
43. Шаповал М.І. Менеджмент якості. Підручник. – К.: “Знання”, 2006. 471с.
44. Шаповал М.І. Основи стандартизації, управління якістю і сертифікації. Підручник. – К.: Європ. ун-т фінансів, інформ. систем, менеджменту і бізнесу, 2000.
45. Шиманська В.В. Стратегічне управління якістю туристичних послуг в межах розвитку туристичного комплексу України: теоретичні аспекти. Економіка. Управління. Інновації. 2015. №1. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2015_1_4