**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ (ХНЕУ ІМ. С. КУЗНЕЦЯ)**

**ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН**

**КАФЕДРА ТУРИЗМУ**

## Пояснювальна записка

до дипломної роботи

МАГІСТР .

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему: "Управління якістю обслуговування туристів у ресторанах"

Виконав: студент 2 року навчання,

групи 8.06.67.07.01, спеціальності 8.14010301

"Туризмознавство (за видами)"

П.І.Б. студента

Керівник: посада та П.І.Б. викладача

Рецензент: посада та П.І.Б.

Харків – 2018 рік

**Факультет** Міжнародних економічних відносин

**Кафедра** Туризму

**Освітньо-кваліфікаційний рівень** Магістр

**Спеціальність** 8.14010301 "Туризмознавство (за видами)"

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри туризму

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ проф. Єрмаченко В.Є.

"\_\_\_" \_\_\_\_\_\_\_\_\_ 201\_\_ р.

## З А В Д А Н Н Я

### НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТА

П.І.Б. студента повністю

**1. Тема роботи:** " Управління якістю обслуговування туристів у ресторанах "

**Керівник роботи:** П.І.Б. викладача, науковий ступінь, посада

затверджені наказом ректора від "\_\_\_" \_\_\_\_\_\_\_\_ 201\_\_ р. №\_\_\_\_\_

**2.Строк подання студентом роботи:** \_\_ січня 201\_\_ р.

**3.Вихідні дані до роботи:** науково-методичні розробки вітчизняних та зарубіжних авторів, нормативно-правові документи, офіційні звіти та публікації міжнародних організацій, органів державної влади, статистичних бюро, державні та галузеві стандарти, статистична звітність підприємства (установи, організації).

**4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки** (перелік питань, які потрібно розробити):

Розділ 1: Теоретичні аспекти управління якістю обслуговування туристів у ресторанах

Розділ 2: Аналіз діяльності ресторану "ПРАГА"

Розділ3: Проект удосконалення управління якістю обслуговування туристів у ресторанах України.

**5. Перелік графічного матеріалу**

Плакат 1: Структурно-логічна схема магістерської роботи.

Плакат 2: Складові якості обслуговування.

Плакат 3: Основні складові показників оцінювання якості обслуговування у закладах ресторанного господарства.

Плакат 4: Цикл управління взаємовідносинами якісного агентства зі споживачами.

Плакат 5: Методи управління обслуговування у ресторанному господарстві.

Плакат 6: Контур стратегічного управління якістю на підприємстві ресторанного господарства.

Плакат 7: Структура державних стандартів України.

Плакат 8: Типи закладів ресторанного господарства, відповідно до "Правил роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства".

Плакат 9: Структура закладів ресторанного господарства Харківської області у 2017 році.

Плакат 10: Система ефективного стратегічного управління рестораном.

Плакат 11: Структура удосконаленого стратегічного плану розвитку ресторану "Прага".

Плакат 12: Удосконалена структура системи управління рестораном "Прага".

Плакат 13: Результатами опитування персоналу ресторану "Прага" щодо найважливіших для них способів мотивації трудової діяльності, проведеного у січні 2018 року

**6. Дата видачі завдання:** \_\_\_ вересня 201\_\_ р.

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Назва етапів дипломної роботи | Строк виконання  етапів роботи | Примітка |
| 1 | Розробка плану дипломної роботи, ознайомлення з  літературними джерелами за темою | 17.09.2012 –  29.09.2012 |  |
| 2 | Написання теоретичної частини дипломної роботи | 01.10.2012 –  03.11.2012 |  |
| 3 | Написання аналітичної частини дипломної роботи | 05.11.2012 –  08.12.2012 |  |
| 4 | Написання проектної частини дипломної роботи | 10.12.2012 –  29.12.2012 |  |
| 5 | Перевірка чернетки дипломної роботи та внесення змін до неї керівником | 08.01.2013 –  12.01.2013 |  |
| 6 | Перевірка якості дипломної роботи у системі  "Антиплагіат" | 14.01.2013 –  19.01.2013 |  |
| 7 | Оформлення дипломної роботи | 21.01.2013 –  26.01.2013 |  |
| 8 | Подання Голові державної екзаменаційної комісії щодо захисту дипломної роботи | 28.01.2013 –  02.02.2013 |  |

**Студент**  **П.І.Б. студента**

**Керівник роботи**  **П.І.Б. викладача**

|  |  |
| --- | --- |
| ВСТУП | 6 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ ТУРИСТІВ У РЕСТОРАНАХ | 9 |
| 1.1. Сутність якості як об’єкту управління | 9 |
| 1.2. Характеристика системи управління якістю обслуговування у ресторанному господарстві | 16 |
| 1.3. Нормативно-правове забезпечення управління якістю обслуговування туристів у ресторанах України | 25 |
| 1.4. Міжнародний досвід управління якістю обслуговування туристів у ресторанах | 37 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ "ПРАГА" | 46 |
| 2.1. Стан управління якістю обслуговування у ресторанному господарстві України | 46 |
| 2.2. Аналіз туристичних потоків у ресторані "Прага" | 55 |
| 2.3.  Оцінка фінансового стану ресторану "Прага" | 59 |
| РОЗДІЛ 3. ПРОЕКТ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ ТУРИСТІВ У РЕСТОРАНАХ УКРАЇНИ | 70 |
| 3.1. Впровадження системного підходу до управління підприємством як чинника удосконалення системи управління якістю обслуговування туристів (на прикладі ресторану "Прага") | 70 |
| 3.2. Розробка ефективної системи мотивація праці персоналу як напрямок впливу на підвищення якості послуг (на прикладі ресторану "Прага") | 80 |
| 3.3. Методи вдосконалення функціонування ресторанного господарства в Україні | 89 |
| ВИСНОВКИ | 98 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ | 102 |
| ДОДАТКИ | 112 |

ЗМІСТ

ВСТУП

*Актуальність теми.* На сьогоднішній день готельно-ресторанний бізнес України в умовах глибоких соціально-економічних трансформацій стає однією з найбільш динамічних і пріоритетних сфер економічної діяльності. За останні роки громадське харчування та засоби розміщення відчули на собі тиск економічних реформ, приватизації та криз, але, не зважаючи на усі економічні перешкоди, сфера ресторанної та готельної індустрії має стійку тенденцію до зростання. Ресторанний та готельний бізнес, з одного боку, є одним із засобів високоліквідного використання капіталу, а з іншого – середовищем із високим ступенем конкурентності. Але досягнення конкурентних переваг можливо лише тоді, коли досягається відповідна висока якість обслуговування та орієнтація не лише на максимізацію прибутку, а і потреби споживачів.

Саме тому, актуальність дослідження обумовлена тим, що у всьому цивілізованому світі готельно-ресторанна сфера є одним із найбільш розповсюджених видів малого бізнесу, тому заклади та підприємства ведуть між собою постійну боротьбу за сегментацію ринку; за пошук нових та за утримання постійних споживачів їхньої продукції та послуг, а основним фактором конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу є якість їх продукції або послуг.

Завдання якості послуг є довготерміновим і безперервним, тому що їх рівень не може бути постійною величиною, але на кожному етапі якість послуг має бути оптимальною, тобто максимально задовольняти потреби споживача при економічно обґрунтованих витратах на її досягнення. В умовах глобалізації ринку, спрямування політичного та економічного курсу країни на євроінтеграцію, проблема управління якістю обслуговування туристів у ресторанах України є актуальною. Саме надаючи іноземним та вітчизняним туристам послуги високої якості український ресторан може бути конкурентоспроможним в наявних складних економічних умовах.

*Внесок провідних вчених у дослідження предметної області.*. Розгляду змісту категорії якості та дослідженні проблеми управління якістю приділяли увагу зарубіжні і вітчизняні вчені: Богушева В. І. , Гакова М. В., Карсекін В. І., Науменко М. О., Нечаюк Л. І., Томаля Т. С., Усов В. В. та інші.

*Мета та завдання дослідження.* Метою дипломної роботи є аналіз стану управління якістю обслуговування туристів у ресторанах України.

Для досягнення мети потрібно вирішити такі завдання:

визначити сутність якості як об’єкту управління та системи управління якістю обслуговування у ресторанному господарстві;

ознайомитись з нормативно-правовим забезпеченням управління якістю обслуговування туристів у ресторанах України;

розглянути міжнародний досвід управління якістю обслуговування туристів у ресторанах;

проаналізувати стан управління, туристичні потоки та фінансовий стан у ресторані "Прага".

розробити методи удосконалення управління якістю обслуговування туристів у ресторанах України.

*Об'єкт дослідження –* заклад ресторанного господарства "Прага".

*Предмет дослідження –* стан управління якістю обслуговування туристів у ресторанах України.

*Методи дослідження.* Теоретичною та методологічною основою досліджень виступають наукові роботи вітчизняних і зарубіжних вчених з питань управління якістю обслуговування туристів у ресторанах, матеріали наукових конференцій, законодавчі та нормативні документи.

У процесі дослідження використано такі загальнонаукові та спеціальні методи: структурно-порівняльний аналіз – з метою уточнення категорійного апарату; історико-логічний аналіз – для виявлення основних суперечностей становлення сучасної моделі управління якістю обслуговування туристів у ресторанах; метод статистичного аналізу – для дослідження стану управління якістю обслуговування туристів у ресторанах України та ін.

*Інформаційна база дослідження.* Під час написання роботи використовувалися монографії, нав­чальні посібники, статті у наукових періодичних виданнях, нормативно-правові документи, матеріали конференцій, звіти міжнародних організа­цій, дані мережі Інтернет. Інформаційною базою дослідження є статис­тична інформація Державної служби статистики України та Головного управління статистики в Харківській області.

*Наукова новизна одержаних результатів.* Наукова новизна полягає у створенні алгоритму розробки удосконаленої стратегії є ефективним для ресторану та розробленій ефективної системі мотивація праці персоналу ресторану "Прага".

*Практичне значення одержаних результатів полягає* у можливості використання розроблених у даній магістерській роботі методів удосконалення управління якістю обслуговування туристів у ресторанах при реалізації стратегічних цілей і напрямків удосконалення управління якістю в закладах ресторанного господарства України.

*Апробація результатів роботи і публікації.* За темою дослідження автором опубліковано………

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ ТУРИСТІВ У РЕСТОРАНАХ

1.1. Сутність якості як об’єкту управління

Серед усіх напрямків діяльності будь-якого підприємства одним з найважливіших пріоритетів є задоволення потреб споживачів у сфері якості. Сама категорія "якість" має багатогранну природу походження та існування, що застосовується в різних сферах діяльності суспільства, тому може розглядатися як філософська, суспільна, економічна категорія тощо.

З філософської точки зору розуміння категорії "якість" означає сутнісну визначеність розглянутого об'єкта, завдяки якій він стає специфічним і відрізняється від іншого об'єкта. Разом з тим якість об'єднує багато об'єктів в єдину сукупність, тобто робить їх однорідними. Категорія якості висловлює відповідну ступінь пізнання людиною об'єктивної реальності. На початковому етапі дослідження об'єкт виступає окремим своїм властивістю або рядом властивостей.

З філософської точки зору, властивість розуміється як спосіб прояву певної сторони якості об'єкта але відношенню до інших, з якими він може вступати у взаємодію. Надалі якість виступає як деяка безліч властивостей. Оскільки кожен об'єкт взаємопов'язаний з іншими речами і явищами, він може володіти незліченною кількістю властивостей [90, c. 27].

Отже, спроби визначити якість як повну сукупність властивостей відведуть в нескінченність. Це повною мірою відноситься до матеріальних об'єктів. Однак, наприклад, при розгляді конкретних виробів категорія якості не може звестися тільки до вивчення їх окремих властивостей. Вона повинна виражати цілісну характеристику функціонального єдності істотних властивостей об'єкта. Таким чином, при філософському підході якість визначається усім тим, що об'єктивно становить відносно стійку, внутрішньо певну сутність об'єкта. У таблиці 1 систематизовані підходи до трактування категорії "якість" відповідно до філософського підходу [83, c. 47].

Таблиця 1.1

**Трактування категорії "якість" відповідно до філософського підходу**

|  |  |
| --- | --- |
| Джерело | Змістовне наповнення категорії |
| Г. Гегель (XIX ст. н.е.) | Якість є насамперед тотожна з буттям визначеність, щось перестає бути там, що воно є, коли воно втрачає свою якість. |
| Е.Кант | Трактував як вимогу і ознаку істинної церкви: "її суттєва властивість (якість) – тобто чистота, єднання на основі тільки моральних, а не будь-яких інших спонукань. Вона очищена від слабоумства забобон і від безумства фантазії)". |
| Підхід китайських дослідників | Ієрогліф, що позначає якість, складається з двох елементів. "рівновага" і "гроші" (якість = рівновага + гроші), отже, якість тотожна поняттям "висококласний", "дорогий". |
| Ж.Б. Сей (1803 р.) | Джерелом цін є не праця, і міра вартості не є витратами виробництва, скоріш це є користь, яку вони приносять |
| У. Шухарт (1931 р.) | Якість має два аспекти: об'єктивні - фізичні характеристики і суб'єктивні – наскільки річ "хороша". |
| К. Ісикава (1950 р.) | Властивість, що реально задовольняє споживачів. |
| Дж. Джуран (1979 р.) | Об'єктивний бік – придатність для використання (відповідність призначенню). Суб’єктивний бік – ступінь задоволення споживача (для реалізації якості виробник повинен знати вимоги споживача і зробити свою продукцію такою, щоб вона задовольняла ці потреби). |

На підставі наведених підходів до визначення категорії «якість» можна зробити висновок, що в філософії якість визначається як характеристика об'єкта (речі, предмету, явища, процесу), що має свої властивості, які і визначають її якість та за допомогою яких річ може відрізнятися від інших об'єктів. Розгляд категорії "якість" з філософської та суспільної точок зору показав значимість та необхідність її дослідження в економічному аспекті. Тому надалі буде доцільно визначити сутність якості як економічної категорії.

З економічних позицій якість розглядається як результат споживання або споживча вартість досліджуваного об'єкта. Оскільки потреби в якості того чи іншого об'єкта можуть бути різноманітними, остільки це якість буде оцінюватися споживачами по-різному. З економічної точки зору важливо знати, наскільки якість відповідає потребі. (табл.1.2) [47].

Таблиця 1.2

**Визначення сутності якості як економічної категорії**

|  |  |
| --- | --- |
| Джерело | Змістовне наповнення категорії |
| О.В. Артистов | Комплексне інтегруюче поняття всіх сторін продуктивної діяльності, направленої на задоволення багатообразних потреб суспільства і кожної людини. |
| Л.І.Боженко | Під якістю продукції слід розуміти сукупність її основних корисних властивостей, що забезпечують задоволення певних потреб користувача при застосуванні цієї продукції за цільовим призначенням. |
| В.Г. Сиченко | Якість виробу або послуги можна визначити як загальну сукупність технічних, технологічних і експлуатаційних характеристик виробу або послуги, за допомогою яких виріб або послуга відповідатимуть вимогам споживача при їх експлуатації. |
| Р. А. Бичківський | Сукупність характеристик об'єкту, що відносяться до його здатності задовольняти встановлені або передбачувані потреби. |
| Ю.І. Койфман | Якість – ступінь, з яким сукупність власних характеристик виконує вимоги споживача. |

Технічний аспект якості обумовлений кількісними та якісними змінами об'єкта дослідження, тобто якщо філософський аспект якості полягає у виділенні сукупності якісно однорідних об'єктів, то інженер, розглядаючи поняття якості, вкладає в його зміст конкретний зміст.

Об'єктом дослідження стають технічні закономірності прояву фізичних та інших властивостей об'єктів однакового призначення. З інженерних позицій якість досліджується в плані зіставлення сукупності властивостей обраного об'єкта з аналогічним об'єктом, прийнятим за якийсь еталон.

Соціологічний аспект якості пов'язаний з відношенням суб'єкта до досліджуваному об'єкту, наприклад зі сприйняттям споживачами відповідної продукції або послуг. При цьому якість може розглядатися як категорія, що відповідає законам попиту та пропозиції і залежна від рівня культури, доходів споживачів тощо.

Правовий аспект якості відноситься до порядку її розробки, затвердження, впровадження, виконання та обліку. З правової точки зору якість виступає як сукупність властивостей об'єкта, що відповідають установленим в документації вимогам.

Отже, при визначенні терміну "якість" слід враховувати різні аспекти його розуміння. Науковці виділяються чотири концепції якості:

відповідність стандарту (чи задовольняє продукт нормам, чи виготовлений у відповідності до опису);

відповідність застосуванню (чи може продукт використовуватися, як цього прагнуть споживачі);

для всіх споживачів самими універсальними є вимоги до високої якості і низької ціни;

відповідність схованим потребам, що означає задоволення споживача перш, ніж він усвідомлює цю потребу [31].

У ряді зарубіжних джерел якість розглядається як відповідність вимогам споживачів, а іноді якість визначається як придатність до експлуатації. Однак подібний підхід до визначення якості відображає тільки одну з його сторін, що, як правило, вимагає додаткових пояснень. Поряд з визначенням Міжнародного стандарту стандартизовані визначення категорії «якості» містяться в державному стандарті України ДСТУ 3230: «якість – сукупність характеристик об’єкта, що відносяться до його здатності задовольняти встановлені і передбачувані потреби». Більш відповідним сучасним уявленням про якість стосовно до продукції і послуг є формулювання: якість – сукупність властивостей розглянутого об'єкта (наприклад, продукції чи послуги), потенційно або реально здатних в задовольняти необхідні потреби при використанні його за призначенням.

Продукцію слід розуміти як сукупність різноманіття матеріальних цінностей, що виступають у вигляді істотного результату господарської діяльності та призначених для задоволення відповідних потреб. Продукція є узагальненим поняттям і включає вироби, продукти, технології.

Послуги слід характеризувати як результат взаємодії постачальників та їх засобів праці із споживачами по задоволенню потреб останніх. Якість послуг пов’язана з розробкою продукту і являє собою складний процес, який вимагає комплексного, системного аналізу, а безпосереднє обслуговування – це своєрідний процес складних взаємин між обслуговуючим персоналом і споживачами, у якому здійснюються одночасно створення, пропозиція і споживання більшої частини послуг. Послуга, як товар, має свою специфіку: послуга – це будь-яка діяльність, яку одна сторона може запропонувати іншій; невловима дія, яка приводить до володіння будь-чим; її надання може бути з матеріальним продуктом. Послуга в сфері ресторанного господарства – це результат діяльності підприємств, громадян-підприємців по задоволенню потреб споживача в харчуванні і проведенні дозвілля.

Для підприємств ресторанного господарства вирішальне значення має оцінка потенційного споживача та що він приймає за якість на ринку послуг. Це дає підставу розглядати якість обслуговування як єдність трьох складових частин якості: базової, необхідної, бажаної (рис.1.1) [25].

Складові якості обслуговування

Бажана якість

Необхідна (очікувана) якість

Базова (основна)якість

Це сукупність технічних і функціональних характеристик послуги, які показують, наскільки послуга відповідає тому, що було заплановано виробником. Саме необхідні властивості послуги гарантуються виробником.

Це якість, що являє для споживача несподівані цінності пропонованої йому послуги, про наявність яких він міг тільки мріяти, не припускаючи можливості їхньої реалізації.

Це сукупність тих властивостей послуги, наявність яких споживач вважає обов’язковими і не вважає за необхідне говорити про них виробнику.

Рис.1.1. **Складові якості обслуговування**

Для оцінювання якості обслуговування у закладах ресторанного господарства використовуються, як правило, певні показники, зокрема:

показник, що характеризує якість праці обслуговуючого персоналу;

показник, що характеризує якість продукції;

показник, що характеризує рівень гостинності закладу;

показник, що характеризує естетичність;

показник, що характеризує якість матеріальної бази підприємства;

ергономічні показники.

На рис.1.2 вказано основні складові показників оцінювання якості обслуговування у закладах ресторанного господарства [19, c. 45].

Основні складові показників оцінювання якості обслуговування

у закладах ресторанного господарства

1. Технологічність процесу обслуговування.

2. Етика.   
3. Зовнішній вигляд обслуговуючого персоналу.

4. Рівень професійної підготовки персоналу.

Показник, що характеризує якість праці обслуговуючого персоналу

1. Відповідність асортименту продукції типу і класу закладу ресторанного господарства.

2. Якість оформлення страв під час їх подання. 

Показник, що характеризує якість продукції

1. Музичне обслуговування  
2. Умови відпочинку;

3. Інтер'єр зали.

4. Обладнання, столовий посуд, набори, столова білизна (стильова єдність).

5. Мікроклімат (шум, освітлення, температура, вібрація, вологість повітря);

6. Екологічність та безпека запропонованих послуг. 

Показник, що характеризує рівень гостинності закладу

1. Виразність дизайну.

2. Відповідність торговельних приміщень естетичним вимогам, стилю.

3. Оригінальність та гармонійність в оформленні торговельних приміщень. 

Показник, що характеризує

естетичність

1. Відповідність торговельних приміщень санітарно-гігієнічним вимогам.

2. Санітарний стан приміщень, столового посуду, наборів та білизни

Показник, що характеризує

якість матеріальної бази підприємства

1. Гігієнічні.  
2. Антропометричні.

3. Фізіологічні та психофізіологічні.  
4. Психологічні. 

Ергономічні

показники

Рис.1.2. **Основні складові показників оцінювання якості обслуговування у закладах ресторанного господарства**

Також показники якості обслуговування можуть бути узагальнені так:

по властивостях (показники призначення і довговічності, надійності, екологічності, економічної безпеки, стандартизації і уніфікації);

за способом виразу (показники, виражені в натуральних одиницях (кг, м), в безрозмірних (балах) одиницях, у вартісних одиницях);по кількості властивостей – узагальнені, одиничні (показники призначення, надійності), комплексні (які характеризують декілька властивостей виробу);

по застосуванню для оцінки (базові, відносні).

Якість визначається дією багатьох випадкових, місцевих і суб'єктивних чинників. Для попередження впливу цих чинників на рівень якості обслуговування необхідна система управління якістю. При цьому потрібні не окремі розрізнені і епізодичні зусилля, а сукупність заходів постійного впливу на процес надання послуг з метою підтримання відповідного рівня якісного обслуговування. Успішне вирішення завдань підвищення якості ресторанних послуг вимагає ефективного управління на основі практичного використання факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

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 послуг – це органи управління та окремі особи, що реалізують функції управління якістю відповідно до встановлених принципів та методів.

Таким чином, можна зробити висновок, що якість – це сукупність властивостей розглянутого об'єкта (наприклад, продукції або послуги), потенційно або реально здатних в тій чи іншій мірі задовольняти необхідні потреби при використанні його за призначенням.

Якість в підприємствах харчування розглядається з точки зору якості продукції та якості послуг, які в сукупності складають якість обслуговування.

Критерієм якості обслуговування у закладах ресторанного господарства є її відповідність системі вимог, що випливають із сучасного рівня техніки, організації виробництва і обслуговування, виробничих відносин, моральних і правових норм суспільства, рівня розвитку архітектурно-художнього конструювання, санітарно-гігієнічних норм, сумлінного ставлення до праці.

1.2. Характеристика системи управління якістю обслуговування у ресторанному господарстві

Управління якістю обслуговування відіграє все більш помітну роль у сучасних системах управління підприємствами ресторанного типу, оскільки якість є найбільш вагомим інструментом конкурентоспроможності послуг. До того ж, якість продукції і послуг повинна гарантувати їх безпеку і екологічність, забезпечувати можливість їх обов’язкової сертифікації.

На рис.1.3 зображено цикл управління взаємовідносинами якісного агентства зі споживачами (у відповідності до складових якості обслуговування, наведених у попередньому підрозділі роботи) [20, c. 61].

Очікування клієнтів формуються на основі наявного досвіду та інформації, що надходить каналами маркетингових комунікацій. Зважаючи на це, клієнти обирають певне готельне підприємство і порівнюють своє враження з очікуваннями. Якщо якість обслуговування не відповідає очікуванням, клієнти не зацікавлені у готельних послугах, якщо відповідає і навіть перевищує, вони можуть повторно звернутися до готельного підприємства. Клієнт завжди прагне до визначеної ним відповідності між ціною готельних послуг і якістю обслуговування

Зворотній зв’язок

Виявлення потреб споживача

Переведення потреб і запитів споживачів у конкретні кількісні характеристики продукції або послуги (необхідна якість)

Виробництво продукції, надання послуг

(базова якість)

Сприйняття споживача

Рис.1.3. **Цикл управління взаємовідносинами якісного агентства зі споживачами**

Аналізуючи дані рисунку бачимо, що бажана якість споживачів повинна дорівнювати сприйняттю споживача, тобто якість обслуговування повинна відповідати внутрішнім та зовнішнім стандартам та вимогам клієнтів, до чого повинні прагнути у ресторанному господарстві, застосовуючи різноманітні сучасні підходи до управління якістю.

Доцільно зазначити, що система управління якістю обслуговування являє собою регламентований стандартами підприємства ресторанного господарства порядок регулювання виробничих процесів, що направлений на забезпечення необхідного рівня якості продукції при її розробці, виготовленні та експлуатації. Вона є невід’ємною частиною системи управління виробництвом та призначена для посилення впливу механізму управління на підвищення якості роботи та ефективність виробництва за рахунок концентрації зусиль на найбільш важливих на даний час, ключових трудових процесах та виробничих функціях.

До функцій управління якістю обслуговування у ресторанному господарстві 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. 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 (рис.1.4) [15, c. 54].

Методи управління якістю обслуговування

Економічні методи

Техніко-технологічні методи

Соціально-психологічні методи

Організаційні (адміністративні) методи

а) розпорядні (директиви, накази тощо);

б) регламентуючі (норми, нормативи, положення);

в) дисциплінарні (відповідальність та заохочування).

а) соціальні (виховання та мотивація);

б) психологічні (створення психологічного клімату в колективі, психологічна дія позитивними прикладами)

а) методи економічного стимулювання та матеріальної зацікавленості;

б) ціноутворення з урахуванням рівня якості;

в) фінансування діяльності у сфері якості.

а) технічні методи контролю якості;

б) методи технологічного регулювання якості продукції, послуг та процесів;

Рис.1.4. **Методи управління якістю обслуговування у ресторанному господарстві**

У табл. 1.3. наведені основні методи управління якістю та приклади засобів їх реалізації у внутрішньому та зовнішньому середовищі ресторанного підприємства [42, c. 28].

Таблиця 1.3

**Методи управління якістю на підприємстві ресторанного господарства та засоби їх реалізації**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Методи управління якістю | Приклади засобів реалізації методів управління якістю стосовно підприємства | |
| Внутрішні | Зовнішні |
| Організаційні (адміністративні) методи | а) наказ директора про створення системи управління якості;  б) документування систем управління якістю;  в) об'ява подяки співробітнику за високі показники якості роботи. | а) Закон України "Про внесення змін до Закону України "Про якість та безпеку харчових продуктів та продовольчої сировини" та ін.. нормативно-правові акти. |
| Соціально-психологічні методи | а) формування корпоративної культури організації, яка орієнтована на підвищення якості. | а) проведення конкурсів у сфері якості;  б) присудження премій з якості |
| Техніко-технологічні методи | а) статистичний контроль якості;  б) аналіз ризиків, виявлення у технологічному процесі параметрів, які є критичними для забезпечення безпеки продукції та послуг. | – |
| Економічні методи | а) розробка системи матеріального заохочування та стягнень у системі оплати праці для стимулювання і співробітників;  б) встановлення цін за категоріями якості в) фінансування робіт зі створення системи управління якістю підприємства. | а) оптимізація витрат на якість для забезпечення конкурентоспроможності продукції та послуг за ціною споживання;  б) оплата робіт із сертифікації системи управління якістю підприємства. |

Як видно з таблиці 1.3, стосовно ресторанного господарства, реалізація методів управління якістю може мати внутрішній та зовнішній характер. Методи управління якістю можуть бути реалізовані на основі конкретних засобів управління якістю.

Системний підхід до управління якістю передбачає формування цільової підсистеми управління підприємством 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 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 [49, c. 81].

Система управління якістю підприємства 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.

Також, на нашу думку, потрібно розглянути стратегічне управління якістю обслуговування.

Стратегічне управління якістю передбачає формування та реалізацію на підприємстві 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. 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. На основі політики у сфері якості керівництво організації встановлює конкретні цілі у сфері якості [57, c. 87].

У свою чергу, політика у сфері якості повинна визначатись критерієм цілепокладання стратегії якості як функціональної стратегії підприємства, а конкретні цілі у сфері якості повинні базуватися на основі політики у сфері якості. В умовах конкурентного ринку глобальна ціль розвитку комерційної організації − це переважно максимізація прибутку.

У зв’язку із цим рішення проблем якості за рахунок реалізації різних моделей та методів управління якістю нерозривно пов’язане із поняттям та шляхом досягнення основної цілі підприємства. Якщо якість розуміти як постійне задоволення потреб та очікувань інтересів усіх зацікавлених сторін, то основним правилом якості роботи підприємства, у свою чергу, повинна бути постійна орієнтація його діяльності на задоволення усіх потреб зацікавлених сторін.

У зв’язку із цим головним критерієм цілепокладання стратегії якості буде забезпечення балансу задоволеності усіх зацікавлених сторін, якого можна досягти шляхом створення системи управління якістю на підприємстві.

Система управління якістю підприємства може бути побудована на основі різних моделей, методів та засобів (технологій та інструментів) управління якістю, які обираються виходячи з галузевих особливостей підприємства та стратегії його розвитку

На рисунку 1.5 наведена схема, яка ілюструє контур стратегічного управління якістю підприємства, який показує взаємозв’язок стратегії, політики і цілей у сфері якості підприємства, а також системою управління якістю [61, c. 72].

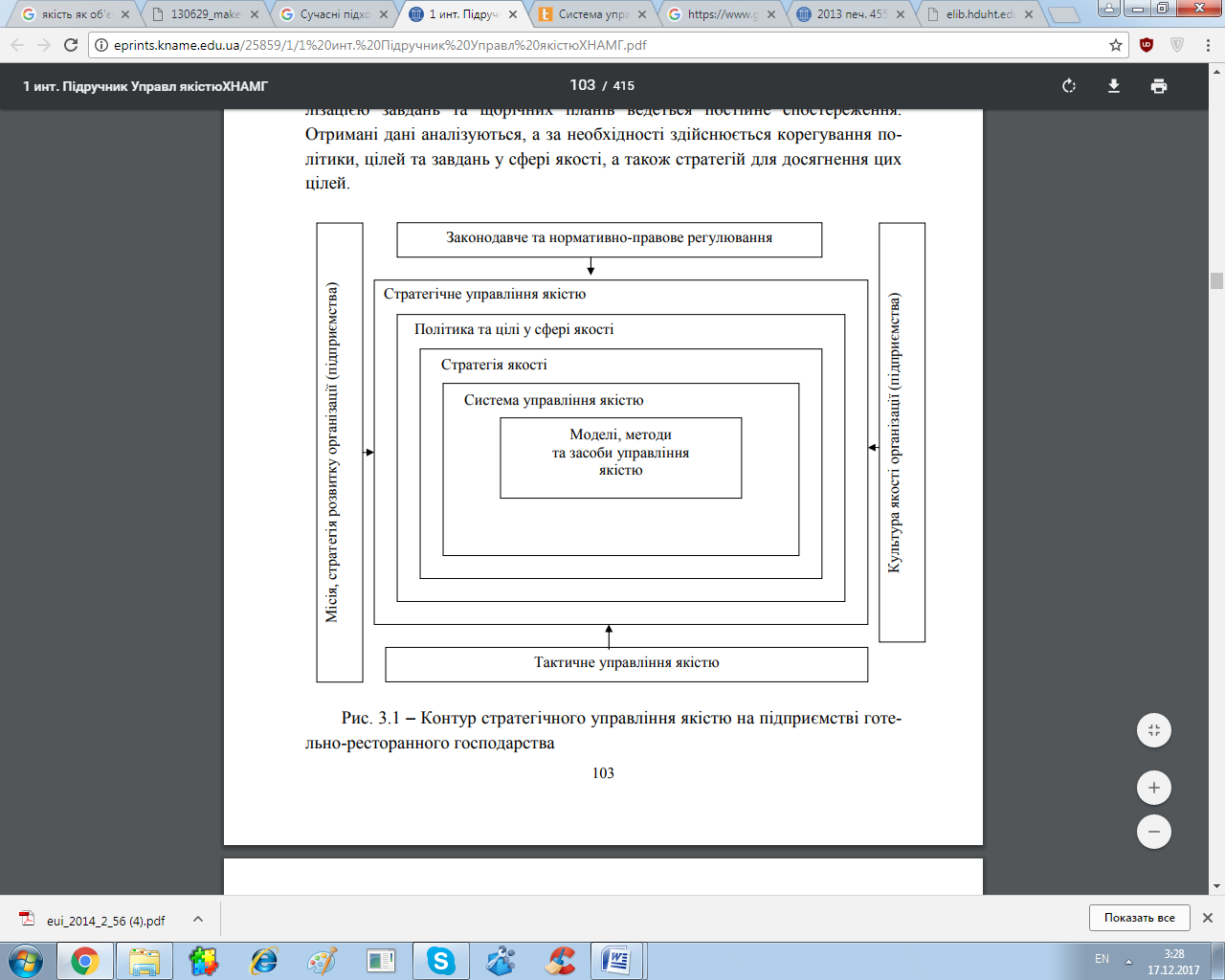


Рис.1.5. **Контур стратегічного управління якістю на підприємстві ресторанного господарства**

На стратегічне управління якістю на підприємстві безпосередній вплив чинить місія, стратегія розвитку підприємства, законодавче та нормативно-правове регулювання, культура якості організації, а також тактичне (оперативне) управління якістю.

Визначення цілей управління якістю передбачається здійснювати залежно від уявлення бажаного стану (бачення) організації та розуміння її місії.

На основі цілей якості формуються та розробляються щорічні плани. За реалізацією завдань та щорічних планів ведеться постійне спостереження. Отримані дані аналізуються, а за необхідності здійснюється корегування політики, цілей та завдань у сфері якості, а також стратегій для досягнення цих цілей.

Один з базових елементів, який слід включати до стратегічного плану організації − процес визначення ініціатив поліпшення. Якщо стратегічний план організації не містить ініціатив поліпшення, то можна вважати, що він не отримає належної підтримки керівництва та ресурсів, необхідних для досягнення встановлених у плані фінансових результатів.

Таким чином, стратегічне управління якістю дозволяє спрямувати ресурси на здійснення діяльності, яка необхідна для щорічної реалізації планів організації, результати яких можуть виявитись у підвищенні задоволеності споживача, скороченні витрат, не пов’язаних із діяльністю організації, а також у підвищенні цінності організації для інвесторів.

Крім того, реалізація принципів стратегічного управління якістю формує гнучку систему планування та виконання робіт, яка швидко реагує на зміни та підтримує взаємозв’язок підрозділів. Це, у свою чергу, дає можливість виключити марнотратну діяльність із стратегічних планів, усунути можливість появи потенційно суперечних планів фінансів, маркетингу, технології та виробництва, а також передбачає наділити керівництво та працівників відповідними повноваженнями, необхідними для виконання запланованої діяльності.

Також важливо усвідомлювати необхідність та невідкладність внесення змін в існуючу практику управління якістю з точки зору оцінки важливості та цінності стратегічного управління.

Тактичне управління якістю продукції та послуг у ресторанному господарстві спрямоване на прийняття оперативних управлінських рішень на основі використання різних методів управління якістю, технологій та інструментів їх реалізації. Останнє може мати велике значення з точки зору прийняття заходів попереджувального та корегувального характеру, спрямованих на постійне поліпшення у сфері якості, контролю за виконанням рішень у сфері якості тощо.

Також варто зазначити, що проблеми забезпечення якості продукції безпосередньо зв'язані з підготовкою кадрів цієї професії. Менеджер з якості у провідних ресторанах – це професійний фахівець широкого профілю, який володіє методами математичної статистики, стандартизації і сертифікаційних випробувань, основами управління та маркетингу, визначеним запасом економічних знань і питаннями бухгалтерського обліку. Він є обов’язковим, повноправним членом керуючої ланки фірми, а не робітником допоміжної служби.

В обов’язки менеджера з якості входить широке коло питань, серед яких найважливіші:

контроль за сировиною та напівфабрикатами від субпостачальників;

участь у плануванні випробувань продукції, що випускається, та аналіз їх результатів з позицій необхідності внесення змін до конструкції (складу) продукції її виробництва з метою постійного поліпшення якості цієї продукції;

оцінка діючої системи забезпечення якості на відповідність сучасним принципам і нормам;

робота з споживачами: аналіз рекламацій, уточнення та конкретизація різноманітних задач, що виникають, розробка і обґрунтування шляхів їх вирішення;

планування якості, зокрема, складання програм підвищення якості та контроль за їх реалізацією.

Таким чином, встановлено, що 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.

1.3. Нормативно-правове забезпечення управління якістю обслуговування туристів у ресторанах України

У системі управління якістю обслуговування у ресторанах визначальну роль відіграють нормативно-правові методи контролю, які гарантують високу стабільність та стійкість якості обслуговування.

 Тож якість послуг у ресторанах України регулюється правовою та нормативною базою. Правову базу забезпечує Закон України "Про туризм", Декрет Кабінету Міністрів України "Про стандартизацію і сертифікацію", Закон України "Про підтвердження відповідності" та "Перелік продукції, що підлягає обов'язковій сертифікації в Україні" та ін. [3;6; 8].

Закон України "Про туризм" визначає загальні правові, організаційні та соціально-економічні принципи реалізації державної політики України у сфері туризму та спрямований на забезпечення закріплених Конституцією України прав громадян на відпочинок, свободу пересування, охорону здоров'я, на безпечне для життя і здоров'я довкілля, задоволення духовних потреб та інших прав при здійсненні туристичних подорожей.

Закон України "Про туризм" встановлює засади раціонального використання туристичних ресурсів та регулює відносини, пов'язані з організацією і здійсненням туризму на території України. Закон України "Про туризм" став правовим підґрунтям для розробки цілого комплексу галузевих нормативно-інструкивних документів, що регламентують конкретні аспекти туристичної діяльності.

У розділі "Організація туристичної діяльності" визначені основні принципи сертифікації і стандартизації туристичної діяльності, проаналізовано основні напрямки Державної системи стандартизації та мету сертифікації товарів, робіт і послуг у сфері туристичної діяльності, у тому числі й ресторанного господарства [3].

Важливим також є Декрет Кабінету Міністрів України "Про стандартизацію і сертифікацію", що діє з 10 травня 1993 р. із змінами і доповненими, внесеними 3 лютого 2004 р. Він визначає правові та економічні основи систем стандартизації та сертифікації, встановлює організаційні форми їх функціонування. Дія Декрету поширюється на підприємства, установи і організації незалежно від форми власності та видів діяльності, що діють на території України, а також на громадян – суб'єктів підприємницької діяльності.

У Декреті Кабінету Міністрів України значна роль надається сертифікації продукції, яка здійснюється з метою:

захисту прав та інтересів споживачів щодо якості та безпеки готельних послуг;

констатування факту дотримання законодавства організацією щодо якості і безпеки готельних послуг;

констатування відсутності суттєвих недоліків у наданні послуг та не дає права висунути проти готельного підприємства необґрунтовані претензії в умовах конкуренції;

мотивацію керівників та персоналу підприємства на етапі до отримання сертифікату відповідності до вдосконалення показників якості обслуговування та на етапі після отримання сертифікату дотримуватись документального стандарту якості [6].

Контроль за якістю і безпекою продукції, додержанням норм і правил, установлених для закладів ресторанного господарства, здійснюють органи виконавчої влади (напр.,Держспоживстандарт України та його територіальні органи у сфері захисту прав споживачів) та місцевого самоврядування в межах їх компетенції згідно з чинним законодавством.

Так, згідно із Законом України "Про захист прав споживачів" спеціально уповноважений центральний орган виконавчої влади у сфері захисту прав споживачів та його територіальні органи областях, містах Києві та Севастополі мають право:

перевіряти у суб'єктів господарської діяльності сфери ресторанного господарства якість товарів (робіт, послуг), додержання обов'язкових вимог щодо їх безпеки, а також дотримання правил торгівлі та надання послуг;

входити безперешкодно у будь-які виробничі, складські, торговельні та інші приміщення цих суб'єктів та обстежувати їх відповідно до законодавства;

здійснювати відбір зразків товарів, сировини, матеріалів, напівфабрикатів для перевірки їх якості на місці або проведення незалежної експертизи у відповідних лабораторіях та інших установах з оплатою вартості зразків і проведених досліджень (експертиз) за рахунок суб'єктів господарської діяльності, що перевіряються;

проводити контрольні перевірки правильності розрахунків із споживачами за надані послуги та реалізовані товари (у разі неможливості повернення зроблених витрат їх відшкодування здійснюється за рахунок збитків від результатів господарської діяльності);

одержувати від суб'єктів господарської діяльності, що перевіряються, копії необхідних нормативних документів та інші відомості, які характеризують якість товарів (робіт, послуг), сировини, матеріалів, що використовуються для виробництва цих товарів, виконання робіт, надання послуг [2].

Головному державному санітарному лікарю та іншим службовим особам, які здійснюють державний санітарно-епідемічний нагляд, надано повноваження щодо безперешкодного входу на територію та у приміщення всіх об'єктів нагляду за службовим посвідченням і обов'язкових для виконання вказівок з усунення виявлених порушень санітарних норм, а також проведення необхідних лабораторних досліджень.

Органи виконавчої влади, уповноважені від імені держави здійснювати перевірку фінансово-господарської діяльності суб'єктів підприємницької діяльності, проводять планові та позапланові виїзні перевірки в порядку, встановленому законодавством України.

Щоденний контроль за якістю готових страв у їдальнях повинна здійснювати спеціальна комісія, до складу якої входять завідувач виробництва закладу харчування, медичний працівник і представник адміністрації.

Контроль за дотриманням законодавства в частині встановлення і застосування роздрібних цін і націнок, правильністю відпуску страв і кулінарних виробів, розрахунків зі споживачами, правильним використанням ваговимірювальної техніки, дотриманням правил торгівлі і ресторанного господарства здійснюють відповідні органи виконавчої влади.

Також щодо якості продукції у ресторанах, варто розглянути Закон України "Про внесення змін до Закону України "Про якість та безпеку харчових продуктів та продовольчої сировини". Цей Закон регулює відносини між органами виконавчої влади, виробниками, продавцями (постачальниками) та споживачами харчових продуктів і визначає правовий порядок забезпечення безпечності та якості харчових продуктів, що виробляються, знаходяться в обігу, імпортуються, експортуються [1].

Продаж продукції суб'єктами господарської діяльності у сфері ресторанного господарства здійснюється за цінами, що встановлюються відповідно до законодавства. Згідно із Законом України "Про ціни і ціноутворення" у народному господарстві країни застосовуються вільні ціни і тарифи, державні фіксовані та регульовані ціни і тарифи. Вільні ціни і тарифи встановлюються на всі види продукції, товарів і послуг за винятком тих, за якими здійснюється державне регулювання цін і тарифів [4].

У даний час суб'єкти підприємницької діяльності у сфері ресторанного господарства самостійно регулюють (встановлюють) граничні рівні націнок на продукцію та порядок їх калькулювання. Як виняток граничні розміри націнок на продукцію підприємств ресторанного господарства, розміщених на території військових містечок закритого типу, визначає Міністерство оборони України.

Отож, розглянуто правове забезпечення управління якістю обслуговування. Перелік нормативних документів із стандартизації відображений на рис. 1.6.

Галузеві стандарти розробляються на продукцію та послуги (зокрема туристичні) за відсутності державних стандартів України або у випадку необхідності встановлення вимог, які перевищують або доповнюють вимоги державних стандартів. Обов'язкові вимоги галузевих стандартів підлягають безумовному виконанню.

Стандарти науково-технічних та інженерних товариств, спілок, розробляються при необхідності поширення результатів фундаментальних та прикладних досліджень, отриманих в окремій сфері знань або професійних інтересів [19, c. 72].

Категорія

стандартів

Державні стандарти України (ДСТУ)

Галузеві стандарти (ГСТУ)

Стандарти науково-технічних та інженерних товариств, спілок України (СТТУ)

Технічні умови України(ТУУ)

Стандарти підприємств (СТП)

Рис. 1.6. **Структура державних стандартів України**

Технічні умови – це нормативний документ, який розробляють для встановлення вимог, що регулюють стосунки між постачальником (розробником, виробником) продукції (послуг), для яких відсутні державні або галузеві стандарти (необхідності конкретизації вимог зазначених документів).

Стандарти підприємств розробляються на продукцію (процеси, послуги), які виробляють і застосовують (надають) лише у конкретному підприємстві.

Тож розглянемо детальніше нормативні документи, що регламентують діяльність закладів ресторанного господарства в Україні. До них відносять:

"Правила роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства";

"Санітарні правила для підприємств громадського харчування, включаючи кондитерські цехи і підприємства, що виробляють м'яке морозиво";

"Порядок провадження торговельної діяльності та правил торговельного обслуговування на ринку споживчих товарів";

"Правил роботи дрібнороздрібної торговельної мережі";

ДСТУ 4281:2004 "Заклади ресторанного господарства. Класифікація" та ін.

Відповідно до Наказу Міністерство економіки та з питань європейської інтеграції України "Про затвердження Правил роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства", ресторанне господарство – вид економічної діяльності суб'єктів господарської діяльності щодо надавання послуг відносно задоволення потреб споживачів у харчуванні з організуванням дозвілля або без нього [7].

Також надається таке визначення закладу ресторанного господарства – це організаційно-структурна одиниця у сфері ресторанного господарства, яка здійснює виробничо-торговельну діяльність: виробляє і (або) доготовляє, продає і організовує споживання продукції власного виробництва і закупних товарів, може організовувати дозвілля споживачів.

"Правила роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства" визначають основні особливості провадження діяльності у сфері ресторанного господарства та складаються з таких пунктів: загальні положення; організація виробництва та продаж продукції; організація обслуговування споживачів; ціни і ціноутворення.

Зокрема, в "Загальних положеннях" зазначено, що цими Правилами регламентуються основні вимоги щодо роботи суб'єктів господарської діяльності (закладів, підприємств) усіх форм власності, що здійснюють діяльність на території України у сфері ресторанного господарства. Вказано, що суб'єктами господарської діяльності здійснюється діяльність у сфері ресторанного господарства після їх державної реєстрації в установленому законодавством порядку [7].

Типи закладів ресторанного господарства, відповідно до "Правил роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства", зображено на рис.1.7 [7].

Варто зауважити, що вибір типу закладу (підприємства) ресторанного господарства та класу ресторану або бару здійснюється суб'єктом господарської діяльності самостійно з урахуванням вимог законодавства України.

Типи закладів ресторанного господарства

Кафе

Бари

Ресторани

Фабрики-заготівельні

Фабрики-кухні

Кафетерії

Їдальні

Закусочні

Буфети

Магазини кулінарних виробів

Рис. 1.7.**Типи закладів ресторанного господарства, відповідно до "Правил роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства"**

Також у "Правилах роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства" зазначається, що суб'єктами господарської діяльності повинен забезпечуватися належний санітарний стан виробничих, торговельних і складських приміщень відповідно до вимог "Санітарних правил для підприємств ресторанного господарства", затверджених Міністерством охорони здоров'я СРСР та Міністерством торгівлі СРСР від 19.03.91   
N 5777-91, а також прилеглої до підприємства території, упорядкування та озеленіння.

Доцільно звернути увагу на те, що "Санітарні правила для підприємств ресторанного господарства" поширюються на ті, що діють, будуються або реконструюються підприємства громадського харчування незалежно від форм власності та відомчої належності та визначають санітарні вимоги до території, приміщень і їх оснащення, транспортування, приймання та зберігання харчових продуктів, обробки сировини, виробництва і реалізації продукції, а також до умов праці і особистої гігієни персоналу підприємства. Вимоги цих Правил повинні виконуватися постійно і в повному обсязі.

"Санітарні правила для підприємств ресторанного господарства" складаються з:

санітарних правил для підприємств громадського харчування;

санітарних вимог до вироблення кондитерських виробів з кремом на підприємствах громадського харчування;

санітарних вимог до виробництва м'якого морозива на підприємствах громадського харчування.

В свою чергу санітарні правила для підприємств громадського харчування включають: санітарні вимоги до території; санітарні вимоги до водопостачання і каналізації; санітарні вимоги до мікроклімату виробничих приміщень; санітарні вимоги до опалення, вентиляції та кондиціонування повітря; санітарні вимоги до освітлення; вимоги щодо обмеження виробничого шуму і вібрації; санітарні вимоги до улаштування та утримання приміщень; санітарні вимоги до обладнання, інвентарю, посуді і тарі; транспортування, прийом і зберігання харчових продуктів; вимоги до обробки сировини і виробництва продукції громадського харчування; вимоги до роздачі страв і відпуску напівфабрикатів  і кулінарних виробів; заходи по боротьбі з комахами і гризунами; санітарні вимоги до особистої гігієни персоналу; вимоги до режимів праці; обов'язки і відповідальність за дотримання санітарних правил.

Санітарні вимоги до вироблення кондитерських виробів з кремом на підприємствах громадського харчування включають: санітарні вимоги до виробничих  приміщень кондитерських цехів; санітарні вимоги до обладнання, інвентарю, посуді і тарі; вимоги до обробки сировини, виготовлення оздоблювальних напівфабрикатів і до обробки кондитерських виробів; вимоги до зберігання, транспортування і  реалізації кондитерських виробів [9].

Далі розглянемо "Порядок провадження торговельної діяльності та правил торговельного обслуговування на ринку споживчих товарів". Цей нормативний акт визначає загальні умови провадження торговельної діяльності суб'єктами оптової торгівлі, роздрібної торгівлі, закладами ресторанного господарства, основні вимоги до торговельної мережі, мережі закладів ресторанного господарства і торговельного обслуговування споживачів (покупців), які придбавають товари у підприємств, установ та організацій незалежно від організаційно-правової форми і форми власності, фізичних осіб-підприємців та іноземних юридичних осіб, що провадять підприємницьку діяльність на території України [5].

Зокрема, "Порядок провадження торговельної діяльності та правил торговельного обслуговування на ринку споживчих товарів" визначає, що заклад ресторанного господарства розміщується у спеціально призначеному та обладнаному приміщенні. При цьому суб'єкти господарювання повинні забезпечити:

відповідність приміщення (місця) для провадження діяльності усфері торгівлі і ресторанного господарства необхідним санітарним нормам, а технічного стану приміщення (місця), будівлі та устаткування – вимогам нормативних документів щодо зберігання, виробництва та продажу відповідних товарів, а також охорони праці;

наявність на видному та доступному місці куточка покупця, в якому розміщується інформація про найменування власника або уповноваженого ним органу, книга відгуків та пропозицій, адреси і номери телефонів органів, що забезпечують захист прав споживачів;

розміщення ліцензії відповідно до встановлених законодавством вимог;

продаж товарів та їх обмін згідно з установленими правилами і нормами.

До того ж цим нормативним актом визначено, що заклад ресторанного господарства:

забезпечує наявність асортименту продукції, що затверджується відповідно до типу закладу або класу (ресторан, бар) його власником (керівником);

виготовляє продукцію з дотриманням вимог, передбачених нормативними документами, а також має право розробляти і виготовляти фірмові страви, технологічна документація яких затверджується в установленому порядку.

Необхідно зазначити, що контроль за дотриманням "Порядку провадження торговельної діяльності та правил торговельного обслуговування на ринку споживчих товарів" здійснюють органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування у межах їх компетенції відповідно до законодавства.

Перевірка дотримання "Порядку провадження торговельної діяльності та правил торговельного обслуговування на ринку споживчих товарів" проводиться посадовою особою відповідного органу пред'явленням службового посвідчення та направлення на перевірку в присутності особи, що здійснює продаж товарів, і представника суб'єкта господарювання, що перевіряється. Результати перевірки оформлюються актом, один примірник якого залишається у суб'єкта господарювання.

Особа, що допустила порушення цих Порядку та правил, зобов'язана дати письмове пояснення, яке додається до акта. У разі відмови підписати акт чи дати пояснення в акті робиться запис про те, що зазначена особа ознайомлена із змістом акта і від його підписання відмовилася. За порушення цих Порядку та правил суб'єкт господарювання та його працівники несуть відповідальність згідно із законодавством.

"Правила роботи дрібнороздрібної торговельної мережі" визначають вимоги до організації дрібнороздрібної торговельної мережі, її приміщень та обладнання і поширюються на суб'єкти господарювання всіх форм власності, що здійснюють підприємницьку діяльність у сфері торгівлі та ресторанного господарства [5].

У цьому нормативному акті зазначено, що кожна партія продукції ресторанного господарства, яка реалізується в дрібнороздрібній мережі, повинна мати посвідчення про якість із зазначенням найменування підприємства-виготівника, його адреси, документації, відповідно до якої вона виготовлена, дати виготовлення, кінцевого строку реалізації, маси одиниці розфасовки (упаковки), а також документ про якість одержаної продукції і ціни за одиницю розфасовки або ваги продукції.

Також у "Правилах роботи дрібнороздрібної торговельної мережі" чітко зазначений алгоритм організації продажу товарів на підприємствах ресторанного господарства. Наприклад, при продажу продукції ресторанного господарства повинен застосовуватись відповідний інвентар (щипці, виделки, совки, лопатки тощо) та забороняється продаж з кухонного інвентарю (каструль, сотейників тощо), що безпосередньо застосовується для приготування їжі [5].

У разі продажу товару або продукції ресторанного господарства неналежної якості продавець зобов'язаний задовольнити вимоги споживача відповідно до Закону України "Про захист прав споживачів". За їх порушення суб'єкти господарювання та їх уповноважені особи несуть відповідальність згідно із чинним законодавством [2].

Далі розглянемо ДСТУ 4281:2004"Заклади ресторанного господарства. Класифікація". У цьому стандартi визначення "ресторанне господарство"вжито у такому значеннi: вид економiчної дiяльностi суб’єктiв господарської дiяльностi щодо надавання послуг вiдносно задоволення потреб споживачiв у харчуваннi з органiзуванням дозвiлля або без нього. У вищезазначеному Наказі Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України "Про затвердження Правил роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства" надавалось таке ж саме визначення ресторанного господарства.

ДСТУ 4281:2004"Заклади ресторанного господарства. Класифікація" розподіляє заклади ресторанного господарства на класи. Клас закладу ресторанного господарства – це сукупнiсть вiдмiнних ознак закладу ресторанного господарства певного типу, яка характеризує рiвень вимог до продукцiї власного виробництва i закупних товарiв, умов їх споживання, органiзування обслуговування та дозвiлля споживачiв.За ступенем комфорту, рiвнем обслуговування i обсягом надаваних послуг ресторани i бари подiляють на три класи: люкс, вищий i перший.

У Додатку А надана характеристиа структурно-функцiйних параметрiв закладiв ресторанного господарства рiзних типiв i класiв відповідно до ДСТУ 4281:2004 "Заклади ресторанного господарства. Класифікація" [37].

Таким чином, можна зробити висновок, що аналіз нормативно-правового забезпечення управління якістю обслуговування у ресторанах показав наявність великої кількості нормативних та правових актів. Проте дізнатись наскільки ефективні ці механізми державного впливу на ресторанне господарство можливо лише завдяки аналізу їх функціонування в практичній площині.

1.4. Міжнародний досвід управління якістю обслуговування туристів у ресторанах

Аналіз міжнародного досвіду управління якістю обслуговування туристів у ресторанах дозволить виявити основні особливості підходів Японії, США, країн Європи.

Наприклад, японський підхід до управління якістю має низку відмінних рис. Однак порівняльний аналіз показує, що теоретичні положення мають універсальний, інтернаціональний характер. Системи управління якістю передових фірм, де ці концепції знайшли найбільш повну і практичну реалізацію, подібні за своїм характером; сам механізм упровадження та розвитку систем за своєю суттю також універсальний.

Особливостями японського підходу до управління якістю обслуговування туристів у ресторанах є:

орієнтація на постійне удосконалювання процесів та результатів праці у всіх підрозділах ресторанного господарства;

орієнтація на запобігання можливості допущення дефектів;

ретельне дослідження й аналіз виникаючих проблем за принципом висхідного потоку, тобто від наступної операції до попередньої;

культивування принципу "Твій споживач – виконавець наступної виробничої операції";

повне закріплення відповідальності за якість результатів праці за безпосереднім виконавцем;

активне використання людського фактора, розвиток творчого потенціалу робітників та службовців, культивування моралі.

У ресторанах Японії проваджуються обчислювальна техніка, новітні матеріали, автоматизовані системи управління виробництвом, широко застосовуються статистичні методи аналізу і контролю, які цілком комп’ютеризовані. Системи управління якістю мають зворотні зв'язки [34, c.12].

Заслуговує на увагу практика цілеспрямованого створення власної субпідрядної мережі, що працює із замовником на довгостроковій основі. Японським фірмам удалося довести, що навіть в умовах вільної конкуренції подібний принцип виявляється більш ефективним, ніж щорічний конкурс субпідрядників, що практикується на Заході. Японські фірми надають постачальникам усебічну допомогу. При наявності довірчих відносин з постачальниками, що ґрунтуються на спільному пошуку шляхів підвищення якості продукції, забезпечується перехід на розповсюджену в Японії систему довіри, що дає значну економію часу і засобів, необхідних для проведення вхідного контролю матеріалів і комплектуючих виробів. Для підвищення якості входу системи потрібні спільні зусилля.

Найважливішою передумовою успішної роботи з підвищення якості є підготовка та постійне навчання персоналу фірми і, насамперед, вищих менеджерів. В останні роки навчання ведеться із застосуванням сучасних освітніх технологій та технічних засобів. Розроблено програми ділових ігор з якості із використанням персональних комп'ютерів. Людина, що навчається, сама приймає рішення і намагається створити підприємству найкращі умови для досягнення високої конкурентоспроможності продукції та фірми. Навчання робітників здійснюється, як правило, їх безпосередніми керівниками.

У навчання є дуже важливий ефект: зміна на краще особистого ставлення людей до роботи із підвищення якості. Вважається, що якість праці робітників на 90% визначається вихованням, свідомістю і тільки на 10% – знаннями.

В Японії навчальні курси з проблем управління якістю продукції та послуг викладаються більше ніж у 20 вищих навчальних закладах, діє аспірантура для підготовки фахівців вищої кваліфікації в цій галузі. Щорічно проводяться симпозіуми з проблем забезпечення якості, в тому числі з підготовки кадрів. Кожна японська фірма розробляє свою програму навчання, але для всіх програм характерним є оптимальне поєднання теоретичних занять та практичних навичок. Після закінчення навчання проводиться атестація, яка здійснюється керівниками фірми. Навіть деякі керівники фірм підлягають атестації, яку здійснює Міністерство праці.

У Японії велика увага приділяється гурткам якості, формування яких добровільне. Дослідження показали, що є пряма залежність відвідуваності гуртків якості й активності на засіданнях від ступеня добровільності, самостійності у виборі тем, автономії в рішенні внутрішніх питань гуртка. Засідання гуртків якості – єдиний вид невиробничої діяльності, дозволеної в робочий час. Засідання щотижневі. Якщо гуртки якості збираються після роботи, то компанія виплачує компенсацію, як за понаднормовий час.

На японських фірмах для персоналу розроблена програма участі в забезпеченні якості, що одержала назву «п'ять нулів». Вона сформульована у виді коротких правил-заповідей:

не створювати (умови для появи дефектів);

не передавати (дефектну продукцію на наступну стадію);

не приймати (дефектну продукцію з попередньої стадії);

не змінювати (технологічні режими);

не повторювати (помилок).

Таким чином, можна виділити головне щодо якості в Японії:

широке впровадження наукових розробок в області управління та технології;

високий ступінь комп'ютеризації усіх операцій управління, аналізу та контролю за виробництвом;

максимальне використання можливостей людини, для чого приймаються заходи для стимулювання творчої активності (гуртки якості), виховання патріотизму до своєї фірми та країни, систематичного та повсюдного навчання персоналу;

розвиток корпоративного духу [34, c. 82].

Вирішення проблеми якості в США найчастіше намагалися знайти в різних протекціоністських мірах: тарифах, квотах, митах, що захищають американських виробників від західноєвропейських конкурентів, а питання підвищення якості продукції при цьому відсувалися на другий план.

Згодом менеджери фірм США зрозуміли, що для вирішення більшості проблем треба підвищувати якість продукції. Малося на увазі наступне: мотивація працівників (включаючи матеріальне стимулювання); створення гуртків якості; застосування статистичних методів контролю якості праці та продукції; підвищення свідомості службовців і менеджерів; ведення обліку витрат на якість; розробка та реалізація програм підвищення якості продукції.

На даний час фахівці США покладають великі надії на удосконалювання управління якістю, що має означати, на їхню думку, радикальну перебудову свідомості керівництва компаній, перегляд корпоративної культури та мобілізацію ресурсів організації на пошук шляхів підвищення якості обслуговування.

Основні заходи у США для поліпшення якості продукції: – розробка і реалізація короткострокових планів і довгострокової стратегії поліпшення роботи, які зараз застосовуються, такі:

розробка заходів і програм із забезпечення якості функціонування систем управління;

підвищення відповідальності і свідомості керівництва, інженерно-технічних працівників та службовців за поліпшення якості роботи та постійне орієнтування на споживача;

забезпечення колективної участі в управлінні якістю; – створення і функціонування груп якості;

статистичні методи контролю;

створення системи визнання заслуг [42, c. 160].

В зв’язку з необхідністю забезпечення галузі фахівцями-менеджерами з якості діє розвинена система підготовки фахівців та інших працівників з питань забезпечення якості. Так, в університетах США викладаються курси з управління якістю продукції, які включають теоретичну та практичну частини і розраховані на 1, 2 і 4 роки. Чотирирічний курс дає право на отримання вченої ступені у даній галузі. В американських школах менеджменту питання щодо забезпечення якості включені в окремі навчальні курси, наприклад: у курсі "Управління виробництвом" вивчаються методи контролю і оцінки якості продукції та технологічних процесів, системи управління якістю тощо; в курсах, що вивчають стратегію і політику фірми, діяльність із забезпечення якості розглядається як важлива частина загальної стратегії фірми. При Американському товаристві з контролю за якістю діє Інститут з підготовки і підвищення кваліфікації фахівців з якості, в якому викладаються 15 різних курсів.

Аналізуючи американський досвід у сфері управління якістю, можна відзначити такі його особливості:

ув'язування проблем якості з конкурентоспроможністю товарів, фірм та країни в цілому;

зростання обсягу бюджетного фінансування освіти, науки та розвитку людського фактора; удосконалювання системи управління фірмою (менеджменту);

увага до процесу планування виробництва з кількісних та якісних показників;

твердий контроль якості послуг з боку адміністрації фірми, вибірковий контроль з боку місцевих та федеральних органів керування;

застосування економіко-математичних методів з управління якістю.

Прийняті у США заходи для постійного підвищення якості продукції не сповільнили позначитися на ліквідації розриву в рівні якості між Японією і США, що підсилило конкурентну боротьбу на світовому ринку.

З 1980-х рр. у Європі спостерігається посилення уваги до проблем якості продукції та послуг, а також до удосконалення самого забезпечення якості. У західноєвропейських країнах вироблені єдині стандарти, підходи до технологічних регламентів, гармонізовані національні стандарти на системи якості, створені на основі стандартів ISО серії 9000, уведені в дію їх європейські аналоги — ЕN серії 29 000.

Велике значення надається сертифікації систем якості на відповідність цим стандартам, створенню авторитетного європейського органу з сертифікації відповідно до вимог стандартів ЕN серії 45 000. Головними завданнями цієї організації є:

упровадження сучасних систем якості, які повинні підлягати нагляду службами ЄС;

упровадження комплексного підходу до технічних вимог, випробувань та сертифікації продукції;

акредитація лабораторій на засадах, погоджених ISO / ІЕС;

створення єдиних принципів та процедур сертифікації на основі розвитку національних систем сертифікаційних випробувань.

Зазначені стандарти мають стати гарантами високої якості, захистити мільйони споживачів від низькосортних послуг, стимулювати виробників до нових досягнень у сфері якості. Для нормального функціонування європейського ринку продукція, послуги, що поставляються, мають бути сертифіковані незалежною організацією. Крім сертифікації продукції та послуг, проводиться акредитація випробувальних лабораторій та працівників, що здійснюють контроль та оцінку якості продукції. Найважливіший аспект їхньої діяльності – контроль за задоволенням вимог споживачів і дозвіл конфліктів, що мають місце між виробником та постачальником продукції.

Фірми проводять активну політику у сфері підвищення якості продукції, а процеси піддаються жорсткому контролю. Якість стала фактором забезпечення конкурентоспроможності європейських країн. Для реалізації такої стратегії необхідним було введення: єдиних законодавчих вимог (директив); єдиних стандартів; єдиних процесів перевірки відповідності продукції фірми вимогам ринку.

Також в сучасних ринкових умовах активно розвивається новий напрямок удосконалення ТQМ – філософія виробництва світового класу(WСМ). Підприємства, що застосовують ці принципи, концентрують свою увагу на таких чинниках, як забезпечення тотальної якості, участь усіх співробітників у діяльності підприємства, високий рівень контролю, безвідходні технології, належне інформаційне забезпечення, висока якість торговельних операцій тощо. Саме такий, а можливо лише такий підхід дозволить підприємствам вирішити проблему виживання в умовах загострення світової конкуренції, підвищити свою конкурентоспроможність і вийти на нові ринки збуту своєї продукції.

Таким чином, відмінними рисами європейського підходу до рішення проблем якості є:

законодавча основа для проведення усіх робіт, пов’язаних з оцінкою та підтвердженням якості;

гармонізація вимог національних стандартів, правил та процедур сертифікації;

створення регіональної інфраструктури та мережі національних організацій, уповноважених проводити роботи із сертифікації продукції та систем якості, акредитації лабораторій, реєстрації фахівців з якості та т.д.;

розвиток інтеграції за стадіями життєвого циклу продукції;

розвиток аудиту якості [57, c. 82].

Отож, можна зробити висновок, що японський досвід управління якістю характеризується широким впровадженням наукових розробок в області технологій і управління, високим ступенем комп’ютеризації всіх операцій контролю, аналізу і управління виробництвом, максимальним використанням можливостей людини, завдяки прийнятим заходам для стимулювання творчої активності, вихованню патріотизму до своєї фірми, систематичному і повсюдному навчанню персоналу.

Американський досвід відрізняється твердим контролем якості виготовлення продукції на основі математико-статистичних методів планування виробництва по кількісних і якісних показниках із системою адміністративного контролю за виконанням планів, великою пропагандистською роботою на національному рівні по підтримці своїх товаровиробників і створенню їм сприятливих умов на ринку.

Європейський практичний досвід засвідчує, що успішну діяльність підприємства забезпечує впровадження системи управління якістю – ефективного інструменту, який дає змогу здійснювати управління якістю на всіх етапах створення та надання послуг

Отож, узагальнення прогресивного світового досвіду дозволило виробити принципи управління якістю – концепції цілеспрямованого застосування систем і методів управління якістю на всіх етапах життєвого циклу продукції при участі всього персоналу фірми, раціональному використанні технічних, економічних і інших ресурсів і при лідируючій ролі керівників фірми.

Подальший розвиток систем управління якістю дозволяє перейти до створення систем загально фірмового управління, метою яких є оптимізація співвідношення між якістю, витратами і термінами виходу на ринок з конкурентноздатною продукцією. Така система будується виходячи з того, що управління якістю є частиною загального управління.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ "ПРАГА"

2.1. Стан управління якістю обслуговування у ресторанному господарстві України

На початку розгляду даного підрозділу та визначення особливостей сучасного стану управління якістю обслуговування у ресторанному господарстві України, спочатку визначимо загалом сучасний стан та перспективи розвитку ресторанного господарства в Україні.

Роздрібний товарооборот є одним із важливих показників соціально-економічного розвитку держави, який характеризує заключний етап руху товарів у сферу споживання.

До того ж, саме показник роздрібного товарообороту визначає масштаби діяльності підприємств ресторанного господарства. За цим показником в останні два роки в Україні спостерігаються позитивні зміни (табл. 2.1.) [27].

Таблиця 2.1.

**Динаміка роздрібного товарообороту ресторанного господарства у фактичних цінах протягом 2013-2017 років, млн. грн.**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Роки | | | | |
| 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
| *1* | *2* | *3* | *4* | *5* | *6* |
| Роздрібний товарооборот, млн грн | 246903 | 230955 | 280890 | 350059 | 405114 |
| у т.ч. роздрібна торгівля | 238532 | 222849 | 271381 | 338690 | 329525 |
| ресторанне господарство | 8380 | 8106 | 9509 | 11369 | 12599 |
| Темп зростання роздрібного товарообороту до попереднього року, % | 138,5 | 93,5 | 121,7 | 124,8 | 115,7 |

Продовження табл.2.1

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *1* | *2* | *3* | *4* | *5* | *6* |
| у т.ч. роздрібна торгівля | 138,8 | 93,4 | 121,8 | 124,8 | 115,9 |
| ресторанне господарство | 127,9 | 96,7 | 117,3 | 119,8 | 110,4 |
| Темп зростання роздрібного товарообороту до 2012 року, % | - | 93,5 | 113,8 | 141,8 | 164,0 |
| у т.ч. роздрібна торгівля | - | 93,4 | 113,8 | 142,0 | 164,5 |
| ресторанне господарство | - | 96,7 | 113,5 | 135,7 | 149,8 |

За даними Державної служби статистики України, роздрібний товарооборот підприємств роздрібної торгівлі та ресторанного господарства України у 2017 році становив 405114 млн. грн. із темпом приросту – 15,7%. Відповідно, темп зростання обсягів реалізації продукції підприємств ресторанного господарства – 110,4%, темп зростання обороту роздрібної торгівлі – 115,9%. Як свідчать наведені в табл. 2.1. дані, товарооборот ресторанного господарства мав загальну тенденцію до зростання.

У даний час ринок послуг ресторанного господарства постійно поширюється та видозмінюється під впливом різних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Як сфера підприємницької діяльності, ресторанне господарство виконує соціальну (задоволення потреб споживачів) та економічну (підприємницька діяльність в обслуговуванні споживачів) функції.

Економічні функції сфери ресторанного господарства розглядаються як єдиний комплексний механізм виробництва й обігу продукції, що забезпечує ресторанному бізнесу певні переваги порівняно з іншими галузями народного господарства. Перш за все, це перспективна галузь для інвестування капіталу, що гарантує достатньо швидку оборотність вкладених коштів.

Дані статистичних щорічників Державної служби статистики України за 2017 рік дають змогу прослідкувати динаміку змін загальної кількості закладів і їх товарооборот. Нами був проведений аналіз структури сучасного ринку ресторанних послуг та отримана динаміка розвитку галузі (таблиця 2.2.) [27].

Таблиця 2.2.

**Заклади ресторанного господарства України (на кінець 2017р.)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Усього | | | У містах та селищах міського типу | | | У сільський місцевості | | |
| 2016 | 2017 | 2017 у % до 2016 | 2016 | 2017 | 2016 у % до 2015 | 2016 | 2017 | 2017 у % до 2016 |
| Кількість об’єктів  ре-сторанного господарства | 21619 | 20578 | 95,2 | 14582 | 14024 | 96,2 | 7037 | 6554 | 93,1 |
| Кількість посадкових місць, тис. | 1521,1 | 1471,9 | 96,8 | 1155,7 | 1125,5 | 97,4 | 365,4 | 346,4 | 94,8 |
| Кількість посадкових місць у розрахунку на один об’єкт | 70 | 72 | х | 79 | 80 | х | 52 | 53 | х |
| Роздрібний товарооборот у розрахунку на один об’єкт, тис. грн. | 559,5 | 597,4 | 106,8 | 766,6 | 809,4 | 105,6 | 130,4 | 143,7 | 110,2 |
| Забезпече-ність  місцями у розрахунку на 10 тис. осіб | 334 | 324 | х | 368 | 359 | х | 258 | 246 | х |

Так, дані таблиці 2.2. свідчать, що незважаючи на зменшення загальної кількості закладів ресторанного господарства у 2017 році, роздрібний товарооборот у розрахунку на один об’єкт навпаки трохи збільшився, що спричинено постійною нестабільністю курсів валют та інфляцією.

У таблиці 2.3. представимо дані про структуру закладів ресторанного господарства.

Таблиця 2.3.

**Кількість закладів ресторанного господарства України за період**

**2016-2017 роки**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Заклади ресторанного господарства | Кількість об’єктів, одиниць | | | У них посадкових місць,од. | | | Товарооборот на один об’єкт, тис. грн.. | |
| 2016 | 2017 | 2017 у % до 2016 | 2016 | 2017 | 2017 у % до 2016 | 2016 | 2017 |
| Ресторани | 1453 | 1472 | 101,3 | 169492 | 170293 | 100,5 | 1640,6 | 1718,2 |
| Кафе, закусочні та буфети | 8108 | 7434 | 91,7 | 378540 | 343623 | 90,8 | 746,5 | 810,1 |
| Бари | 2266 | 2146 | 94,7 | 102724 | 99810 | 97,2 | 352,4 | 380,2 |
| Їдальні | 9665 | 9441 | 97,7 | 866150 | 855120 | 98,7 | 258,5 | 279,1 |

Згідно з даними таблиці 2.3. найбільшу частку в структурі закладів становлять кафе та закусочні (зокрема «фаст-фуди»), зорієнтовані більше на середній цільовий сегмент споживачів.

У той же час, загальна кількість ресторанів у порівнянні з 2016 роком зросла, проте їх частка і сьогодні залишається найменшою, так як у період економічної нестабільності, постійних змін курсів валют, ресторани, зорієнтовані в основному на діловий сегмент, сьогодні можуть відвідувати лише 2-3 % населення країни.

На нашу думку у ході розгляду цього підрозділу доцільно розглянути і ситуацію щодо ресторанного господарства Харківської області (таблиця 2.4). Так, за винятком ресторанів, яких стало на 4 од. більше за 2015-2016 роки, на Харківщині спостерігається  негативна тенденція щодо зменшення кількості практично всіх закладів ресторанного господарства. Причинами цього виступають економічна та політична нестабільність, що стримує відкриття нових закладів, а також цінова політика підприємств, яка не здатна задовольняти споживачів. До того ж високі орендні ставки для закладів саме ресторанного типу змушують підприємців або реорганізовувати свою діяльність, або ж зовсім ліквідувати підприємства [27].

Таблиця 2.4.

**Статистичні дані про діяльність закладів ресторанного господарства Харківської області за період 2016-2017 років**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Кількість об’єктів, одиниць | | | У них посадкових місць,одиниць | | | Товарооборот на один об’єкт, тис. грн. | |
| 2016 | 2017 | 2017 у % до 2016 | 2016 | 2017 | 2017 у % до 2016 | 2016 | 2017 |
| Ресторани | 89 | 93 | 104,5 | 9280 | 11361 | 122,4 | 1357,0 | 1316,3 |
| Кафе, закусочні та буфети | 341 | 300 | 88,0 | 17439 | 15370 | 88,1 | 1112,4 | 1292,2 |
| Бари | 253 | 208 | 82,2 | 12677 | 10814 | 85,3 | 237,3 | 274,0 |
| Їдальні | 102 | 99 | 97,1 | 9265 | 9501 | 102,5 | 361,7 | 532,7 |

Рисунок 2.1. показує, що найбільшу частку в загальній структурі всіх закладів ресторанного господарства Харківської області займають саме кафе та закусочні, розраховані на цільову аудиторію з середнім і нижче середнього прибутком.

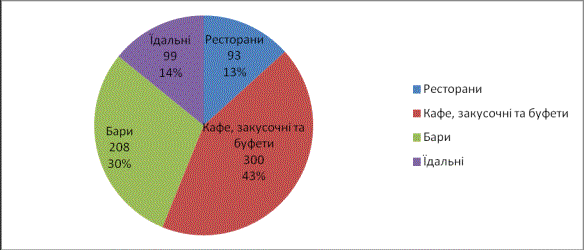


Рис. 2.1. **Структура закладів ресторанного господарства Харківської області у 2017 році**

Аналіз сучасного стану ринку послуг харчування дозволяє стверджувати, що існуюча нині політична ситуація та криза в країні, безумовно, негативно впливає на мале підприємництво. Але незважаючи на постійне коливання курсу гривні та зменшення  купівельної спроможності українців, ресторанний бізнес, як і раніше розвивається.

Найбільш активно створюються нові об’єкти у великих містах України (у тому числі і місто Харків), лідером серед яких є столиця, а також курортні зони та  центри Одеської, Закарпатської, Львівської областей. Правила розвитку ринку ресторанних послуг диктують не тільки зовнішні фактори, але й внутрішні, зокрема: традиції та менталітет, кількість приїжджих, воля окремих рестораторів тощо.

Далі у ході даного підрозділу розглянемо сучасну проблематику щодо стану управління якістю обслуговування у ресторанному господарстві України. Розглянемо її у розрізі основних показників властивостей, що характеризують обслуговування в ресторані.

Якщо брати до уваги так звані показники призначення, які характеризують корисний ефект від використання ресторанних послуг за призначенням, то ту часто в ресторанних закладах виникає складність через зростання інтенсивності режимів обслуговування різних ресторанних послуг, підвищення відповідальності виконуваних функцій. Чим відповідальніше функції, тим вище повинні бути вимоги до якості обслуговування. Часто трапляється, що недостатньо якісне обслуговування приводить до великих витратна відновлення іміджу.

Часто в ресторанному господарстві України порушуються показники технологічності. Низькі показники технологічності призводять до низького рівня обслуговування в готельно-ресторанному комплексі, нераціонального розподілу витрат матеріалів, засобів праці та часу при технологічній підготовці управління якістю обслуговування.

На сьогоднішній день дуже багато трапляється випадків, коли не відповідають нормам показники стандартизації і уніфікації. Низький відсоток стандартних і уніфікованих складових призводить до низької якості обслуговування і діяльності ресторанного закладу загалом.

Не в усіх ресторанних закладах України досягають належного рівня екологічні показники. Цей рівень подекуди характеризується високим відсотком шкідливих дій для здоров’я споживача чи негативним впливом на навколишнє середовище, що виникають при створенні послуг, що їх справляє ресторан.

Прогалини вітчизняного ресторанного господарства проявляються у показникам безпеки, які характеризують особливості забезпечення безпеки гостя (та обслуговуючого персоналу) при створенні або споживанні ресторанних послуг. З реальної практики можна побачити, що деякі бари, кафе чи закусочні не повною мірою гарантують безпеку своїм споживачам, особливо у нічний період доби.

Порушуються часто також показники якості послуг в ресторані є однією з основних характеристик ефективності його діяльності. Часто виникають проблеми щодо часу очікування замовлення, сервірування столу, наявності необхідних приборів, роботи офіціанта. До другої групи відносяться показники якості додаткових безкоштовних і платних послуг. У площині цих показників інколи виникають проблеми щодо культури обслуговування, ресторанного етикету, зовнішнього вигляду обслуговуючого персоналу, уміння чітко розмовляти, дотримання правил гостинності, акуратності та дисциплінованості [47].

Таким чином, можна зробити висновок, що багатьом ресторанним закладам України необхідно проводити маркетингові дослідження для вивчення запитів ринку до якості ресторанних послуг і подальшої реакції на них. Іншою мовою, керівництву ресторанних закладів для підвищення ефективності їх діяльності слід знати очікування своїх споживачів, очікування своїх цільових груп від пропонованих ресторанних послуг.

Проте, додає оптимізму і той факт, що дуже велика кількість закладів ресторанного господарства в Україні відповідають нормам і показникам.

Наочно це розглянемо на прикладі управління якістю обслуговування у ресторані «Прага», що територіально знаходиться у Харківській області у місті Лозова.

Філософія ресторану "Прага"– у природній красі продукту: смаку, кольорі та ароматі. Інтер`єр – легкий та одночасно вишуканий, з елементами декору з кращих матеріалів світу. При цьому для більшого комфорту, окрім двох просторих залів, створено три окремі VIP-кімнати: дві світлих класичних і третя– затишно-теракотова, з каміном.

Ресторан "Прага" також надає кейтерингові послуги. Кейтеринг – це вид діяльності, що передбачає організацію ресторанного виїзного обслуговування практично в будь-якому місці. Тобто кейтеринг вийшов за рамки класичного розуміння цього поняття і перетворився в «створення атмосфери» події. При цьому виїзний банкет практично не поступається класичному формату заходу.

Успіх ресторану, як і будь-якого клієнтського, сервісного бізнесу, залежить від того, наскільки відвідувачі задоволені обслуговуванням. І питання про кваліфікацію персоналу на усіх рівнях в ресторанних мережах –основний на порядку денному, адже від нього зрештою залежить оборот, виручка і репутація компанії. У свою чергу вирішення цього питання включає три завдання: професійний підбір і залучення персоналу, навчання і правильний менеджмент.

Правила роботи, поведінки, зовнішнього вигляду, етикету персоналу визначаються певними стандартами. Стандарти ресторану "Прага" включають в себе наступні:

стандарти сервісу;

стандарти поведінки в гостьовій зоні;

стандарти зовнішнього вигляду;

стандарти внутрішнього етикету.

Стандарти сервісу ресторану

В ресторані "Прага" передбачено певний розпорядок обслуговування клієнтів, який включає в себе наступні пункти.

Графік роботи, який визначає початок щоденної роботи, час обідньої перерви і закінчення встановлюється для робітників з врахуванням виробничої діяльності. Прихід на роботу не пізніше ніж за 15 хвилин до початку роботи.

Палити можна тільки під час кави-паузи (15 хвилин) в спеціально визначеному місці. Забороняється викидати недопалки за балкон. Забороняється паління біля службового входу ресторану.

Забезпечується своєчасна заробітна плата, щорічна оплачувана відпустка, лояльне ставлення до співробітника, який захворів.

При пошкодженні товарно-матеріальних цінностей застосовується утримання. Поряд з цим застосовуються заохочення за успіхи в роботі.

Уніформа тримається в порядку. Забороняється виносити її за межі закладу. Прання блузок, костюмів здійснюється значною періодичністю. Всі співробітники відповідають стандартам зовнішнього вигляду.

Також у закладі спостерігається доброзичливе і турботливе ставлення до гостей, щира посмішка, готовність допомогти.

В ресторані "Прага" передбачено певний порядок поведінки в гостьовій зоні, який включає в себе наступні пункти:

суворо дотримуватись стандартів зовнішнього вигляду;

встановлювати зоровий контакт з кожним гостем і посміхатись;

завжди вітатись з гостем;

завжди слідкувати за своєю поставою;

при спілкуванні з гостем уникати фраз «ні», «не знаю», «не можу», «Ви повинні»;

необхідно завжди контролювати свої емоції;

в гостьовій зоні не варто бігати і метушитись;

в гостьовій зоні слід понижувати рівень шуму і голосу;

не можна опиратись на стінку, сідати на крісла і дивани, призначені для гостей;

не обговорювати з гостями свої особисті проблеми або робочі проблеми.

В ресторані "Прага" передбачені певні вимоги щодо зовнішнього вигляду персоналу, які включають в себе наступні пункти:

на робочому місці слід носити уніформу відповідну до прийнятого службового стандарту;

вимагається завжди тримати уніформу в чистоті, вона повинна бути випрасуваною, туфлі повинні бути начищені;

не слід носити уніформу поза рестораном;

іменний бедж необхідно носити рівно прикріпленим до уніформи з лівої сторони;

всі робітники ресторану повинні притримуватись правил гігієни і чистоти.

Разом з тим приділяється значна увага також якості продуктів харчування, інтер’єру закладу, показникам безпеки тощо.

Таким чином, ми можемо зробити висновок, що навіть, не дивлячись, що ресторан "Прага" знаходиться не у центрі великого міста, а у районному центрі одного з районів Харківської області, стандарти і показники якості в цілому знаходяться на належному рівні, а наявність стількох внутрішніх стандартів і процедур говорять про відповідальний підхід керівництва ресторанного закладу до його діяльності.

Більш детально цю діяльність проаналізуємо у наступних підрозділах цього розділу.

2.2. Аналіз туристичних потоків у ресторані «Прага»

На початку цього підрозділу дамо коротку характеристику об’єкту нашого дослідження – ресторану "Прага". Цей ресторан знаходиться у місті Лозова Харківської області.

Ресторан "Прага" є власністю ФОП "Степанов О. М.". Загалом, ця організаційно-правова форма є поширеною серед дрібних підприємств, у тому числі ресторанного господарства.

Основними напрямками діяльності досліджуваного ресторанного закладу "Прага" є:

організація і робота підприємств громадського харчування, відкриття кафе, барів, ресторанів, літніх майданчиків тощо;

оптова, роздрібна, комісійна торгівля всіма видами продукції і продукції і товарів, в тому числі продуктами харчування, алкогольними напоями тютюновими виробами;

посередницькі послуги.

Всього у ресторані "Прага" працює 15 штатних співробітників. Структурно ресторан складається з таких одиниць:

директор;

бухгалтер;

менеджер по закупці;

менеджер по залу;

бармен;

офіціанти – 3 особи;

шеф-кухар;

повар холодного цеху – 2 особи;

суші-кухар – 2 особи;

прибиральниця;

посудомийка.

Ресторан "Прага" розташований у центрі міста Лозова, поряд з усіма адміністративними будівлями, а також значним житловим масивом. Та і загалом чисельність міста Лозова у 57 000 мешканців забезпечує ресторану "Прага"vзначний потік відвідувачів, що робить цікавим подальший аналіз цього потоку.

Потік відвідувачів ресторану "Прага" ми можемо вирахувати двома способами.

Перший – це за кількістю чеків, які були видані у ході розрахунків. У цьому випадку, до речі, можна прослідкувати тенденції, у які години є найбільший потік клієнтів.

Другий спосіб – це розрахунок кількості споживачів, яку встановлюють з допомогою графіку завантаження торгівельного залу. Під час складання графіку враховують режим роботи залу, приблизні коефіцієнти завантаження в різні години роботи підприємства.

Час приймання їжі однією людиною залежить від типу підприємства та форми обслуговування (таблиця 2.5.).

Таблиця 2.5.

**Час приймання їжі одним споживачем, хв.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Тип підприємства | Сніданок | Обід | Вечеря |
| Їдальня загальнодоступна |  |  |  |
| Дієтична їдальня: |  |  |  |
| з самообслуговуванням |  |  |  |
| з обслуговуванням офіціантами |  |  |  |
| Ресторан: |  |  |  |
| загальнодоступний |  | 40-60 | 120-150 |
| при готелі |  | 40-50 | 100-120 |
| при залізничному вокзалі |  | 40-50 | 90-100 |
| Кафе: |  |  |  |
| з самообслуговуванням |  |  | 30-40 |
| з обслуговуванням офіціантами |  |  | 100-120 |

Коефіцієнт завантаження залу в різні години роботи визначають на основі вивчення пропускної здатності залів діючих підприємств харчування, аналогічних проектованому. Аналогічними вважають підприємства, що обслуговують такий самий контингент споживачів, незалежно від кількості місць в торговому залі.

Розглянемо показники діяльності досліджуваного ресторану "Прага" щодо потоку споживачів до цього закладу.

За 2017 рік показник відвідуваності склав 2760 осіб. Кількість громадян України виходячи з цього показника становила 2751 чоловік, а кількість іноземних відвідувачів (туристів) – 7 чоловік. До прикладу у 2016 році цей показник становив 2378 осіб (2376 – громадяни України, 2 – іноземні туристи), а у 2015 році – 2294 (2290 – громадяни України та 4 – іноземні туристи). Як бачимо, кількість відвідувачів ресторану «Прага» за останні 3 роки постійно зростала. У місячному розрізі у 2017 році кількість відвідувачів становила приблизно 230 осіб. Така ж само збільшувалася, відповідно, і кількість виданих рахунків. Поряд з цим слід зазначати, що кількість іноземних туристів є зовсім незначною, що пов’язане з віддаленістю міста Лозова, де розташований ресторан «Прага» до обласного центру – міста Харкова.

Якщо досліджувати рахунки у розрізі кожного місяця, то найбільша кількість рахунків припадала на п’ятницю та суботу кожного місяця.

У будні дні – найбільша частка рахунків припадала на час бізнес-ланчу (13-16 год.). А у вихідні дні – за рахунок суші-бару (переважно 17.00 – 21.00).

Збільшення чисельності чеків / відвідувачів імовірно пояснюється вдалою політикою закладу щодо залучення нових відвідувачів. Це відбувалося за рахунок таких заходів.

По-перше, ресторан «Прага», який знаходиться у центрі міста Лозова Харківської області і де є значна кількість офісних приміщень та адміністративних будівель, здійснив значну розсилку по цим закладам із запрошенням на бізнес-ланч ресторану і ця тактика спрацювала.

Поряд з цим, на мою думку, збільшення кількості клієнтів відбувалося також за рахунок якісного та швидкого обслуговування, збільшення кількості осіб у місті Лозова за рахунок внутрішньо переміщених осіб (дуже значна кількість саме у місті Лозова), а також за рахунок відсутності нарікань з боку відвідувачів та формування позитивного іміджу ресторанного закладу серед мешканців міста Лозова.

2.3. Оцінка фінансового стану ресторану "Прага"

На початку розгляду даного підрозділу коротко дамо техніко-економічну оцінку Ресторану "Прага".

Ресторан «Прага» має на меті виробництво та реалізацію готової харчової продукції у власному кафе та на виїзді. Ресторан "Прага" приділяє багато уваги подальшому розвитку, інноваційним технологіям, модернізації виробництва, розширенню асортиментного переліку та покращенню послуг.

Для визначення доходу від такої діяльності ресторану "Прага", потрібно провести економічний аналіз. Економічний аналіз являє собою процес, побудований на вивченні даних про фінансовий стан підприємства і результатах його діяльності в минулому з метою оцінки майбутніх умов і результатів діяльності. Таким чином, головною метою економічного аналізу є прогнозування проектної потужності на майбутні роки.

В умовах ринку економічний аналіз вимагає обов’язкового системного комплексного підходу, бо тільки так можливо дати повну характеристику та здійснити якісний аналіз завдань, визначених у меті аналізу. Саме тому значної ролі для ресторану "Прага", як важливого інформаційного джерела набуває звітність. Аналіз економічної діяльності закладу громадського харчування має свої особливості, специфіка полягає в тому що виробництво та послуги тісно переплітаються, пов’язані між собою тісно і невід’ємно.

Для економічної аналізу діяльності ресторану "Прага" (ФОП Степанов О. М.) було проаналізовано баланс закладу та дослідженні показники рентабельності результатів фінансово-господарської діяльності, показники оцінки фінансової рівноваги, показники комерційної активності та конкурентоспроможності продукції, на основі яких був проведений аналіз економічного потенціалу даного закладу.

Метою фінансового аналізу підприємства, є оцінка його фінансового стану з урахуванням динаміки змін, які склалися в результаті господарської діяльності підприємства за декілька останніх років, визначення чинників, які вплинули на ці зміни, та пошук резервів збільшення його прибутковості, рентабельності та платоспроможності.

Основними джерелами інформаційного забезпечення аналізу фінансового стану підприємства служить фінансова звітність.До складу фінансової звітності входить:

форма 1 – "Баланс" (це звіт про фінансовий стан підприємства, який відображає на конкретну дату його активи, зобов’язання і власний капітал);

форма 2 – "Звіт про фінансові результати" (це звіт про доходи, витрати і фінансові результати діяльності підприємства);

форма 3 – «Звіт про рух грошових коштів» (це звіт про грошові потоки підприємства за відповідний період);

форма 4 – "Звіт про власний капітал";

форма 5 – "Примітки до річної фінансової звітності".

Для проведення фінансового аналізу знадобляться а саме: форма №1, форма №2 та форма №3.

Результати проведеного аналізу використовуються для підготовки рекомендацій щодо подальшої діяльності підприємства, прогнозування його майбутнього фінансового стану.

Загальний стан підприємства за 2015–2016 роки наведено в таблиці 2.1, яка побудована за даними фінансово-господарських показників.

З даних таблиці 2.6 видно, що у 2016 році виторг від реалізації збільшився на 437 тис. грн. Також збільшились валові витрати на весь об’єм на 1,03% за рахунок росту фонду оплати праці на 1,3%.

Загальні витрати на виробництво у 2017 році виросли на 556 тис. грн., що пояснюється відкриттям магазину при ресторані "Прага", та збільшенням виторгу від реалізації на 1,5%.

Чистий прибуток після заснування магазину "Прага", що розташований біля ресторану у 2016 році, зріс на 1,4% та на 1,9% після відкриття магазину на початку 2016 року [38; 39; 40].

Таблиця 2.6

**Основні техніко-економічні показники ресторану "Прага"**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Найменування показника | 2015 р. | 2016 р. | 2017 р. | Відхилення в абсолютн. виразі (+/-) | | Відхилення у відносному виразі, % | |
| 2016 рік | 2017 рік | 2016 рік | 2017 рік |
| Виторг від реалізації продукції, тис. грн. | 2848 | 3285 | 4984 | 437 | 1699 | 1,2 | 1,5 |
| Валові витрати на весь об’єм виробн., тис. грн. | 1993,6 | 2068 | 2624 | 74,4 | 556 | 1,03 | 1,3 |
| Чистий прибуток від реалізації, тис. грн. | 854,4 | 1218 | 2360 | 363,6 | 1142 | 1,4 | 1,9 |
| Чисельність працюючих, осіб | 15 | 15 | 15 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Фонд оплати праці, тис. грн. | 252 | 326,4 | 326,4 | 74,4 | 1,3 | 0 | 0 |
| Продуктивність праці, тис. грн./чол. | 101,7 | 102,6 | 155,75 | 0,9 | 1 | 53,5 | 1,5 |

Оцінку ефективності діяльності підприємства проводять не лише за показниками витрат і збитків, але й за показником рентабельності. Оцінку динаміки рентабельності продажу виконаємо в таблиці 2.7 [38; 39; 40].

Таблиця 2.7

**Оцінка динаміки рентабельності продажу**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | За  2015  рік | За  2016 рік | За  2017  рік | Відхилення 2016-2015 р. | Відхилення 2017-2016 р. |
| Чистий прибуток, тис. грн. | 854,4 | 1218 | 2360 | +363,6 | +1142 |
| Виторг від реалізації продукції, тис. грн. | 2848 | 3285 | 4984 | +437 | +1699 |
| Рентабельність продажу, % | 3,3 | 2,7 | 2,1 | -0.6 | -0,6 |

Рентабельність продажу обчислюють діленням чистого прибутку на суму виторгу від реалізації продукції:

Р п = Ч п / В, (2.1)

Р п 2014 = 854,4 / 2848 = 3,3%,

Р п 2015 = 1218 / 3285 = 2,7%,

Р п 2016 = 2360 / 4984 = 2,1%.

Так при збільшені чистого прибутку по 2016 та 2017 роках, не дає росту рентабельності. Це зумовлено специфікою роботи ресторану, бо при своїй діяльності підприємство для збільшення виторгу від реалізації пропонує покупцям акції, знижки та подарунки.

За часи свого існування ресторану "Прага", найкращий рівень рентабельності був у 2015 році і складав 3,3%. В результаті проведеного аналізу фінансової діяльності підприємства можна зробити висновок, що загальне та фінансове становище підприємства є стабільним та стійким.

Однієї з найбільш важливих характеристик фінансового стану ресторанного закладу є його фінансова стійкість.

Фінансова стійкість характеризує ступінь фінансової незалежності закладу стосовно володіння своїм майном і його використанням. Цей ступінь незалежності можна оцінювати за допомогою розглянутих нижче різних критеріїв :

рівнем покриття матеріальних оборотних коштів (запасів) стабільними джерелами фінансування;

платоспроможністю підприємства (його потенційна здатність покривати строкові зобов'язання мобільними активами);

частиною власних або стабільних джерел у сукупних джерелах фінансування.

Приведеним критеріям відповідає визначена сукупність абсолютних і відносних показників фінансової стійкості, де враховані нормативні вимоги до характеристик фінансового стану підприємств в Україні.

Серед безлічі показників виділимо наступні.

Абсолютна стійкість – для забезпечення запасів досить власних оборотних коштів; платоспроможність підприємства гарантована:

3 <ВОК (2.2),

де З – запаси;

ВОК – власні оборотні кошти.

Нормальна стійкість – для забезпечення запасів крім власних оборотних коштів використовуються довгострокові кредити і позики; платоспроможність гарантована:

3 < ВОК + KД, де KД – довгострокові кредити.

Хитливий фінансовий стан – для забезпечення запасів крім власних оборотних коштів і довгострокових кредитів і позик використовуються короткострокові кредити і позики, платоспроможність порушена, але її можна відновити:

3 < ВОК + KД + KК ( 2.3),

де KК – короткострокові кредити і позики.

Кризовий фінансовий стан – для забезпечення запасів не вистачає «нормальних» джерел їхнього формування, підприємству грозить банкрутство:

3 > ВОК + KД + KК (2.4)

Таким чином, за звітний період ясно зміниться тип фінансової стійкості підприємства: вона перейшла з нестабільної фінансової стійкості в нормальну насамперед завдяки збільшенню власного капіталу.

Забезпеченість запасів джерелами формування є сутністю фінансової стійкості, її зовнішнім проявом, а наслідком є платоспроможність (ліквідність).

Поряд з абсолютними показниками фінансової стійкості доцільно розраховувати в сукупність відносних аналітичних показників-коефіцієнтів ліквідності. Основними з них є коефіцієнти поточної, швидкої й абсолютної ліквідності.

Коефіцієнт ліквідності поточної (покриття загальної платоспроможності) визначається за формулою:

 (2.5)



Значення Кп.т. показує, скільки грошових одиниць оборотних коштів приходиться на кожну грошову одиницю короткострокових, тобто невідкладних зобов'язань. Критичне значення Кп.т.=1. Значення К п.т.= 1 – 1,5 свідчить про те, що підприємство вчасно ліквідує борги.

Коефіцієнт швидкої ліквідності визначається за формулою:

 (2.6)



При напрямку до позитивних змін Кш.л. повинний збільшуватися; повинний бути Кш.л.>1; у міжнародній практиці Кш.л.= 0,7-0,8. Розрахований коефіцієнт Кш.л. більше 1, отже активи ресторану швидколіквідні.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності визначається за формулою:

 (2.7)



Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності повинне знаходитися в межах 0,2-0,35. Коефіцієнт характеризує здатність підприємства негайно ліквідувати короткострокову заборгованість. У нашому випадку в підприємства не вистачає коштів для ліквідації термінових зобов'язань.

Ринкова стійкість визначається сукупністю показників, що характеризують рентабельність підприємства, ефективність менеджменту, ділову активність, інвестиційну діяльність, дивідендну політику й інше.

Розглянемо сукупність показників, що характеризують фінансову стійкість підприємства в самостійності, незалежності у використанні власних засобів. Аналіз фінансової стійкості проведемо в таблиці 2.8 [38; 39; 40].

Таблиця 2.8

**Аналіз фінансової стійкості**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показник | На початок звітного періоду 2017 року | На кінець звітного періоду 2017 року |
| 1 | 2 | 3 |
| Власний капітал, тис.грн. | 2303,9 | 5063,4 |
| Необоротні активи, тис.грн. | 1799,9 | 3675,9 |
| 1 | 2 | 3 |
| Власні оборотні кошти, тис.грн. | 504 | 1387,5 |
| Довгострокові зобов'язання, тис.грн. | - | - |

Продовження таблиці 2.8.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наявність власних і довгострокових джерел покриття запасів, тис.грн. | 504 | 1387,5 |
| Короткострокові кредити і позики, тис.грн. | 260,1 | 426,7 |
| Загальний розмір основних джерел покриття запасів, тис.грн. | 764,1 | 1814,2 |
| Запаси, тис.грн. | 309 | 577,2 |
| Надлишок (+) або нестача (-) власних оборотних коштів, тис.грн. | +195 | +810,3 |
| Надлишок (+) або нестача (-) власних засобів і довгострокових кредитів і позик, тис.грн. | +195 | +810,3 |
| Надлишок (+) або нестача (-) власних джерел покриття запасів, тис.грн. | +455,1 | +1237 |
| Тип фінансової стійкості | Хитлива | Нормальна |
| Запас стійкості фінансового стану, днів | +58,6 | +70 |
| Надлишок (+) або нестача (-) засобів на 1 грн. запасів, коп. | 1,47 | 2,14 |

У відповідності зі стандартами фінансової звітності саме ці показники відображають напрямок фінансової діяльності підприємства. По визначенню, це діяльність, що обумовлює зміни розміру і складу власного і позикового капіталу підприємства.

У світовій і вітчизняній практиці використовують сукупність показників для аналізу фінансової стійкості підприємства з погляду структури джерел фінансування.

Коефіцієнт автономії (незалежності), або коефіцієнт концентрації власного капіталу:

 (2.8)



Коефіцієнт Кавт характеризує частку власників підприємства в загальний сумі авансування засобів. Чим більше значення цього показника, тим більше фінансова стійкість підприємства і незалежність його від кредиторів. У загальній сумі фінансових ресурсів частка суспільного капіталу не повинна бути менше 50%, тобто Кавт > 0,5. Мінімальне значення коефіцієнта автономії (Кавт=0,5) свідчить про те, що всі зобов'язання підприємства можуть бути покриті його власними засобами.

Коефіцієнт фінансової залежності:

 (2.9)



Цей показник звернений до Кавт; нормальне значення Кф.з.=2.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу визначається за наступною формулою:

 (2.10)



Значення Км показує частку власного капіталу, що використовується для фінансування поточної діяльності підприємства, оскільки свідчить про збільшення можливості легко маневрувати власними засобами.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу:

 (2.11)



Показує скільки приходиться позикового капіталу на одиницю сукупних джерел. Відповідно до вимог критичне значення Кзк <0,5.

Коефіцієнт фінансової стійкості:

(2.12)



Цей коефіцієнт показує частку стабільних джерел фінансування в загальній сукупності. Повинний бути =0,85 – 0,90.

Фінансовий стан визначає місце підприємства в економічному середовищі і наскільки ефективні і безризиковими можуть бути ділові відносини з ним комерційних банків, постачальників, потенційних інвесторів і позичальників (табл. 2.9)

Для підприємства, як і для його партнерів важливо не тільки фактичний стан справ, тобто те, що було, а й очікуваний фінансовий стан.

Поряд з якісною оцінкою “стійкий фінансовий стан” і бездоганною репутацією підприємства необхідно мати науково обґрунтовану кількісну загальну оцінку фінансового стану підприємства. Оцінка фінансового стану підприємства проводиться для того, щоб дати потенційним інвесторам можливість визначити, чи варто вкладати кошти в розвиток (модернізацію) даного підприємства [38; 39; 40].

Таблиця 2.9

**Фінансова стійкість ресторану "Прага"**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Найменування показника | Розрахункова формула | Граничне значення показника | Досягнуте значення показника |
| Абсолютна стійкість | 3 < ВОК | - | З= 577 тис.грн; ВОК=1387,5 тис.грн |
| Нормальна стійкість | З < ВОК + Кд | - | З= 577 тис.грн; ВОК=1387,5 тис.грн;  Кд =0 тис. грн. |
| Коефіцієнт ліквідності поточної (Кл.т.) | Поточні активи -  Поточні пасиви | Кл.т.=1 – критичне значення | Кл.т.=3,3 |
| Коефіцієнт ліквідності швидкої (Кл.б.) | Поточні активи – Запаси -  Поточні пасиви | Кл.б.≥1 | Кл.б.=2,32 |
| Коефіцієнт незалежності (Кавт.) | Власний капітал  Пасиви | Кавт.>0.5 | Кавт.=0.89 |
| Коефіцієнт фінансової залежності (Кф.з.) | Пасиви -  Власний капітал | Кф.з.=2 | Кф.з.=1,12 |
| Коефіцієнт маневреності власного капіталу (Км.) | ВОК -  Власний.капітал | - | Км.=0,27 |
| Коефіцієнт концентрації позикового капіталу (Кз.к.) | Позиковий капітал -  Пасиви | Кз.до.≤0,5 | Кз.к.=0,11 |
| Коефіцієнт фінансової стійкості (Кф.у.) | Власний.капітал+Довгострокові зобов'язання  Пасиви | Кф.у.=  0,85- 0,90 | Кф.у.=0,89 |

Таким чином, можна зробити висновок, що в цілому фінансовий стан ресторану "Прага" в цілому є задовільним, а ресторан може і надалі стабільно провадити свою комерційну діяльність.

РОЗДІЛ 3

ПРОЕКТ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ ТУРИСТІВ У РЕСТОРАНАХ УКРАЇНИ

3.1. Впровадження системного підходу до управління підприємством як чинника удосконалення системи управління якістю обслуговування туристів (на прикладі ресторану "Прага")

Складність вирішення проблем управління розвитком виробництва ресторанних послуг вимагає використання системного підходу. На сучасному етапі розвитку ресторанного бізнесу, в умовах швидко мінливого зовнішнього середовища і постійно зростаючої конкуренції, система управління повинна адекватно коригуватися відповідно до впливу різних економічних, соціальних та інших факторів. Це коректування повинно бути засноване на системному управлінні внутрішніми і зовнішніми зв'язками всіх її елементів.

Застосування системного підходу дозволить адекватно вирішувати проблеми управління розвитком виробництва ресторанних послуг, виробляти відповідні стратегії досягнення поставлених цілей в рамках раціональної та ефективної системи управління.

Функціонування системи управління направлено, перш за все, на підвищення ефективності діяльності системи в цілому і основні показники її ефективності слід відшукувати в кінцевих результатах роботи об'єкта управління.

Для ефективного розвитку ресторанного бізнесу, необхідно мати систему управління, адекватну високого динамізму зовнішнього середовища. Але головним у стратегії розвитку ресторанного бізнесу є комплексність всіх заходів, якість обслуговування та орієнтація на потреби споживача. Цю систему можна описати і графічно представити і відобразити схематично на рис.3.1.

Система стратегічного управління організацією – це система, яка:

спирається на вищих керівників і співробітників, що мають мотивовано професійний потенціал, як основу організації;

спрямовує організацію до всебічного розвитку відносин зі споживачами з метою задоволення їх потреб за рахунок виробництва конкурентоспроможної продукції, надання якісних послуг та встановлення добросусідських відносин;

визначає ефективність господарської діяльності підприємства через системи оперативного і поточного управління на основі принципів синергії;

здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, викликане зовнішніми впливами і дозволяє домагатися конкурентних переваг;

забезпечує сталий розвиток організації в довгостроковій перспективі, не порушуючи гармонію навколишнього простору, завдяки підприємницької стратегії і винахідливості в її реалізації [20, c. 72].

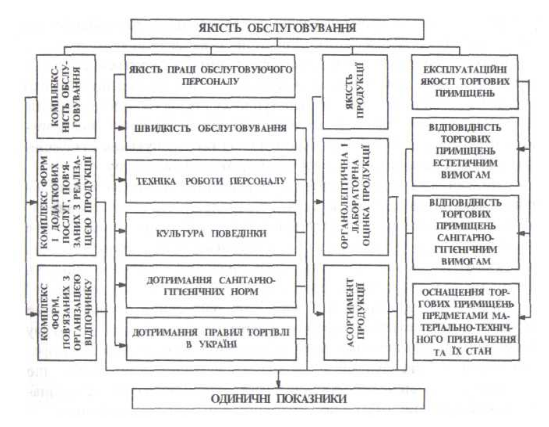


Рис.3.1. **Система ефективного стратегічного управління рестораном**

Стратегічне управління ґрунтується на стратегічних цілях, а саме, не на нинішній, а на майбутній структурі господарської діяльності, не на наявному, а на майбутньому торговому, виробничому, збутовому потенціалі фірми, під який цільовим напрямком виділяються ресурси.

Суть організації стратегічного менеджменту на підприємствах ресторанного бізнесу полягає в створенні необхідних умов для стратегічного управління, планування, реалізації планів та контролю за їх виконанням.

При стратегічному управлінні ресторан визначає свої ключові позиції на перспективу в залежності від пріоритетності цілей. Вищим керівництвом ресторану формується загальна стратегія, розподіляється відповідальність між виконавцями, координується проведення заходів щодо реалізації стратегічних задач. Оперативні підрозділи виконують директиви вищого керівництва і самі формують для себе стратегію і оперативні плани. Таким чином, довгострокові стратегічні концепції розробляються на вищому рівні підприємства, а середньострокові і поточні – оперативними підрозділами.

Джерелом стратегічних ідей служить вищий рівень управління, оскільки саме там зосереджується інформація, а також центральні служби і керівники виробничих відділень. Виявлення стратегічних проблем і вироблення стратегічних ідей на ранніх стадіях довгострокового планування здійснюються «зверху вниз», тобто вищою ланкою управління і плановим апаратом у взаємодії.

Звичайно, розробка стратегії здійснюється на вищому рівні управління і заснована на рішенні наступних задач:

 розробка стратегічних цілей фірми;

оцінка її можливостей і ресурсів;

аналіз тенденцій в області маркетингової діяльності;

оцінка альтернативних шляхів діяльності;

визначення стратегії на перспективу;

підготовка детальних оперативних планів, програм і бюджетів;

оцінка діяльності фірми на основі визначених критеріїв з урахуванням намічених цілей і планів.

Крім того, в процесі розробки стратегії проводяться:

оцінка потенціалу фірми, її можливостей і ресурсів для досягнення загальних цілей;

аналіз внутрішніх факторів, що забезпечують ріст і зміцнення позицій фірми: комерційних, технологічних, соціальних; аналіз зовнішніх факторів, що вимагають вживання заходів, спрямованих на пристосування до умов, що змінилися, і до виниклих ситуацій;

прийняття рішень, взятих за основу при розробці довгострокових планів функціонування і розвитку фірми [23].

Система стратегічного управління, що одержала розвиток на сучасному етапі у ресторані "Прага", передбачає:

забезпечення ресурсами підприємства під реалізацію стратегічних цілей;

створення центрів управління кожною стратегічною метою;

оцінку і стимулювання виробничих підрозділів і їхніх керівників по ступеню досягнення стратегічних цілей.

Удосконалена структура стратегічного плану розвитку ресторану "Прага" має включати такі розділи:

передбачення характеру й шляхів розвитку макросистеми, тенденції розвитку галузі та їх вплив на стан підприємства, пер­спективи й труднощі розвитку підприємства;

стратегія маркетингової служби;

напрями й заходи щодо створення конкурентних переваг: стратегія оновлення послуг, пропонованих рестораном; стратегія розвитку організаційно-технічного рівня вироб­ництва й сфери надання послуг; стратегія ресурсозабезпечення певних структурних підроз­ділів підприємства; стратегічний фінансовий план; стратегія розвитку міжнародної діяльності; стратегія розвитку системи менеджменту;

оцінка ефективності стратегій;

реалізація й контроль за втіленням у життя стратегії розвит­ку підприємства.

Розглянемо перший пункт – передбачення характеру й шляхів розвитку макросистеми, тенденції розвитку галузі та їх вплив на стан підприємства, пер­спективи й труднощі розвитку підприємства. На нашу думку, у ньому варто розкрити такі питання:

з урахуванням еволюційного розвитку світової цивілізації, досягнень окремих високорозвинених держав, загальних досягнень розвитку макросистеми передбачити характер і потенційні можли­вості щодо розвитку оточуючої макросистеми;

на основі аналізу розвитку готельного й ресторанного госпо­дарства за останні 5 років визначити тенденції розвитку підприємств ресторанної індустрії;

на основі аналізу проблем галузі визначити перспективи роз­витку досліджуваного підприємства.

Щодо стратегії маркетингової служби слід визначити:

концепцію стратегічного маркетингу, застосовуваного на да­ному етапі;

функції й завдання відділу маркетингу на перспективу;

технологію й результати стратегічної сегментації ринку;

стратегію ціноутворення, прогнозування цін на пропоновані підприємством продукцію й послуги;

стратегію опанування ринків збуту продукції й послуг;

стратегію розробки нового асортименту продукції й послуг;

стратегію ресурсозабезпечення;

розвиток служби маркетингу на перспективу.

Визначаючи напрями й заходи щодо створення конкурентних переваг, необхідно проаналізувати:

фактори макросередовища, інфраструктуру регіону й мікро-середовища підприємства;

стан техніки, технології, організації виробництва, викорис­тання чисельного й кваліфікаційного складу працівників, систему менеджменту на підприємстві;

роботу маркетингової служби у даний період;

конкурентні переваги підприємства;

обрання й обґрунтування стратегічних факторів конкурент­них переваг;

адаптацію стратегічних факторів переваг до запланованої стратегії.

При цьому при розробці в рамках напрямів й заходів щодо створення конкурентних переваг стратегії оновлення по­слуг, пропонованих рестораном, доцільно деталізувати стра­тегію оновлення асортименту пропонованих послуг.

В основу обґрунтувань повинні бути покладені:

результати маркетингових досліджень щодо визначення по­питу на послуги;

оброблені дані анкетного опитування щодо якості послуг і продукції підприємств харчування;

аналіз існуючих технологій ресурсозбереження;

прогноз показників конкурентоспроможності продукції та послуг досліджуваного підприємства та основних конкурентів.

Доцільно також обґрунтувати наукові підходи, системи, прин­ципи, методи й технологію, які застосовуватимуться при розробці стратегії оновлення пропонованих продукції і послуг. Якщо на підприємстві впроваджуватимуться інвестиційні проекти, то необ­хідно обґрунтувати їх техніко-економічну доцільність.

До того ж, розробляючи стратегію розвитку організаційно-технічного рівня виробництва й сфери надання послуг» необхідно проаналізу­вати:

організаційно-технічний рівень виробництва послуг;

соціально-побутові умови праці й відпочинку працівників усіх структурних підрозділів підприємства;

діяльність підприємства в сфері охорони оточуючого природ­ного середовища;

стратегію організаційно-технічного розвитку всіх структур­них підрозділів;

організаційно-правову структуру підприємства;

техніко-економічне обґрунтування прогнозів;

узгодження стратегії розвитку організаційно-технічного рівня виробництва й сфери надання послуг.

Стратегія ресурсозабезпечення певних струк­турних підрозділів ресторану повинна включати:

аналіз якості методичного, правового, інформаційного й ре­сурсного забезпечення підприємства в цілому та його окремих підрозділів;

висновки щодо ресурсозабезпечення підприємства певними видами сировини, засобами матеріально-технічного призначення й паливно-енергетичними ресурсами;

аналіз існуючих зв'язків з постачальниками ресурсів, інфор­мації, документів;

висновки й рекомендації щодо вдосконалення системи ресурсопостачання;

розробку нової стратегічної моделі ресурсозабезпечення підприємства, забезпечення його нормативно-технічною докумен­тацією та інформацією;

техніко-економічне обґрунтування нової стратегічної моделі ресурсозабезпечення певних структурних підрозділів і підприємст­ва в цілому.

Також варто зазначити складові стратегічного фінансового плану: показники рентабельності й ефективності певних видів про­понованих підприємством послуг і продукції;  основні кінцеві економічні показники господарсько-фінансо­вої діяльності підприємства, показники використання різних видів ресурсів і усталеності підприємства на ринку; прогноз щодо змін фінансових показників окремих структур­них підрозділів підприємства; обґрунтування й узгодження стратегічного фінансового плану.

В свою чергу стратегія розвитку міжнародної діяльності по­винна включати: прогнозування щодо реалізації обраної стратегії міжнародної діяльності підприємства; обґрунтування й узгодження стратегії розвитку міжнародної діяльності [31].

Зауважимо, що стратегія розвитку системи менеджменту необхідна передбачати: аналіз якості і ефективності функціонування систе­ми менеджменту підприємства та його окремих підрозділів за останні роки; виявлення слабких місць в структурі, змісті та побудові системи менеджменту при виконанні виробничої програми; обґрунтування й узгодити стратегію розвитку системи менедж­менту.

Оцінку ефектив­ності стратегії необхідно проводити після розробки всіх попередніх розділів стратегічного плану. При оцінці економічної ефективності плану доцільно застосовувати наукові методи, дані затвердженої нормативно-правової бази, положення, інструкції, формули тощо. Припускається використання оригінальних наукових методик, за умови їх обґрунтування.

Для реалізація й контроль за втіленням у життя стратегії розвитку підприємства повинні бути висвітлені такі питання:

методика проведення діючої стратегії підприємства, сітковий графік реалізації стратегії;

визначення слабких місць в організації виробничих процесів, контролі й обліку виконання стратегічного плану окремими струк­турними підрозділами;

обґрунтування й узгодження розділу реалізації й контролю за втіленням у життя стратегії розвитку підприємства»;

опис інструкцій, методик, стандартів, технологічних програм і інших допоміжних матеріалів (вихідні дані для розрахунків, пояс­нювальні записки тощо).

Наведена структура стратегічного плану й зміст його розділів має рекомендаційний науково-прогнозуючий характер у зв'язку з тим, що на сучасному етапі розвитку ресторанного бізне­су можлива непередбачуваність і варіативність складення стра­тегічних планів розвитку підприємств, організацій і фірм.

Проте, на нашу думку, такий алгоритм розробки удосконаленої стратегії є ефективним для ресторану "Прага" (рис.3.2).

Структура удосконаленого стратегічного плану розвитку ресторану "Прага"

1. Передбачення характеру й шляхів розвитку галузі. Тенденції розвитку галузі та їх вплив на стан підприємства. Перспективи й труднощі розвитку підприємства.

2. Стратегія маркетингової політики ресторану

3. Напрями й заходи щодо створення конкурентних переваг.

3.1. Стратегія оновлення послуг, пропонованих підприємством.

3.2. Стратегія розвитку організаційно-технічного рівня вироб­ництва й сфери надання послуг.

3.3. Стратегія ресурсозабезпечення певних структурних підроз­ділів підприємства.

3.4. Стратегічний фінансовий план.

3.5. Стратегія розвитку системи менеджменту.

4. Оцінка ефективності стратегій.

5. Реалізація й контроль за втіленням у життя стратегії розвит­ку підприємства.

Рис.3.2. **Структура удосконаленого стратегічного плану розвитку ресторану "Прага"**

Отож, варто розробити удосконалену структуру системи управління рестораном "Прага", що зображено на рис.3.3.

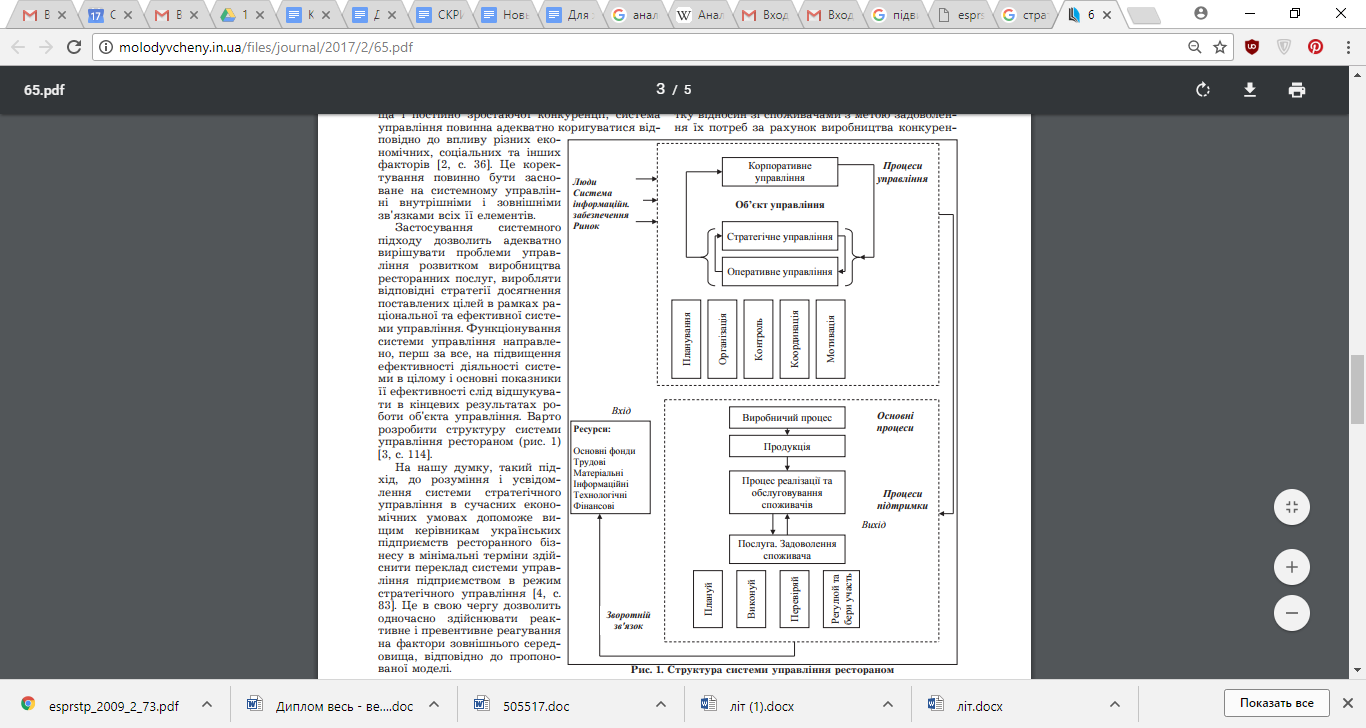


Рис.3.3. **Удосконалена структура системи управління рестораном "Прага"**

Такий підхід, до розуміння і усвідомлення системи стратегічного управління в сучасних економічних умовах допоможе вищим керівникам українських підприємств ресторанного бізнесу в мінімальні терміни здійснити переклад системи управління підприємством в режим стратегічного управління. Це в свою чергу дозволить одночасно здійснювати реактивне і превентивне реагування на фактори зовнішнього середовища, відповідно до пропонованої моделі.

Безумовно, системи оперативного і поточного управління стають активною категорією управління рестораном лише за умови наявності відповідної системи стратегічного управління. Для виконання функцій управління підприємствами, закладами ресторанного господарства створюється відповідна структура системи управління, яка являє собою сукупність спеціалізованих підрозділів, взаємопов'язаних процесом прийняття та реалізації управлінських рішень.

3.2. Розробка ефективної системи мотивація праці персоналу як напрямок впливу на підвищення якості послуг (на прикладі ресторану "Прага")

Керівництво будь-якого підприємства має забезпечувати необхідні та достатні ресурси для забезпечення якості і виконання поставлених у сфері якості завдань. Найважливішим ресурсом підприємства є працівники, і, в першу чергу, це стосується підприємств, які надають послуги, де поведінка і виконавський рівень окремих працівників безпосередньо впливають на якість послуг.

Саме тому з метою забезпечення стимулів до праці, професійного росту, належного ділового спілкування, високого виконавського рівня персоналу керівництву ресторану "Прага" слід:

під час добору працівників виходити з їхніх здібностей виконання встановлених посадових інструкцій;

створювати такі умови роботи, які сприяють досягненню найвищих показників якості роботи та сприятливого робочого клімату;

сприяти розкриттю можливостей кожного працівника організації за рахунок послідовного застосування творчих підходів до праці та більшого залучення до трудового процесу;

забезпечувати розуміння майбутніх робіт і поставлених завдань, у т. ч. їхній вплив 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 їх визначення і надання винагороди за досягнуті результати;

регулярно розглядати фактори стимулювання персоналу в забезпеченні якості послуг;

застосовувати планове просування по службі і підвищення професійного рівня персоналу;

впроваджувати програми підвищення кваліфікації персоналу, що передбачають як його підготовку, так і професійний ріст [36, c. 82].

Формування механізму мотивації персоналу в закладах харчування – це складний процес, бо торкається питання: що ж спонукає людину до праці, а точніше – до праці визначеної якості. Для ефективної діяльності організації потрібні відповідальні, ініціативні, високо організовані працівники, які прагнуть трудової самореалізації особистості. Тільки ті люди, що усвідомлюють зміст своєї діяльності і прагнуть досягнення цілей організації, можуть розраховувати на одержання високих результатів. Формування таких працівників – задача мотиваційного менеджменту.

Мотивація – це процес спонукання людини до визначеної діяльності за допомогою внутрішньоособистісних і зовнішніх чинників. На мотивацію працівника впливають: його індивідуальні якості і зусилля щодо самомотивації; задачі, що їх ставить керівник; характер керівництва (спроможності керівника, його стиль і т.д.); група, у якій він працює; вся організація з її структурами і культурою; товариство, що визначає загальну трудову атмосферу, цінності і норми. Існують різні способи мотивації:

примусова мотивація, що засновується на використанні влади і погрозі погіршення задоволення потреб працівника у випадку невиконання ним відповідних вимог;

нормативна мотивація – спонукання людини до певної поведінки за допомогою ідейно-психологічного впливу: переконання, інформування, психологічного зараження і т. п.;

стимулювання – вплив не безпосередньо на особистість, а на зовнішні обставини за допомогою благ – стимулів, що спонукають працівника до певної поведінки [60, c. 180].

У роботі кожного підприємства, в тому числі і в ресторані "Прага", використовуються окремі ланки механізму мотивації. Мотиви існують у системній взаємодії з іншими психологічними явищами, створюючи складний механізм мотивації, який складається з потреб, претензій, чекань, стимулів, установок, оцінок і т.д.

Центральне місце в мотивації займає поняття «мотив», як переважно усвідомлене внутрішнє спонукання особистості до визначеного поводження, спрямованого на задоволення нею тих або інших потреб. Нерідко мотиви визначають спочатку готовність людини до певної поведінки. Актуалізація мотиву спрямована на перетворення його в головний імпульс психологічної активності, що детермінує поведінку. Можна відзначити, що мотив – це імпульс і причина людської активності, який являє собою переважно усвідомлене спонукання. Незважаючи на те, що багато мотивів зароджуються в підсвідомості, проте, вони стають рушійною силою поведінки, лише будучи в більшому або меншому ступені усвідомлені. Мотив породжується визначеною потребою, що виступає кінцевою причиною людських дій [73, c. 92].

Матеріальне стимулювання праці в сучасних умовах базується на таких принципах:

оплата праці робітників підприємства є ціною їх робочої сили. Оскільки робоча сила, як і інші фактори виробництва, є товаром, вона має вартість та споживчу вартість;

ціна робочої сили, а відповідно, і заробітна плата робітників мають мінімальну межу, що регулюється державою через встановлення та періодичне змінювання мінімальної заробітної плати.

Для стимулювання працівників ресторану "Прага" до матеріальної мотивації включають:

 систему преміювання за поточні результати господарської діяльності та окремі досягнення;

 доплати та надбавки;

різноманітні одноразові заохочення за результати праці;

участь персоналу в прибутку та капіталі підприємства;

 інші соціальні виплати та пільги.

Останніми роками основним способом мотивації персоналу підприємств ресторанного господарства виступало матеріальне стимулювання праці. Це пояснюється тим, що керівникам простіше надавати премії та грошові бонуси, ніж розробити нові способи нематеріального стимулювання працівників. Сьогодні використовувати відпрацьовані способи мотивації в умовах обмеженості бюджетів підприємства стає неможливим. На перший план висуваються особисті лідерські якості керівників підприємств ресторанного господарства – уміння швидко приймати управлінські рішення, інноваційність та здатність мотивувати персонал на ефективну роботу без матеріального стимулювання.

Проте, головним мотиватором персоналу ресторану "Прага" залишається матеріальна зацікавленість. Вирішення проблеми підвищення матеріальної мотивації трудової діяльності є однією з основних, що залишається в центрі уваги як економічної науки, так і господарської практики ресторану "Прага". Підвищення до неї уваги в умовах кризи зумовлено принаймні двома причинами: низьким рівнем доходів, деформацією їх структури та диференціацією; необхідністю становлення нових за змістом форм і методів матеріального стимулювання зайнятих в економіці.

Ці положення підтверджуються результатами опитування персоналу ресторану "Прага" щодо найважливіших для них способів мотивації трудової діяльності, проведеного у січні 2018 року (рис3.4).

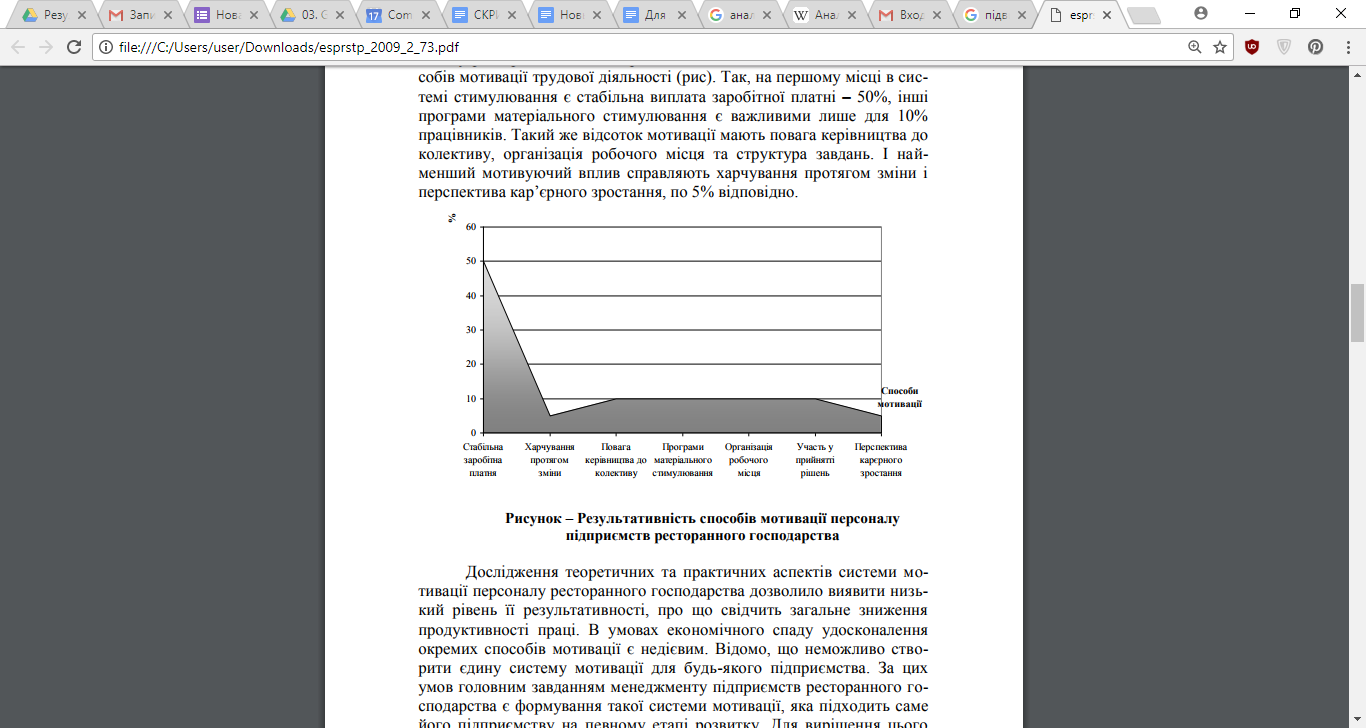


Рис.3.4. **Результати опитування персоналу ресторану "Прага" щодо найважливіших для них способів мотивації трудової діяльності, проведеного у січні 2018 року**

Так, на першому місці в системі стимулювання є стабільна виплата заробітної платні – 50%, інші програми матеріального стимулювання є важливими лише для 10% працівників. Такий же відсоток мотивації мають повага керівництва до колективу, організація робочого місця та структура завдань. І найменший мотивуючий вплив справляють харчування протягом зміни і перспектива кар’єрного зростання, по 5% відповідно.

Отже, необхідним є удосконалення системи матеріальної мотивації працівників ресторану "Прага".

На нашу думку, ефективна оплата праці ресторану "Прага" повинна задовольняти таким вимогам:

стимулювати працівників до виконання цілей, що поставлені керівництвом підприємства;

працівники повинні чітко розуміти, як формується їх дохід, чого прагне від них підприємство та якими діями вони можуть вплинути на підвищення своєї оплати праці;

бути "прозорою" для виконавців, для цього необхідно в систему мотивації закласти можливість самостійного розрахунку працівником поточного заробітку і прогнозування суми заробітної платні за результатами місяця;

справедливості винагородження – сума винагородження по- винна відповідати обсягу робіт – це стосується не тільки заробітної платні, а й преміювання.

Важливість забезпечення наведених вимог під час удосконалення системи матеріальної мотивації працівників ресторану "Прага" полягає в тому, що працівника частіше за все може демотивовувати не стільки невисока заробітна платня, скільки відчуття несправедливості за виконану роботу. При цьому важливою є своєчасна виплата заробітної платні та премій. Будь-яке винагородження не повинно запізнюватися, сам факт несвоєчасності буде також демотивовувати персонал.

Поряд із вищенаведеними способами мотивації персоналу ресторану "Прага" необхідно:

розробити програму оплати праці та преміювання на основі диференційного підходу до різних категорій персоналу;

розробити та реалізувати пакет положень з цільового стимулювання ініціатив у господарській діяльності підприємства.

Наприклад, пошук сторонніх замовлень на реалізацію додаткових послуг, залучення нових клієнтів; забезпечити вивільнення надлишкових робітників. Для цього доцільно складати графіки виходу на роботу залежно від часу завантаженості підприємства, підвищити контроль за трудовою дисципліною; визначити головних фахівців та сформувати механізм їх утримання на підприємстві. Це можливо шляхом укладання індивідуальних трудових контрактів, що суттєво виділяють їх за оплатою праці та соціальним пакетом.

Урахування категорій персоналу підприємства ресторанного господарства під час реалізації запропонованих заходів з мотивації є важливим (табл.3.1).

Таблиця 3.1

**Способи матеріального та нематеріального стимулювання персоналу ресторану "Прага" з урахуванням категорій персоналу**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Категорія працівників | Посада | Запропонований метод мотивації |
| 1 | 2 | 3 |
| Технічні виконавці | Допоміжний персонал: прибиральниці, мийники посуду, допоміжні працівники кухні | Належна організація праці, повага, правильна тактика спілкування. Ставлення до працівників як до необхідного елементу технологічного процесу |
| Торговельно-обслуговуючий персонал: бармени, офіціанти | Відсоток від загальної суми чеків, яка перевищує встановлений обсяг товарообороту.  Бонуси за результатами атестації.  Бонус за продаж ексклюзивних страв та напоїв. |
| Керівники | Керівники вищого рівня управління: директор ресторану, керуючий рестораном.  Керівники середнього рівня управління: адміністратори торговельного залу. | Мотивація утримання: залучення до участі в капіталі.  Можливість делегування повноважень перспективним працівникам.  Можливість самостійного ухвалення рішень.  Додаткові встановлені вихідні після великих заходів з обслуговування. Відрядження на спеціалізовані виставки. |

Так, для керівників, що ефективно діють у кризових ситуаціях вагомим стимулом може бути включення до складу партнерів підприємства. Для торговельно-обслуговуючого персоналу основним стимулом є дотримання зобов’язань з боку менеджменту підприємства у межах строків та розміру заробітної платні.

Пропонуємо далі розглянути можливі методи нематеріального стимулювання персоналу ресторану "Прага".

По-перше, це збільшення різноманітності навичок та вмінь працівників. Цей метод нематеріального стимулювання повинен використовуватися і розвиватися з тією метою, щоб працівник мав змогу розвиватися, оволодівати новими знаннями та способами роботи. Це дуже важливо з огляду на попередження монотонності роботи і попередження професійного вигорання працівника.

По-друге, підвищення цілісності роботи: керівники повинні організовувати роботу персоналу таким чином, щоб ті бачили результати своєї роботи. Адже робота працівника буде набагато ефективнішою, коли він бачитиме кінцевий (видимий) результат своєї діяльності.

По-третє, посилення зворотного зв’язку. Зворотній зв’язок буває внутрішнім – тобто такий, який іде від самої роботи, і зовнішнім – у випадку, коли споживач результатів роботи відгукується про їхню якість, а також у випадку публічної похвали. Внутрішній зворотній зв’язок є більш надійним тому, що діє безпосередньо на працівника під час виконання з завдання. Вірний спосіб мотивації цього зв’язку – постановка чітких і конкретних цілей, не вказуючи при цьому шлях його досягнення. Інший спосіб – введення в процес виготовлення перевірок на якість. Це дозволить працівнику негайно виправляти нестачі і, відповідно, коректувати процес виконання роботи, наближуючи його до максимально ефективного.

По-четверте, визначення демотивуючих факторів. Фактори демотивації праці, такі як високий рівень конфліктних ситуацій у трудовому колективі, відсутність поваги і розуміння одне до одного, відсутність розуміння працівниками нововведень, які вводяться керівниками фірми, небажання окремих працівників розвиватися і професійно зростати, призводить у кінцевому підсумку до розбалансування ситуації у трудовому колективі, що негативно відбивається на результатах роботи.

Узагальнено удосконалений комплекс методів стимулювання праці персоналу ресторану "Прага", що рекомендуються для використання, наведено у табл.3.2.

Таблиця 3.2

**Удосконалений комплекс методів стимулювання праці**

**персоналу ресторану "Прага", що рекомендуються для використання**

|  |  |
| --- | --- |
| Метод стимулювання | Заходи |
| Матеріально-грошове | Введення вдосконаленої системи стимулювання, при якій рівень оплати праці деякою мірою залежить від категорії персоналу. |
| Можливість підвищення заробітної плати співробітників за рахунок підвищення продуктивності праці при природному скороченні чисельності персоналу, можливість сполучення посад. |
| Виплата одноразової винагороди до ювілейних дат роботи співробітника. |
| Закріплення всіх положень про матеріально-грошове стимулювання в офіційному документі. |
| Матеріально- негрошове | Надання можливості швидкого готування їжі в спеціалізованому приміщенні. |
| Надання працівникам з певним стажем роботи у ресторані путівок до санаторіїв, що спеціалізуються на лікуванні дихальних шляхів, з оплатою від 50до 90% з коштів підприємства. |
| Преміювання некурящих співробітників (у тому числі часом). |
| Нематеріальне | Організація офіційного привітання від керівництва працівників із днем народження й святами. |
| Поліпшення умов на робочому місці. |
| Преміювання цікавими відрядженнями. |
| Інформування співробітників про досягнення ресторану з метою створення атмосфери спільності результатів |

Таким чином, впровадження запропонованого комплексу заходів щодо удосконалення системи мотивації праці персоналу ресторану "Прага" сприятиме підвищенню рівня задоволеності працівників своєю працею і, як наслідок, підвищенню якості послуг.

3.3. Методи вдосконалення функціонування ресторанного господарства в Україні

Роль ресторанного господарства на сучасному етапі визначається характером і масштабами потреб людей у послугах з організації споживання матеріальних і духовних благ у не домашніх умовах.

В останні десятиліття в розвитку закладів ресторанного господарства окреслилися такі тенденції:

формування нових напрямів сучасної кулінарії;

поглиблення спеціалізації ресторанів;

створення міжнародних ресторанних ланцюгів;

розвиток мережі малих підприємств ресторанного господарства;

удосконалення форм праці та впровадження досягнень науково-технічного прогресу [7, c. 232].

Варто зауважити, що Україна почала знайомитися із сучасним бізнесом у галузі швидкого харчування, а саме з франчайзинговою схемою господарювання, до цього місцева галузь закладів швидкого харчування була представлена лише їдальнями і кафетеріями радянського типу.

Франчайзинг – це підключення до ресторанного ланцюга закладів, які належать іншим власникам, при цьому договір визначає зобов’язання між ними. Франчайзинг – це форма співпраці між юридично та фінансово незалежними сторонами (компаніями та/або фізичними особами), в рамках якої одна сторона (франчайзер), що володіє успішним бізнесом, відомою торговою маркою, ноу-хау, комерційними таємницями, репутацією та іншими нематеріальними активами, дозволяє іншій стороні (франчайзі) користуватися цією системою на певних умовах.

Основною перешкодою для розвитку франчайзингу в Україні є недостатнє визнання прав інтелектуальної власності. Більшість іноземних мереж ресторанів швидкого обслуговування усе ще не приходять в Україну через відсутність не лише законодавства в галузі франчайзингу, а й незадовільного загального ділового клімату, включаючи бюрократію і складну систему оподатковування.

З одного боку, відсутність на ринку України міжнародних мереж ресторанів може бути вигідною для місцевих мереж ресторанів, полегшуючи їх ріст і розвиток, але з іншого, поява західних – буде попередньою умовою піднесення стандартів українського бізнесу в галузі швидкого харчування на якісно новий рівень [79].

У системі громадського харчування України перспективним є розвиток кейтерингу. Кейтеринг – це обслуговування поза приміщень підприємств харчування. Відповідає традиційному комплексному обслуговуванню, що включає приготування їжі, сервіровку столу, надання допомоги у проведенні заходу поза закладу харчування.

Виділяють три основні види кейтерингу:

приготування їжі в приміщенні і споживання за його межами;

виїзне ресторанне обслуговування, тобто приготування страв за межами приміщення закладу харчування;

контракт на постачання або корпоративний кейтеринг, тобто постачання в офіси, на виробництво та ін.

Індустрія кейтерингу у світі дуже розвинута. Технології такого сервісу відпрацьовуються протягом кількох сотень років. Ресторани виїзного обслуговування з’явилися ще в кінці ХVIII ст. в Європі. В зарубіжних країнах кейтеринг вже давно використовується як для обслуговування офіційних банкетів, які даються з приводу національних свят, різноманітних конференцій, виставок, так і для доставки їжі в офіси, лікарні, школи.

У системі громадського харчування України перспективним є розвиток кейтерингу – нового напрямку ресторанного бізнесу. Найбільш популярними є корпоративний кейтеринг і такий його вид, як приготування їжі в приміщенні і споживання за його межами (переважно доставка готових обідів в офіси).

Крім цього, сьогодні в Україні використовують як дрібний, так і великий кейтеринг. Дрібний кейтеринг – це будь-яке постачання їжі за межі місця приготування, тобто кухні. Під великим кейтерингом розуміють організацію бенкетів та фуршетів, коли кількість учасників складає 50 осіб і більше.

Конкуренція на ринку великого і дрібного кейтерингу України зараз невелика, і йому є куди зростати, оскільки тенденція частих замовлень їжі за межі підприємства харчування з’явилася досить недавно, хоча у всьому світі такий вид обслуговування вже дуже популярний. Основний канал просування послуг – Інтернет, адресні поштові розсилання по офісах.

У ресторанному господарстві також важливими є використання науково-технічного прогресу на підприємствах ресторанного господарства:

механізація процесів, застосування сучасного устаткування (механічного, теплового, холодильного). За централізованого виробництва напівфабрикатів і кулінарних виробів необхідні впровадження високопродуктивних механізмів і машин, автоматизації виробництва; впровадження потокових механізованих ліній для обробки овочів, приготування м'ясних і рибних напівфабрикатів. Водночас механізувати слід і малі підприємства, де частка ручної праці вагома;

розробка прогресивної технології виробництва продукції ресторанного господарства на базі нової техніки. Необхідно розробляти та освоювати виробництво різних найменувань напівфабрикатів і виробів з картоплі, овочів, м'яса, риби, круп і сиру. Для обслуговування споживачів у робітничих, шкільних, студентських їдальнях бажано ширше застосовувати конвеєри комплектації і продажу комплексних обідів;

збільшення обсягу виробництва найважливіших видів контрольно-касових машин і ваг;

механізація трудомістких робіт. На великих підприємствах можна застосовувати весь комплекс засобів механізації, у тому числі механізовані мийні відділення, транспортери для збирання і доправляння посуду із залу в мийні відділення; на середніх і малих підприємствах – машини для миття столового і кухонного посуду, приладдя;

упровадження наукової організації праці, тобто науково обґрунтованих норм праці, вивчення і застосування передового досвіду;

упровадження комп'ютерних технологій [77, c. 233].

Автоматизація підприємств ресторанного господарства полегшує управління всіма аспектами бізнесу, від закупівлі сировини до планування великих заходів, банкетів. Навіть для невеликих підприємств використання автоматизованих систем управління для бухгалтерського обліку виправдане.

Важливим аспектом управління підприємствами ресторанного господарства є налагодження належної взаємодії між державними органами, що контролюють економічну діяльність, умови постачання, зберігання, приготування й подачі продуктів харчування, та організації приймання відвідувачів у залах закладу. Зростання навантаження корупційної складової останніми роками ускладнило цей напрям взаємодії, що відображається на якості надання послуг.

Звичайно, що окреме підприємство ресторанного господарства не спроможне встановлювати правила співпраці з контролюючими органами, але дотримання рекомендацій та норм обслуговування клієнтів, а також організації функціонування підрозділів забезпечення господарювання сприятиме розвитку ресторанного закладу та зменшуватиме кількість недоліків, за які потрібно буде відповідати перед представниками органів контрою. Ці прагнення в закладах громадського харчування спроможні справити прямий ефект на підвищення якості обслуговування клієнтів, а отже, забезпечити бажане положення на ринку.

Важливе значення для розвитку ресторанної справи в Україні має встановлення контактів із недержавними організаціями, асоціаціями та іншими об'єднаннями учасників цього ринку, оскільки за таких умов можна обмінюватись досвідом, поєднувати інтереси, концентрувати зусилля та контролювати дії у вирішенні масштабних проблем.

Особливо ефективною є така співпраця під час представлення вимог підприємств ресторанного господарства у взаємодії з державними органами, у питаннях відстоювання податкової політики, стандартизації діяльності, системи контролю, подолання різноманітних судових спорів.

Наступним актуальним напрямком розвитку підприємств ресторанного господарства можна назвати узгодження взаємозв'язків у системі закупівлі, постачання, транспортування, приймання, зберігання, переробки та споживання продуктових запасів і матеріально-технічного забезпечення. Значні проблеми в закладах громадського харчування на сучасному етапі їхнього розвитку полягають у відсутності злагоджених дій під час закупівлі сировини для приготування страв і продуктів харчування і їх подачі клієнтам [82, c. 75].

Необхідність підтримання високої якості обслуговування вимагає використання лише свіжої сировини, але цією обставиною досить часто нехтують і використовують напівфабрикати тривалого зберігання, заморожену продукцію, що призводить до втрати кондиції, псування та набуття ознак шкідливості для організму людини, у результаті існує ймовірність псування іміджу та прибутковості закладу внаслідок зниження кількості клієнтів.

Тому управлінський апарат відповідних підрозділів повинен функціонувати з дотриманням галузевих рекомендацій і складати плани закупівель, постачання та використання у виробничих процесах тільки свіжої сировини.

За таких умов існуватиме ризик неповного використання запасів, але цінова політика ресторанів і, що головне, призначення націнки повинні бути сформовані таким чином, щоб покривати фактичні та можливі витрати й спрямовувати решту на розвиток закладу. У більшості випадків вона будується саме на такому підході, але з набуттям високого іміджу ресторанні заклади можуть нехтувати деякими правилами та погіршувати свою постачальницько-збутову політику, що неприпустимо.

Висока швидкість використання сировинних запасів та оперативність отримання доходів у результаті їх використання, вимагають від управлінських працівників постійної уваги до господарсько-виробничих процесів, оскільки несуттєва помилка може призвести до зниження ефективності роботи підприємства в ринковому середовищі, особливо якщо воно знаходиться в ньому порівняно незначний час або має невеликі розміри.

Описані обставини вказують на те, що на підприємствах ресторанного господарства важливе місце посідають не тільки підрозділи з приготування продуктів харчування та надання послуг клієнтам.

Якщо розглядати певне підприємство галузі, то суттєві функції, покликані залучити клієнтів у заклад та підтримувати його функціонування, виконуються у відділі маркетингу, відділі закупівель,складських підрозділах, планово-економічній службі, бухгалтерському відділі, підрозділі безпеки та інформаційних систем.

Важливе значення на підприємствах ресторанного господарства має маркетингова діяльність, яка стосується позиціонування закладу в зовнішньому середовищі, доведення інформації про наявні особливості ресторану, які можуть бути цікавими для потенційних клієнтів та існуючих відвідувачів. Робота відділу маркетингу є досить широкою і включає як дослідження ринкового середовища та виявлення нових запитів споживачів, так і обґрунтування необхідності вдосконалення рецептури нових страв та вдосконалення асортименту продукції. Управління маркетинговою роботою повинно здійснюватися галузевим спеціалістом, обізнаним у специфіці ресторанного бізнесу, інакше розвиток підприємства буде стримуватись або взагалі не відбуватиметься [97].

В умовах підприємств ресторанного господарства різних областей України значення відділу маркетингу є однаково суттєвим. Наприклад, у великих обласних центрах та містах, де є суттєва конкуренція, лише певна частина закладів має достатню кількість відносно постійних клієнтів, що дозволяє підтримувати високі рівні прибутковості та темпи розвитку. У той же час інші підприємства громадського харчування відчувають брак відвідувачів, що знижує ефективність їхньої роботи. Відділом маркетингу ця проблема має вирішуватись, і якщо в результаті проведення змін протягом 1-2 років ситуація не змінюється на краще, то подальша діяльність закладу в тому місці буде недоцільною.

Однією з результативних функцій управління розвитком підприємств ресторанного господарства України варто назвати інтеграцію учасників рекреаційного комплексу, що дозволить налагодити комплексне обслуговування туристів, відпочивальників або пересічних споживачів. Для підприємств ресторанного бізнесу співпраця з готелями, санаторно-курортними закладами, туристичними чи транспортними компаніями – це можливість залучення додаткової кількості відвідувачів та нарощення прибутків.

Така ж ситуація може спостерігатись і в разі зворотної взаємодії, ефект від якої може проявлятись також в обміні досвідом відносно неконкуруючих організацій стосовно способів та технологій обслуговування клієнтів, що створюватиме додаткові імпульси для підвищення результативності управлінської ініціативи з розвитку бізнесу.

Узагальнено актуальні проблеми та напрями їх вирішення для забезпечення розвитку діяльності підприємств ресторанного господарства України вказано у табл.3.3 [77, c. 233].

Таблиця 3.3

**Співвідношення актуальних проблем та напрямів їх вирішення для забезпечення розвитку діяльності підприємств ресторанного господарства України**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Проблеми | Завдання | Напрями вирішення |
| *1* | *2* | *3* |
| 1. Військові дії в країні та кризові явища в соціально- економічній сфері. | Створення умов для збереження майна заклад у і його присутності на ринку. | Розробка заходів зі збереження існуючих рівнів розвитку, якості надання послуг, корегування цінової політики, перехід на режим ощадливості та економії. |
| 2. Зниження можливостей у населення для відвідування таких закладів | Перегляд умов приймання клієнтів, підвищення лояльності в їх обслуговуванні. | Надання додаткових послуг під час обслуговування клієнтів, забезпечення безкоштовного доступу до мережі Інтернет, уведення в меню спеціальних страв, які характеризуються вищою доступністю та високою якістю. |
| 3. Негативний досвід співпраці закладів ресторанного господарства з державними контролюючими органами. | Розробка заходів із налагодження стосунків із зовнішнім середовищем та державними органами. | Дотримання нормативно-правових актів, що регулюють діяльність і процеси надання послуг, оперативне усунення наявних недоліків. Забезпечення відповідності господарськи х процесів нормативним положенням та стандартам. |
| 4. Низька якість сировини, матеріально-технічного забезпечення. | Удосконалення організації процесів матеріально- технічного забезпечення. | Налагодження зв’язків із постачальникам и якісної сировини та матеріально-технічного забезпечення. Дотримання рекомендацій і вимог приготування якісної продукції. |
| 5. Низька ефективність використання капіталу. | Зростання віддачі капіталу та прибутковості діяльності. | Раціоналізація витратної політики закладів ресторанного господарства, оптимізація структури персоналу та кількості об’єктів утримання. |
| 6. Низький рівень інформатизації бізнесу. | Підвищення чисельності бізнес-процесів, які контролюються з використанням інфо.технологій. | Вивчення досвіду впровадження сучасних інформаційних технологій, характерних для підприємств ресторанного бізнесу, які дозволять підвищити оперативність обслуговування клієнтів та контроль за рухом грошей |
| 7. Низька якість роботи забезпечуючих підрозділів на підприємствах ресторанного господарства. | Налагодження робот и відділів маркетингу, планування, обліку та контролю, безпеки, інформаційних технологій, постачання і збуту. | Виявлення прорахунків керівництва закладів ресторанного господарства в координації роботи підрозділів, підбір компетентного персоналу, забезпечення належного виконання функцій усіма підрозділами і їхньої реальної роботи. |

Продовження табл.3.3

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *1* | *2* | *3* |
| 8. Низький рівень узгодженості роботи ресторанних закладів з іншими учасникам и рекреаційного бізнесу. | Налагодження зв’язків із туристичними компаніями,  готельно-розважальними закладами. | Підприємства ресторанного господарства в результаті взаємодії із широким колом учасників рекреаційного бізнесу можуть підвищити відвідуваність і прибутковість своїх закладів шляхом залучення учасників екскурсій, туристів, клієнтів санаторно-курортних закладів і готелів. |
| 9. Відсутність значного інтересу до нових видів організації харчування клієнтів та диверсифікації каналів збуту продукції. | Розробка заходів, що дозволять упровадити засоби креативної кухні, стилю високих технологій та кейтеринг-сервісу. | Використання вказаних технологій обслуговування споживачів дозволить розширити коло сегментів ринку для значної кількості підприємств ресторанного господарства та наростити тим самим свою присутність на ринку, створивши позитивні передумови для розвитку. |

Подальші завдання управління розвитком підприємств ресторанного господарства України будуть формуватися під впливом наявних тенденцій зміни форматів існування закладів громадського харчування та технологій обслуговування споживачів. Так, набули поширення невеликі заклади з українською кухнею, страви якої користуються попитом у країні та знаходяться в середньому і низькому цінових сегментах.

Вплив іноземної культури та відсутність можливостей подорожувати в переважної більшості українських громадян призвели до появи та стрімкого розвитку закладів з італійською, японською, китайською, грузинською, американською кухнями; розвиваються заклади із порівняно вузьким сегментом продуктів харчування. Це вимагає від підприємств ресторанного господарства відповідної реакції, оскільки в разі введення аналогічного асортименту у свої меню, вони матимуть більше переваг через вищу якість інтер'єру та атмосфери у залах. Таким чином, виконання цих та інших завдань дасть змогу підтримувати досягнуті рівні розвитку та оперативно відновити темпи їх приросту в разі подолання негативних тенденцій у соціально-економічному житті українського суспільства.

ВИСНОВКИ

Сучасні процеси світового економічного розвитку вказують на посилення ролі сфери послуг у національній економіці, причому саме ця сфера стає домінуючим елементом як системи національних, так і загальносвітових господарських відносин.

Одним із сегментів ринку споживчих послуг, який найбільш динамічно розвивається, є ресторанний бізнес. В Україні така ситуація почала спостерігатись із відкриттям закладів громадського харчування, у яких споживачі можуть отримати відповідні послуги за прийнятними цінами та із порівняно високою якістю. Розповсюдження культури харчування поза межами власних помешкань у комплексі з підвищенням життєвого рівня частини населення створює позитивні передумови для розвитку підприємств ресторанного господарства.

Під час дослідження встановлено, що якість – це сукупність властивостей розглянутого об'єкта (наприклад, продукції або послуги), потенційно або реально здатних в тій чи іншій мірі задовольняти необхідні потреби при використанні його за призначенням.

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 послуг – це органи управління та окремі особи, що реалізують функції управління якістю відповідно до встановлених принципів та методів.

Критерієм якості обслуговування у закладах ресторанного господарства є її відповідність системі вимог, що випливають із сучасного рівня техніки, організації виробництва і обслуговування, виробничих відносин, моральних і правових норм суспільства, рівня розвитку архітектурно-художнього конструювання, санітарно-гігієнічних норм, сумлінного ставлення до праці.

Також встановлено, що 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.

У системі управління якістю обслуговування у ресторанах визначальну роль відіграють нормативно-правові методи контролю, які гарантують високу стабільність та стійкість якості обслуговування.

Аналіз нормативно-правового забезпечення управління якістю обслуговування у ресторанах України показав наявність великої кількості нормативних та правових актів. Проте дізнатись наскільки ефективні ці механізми державного впливу на ресторанне господарство можливо лише завдяки аналізу їх функціонування в практичній площині.

Аналіз міжнародного досвіду управління якістю обслуговування туристів у ресторанах дозволив виявити основні особливості підходів Японії, США, країн Європи. Узагальнення прогресивного світового досвіду дозволило виробити принципи управління якістю – концепції цілеспрямованого застосування систем і методів управління якістю на всіх етапах життєвого циклу продукції при участі всього персоналу фірми, раціональному використанні технічних, економічних і інших ресурсів і при лідируючій ролі керівників фірми.

До того ж, розглянуто стан управління якістю обслуговування у ресторанному господарстві України. Дані статистичних щорічників Державної служби статистики України засвідчили, що роздрібний товарооборот підприємств роздрібної торгівлі та ресторанного господарства України у 2017 році становив 405114 млн. грн. із темпом приросту – 15,7%.. При цьому, не зважаючи на зменшення загальної кількості закладів ресторанного господарства у 2017 році, роздрібний товарооборот у розрахунку на один об’єкт навпаки трохи збільшився, що спричинено постійною нестабільністю курсів валют та інфляцією. Найбільшу частку в структурі закладів становлять кафе та закусочні (зокрема «фаст-фуди»), зорієнтовані більше на середній цільовий сегмент споживачів.

Проте саме на Харківщині спостерігається  негативна тенденція щодо зменшення кількості практично всіх закладів ресторанного господарства. Причинами цього виступають економічна та політична нестабільність, що стримує відкриття нових закладів, а також цінова політика підприємств, яка не здатна задовольняти споживачів. найбільшу частку в загальній структурі всіх закладів ресторанного господарства Харківської області займають саме кафе та закусочні, розраховані на цільову аудиторію з середнім і нижче середнього прибутком.

У роботі досліджено ресторан "Прага", що знаходиться у місті Лозова Харківської області. Основними напрямками діяльності досліджуваного ресторанного закладу "Прага" є: організація і робота підприємств громадського харчування, відкриття кафе, барів, ресторанів, літніх майданчиків тощо; оптова, роздрібна, комісійна торгівля всіма видами продукції і товарів, в тому числі продуктами харчування, алкогольними напоями, тютюновими виробами; посередницькі послуги.

За 2017 рік показник відвідуваності склав 2760 осіб. До прикладу у 2016 році цей показник становив 2378 осіб, а у 2015 році – 2294. Як бачимо, кількість відвідувачів ресторану "Прага" за останні 3 роки постійно зростала.

Також можна зробити висновок, що в цілому фінансовий стан ресторану "Прага"в цілому є задовільним, а ресторан може і надалі стабільно провадити свою комерційну діяльність.

Запропоновано впровадження системного підходу до управління підприємством як чинника удосконалення системи управління якістю обслуговування туристів (на прикладі ресторану "Прага"). Розроблено структуру удосконаленого стратегічного плану розвитку ресторану "Прага".

Окрім того, здійснено розробку ефективної системи мотивація праці персоналу як напрямок впливу на підвищення якості послуг . Впровадження запропонованого комплексу заходів щодо удосконалення системи мотивації праці персоналу ресторану "Прага" сприятиме підвищенню рівня задоволеності працівників своєю працею і, як наслідок, підвищенню якості послуг.

Здійснено розробку методів вдосконалення функціонування ресторанного господарства в Україні. Впровадження запропонованих заходів дасть змогу підтримувати досягнуті рівні розвитку ресторанів в Україні та оперативно відновити темпи їх приросту в разі подолання негативних тенденцій у соціально-економічному житті українського суспільства.

Таким чином, можна зробити висновок, що саме управління якістю обслуговування відіграє все більш помітну роль у сучасних системах управління підприємствами ресторанного типу, оскільки якість є найбільш вагомим інструментом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Про внесення змін до Закону України "Про якість та безпеку харчових продуктів та продовольчої сировини" [Електронний ресурс] : Закон України від 06.09.2005 № 2809-IV. – Режим доступу: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2809-15
2. Про захист прав споживачів [Електронний ресурс] : Закон України від 12.05.1991 № 1023-XII. – Режим доступу: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1023-12
3. Про туризм : Закон України від 15.09.95 р. № 325/95 // Відомо­сті Верховної Ради України. – 1995. – № 31. – С. 241.
4. Про ціни і ціноутворення [Електронний ресурс] : Закон України від 21.06.1990 № 5007-VI. – Режим доступу: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5007-17
5. Про затвердження Порядку провадження торговельної діяльності та правил торговельного обслуговування на ринку споживчих товарів [Електронний ресурс] : постанова Кабінету Міністрів України від 15.06.2006 N 833. – Режим доступу: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/833-2006-%D0%BF
6. Про стандартизацію і сертифікацію [Електронний ресурс] : Декрет Кабінету Міністрів України від 09.05.1993 № 46-93. – Режим доступу: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/46-93
7. Правила роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства [Електронний ресурс] : Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 24.07.2002 р. N 219. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0680-02>
8. Про затвердження Правил роботи дрібнороздрібної торговельної мережі [Електронний ресурс] : Наказ Міністерства зовнішніх економічних зв'язків і торгівлі України від 08.07.96 N 369. – Режим доступу: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0372-96
9. Санітарні правила для підприємств громадського харчування, включаючи кондитерські цехи і підприємства, що виробляють м'яке морозиво (СанПін 42-123-5777-91) [Електронний ресурс] : Наказ Міністерства охорони здоров'я СРСР та Міністерства торгівлі СРСР від 19.03.91 vd910319. – Режим доступу: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/n0001400-91
10. Аветисова А. О. Ресторанні мережі: конкурентні пере- ваги, проблеми, перспективи розвитку / А. О. Аветисова // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2016. – № 28. – С. 117-123.
11. Агафонова Л. Т. Туризм, готельний та ресторанний бізнес : навч. посіб. / Л. Т. Агафонова. – К. : Наука, 2015. – 254 с.
12. Айситуліна К. Якісне обслуговування – філософія ресторану / К. Айситуліна – М. : Гостиничный бизнес. – 2017. – №6. – C. 23-28.
13. Алексєєв Д. Ресторан за інтересами / Д. Алексєєв // Журнал "Ресторанні відомості". – 2016. – С. 12-14.
14. Антонова В. А. Конкуренція і управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства / В. А. Антонова // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. – 2016. – № 1 (21). – С. 54-57.
15. Архіпов В. В. Організація ресторанного господарства : навч. посіб / В. В. Архіпов. – К. : Центр учбової літератури, 2015. – 280 с.
16. Базарів Т. Ю. Управління персоналом в умовах кризи : підруч. / Т. Ю. Базарів. – К. : Либідь, 2015. – 235 с.
17. Бичківський Р. В. Управління якістю : навч. посіб. / Р. В. Бичківський. – Львів : Державний університет «Львів політехніка», 2012. – 327 с.
18. Богушева В. І. Бари й ресторани. Мистецтво обслуговування : навч. посіб. / В. І. Богушева. – РнД.: Фенікс, 2014. – 352 с.
19. Боженко Л. І. Управління якістю, основи стандартизації та сертифікації продукції : навч. посіб. / Л. І. Боженко, О. Й. Гутта. – Львів, 2015. – 204 с.
20. Бондаренко Г. А. Менеджмент готелів і ресторанів : навч. посіб. / Г. А. Бондаренко. – К.: Нове знання, 2013.– 163 с.
21. Бородіна В. В. Ресторанно-готельний бізнес: тенденцї та новини / В. В. Бородіна // Журнал "Ресторанні відомості". – 2015. – №105. – С. 60-65.
22. Бранченко Г. Н. Менеджмент організації : навч. посіб. / Г. Н. Баранченко. – Житомир: ЖІТІ, 2015. – 212 с.
23. Весперіс С. З. Особливості формування і управління якістю послуг [Електронний ресурс] / С. З. Весперіс. – Режим доступу: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/29486/3/Vesperis_quality.pdf>
24. Вишневська О. О. Словник ресторанних термінів / О. О. Вишневська. – Х. : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2011. – 40 с.
25. Гакова М. В. Управління підприємствами готельно-ресторанного господарства: сутність та специфіка [Електронний ресурс] / М. В. Гакова. –Режим доступу: http://elibrary.donnuet.edu.ua/222/1/Gakova\_article\_13\_1
26. Давидова О. Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві: навч. посіб. / О. Ю. Давидова, І. М. Писаревський; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х. : ХНАМГ, 2016. – 414 с.
27. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.ukrstat.gov.ua.
28. Докучаєв О. А. Методи дослідження механізму мотивації персоналу виробничого підприємства / О. А. Докучаєв // Економіка та держава. – 2016. – № 8. – С.79–84.
29. Доманцевич Р. І. Основи стандартизації, метрології та управління якістю / Р. І. Доманцевич. – К. : Укоопосвіта, 2015. – 219 с.
30. Домбик О. М. Економічна суть діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу / О. М. Домбик // Торгівля, комерція, підприємництво: зб. наук. праць / [редакц. кол.: В. В. Апопій, Ю. А. Дайновський, С. В. Скибінський та ін.]. – Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2016. – Вип. 15. – С. 64-66
31. Дубодєлова А. В. Система управління якістю обслуговування клієнтів [Електронний ресурс] / А. В. Дубодєлова. – Режим доступу: http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/23457/1/23-159-165.pdf
32. Економіка підприємства: навч. посіб. / Л. О. Пашнюк, Ю. А. Сагайдак, Т. Б. Харченко  та ін. – К. : Знання, 2015. – 431 с.
33. Єфімова Н. Економіка готелів і ресторанів : навч. посіб. / Н. Єфімова. – К. : Нове знання, 2014. – 279 с.
    1. Жиганов К. А. Послуги ресторанів / К. А. Жиганов // Готель і ресторан. – 2017. – №4. – С. 32-37.
34. Завадинська О. Ю. Організація ресторанного харчування за кордоном : навч. посіб. / О. Ю. Завадинська, Т. Є. Литвиненко. – К. : КНТЕУ, 2013. – 200 с.
35. Завальнюк В. В. Методика проектування підсистеми менеджменту в системі стратегічного управління підприємствами / В. В. Завальнюк // Глобальні та національні проблеми економіки: електронне наукове фахове видання Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. – Миколаїв, 2016. – № 12. – С. 250-253.
36. Занфірова Т. А. Еволюція наукових поглядів на регулювання трудової діяльності й мотивацію / Т. А. Занфірова // Економіка та держава. – 2017. – № 6. – С. 82–85.
37. Заклади ресторанного господарства: ДСТУ 4281:2004. – К. : Держстандарт України, 2004. – 12 с.
38. Звіт про фінансові результати ресторану "Прага" (форма №2) за 2015 рік
39. Звіт про фінансові результати ресторану "Прага" (форма №2) за 2016 рік
40. Звіт про фінансові результати ресторану "Прага" (форма №2) за 2017 рік
41. Казакова Н. Проблеми впровадження стратегічного підходу до управління на підприємствах в сучасних умовах [Електронний ресурс] / Н. Казакова. – Режим доступу: /http://sophus.at.ua/publ/2011\_11\_15\_16\_kampodilsk/section\_5\_2011\_11\_15\_16/problemi\_vprovadzhennja\_strategichnogo\_pidkhodu\_do\_upravlinnja\_na\_pidpriemstvakh\_v\_suchasnikh\_umovakh/7-1-0-141
42. Карсекін В. І. Менеджмент у підприємствах торгівлі та громадського харчування: підруч./ В. І. Карсекін, М. А. Манов. – К. : Наука, 2014. – 167 с.
43. Кириченко Л.С. Стандартизація і сертифікація товарів та послуг: підручник. – Х.: Вид-во «Ранок», 2009. – 240 р.
44. Койфман Ю. І. Міжнародна стандартизація та сертифікація систем якості : довідник / Ю. І. Койфман, О. В. Герус, Т. М. Кисельова та ін. — К. : Наука, 2015. – 401 с.
45. Кузьмін О. С. Основи менеджменту : підруч. / О. С. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К.: «Академвидав», 2015. – 416 с.
46. Кузнєцова Н. М. Новини ресторанного господарства України / Н. М. Кузнєцова // Журнал "Ресторанні відомості". – 2014. – №105. – С. 14-30.
47. Кукліна Т. С. Дослідження якості послуг у закладах ресторанного господарства [Електронний ресурс] / Т. С. Кукліна. – Режим доступу: http://global-national.in.ua/archive/11-2016/88.pdf
48. Куць В. Р. Методи оцінки рівня якості продукції / В. Р. Куць // Вимірювальна техніка та метрологія. – 2016. – № 56. – С. 130–133.
49. Кучер Л. С. Обслуговування на підприємствах громадського харчування : підруч. / Л. С. Кучер. – К. : Економіка, 2015. – 57 с.
50. Левицька І. В. Особливості впровадження інноваційних технологій в систему управління підприємствами ресторанного господарства / І. В. Левицька // Наукові праці Національного університету харчових технологій. – Київ: НУХТ, 2013. – Вип. 50. – С. 199-205.
51. Левицька І. В. Стратегічне управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу [Електронний ресурс] / І. В. Левицька. – Режим доступу: http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/2/65.pdf
52. Мазаракі А. А. Економіка торговельного підприємства. Підручник для вузів / А. А. Мазаракі, Н. М. Ушакова, Л. О. Лігоненко.– К. : «Хрещатик», 2016. – 800 с.
53. Мартиновський В. С. Теоретичні підходи до категорії якості в умовах ринку / В. С. Мартиновський // Економіка харчової промисловості. – 2017. – № 2. – С.29-31.
54. Мережко Н. В. Сертифікація товарів і послуг: підруч. / Н. В. Мережко. – К.: Наука, 2015. – 298 с.
55. Михєєва О. Новинки в ресторані / О. Михєєва // Журнал "Ресторанні відомості". – 2014. – №105. – С. 10-11.
56. Момот В. М. Способи управління якістю на підприєм- ствах ресторанного типу / В. М. Момот, В. В. Нежурко // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2013. – № 3 (15) – С. 71-78.
57. Момот О. І. Менеджмент якості та елементи системи якості: навч. посіб. / О. І. Момот. – К. : Центр учбової літератури, 2016. – 368 с.
58. Мумрікова Г. М. Ресторанний бізнес / Г. М. Мумрікова. – М : Флінта, 2014. – 184 с.
59. Науменко М. О. Підвищення якості послуг підприємства ресторанного господарства в системі ринкових відносин [Електронний ресурс] / М. О. Науменко. – Режим доступу: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPress/17645/1/2013\_Naumenko\_Pidvyshchennia\_yakosti.pdf
60. Науменко М. О. Шляхи забезпечення якісного обслуговування споживачів на підприємствах ресторанного господарства / М. О. Науменко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – № 36. – С. 179-181
61. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / В. Д. Нємцов, Л. Є. Довгань. – К. : ЕксОб, 2015. – 560с.
62. Нечаюк Л. І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент [Електронний ресурс] / Л. І. Нечаюк. – Режим доступу: http://tourlib.net/books\_ukr/nechauk84.htm
63. Орбан-Лембирк Л. Е. Основи психології управління: монографія / Л. Е. Орбан-Лембрик. – Івано-Франківськ: "Плай", 2002. – 426 с.
64. Організація виробництва і обслуговування на підприємствах громадського харчування : навч. посіб. / В. Д. Карпенко, А. Л. Рогова, В. Г. Шкарлупа та ін. – К. : НМЦ “Укоопосвіта”, 2014. – 248 с.
65. Осовська Г. В. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Г. В. Осовська , О. Л. Фіщук, І. В. Жалінська. – К. : Кондор, 2016. – 196 с.
66. Павлов В. І. Основи стандартизації, сертифікації та ідентифікації товарів та послу : підруч. / В. І. Павлов. – К.: Кондор, 2014. – 230 с.
67. Пастухова В. В. Розвиток теорії та практики стратегічного управління в Україні / В. В. Пастухова // Вісник КНТЕУ. – 2016. – №2. – С.25-30.
68. Пащук О. В. Маркетинг послуг: ­стратегічний підхід : навч. посіб. / О. В. Пащук. – К. : Професіонал, 2015. – 201 с.
69. Петрук Ю. Актуальні завдання управління розвитком підприємствресторанного господарства в Україні / Ю. Петрук // Схід. – 2014. – № 4. – С. 41–47.
70. Погайдак А. Б. Управління якістю послуг у контексті підвищення якості життя / А. Б. Погайдак // Сталий розвиток економіки. – 2016. – № 1 (11). – С. 41-48.
71. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. / В. С. Пономаренко. – Харків: Основа, 2015. – 312 с.
72. Пустовар Я. П. Сучасний стан та перспективні зміни в системі мотивації праці в Україні / Я. П. Пустовар // Україна в ХХІ столітті. – Львів, 2016. – С.5 –55.
73. П’ятницька Г. Т. Менеджмент громадського харчування: підручн. для вузів / Г. Т. П’ятницька, Н. О. П’ятницька. – К. : Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2015. – 655 с.
74. Радченко Л. А. Обслуговування на підприємствах харчування : підруч. / Л. А. Радченко. – Харків: ПКФ «Фавор ЛТД», 2015. – 384 с.
75. Рідель Х. Бари й ресторани. Техніка обслуговування / Х. Рідель. – К.: Академія, 2012. – 69 с.
76. Салухіна Н. Г. Стандартизація та сертифікація товарів і послуг : підруч. / Н. Г. Салухіна. – К. : Центр учбової літератури, 2013. – 336 с.
77. Сиченко В. Г. Управління якістю продукції : монографія / За заг. редакцією В. Г. Сиченка. – К. : Віче, 2015. – 576 с.
78. Скавронська І. В. Пріоритетні напрямки розвитку ресторанної справи України в контексті світового досвіду / І. В. Скавронська // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. – 2016. – Вип. 2. – С. 232-244.
79. Ткаченко О. П. Мотивація персоналу підприємств ресторанного господарства в умовах кризи / О. П. Ткаченко // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2016. – Вип.2. – С.512-518.
80. Томаля Т. С. Управління якістю в готельно-ресторанному бізнесі [Електронний ресурс] / Т. С. Томаля. – Режим доступу: <file:///C:/Users/user/Downloads/eui_2014_2_56.pdf>
81. Усіна А. І. Організація послуг харчування : підруч. / А. І. Усіна. – Xарків: ХНУМГ, 2014. – 183 с.
82. Усіна А. І. Сучасні підходи до формування якісного сер- вісу ресторанами першого класу міста Харкова / А. І. Усіна, Т. П. Кононенко, І. В. Сегеда // Комунальне господарство міст : наук.-техн. збірник. – 2014. – № 87. – С. 453-460.
83. Усов В. В. Організація обслуговування в ресторанах : практичний посіб. / В. В. Усов. – К.: Вища школа, 2015. – 246 c.
84. Управління якістю. Сертифікація : навч. посіб. / П. Г. Столярчук, Л І. Сопільник, О. О. Калинський. – К.: Школа, 2015. – 432 с.
85. Управління якістю та елементи системи якості. Частина 2. Настанови щодо послуг: ДСТУ 180 9004–2–96. – К. : Держстандарт України, 1997. – 18 с.
86. Харрінгтон Дж. Управління якістю в американських компаніях / Дж. Харрінгтон. – К. : Т-во «Знання», 2015. – 248 с.
87. Храмов В. О. Основи управління персоналом : навч.-метод.посіб. / В. О. Храмов, А. П. Бовтрук. – К.: МАУП, 2016. – 112 с.
88. Черевко О. І. Збірник нормативних документів державного регулювання у сфері ресторанного бізнесу / О. І. Черевко. – Харків: ПКФ «Фавор ЛТД», 2013. – 440 с.
89. Чудковський В. Н. Ресторанний бізнес : підруч. / В. Н. Чудковський. – К.: Наука, 2016. – 124 c.
90. Шамара І. М. Тенденції розвитку ресторанного господарства як складової туристичної галузі України / І. М. Шамара // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Сер. : Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм. – 2013. – № 1042, вип. 1. – С. 151-153.
91. Шаповал М. І. Менеджмент якості : підруч. / М. І. Шаповал. – К. : Т-во «Знання», КОО, 2014. – 475 с.
92. Шевченко В. В. Розробка напрямів вдосконалення системи управління трудовими ресурсами на підприємстві / В. В. Шевченко // Бізнес-навігатор. – 2016. – № 3. – С. 176-182.
93. Школа І. М. Менеджмент туристичної індустрії : навч. посіб. / За ред. проф. І.М. Школи. – Чернівці : Книги-ХХІ, 2014. – 596 с.
94. Шулік Н. В. Організація обслуговування в ресторанах : навч. посіб. / Н. В. Шулік. – К.: Вища школа, 2013. – 89 с.
95. Ютова П. Н. Правила надання послуг громадського харчування : навч. посіб. / П. Н. Ютова. – К: Вища школа, 2012. – 128 с.
96. Язіна В. А. Теоретична сутність організаційно-правового механізму управління готельно-ресторанним господарством / В. А. Язіна // Український журнал прикладної економіки. – 2016. – Том 1. – № 2. – С. 132-139.
97. Ястіна Г. М. Підприємства громадського харчування : навч. посіб. / Г. М. Ястіна. – К: Наука, 2014. – 80 с.
98. Яшина О. В. Особливості розвитку ресторанного господарства в Україні [Електронний ресурс] / О. В. Яшина // Буковинська державна фінансова академія. – 2012. – Режим доступу : http://tourlib.net/statti\_ukr/yashyna.htm

Додаток А

РЕФЕРАТ

*на магістерську роботу [П.І.Б. студента у родовому відмінку]*

**"Управління якістю обслуговування туристів у ресторанах"**

У магістерській роботі розглянуто питання удосконалення управління якістю обслуговування туристів у ресторанах України. Актуальність дослідження обґрунтовується тим, що завдання якості послуг є довготерміновим і безперервним, тому що їх рівень не може бути постійною величиною, але на кожному етапі якість послуг має бути оптимальною, тобто максимально задовольняти потреби споживача при економічно обґрунтованих витратах на її досягнення. Саме надаючи іноземним та вітчизняним туристам послуги високої якості український ресторан може бути конкурентоспроможним в наявних складних економічних умовах.

Об'єкт дослідження – заклад ресторанного господарства "Прага".

Предмет дослідження – стан управління якістю обслуговування туристів у ресторанах України.

Метою дипломної роботи є аналіз стану управління якістю обслуговування туристів у ресторанах України.

Для досягнення мети потрібно вирішити такі завдання:

визначити сутність якості як об’єкту управління та системи управління якістю обслуговування у ресторанному господарстві;

ознайомитись з нормативно-правовим забезпеченням управління якістю обслуговування туристів у ресторанах України;

розглянути міжнародний досвід управління якістю обслуговування туристів у ресторанах;

проаналізувати стан управління, туристичні потоки та фінансовий стан у ресторані "Прага".

розробити методи удосконалення управління якістю обслуговування туристів у ресторанах України.

У процесі написанні дипломної роботи використовувалися такі методи дослідження: структурно-порівняльний аналіз; історико-логічний аналіз; метод статистичного аналізу та ін.

В першому розділі роботи розглянуто теоретичні аспекти управління якістю обслуговування туристів у ресторанах. Зокрема, на основі літературних джерел визначено якості як об’єкту управління та охарактеризовано системи управління якістю обслуговування у ресторанному господарстві. Також здійснено аналіз нормативно-правового забезпечення управління якістю обслуговування туристів у ресторанах України.

У другому розділі роботи проаналізовано діяльність ресторану "Прага": досліджено туристичні потоки та надано оцінку фінансовому стану. Також проаналізовано стан управління якістю обслуговування у ресторанному господарстві України.

У третьому розділі запропоновано впровадження системного підходу до управління підприємством як чинника удосконалення системи управління якістю обслуговування туристів й розроблено ефективну систему мотивація праці персоналу як напрямок впливу на підвищення якості послуг на прикладі ресторану "Прага". До того ж, виокремлено методи вдосконалення функціонування ресторанного господарства в Україні.

Головними науковими і практичними результатами дипломної роботи є: теоретичне обґрунтування управління якістю обслуговування туристів у ресторанах;

Продовження Додатка А

аналіз нормативно-правового забезпечення управління якістю обслуговування туристів у ресторанах України; створенні алгоритму розробки удосконаленої стратегії є ефективним для ресторану та розробленій ефективної системі мотивація праці персоналу ресторану "Прага".

Структура й обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 95 найменувань і додатків. Робота містить 15 таблиць, 13 рисунків, 4 додатків. Обсяг основного тексту становить   
100 сторінок. Додатки містять 2 таблиці.

ABSTRACT OF THE DIPLOMA

"Managing the quality of service for tourists in restaurants"

by (first name, patronymic, surname of a student)

The master's thesis addresses the issues of improving the quality management of tourist services in Ukrainian restaurants. The urgency of the research is grounded on the fact that the quality of service tasks are long-term and continuous, because their level can not be a constant value, but at each stage the quality of services should be optimal, that is, as much as possible satisfy the needs of the consumer at economically justified costs for its achievement. By providing foreign and domestic tourists with high quality services, the Ukrainian restaurant can be competitive in the current difficult economic conditions.

The object of the study is the restaurant restaurant "Prague".

The subject of research is the state of quality management of tourist services in Ukrainian restaurants.

The purpose of the thesis is to analyze the state of the quality management of tourist services in Ukrainian restaurants.

To achieve the goal you need to solve the following tasks:

to define the essence of quality as an object of management and quality management systems in the restaurant industry;

to get acquainted with the regulatory and legal framework for managing the quality of service of tourists in Ukrainian restaurants;

consider international experience in managing the quality of tourist services in restaurants;

analyze the state of management, tourist flows and financial condition at the restaurant "Praga".

to develop methods for improving the quality management of tourist services in Ukrainian restaurants.

In the process of writing the thesis, the following research methods were used: structural-comparative analysis; historical and logical analysis; method of statistical analysis, etc.

In the first section of the article the theoretical aspects of management of the quality of service of tourists in restaurants are considered. In particular, based on literary sources, quality has been determined as an object of management and characterized by quality management systems in the restaurant industry. An analysis of regulatory and legal framework for quality management of tourist services in Ukrainian restaurants was also carried out.

The second section of the work analyzes the activities of the restaurant "Prague": the study of tourist flows and evaluated the financial condition. The state of the quality management of servicing in the restaurant industry of Ukraine was also analyzed.

Закінчення Додатка А

The third section proposes the introduction of a systematic approach to enterprise management as a factor in improving the quality management system for tourists, and developed an effective system of motivation of the work of staff as a direction of influence on improving the quality of services on the example of the restaurant "Prague". In addition, the methods of improving the functioning of restaurant economy in Ukraine are identified.

The main scientific and practical results of the thesis are: theoretical substantiation of the management of the quality of service of tourists in restaurants; analysis of regulatory and legal framework for quality management of tourist services in Ukrainian restaurants; creating an algorithm for developing an improved strategy is effective for the restaurant and developed an effective system for motivating the staff of the restaurant "Prague".

Structure and scope of work. Thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of used sources of 95 titles and applications. The work contains 15 tables, 13 figures, 4 annexes. The volume of the main text is100 pages. Attachments contain 2 tables.

Додаток Б

АНОТАЦІЯ

*П.І.Б. студента (прізвище, повне ім'ята по батькові)*

**"Управління якістю обслуговування туристів у ресторанах"**

У роботі розглянуто питання удосконалення управління якістю обслуговування туристів у ресторанах України, здійснено аналіз роботи проаналізовано діяльність ресторану "Прага"; запропоновано впровадження системного підходу до управління підприємством як чинника удосконалення системи управління якістю обслуговування туристів й розроблено ефективну систему мотивація праці персоналу як напрямок впливу на підвищення якості послуг на прикладі ресторану "Прага". До того ж, виокремлено методи вдосконалення функціонування ресторанного господарства в Україні.

***Ключові слова:*** ресторан, готельне господарство, система, управління, персонал, турист, обслуговування, сфера послуг, якість.

АННОТАЦИЯ

Ф.И.О. студента (фамилия, полное имьята отчество)

**"Управление качеством обслуживания туристов в ресторанах"**

В работе рассмотрены вопросы совершенствования управления качеством обслуживания туристов в ресторанах Украины, осуществлен анализ работы проанализирована деятельность ресторана "Прага"; предложено внедрение системного подхода к управлению предприятием как фактора совершенствования системы управления качеством обслуживания туристов и разработана эффективная система мотивация труда персонала как направление влияния на повышение качества услуг на примере ресторана "Прага". К тому же, выделены методы совершенствования функционирования ресторанного хозяйства в Украине.

***Ключевые слова:*** ресторан, гостиничное хозяйство, система, управление, персонал, турист, обслуживание, сфера услуг, качество.

SUMMARY

*First name, patronymic, surname of a student*

**"Managing the quality of service for tourists in restaurants"**

The paper considers the issues of improving the quality management of tourist services in Ukrainian restaurants, analyzes the work of the restaurant "Prague"; the introduction of a systematic approach to enterprise management as a factor for improving the quality management system of tourists was proposed and an effective system of motivation of work of the personnel was developed as a direction of influence on improving the quality of services on the example of the restaurant "Prague". In addition, the methods of improving the functioning of restaurant economy in Ukraine are identified.

***Key words:*** restaurant, hotel economy, system, management, personnel, tourist, service, sphere of services, quality.

Додаток В

Таблиця В.1

**Характеристиа структурно-функцiйних параметрiв закладiв ресторанного господарства рiзних типiв i класiв відповідно до ДСТУ 4281:2004 "Заклади ресторанного господарства. Класифікація"**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники, що характеризують заклади ресторанного господарства | Тип закладу | | | | | | | | | | |
| Ресто-ран | | | Бар | | | Кафе | Кафетерій | Закусочна | Їдальня | Буфет |
| люкс | вищий | перший | люкс | вищий | перший |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| 1. Мiсце розташування закладу i стану прилеглої територiї: |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| самостiйна будiвля або будiвля, яка входить до складу торговельного центру, готелю тощо, побудована за iндивiдуальним проектом | X | X |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| будiвля,побудована чи реконструйована за повторним або типовим проектом |  |  | X |  | X | X | X | X | X | X |  |
| пiд’їзднi шляхи, пiдходи до входу в заклад зручнi, забезпеченi довiдково-iнформацiйними покажчиками, вся прилегла територiя впорядкована, декоративно оформлена, озеленена, добре обладнана, ввечерi штучно освiтлена | X | X | X | X | X |  | X |  |  |  |  |
| крита охоронна стоянка для легкових автомобiлiв вiдвiдувачiв iз зоною обслуговування поряд iз закладом | X |  |  | X |  |  |  |  |  |  |  |
| стоянка для легкових автомобiлiв вiдвiдувачiв iз зоною обслуговування розташована поряд iз закладом |  | X |  |  | X |  |  |  |  |  |  |
| паркування легкових автомобiлiв вiдвiдувачiв поряд iз закладом |  |  | X |  |  | X | X |  | X | X |  |
| можливостi для паркування автомобiлiв на незначнiй вiдстанi |  |  |  |  |  |  |  | X |  |  | X |

Продовження Додатка В

Продовження таблиці В.1

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| 2. Вид, тип та особливостi будiвлi: |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| капiтальна будiвля | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |  |
| капiтальна або некапiтальна будiвля |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | X |
| будiвля має унiкальне сучасне або оригiнальне архiтектурно-планувальне рiшення | X | X |  | X | X |  |  |  |  |  |  |
| 3. Комфортнiсть внутрiшнього i зовнiшнього дизайну примiщень: |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| над входом вивiска з оригiнальними декоративними елементами оформлення, з емблемою закладу, вказiвкою типу i назви закладу | X | X |  | X | X |  |  |  |  |  |  |
| центральний вхiд забезпечує одночасний рух зустрiчних потокiв вiдвiдувачiв i має повiтряно-тепловий захист | X | X | X | X | X | X | X | X |  |  |  |
| кондицiювання повiтря з автоматичним пiдтримуванням оптимальних режимiв температури та вологостi | X | X |  | X | X |  | X |  |  |  |  |
| системи вентилювання |  |  | X |  |  | X | X | X | X | X | X |
| архiтектурно-художнє оформлення примiщень закладу | X | X | X | X | X | X | X |  | X | X |  |
| унiкальний внутрiшнiй i зовнiшнiй дизайн примiщення | X |  |  | X |  |  |  |  |  |  |  |
| високо функцiйнi торговельнi та виробничi примiщення | X | X | X | X |  |  |  |  |  |  |  |
| створення зручностей i затишку на основi видiлення окремих зон за допомогою архiтектурно-конструкторських i декоративних елементiв iнтер’єру | X | X |  | X | X |  |  |  |  |  |  |
| створення атмосфери, сприятливої для дозвiлля i вiдпочинку за допомогою декоративного озеленення, художнiх композицiй, кольорової гами, освiтлювання тощо | X | X | X | X | X | X | X |  |  |  |  |
| наявнiсть естрадного i (або) танцювального майданчика | X | X | X | X |  |  |  |  |  |  |  |
| декоративне озеленення |  |  |  |  |  |  |  |  | X | X |  |

Продовження Додатка В

Продовження таблиці В.1

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| 4. Оснащенiсть закладу устаткованням, меблями, посудом, столовими приборами, бiлизною: |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| автоматизована система керування закладом | X |  |  | X |  |  |  |  |  |  |  |
| сучасне технологiчне устаткування | X | X |  | X | X |  |  |  |  |  |  |
| меблi з вишуканим дизайном | X |  |  | X |  |  |  |  |  |  |  |
| меблi пiдвищеної комфортностi, вiдповiдають iнтер’єру примiщень | X | X |  | X | X |  |  |  |  |  |  |
| меблi стандартнi та зручнi, вiдповiдають iнтер’єру примiщень |  |  | X |  |  | X | X | X | X | X | X |
| високоякiснi столовий посуд i прибори | X | X |  | X | X |  |  |  |  |  |  |
| столова бiлизна (скатерки i серветки) виготовлена на замовлення | X | X |  | X | X |  |  |  |  |  |  |
| столова бiлизна (скатерки i серветки) виготовлена на замовлення | X | X |  | X | X |  |  |  |  |  |  |
| 5. Процес обслуговування: |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| обслуговування офiцiантами | X | X | X | X | X | X | X |  |  | X |  |
| самообслуговування |  |  | X |  |  | X | X | X | X | X | X |
| накривання столiв за попереднiм замовленням | X | X | X | X |  |  | X |  |  |  |  |
| чiтке дотримування стильової єдностi сервування столiв | X | X |  | X |  |  |  |  |  |  |  |
| впровадження дисконтних, передоплатних пластикових карт, Інтернет-технологiї | X | X |  | X | X |  |  |  |  |  |  |
| «Вiдмiнний» рiвень сервiсу: | X |  |  | X |  |  |  |  |  |  |  |
| «Вище доброго» рiвень сервiсу: |  | X |  |  | X |  | X |  |  |  |  |
| «Добрий» рiвень сервiсу: |  |  | X |  |  | X | X | X | X | X | X |
| наявнiсть живої музики | X |  |  | X |  |  |  |  |  |  |  |
| 7. Асортимент продукцiї та вимог до оформлення меню, прейскуранту i карти вин: |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| асортимент широкий, рiзноманiтний | X | X |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| асортимент обмежений, специфiчний |  |  |  |  |  |  |  |  | X |  | X |
| меню i карта вин або меню i прейскурант художньо оформленi | X | X | X | X | X |  | X |  |  |  |  |
| меню складено українською та декiлькома iноземними мовами | X |  |  | X |  |  |  |  |  |  |  |
| меню складено українською та англiйською мовами |  | X |  |  | X |  | X |  |  |  |  |
| меню складено українською або українською i росiйською мовами |  |  | X |  |  | X | X | X | X | X | X |

Закінчення Додатка В

Закінчення таблиці В.1

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| наявнiсть карти вин | X | X |  | X | X |  |  |  |  |  |  |
| 8. Освiтньо-квалiфiкацiйний рiвень персоналу: |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| досконале володiння правилами i технiкою обслуговування | X | X |  | X | X |  |  |  |  |  |  |
| знання порядку розраховування за кредитними картками та iноземною валютою | X |  |  | X |  |  |  |  |  |  |  |
| знання i дотримування правил мiжнародного етикету, технiки i специфiки обслуговування iноземних споживачiв, володiння кiлькома iноземними мовами в обсягах, необхiдних для виконування своїх обов’язкiв | X |  |  | X |  |  |  |  |  |  |  |
| знання особливостей технологiї готування, оформлювання та подавання нацiональних, фiрмових i замовних страв iноземних кухонь | X | X |  | X | X |  |  |  |  |  |  |

Додаток Г

**Структурно-логічна схема магістерської роботи**

**Тема магістерської роботи**

**"УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ ТУРИСТІВ У РЕСТОРАНАХ"**

**Мета роботи:** аналіз стану управління якістю обслуговування туристів у ресторанах України.

**Об'єкт дослідження:** заклад ресторанного господарства "Прага".

**Предмет дослідження:** стан управління якістю обслуговування туристів у ресторанах України.

Завдання дослідження

Структурні розділи

Визначити сутність поняття "якість".

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ ТУРИСТІВ У РЕСТОРАНАХ

Визначити сутність поняття "система управління якістю обслуговування у ресторанах"".

1.1. Сутність якості як об’єкту управління

Визначити складові системи управління якістю обслуговування у ресторанах.

1.2. Характеристика системи управління якістю обслуговування у ресторанному господарстві

1.3. Нормативно-правове забезпечення управління якістю обслуговування туристів у ресторанах України

Проаналізувати нормативно-правове забезпечення управління якістю обслуговування туристів у ресторанах України

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ "ПРАГА

Визначити стан та тенденції розвитку управління якістю обслуговування у ресторанному господарстві України

2.1. Стан управління якістю обслуговування у ресторанному господарстві України

2.2. Аналіз туристичних потоків у ресторані "Прага"

Розглянути туристичні потоки у ресторані "Прага"

2.3. Оцінка фінансового стану ресторану "Прага"

Надати оцінку фінансового стану ресторану "Прага"

РОЗДІЛ 3. ПРОЕКТ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ ТУРИСТІВ У РЕСТОРАНАХ УКРАЇНИ

Розробити системний підхід до управління підприємством як чинника удосконалення системи управління якістю обслуговування туристів (на прикладі ресторану "Прага")

3.1. Впровадження системного підходу до управління підприємством як чинника удосконалення системи управління якістю обслуговування туристів (на прикладі ресторану "Прага")

Розробити ефективну систему мотивація праці персоналу як напрямок впливу на підвищення якості послуг (на прикладі ресторану "Прага")

3.2. Розробка ефективної системи мотивація праці персоналу як напрямок впливу на підвищення якості послуг (на прикладі ресторану "Прага")

Виявити головні методи вдосконалення функціонування ресторанного господарства в Україні

3.3. Методи вдосконалення функціонування ресторанного господарства в Україні