

**Міністерство освіти і науки України  
Тернопільський національний технічний університет  
імені Івана Пулюя**

Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
на здобуття освітнього ступеня  
“Магістр”

на тему: “Напрями підвищення якості обслуговування на підприємстві ресторанного господарства (на прикладі ресторану “Черчіль”)”

Виконала: студентка VI курсу, групи БРМ-61  
Спеціальності 241 “Готельно-ресторанна справа”

Михайлишин Марта Володимирівна

Керівник \_\_\_\_\_ доц. Паляниця В.А.

Нормоконтроль \_\_\_\_\_ доц. Стойко І.І.

Рецензент \_\_\_\_\_ проф. Кирич Н.Б.

## АНОТАЦІЯ

Михайлишин М. В. Напрями підвищення якості обслуговування на підприємстві ресторанного господарства (на прикладі ресторану “Черчіль”).

Кваліфікаційна робота магістра (107 с., 5 рис., 23 табл., 38 літ. джерел) за спеціальністю 241 “Готельно-ресторанна справа”. – Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. Факультет економіки та менеджменту. – Тернопіль, 2021.

Кваліфікаційна робота магістра присвячена розгляду питань підвищення якості обслуговування на підприємстві ресторанного господарства в сучасних умовах. У процесі дослідження розглянуто питання ролі якості обслуговування та умов її забезпечення, систематизовано підходи до визначення сутності категорії “якість послуги”. У роботі проаналізовано управлінську та фінансову діяльність ресторану “Черчіль”, досліджено його безпосереднє оточення. З метою підвищення якості обслуговування запропоновано створення Internet-сайту для ресторану “Черчіль”, надано практичні рекомендації щодо організації праці у м’ясо-рибному відділенні ресторанного підприємства та використання сучасних методів оцінювання працівників.

Ключові слова: якість обслуговування, послуга, ресторанне господарство, організація праці, управлінська діяльність, конкурентоспроможність, управління якістю.

Практична значимість роботи. Результати проведеного дослідження створюють основу для подальших досліджень й практичного вирішення проблеми підвищення якості обслуговування на підприємстві ресторанного господарства за допомогою впровадження розроблених рекомендацій і пропозицій, які можуть бути використані рестораном “Черчіль” у процесі його стратегічного розвитку.

## ANNOTATION

Mikhailishin M. V. Directions for improving the quality of service at the restaurant business (the restaurant “Churchill” as a case study).

Qualifying work of the master (107 p., 5 fig., 23 tab., 38 lit.) on a specialty 241 “Hotel-restaurant business” – Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University. Faculty of Economics and Management. – Ternopil, 2021.

This master’s thesis is devoted to improving the quality of service at the restaurant business in modern conditions. In the course of research the questions of the role of service quality and conditions of its provision was considered, the approaches to determining the essence of the category “service quality” were systematized. The paper analyzes the management and financial activities of the restaurant “Churchill” and investigation its immediate surroundings. In order to improve the quality of service, was proposed to create an Internet site for the restaurant “Churchill”, provided practical recommendations for the organization of work in the meat and fish department of the restaurant and the use of modern methods of employee evaluation.

Keywords: quality of service, service, restaurant business, organization of work, managerial activity, competitiveness, quality management.

The practical significance of the work. The results of the study provide a basis for further research and practical solution to the problem of improving the quality of service in the restaurant business by implementing the developed recommendations and proposals that can be used by the restaurant “Churchill” in the process of its strategic development.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ РОЗДІЛ. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА.....	11
1.1. Роль якості обслуговування у зростанні ринку закладів ресторанної сфери.....	11
1.2. Систематизація й аналіз підходів до визначення сутності категорії “якість послуги”.....	20
1.3. Умови забезпечення якості обслуговування підприємств ресторанного бізнесу на сучасному етапі їх розвитку.....	26
2. АНАЛІТИЧНО-РОЗРАХУНКОВИЙ РОЗДІЛ. ДОСЛІДЖЕННЯ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ У РЕСТОРАНІ “ЧЕРЧІЛЬ”.....	33
2.1. Загальна характеристика управлінської діяльності ресторану “Черчіль”...33	
2.2. Дослідження безпосереднього оточення підприємства ресторанного типу45	
2.3. Дослідження фінансового управління ресторану “Черчіль”.....53	
3. ПРОЄКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНИЙ РОЗДІЛ. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ У РЕСТОРАНІ “ЧЕРЧІЛЬ”.....	64
3.1. Рекомендації організації праці у м’ясо-рибному відділенні ресторанного підприємства.....64	
3.2. Пропозиції використання сучасних методів оцінювання працівників ресторану “Черчіль”.....86	
3.3. Пропозиції створення Internet-сайту для ресторану “Черчіль”.....93	
4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ.....	97
4.1. Значення адаптації у трудовому процесі.....97	
4.2. Особливості заходів електробезпеки на підприємствах.....100	
ВИСНОВКИ.....	103
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	106

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Необхідність створення ефективної системи якості обслуговування підприємств сфери ресторанного бізнесу робить особливо важливими питання теорії з урахуванням особливостей цієї сфери та специфіки надаваних послуг. Сьогодні потрібні адекватні умовам, що склалися у ресторанній діяльності, підходи до пошуку напрямів підвищення якості обслуговування ресторанного бізнесу, принципів та методів планування й регулювання діяльності з позиції дії закономірностей сучасної економіки та вимог практики господарювання. Наукове забезпечення вирішення даних проблем сприятиме створенню ефективно функціонуючої сфери ресторанного господарства, від якого, насамперед, залежить її успішний розвиток при посиленні конкуренції та підвищенні вимог з боку споживачів до якості надаваних послуг. У цьому зв'язку виникає необхідність формування новітніх механізмів підвищення якості обслуговування у ресторанному бізнесі, які б були спроможними забезпечити підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємств цієї сфери бізнесу.

Незважаючи на стрімкий розвиток закладів ресторанного бізнесу, найбільш імовірною галуззю, що потребує вивчення, є створення нових робочих місць у найближчому майбутньому, проведення наукових досліджень щодо пошуку шляхів підвищення якості обслуговування у ресторанному бізнесі, які на сьогодні далекі від сучасних потреб і потребують удосконалення. Послуга організації харчування, що є на кожному підприємстві ресторанного бізнесу, є основною і не викликає такого інтересу, як додаткова послуга, що виділяє підприємство ресторанного бізнесу серед конкурентів. Підтвердженням цьому слугує частка багатьох відомих підприємств ресторанного бізнесу.

Дослідженню проблем якості обслуговування підприємств ресторанного бізнесу присвятили свої роботи такі вчені як Андрушків Б.М., Карсекін В.І.,

Кочерга О.І., Малюта Л.Я., П'ятницька Н.О., Селютін В.М., Ткачова С.С., Яцун Л.М. та інші.

Незважаючи на широкий спектр напрямів дослідження проблем підвищення якості обслуговування на підприємствах ресторанного господарства в науковому світі не склалося цілісного підходу до даного процесу, що власне й обумовило вибір теми і значення кваліфікаційної роботи магістра.

**Зв'язок із науковими програмами, планами, темами.** Кваліфікаційна робота магістра виконана у відповідності з тематикою науково-дослідних робіт кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя.

**Мета і завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи магістра є обґрунтування теоретичних положень, розроблення науково-методичних і практичних рекомендацій з підвищення якості обслуговування на підприємстві ресторанного господарства.

Для досягнення поставленої мети в роботі поставлено наступні **завдання**:

- описати роль якості обслуговування у зростанні ринку закладів ресторанної сфери;
- систематизувати підходи до визначення сутності категорії “якість послуги”;
- проаналізувати управлінську та фінансову діяльність ресторану "Черчіль”;
- надати практичні рекомендації щодо організації праці у м'ясо-рибному відділенні ресторанного підприємства;
- запропонувати використання сучасних методів оцінювання працівників ресторану “Черчіль”;
- розробити пропозицію щодо використання сучасних методів оцінювання працівників об'єкта дослідження.

**Об'єкт дослідження** – ресторан “Черчіль”.

**Предмет дослідження** - процес підвищення якості обслуговування на підприємстві ресторанного господарства.

**Методи виконання** – для вирішення поставлених у роботі завдань використано систему методів наукового дослідження, а саме: аналіз і синтез (для обґрунтування теоретичних положень і практичних рекомендацій); комплексний аналіз (при дослідженні рівня розвитку підприємства); аналітичні методи: порівняльний і економічний аналіз (для розрахунку основних показників господарської діяльності, визначенні показників ефективності запровадження проектної пропозиції).

**Інформаційною базою** дослідження є документи і матеріали органів державної влади і управління, законодавчі і нормативні акти, державні і міжнародні стандарти України, матеріали і дані періодичного друку, монографічна і інша наукова література за темою кваліфікаційної роботи магістра.

**Емпіричною базою** є аналітичні дані, опубліковані в науковій літературі і періодичному друці, експертні розроблення й оцінювання українських і зарубіжних учених, а також аналітичні та власні розрахункові матеріали автора.

**Наукова новизна** одержаних результатів полягає у розвитку теоретико-методичних засад та розробленні практичних рекомендацій з підвищення якості обслуговування на підприємстві ресторанного господарства (на прикладі ресторану “Черчіль”). Зокрема, у роботі:

- метою підвищення якості обслуговування запропоновано створення Internet-сайту для ресторану “Черчіль”;
- надано практичні рекомендації щодо організації праці у м’ясо-рибному відділенні ресторанного підприємства та використання сучасних методів оцінювання працівників.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у можливості використання запропонованих практичних рекомендацій з підвищення якості обслуговування на підприємстві ресторанного господарства.

**Апробація результатів дослідження.** Основні висновки, положення та результати дослідження були розглянуті і схвалені на кафедрі управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, а також на 2-х науково-практичних конференціях, зокрема:

1. Паляниця В.А., Михайлишин М.В. Визначення основних тенденцій організації закладів національного ринку ресторанної індустрії. “Інновації розвитку харчових технологій та індустрії гостинності у готельно-ресторанному бізнесі”. Збірник тез доповідей II Всеукраїнської науково-практичної конференції. Тернопіль ДВНЗ “Тернопільський коледж харчових технологій і торгівлі”, 2021. С. 70-72.

2. Паляниця В., Михайлишин М. Розширення сфер виробництва та надання послуг підприємствами готельно-ресторанного господарства. “Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах”. Збірник тез доповідей, 05 листопада. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2021. С. 38-41.

**Обсяг та структура кваліфікаційної роботи бакалавра.** Кваліфікаційна робота магістра формується зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи – 109 ст., 23 табл. і 5 рис., 2 додат., переліку використаних джерел із 38 найменувань.



# 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ РОЗДІЛ

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

### 1.1. Роль якості обслуговування у зростанні ринку закладів ресторанної сфери

На сьогодні категоріальний апарат у галузі управління якістю послуг остаточно не склався, що обумовлене складністю та різноманіттям самої категорії “послуга” і різноманітністю тлумачення супутніх їй понять, таких як “обслуговування”, “сервіс”, “продукт”. Дії, які можна назвати послугами, численні та різноманітні, так само, як і об’єкти, на які спрямовані ці дії. Офіційна статистика відносить усі види діяльності, що не входять у сферу матеріального виробництва та сільського господарства, до сфери послуг. Разом з тим, часто придбання товарів супроводжується супутніми послугами, і майже кожне придбання послуг супроводжується супутніми товарами. Послуга є нематеріальним і гнучким об’єктом, межі якого змінюються залежно від бажань постачальника й/або споживача. “Машина, будь який фізичний продукт може бути перетворений у сервіс, якщо продавець робить спроби зробити особливе рішення з урахуванням потреб даного клієнта”, – справедливо затверджує К. Гренроос. Дж. Бейтсон. Він також підкреслював, що межа між товарами та послугами залежить від відношення до цього постачальників товару та споживачів. Той самий об’єкт, що містить набір фізичних предметів і ряд дій виконавця, може розглядатися споживачем і як матеріальний товар, і як послуга [3, с. 28].

Більшість авторів вказують насамперед на те, що послуга – це дія, що має корисний ефект (допомогу, користь) для іншої особи або осіб. Диференціювати послуги серед інших дій людини можна саме по наявності корисного ефекту для іншої особи або осіб. Таким чином, послуга є, в першу чергу, феноменом соціальним, який лежить в основі особистісних і суспільних взаємин. У цьому

значенні послуга не має обмежень – вона характеризує платні та безоплатні дії, добровільні та примусові, спрямовані на задоволення будь яких потреб незалежно від їхньої законності та морально-етичних основ. Важливим для визначення соціального розуміння послуги є наявність особи або осіб, в інтересах яких відбуваються дії, а також корисність для них даного дії.

Ланцюжок дій людини, що мають певну мету, пов'язаних між собою виконанням певної життєвої функції, представляє собою діяльність. У структуру діяльності, поряд з цілями, мотивами, входять способи приймання. Виходячи з наведених критеріїв, очевидно, що послуга сама по собі не є діяльністю; діяльністю стає доцільною стійкою сукупністю дій по наданні послуг. В “Енциклопедичному словнику-довіднику керівника” приводиться визначення поняття “надання послуг”, як діяльності виконавця послуги, необхідної для забезпечення її виконання. Саме поняття діяльності вказує на сталість і певний взаємозв'язок дій, виконуваних у її межах, а виходить, вимагає наявності організаційної основи. В основі будь якої послуги лежить діяльність, яка виражена у таких термінах, як “надання послуги” і “діяльність”. Розглядаючи співвідношення понять “послуга” і “діяльність”, ми зустрічаємося з такими категоріями, як “сфера послуг” і “сервіс”. Сервіс, згідно визначення, – це особливий вид людської діяльності, який спрямований на задоволення потреб клієнта шляхом надання послуг, затребуваних окремими людьми, соціальними групами або організаціями. Сфера сервісу є синонімом сфери послуг, якою, згідно визначення, є сфера економіки, де створюються блага, корисний ефект яких проявляється у самому процесі їх створення.

Усі дії людини – це послуги іншим, це обслуговування інших людей; те, що більша частина дій людини дозволяє розосередити у часі деяку частину операцій (як правило, це дії або операції, що готують фінальну послугу), привело до появи “спеціалізації”, тобто до збільшення кількості виконуваних дій все більш незалежними один від одного учасниками цієї економічної діяльності. У класичних теоріях економіки, зокрема К. Марксом, було виявлено, що послуга, як специфічна корисність, корисність у формі діяльності,

має подвійну природу, результат одних видів послуг втілюється у товарі, інших – невловимий і не має товарної форми. Таким чином, послуга є феноменом суспільним, оскільки формує основу для суспільного поділу праці й обміну благами [9, с. 40].

У сфері послуг дослідження спрямовані на вирішення проблеми розмежування товарів і послуг, що привело до виділення чотирьох відмінних характеристиках послуг.

1. Невідчутність. Більшість послуг є діями, їх результат не має відчутного продукту або сполучається з ним. У більшості випадків придбання послуги не припускає права власності на неї. Незважаючи на те, що деякі автори розглядають невідчутність, як ключову відмінну характеристику послуг, інші дослідники стверджують, що значення цієї характеристики перебільшене. Висока інтеграція виробничої та сервісної сфер привела до появи таких понять, як “супутня товару послуга” і “супутній послугі товар”. Разом з тим, слід зазначити, що корисна, передана дія є необхідним елементом послуги, на яку вказують більшість авторів. З цього випливає друга загальноприйнята відмінна риса послуг.

2. Невіддільність від джерела. Сутність даної характеристики полягає у тому, що процеси надання та використання послуг, як правило, нероздільні. Тому покупець теж невіддільний від процесу надання послуги. Зокрема, К. Гренроос вказує на те, що послуга – процес, що містить серію (або трохи) невловимих дій, які по необхідності відбуваються при взаємодії між покупцями й обслуговуючим персоналом, фізичними ресурсами, системами постачальника послуг.

Недовговічність (або незбереженість). Дана характерна риса послуг є наслідком судження про їхню невідчутність і одночасність споживання та виробництво, тому що дія результату послуги може тривати деякий час.

4. Мінливість. Більшість послуг виконується людьми, коли споживач і виконавець виконують спільні дії або взаємодіють іншим способом, що впливає на формування якості послуги. З одного боку, різні покупці можуть по-різному

сприймати ту саму послугу, а з іншого – виконавець послуги також може варіювати свої дії при кожному її виконанні. Дана особливість вказує на індивідуальний характер надаваних послуг, коли її властивості визначаються та варіюються залежно від побажань і можливостей споживача та виконавця. Слід зазначити, що дана особливість не знайшла відображення у трактуваннях категорії “послуга”, оскільки ми в цьому випадку маємо справи зі специфікою послуги як об’єкта управління.

На наш погляд, відмінними рисами діяльності по наданні послуг є: наявність організаційної основи, отримання одержувачем послуги ролі споживача, доцільність і систематичність надання послуг. При цьому, їй повною мірою властиві характеристики послуги, як соціального феномена – наявність особи або осіб, в інтересах яких здійснюється дія, що має для нього (них) корисний ефект.

Завдяки тому, що послуга є дією, вона може бути викликана продуктом праці. Завдяки тому, що має корисний ефект, послуга може бути визнана благом, що є об’єктом купівлі-продажу й об’єктом цивільних правовідносин. Таким чином, послуга є економічним феноменом [9, с. 95].

Якість послуг як самостійна концепція розбудовується з середини 1970-х років, з етапу переходу до економіки послуг на міжнародному рівні. У зв’язку з тим, що розвиток даної концепції триває, у науковому обігу перебуває кілька десятків визначень категорії “якість послуг”, що утруднює її практичне використання. У роботах приводиться аналізування, яке дозволило виділити шість основних підходів до визначення категорії “якість послуг”. З одного боку, відзначається еволюційний характер розвитку розуміння даної категорії, з іншого боку, – що сформовані підходи не заміщають один одного, але продовжують розбудовуватися, взаємно збагачуючись. Паралельно розбудовуються суміжні з якістю послуг концепції: задоволеності споживача, очікувань споживача, споживчого досвіду та цінності [15, с. 52].

Перший підхід відповідає визначенню якості, як абсолютного оцінювання. Одне з перших визначень якості послуги було запропоноване В.

Цейтамль у 1988 році: “Якість послуги – це судження споживача про досконалість або перевагу послуги”. Незважаючи на те, що у науковій літературі переважає ідея про те, що складові якості послуги є факторами, що впливають на формування думки про загальну якість послуги, існує й інша точка зору. Відповідно до неї, якість послуги є чинником вищого порядку, який впливає на те, як оцінює споживач його окремі складові. Слід зазначити, що на сьогодні недостатньо досліджень, що дозволяють переконливо судити про те, що є причиною, а що наслідком – загальна якість послуги або окремі його складові. З практичної точки зору складові якості послуги мають діагностичну цінність. Їхнє оцінювання та дослідження необхідні, коли якість послуги слугує об’єктом управління та покращення. Даний підхід не одержав серйозного теоретичного обґрунтування та до середини 1990-х років практично вийшов з вжитку [19, с. 54].

Другий підхід є найпоширенішим і дотепер зберігає своє значення у науці та практиці. Спочатку він полягав у порівнянні очікувань споживачів з фактичними результатами діяльності сервісної організації. Однак у межах даного підходу якість послуги розуміється, як співвідношення очікувань і сприйняття послуги споживачем, коли послуга повинна відповідати його вимогам. Провідними представниками цього напрямку можна вважати К. Гренрооса, А. Парасурмана, В. Цейтамля та Л. Беррі, Є. Гуммесона, А. Гобадіана, Дж. Хейвуда-Фармера, С. Спеллера, М. Джонса й ін. Даний підхід почав формуватися одночасно з першим ще у 1980-і роки, тому його можна вважати попередником сучасного розуміння якості як порівняльної категорії, заснованої на відповідності вимогам споживачів.

За останні сто років акцент в економіці змістився від орієнтації на продукцію до орієнтації на послуги та потім на споживчий досвід. Було зроблено чимало спроб дати характеристику досвіду використання послуги та пояснити його складові. Дослідниками досвід розглядається з двох принципових позицій. Перша заснована на розумінні досвіду з глобальної точки зору – як усієї сукупності знань, поведінкових шаблонів, накопичених

людиною. Представниками даного напрямку є фахівці з вивчення поведінки споживачів і вчені-психологи (Е. Кац, Л. Ван Дер Ваген, Дж. Блайт, П. М. Чиснол й ін.). Ще у 1968 році Кац стверджував, що досвід залежить від сприйняття та впливає на нього, тому що припускає зміни поведінки, яка вимагає впорядкування й осмислення сенсорної інформації. На думку Блайта, споживачі аналізують момент придбання послуги й усе, що трапляється після нього, беручи до уваги попередній досвід, і роблять оцінювальні судження саме на основі даного досвіду. Він вважає, що світобачення людей формується не тільки на основі формування з зовнішнього середовища інформації, але також використовує свою уяву й досвід, які перебувають під впливом суб'єктивних факторів [11, с. 17].

Друга позиція щодо сутності категорії споживчого досвіду підтримується вченими у галузі управління якістю й маркетингу, які розглядають досвід, як конкретний факт взаємодії з сервісною організацією, як досвід придбання послуги. С. Гупта й М. Вахик стверджують, що досвід виникає, коли споживач випробовує деякі відчуття або здобуває знання завдяки взаємодії з різними складовими послуги, створеними сервісною організацією. Л. Беррі зі співавторами висловлюють іншу точку зору, вказуючи на те, що досвід – це і є сама послуга; гарний досвід використання послуги – це гарна послуга [6, с. 46].

Загальною рисою обидвох позицій є вивчення досвіду у взаємозв'язку з концепцією навчання. С. Онквісіт і Дж. Дж. Шо визначали навчання, як зміни поведінки, які відбуваються завдяки зміні зовнішніх умов і стимулів. На прямий причинно-наслідковий зв'язок досвіду, навчання та зміни поведінкових шаблонів вказували й інші дослідники (Е. Кац, Л. Ван Дер Ваген, Дж. Блайт, П. М. Чиснол, С. Дж. Хоч, Ю. В. Хо) [10, с. 67]. З одного боку, навчання є результатом накопиченого досвіду. Індивідуальна здатність до навчання впливає на те, на якому рівні формується та змінюється сприйняття споживача. З іншого боку, рівень накопиченого споживачем досвіду та навчання дозволяє йому формувати та змінювати переконання та

відношення до навколишнього світу, прагнути до отримання нових знань про послугу. Таким чином, досвід є чинником формування не тільки очікувань, але й сприйняття послуги споживачем. Однак він впливає опосередковано – через навчання споживача, тобто його здатність сприймати певні поведінкові шаблони, змінювати переконання та відношення до навколишнього середовища.

Важливим напрямком вивчення споживчого досвіду придбання послуги є дослідження його складових. Наприклад, К. Джентайл пропонує наступну класифікацію досвіду:

- сенсорний досвід, який містить сенсорні відчуття та матеріальні об'єкти;
- емоційний досвід, що включає афективну систему через створення настрою, відчуттів, емоцій;
- когнітивний досвід, пов'язаний зі свідомими розумовими процесами;
- прагматичний досвід, що виникає з виконання практичних дій;
- життєвий досвід, який виникає завдяки впливу на систему цінностей споживача, зміні його поведінки та способу життя;
- раціональний досвід, який стосується особистості, її соціального оточення та взаємин з іншими людьми й своїм ідеальним “Я”.

У розвитку теорії досвіду використання послуги найбільше значення отримала його сенсорна частина, яка тісно взаємозалежна з матеріальними складовими якості послуги або її фізичним оточенням. Наприклад, М. Дж. Бітнер називає фізичне оточення послуги, як *servicescape* [16, с. 47]. Це слово є комбінацією слів “послуга” і “ландшафт” і поєднує зовнішні умови (температура, якість повітря й шум), простір, устаткування, меблі і їх розташування, а також знаки та символи, такі як оформлення й особисті речі. Це також стосується інфраструктури, яка необхідна для створення матеріальних властивостей послуги, що виявляють прямий або непрямий вплив на досвід її використання.

Л. Л. Бері зі співавторами Л. П. Карбон і С. Хекель, М. Е. Пулман і М. А.

Гросс вивчають значення фізичного оточення, розмежовуючи матеріальний (функціональні та механічні фактори) і контексти відносин послуги. Матеріальний контекст є сенсорною частиною послуги, дуже схожою на *servicescape*, що й включає зовнішній вигляд, заходи, звуки, смак й інші відчутні елементи досвіду використання послуги. Аспект взаємин відображає зовнішній вигляд і поведінку сервісних працівників. Їхня сума становить споживчий досвід, тому що впливає на думки, почуття та поведінку споживача. Л. Л. Беррі вказує на те, що функціональні фактори є основою когнітивного сприйняття послуги, у той час, як механічний і людський фактори є основою емоційного сприйняття [21, с. 62].

Відповідно до концепції гедоністського споживання, досвід використання послуги складається з емоцій, що викликані послугою. Схожий підхід до вивчення досвіду використання послуги запропонований Б. Дж. Пайном і Дж. Гілмором і розвинений Є. Дж. Арнольдом і Л. Л. Прайс [33, с. 114]. Перші вказують на те, що послуга або товар є основою отримання споживчого досвіду. Досвід у даному контексті відділений від послуги та забезпечує споживача винятковою цінністю. Вони вважають, що фірми повинні створювати досвід, за який споживачі готові платити більше. Проте досвід розглядається даними авторами, як результат емоційного сприйняття послуги, а сама послуга – як якась основа для одержання задоволення від послуги.

Певна розбіжність між очікуванням і сприйняттям може виникнути, навіть якщо споживач не мав досвіду придбання послуги в організації, а полягав у формуванні своєї думки про якість на судження знайомих і рідних, рекламні обіцянки. Тому необхідно, поряд з фактичним сприйняттям якості послуг, враховувати потенційне сприйняття.

А. Хелкулла почав спробу систематизації поглядів на розуміння категорії “споживчий досвід” у контексті менеджменту та маркетингу послуг, які представлені у дослідженнях останніх років. Він зробив висновок, що їх можна об’єднати у три підходи [32, с. 103]. Перший підхід розглядає досвід



придбання послуги, як феномен індивідуального досвіду, який є внутрішнім, суб'єктивним, специфічним конкретній події та контексту. У той же час, даний підхід визнає і соціальний характер досвіду, тому що він складається під впливом взаємодії людей – споживачів із сервісними працівниками та з іншими споживачами. У цьому випадку і споживач, і сервісний працівник розглядаються не тільки, як носії (суб'єкти) досвіду, але і як його активні творці. Другий підхід характеризує досвід придбання послуги, як процес, заснований на стадіях або етапах надання послуги. Даний підхід акцентує увагу на тимчасовому елементі досвіду придбання послуги, що вказує на те, що окремі етапи придбання послуги формують досвід і впливають на зміну поведінки через навчання. Третій підхід розглядає досвід, як один з факторів, що впливають на такі змінні, як якість послуг, цінність, задоволеність споживача. У цьому випадку акцент ставиться не на індивідуальному досвіді конкретного споживача, а на агрегованому досвіді безлічі респондентів. Даний підхід орієнтований на розуміння споживчого досвіду, як результату, а не тривалого процесу.

Висновки Хелкулі дозволяють не розмежовувати різні підходи у розумінні споживчого досвіду придбання послуги, а узагальнити його ключові риси. Досвід є індивідуальним і суб'єктивним феноменом, сформованим кожним конкретним споживачем під впливом ситуації й умов придбання послуги, включаючи взаємодію з сервісними споживачами, що слугують й іншим. Досвід накопичується у процесі придбання послуги, а також у процесі взаємодії з сервісною організацією у цілому протягом певного періоду часу. При цьому, досвід впливає як на очікування клієнта, так і на його сприйняття послуги, що, у свою чергу, впливає на його судження про якість послуги, її цінності та на задоволеність споживача.

Таким чином, у відповідності з другим підходом до визначення якості послуги, якість є зовнішньою стосовно послуги атрибутом, думкою про послугу, сформованою у свідомості споживача на основі порівняння його очікувань щодо послуги та фактичного сприйняття у процесі та після її

придбання та споживання. При цьому й очікування, і сприйняття є під впливом досвіду споживача, придбаного у процесі взаємодії з сервісною організацією та такого, що привів до зміни у його поведінці, переконаннях і відношенні до навколишньої дійсності. Сам споживчий досвід, у свою чергу, є багатокомпонентним, включає емоційну, когнітивну та сенсорну складові, формується під впливом різних характеристик послуги. Таким чином, маємо справу з динамічним циклом якості послуг, у якому основними об'єктами управління виступають сам споживач і його внутрішній світ – досвід, знання, емоції, очікування, сприйняття, а характеристики послуги – як матеріальні, так і нематеріальні – розглядаються лише в якості факторів, інструментів впливу на думку споживача.

## **1.2. Систематизація й аналізування підходів до визначення сутності категорії “якість послуги”**

Елементи системи управління якістю послуг для кожного підприємства можуть бути різними, це залежить від багатьох чинників, починаючи від галузі, де працює підприємство і аж до визначення основного сегменту зайнятого населення послугами підприємства. Саме тому підприємству слід врахувати фактори, можливі ризики, можливість подальшого вдосконалення системи управління якістю послуг з розвитком науково-технічного прогресу, і аж тоді розробляти елементи, відштовхуючись від загальної методики виробництва [37, с. 180].

Усі етапи системи управління якістю є нерозривними, вони є залежними та послідовними, тому якщо підприємство вважає не доцільним проходження якогось етапу, то вся система не буде мати успіху, а навпаки – може завдати негативних наслідків для діяльності всього підприємства. Слід завжди пам'ятати, що не має менш чи більш важливого етапу, кожен з них є потрібним і обов'язковим, і кожному етапу потрібно приділяти достатню увагу,

фінансування. І навіть кожен працівник підприємства має відповідально та свідомо ставитись до кожного з них. Важливим висновком є те, що проєктування чи розроблення системи управління якістю не може існувати без елементів цієї системи, та етапів, які вона повинна пройти. Тому керівникам чи менеджерам замало знати та розуміти саме поняття системи управління якістю.

Якість послуг як об'єкт управління перебуває у нерозривному зв'язку зі споживчим досвідом. Фактично об'єктом управління є саме споживчий досвід, на формування якого спрямовані складові якості послуги. Можна стверджувати, що, поряд з послугою певної якості, споживач здобуває й досвід, який стає невід'ємною частиною його поведінкових установок, частиною його життя.

Третій підхід до визначення розуміння категорії “якість послуги”, розвиток якого тісно пов'язаний з другим, заснований на припущенні, що міжособистісні відносини виявляють критично важливий вплив на якість як результату, так і процесу обслуговування, є ключовим чинником формування очікувань споживачів. Його розвиток почався у першій половині 1990-х років, хоча теоретичні джерела відносяться до початку 1980-х років.

Більше двох десятиріч тому М. Р. Соломон зі співавторами вказували на те, що обслуговування є взаємодією людей [29, с. 28]. Якість послуг у процесі такої взаємодії перебуває під впливом точок зору і споживача, і виконавця послуг. Автори моделі вважають, що одним з провідних факторів забезпечення високої якості послуг є досягнення балансу між очікуваннями клієнтів, і очікуваннями працівників. Однією з небезпек, з якими зустрічаються сервісні організації, є роздуті зусиллями маркетингових комунікацій очікування клієнтів, які не відповідають рівню розвитку самої організації і її персоналу. Відповідно до даної моделі, найважливішим фактором, що впливає на якість послуг, є релевантність й ефективність системи надання послуги. Дана модель дозволяє визначити, чому виникають проблеми з якістю, однак не дає розуміння про природу проблем і способи боротьби з ними.

Аналогічний висновок зробив Дж. А. Чапел, який вважав, що дослідження якості послуг завжди повинно бути заснованим на думці і споживача, і виконавця послуг. Багато дослідників (А. Дедеке, Й. Свенссон, К. Чоу-Чуа і Р. Комаран, Дж. Л. М. Там і Ю.Х. Вонг, А. Д. Атанассопулос, Ф. Фрост, М. Кумар) ґрунтувалися на вивченні двох точок зору та розглядали інтерактивні властивості послуг у процесі обслуговування [28, с. 13].

У 1998 р. Едвардссон, розбудовуючи даний напрямок, вказував на те, що при визначенні якості послуги слід враховувати очікування та вимоги персоналу, а також власників організації [18, с. 149]. На його думку, це не знижує значимості вимог споживача, однак для забезпечення високої якості послуг необхідно збалансовано підходити, приводити до задоволення часто суперечливих потреб усіх зацікавлених сторін.

Новий внесок у розвиток даного підходу зробив шведський учений Й. Свенсон, що запропонував модель інтерактивної якості послуг [18, с. 150]. На його думку, по-перше, споживач і виконавець послуги взаємодіють у процесі обслуговування; по-друге, очікування виконавця послуги й очікування споживача послуги взаємозалежні; по-третє, взаємозалежними також є сприйняття послуги з боку споживача та виконавця. Отже, цикли послуги складаються з наступних чотирьох складових: очікувань виконавця послуги, сприйняття виконавця послуги, очікувань споживача послуги, сприйняття послуги споживачем.

Дані компоненти циклів послуги визначають появу чотирьох потенційних розбіжностей:

- між очікуваннями та сприйняттям виконавця послуг;
- між очікуваннями та сприйняттям споживача послуги;
- між очікуваннями споживача й очікуваннями виконавця послуги;
- між сприйняттям споживача та сприйняттям виконавця послуги.

Інтерактивна якість послуг є задовільною, якщо погоджені цикли послуги споживача та виконавця у процесі обслуговування. Відсутність розбіжностей не свідчить про ідеальну ситуацію. Бажано, щоб існував дисонанс, що вказує на те,

що цикл споживача позитивно перевершує цикл виконавця.

У 2004 р. Свенссон продовжив дослідження інтерактивної сутності якості послуг [18, с. 151]. Він відзначав, що якість послуг є результатом серії послідовних процесів взаємодії споживача та виконавця послуги, тому перебуває під впливом окремих процесів взаємодії, у тому числі, непрямих, а також під впливом втручання третьої сторони й існуючих меж результативності діяльності виконавця послуги та самої сервісної організації. Таким чином, можна говорити про послідовну якість послуг у процесі сервісної взаємодії. У цьому зв'язку споживачі та виконавці послуг повинні знати, що на них і, отже, на якість послуг може вплинути низька якість послуг інших взаємодій, у які вони були залучені. Такий підхід багато у чому відповідає концепції “сервісної подорожі”, коли досвід, придбаний споживачем на попередньому етапі сервісного процесу, впливає на формування очікувань щодо наступного етапу. Таким чином, можна стверджувати, що третій підхід до визначення якості послуг є продовженням другого, оскільки він також заснований на порівнянні очікувань і сприйняття; у якості ключового фактору, що впливає на їхнє формування, розглядається досвід; у межах даного підходу дотримуються динамічного погляду на формування якості послуг. Однак при визначенні якості послуги враховуються не тільки очікування та сприйняття споживачів, але й очікування та сприйняття послуги персоналом, а також їх взаємний вплив.

Четвертий підхід сформований на основі критичного аналізування другого. Його першими представниками можна визнати Дж. Кроніна й С. Тейлора, які у 1992 р. прийшли до висновку, що якість послуг є формою споживчого відношення до неї, й тому воно повинне оцінюватися винятково шляхом вимірювання сприйняття клієнтом послуги і її окремих властивостей. Вони вважали, що представники другого напрямку плутають задоволеність і відношення, і запропонували визначати якість послуги, як сприйняття послуги споживачем і відношення до неї. Дану точку зору підтримували П. А. Дабхолкар, С. Д. Шеферд, Д. І. Торп [12, с. 97]. На основі емпіричних досліджень вони з'ясували, що результати оцінювання якості послуг тільки на

основі сприйняття показали більш високі, зі статистичної точки зору, надійність і вірогідність, а також кращу прогностичну здатність. Проте широкого визнання даний підхід не одержав, і його застосування зводиться до використання, як основи, моделі SERVPERF, спрямованої на оцінювання якості послуг лише за допомогою вимірювання сприйняття послуги споживачем.

П'ятий підхід сформульований Дж. Кронином і С. Тейлором на початку 1990-х років. Вони вказували на те, що клієнт не завжди здобуває послугу найкращої якості, а ухвалює рішення щодо купівлі на основі розуміння про цінність послуги, яка й стала об'єктом вивчення нового напрямку. Спочатку цінність послуги розглядалася, як результат порівняння тих вигод і позитивного досвіду, які отримав клієнт, і витрат, які йому довелося понести. Такого погляду дотримувалися В. Цейтамль, Р. Хаксевер, Г. Ох, Дж. К. Суїнні, Г. Н. Соутар, Л. У. Джонсон й інші автори [6, с. 48].

Дотримуючись традиційної точки зору на утримання категорії “цінність послуги”, у роботах сучасних дослідників можна виділити дві альтернативні точки зору щодо співвідношення якості послуг і цінності. Відповідно до першої, якість послуги представляє собою один з компонентів цінності. Так, відповідно до підходу В. Цейтамль, модель цінності послуги включає сприйману якість, внутрішні властиві ознаки (вигоди, які надаються покупцю), зовнішні вигоди (імідж фірми), фінансові та нефінансові витрати, пов'язані з придбанням послуги. К. Хаксевер, Б. Рендер, Р. Рассел, Р. Мердик розширили дану модель, додавши час, як шостий компонент [6, с. 49].

Згідно М. Дж. Бітнеру, технічні (матеріальні) можливості містять знаки, символи, матеріальні засоби та інфраструктуру, які необхідні для створення різних властивостей послуги, що впливають на досвід її використання. Вони є основою для формування ціннісної пропозиції, що містить функціональний й емоційний елементи. Функціональний елемент ціннісної пропозиції представляє собою те, що може бути реалізоване шляхом використання технічних і матеріальних можливостей, і характеризує функціональність послуги. Даній складовій ціннісної пропозиції присвячене досить багато

досліджень. Це, імовірно, обумовлено її матеріальністю, а також високою капіталомісткістю. Однак не менш важливим є й емоційний елемент ціннісної пропозиції. Він містить нематеріальні властивості послуги, такі як уявні образи, репутація бренда й оформлення. Емоції, пов'язані зі споживанням, включають радість, інтерес, сум, щастя, задоволення, позитивне (негативне) відношення.

Емоційна ціннісна пропозиція необхідна для створення необхідного кращого досвіду використання послуги та розглядається, як вираження організаційної культури та стратегії підприємства. Досвід використання послуги є унікальним для кожного споживача та для кожного випадку придбання послуги. Індивідуальний і ситуаційний фільтр включає все, що впливає на досвід використання послуги, у тому числі, демографічні характеристики споживача, його компетенції та навички, оточення тощо. При цьому досвід використання послуги представляє собою суму функціональної й емоційної складових послуги. Автори вказують на те, що досвід використання послуги не може бути відділений від самої послуги.

По-іншому пропонує інтегрувати структурні й атрибутивні моделі Б. Едвардсон. Його ідеєю є відкритий підхід до формування складу споживчих властивостей послуги на основі врахування двох факторів – складової якості послуги, до яких автор відносить концепцію послуги, процес надання послуги та сервісну систему, а також зацікавлені сторони стосовно послуги, у складі яких споживачі, працівники та власники організації (табл. 1.1) [8, с. 112].

Таблиця 1.1

Матриця якості послуги по Б. Едвардсону

Якість для кого	Споживачі	Співробітники	Власники
Якість чого			
Якість концепції послуг			
Якість процесу надання послуги			
Якість умов надання послуги			

На перетинанні стовпців і рядків кожна сервісна організація може

сформувані необхідний склад споживчих властивостей, які автор називає факторами, кожний з яких характеризується відповідними показниками та має ваговий коефіцієнт.

Усі перераховані вище підходи претендують у певній мері на універсальність. У той же час, з погляду широти охоплення різних видів послуг, останнім часом стали формуватися й галузеві моделі. Серед них рівною мірою представлені структурний та атрибутивний підходи. Останній використовується, у першу чергу, у національних стандартах якості послуг. Інтегральний підхід до побудови моделі якості характерний переважно для послуг у сфері інформаційних технологій. Разом з тим, слід зазначити, що загальноприйнятої моделі та номенклатури споживчих властивостей послуг не існує у жодному з видів економічної діяльності. Більшість дослідників і практиків фактично розробляють власну модель, засновану на одній з відомих моделей або повністю унікальну. Це пов'язано, по-перше, з недоліком досліджень необхідності та достатності використання тих або інших властивостей для опису послуг певного виду; по-друге, зі змішуванням понять “складова якості”, “властивість” і “показник якості послуги”; по-третє, з відсутністю методики вибору номенклатури властивостей і показників якості послуги. Безумовно, схожий стан речей створює труднощі для порівняння результатів досліджень, є перешкодою для вивчення кращих практик інших організацій й інших видів економічної діяльності, утруднює вироблення загальних підходів до стандартизації послуг.

### **1.3. Умови забезпечення якості обслуговування підприємств ресторанного бізнесу на сучасному етапі їх розвитку**

Сучасні умови ресторанного бізнесу вимагають наявності ефективних стратегій розвитку, відповідних до потреб ринку підприємств, що й забезпечують зростання сфери громадського харчування. Саме ресторанному



підприємству у цьому випадку приділяється головна роль у вирішенні проблем, тому що воно є основою ринкової економіки й охоплює широкий спектр сфер економіки, у тому числі, сферу громадського харчування. Інноваційний фактор є домінуючим при формуванні траєкторії економічного розвитку підприємств сфери громадського харчування та визначає можливість переходу даного сектору споживчого ринку на якісно новий рівень розвитку, що, у свою чергу, вимагає свідомого та цілеспрямованого управління інноваційним розвитком підприємницьких структур. У цьому зв'язку виникає необхідність формування інноваційних механізмів управління ресторанним бізнесом, що забезпечують підвищення конкурентоспроможності й ефективності діяльності підприємств цієї сфери бізнесу [7, с. 54].

Важливий внесок підприємств ресторанного бізнесу у соціально-економічний розвиток України обумовлений економічними та соціальними ролями, які він виконує. Економічні ролі наступні:

- підприємства ресторанного бізнесу роблять внесок в економіку у цілому, тому що стимулюють розвиток інших галузей і систем: торгово-збутового комплексу, культурно-дозвільного комплексу, автомобільного транспорту, будівництва доріг;

- беруть участь у створенні валового національного продукту;
- формують бюджет країни (ПДВ і податки на прибуток);
- беруть участь у соціальному захисті населення (відрахування податку на ФОП);

- надають допомогу місцевим органам влади в утримуванні МВС, доріг;

- нові підприємства – це, нарешті, нові робочі місця.

Соціальні ролі підприємств ресторанного бізнесу:

- насамперед, ресторанний бізнес слугує інтересам суспільства, тому що саме тут формується культура споживання, виховуються споживчі звички та переваги;

- у підприємств ресторанного бізнесу формуються та закріплюються елементи культури поведінки людини, відбувається формування гарного смаку,

етичних й естетичних норм;

- підприємства ресторанного бізнесу беруть активну участь у процесах міжнародних відносин, тому що їхні послуги супроводжують дипломатичні прийоми, міжнародні симпозиуми, іноземний туризм. Підприємства ресторанного бізнесу не тільки задовольняють потреби туриста у продуктах харчування та дозвіллі, але й несуть самотню культуру, історичні та національні цінності, формуючи більш повне бачення про місце перебування та країну;

- слід особливо підкреслити роль підприємств ресторанного бізнесу у сфері гостинності та підтримці плідних творчих відносин між організаціями й установами культури, тому що вони є місцем проведення різних культурних акцій;

- не менш цікавою є соціальна значимість підприємств ресторанного бізнесу, яка проявляється у тому, що у великих містах, де існують “спальні райони”, вони допомагають здійснювати соціальні контакти людей в адміністративних центрах.

Культура обслуговування є комплексним поняттям, що поєднує у собі набір показників, по яких вона буде оцінюватися у практичній частині роботи (табл. 1.2) [4, с. 51].

Таблиця 1.2

#### Показники для оцінювання міжкультурних комунікацій у ресторані

Індикатори культура обслуговування	Характеристика
1	2
Ступінь безпеки й екологічності обслуговування	На будь якому підприємстві громадського харчування повинні дотримуватися санітарні та гігієнічні норми при готуванні страв, приміщення повинно бути обладнане системами вентиляції та пожежної безпеки. Дані умови повинні дотримуватися для забезпечення збереженості життя та здоров'я клієнтів. Важливу роль у даному індикаторі відіграє дотримання санітарних норм на кухні при готуванні страв, дотримання чистоти приміщень, видалення відходів тощо
Естетика інтер'єру, забезпечення комфортних умов обслуговування	У кожному ресторані дуже важливий інтер'єр, він створює атмосферу, що залучає клієнтів відвідувати його знову та знову. Інтер'єр ресторану залежить від сегмента клієнтів, методів обслуговування, виду кухні тощо. Ключову роль при оформленні інтер'єру ресторану відіграють колір й освітлення.

1	2
Наявність достатньої кількості посуду й приладів	Високу культуру обслуговування забезпечують ресторани, що мають достатню кількість столового посуду та приладів. Кількість і склад посуду визначаються типом ресторану, його потужністю, різноманітністю меню, режимом роботи й іншими факторами. Посуд і столові прилади повинні відповідати стилю й інтер'єру ресторану.
Знання психологічних особливостей клієнтів у процесі обслуговування	Знання психологічних особливостей людей дозволяє персоналу ресторану знаходити загальну мову та взаємодіяти з усіма типами та характерами. До працівників ресторану у цьому випадку пред'являються особливі вимоги до вміння встановлювати психологічний контакт з клієнтами
Дотримання етичних норм обслуговування	Головна моральна вимога, пропонована до працівників ресторану – це дотримання етичних норм і правил. Важливою умовою дотримання даного правила є уважність, чуйність, ввічливість стосовно клієнтів
Знання правил черговості обслуговування клієнтів	Черговість може дотримуватися при первинному обслуговуванні жінок перед чоловіками, людей більш похилого віку перед молодими. При проведенні спеціальних заходів порядок може змінюватися.
Знання правил пропозиції різних страв і напоїв, а також прийомів їх подачі	Полягає у необхідності правильного обслуговування клієнтів у частині подання страв і напоїв
Взаємини з клієнтами	Даний індикатор полягає у необхідності встановлення довірливих відносин між працівником ресторану та клієнтом.

Представлені 12 показників є індикаторами інтегрального оцінювання міжкультурних комунікацій у ресторані. Кожний показник при проведенні оцінювання визначається по 5-бальній шкалі. Максимальне оцінювання може скласти 60 балів, що буде свідчити про високий рівень розвитку міжкультурних комунікацій підприємства громадського харчування.

Різні види та форми гостинності у своїй основі містять головні постулати міжкультурної комунікації:

- творча взаємодія полягає у спостереженні за культурою інших національностей і збагачення власного культурного досвіду;
- терпимість до іншого полягає у розумінні та прийнятті певних особливостей інших культур;
- прагнення довідатися причину іншої поведінки, зрозуміти та прийняти

ii.

У гостинності це виражається таким чином, що найбільш розвинені,

ритуально-церемоніальні форми розраховані на гостя, що прибув здалеку; і гість, і господар прагнуть зрозуміти та дотримуватись правил поведінки один одного, і в кожного є свої права та зобов'язання. Гостинність з'являється у вигляді ритуально-ситуативної гри, де головні рольові учасники – господар і гість – неминуче зіштовхнувшись з проблемами міжкультурного взаєморозуміння, знаючи культуру, прийняту у рідному середовищі проживання, повинні зрозуміти та прийняти інший стиль думки та поведінки.

Процес удосконалювання міжкультурних комунікацій у ресторані складається з ряду послідовних кроків, які не можуть відбуватися окремо один від одного або в іншій послідовності, представлені у табл. 1.3 [14, с. 324].

Таблиця 1.3

#### Етапи оцінювання міжкультурних комунікацій у ресторані

Етапи	Характеристика
1 етап	Оцінювання міжкультурних комунікацій, що існують на даному етапі. На основі емпіричного дослідження, що включає опитування клієнтів ресторану, оцінюються по 5-бальній шкалі фактори. Збір інформації здійснюється шляхом опитування
2 етап	Виведення інтегрального оцінювання міжкультурних комунікацій у ресторані та порівняння його з максимальним оцінюванням
3 етап	Розроблення заходів, спрямованих на підвищення інтегрального оцінювання міжкультурних комунікацій у ресторані, заснованого на виявлених недоліках, на попередніх етапах
4 етап	Оцінювання ефективності запропонованих заходів, зокрема повторне дослідження міжкультурних комунікацій клієнтів ресторану та порівняння показника з попереднім періодом

Варто ретельніше зупинитися на заходах, що сприяють підвищенню міжкультурних комунікацій клієнтів. Серед таких заходів можна назвати вдосконалювання методів управління персоналом, зокрема, сюди відноситься ефективна система мотивації працівників, орієнтована на високу якість обслуговування клієнтів.

Проведення навчальних курсів і семінарів по підвищенні міжкультурних комунікацій. Не менш важливим можна назвати забезпечення рестораном достатньої кількості посуду та столових приладів, забезпечення чистоти приміщень, дотримання санітарних вимог до утримання кухні та приміщень. Ще одним сучасним інструментом підвищення міжкультурних комунікацій

клієнтів є забезпечення їх лояльності, яка досягається завдяки різним знижкам і бонусам.

Найбільш відомий і популярний показник лояльності – дисконтні програми. Їхня сутність полягає у забезпеченні покупцю економічної вигоди у формі повернення частини вартості товару у момент здійснення покупки. Тут є присутньою матеріальна вигода. Другий, не менш популярний показник – розіграші призів серед клієнтів, що відвідують ресторан певний час. І навіть якщо приз не дуже потрібний клієнту – однаково емоції, які супроводжували його отримання, залишають позитивне враження про ресторан [22, с. 56].

Останнім часом з'явилася нова тенденція у забезпеченні лояльності – накопичувальні дисконтні програми. У них вигода визначається від активності самого покупця: отримання вигоди залежить від частоти та суми відвідувань. Четвертий тип – бонусні програми. Їхня сутність полягає в отриманні балів при відвідуванні ресторанів, нагромадивши певну кількість яких можна обміняти їх або придбати інші страви. Доречно підкреслити, що товар (на відміну від розіграшів) покупцю потрібний. Ще одним не менш важливим елементом програми лояльності клієнтів виступають подарункові сертифікати у формі пластикової карти. Даний варіант більш практичний і вигідний від звичайного, паперового сертифіката. Подарункова карта показує фірмовий стиль, рекламує страви ресторану, а після використання може бути пред'явлена в якості дисконтної карти або використана у розіграші призів.

Для оцінювання ефективності заходу щодо підвищення міжкультурних комунікацій багато експертів по менеджменту пропонують використовувати ключові показники ефективності, які, по-перше, будуть ґрунтуватися та “прив'язуватися” за цілями, а, по-друге, обов'язково повинні розраховуватися до та після впровадження заходу. До найбільш важливих ключових показників ефективності ресторану відносяться наступні: доходи від реалізації; обсяг продажів; середня сума чека; кількість клієнтів; кількість нових клієнтів; відсоток повторних відвідувань; ступінь задоволеності клієнтів тощо.

У сучасній діловій міжкультурній комунікації виділяється також напрямок – “ділова гостинність”, головною метою якої є встановлення довгострокових і багатосторонніх зв’язків між партнерами й, відповідно, збільшення доходів. Врахування національних особливостей ділового спілкування сприяє досягненню високого рівня переговорного процесу та підвищення якості роботи. Звичайно, розвиток міжнародних зв’язків, ріст глобалізації, свобода пересування приводить до “розмивання” національних меж; людини, що виросла, що й отримала освіту в іншому середовищі, мимоволі створюватиме комбіновану модель поведінки. Саме тому, щоб бути готовим до нових форм міжособистісного спілкування та новим принципам ведення діалогу, так важливі вчасно отримані знання про культуру, традиції та звичаї різних народів. При вдумливому та професійному підході, гостинність у сучасному світі, яка споконвічно в історії свого розвитку так і буде відігравати важливу роль, прищеплюючи чуйність до культурних відмінностей і різноманіття, створюючи надійну платформу для плідної міжкультурної комунікації [38, с. 114].

## **2. АНАЛІТИЧНО-РОЗРАХУНКОВИЙ РОЗДІЛ ДОСЛІДЖЕННЯ ЯКОСТІ ОСБСЛУГОВУВАННЯ У РЕСТОРАНІ “ЧЕРЧІЛЬ”**

### **2.1. Загальна характеристика управлінської діяльності ресторану “Черчіль”**

Ресторан “Черчіль” працює на ресторанному ринку м. Тернопіль понад 10 років. Місцезнаходження підприємства: м. Тернопіль, вул. Бродівська, 5 А.

Досліджуване ресторанне господарство є фізичною особою, володіє відокремленим майном, має самостійний баланс, від свого імені набуває майнові та особисті немайнові права, несе обов’язки, може бути позивачем та відповідачем у суді, арбітражному суді, має право укладати угоди. Загалом ресторанне господарство – вид економічної діяльності суб’єктів господарської діяльності щодо надання послуг для задоволення потреб споживачів у харчуванні з організуванням дозвілля або без нього. У свою чергу, заклад ресторанного господарства – організаційно-структурна одиниця у сфері ресторанного господарства, яка здійснює виробничо-торговельну діяльність: виробляє і (або) доготовляє, продає й організовує споживання продукції власного виробництва та закупних товарів, може організовувати дозвілля споживачів.

Головними особливостями ресторанного продукту є:

1. Часовий інтервал надання послуги. В умовах сучасної ринкової конкуренції швидке й якісне обслуговування є запорукою успіху. Саме якість обслуговування служить основним критерієм вибору підприємства ресторанного бізнесу відвідувачем.

2. Невідчутність. Ресторанні послуги не можна виміряти й оцінити до того, як вони представлені споживачу.

3. Невіддільність персоналу. Персонал закладу розглядається споживачем, як його невід'ємна частина. При взаємодії споживача та персоналу формується замкнений цикл відносин. Тут особливо важливо надати клієнту якісну послугу з метою його повторного залучення в обслуговування.

4. Обмежений час зберігання. Ресторанні послуги розраховані на задоволення потреб клієнта у певний проміжок часу.

Не продана вчасно послуга вже не приносить потенційного доходу, тому що не може бути збережена у часі та просторі.

5. Сезонність попиту. Основний приплив відвідувачів спостерігається в осінньо-зимовий період, тому що літо є періодом відпусток. Коливання попиту для даної сфери є постійними. Пік попиту припадає на святкові дні.

6. Залежність від зовнішнього середовища. На рівень продажів і ефективність ведення бізнесу суттєво впливає зовнішнє середовище підприємства ресторанного бізнесу.

7. Висока частка постійних витрат. У сфері ресторанного бізнесу високі витрати на: оренду, технічне постачання, ремонт, обслуговування устаткування, витрати на енергію, заробітну плату персоналу, які є залежні від обсягу виробництва. Більша частка власного капіталу йде на розвиток, пов'язаний з довгостроковою перспективою.

До найважливіших характеристик ресторанної послуги, що забезпечують її здатність задовольняти певні потреби клієнта, відносяться: надійність; люб'язність; довірливість; лояльність; комунікативність; уважне ставлення.

Для продукування послуг і їх реалізації підприємство ресторанного бізнесу оперує основними й обіговими засобами. У зв'язку з тим, що підприємство ресторанного бізнесу повинно постійно бути готовим до надання послуг, процес їх створення та реалізації перебуває поза тимчасовими межами. Ресторатор повинен обов'язково брати до уваги нерівномірність попиту, створюючи резерви основних, оборотних й інших коштів.

Ще однією особливістю ресторанних послуг, що відрізняє їх від послуг промисловості, де більшою мірою використовуються машини й автомати, є



постійна участь людей у ресторанному процесі. Саме вплив людського фактору на процес надання послуг викликає одну з більших проблем ресторанного бізнесу – мінливість якості та пов'язаний з нею недолік стандартизації. Для вирішення цієї проблеми у більшості підприємств розробляються власні стандарти обслуговування – систему обов'язкових для виконання норм обслуговування клієнтів, покликаних гарантувати необхідний рівень якості надаваних послуг. Стандартизація допомагає визначити критерії оцінювання рівня обслуговування й діяльності персоналу.

Таким чином, однією з найважливіших складових успіху для підприємств ресторанного бізнесу є наявність кваліфікованого та гарно навченого персоналу. Від якості взаємодії працівників, їх здатності створити певну атмосферу для клієнтів прямо залежить прибуток. У системі продажів бере участь увесь персонал підприємства ресторанного бізнесу. Проте, є ключові фігури, здатні у значній мірі впливати на поведінку інших працівників, створювати сприятливу робочу атмосферу, формувати злагоджену команду однодумців. Через них відбувається впровадження відповідної корпоративної культури в усій структурі підприємства.

Специфіка ресторанного бізнесу така, що власник підприємства найчастіше є його керуючим. Саме він формує концепцію, визначає спрямованість і стиль. Контроль над виробничими процесами, що відбуваються на кухні, здійснює шеф-кухар. Він підкоряється безпосередньо керуючому і його заступникові, якщо такий є.

Звичайно, шеф-кухар має належність до одного підприємства ресторанного бізнесу, його ім'я асоціюють з іменем підприємства, де він працює, і вся майстерність, якою він володіє, вважається втіленням в його роботі на певного ресторатора. Навіть якщо найнятий шеф-кухар ще не знаменитий, але дуже здібний, то ресторатор може посприяти його професійному розвитку. Це буде гарний внесок в основного працівника підприємства ресторанного бізнесу, що піднімає престиж усього закладу.

Своє враження про підприємство ресторанного бізнесу клієнт формує у значній мірі від рівня обслуговування, де важлива роль приділяється офіціанту. Багато у чому саме від його професіоналізму залежить враження, яке складеться у клієнта про підприємство ресторанного бізнесу. І саме він є одним з найважливіших джерел інформації про клієнтів – їх запитам і побажанням.

В Україні існує серйозна проблема з професійними офіціантами. Як правило, доводиться йти на такий крок, як “донавчання” на місці.

Основні вимоги, пропоновані до офіціанта, можна сформулювати у такий спосіб:

- володіння ресторанним етикетом;
- гарне знання структури ресторанного бізнесу та існуючої системи обслуговування;
- акуратність й охайність;
- вміння продавати;
- піклуватися про свого клієнта, обслуговувати стильно й оперативно, вгадуючи бажання клієнта.

Успішний офіціант споконвічно любить спілкуватися з людьми та має схильність бути ввічливим і послужливим.

Ресторанний бізнес відрізняється частим виникненням позаштатних ситуацій. Власні норми та принципи роботи підприємства ресторанного бізнесу, звичайно, містять позаплановані варіанти вирішення схожих проблем. Міжнародна асоціація обслуговування клієнтів провела дослідження, які показали, що залучення нового клієнта обходиться підприємству ресторанного бізнесу у 5 разів дорожче, ніж збереження старого. Дослідження Інституту програм досліджень по технічному сприянню виявило, що 90% клієнтів, не задоволених обслуговуванням, більше ніколи не скористаються послугами даного підприємства. Крім того, кожний з цих 90% намагається поділитися своїми негативними враженнями з дев'ятьма іншими потенційними клієнтами. Однак від 55 до 75% відвідувачів знову відвідають підприємство, яке

задовольнило їхні скарги. У випадку швидкого вирішення проблеми кількість відвідувачів, що повернулися, зростає до 95%.

Постійне вдосконалювання ресторанних технологій здійснюється з метою втримання конкурентних позицій. Новітнє устаткування дозволяє суттєво скоротити процес готування їжі, зберігаючи при цьому всі корисні властивості продуктів і збільшуючи терміни зберігання готових страв. Крім того, сучасне устаткування допомагає в оптимізації процесу обслуговування, роблячи його більш швидким та якісним. Однак деякі ресторатори навмисне не використовують новітнє устаткування, тому що вважають, що необхідно зберегти традиції домашньої кухні, у цьому випадку додаткова конкурентна перевага здобувається за рахунок іміджу закладу.

Ресторатор, маючи на руках бізнес-план підприємства та збираючись приступити до практичної реалізації проєкту, доходить висновку, що наявні у продажі або оренді приміщення необхідно доопрацьовувати. Є загальні прийоми впливу на людську психіку: на підприємстві ресторанного бізнесу потрібно створити майже домашню обстановку, комфорт і затишок. Не даремно використовується приглушене світло – воно створює відчуття замкнутості приміщення, захищеності, при цьому багато недоліків архітектури не є видимими. Великі дерев'яні меблі з товстого бруса також створюють враження надійності, стабільності та заспокоюють клієнта, щоб він думав лише про замовлення й отримання задоволення від обслуговування, а не про те, що йому може перешкодити. Над формуванням вигляду закладу логічно подумати завчасно, на стадії проєкту.

Ресторанний бізнес є сферою діяльності, дуже чутливою до змін економічного клімату навіть за відносно стабільної економіки, а у випадку виникнення кризи він зазнає значних втрат. За статистичними даними, ресторанне господарство України перебуває у кризі, що відбивається на негативній динаміці показників його функціонування.

Режим роботи загальнодоступних підприємств ресторанного господарства диференційований за містами та типами підприємств і

встановлюється індивідуально. Проте, як правило, їдальні та буфети працюють з 8.00 до 20.00 години, кафе – з 9.00 до 21.00–22.00, ресторани в основному – з 11.00 до 23.00.

У вітчизняних ресторанных закладах прийнято наступний режим роботи:

- ресторану – з 8.00 до 11.00 на сніданки;
- ресторану – з 12.00 до 23.00 за меню;
- бару при вестибюлі – цілодобово;
- фітнес-бару – з 10.00 до 22.00;
- кафе на 25 місць – з 8.00 до 20.00.

По виробничо-торговій ознаці (з урахуванням виконання функцій по приготуванню та реалізації їжі) підприємства громадського харчування поділяються на заготівельні, доготівельні та підприємства з повним циклом виробництва.

Професійно-кваліфікаційний склад працівників виробництва й обслуговувального персоналу має забезпечувати виконання вимог згідно з Довідником. Інформацію про тип і клас закладу, належність, режим його роботи потрібно розміщувати на фасаді приміщення.

Працівники у ресторанному закладі працюють чесно та сумлінно, дотримуються дисципліни праці, своєчасно та точно виконують розпорядження власника, підвищують продуктивність праці, поліпшують якість продукції, дотримуються технологічної дисципліни, вимог по охороні прані, техніці безпеки та виробничій санітарії. Це основні обов'язки працюючих ресторану “Черчіль”. Доповненням до режиму роботи, встановленого на підприємстві, є графіки змінності, графіки відпусток та інші локальні акти, що регулюють час роботи та відпочинку працюючих. Одним із методів забезпечення дисципліни праці у ресторанному закладі (згідно зі ст. 140 КЗпП) є заохочення, стимулювання ініціативи працівника, спрямоване на сумлінне виконання ним його трудових обов'язків. Саме тому заохочення є важливим елементом внутрішнього трудового розпорядку.

Невиконання трудових обов'язків у ресторані тягне застосування до нього різних видів дисциплінарної відповідальності. Дисциплінарна відповідальність – це застосування до працівника видів дисциплінарного стягнення у результаті осуду його трудової поведінки. До дисциплінарних провин заклад ресторанного господарства зокрема відносить спізнання, прогули, невиконання норм виробітку. Відповідно до ст. 147 КЗпП України, за порушення трудової дисципліни до працівника може бути застосовано лише один з таких заходів стягнення – догана та звільнення.

Підприємства харчування повинні бути обладнані системами оповіщення та засобами захисту від пожежі, передбаченими Правилами пожежної безпеки.

У ресторані “Черчіль” діють строгі правила санітарії, коли обслуговуючий персонал в обов'язковому порядку повинен мити руки:

- після паління;
- після споживання їжі;
- після відвідування туалетної кімнати;
- перед початком роботи;
- після миття підлоги та зміни сміттєвих бачків;
- після зміни робочої ділянки;
- після роботи з грошима.

Кожен знаходить собі страву до душі у ресторані “Черчіль”. Гостей приваблює тут тепла, особлива обстановка, відмінна якість страв, спокійна, затишна атмосфера. Багато гостей міста Тернопіль люблять заходити у ресторанний заклад. Заклад має зручне розташування. Саму будівлю підприємства історично було відведено під їдальню.

Обстановка ресторану представлена наступними складовими. Затишний зал, м'яке, приглушене світло, доброзичливість обслуговуючого персоналу створюють романтичний настрій. У цьому закладі організуються банкети та вечори, обслуговуються туристичні групи (до 50 осіб), а також пропонується виїзне обслуговування фуршетів, весіль. Кухарі пропонують велике

різноманіття страв з свинини, яловичини, риби, курей. Встановлена середня ціна на страви. Години роботи щодня – з 11.00 до 02.00.

Для проведення корпоративних заходів ресторан “Черчіль” пропонує замовити банкет. Творча група з радістю складе програму свята:

- музичний супровід (жива музика, DJ);
- танцювальні виступи (танець живота, бальні танці, стриптиз);
- ексклюзивний сценарій конкретно для певної організації;
- кращі провідні виконавці міста;
- прикраса залу.

Усі графіки виходу на роботу повинні складатися з урахуванням норм чинного трудового законодавства. Тривалість робочого тижня для працівників ресторану складає 41 год. Перерва для відпочинку та харчування тривалістю не більше 2 год. не включається у робочий час. Час початку та закінчення перерви визначається Правилами внутрішнього трудового розпорядку даного ресторану та графіком роботи. Графіки роботи складаються на місяць і доводяться до відома кожного працівника не пізніше, ніж за 2 тижні до введення їх в дію; а якщо режим роботи ресторану не змінюється, то за 3 дні до початку місяця.

Структура управління ресторану “Черчіль” є функціональною. Кожен орган управління спеціалізується на виконанні окремих видів управлінської діяльності. Виконання вказівок функціональних підрозділів є обов’язковим для виробничих підрозділів. Перевагою такої структури є висока компетентність функціональних керівників. Організаційна структура управління ресторану “Черчіль” є адаптивною, оскільки, здатна пристосовуватись до змін, які відбуваються у зовнішньому середовищі та адекватною, оскільки, має у собі відповідність параметрам керованої системи. Проте, їй притаманна спеціалізація, оскільки існує обмеження та конкретизація сфери діяльності кожної керуючої ланки. Не виникають труднощі для персоналу у розумінні та пристосуванні до такої форми управління ресторану “Черчіль”.

Послуга – це трудова доцільна діяльність, результати якої відображаються у корисному ефекті, особливій споживчій вартості.

Особливістю послуги є збіг у часі та у просторі процесів виробництва, реалізації та споживання її споживчої вартості. Виробництво послуг може бути, а може і не бути пов'язане з товаром у його матеріальному вигляді.

Послугам у ресторанній сфері притаманні чотири характеристики:

1. Послуги невідчутні. Їх неможливо побачити, спробувати на смак, почути чи понюхати до моменту придбання. Покупець змушений просто вірити продавцю на слово.

Для зміцнення довіри до себе з боку клієнтів постачальник послуг може прийняти ряд конкретних заходів. По-перше, він може підвищити відчутність свого товару. По-друге, для підвищення ступеня довіри підприємство може придумати для своєї послуги марочну назву, наприклад, обслуговування “На червоному килимі” (тобто як високих почесних гостей) тощо. По-третє, для створення атмосфери довіри підприємство ресторанного господарства може залучити до пропаганди своєї послуги знаменитість.

2. Послуга невід’ємна від свого джерела – чи це людина, чи машина, тоді як товар у матеріальному вигляді існує незалежно від присутності або відсутності його джерела.

3. Непостійність якості. Якість послуг коливається у широких межах залежно від їх постачальників, а також від часу та місця їх надання. Для забезпечення контролю якості послуг, підприємство може провести такий захід, як виділити кошти для залучення та навчання по-справжньому гарних фахівців. Ресторани та готелі витрачають значні суми на навчання обслуговуючого персоналу мистецтву якісних послуг.

4. Незбереженість. Послуги неможливо зберегти. В умовах постійності попиту незбереженість послуги не є проблемою, тому що можна завчасно належним чином скомплектувати підприємство. А от якщо попит коливається, перед закладами з надання послуг постають серйозні проблеми. Наприклад, з урахуванням потреби у перевезеннях замовлених обідів в офіс у години пік підприємствам ресторанного господарства доводиться мати набагато більше

транспортних засобів, ніж це було б необхідно при незмінному рівні попиту протягом усього дня.

У нормативних документах наведений перелік послуг ресторанного господарства та основні вимоги щодо їх надання. Послуги, які надаються споживачам на підприємствах ресторанного господарства, визначаються, як:

- послуги харчування;
- послуги з виготовлення кулінарної продукції та кондитерських виробів;
- послуги з організації споживання й обслуговування;
- послуги з реалізації кулінарної продукції;
- послуги з організації дозвілля;
- інформаційно-консультативні послуги тощо.

Відносини між споживачами і виконавцем у сфері надання послуг ресторанного господарства затверджені Наказом Міністерства економіки з питань європейської інтеграції України від 24.07.2002 р. № 219 “Правила роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства”, розроблені відповідно до Законів України “Про захист прав споживачів”, “Про безпечність та якість харчових продуктів”.

Послуги ресторанного господарства визначаються виконавцем (підприємством ресторанного господарства) відповідно до його типу (а для ресторанів і барів – їх класом), і якщо це передбачено нормативними актами України – підтверджуються органом сертифікації відповідно до державного стандарту. Підприємства ресторанного господарства, які реалізують алкогольні, тютюнові вироби, зобов’язані мати ліцензію на цей вид діяльності. У випадку тимчасового припинення надання послуг (для проведення планових санітарних днів, ремонту та в інших випадках) підприємство зобов’язане своєчасно надати споживачу інформацію про дату та терміни припинення своєї діяльності та повідомити органи місцевого самоврядування.

Послуги ресторанного господарства незалежно від типу підприємства повинні:

- відповідати цільовому призначенню;



- точно та своєчасно надаватися;
- бути безпечними й екологічними;
- бути ергономічними та комфортними;
- бути естетичними;
- відповідати культурному обслуговуванню;
- бути соціально адресованими;
- бути інформативними.

Виробник продукції, послуг ресторанного господарства повинен знати, що його діяльність регламентується низкою нормативних документів, законодавчих актів, правил. Нормативні документи закріплюють обов'язки за окремими підрозділами та службами, посадовими особами підприємства ресторанного господарства, визначають порядок їх взаємодії та субординації, регламентують процес виконання різних операцій під час надання послуг ресторанного господарства. Стратегія високої якості та безпеки послуг на підприємстві ресторанного господарства передбачає постійну й особисту участь керівництва у виробничих питаннях. З цією метою кожне підприємство ресторанного господарства, як правило, незалежно від типу та класу та форми належності, розробляє та впроваджує стандарт обслуговування. Це підтвердить та забезпечить заявлений рівень якості та безпеки послуг, які воно надає, з метою захисту інтересів споживачів.

Між рівнями та ланками управління ресторанного підприємства поступово налагоджуються раціональні зв'язки, інформація передається вчасно, точно та достовірно, оскільки існує внутріфірмова мережа. Кожен орган управління ресторану "Черчіль" спеціалізується на виконанні окремих видів управлінської діяльності. Виконання вказівок функціональних підрозділів є обов'язковим для виробничих підрозділів. Перевагою такої структури є висока компетентність функціональних керівників. Між рівнями та ланками управління поступово налагоджуються раціональні зв'язки, інформація передається вчасно, точно та достовірно, оскільки існує ще й внутріфірмова мережа. На ресторанному підприємстві існує демократичний стиль управління,

якому притаманні високий ступінь децентралізації влади, самоконтроль у процесі роботи та контроль керівника по її завершенні, невимушеність у спілкуванні, активна участь підлеглих у прийнятті рішень, вплив переконання, влада винагороди.

Господарські операції ресторану “Черчіль” відображені в обліку методом суцільного та безперервного документування. Основні засоби відображені в обліку за фактичними витратами на їх придбання, доставку встановлення, спорудження або виготовлення. Нарахування амортизації основних засобів проводиться у відповідності з податковим законодавством України. Амортизація нараховується методом зменшення залишку, шляхом використання встановлених норм до залишкової вартості основних засобів на початок звітного періоду. Запаси ресторанного закладу включають сировину та матеріали, паливо, запасні частини, готову продукцію, малоцінні та швидкозношуючі продукти на складі. Запаси облікуються за собівартістю, яка включає витрати на придбання, доставку.

У ресторані “Черчіль” застосовується обслуговування персоналом, так як комфорт відіграє більш важливу роль, ніж чинник часу обслуговування. У ресторані встановлюється норма обслуговування споживачів офіціантами, яка характеризує його клас. Сучасна технологія, обладнання й організація обслуговування дозволяють забезпечити приготування їжі протягом декількох хвилин і високу пропускну спроможність залу. В умовах зростаючої конкуренції значний розвиток отримує нова технологія масового обслуговування.

На даний момент ресторанний заклад працює і має грандіозні плани по удосконаленні внутрішньої системи. Це зміна постачальників продуктів харчування, алкогольних напоїв, посуду тощо. Зараз проводиться косметичний ремонт ресторану і до кінця грудня планують його закінчити. Змінюючи постачальників змінюється ціна на товари, тим самим зменшується собівартість заготівельної продукції, але на даний момент зі становищем цін у країні не можна стверджувати, що йде здешевлення сировини, швидше за все йде мова

про збереження мінімального доходу.

Внутрішня система обслуговування у ресторанному закладі здійснюється за допомогою програми “TRIO”. Заклад систематизований на отримання замовлень через притери, які стоять на кожному процесі, які пов’язані між собою внутрішньою мережею Інтернет, за допомогою цього легко прослідкувати весь процес в он-лайн. Корекція меню у програмі може здійснювати головний керуючий закладу. Також є свої розподілення можливостей у програмі згідно займаної посади. Кожні дві неділі проходить переоблік продукції у ресторанному закладі. За допомогою програми “TRIO” можемо бачити фактичні залишки продукції та їх прихід у товарному вигляді. Якщо є мінуси по процесах, тоді вони вираховуються з працівників. Тут немає системи, яка списує мінуси на рахунок підприємства, оскільки це приватний бізнес, тут спостерігається все до дрібниць.

Важливою проблемою ресторану “Черчіль” є кваліфікований персонал, зі знанням іноземних мов. Також на підприємство обслуговування впливає несвоєчасне постачання товару, неправильний розрахунок коштів на закупівлю чи розрахунок самого товару. У наш час інколи неможливо розрахувати ресторатору, скільки потрібно того чи іншого продукту, скільки зробити запасів сировини. З тими ситуаціями, що виникли в Україні за останній час, наприклад, через епідемію COVID-19 та сильні морози, відвідувачів ресторану стало значно менше, це позначилося на доходах підприємства, списаннях товару, закупівлях. Різноманітні платежі ніхто не відміняв та не знижував, платити потрібно комунальні платежі та податкові збори, а найголовніше – це заробітна плата працівникам, які працювали згідно встановленого графіку підприємства.

Можна перерахувати ще багато причин організації роботи даного ресторанного закладу, але на кожному підприємстві ресторанного господарства вони свої, можна було б додати зміну кадрів, недостатню заробітну плату, некоректний графік роботи, недостатньо кваліфікації персоналу тощо, проте у ресторані “Черчіль” ці питання постають не дуже гостро.

## **2.2. Дослідження безпосереднього оточення підприємства ресторанного типу**

Аналізування конкурентних переваг ресторану “Черчіль” виділимо послідовно у ході дослідження його макро- та мікрооточення. Уся діяльність закладу побудована на принципі орієнтованості на споживача.

Аналізування близького оточення ресторану “Черчіль” необхідно провести за допомогою галузевого аналізування.

Основні бар’єри входу на ринок ресторанної галузі:

- ключові компетенції конкурентів – це, насамперед, довгий досвід роботи у галузі;
- торговельна марка. Споживачі звикли до відомих торговельних марок і важко звикають до нових;
- встановлені система клієнтських відносин і мережі збуту;
- певна доступність ресурсів;
- протидії конкурентів;
- досвідчені менеджери й маркетологи конкурентів.

Основні бар’єри виходу з ринку:

- втрати вкладених інвестицій;
- зниження репутації й іміджу ресторанного підприємства у зв’язку з невдачею у новій галузі.

Типові ключові фактори успіху (КФУ) для галузі ресторанного господарства наступні:

- торговельна марка;
- програма лояльності;
- рівень маркетингу та реклами;
- висока якість обслуговування споживачів.

Найбільш вагомим показником є висока якість обслуговування. Вважаємо, що досліджуваний ресторан “Черчіль” має високий рівень конкурентоспроможності. У нього висока частка ринку і більш високий рівень

якості обслуговування, які є головною конкурентною перевагою, однак недостатньо ефективною є програма лояльності.

Далі проведемо аналізування впливу 5 характеристик конкурентоспроможності згідно М. Портера (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Оцінювання ступеня впливу конкурентних характеристик на розвиток ресторану (по М. Портеру)

Характеристика	Ступінь впливу		
	слабка	нейтральна	сильна
Існуючі конкуренти	+		
Поява нових конкурентів			+
Вплив постачальників		+	
Вплив споживачів			+
Загроза появи продукту-замінника			+

Таким чином, за результатами аналізування чинників впливу по М. Портеру, бачимо, що суттєвий вплив на діяльність підприємства ресторанного типу можуть скласти нові конкуренти, падіння попиту споживачів і загроза появи товару-замінника. На основі проведеного аналізування ринку можна відзначити високий рівень конкурентоспроможності ресторану “Черчіль” на місцевому ринку.

Меню ресторану складається з декількох розділів, завдяки чому полегшується пошук потрібної страви або напою: бізнес-ланч, основні страви, кімчі-аркуш, закуски та салати, супи, гарячі блюда, десерти, напої.

Проведемо аналізування зовнішнього середовища закладу харчування за допомогою табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Pest-аналізування зовнішнього середовища ресторану “Черчіль”

Фактор	Прояв	Можливі відповідні заходи
1	2	3
Економічні фактори		
Рівень безробіття	Низький попит на товари та послуги	Установлення прийнятних цін для всіх категорій споживачів
Рівень інфляції	Недостатність коштів населення для отримання послуг та товарів	Встановлення прийнятних цін для всіх категорій споживачів

Продовження табл. 2.2

1	2	3
Високі ціни на енергоресурси	Збільшення собівартості товарів і послуг	Економія ресурсів
Пасивна інвестиційна політика	Відсутність інвестицій, необхідних для розширення	Пропозиція інвесторам прибуткового та надійного інвестиційного проєкту
Політичні фактори		
Клієнти	Ослаблення дисципліни платежів і поставок	Розроблення заходів для прийнятному погашенню дебіторської заборгованості
Високі ціни на сировину	Підвищення цін на товари	Пошук нових партнерів
Зниження стабільності суспільстві	Збільшення ймовірності соціальних потрясінь	Страховання постачань, стимулювання постачальників
Соціокультурні фактори		
Ріст мобільності населення	Відтік працівників	Удосконалювання системи стимулювання працівників, система бонусів і премій
Активність споживачів	Нестача трудових ресурсів для задоволення потреб усіх клієнтів	Підвищення кількості працівників, автоматизація праці
Зниження якості обслуговування клієнтів	Відтік клієнтів	Моніторинг обслуговування, проведення семінарів по якості обслуговування
Конфліктні ситуації серед персоналу	Зниження продуктивності праці	Налагодження трудової дисципліни, введення спільних традицій
Технологічні фактори		
Науково-технічний прогрес у сфері послуг	Поява нових ідей	Додаткові вкладення у “ноу-хау”
Науково-технічний прогрес у соціальній сфері	Ріст рівня потреб населення	Маркетинг, покращення умов праці працівників

Таким чином, при проведенні Pest-аналізування можна відзначити основні напрямки для розроблення стратегії:

- додаткові вкладення у “ноу-хау”;
- покращення умов праці працівників;
- встановлення прийнятних цін для всіх категорій споживачів.

Необхідно провести емпіричне дослідження рівня розвитку міжкультурних комунікацій у ресторані “Черчіль” по наступних блоках:

- ступінь безпеки й екологічності обслуговування;
- естетика інтер’єру, забезпечення комфортних умов обслуговування;
- наявність достатньої кількості посуду та приладів;

- знання психологічних особливостей клієнтів у процесі обслуговування;
- дотримання етичних норм в обслуговуванні;
- знання правил черговості обслуговування клієнтів;
- знання правил пропозиції різних страв і напоїв, а також прийомів їх подачі;
- знання правил сервірування столу;
- взаємини з клієнтами;
- відповідність зовнішнього вигляду, гігієна, охайність працівників ресторану;
- швидкість обслуговування клієнтів;
- наявність асортиментів страв і напоїв.

Режим роботи цеху визначаємо згідно зі схемою технологічного процесу ресторану “Черчіль”.

Таблиця 2.3

Схема технологічного процесу закладу харчування

Операції і їх режими	Виробничі, торговельні та допоміжні приміщення	Застосовуване обладнання
Приймання продуктів 6 <sup>00</sup> – 15 <sup>00</sup> год.	Завантажувальна	Ваги товарні, візки вантажний
Зберігання продуктів (відповідно до санітарних вимог)	Складські приміщення	Стелажі, підтоварники, контейнери, холодильні камери (шафи)
Підготовка продуктів до теплової обробки 6 <sup>30</sup> – 18 <sup>30</sup> год.	Заготівельні цехи: Цех доробки напівфабрикатів, цех обробки зелені	Столи, мийні ванни, холодильні шафи, механічне обладнання
Готування продукції 7 <sup>00</sup> – 22 <sup>30</sup> год.	Доготівельні цехи: гарячий, холодний	Теплове, механічне, допоміжне устаткування
Реалізація продукції 8 <sup>00</sup> – 11 <sup>00</sup> год 12 <sup>00</sup> – 23 <sup>00</sup> год.	Шведська лінія Роздавальна Барні стійки	Шведська лінія, Лінія роздачі, барна стійка
Організація споживання продукції з 8.00 до 11.00 год. з 12.00 до 23.00 з 10.00 до 22.00 з 8.00 до 20.00	Банкетний зал ресторану Зал ресторану Зал фітнес-бару Зал кафе	Меблі
Цілодобово	Зал бару при вестибюлі	

Послуга має наступні властивості, які вірно названі стандартними показниками:

- показники призначення;
- показники безпеки;
- показники надійності;
- показники професійного рівня персоналу.

Такий склад показників якості застосуємо для більшості видів послуг і орієнтований не тільки на проведення оцінювання задоволеності споживачів, він також дозволяє використовувати його для проектування послуг і внутрішнього оцінювання діяльності. Разом з тим, у стандарті є ряд недоліків. Зокрема, до показників призначення віднесений цілий ряд показників, що характеризує інші споживчі властивості послуги, такі як сумісність, ергономічність, доступність, а також показники, що характеризують основні можливості підприємства по наданні послуги, серед яких слід виділити матеріально-технічну базу підприємства; санітарно-гігієнічні й ергономічні умови обслуговування споживачів; етика спілкування та можливість отримання додаткових послуг. На наш погляд, їх необхідно розмежовувати. Наведені три групи підходів розвиваються, як альтернативні, але такими, по суті, не є. На цій підставі можна відзначити роботи деяких авторів, підходи яких можна об'єднати у четверту групу під назвою "інтегральні".

Є. Гуммесон висунув ідею про те, що послуга складається з трьох елементів – обслуговування, матеріального елемента й інформаційних технологій. Якість кожного з цих елементів може бути охарактеризована певним складом споживчих властивостей (табл. 2.3). На нашу точку зору, переваги такого підходу очевидні, тому що він дозволяє ідентифікувати не тільки об'єкти управління ресторанного закладу, але також і ключові властивості, які повинні відповідати вимогам споживача. Подальша деталізація такого підходу можлива шляхом визначення конкретних показників, що характеризують окремі властивості. Більшість підходів до визначення споживчих властивостей і показників якості послуг готельно-ресторанної сфери



орієнтована на дослідження думки споживачів.

Таблиця 2.3

Типологія споживчих властивостей послуги

Елемент	Споживчі властивості елемента		
Обслуговування	Надійність, чуйність, впевненість, емпатія		
Матеріальність	Якість результату послуги: - надійність; - ефективність; - наявність додаткових властивостей; - відповідність технічним вимогам; - ремонт придатність; - естетичність.	Психологічне сприйняття якості: - візуалізованість; - керованість; - універсальність; - обмеження використання; - контрольованість; - простота використання; - відповідна реакція.	Якість фізичного оточення: - приховані фактори; - функціональність; - естетичність; - обслуговуючий персонал; - інші споживачі; - інші люди.
Інформаційні технології	Надійність, адаптованість, захищеність, простота у використанні		

Якість послуг залежить від розбіжності очікування та сприйняття клієнтів щодо фактично наданої послуги у розрізі наступних 11 складових:

- надійність – надання обіцяної послуги у встановлений час і без помилок;
- оперативність – здатність ефективно управляти скаргами й оперативність обслуговування;
- кастомізація – прагнення та здатність адаптувати послугу з метою задоволення вимог споживача;
- довіра – ступінь, до якого споживач схильний вірити виконавцеві послуги (внесок у формування даної властивості вносять і репутація ресторану, й особисті якості обслуговуючого персоналу);
- компетентність – наявність у персоналу знань, навичок й інформації, необхідних для ефективного надання послуги;
- доступність – простота доступу до отримання послуги та зв'язки з ресторанним закладом;
- ввічливість – повага, увага та дружнє ставлення, які демонструє обслуговуючий персонал ресторанного підприємства своїм клієнтам;

- безпека – відсутність небезпеки, ризику та сумнівів у споживача з приводу послуги; поєднує фізичну та фінансову безпеку та конфіденційність;

- комунікативність – надання споживачу інформації про послугу на зрозумілій йому мові, а також здатність вислухати клієнта;

- матеріальність, що відображає стан будинків, споруд, устаткування, інструменту, приміщень ресторану “Черчіль”, а також зовнішній вигляд персоналу;

- знання клієнта – розуміння його потреб і специфічних потреб, забезпечення особистої уваги та визнання постійних клієнтів.

Вище перелічені змінні є тісно взаємозалежними, що дає можливість об’єднати їх у п’ять критеріїв: матеріальність, надійність, оперативність, впевненість і співпереживання.

Склад споживчих властивостей послуги ресторанного закладу наступний:

- професіоналізм і навички, що містять не тільки компетентність персоналу, але також забезпеченість ресурсами та систему управління;

- поведінка та відношення персоналу, що відображають дружнє відношення працюючих і готовність до вирішення проблем клієнта;

- доступність і гнучкість, що характеризують відповідність місця розташування й організації роботи ресторану можливостям доступу до послуг, а також можливостям його адаптації до індивідуальних вимог клієнта;

- надійність і довіра, що поєднують надійність усього ресторанного закладу у цілому, його процесів і персоналу;

- відновлення послуги, що відображає здатність підприємства ресторанного господарства задовольняти скарги клієнта та виправляти недоліки послуги;

- репутація, яка дозволяє судити про прагнення ресторанного закладу до надання високоякісних послуг з урахуванням інтересів покупців при збереженні розумної ціни.

На наш погляд, наведений підхід відображає лише характеристики якості надаваного обслуговування, що мають особливе значення для оцінювання

послуг ресторану “Черчіль”, які мають так звані властивості довіри. Однак, незважаючи на певні переваги, зазначений склад показників якості послуг не є ні повним, ні достатньо систематизованим. Він відволікає від сутності самої послуги, а також якості її результатів.

### 2.3. Дослідження фінансового управління ресторану “Черчіль”

Проаналізуємо зміни у русі кадрових ресурсів ресторану “Черчіль”. Для цього розрахуємо такі показники: коефіцієнт плинності кадрів, а також коефіцієнти оборотів по прийняттю (вибуттю) працівників ресторану (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка руху кадрових ресурсів ресторану  
“Черчіль” за 2018-2020 рр.

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Абсолютне відхилення, осіб		Відносне відхилення, %	
				2019 р до 2018 р.	2020 р. до 2019 р.	2019 р. до 2018 р.	2020 р. до 2019 р.
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	4	3	4	-1	1	-33,33	25,00
Кількість прийнятих на роботу, осіб	5	13	10	8	-3	61,54	-30,00
Кількість звільнених з роботи, осіб	1	6	4	5	-2	83,33	-50,00
Кількість звільнених за власним бажанням та за порушенням трудової дисципліни, осіб	0	2	1	2	-1	100,00	-100,00
Коефіцієнт обороту по прийому, %	1,25	4,33	2,50	3,08333	-1,8333	71,15	-73,33
Коефіцієнт обороту по вибуттю, %	0,25	2,00	1,00	1,75	-1	87,50	-100,00
Коефіцієнт плинності кадрів, %	0,25	1,33	0,75	1,08333	-0,5833	81,25	-77,78

Отже, як бачимо з табл. 2.4, зміни у структурі персоналу є незначними. Так як в ресторані “Оскар” невелика плинність кадрів, проте вона спочатку зменшується у 2019 році порівняно з 2018 роком, а потім в 2020 році знову зростає у порівнянні з 2019 роком. Звернемо увагу що у ресторанному закладі працювало всього 6 людей станом на 2020 рік за основним місцем роботи. Але навіть на таку незначну кількість працівників ресторан все одно гідно залишається на плаву, обслуговуючи все більшу кількість гостей, чим саме тримає свою марку та виділяється на фоні аналогічних закладів харчування.

Проаналізуємо, на скільки високою є ефективність використання робочої сили підприємства готельно-ресторанного господарства при такій незначній кількості працівників. Для цього розрахуємо такі показники, як: чисельність, склад, структура та динаміка персоналу підприємства ресторанного типу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз зміни чисельності персоналу ресторанного закладу за 2018-2020 роки

Категорія персоналу	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Абсолютне відхилення, осіб		Відносне відхилення, %	
	к-сть, осіб	%	к-сть, осіб	%	к-сть, осіб	%	2019 р. до 2018 р.	2020 р. до 2019 р.	2019 р. до 2018 р.	2020 р. до 2019 р.
Всього	4	100	3	100	4	100	-1	1	-33,33	25,00
1. Промисловий персонал, з них:	3	75,00	2	66,67	3	75	-1	1	-50,00	33,33
а) робітники	1	25,00	1	33,33	1	25	0	0	0,00	0,00
б) службовці	0	0,00	0	0,00	0	0	0	0	-	-
в) спеціалісти	1	25,00	0	0,00	1	25	-1	1	-	100,00
г) керівники	1	25,00	1	33,33	1	25	0	0	0,00	0,00
2. Непромисловий персонал	1	25,00	1	33,33	1	25	0	0	0,00	0,00

На основі даних з табл. 2.5 можна зробити висновок про те, що чисельність персоналу ресторан “Черчіль” фактично не змінюється упродовж аналізованого періоду. Так, наприклад у 2019 році порівняно з 2018 році кількість персоналу зменшилася на 1 особу, а у 2020 р. порівняно з 2019 роком знову збільшилася на 1 працівника.

Порівняємо відношення промислового та непромислового персоналу ресторанного закладу. Для кращого відображення намалюємо діаграму (рис. 2.1).

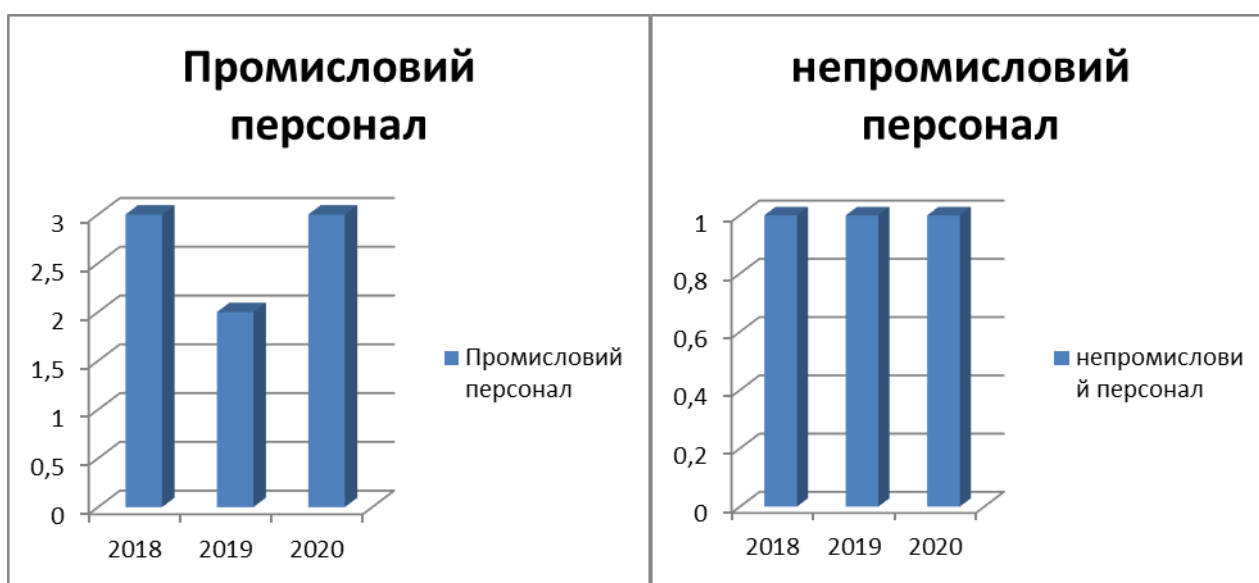


Рис. 2.1. Відношення промислового та непромислового персоналу ресторану “Черчіль” за 2018-2020 роки

Проведемо аналізування кількості працівників ресторану “Черчіль” за 2018-2020 роки, відповідно до їх якісного складу (табл. 2.6).

На основі даних табл. 2.3 можна зробити висновок про те, що чисельність персоналу закладу ресторанної сфери хоч і не значна, але, як видно зі статистики, кожного року у ресторані працює щонайменше один пенсіонер.

Проаналізуємо співвідношення працівників чоловіків та жінок за період 2018-2020 років. Для кращого відображення побудуємо діаграму (рис. 2.2).

**Кількість працівників ресторану “Черчіль”  
за якісним складом за 2018-2020 роки**

Показники	2018 р.		2019 р.		2020 р.	
	усього	з них жінки	усього	з них жінки	усього	з них жінки
Облікова кількість штатних працівників на кінець року, осіб	4	2	3	3	4	3
у т. ч.: прийняті на умовах неповного робочого дня	0	0	0	0	0	0
у віці 15-35 років	2	1	2	2	2	0
знаходяться у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами	0	0	0	0	0	0
знаходяться у відпустці по догляду за дитиною	0	0	0	0	0	0
проживають на території інших областей, ніж місце здійснення діяльності підприємства	2	0	1	1	2	2

Як бачимо з рис. 2.2, співвідношення чоловіків та жінок у ресторані станом на 2018 рік було рівним 50%, 50% чоловіків, у 2019 році працівників-чоловіків не було взагалі, а у 2020 році, співвідношення чоловіків/жінок було наступним: 75% жінок та 25% чоловіків



Рис. 2.2. Відношення працівників ресторану “Черчіль”  
по гендерній категорії за 2018-2020 роки

Аналізування фінансових результатів ресторанного підприємства представляє собою дослідження формування та використання фінансового результату, визначення основних тенденцій поведінки показників фінансового результату у динаміці, дослідження впливу основних факторів на формування фінансових результатів суб'єкта господарювання та отримання висновків, необхідних для подальшої господарської діяльності, які є базою для прийняття управлінських рішень.

Оцінювання фінансових результатів ресторану “Черчіль” починається з аналізу динаміки та структури доходів і витрат, що дає можливість одержати найбільш загальне уявлення про фактори, що зробили вплив на їх формування (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Оцінювання динаміки структурних змін доходів і витрат ресторанного закладу за 2018-2020 роки, грн.

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Абсолютне відхилення, грн.	
				2019 р. до 2018 р.	2020 р. до 2019 р.
Дохід (виручка) від реалізації продукції(товарів чи послуг)	925451	1284000	836820,27	358549	-447179,7
Інші операційні доходи	-	-	-	0	0
Інші доходи	-	-	-	0	0
Разом доходи	925451	1284000	836820,27	358549	-447179,7
Собівартість реалізованої продукції	475231	500750	650000	25519	149250
Витрати на оплату праці	15300	12700	20000	-2600	7300
Інші витрати	105000	185000	25000	80000	500
Разом витрати	595531	698450	695000	102919	-3450
Фінансовий результат до оподаткування	329920	585550	141820,27	255630	-443729,7
Податок на прибуток	2954,4	3138	4005	183,6	867
Чистий прибуток(збиток)	326966	582412	137815,27	255446,4	-444596,7

Як бачимо з табл. 2.7, дохід закладу харчування зростає з кожним роком, відповідно до чого зростають і витрати.

Розглянемо специфіку зміни чистого прибутку (рис. 2.3).

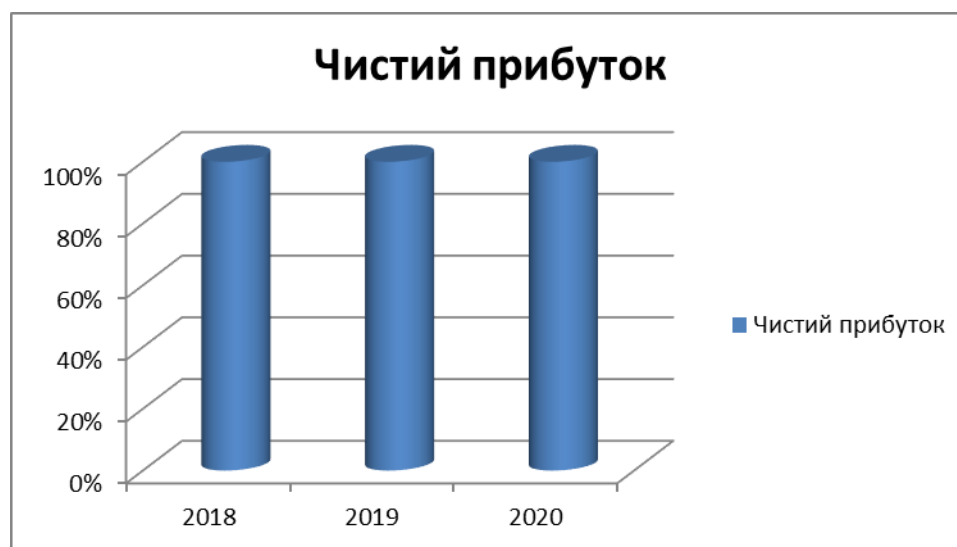


Рис. 2.3. Чистий прибуток ресторану “Черчіль” за 2018-2020 роки

Як бачимо з рис. 2.3, найбільший відсоток витрат закладу ресторанного господарства у 2018-2020 роках припадає на собівартість продукції. Далі йдуть витрати на оплату праці й інші витрати.

Далі необхідно проаналізувати динаміку показників прибутку ресторанного підприємства. Оцінювання проводиться методом порівняння фактичних даних за звітний період зі звітними даними за попередній період (табл. 2.8).

Як бачимо з табл. 2.8, чистий прибуток ресторану “Черчіль” у 2019 році порівняно з 2018 роком зріс майже на 44%, а в 2020 році порівняно з 2019 роком – фактично втричі – на 322,6%. Це є дуже хорошою тенденцією, оскільки з кожним роком прибуток ресторанного закладу збільшується, то можна зробити висновок, що заклад знаходиться на стадії економічного зростання, отже, створює високу конкуренцію іншим підприємствам галузі харчування на місцевому рівні.



Таблиця 2.8

Оцінювання динаміки показників прибутку  
ресторану “Черчіль” за 2018-2020 роки, грн.

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Абсолютне відхилення грн.		Відносне відхилення, %	
				2019 р. до 2018 р.	2020 р. до 2019 р.	2019 р. до 2018 р.	2020 р. до 2019 р.
Дохід (виручка) від реалізації продукції(товарів чи послуг)	925451	1284000	836820,27	358549	- 447179,7	27,92	-53,44
Інші операційні доходи	-	-	-	0	0	-	-
Інші доходи	-	-	-	0	0	-	-
Разом доходи	925451	1284000	836820,27	358549	- 447179,7	27,92	-53,44
Собівартість реалізованої продукції	475231	500750	650000	25519	149250	5,10	22,96
Витрати на оплату праці	15300	12700	20000	-2600	7300	-20,47	36,50
Інші витрати	105000	185000	25000	80000	500	43,24	-640,00
Разом витрати	595531	698450	695000	102919	-3450	14,74	-0,50
Фінансовий результат до оподаткування	329920	585550	141820,27	255630	- 443729,7	43,66	-312,88
Податок на прибуток	2954,4	3138	4005	183,6	867	5,85	21,65
Чистий прибуток (збиток)	326966	582412	137815,27	255446,4	- 444596,7	43,86	322,60

Проаналізуємо показники ефективності використання трудового потенціалу ресторанного закладу, а саме рівень ефективності праці у вартісному вираженні. Для цього визначимо вартість валової продукції на одного середньорічного працівника та на одну людину-годину, а також кількість реалізовано продукції на одиницю фонду оплати праці.

Для розрахунку рівня ефективності праці підприємства ресторанного типу необхідно визначити середню вартість продукції на місяць та середню вартість валової продукції на 1 день (табл. 2.9).

## Валова вартість продукції ресторану “Черчіль” за 2018-2020 роки

Рік	Валова вартість продукції на рік	Кількість місяців	Середня кількість днів в місяці	Середня вартість продукції на місяць	Середня вартість продукції на день
2018	475231	12	30	39602,58	1320,09
2019	500750	12	30	41729,17	1390,97
2020	650000	12	30	54166,67	1805,56

Для кращого відображення побудуємо відповідні графіки (рис. 2.4).

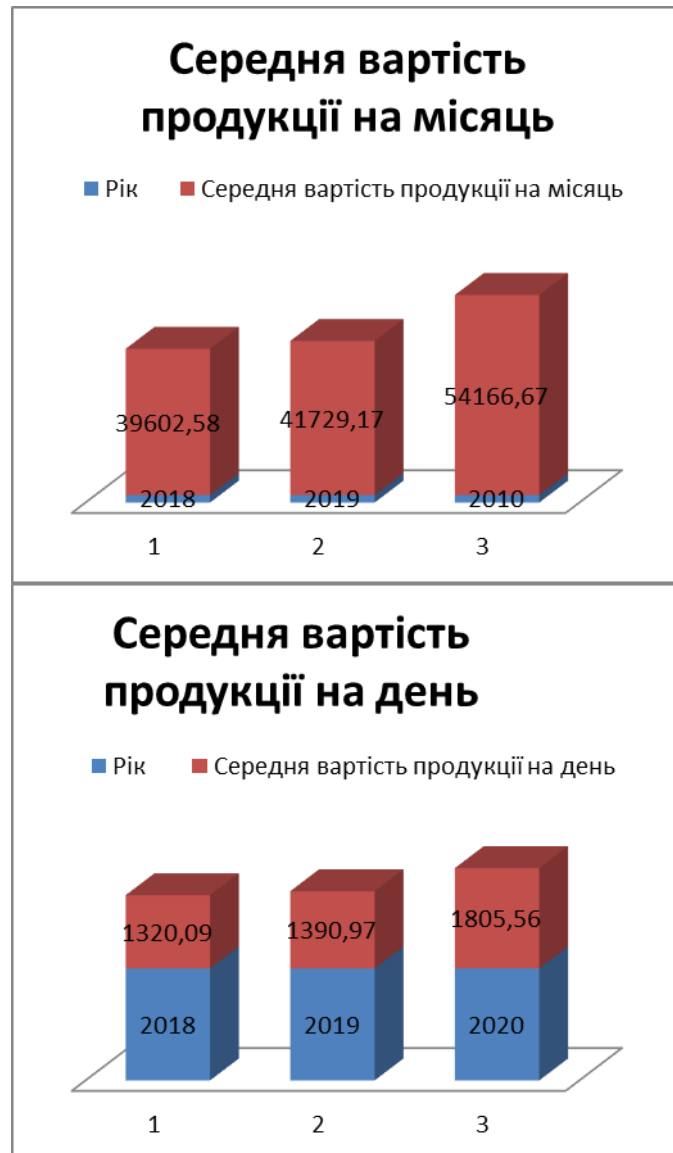


Рис. 2.4. Валова вартість продукції ресторану “Черчіль” за 2018-2020 роки

Вартість валової продукції на одного середньорічного працівника визначається за формулою 2.1:

$$W = \frac{Q}{Чп} \text{ (грн.)}, \quad (2.1)$$

де Q – вартість валової продукції за рік;

Чп – середньорічна чисельність працівників.

Визначимо вартість валової продукції на одного середньорічного працівника ресторанного закладу за три аналізовані роки:

$$W_{2018} = 475231/4 = 11880,75 \text{ грн.};$$

$$W_{2019} = 500750/3 = 166916,7 \text{ грн.};$$

$$W_{2020} = 650000 /4 = 162500 \text{ грн.}$$

Визначимо вартість валової продукції на одну людину-годину, за формулою 2.2:

$$W = \frac{Q}{Зп} \text{ (грн.)}, \quad (2.2)$$

де Q – вартість валової продукції на день;

Зп – затрати праці.

Ресторан “Черчіль” працює 10 годин в день.

$$W_{2018} = 475231 / 40 = 11880,8 \text{ грн.};$$

$$W_{2019} = 500750 / 30 = 16691,67 \text{ грн.};$$

$$W_{2020} = 650000 / 40 = 16250 \text{ грн.}$$

Реалізована продукція на одиницю фонду оплати праці визначається за формулою 2.3:

$$РП_{оф} = \frac{РП}{ФОП} \text{ (шт.)}, \quad (2.3)$$

РПоф 2018 = 326965,6 / 475231 = 0,7 грн.;

РПоф 2019 = 582412 / 500750 = 1,2 грн.;

РПоф 2020 = 137815,27 / 650000 = 0,2 грн.

Отримані дані внесемо у наступну табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Показники ефективності використання трудового потенціалу ресторану “Черчіль” за 2018-2020 роки

Рік	Вартість валової продукції на одного середньорічного працівника (грн.)	Вартість валової продукції на одну людино-годину (грн.)	Реалізована продукція на одиницю фонду оплати праці (шт.)
2018	11880,75	11880,8	0,7
2019	166916,7	16691,67	1,2
2020	162500	1625	0,2

З табл. 2.7 спостерігаємо, що з кожним роком вартість валової продукції ресторанного закладу на одного середньомісячного працівника та на одну людино-годину збільшується, а також реалізована продукція на одиницю фонду оплати праці збільшується у 2019 році та знову зменшується у 2020 році.

Проаналізуємо активи та пасиви закладу громадського харчування (табл. 2.11).

З табл. 2.11 видно, що оборотні активи ресторану “Черчіль” з кожним роком все зростають, а необоротні активи – навпаки – зменшуються.

На основі представлених даних табл. 2.8 розрахуємо рентабельність ресторану.

$$Н_p = \frac{П}{З_v} \times 100\% , \quad (2.3)$$

де  $З_v$  – собівартість продукції.

Таблиця 2.11

## Активи та пасиви ресторанного підприємства за 2018-2020 роки

Показник	Роки		
	2018 р.	2019 р.	2020 р.
	грн.	грн	грн.
Необоротні активи	480600	440600	375850
Оборотні активи	365750	475850	589750
Власний капітал	524737	641515	695232
Поточні зобов'язання	313149,5	210783,5	183464
Довгострокові зобов'язання	8463,5	64151,5	86904
Баланс	846350	916450	965600

$$\text{Нр 2018} = 326965,6 / 475231 * 100\% = 68,8;$$

$$\text{Нр 2019} = 582412 / 500750 * 100\% = 116,3;$$

$$\text{Нр 2020} = 137815,27 / 650000 * 100\% = 21,2.$$

Як бачимо з розрахунків, норма рентабельності продукції ресторану “Черчіль” зростає у 2019 році порівняно з 2018 роком та знову знижується у 2020 році порівняно з попереднім 2019 роком.

### **3. ПРОЄКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНИЙ РОЗДІЛ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ У РЕСТОРАНІ “ЧЕРЧІЛЬ”**

#### **3.1. Рекомендації організації праці у рекомендованому м'ясо-рибному відділенні ресторанного підприємства**

Пропонуємо створити м'ясо-рибний цех у структурі ресторану “Черчіль” відділенні ресторанного підприємства. Проектований заклад ресторанного господарства (ресторан) працюватиме на сировині, продукти завозитимуться один раз у тиждень. Для цього складається заявка на продукти, які потрібні на тиждень уперед. Молочну продукцію (молоко, кефір, сметана тощо) також за заявкою доставлятимуть два рази в тиждень. М'ясо і м'ясна продукція поступають з підприємства “Тернопільський м'ясокомбінат” при наявності клейма та сертифікату відповідності. Забезпечення бакалійними та сипучими товарами здійснюється співпрацею із гуртовими базами (“Метро”). Овочі та фрукти поступають із овочевих баз. Підприємство забезпечується електроенергією, газом та холодною водою із централізованих комунальних мереж міста.

Обідній зал розрахований на 110 посадкових місць. При вході є туалетна кімната, де є раковина для миття рук з підведенням гарячої й холодної води, а також електрорушник. Для відвідувачів також передбачений вестибюль з гардеробом. Дане ресторан виконане у стилі хай-тек з характерним оформленням інтер'єру.

У залі використовується багато штучного світла для створення особливої атмосфери. В оформленні стін переважають блідо-фіолетові відтінки, стеля має вигляд дрібнорешітчастої поверхні з частковим підсвітленням по центру. Торговий зал ресторану – це просторе приміщення, умовно поділене на дві частини. У більшій з них розташовуються столи, крісла дивани. Столи

виготовлені з деревинно-волокнистих плит з поліефірним покриттям круглої та прямокутної форми. Круглі столи є двомісними, прямокутні – чотири- та шестимісні. Для сидіння використовуються м'які стільці з низькою спинкою. Також у залі пристінним способом розміщені невеликі дивани. У центрі залу є барна стійка, виділена по боках колонами та виготовлена з полімерних матеріалів, скла. Біля неї є стільці на високій ніжці. В іншій частині залу передбачено розміщення танцювального майданчика для проведення дискотек. Він виконаний у вигляді “нічного неба” і проведення лазерного шоу, тобто використовується багато світлових ефектів.

Столовий посуд використовується з неіржавіючої сталі, напівфарфоровий, фаянсовий, сортовий скляний.

У ресторані застосовується обслуговування офіціантами. Даний заклад пропонує населенню повний раціон харчування. Відпуск страв проводиться за касовим чеком.

Проектоване підприємство є по типу закладів ресторанного господарства ресторан. Ресторан – підприємство ресторанного господарства, призначене для організації відпочинку споживачів. Асортимент продукції є досить різноманітний. Ресторанний заклад реалізовує фірмові, замовлені страви, борошняні кондитерські вироби, напої, купівельні товари. Страви в основному є нескладного приготування, присутній розширений асортимент гарячих напоїв (чай, кава, молоко, шоколад тощо).

Ресторан розрізняють:

- за асортиментом реалізованої продукції – ресторан-морозиво, ресторан-кондитерська, ресторан-молочна, ресторан-варенична тощо;
- за контингентом споживачів – ресторан молодіжний, дитячий тощо;
- за методом обслуговування – самообслуговування, обслуговування офіціантами.

Ресторани на класи не поділяються, тому асортимент страв залежить від їхньої спеціалізації. Даний заклад ресторанного господарства забезпечує виконання основної біологічної функції, тобто задоволення фізіологічних

потреб з харчування. Важливою функцією ресторану є соціальна функція: об'єднувати людей за інтересами, за формальним і неформальним статусом: літературні та театральні, студентські й артистичні. Ресторан функціонує, як невеликий ресторан, але з більш демократичним характером. Тут можна швидко та недорого отримати послугу харчування, зустрітись з товаришем, почитати газету, пограти у шахи чи послухати музику. Універсальні ресторани із самообслуговуванням реалізують прозорі бульйони з перших страв, другі страви нескладного приготування: млинці з різними начинками, яєчня, сосиски, сардельки з нескладним гарніром. Ресторани з обслуговуванням офіціантами мають у своєму меню фірмові, замовлені страви, але в основному швидкого приготування.

Складання меню починається з гарячих напоїв (не менше 10 найменувань), потім йдуть холодні напої, борошняні кондитерські вироби (8-10 найменувань), гарячі та холодні страви.

Ресторан призначений для відпочинку відвідувачів, тому велике значення має оформлення торгового залу декоративними елементами, освітлення, колірне вирішення. Меблі у ресторані "Черчіль" застосовуються стандартні, легких конструкцій, столи повинні мати поліефірне покриття. У ресторані, окрім торгових залів, повинні бути вестибюль, гардероб, туалетні кімнати для відвідувачів. Норма площі на одне посадкове місце у ресторані становить 1,6 кв. м.

Ресторан – це підприємство у сучасному стилі з новітнім обладнанням та високоякісним обслуговуванням. Ресторан "Черчіль" розміщений у людному місці, неподалік є навчальний заклад, поліклінічне відділення, офісні приміщення. Є зручна транспортна гілка для сполучення зі всіма мікрорайонами міста. Основним контингентом споживачів даного закладу будуть молодь та в обідній час працівники навколишніх офісів. У ресторані можна проводити бенкети, що створює певний імідж закладу, завдяки смачній кухні, хорошему інтер'єру, привітному персоналу. На барній стійці досліджуваного ресторанного закладу "Черчіль" реалізуються алкогольні



напої, кава, чай, а також не складні коктейлі. Заклад працює виключно на свіжій сировині, і це гарантує високу якість пропонованої продукції.

З порогу гостей завжди тепло зустрічає персонал ресторану та пригощає якісними стравами сучасної кухні та вишуканими напоями, а також напоями власного приготування. Любов та пошана до відвідувача – це джерела сили, яка рухає персоналом закладу. Тут шанують та цінують будь якого гостя, випромінюють усмішки та гарний настрій. Багаторічний досвід офіціантів дозволяє передбачати бажання будь якого гостя та задовільнити їх.

Для молоді є доступ до безкоштовного Wi-Fi, а також тематичні молодіжні вечори, на яких гості зможуть навчитись чогось принципово нового, зустріти нових знайомих або просто послухати музику різних талановитих гуртів, потанцювати на запальних дискотеках, які є родзинкою ресторану.

Режим роботи ресторанного закладу: з 11.00 до 23.00 год.

Виробничу програму ресторану “Черчіль” визначають через кількість місць у залі на основі плану-меню на один день.

Кількість споживачів, що обслуговуються за кожну годину роботи підприємства, розраховують за формулою:

$$N = P60 / tk_3, \quad (3.1)$$

де  $P$  – кількість місць у залі;

$k_3$  – коефіцієнт завантаження залу за цей час;

$t$  – тривалість посадки;

$60 / t$  – кількість посадок за одну годину.

Розрахунок кількості споживачів зводимо у табл. 3.1.

Загальну кількість споживачів за день визначаємо також за формулою:

$$N = P\eta \quad (3.2)$$

де  $P$  – кількість місць у залі;

$\eta$  – середня оборотність місця. Для даного типу ресторану  $\eta = 9$ ;

$$N = 1100 * 9 = 990 \text{ (сп.)}$$

Таблиця 3.1

## Графік завантаження залу ресторану на 110 місць

Години роботи	Тривалість прийому	Кількість посадок за 1 годину	Коефіцієнт завантаження	Кількість споживачів
11.00 - 12.00	40	1.5	0.4	66
12.00 - 13.00	40	1.5	0.8	132
13.00 - 14.00	40	1.5	0.9	148
14.00 - 15.00	40	1.5	0.8	132
15.00 - 16.00	40	1.5	0.6	99
16.00 - 17.00	40	1.5	0.5	83
17.00 - 18.00	40	1.5	0.5	83
18.00 - 19.00	100	0.6	0.8	53
19.00 - 20.00	100	0.6	0.9	60
20.00 - 21.00	100	0.6	0.9	60
21.00 - 22.00	100	0.6	0.7	47
22.00 - 23.00	100	0.6	0.4	27
Разом				990

Для загальнодоступних підприємств харчування з вільним вибором страв визначають загальну кількість страв, які реалізують за формулою:

$$n = N m \quad (3.3)$$

де  $N$  – кількість споживачів

$m$  – коефіцієнт споживання страв, який характеризує кількість страв на 1 споживача.

Розрахунок зводимо у табл. 3.2

Таблиця 3.2

## Кількість реалізованих страв ресторану на 110 місць

Назва страви	Кількість відвідувачів	Коефіцієнт споживання	Кількість страв
1	2	3	4
Холодні закуски	990	0.8	792
Перші страви	677	0.1	68
Другі страви	990	0.9	891
Солодкі страви	990	0.2	198
Гарячі напої, л:	990	0.14	139
- чай	990	0.014	14=70 п

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4
- кава	990	0.098	97 = 970 п
- какао	990	0.028	28 = 140 п
Холодні напої:	990	0.075	75
- фруктові води	990	0.03	30 = 60 п
- мінеральні води	990	0.025	25 = 50 п
- натуральні соки	990	0.02	20 = 100 п
Хліб:	990	100	99000
- житній	990	75	74250
- пшеничний	990	25	24750
Борошняні, кондитерські, булочні вироби, шт	990	0.75	743
Цукерки і печиво, кг	990	0.06	60

У середині груп розподілу страв за асортиментом здійснюються відповідно до відсоткового співвідношення страв в однотипних підприємствах. Для визначення реалізованих страв складають таблицю у відсотковому співвідношенні страв в асортименті (табл. 3.3)

Таблиця 3.3

## Співвідношення страв в асортименті

Назва страв	Всього порцій	Кількість	
		По видах	
		% від даної кількості	порцій
Холодні страви та закуски:	792		
1. Рибні		10	79
2. М'ясні		40	317
3. Молокопродукти		50	396
Перші страви:	68		
Супи прозорі		100	68
Другі страви:	891		
1. М'ясні		50	446
з овочевим гарніром		70	312
з круп'яним гарніром		30	134
2. Круп'яні та борошняні		20	178
3. Ячні та молочні		30	267
Солодкі страви:	198		
Жельовані		30	59
Холодні		50	99
Гарячі		20	40

Розрахункове меню з вільним вибором страв складається на основі асортиментного мінімуму, рекомендованого для загальнодоступних закладів

ресторанного господарства з врахуванням сезонності, національних смаків, контингенту відвідувачів, специфіки закладу.

Таблиця 3.4

План-меню ресторану на 110 місць

№ по збірнику рецептур	Назва страв	Вихід, г	Кількість страв
1	2	3	4
	Холодні страви і закуски		
Ростоцький	Асорті рибне	100	79
Ростоцький	Рулет курячий "Сотай"	100	85
Ростоцький	Ковбаска "Підкова на щасття"	100	85
1.30/1.379	Закуска "Полісся" з соусом майонез	60	52
1.29	Салат м'ясний з свіжими огірками	150	95
Ростоцький	Пікантні конвертики з сиру під грибним соусом	150/50	120
1.89	Закуска сирна "Оригінальна"	100	110
41	Масло вершкове порціями	15	90
1.421.	Ряжанка	200	76
	Перші страви		
1.95./1072	Бульйон курячий з профітролями	300/100	68
	Другі страви		
592/1.339/ 1.360	Лангет з картоплею "фрі" і соусом томатним	79/150/75	80
588/1.337/ 1.338	Стейк з овочами гриль (кабачок, баклажан)	79/150	85
1.321/1.328/1.3 75	Філе індички фаршироване з картопляним пюре і соусом сметанним	140/150/75	79
1.299/ 1.352	Печінка по-краснолуцьки, комбінований гарнір і масло	100/150/5	68
1.303/747/ 1.372	Битки театральні, рис відварний, соус грибний	125/150/75	84
1.296/1.376	Голубці українські, соус сметанний з томатом	200/75	50
1079	Вареники з вишнею та сметаною	200/30	55
1071	Пельмені з маслом	200/10	45
1.471/1.394	Млинчики "Ласунчик" з шоколадним соусом	150/50	78
1.223	Пряження з печерицями	200	92
1.229	Зрази з сиру з чорносливом та гарбузом, сметана з цукром	150/30	90
1.228/1.390	Пудинг із сиру, соус полуничний	150/50	85
	Солодкі страви		
1.395	Узвар	200	35
Ростоцький	Желе "Пташинне молоко"	125	30
1.409	Чорнослив, фарширований сиром і сметаною	125/20	50
1.413	Полуниця з вершками	100/15	59
1.399	Пінник з сиру та моркви	125/50	43
	Гарячі напої		
Ростоцький	Чай з цукром	200/15	70
1.431	Кава "Сюрприз"	100	80
948	Кава чорна	100/15	350

Продовження табл. 3.4

1	2	3	4
Ростоцький	Кава з морозивом (гляссе)	100/15/50	200
Ростоцький	Кава по-віденськи	100/15/40	190
Ростоцький	Кава по-східному	100/15	150
959	Какао з молоком	200	55
Ростоцький	Напій шоколадний	100	85
	Борошняні вироби		
1098	Ватрушки	85	85
1056	Пончики з цукровою пудрою	45/3	115
1.476.	Сочники зі сметаною	200/30	95
1071	Вертун з яблуками	150	125
1.475	Коржі з маком	150	110
Ростоцький	Тістечко “Кошик з желе й фруктами”	80	113
Ростоцький	Трубочка горіхова	60	100

У закладах ресторанного господарства, які працюють на сировині, на сьогодні доцільно організувати м'ясо-рибний цех, у якому створюються спеціальні робочі місця (дільниці) з оброблення та виготовлення напівфабрикатів з м'ясопродуктів, риби, птиці та субпродуктів. При цьому необхідно забезпечити роздільне оброблення та зберігання напівфабрикатів з м'яса та риби. Обов'язковими умовами організації роботи м'ясо-рибного цеху є дотримання санітарних вимог і розділення тари, інвентарю, інструментів для окремих видів сировини. На лінії оброблення м'ясопродуктів у певній послідовності виконуються наступні операції: розмороження, обмивання, розрубання туш, обвалювання, зачищення м'яса та виділення великошматкових напівфабрикатів, приготування порційних і дрібношматкових напівфабрикатів, виготовлення напівфабрикатів з січеної маси. Відповідно до цього, на лінії оброблення м'яса встановлюються столи, м'ясорубка, формувальна машина тощо. Робочі місця оснащуються необхідним інвентарем й інструментом. Для короткочасного зберігання напівфабрикатів встановлюється холодильна шафа чи виробничий стіл з охолодженням.

Планування робочих місць з виробництва м'ясних напівфабрикатів є аналогічним до організації робочих місць у м'ясному цеху. У цехах малої потужності допускається виконання всіх операцій з виробництва м'ясних напівфабрикатів на одному робочому місці.

Робоче місце для оброблення птиці обладнується пересувними стелажем і ванною, виробничим столом з вмурованою ванною, необхідним інструментом та інвентарем, пристроєм для обсмалювання.

На лінії оброблення риби встановлюються ванни для дефростації та вимочування солоної риби, виробничі столи з вмурованими ваннами, пристрої для механічного оброблення риби, холодильна шафа, інструменти, інвентар. Для приготування січеної та кнельної маси встановлюється універсальний привід з комплектом змінних механізмів. Робоче місце оснащується виробничим столом з полицями для спецій, солі, сухарів, вагами.

Режим роботи заготівельних цехів залежить від режиму роботи торгового залу. У ресторані “Черчіль” режим роботи торгового залу – від 11<sup>00</sup> до 23<sup>00</sup> год. Для більш ефективної роботи торгового залу м’ясо-рибний цех починає свою роботу на 2 години швидше – з 9<sup>00</sup> до 21<sup>00</sup> год. Робота м’ясо-рибного цеху ресторану здійснюється в одну зміну. Координацію роботи у ньому здійснює бригадир цеху та завідувач виробництвом.

Виробнича програма м’ясо-рибного цеху залежить від типу та потужності підприємства і складається на основі його виробничої програми. Виробнича програма цеху оформляється у вигляді табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Виробнича програма м’ясо-рибного цеху ресторану на 110 місць

№ по збірнику рецептур	Назва страв	Вихід, г	Кількість страв
1	2	3	4
	Холодні страви і закуски		
Ростоцький	Рулєт курячий ”Сотай”	100	85
Ростоцький	Ковбаска “Підкова на щасття”	100	85
1.30/1.379	Закуска “Полісся” з соусом (майонезом)	60	52
1.29	Салат м’ясний з свіжими огірками	150	95
	Перші страви		
1.95./1072	Бульйон курячий з профітролями	300/100	68
	Другі страви		
592/1.339/ 1.360	Лангет з картоплею “фрі” і соусом томатним	79/150/75	80

## Продовження табл. 3.5

1	2	3	4
588/1.337/ 1.338	Стейк з овочами гриль (кабачок, баклажан)	79/150	85
1.321/1.328/1 .375	Філе індички фаршироване з картопляним пюре та соусом сметанним	140/150/75	79
1.299/ 1.352	Печінка по-краснолуцьки, комбінований гарнір і масло	100/150/5	68
1.303/747/ 1.372	Битки театральні, рис відварний, соус грибний	125/150/75	84
1.296/1.376	Голубці українські, соус сметанний з томатом	200/75	50
1071	Пельмені з маслом	200/10	45

Зав. виробництвом  
Директор

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Розрахунок сировини проводимо за масою бруто для приготування страв на основі виробничої програми цеху та збірника рецептур страв і кулінарних виробів за формулою:

$$Q = (q * n) / 1000 \quad (3.4)$$

де Q – маса сировини даного виду, кг;

q – норма сировини даного виду, г;

n – кількість порцій.

Розрахунок зводимо у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Перелік асортименту виготовлених напівфабрикатів  
з м'ясо-рибної сировини

№ п/п	Назва сировини	Назва напівфабрикатів	Кількість сировини, пор.	Вага сировини, кг
1	2	3	4	5
1.	Стегна курячі	Рулет курячий "Сотай"	85	9.35
2.	Індичка	Філе індички фаршироване	79	21.01
3.	Свинина	Ковбаска "Підкова на щасття"	85	15.78
		Печінка по-краснолуцьки	68	3.0
Разом				18.78

Продовження табл. 3.6

1	2	3	4	5
4.	Кишкова оболонка	Ковбаска “Підкова на щастя”	85	0.85
5.	Кури	Бульйон курячий	68	5.53
6.	Печінка яловича	Закуска “Полісся”	52	2.76
		Печінка по-краснолуцьки		7.68
Разом				10.44
7.	Яловичина	Салат м'ясний з свіжими огірками	95	6.26
		Лангет	80	13.6
		Стейк	85	14.45
		Битки театральні	84	8.48
Разом				36.53
8	Яловича котлетне м'ясо	Голубці українські	50	5.5
8.	Сало-шпик	Голубці українські	50	0.26

Після визначення переробленої сировини у цеху та встановлення режиму роботи цеху розробляють технологічні процеси оброблення окремих видів продуктів.

Технологічний процес оброблення продуктів у будь якому цеху підприємства складається з окремих послідовних операцій.

У залежності від кількості сировини, що надійшла на оброблення у заготівельний цех, асортименту напівфабрикатів, ступеня механізації окремих операцій, в кожному заготівельному цеху підприємства плануються лінії оброблення окремих видів продуктів. При цьому, лінії оброблення окремих видів продуктів будуються відповідно до технологічної схеми оброблення сировини певного виду.

Лінії оброблення розташовують таким чином, щоб оброблення продуктів проходило по найкоротшому шляху, не перехрещувалися технологічні потоки сировини, готових напівфабрикатів, не було зворотних рухів. Для кожної лінії передбачають спеціальне обладнання, інвентар, тару, інструменти, посуд.

Технологічний процес первинного оброблення риби з кістковим скелетом складається з таких операцій: розморожування, очищення від луски, зрізання плавників, відрізання голів, потрошіння, промивання, приготування напівфабрикатів. Найбільш трудомісткі операції: зняття луски, зрізання



плавників, відділення голів можна механізувати за допомогою високопродуктивного устаткування й обладнання.

Робочі місця для оброблення м'яса організуються для двох технологічних процесів: для оброблення м'яса яловичини, свинини, баранини та телятини; для оброблення свійської птиці, дичини та м'ясних субпродуктів.

М'ясо надходить у цех після розморожування. У середніх і дрібних підприємствах воно обмивається за допомогою щіток, для чого у м'ясо-рибному цеху повинна бути передбачена спеціальна ванна.

Для ділення туш на частини у цеху передбачений спеціальний розрубувальний стілець (кругла колода з твердих порід дерева діаметром 600-650 мм і висотою 800 мм). Для розрубу й оброблення робоче місце обладнане м'ясницькою сокирою та ножами-рубаками.

Далі по ходу технологічного процесу у цеху розташовують обробний стіл для обвалки, зачищення та і нарізання м'яса, довжина якого повинна бути не меншою 1,5 метра при ширині столу 1 м (висота столу повинна бути 0,9 м). У металевих кришок столів передбачено борти, щоб м'ясний сік не стікав на підлогу. Під кришками столів потрібно встановити висувні ящики для зручності зберігання інструментів й інвентарю.

Для нарізання, відбивання та панірування порційних напівфабрикатів організуються окремі робочі місця, які також обладнані виробничими столами, загальна довжина яких визначається з розрахунку 1,25 м довжини столу на кожного кухаря. Поряд встановлюють холодильну шафу для зберігання м'яса. У спеціалізованому столі для цих цілей передбачена нижня частина столу, а верхня частина є полицкою для зберігання спецій і панірування. Для короткочасного зберігання та транспортування напівфабрикатів можна передбачити пересувні стелажі різних розмірів.

Робоче місце для приготування фаршу і напівфабрикатів з нього обладнують з урахуванням виконання декількох технологічних операцій: приготування фаршу, дозування його на порції і формування різних напівфабрикатів. Для приготування фаршу встановлюють універсальні приводи

із змінними механізмами.

На робочому місці підготовки напівфабрикатів повинні бути настільні ваги, середні ножі кухарської трійці, обробні дошки та решітки для м'ясорубок, ступка з товкачем, посуд для панірування, тара для напівфабрикатів.

Робоче місце для ручного дозування та формування виробів з січеного м'яса – шніцелів, котлет, фрикадельок тощо – організовуються на звичайному або спеціалізованому виробничому столі такого ж типу, як і для нарізання кускових напівфабрикатів.

Для зберігання готових м'ясних напівфабрикатів у цеху повинні бути передбачені холодильні шафи.

Для раціональної організації робочих місць у м'ясо-рибному цеху кращим вважається модульне устаткування. Лінійне розташування його забезпечує необхідну послідовність виконання операцій технологічного процесу, що дозволяє заощадити виробничі площі та використати працю кухарів.

Розрахунок проводиться на підставі добової кількості перероблюваної сировини. При складанні таблиць виходу напівфабрикатів та відходів потрібно послідовно показати результати розрахунку по окремих операціях оброблення кожного виду овочевої сировини.

Вихід напівфабрикатів при обробленні сировини визначається за формулою:

$$Q_{н/ф} = Q_{бр} (1-x), \quad (3.5)$$

де  $Q_{н/ф}$  – вихід напівфабрикатів, кг;

$Q_{бр}$  – вага сировини брутто, кг;

$x$  – частка відходів та втрат у загальній вазі сировини (див. Збірник рецептур страв і кулінарних виробів, 1982, с. 502-540).

Розрахунок виходу напівфабрикатів та відходів зводяться у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

## Вихід напівфабрикатів та відходів при обробленні м'ясо-рибною сировини

Назва сировини	Вага брутто, кг	Відходи		Вихід напівфабрикатів, кг
		%	кг	
Стегна курячі	9.35	6.2	0.58	8.77
Сало шпик	0.26	4	0.01	0.25
Свинина	18.78	14.8	2.78	16.0
Яловичина	42.03	29.5	12.40	29.63
Курка	37.56	11.5	4.32	33.24
Печінка яловича	10.44	7	0.73	9.71
Індичка	21.01	8.2	1.72	19.29

При розрахунку та підборі механічного обладнання враховують кількість сировини, що підлягає механічному подрібненню за день чи за максимальну зміну, продуктивність машини та режим роботи підприємства.

Для визначення кількості продуктів, подрібнюваних на м'ясорубці, складають таблицю розрахунку кількості продуктів, що подрібнюються на м'ясорубці. За цією таблицею визначають кількість продуктів, що подрібнюються перший та другий рази.

Таблиця 3.8

## Розрахунок кількості продуктів, що подрібнюються на м'ясорубці

Назва продуктів	Голубці українські		Разом продуктів для першого подрібнення, кг	Разом продуктів для другого подрібнення, кг
	На 1 порцію, г	50 порцій, кг		
Яловичина	81	4.05	4.05	3.645
Разом			4.05	3.645

За нормами оснащення підбираємо таке механічне обладнання (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

## Механічне обладнання цеху

Назва обладнання і тип обладнання	Кількість одиниць	Продуктивність, кг/год.	Габаритні розміри, мм		
			l	b	h
Універсальна кухонна машина Supra 6E з повним комплектом змінних механізмів (м'ясорубка, м'ясорозпушувач, фаршемішувач, подрібнення сухарів і спецій, просіювач)	1	-	300	350	450
Ваги порційні DIGI DS-673	2	-	290	250	130

Для підбору холодильних шаф необхідно визначити потребу в об'ємі. У м'ясо-рибному цеху у холодильних шафах зберігають сировину для забезпечення роботи підприємств на половину зміни, а напівфабрикати – з розрахунку на 1/4 зміни. Розрахунок потрібного об'єму холодильного обладнання виконується за формулою:

$$E_{\text{потр.}} = Q_c + Q_n / \phi / j, \quad (3.6)$$

де  $Q_c$  – кількість сировини, яка підлягає зберіганню 1/2 зміни, кг;

$Q_n/\phi$  – кількість напівфабрикатів, які підлягають зберіганню 1/4 зміни, кг;

$j$  – коефіцієнт, який враховує вагу тари ( $j = 0,7-0,8$ ).

Розрахунок кількості сировини та напівфабрикатів, які підлягають зберіганню, зводимо у наступну табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Кількість сировини та напівфабрикатів, які підлягають зберіганню

Назва сировини та напівфабрикатів	Тривалість зберігання, 1/2, 1/4 зміни	Кількість сировини та напівфабрикатів, перероблюваних за цей період, кг	Коефіцієнт, що враховує вагу тари	Кількість продуктів, які підлягають зберіганню
Стегна курячі	1/4	2.34	0.7	3.34
Сало шпик	1/2	0.13	0.7	0.18
Свинина	1/2	9.39	0.7	13.41
Яловичина	1/2	21.4	0.7	30.57
Яловичина (котлетне м'ясо)	1/4	2.295	0.7	3.28
Печінка яловича	1/4	2.61	0.7	3.73
Кури	1/2	2.765	0.7	3.95
Індичка	1/2	10.5	0.7	15.0
Разом				73.46

## Холодильне обладнання цеху

Назва обладнання	Тип	Кількість одиниць	Місткість кг/м2	Габаритні розміри, мм		
				l	b	h
Холодильна шафа	ШХ-0,4	1	80	750	750	1800

Чисельність працівників визначають на основі виробничої програми цеху та розрахунковий день та діючих норм виробітку.

Кількість працівників цеху визначають за формулою:

$$N_1 = \frac{A}{T \cdot \lambda}, \quad (3.7)$$

де  $A$  – кількість людино-годин за зміну, потрібних для виконання виробничої програми цеху;

$T$  – тривалість робочого дня кухаря, год. ( $T=11,5$  год.);

$\lambda$  – коефіцієнт, що враховує підвищення продуктивності праці ( $\lambda=1,14$ ).

Кількість людино-годин визначається за формулою:

$$A = \frac{Q}{H}, \quad (3.8)$$

де  $Q$  – кількість сировини, яка переробляється за зміну (день), кг;

$H$  – норма виробітку для даної операції для одного працівника, кг/год.

$$A = \sum_{i=1}^n \frac{Q_i}{H_i}, \quad (3.9)$$

Розрахунок кількості людино-годин зводиться у табл. 3.12.

Таблиця 3.12

## Кількість людино-годин

№ п/п	Назва сировини та операції	Кількість сировини, кг	Норма виробітку, кг/год.	Кількість людино-годин
1.	Стегна курячі миття	9.35	60	0.16
	знімання філе	9.35	200	0.47
Разом				0.63
2.	Сало шпик нарізання шматками	0.25	150	0.002
3.	Свинина миття	18.78	430	0.04
	зачищення	18.78	67	0.28
	нарізання	16.0	30	0.53
Разом				0.85
4.	Кури потрошіння	37.56	20	1.878
	миття	33.24	60	0.554
	розрубання на шматки	33.24	20	1.662
Разом				4.094
5.	Індичка потрошіння	21.01	20	1.05
	миття	19.29	60	0.32
	розрубання на шматки	19.29	20	0.96
Разом				2.33
6.	Печінка яловича оброблення	10.44	100	0.104
	миття	9.71	100	0.097
	нарізання	9.71	50	0.194
Разом				0.395
7.	Яловичина миття	42.80	430	0.1
	обвалювання	42.80	60	0.71
	нарізання	30.17	30	1.01
Разом				1.82
8.	Яловичина (котлетне м'ясо) миття	17.18	430	0.04
	обвалювання	11.82	60	0.197
	нарізання	11.82	30	0.394
	подрібнення	11.82	150	0.08
	заправка січеної маси	9.456	170	0.05
	вимішування	9.456	200	0.04
Разом				0.8
Всього				10.921

Таким чином, кількість працівників цеху становить:

$$N_1 = 10,921 / 11,5 * 1,14 = 0,8$$

Загальна кількість працівників цеху визначається за формулою:

$$N_2 = N_1 * L, \quad (3.10)$$

де  $L$  – коефіцієнт, що враховує роботу підприємства без вихідних та святкових днів ( $L = 1,41$ ).

$$N_2 = 0,8 * 1,41 = 1,1 \text{ (осіб)}$$

Приймаємо для м'ясо-рибного цеху  $N_2 = 1$  (одного працівника).

При роботі підприємства 12-ть і більше годин приймається бригадний графік виходу на роботу, при якому працівники працюють через день по 11 год. 30 хв. і тривалість перерви становить 30 хв.

Таблиця 3.13

Графік-схема роботи кухаря цеху на день

№ п/п	ППП	Кваліфікація	Години роботи м'ясо-рибного цеху														
			9 10	10 11	11 12	12 13	13 14	14 15	15 16	16 17	17 18	18 19	19 20	20 21	21 22	22 23	
1.	Пастушко Н.П.	IV															

Склав зав. виробництвом \_\_\_\_\_

Частина операцій, пов'язаних з холодною м'ясо-рибною сировиною, виконується ручним методом на виробничих столах.

Кількість виробничих столів визначається на підставі кількості працівників, які зайняті одноразово на окремих операціях у максимальну зміну, і по нормі довжини столу на одного працівника, яка залежить від характеру виконуваних операцій, за формулою:

$$L = N_1 * l, \quad (3.11)$$

де  $L$  – загальна довжина столу для даної операції, м;

$N_1$  – кількість працівників, одноразово зайнятих на даній операції;

$l$  – норма довжини столу на одного працівника для даної операції, м.

Значення  $l$  для різних операцій складає, м:

- для обвалювання м'яса – 1,5 м;

- сортування, жилкування та зачищення м'яса, нарізання н/фабрикатів – 1,25 м;

- для оброблення птиці та субпродуктів – 1,25 м.

Розрахунки загальної довжини столів зводимо у табл. 3.14.

Таблиця 3.14

Кількість та габарити столів для холодної обробки м'яса та птиці

№ п/п	Назва операцій	Норма довжини столу	Кількість працівників зайнятих на операціях	Загальна довжина столу	Габаритні розміри, мм			Кількість столів
					l	b	h	
1.	Для обвалювання м'яса	1.25	1	1.5	1470	840	860	1
2.	Для оброблення птиці та субпродуктів	1.25	1	1.25	1050	840	860	1

Мийні ванни, стелажі, підтоварники та виробничі столи підбирають без розрахунків за нормами оснащення, але при цьому враховують виробничу необхідність. Найбільш доцільно підбирати пересувні стелажі.

Підбір немеханічного обладнання зводиться у табл. 3.15.

Таблиця 3.15

Немеханічне устаткування

Назва обладнання	Тип обладнання	Кількість одиниць	Габаритні розміри		
			l	b	h
1	2	3	4	5	6
Стіл з вмонтованою ванною	СМВСМ	2	1470	840	860
Стіл виробничий секційно-модульний	СВСМ-1	2	1050	840	860
Стіл для малої механізації	СММСМ	1	1470	840	860



Продовження табл. 3.15

1	2	3	4	5	6
Ванна мийна пересувна	ВПСМ	1	840	830	860
Стелаж пересувний	СП-125	1	600	400	1500
Стілець для розрубання м'яса	РС-1	1	-	500	780
Раковина для миття рук	РМ	1	550	450	160
Бак для відходів	-	1	400	280	450

Підбір інвентарю, посуду, інструментів проводиться у відповідності до норм оснащення підприємств харчування різних типів та потужності і зводиться у табл. 3.16.

Таблиця 3.16

## Потрібний інвентар, інструменти, посуд

Назва інвентаря, посуду, інструментів	Кількість, шт.
Бак для харчових відходів	1
Бак для кісток	1
Відро	5
Тримач для кухонних ножів	3
Дошки обробні	5
Лотки	12
Мусат	1
Ножі:	
- обвалювальні	3
- кухарської трійки	5
- шпигувальний	1
- ножі-сікачі	2
- ніж-пила	1
- ніж-скребок	1
- ножиці	1
Сокира	1
Сікач для відбивання м'яса	3
Голка для шпигування м'яса	1
Шкребок для риби	1

Розрахунок площі цеху зводиться до визначення корисної, загальної та компоновальної площі. Корисна площа – це площа, зайнята під обладнанням, розміщеним у цеху.

Розрахунок корисної площі зводиться у табл. 3.17.

## Корисна площа цеху

Назва обладнання	Тип обладнання	Кількість одиниць	Габаритні розміри, мм			Корисна площа, м <sup>2</sup>
			l	b	h	
Шафа холодильна	ШХ-0,4	1	750	750	1800	0,56
Стіл з вмонтованою ванною	СМВСМ	2	1470	840	860	2,46
Стіл виробничий секційно-модульний	СВСМ-1	2	1050	840	860	1,76
Стіл для малої механізації	СММСМ	1	1470	840	860	1,23
Ванна мийна пересувна	ВПСМ	1	840	830	860	0,7
Стелаж пересувний	СП-125	1	600	400	1500	0,24
Стілець для розрубання м'яса	РС-1	1	-	500	780	0,25
Раковина для миття рук	РМ	1	550	450	160	0,43
Бак для відходів	-	1	400	280	450	0,11
Разом:						6,74

Загальна площа цеху визначається за формулою:

$$S_{\text{зе.}} = \frac{S_{\text{кор.}}}{\eta}, \quad (3.12)$$

де  $S_{\text{кор.}}$  – корисна площа цеху, м<sup>2</sup>;

$\eta$  – коефіцієнт використання площі цеху.

Для м'ясо-рибного цеху  $\eta = 0,35$ .

$$S = 6,74 / 0,35 = 19,2 \text{ м}^2$$

Приймаємо загальну площу цеху 19 м<sup>2</sup>.

Компоновану площу у м<sup>2</sup> одержують у результаті компонування обладнання на загальній площі, враховуючи технологічні лінії та мінімально допустимі віддалі між ними.

При компонуванні допустимі відхилення від загальної площі приміщення становлять до 10-15%.

Тому компоувальна площа становить:

$$S_{\text{ком}} = S + 0,15S \quad (3.13)$$

Звідси,  $S = 19 + (10...15\%) * 19 = 20,9...21,85 \text{ м}^2$ .

Приймаємо компоувальну площу цеху  $21 \text{ м}^2$ .

Площа цеху залежить від потужності підприємства. Забезпечення її устаткуванням розробляється згідно норм технічного оснащення підприємств. Розміщують устаткування відповідно до послідовності технологічного процесу, що виключає зустрічні потоки сировини та готової продукції, а також з вимогами техніки безпеки праці.

Висота виробничих приміщень повинна бути не менш  $3-3,3 \text{ м}$ ; стіни облицьовують керамічною плиткою на висоту  $1,7 \text{ м}$ . Підлоги роблять водонепроникними з нахилом до трапу для стоку води. При встановленні модульного устаткування трап прокладають уздовж усієї лінії устаткування. Оброблення приміщень повинна відповідати вимогам санітарії та гігієни, а також виробничої естетики.

Загальне керівництво цехом здійснює завідуючий виробництвом, якщо у цеху працює 5 і більше працівників, призначається бригадир (кухар IV або V розрядів), який разом з іншими кухарями виконує виробничу програму. На підставі плану-меню він отримує у завідуючого виробництвом сировину, дає завдання підлеглим відповідно до їх класифікації, розподіляє продукти між членами бригади. Бригадир здійснює контроль за ходом технологічного процесу, нормами витрати сировини та виходу напівфабрикатів, станом і справністю обладнання, відповідає за дотримання правил охорони праці, техніки безпеки, стежить за санітарним станом цеху.

Кухар IV розряду обробляє рибу осетрових порід, заправляє тушки птиці, нарізує м'ясо та рибу на порції, виготовляє нескладні напівфабрикати. Кухарі IV і III розрядів здійснюють розрубвання м'яса, обвалювання частин. Кухар III

розряду обробляє рибу частикових порід, виготовляє котлетну масу та напівфабрикати з неї, нарізає дрібношматкові напівфабрикати.

У проєктованому м'ясо-рибному цеху ресторану “Черчіль” працюватиме один кухар IV розряду. Керівництво цехом здійснюватиме завідувач виробництвом.

### **3.2. Використання системи моніторингу мотивації трудової діяльності у ресторану “Черчіль”**

Персонал підприємства – це сукупність працівників певних категорій і професій, зайнятих єдиною виробничою діяльністю, спрямованою на одержання прибутку або доходу та задоволення своїх матеріальних потреб. Аналізуючи питання забезпеченості персоналом, потрібно пам'ятати, що у сучасних умовах внаслідок помітних скорочень обсягів виробництва підприємства більше стикаються не з проблемою недостачі, а з наявністю зайвої робочої сили, необхідністю скорочення робочих місць і водночас – збереження кваліфікованих кадрів на майбутнє. При цьому потрібно позитивно оцінювати вимушені заходи щодо скорочення тривалості робочого тижня, впровадження додаткових відпусток, сприймати з відповідним розумінням регулювання рівня заробітної плати та навіть затримки її сплати.

У системі управління працею персоналу важливе місце належить мотивації. Звичайно, що провідне місце у цьому питанні належить одержанню винагороди працівником за свою працю у ресторанному закладі. Завданням кадрової служби тут виступає відповідність нормування та тарифікації трудового процесу, розроблення систем оплати праці, використання засобів моральної винагороди. Регуляторами мотивації можуть виступати вже раніше відмічені можливості для навчання, кар'єрного росту, відчуття потреби виконуваної роботи, повага та визнання з боку колег і керівництва, цікава робота, сприятливі стосунки у колективі, соціальні блага тощо. Виявленням

факторів мотивації та розробленням дієвих механізмів, направлених на усунення негативних наслідків, повинен займатися відділ організації праці і зарплати та відділ з соціальних питань. В їх компетенції вирішення всіх наболілих сьогодні питань у закладі ресторанного господарства у сфері стимулювання праці. Отримати необхідну інформацію цим відділам можна проводячи співбесіди з працюючими, анкетування, дослідження.

Мотивація означає спонукання працівників до добросовісної та ініціативної праці. Мотивація досягається, перш за все, завдяки забезпеченню співпадіння цілей організації та працівника. Можна, наприклад, приділити увагу забезпеченню оптимального складання гнучких графіків роботи, відпусток, заміни при виникненні такої необхідності. Виконання цих функцій дозволить підтримувати оптимальний трудовий ритм на підприємстві, економити кошти, підвищувати задоволеність від праці у ресторані.

При такій системі людина одержує право розпоряджатися своїм часом – це великий стимул. Що це може дати закладу ресторанного типу? Можна уникнути прогулів чи відлучення з роботи, покращити психологічний клімат у колективі, у деякій мірі і зменшити плінність. Ускладнюється у цьому випадку облік робочого часу. При виконанні завдання допускається недопрацювання протягом місяця до 20 годин.

Важливе значення можуть мати такі мотиваційні заходи, як забезпечення безпеки; охорони праці; охорони здоров'я працівників ресторану “Черчіль”. Для цього має бути організований контроль за ситуацією на робочих місцях та врахування особистих прохань про переведення на легшу роботу, наприклад, у процесі реабілітації після хвороби чи на деякий період на неповний робочий день.

Особливу увагу слід приділити індивідуальному оцінюванню кожного працівника. Комплексне оцінювання працюючого має спонукати його до підвищення власного професійного рівня надання послуг та виготовлення продукції, підвищення ефективності виконаної роботи, більшого розкриття його трудового потенціалу.

Виходячи з проведених досліджень у ресторанному закладі, велике значення для працівника мають соціальні фактори мотивації. Зважаючи на це, у ресторані “Черчіль” повинні вирішуватися питання по створенні умов для прийняття їжі, можливо, навіть відкриття окремої їдальні, як структурної одиниці. Ці заходи дадуть задоволення працівникам від того, що про них піклуються і зважають на їхні бажання, що тільки у більшій мірі відобразиться на роботі персоналу.

Служба управління персоналом ресторанного закладу у сучасних умовах стає органом організаційно-методичного забезпечення управління кадрами, що вимагає від працівників цієї служби відповідних знань і навичок. Менеджер персоналу ресторану повинен слідкувати за підвищенням кваліфікації спеціалістів, які займаються кадровою роботою, оскільки реалізовувати нові функції даної служби неможливо без закріплення їхнього авторитету, постійного удосконалення знань і методів по управлінні персоналом.

Досвід свідчить, що традиційні методи збирання даних щодо мотиваційної спрямованості персоналу вже не задовольняють потреби практики управління. Необхідно запровадити на кожному підприємстві ресторанного господарства систему мотиваційного моніторингу, яка б створила нову інформаційну базу для прийняття управлінських рішень у сфері мотивації трудової діяльності. Мотиваційний моніторинг – це система постійного спостереження та контролю стану мотивації трудової діяльності з метою оперативної діагностики й оцінювання у динаміці, прийняття кваліфікованих управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності виробництва. Враховуючи те, що на мотиваційні настанови працівників впливають чинники-мотиватори на рівні регіону та держави, стає необхідним проведення мотиваційного моніторингу і на таких високих рівнях. На рівні ресторанного підприємства робота фахівців з мотивації повинна бути спрямована на вивчення потреб, які постійно змінюються, інтересів, ціннісних орієнтацій працівників у сфері праці, мотив їх трудової діяльності, мотиваційного потенціалу та ступеня його використання у трудовому процесі, виявлення змін

у структурі мотивів і прогнозування їх розвитку та впливу на результати діяльності. Мотиваційний моніторинг повинен сприяти вивченню найбільш дієвих у даний період важелів і стимулів впливу на поведінку конкретних працівників з метою досягнення їх цілей і цілей закладу ресторанного типу.

Запровадження мотиваційного моніторингу є актуальним для ресторану “Черчіль”, адже на сьогодні вивчення потреб, інтересів, мотиваційної спрямованості персоналу здійснюється в Україні епізодично і вкрай поверхово. За таких умов чинні на підприємствах системи матеріальних і нематеріальної мотивації приречені на низьку ефективність. Мотиваційний моніторинг передбачає проведення регулярних опитувань індивідів та аналізування наявної економічної, соціологічної, психологічної інформації. До оцінювання предмету дослідження – мотивації трудової діяльності у динаміці – взаємозумовленості та взаємозв’язку її з соціально-економічними процесами важливо мати набір ключових характеристик (показників), до яких належать:

- характеристики трудової діяльності й якості трудового потенціалу – професійно-кваліфікаційний склад працівників; якість професійної підготовки та перепідготовки робочої сили на підприємстві; стан зайнятості; оцінювання конкурентоспроможності працівників; форми та методи матеріального стимулювання трудової діяльності та їх ефективність; умов й організації праці; рівень продуктивності праці; роль та місце праці у ціннісних орієнтаціях працівників; рівень задоволення працею та результати трудової діяльності; основні мотиви діяльності та зміни у їх структурі тощо;

- показники рівня життя – номінальна та реальна заробітна плата; структура доходів; диференціація доходів; структура витрат; реальний бюджет працівників та їх сімей; рівень забезпечення житлом, послугами медицини, освіти, культури; економічна ситуація; особиста безпека тощо;

- характеристики стану суспільної думки щодо ефективності соціально-економічної політики держави, соціальної спрямованості ринкових перетворень.

Система моніторингу мотивації трудової діяльності ресторану “Черчіль” повинна базуватися на таких принципах: системність – побудова набору оцінювальних показників для кожного напрямку мотивації трудової діяльності; комплексність – отримання й оброблення соціально-економічної, соціологічної, психологічної інформації, яка характеризує стан і зміни у мотивації трудової діяльності; аналітичність – аналізування основних причин зміни стану мотивації трудової діяльності з урахуванням як внутрішніх, так і зовнішніх чинників; періодичність – постійне поповнення інформаційної бази, необхідної для розроблення ключових характеристик мотивації трудової діяльності; виробничо-територіальний підхід – досягнення оптимального поєднання виробничих і територіальних принципів проведення моніторингу службами мотивації.

Характерними недоліками управління персоналом у ресторанному закладі є наступні: побудова інструктивних положень та посадових інструкцій сприяє розвитку та функціонуванню адміністративно-командних методів керівництва; заробітна плата залежить від рангу працівника та розраховується відповідно до законодавства без істотного врахування його внеску до кінцевих результатів діяльності підрозділу; не повністю визначені критерії оцінювання роботи працівників; преміальний фонд стимулюючої функції не виконує, тому що немає суворих і адекватних критеріїв оцінювання роботи підрозділів, що найбільш кардинально відрізняє існуючу систему оплати праці у ресторані від ринкових відповідників. Премії не виконують своєї основної функції – винагороди за результати праці.

Ресторану “Черчіль” основну увагу слід приділити методам управління персоналом, які подані на рис. 3.1. Тому, у ресторанному закладі виникає необхідність забезпечення ефективної мотиваційної політики, головними напрямками якої є: формулювання концепції оплати праці, матеріального та морального стимулювання персоналу; розвиток соціальних відносин; визначення шляхів розвитку кадрів, навчання, підвищення кваліфікації чи масової перепідготовки, що пов’язано з переходом до нових технологій,



підвищення по службі, стимулювання дострокового виходу на пенсію осіб, що не відповідають новим вимогам та нездатних опанувати нові технології та методи роботи; покращення морально-психологічного клімату у колективі, участь рядових працівників у процесі управління підприємством; підвищення задоволеності працею всіх категорій персоналу; вдосконалення методів оцінювання персоналу.

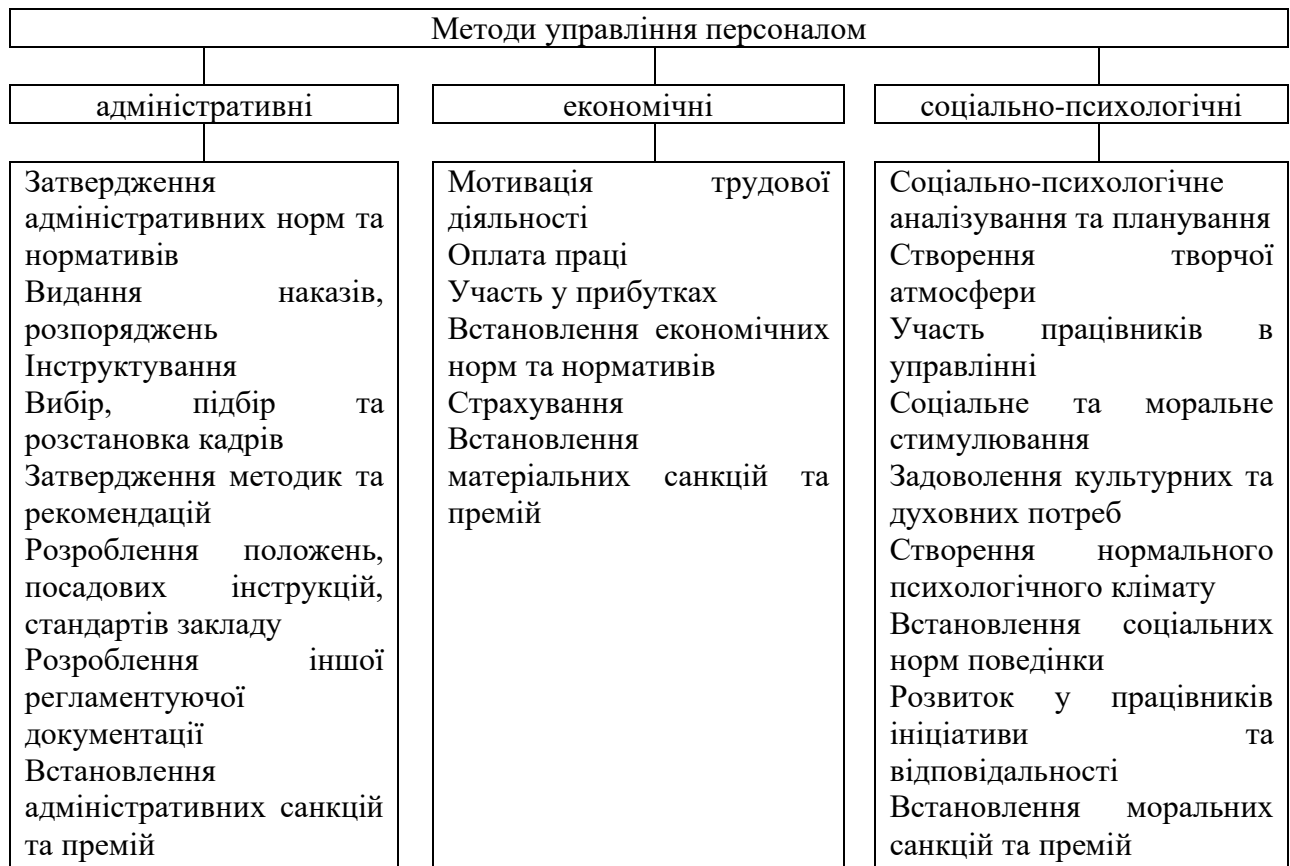


Рис. 3.1. Пропоновані методи управління персоналом у ресторані “Черчіль”

Ресторанному закладу також рекомендовано застосувати нестандартні форми зайнятості: часткова; тимчасова; робота на дому; використання короткотермінових трудових угод.

Організаційна атмосфера та методи управління підприємства ресторанного типу повинні сприяти пріоритетності груп, а керівники повинні сприймати своїх підлеглих, як групу, і підтримувати спілкування з ними, як з

групою, та добре знати стадії розвитку групи та зробити все можливе для її створення.

Важливе місце у організації управління персоналом ресторану “Черчіль” належить плануванню кар’єри, забезпеченню професійного зростання працівника. Планування кар’єри полягає у тому, що з моменту прийняття працівників на підприємство ресторанного господарства та до його передбачуваного звільнення проходить планомірне горизонтальне та вертикальне просування по системі робочих місць і посад. Ця функція важлива як для окремих працівників, оскільки відповідає їх очікуванням, так і для підприємства, оскільки дозволить повніше й ефективніше використовувати потенціал працівника, знати його інтереси та наміри по досягненні визначення на ту чи іншу посаду.

Працівник закладу харчування повинен знати не тільки свої перспективи на короткий і довгий термін, а ще яких показників він повинен досягти, щоб розраховувати на просування по службі. Організувати роботу по плануванні кар’єрного росту потрібно по декількох ступенях: відбір кандидатів; підготовка планів розвитку; реалізація планів підготовки наступників; оцінювання їх успіхів; призначення на посаду. Цій програмі потрібно приділити достатньо уваги у зв’язку з великою кількістю у ресторані “Черчіль” керівників середньої ланки пенсійного та передпенсійного віку. Відомо, що етап 55-65 років характеризується кризою кар’єри, і такі люди вже менше одержують задоволення від роботи, відчувають стан психологічного та фізичного дискомфорту, все більше думають про збереження рівня доходів і прагнуть знайти інші джерела доходів, які б підмінили їм заробітну плату при виході на пенсію. Зрозумілим у цій ситуації є бажання таких працівників якнайдовше протриматися у ресторанному закладі. За даних обставин можна піти кількома шляхами вирішення цього питання: звільнити всіх керівників-пенсіонерів не роблячи винятку. Необхідно заповнити вакансії, оголосивши конкурс всередині ресторану, а також на зовнішньому ринку праці, провести наступні заходи:

- призначити на керівну посаду кваліфікованого спеціаліста серед найбільш підходящих, а керівника-пенсіонера перевести на місце спеціаліста на деякий термін за умови, що той допоможе швидко й ефективно здобути своєму наступнику потрібний досвід, навички, знання для виконання покладених на нього обов'язків.

Для менеджерів середньої ланки та керівників структурних підрозділів службою управління персоналом можуть організовуватись консультаційні заняття, на яких проводиться роз'яснення методологічних підходів, інструкцій, рекомендацій, інших документів. Такі заходи мають допомогти керівникам в управлінні кадрами. Особливе місце в організації управління персоналом належить штатному розкладу та посадовим інструкціям. Ця робота покладена на відділ організацій праці, який з допомогою лінійних і функціональних керівників розробляє дані документи. Перед керівниками підрозділів стоїть завдання об'єднувати, координувати, взаємо пов'язувати та інтегрувати зусилля своїх підлеглих для досягнення цілей підприємства;

- методи переконання безпосереднього ціленаправленого впливу на внутрішній світ, систему цінностей людини;

- методи примусу, засновані на погрозі та застосуванні акцій. Обираючи якийсь серед цих методів управління персоналом, керівник у конкретній ситуації має докласти всіх зусиль, щоб не допустити конфлікту, а якщо неможливо обійтись без конфліктів, то потрібно, щоб наслідки від нього були мінімальними, або ще використати на користь справі. У будь якому випадку вирішення конфліктів потрібно здійснювати безболісно. Для ефективного управління персоналом необхідно визначити, якою кількістю працівників має управляти менеджер. Ця кількість визначається з метою найбільш ефективної організації роботи.

Основними передумовами підвищення ефективності використання персоналу закладу ресторанного господарства є ефективне використання інтелектуальних, організаторських, творчих здібностей працівників на основі

покращення змісту праці, її гуманізації, виключення монотонності та беззмістовності праці, а також використання досконалої системи мотивації.

### **3.3. Пропозиції створення Internet-сайту для ресторану “Черчіль”**

Переважає більшість підприємств громадського харчування в якості інформаційної підтримки своєї діяльності використовує web-сайти, основним завданням яких є надання інформації про концепцію підприємства, про меню, про діючі спеціальні пропозиції тощо. Одночасно з цим адміністрація ресторану зможе впливати на ступінь лояльності клієнтів, впроваджуючи на сайт додаткові сервіси. Звідси висновок, що наявність своєї візитної картки у мережі Інтернет дозволить забезпечити якісну інформаційну підтримку власного ресторанного бізнесу.

Віртуальним називається ресторан, у якому здійснюється прийом замовлення по мережі Інтернет і доставка його споживачу. У багатьох країнах спілкування за допомогою комп'ютера стало невід'ємною частиною життя людей. Сучасні технології обслуговування дозволяють потенційним споживачам увійти через систему Інтернет на сторінку відповідного ресторану, отримати інформацію про страви, ціни, побачити зал і розташування столиків на екрані комп'ютера. Основний споживач зі сторінок в Інтернеті – передбачуваний відвідувач ресторану. Він може не тільки ознайомитися з інформацією, відправити й отримати повідомлення, а й поговорити з менеджером ресторану і навіть бачити його під час розмови. Споживач може не тільки замовити столик, а й оплатити його, ввівши номер рахунка або кредитної картки. Менеджер ресторану отримає і підтвердить інформацію про замовлення, а бухгалтер – про платіж. Вся процедура триває лічені хвилини. Через мережу Інтернет відвідувачам можна запропонувати зарезервувати столик, продемонструвати страви візуально, обмінятися думками тощо.

На основі проведених досліджень встановлено, що одним із необхідних проєктних рішень є створення Інтернет-сайту з метою інформаційного забезпечення управління маркетинговою діяльністю на підприємстві, за його допомогою можна охарактеризувати весь перелік послуг досліджуваного підприємства. Клієнтам подобаються складені матеріали таким чином, щоб вони могли їх легко передивлятися та обирати необхідну інформацію, яка відноситься до окремих видів послуг. Потрібно комплектувати ясно і точно, доступно та зрозуміло без застосування зайвої інформації. Необхідно пам'ятати: кожна частина рекламного зображення використовується для сильного та добре націленого враження. Інтернет-сайт буде відповідати всім цим вимогам.

Для зручної комплектації тесту потрібно визначити такі головні частини Інтернет-сайту, такі як “підприємство”, “послуги”, “інформація”. Здійснити поділ розділів необхідно за допомогою поділяючих сторінок. Можна використовувати великі букви для виділення заголовків на таких сторінках. Крім того, все повинно бути зроблено у кольоровій гамі та сприятливого впливу на потенційних покупців. Для економічної та маркетингової інформації потрібно включити “додатки”. Також спочатку потрібно красиво оформити сторінку, яка буде відображати “зміст” Інтернет-сайту, щоб було краще орієнтуватися у включених у нього матеріалах. Необхідні також додатки Інтернет-сайту оформити з різноманітним інформаційним забезпеченням, фотографіями й іншими наочними матеріалами.

У “додатках” можна використати для ілюстрації подати вирізану рекламу з журналів і газет. Потрібно також графічно зобразити обсяги продаж мармурової та керамічної продукції та виконані монтажні роботи. Це дасть можливість продемонструвати клієнтам, що ресторан “Черчіль” користується попитом. У кінці будуть розміщені фотографії людей, що працюють на підприємстві. Це зробить більш довірливу атмосферу відносин зі споживачами. На розроблення та впровадження Інтернет-сайту ресторанного закладу прогнозується витрати 10840 грн.

На основі Інтернет-сайту пропонується розробити презентаційний каталог ресторану “Черчіль”, витрати становитимуть 1800 грн. Розкруткою сайту буде займатись спеціалізована компанія. Користувачами інформації будуть фізичні та юридичні особи, які мають потребу користуватись послугами та продукцією ресторану “Черчіль” (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Кошторис витрат розміщення Internet-сайту ресторану “Черчіль”

Найменування показника	Вартість послуг, грн.
1. Розміщення реклами серверу провайдера, у тому числі:	2400
- підтримання 1 сторінки в місяць	2500
- підтримання представництва, у місяць	1840
2. Розміщення та підтримання www-сервера	2600
3. Створення, дизайну веб-сторінки	2500
Бюджет витрат	11840

На основі даної таблиці зрозуміло, що планові річні витрати на розміщення інформації на сервері провайдера становитимуть терміном на 9 місяців  $(1840 + 2500) * 9 = 39060$  грн., а сукупні витрати на розроблення проекту Інтернет-сайту становитимуть 46560 грн.

Технологія панорамної зйомки дозволяє більш детально ознайомитися з інтер'єром залів та інгредієнтами страв. Для менеджерів електронна мережа – не тільки новий ринок продажів, а й спосіб залучення споживачів. Замовлення обіду по Інтернету і його доставка стали реальністю. Менеджер ресторану “Черчіль” може налагодити двостороннє спілкування зі споживачем, знайти постачальника, переглянути ціни.

## РОЗДІЛ 4

### БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ ТА ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

#### 4.1. Значення адаптації у трудовому процесі

У зв'язку зі змінами, що відбуваються в економіці, носять сьогодні інноваційний характер, особливо гостро стоїть питання про діагностику й управління процесом соціально-економічної адаптації персоналу підприємств. Актуальність розв'язку даної проблеми обумовлена й тими вимогами, які представляють сьогодні господарюючі суб'єкти до адаптаційних можливостей людини.

По мірі придбання знань, досвіду, умінь і навичок, знайомства з цінностями, нормами та традиціями працівник починає проявляти соціальну активність, у зв'язку з цим, на наш погляд, не можна, та й неправильно сьогодні говорити про те, що адаптація працівника – це тільки пасивне пристосування його до нових для нього трудовим умовам. Керівництву організацій, а також працівникам служб управління персоналом і всім фахівцям, що мають відношення до питань адаптації персоналу, важливо завжди пам'ятати про те, що, працевлаштовуючись у будь яку організацію, працівник має цілий комплекс власних очікувань, реалізацію яких він пов'язує з конкретним підприємством. Для нього важливими факторами можуть виступати організація виробництва, рівень заробітної плати, мотивація, відносини з безпосереднім керівником, колегами, підлеглими, стиль керівництва на підприємстві. І якщо згідно якихось причин ці очікування не виправдовуються, то виникає незадоволеність роботою у цілому або окремими сторонами виробничої ситуації, що може спонукати його звільнення.

Факторами адаптації персоналу є умови, що впливають на швидкість, результативність цього процесу. При проведенні адаптаційного процесу

неможливо врахувати абсолютно всі фактори, що впливають на нього. Фахівець з управління персоналом сам вирішує, на яких рушійних силах зробити акцент.

На наш погляд, і працівник, і мікросередовище підприємства у процесі адаптації працівника повинні розглядатися у тісному взаємозв'язку, в якості об'єктів і суб'єктів одночасно. Це дві взаємозалежні сторони одного процесу, сутність якого полягає в їхній взаємодії, оскільки, з одного боку, мікросередовище підприємства, впливаючи на працівника, змушує його пристосовуватися до себе, а з іншого, особистість, активно впливаючи на мікросередовище підприємства, перетворює її, намагаючись пристосувати до своїх потреб. Якщо ж досягнення цієї мети не реалізується, то можливі депресії, неврози, розлади, пов'язані з очікуваними змінами й, що ще гірше, зі скороченнями на робочому місці.

Слід зазначити й той факт, що проблема адаптації персоналу не вирішується стосовно умов тієї або іншої кризової для підприємства ситуації. Ця проблема повинна бути діагностована комплексно, тобто як із соціальної точки зору, так і із психологічної. Особливо цей підхід важливий для умов традиційного зростання компанії, при якому зовнішні фактори, як правило, не представляють загрози скорочення, постійного навчання й інтелектуалізації праці персоналу. На наш погляд, цілком потрібно визнати, що адаптаційні процеси на підприємствах залежать від діяльності самого підприємства, з одного боку, з іншого боку – адаптація породжується єдиним процесом зіткнення потреб працівників і ситуації на підприємстві, тобто умовами, що їх задовольняють. Крім того, поведінка людини на підприємстві регулюється його сформованою особистісною орієнтацією.

Особистісний компонент має значення і у процесі адаптації працівника, дозволяючи протистояти складним життєвим ситуаціям, вчасно включати захисні механізми збереження власної цілісності, працездатності та комунікабельності, що є доказом наявності у працівників адаптаційних резервів. При цьому важливо помітити, що ця особистісна “саморегуляція”, на думку науковців, дасть можливість не тільки контролювати та керувати своєю



поведінкою відповідно до вимог зовнішнього середовища, але й досягати необхідного рівня успішності у тій або іншій сфері професійної діяльності, розбудовуватися й удосконалюватися у перспективі. Саме це забезпечує продуктивну взаємодію працівника з вимогами організації. Однак, як показує практика адаптації індивідів на підприємствах країни, спостерігаються й неконструктивні способи взаємодії, що приводять, найчастіше, до саморуйнування особистості працівника й самої організації, тому що, розбудовуючись у визначених особистістю для себе межах, вплив індивіда на свою поведінку відображається на сформованому виді індивідуальної стратегії адаптації.

Сформована система базових показників адаптації дозволяє працівникам самим оцінювати різні компоненти особистісної адаптації. У їхньому числі слід оцінювати:

- когнітивну складову, яка вказує на наявність в індивіда про соціально-економічне положення на підприємстві, а також, куди можна направити свою активність;
- афективну складову, яка служить для самооцінювання спрямованості інтересів на ту або іншу діяльність, задоволеність своїми досягненнями й те, наскільки активний працівник у цій сфері;
- поведінкову складову, яка свідчить про схвалення або несхвалення трудової діяльності працівника з боку керівника.

Таким чином, з погляду управління підприємством, створення якоїсь адаптаційної карти працівника, що визначає рівень його адаптації, може бути використане при визначенні трудової атмосфери у колективі та при врахуванні самооцінювання працівника, що свідчить про його самореалізацію. Особливо цей механізм оцінювання адаптації стає важливим у складні для підприємства періоди (криза).

Однак, безумовно, діяльність працівника можна вважати адаптованою, якщо він задоволений своїм становищем, мотивацією своєї діяльності й, головне, впевнений у своєму майбутньому та майбутньому свого підприємства.

І ще раз відзначаємо, що багато чого залежить від самого працівника. Що стосується адаптації новачків, що не мають досвіду практичної діяльності (первинна адаптація молодих фахівців), то вона теж має свою специфіку. Сьогодні молоді фахівці приходять на виробництво, володіючи гарним багажем знань і повною відсутністю практичного досвіду та маючи при цьому величезне бажання до праці та зайнятості, готові виконувати будь яку роботу. Але не завжди ця готовність забезпечується можливостями підприємства. У цій ситуації на перший план виступає їхня професійна адаптація.

За підсумками дослідження з упевненістю можна сказати, що на сьогоднішній момент процесу адаптації приділяється увага не тільки в теоретичному аспекті (вивченні особливостей цього процесу), але й практичному (активне застосування методів на підприємствах). Важливим місцем в успішності знайомства навиків з незвичними для нього умовами є вплив факторів трудової адаптації. Від успішності проходження трудової адаптації залежить забезпеченість підприємства трудовими ресурсами. Умовами результативного пристосування працівника до підприємства є якісний рівень роботи, об'єктивність ділового оцінювання й опрацьованість механізму управління адаптації. Ці умови дотримуються на дослідженому підприємстві.

Таким чином, адаптаційний процес – це якийсь соціальний механізм включення працівника на підприємстві. Фактори, що впливають на процес адаптації, відіграють важливу роль у процесі адаптації працівника.

#### **4.2. Особливості заходів електробезпеки на підприємствах**

Для забезпечення безпеки при користуванні електричним устаткуванням, апаратурою й електроустановками на підприємстві повинні бути реалізовані ряд організаційних і технічних заходів, покликаних захистити працівників від поразки електрикою.

Система цих заходів включає такі заходи, як:

- заходу щодо організації діючої роботи електроустаткування і його експлуатації відповідно до інструкції та правилами;
- заходу технічного характеру;
- організаційні заходи, у тому числі, адміністративного характеру;
- забезпечення працівників електрозахисними засобами;
- інші заходи.

На підприємстві, що експлуатує будь які види електротехніки (тобто на кожному підприємстві), повинно бути забезпечене їхнє втримування у справному стані. Відповідальність за це несе інженер по охороні праці або фахівець, що виконує функції по забезпеченні охорони праці. Експлуатація такого устаткування повинна проводитися відповідно до інструкцій, правил і нормами безпеки, вимогами охорони праці й іншими документами.

Електричне устаткування повинно вчасно проходити технічне планове обслуговування, ремонт, профілактичні випробування й інші види обслуговування, що забезпечують його справну роботу. До роботи на електричному устаткуванні допускаються особи, що мають необхідну групу електробезпечності, що пройшли медогляд, що й не мають протипоказань по стану здоров'я, що пройшли інструктаж з правил експлуатації та техніці безпеки.

На підприємстві обов'язково повинні проводитися інструктажі з охорони праці та техніці безпеки для всього електротехнічного й неелектротехнічного персоналу, крім того, для всіх працівників повинні бути розроблені відповідні інструкції.

Персонал, що працює з електричним устаткуванням, повинен бути забезпечений коштами електрозахисту та спецодягом, а самі електричні установки – укомплектовані засобами захисту й усім необхідним для пожежогасіння. Перевірку дотримання даних вимог підприємствами проводять органи енергонагляду, державної інспекції праці тощо.

Заходи попередження поразки працівників електрострумом включають огороження й ізоляцію будь яких частин електричного устаткування й

установок, що перебувають під напругою. Також на підприємствах повинно бути організоване застосування малої напруги, де це можливо й де необхідно відповідно до правил і нормами.

Обов'язковим заходом є заземлення або занулення всіх металевих конструкцій і кабелів, а також використання коштів індивідуального й колективного електрозахисту. Також до організаційних заходів відносяться заходи щодо допуску до роботи з електрикою та нагляду під час роботи фахівців на електроустановках.

Заземленню або зануленню підлягають наступні конструкції й елементи:

- металеві корпуси технічних коштів й устаткування;
- електроприводи;
- вторинні обмотки трансформаторів;
- каркаси щитів управління, шаф тощо;
- пересувні електричні установки й устаткування;
- інші кабельні та металеві конструкції.

Заземлення й занулення повинні проходити інструментальну перевірку відразу після монтажу, при експлуатації – не рідше 1 разу в рік, а також після проведеного ремонту.

## ВИСНОВКИ

Структура макротенденцій у ресторанному бізнесі містить трансфер на принципово новий технологічний принцип виробництва харчової продукції, складний вплив екологічного вектору на діяльність закладів ресторанного господарства, прояв відцентрових сил і протекціонізму на зміну тотальної глобалізації призводить до значного ускладнення сучасної системи господарювання у ресторанній сфері та поряд з турбулентністю у фінансовій сфері породжують високу швидкість змін зовнішнього та внутрішнього виробничого середовища та пов'язану з цим високу невизначеність функціонування ресторанного бізнесу у цілому та її окремих суб'єктів. Зазначена невизначеність має об'єктивно наростаючий характер, що обумовлює необхідність забезпечення високих адаптивних властивостей системи управління підприємствами ресторанного типу, як ключового фактору їх ефективності. При цьому розвиток адаптивних властивостей забезпечується через зміни структури та методів управління, тобто за допомогою підвищення якості обслуговування.

У будь якого ресторанного закладі необхідною ланкою існування є персонал. У сфері громадського харчування та гостинності, що динамічно розбудовується, персонал є уособленням прикладених зусиль керівників до його відбору, тому що завжди перебуває на очах у гостей. Штат персоналу, набраний відповідно до концепції закладу й специфікою діяльності організації, допомагає розбудовувати бізнес у правильному напрямку та зарекомендувати себе на сучасному ринку послуг. Удосконалювання ресторанного та готельного бізнесу, вплив західних моделей на дану сферу змушує керівників йти в ногу з сучасними тенденціями, що стосується і відбору персоналу. Існує безліч методів і методик відбору персоналу, однак перед керівниками ресторанів і готелів постає складне завдання, яке полягає не тільки у виборі підходящих методів, але й в удосконаленні або інтеграції різних методик, виходячи зі специфічних вимог до персоналу, пропонованих у сфері послуг. Для

підвищення якості обслуговування необхідна мотивація персоналу. Мотивувати його можна шляхом задоволення потреб. Зробити це можна через удосконалювання управлінських механізмів шляхом втілення організаційної культури. Ефективна система мотивації, розроблена та використовувана на практиці у ресторанному господарстві, впливає не тільки на творчу та трудову ініціативність кожного працівника, але й на економічні результати підприємства ресторанного господарства.

Для забезпечення безперервної та планомірної роботи пропонованого м'ясо-рибного цеху, як структурної одиниці ресторану "Черчіль" необхідно підібрати механічне та немеханічне устаткування, посуд та інвентар. У цьому цеху підведена вода до мийних ван, стічна вода відводиться у каналізацію, освітлення природне та штучне. У такому цеху підтримується необхідна температура повітря за рахунок витяжної вентиляції та кондиціонера. Робота м'ясо-рибного цеху організована з урахуванням чіткого дотримання технології виробництва, санітарної культури, правил особистої гігієни. При технологічному проектуванні ресторану було враховано спеціалізацію та місце розташування. Виробнича програма цеху складається на основі плану-меню і містить перелік страв, які містять м'ясо-рибну сировину. Згідно здійснених технологічних розрахунків, у м'ясо-рибному цеху буде працювати 1 працівник за змінним графіком роботи. Робоче місце у цеху обладнане процесором (універсальною кухонною машиною з усім набором змінних механізмів), порційною вагою, а також комплектом ножів, посудом та іншим потрібним інвентарем. Розміщення устаткування у цеху буде здійснене таким чином, щоб не було перетину потоків виробництва. Площа пропонованого цеху становитиме 21 м<sup>2</sup>.

Також запропоноване використання системи моніторингу мотивації трудової діяльності у ресторані "Черчіль". Для того, щоб мотиваційний процес був керованим у закладі, необхідно здійснювати та спрямовувати акцент на вивчення потреб, що постійно змінюються, інтересів, ціннісних орієнтацій працівників у сфері праці, мотиви їх трудової діяльності, мотиваційного потенціалу та ступеня його використання у трудовому процесі, виявлення змін

у структурі мотивів і прогнозування їх розвитку та впливу на результати діяльності. Мотиваційний моніторинг повинен сприяти вивченню найбільш дієвих у даний період важелів і стимулів впливу на поведінку конкретних працівників з метою досягнення їх цілей і цілей ресторанного закладу. Запровадження мотиваційного моніторингу є актуальним для ресторану, адже на сьогодні вивчення потреб, інтересів, мотиваційної спрямованості персоналу здійснюється в Україні епізодично і вкрай поверхнево. За таких умов діючі у ресторанних закладах системи матеріальної і нематеріальної мотивації приречені на низьку ефективність.

Подано рекомендації щодо застосування спеціальних систем стимулювання персоналу на підприємстві ресторанного бізнесу. Для підвищення матеріального стимулювання персоналу ресторану “Черчіль” доцільно ввести систему постійних коефіцієнтів до посадових окладів, а також систему надбавок до основних окладів. Для морального стимулювання персоналу підприємства доцільно б впровадити систему “просування по службі” (професійного росту) – “політика кар’єр”. Ця система вводилася б з метою найбільш раціонального використання персоналу, підвищення ефективності праці і відповідальності за доручену справу та повинна сприяти подальшому просуванню по службі (професійному росту). Система передбачає визначення професійних і ділових якостей персоналу ресторанного закладу та дозволяє зробити висновок про їх відповідність займаній посаді і можливість подальшого просування по службі. Для проведення оцінювання потрібно створити комісію, яка повинна складатися з головного керівника та представників середньої ланки персоналу ресторану. Ця комісія повинна проводити оцінювання персоналу за оцінювальним листом. Така система морального стимулювання персоналу ресторану “Черчіль” дозволила б персоналу отримати певну можливість просування по службі як на районному рівні, так і на обласному. І для кращого розкриття власного потенціалу працівники краще здійснювали б свої професійні обов’язки. Проводити таке оцінювання персоналу доцільно за результатами року в останні тижні грудня місяця.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б. М., Харів П. С., Кирич Н. Б. Економіка підприємства: посіб. з самост. вивч. курсу. Тернопіль: ТІСІТ, 2007. 312 с.
2. Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: методичні положення та приклади, механізми: друге вид., перероб. і доп. Тернопіль: Лілея, 1997. 292 с.
3. Аветисова А.О., Палій Н. С. Економіка ресторанного господарства: навч.-метод. посіб. Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. 174 с.
4. Архіпов В. В. Організація ресторанного господарства: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури; Фірма "Інкос", 2007. 280 с.
5. Баланда А. Л., Надрага В. І. Соціальний капітал підприємства: переваги та ризики прояву. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу, 2013. № 1. С. 37-41.
6. Баранов О. Г. Інноваційні теорії: представники і проблема структуризації. *Історія народного господарства та економічної думки України*, 2009. Вип. 42. С. 45-56.
7. Барановський В.А. Ресторанний бізнес: навч. посіб. РнД.: Фенікс, 2005. 220 с.
8. Бугайчук В. В., Грабчук І. Ф. Біоекономіка та її роль у розвитку сучасного суспільства. Економіка АПК, 2018. № 5. С. 110-114.
9. Городянська Л. В. Відтворювальні економічні ресурси: теорія та методологія обліку і аналізу: монографія. Київ: КНЕУ, 2013. 259 с.
10. Давидова О. Особливості застосування інновацій у розвиток туристичної галузі України. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка, 2015. № 7 (172). С. 65–69.
11. Денисенко М. П. Інноваційний розвиток суспільства на основі інтелектуального капіталу. Наукові записки. Економіка, 2013. Вип. 23. С. 15-19.



12. Дунська А. Р., Жалдак Г. П. Соціальний капітал як ресурс інноваційного розвитку підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, 2014. № 3 (3). С. 95-99.
13. Єфремов М. Штучний інтелект, історія та перспективи розвитку. Вісник ЖДТУ. Серія “Технічні науки”, 2008. № 2 (45). С. 123-127. URL: <http://vtn.ztu.edu.ua/article/view/81625/79214>.
14. Іванова В. В. Людський капітал як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємств туристичного бізнесу. Актуальні проблеми економіки, 2014. № 5 (155). С. 321-327.
15. Історія економічних вчень: навч. посіб. / за ред. В. В. Кириленка. Тернопіль: “Економічна думка”, 2007. 233 с.
16. Колот А. М. Соціально-трудова сфера: стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку: монографія. Київ: КНЕУ, 2010. 251 с.
17. Колот А., Григорович С. Соціально-трудові аспекти забезпечення стійкого розвитку національної економіки. Україна: аспекти праці, 2006. № 4. С. 8–15.
18. Кочума І. Ю. Соціальний капітал як чинник підвищення ефективності використання економічного потенціалу. Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України, 2014. Вип. 40. С. 146-254.
19. Мазаракі А. А., Пересічний М. І., Шаповал С. Л. Проектування закладів ресторанного господарства та ін: навч. посіб. для вищ. навч. закл. / за ред. А. А. Мазаракі. 2-ге вид., переробл. та допов. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 340 с.
20. Марущак Т. Управління підприємствами ресторанного господарства різних форм господарювання К., 2002. 320с.
21. Мікловда В. П., Брітченко І. Г., Кубіній Н. Ю., Дідович Ю. С. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2013. 218 с.
22. Нечаюк Л. І., Телеш Н. О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. URL: [http://tourlib.net/books\\_ukr/nechauk22.htm](http://tourlib.net/books_ukr/nechauk22.htm).

23. Нокдаун и локдаун. Как “переносит” карантин гостиничный рынок Украины. URL: <https://commercialproperty.ua/analytics/nokdaun-i-lokdaun-kak-perenosit-karantin-gostinichnyy-rynok-ukrainy/>

24. Огляд українських готелів і ресторанів. URL: <http://ukraine-for-business.com/ua/info-fortourists-in-ukraine/70-review-of-hotels-and-restaurants>.

25. Ощипок І. М. Розвиток закладів ресторанного господарства на концептуальних засадах інновацій. Підприємництво і торгівля, 2017. Вип. 21. С. 101-105. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg\\_2017\\_21\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg_2017_21_20)

26. Попа А., Колишко Р., Попова Н., Панзіка Ф. Дослідження та аналіз вакансій і потреб у кваліфікованих кадрах у країнах ЄС, Республіці Молдова та в Україні / Міжнародна організація праці. Група технічної підтримки з питань гідної праці та Бюро МОП для країн Центральної та Східної Європи. Будапешт: ЄС-МОП, 2013. 137 с.

27. Поплавська А. В. Національно-культурні традиції харчування в сучасних ресторанах: URL <https://journal-knukim.com.ua/index.php/culturology/article/download/60/226>

28. Романенко О. О., Яворська О. Г. Клієнтський капітал підприємств сфери туризму та індустрії гостинності Одеської області. Причорноморські економічні студії, 2018. Вип. 28 (2). С. 10-15.

29. Романенко О. О., Яворська О. Г. Соціальний капітал в умовах інтелектуалізації підприємств сфери туризму та індустрії гостинності. Економіка та держава, 2018. № 4. С. 26-31.

30. Савченко В. Ф. Україна: шлях до економічного зростання через оптимізацію структурних перетворень. Стратегічні пріоритети розвитку промислового сектору економіки: колективна монографія / під ред. І. А. Косач. Ніжин: ФОП Лук'яненко В. В. ТПК “Орхідея”, 2015. С. 7-26.

31. Саух І. Оцінка наукових підходів до трактування сутності стратегії підприємства та її змістовні характеристики. Соціально-економічні проблеми і держава, 2016. Вип. 1 (14). С. 145-151.

32. Смагін В. Л., Яворська О. Г. Інноваційний потенціал підприємств сфери туризму та індустрії гостинності. Причорноморські економічні студії, 2018. Вип. 31. С. 100-105.

33. Смагін В. Л., Яворська О. Г. Метасоціальна складова капіталів підприємств сфери туризму: людський, соціальний та клієнтський капітали. Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського, 2018. Вип. 2 (109). Ч. 1. С. 112-118.

34. Тарасюк Р. М. Бізнес-план: розробка, обґрунтування та аналіз. Житомир: ЖДТУ, 2006. 419 с.

35. Туган-Барановский М. Периодические промышленные кризисы: история английских кризисов. Общая теория кризисов. Москва: Наука, 2007. 574 с.

36. Рябінчук М. В. Соціальний капітал: структура та зміст. Вісник Національного технічного університету України “Київський політехнічний інститут”. Філософія. Психологія. Педагогіка, 2012. № 2. С. 59-64.

37. Фролова В. Ю. Стратегічний підхід в управлінні конкурентоспроможністю підприємства. Вісник Донецького національного університету, 2012. №1. С. 177-182.

38. Школа І. М. Менеджмент туристичної індустрії: навч. посіб. / за ред. проф. І. М. Школи. Чернівці: Книги– XXI, 2005. 596 с.