

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

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

(повна назва кафедри)

# КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

бакалавр

(назва освітнього ступеня)

на тему: «Напрями розвитку менеджменту якості підприємства  
(на прикладі ПП «Самогонна ресторація»)»

Виконав: студент IV курсу, групи БРЗс-41

спеціальності 241 «Готельно-

ресторанна справа»

(шифр і назва спеціальності)

Папура М.В.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник Мельник Л.М.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Нормоконтроль Стойко І.І.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри Шерстюк Р.П.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент   
(підпис) (прізвище та ініціали)

Тернопіль  
2022

## АНОТАЦІЯ

**Папура М.В. Напрями розвитку менеджменту якості підприємства (на прикладі ПП «Самогонна ресторація»).**

Кваліфікаційна робота бакалавра: 72 сторінки, 6 рисунків, 5 таблиць, 36 літературних джерел.

**Предмет дослідження** – процес розвитку системи менеджменту закладу громадського харчування.

**Об'єкт дослідження** – ПП «Самогонна ресторація», що є мережевим закладом громадського харчування.

**Метою роботи** є розроблення рекомендацій щодо розвитку системи менеджменту якості закладу громадського харчування.

**Методи дослідження** – аналіз і синтез; комплексний аналіз; порівняльний і економічний аналіз, метод опису.

**Практичне значення одержаних результатів.** У процесі підготовки роботи запропоновано досліджуваному підприємству – ПП «Самогонна ресторація» впровадити систему менеджменту якості, а також обґрунтовано напрями покращення якості обслуговування клієнтів як складової системи менеджменту якості.

**Ключові слова:** менеджмент, система, якість, обслуговування, послуга, громадське харчування, процес.

## ANNOTATION

**Papura M. Some directions of enterprise quality management development (PE “Samohonna restauratsiya” as a case study).**

Bachelor degree thesis contains of 72 pages, 6 pictures, 5 tables, 36 references.

**The subject of investigation** is the process of management system developing of the catering organization.

**The object of investigation** is PE “Samohonna restauratsiya”, which is a network catering organization.

**The aim of the work** is to develop the recommendations for the quality management system development of catering organization.

**The methods of investigation** are analysis and synthesis; comprehensive analysis; comparative and economic analysis, method of description.

**The practical significance of the results obtained.** It was proposed to the researched enterprise – PE “Samohonna restauratsiya” to implement a quality management system, and also substantiated the directions of improving the quality of customer service as part of the quality management system.

**Key words:** management, system, quality, service, service, catering, process.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
1. ТЕОРЕТИЧНИЙ РОЗДІЛ ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ПОСЛУГ У ЗАКЛАДАХ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ .....	8
1.1. Зміст і концепції управління якістю у сфері послуг .....	8
1.2. Сутнісна характеристика процесу обслуговування у закладах громадського харчування .....	14
Висновок до теоретичного розділу .....	22
2. ПРОБЛЕМНО-АНАЛІТИЧНИЙ РОЗДІЛ ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ФАКТОРІВ ВПЛИВУ НА ЯКІСНЕ ОБСЛУГОВУВАННЯ У ПП «САМОГОННА РЕСТОРАЦІЯ» .....	24
2.1. Загальна характеристика діяльності ПП «Самогонна ресторація» .....	24
2.2. Міжнародна практика оцінювання рівня якості послуг .....	30
2.3. Дослідження факторів впливу на якісне обслуговування споживачів послуг та системи менеджменту якості ресторану .....	35
Висновок до проблемно-аналітичного розділу .....	40
3. ПРОЄКТНО-ПРИКЛАДНИЙ РОЗДІЛ РОЗРОБЛЕННЯ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ПП «САМОГОННА РЕСТОРАЦІЯ» .....	42
3.1. Опис моделі впровадження системи менеджменту якості закладу громадського харчування .....	42
3.2. Формулювання напрямів покращення якості обслуговування клієнтів ПП «Самогонна ресторація» як складової системи менеджменту якості .....	46
Висновок до проектно-прикладного розділу .....	57
4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ	59
4.1. Психологічні чинники небезпеки .....	59
4.2. Вплив втоми на безпеку праці .....	62
ВИСНОВКИ .....	66
БІБЛІОГРАФІЯ .....	69

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Протягом усієї історії людства проблема харчування була і залишається однією з найважливіших, а виробництво, реалізація продукції та обслуговування споживачів є традиційним видом діяльності підприємств сфери послуг.

Проблема якості обслуговування актуалізується усіма підприємствами, що функціонують у сучасній ринковій системі, якій притаманні нестійкість та мобільність кон'юнктури. В умовах перспективи розвитку підприємств громадського харчування визначаються домінуючою роллю якості наданих послуг, зокрема якості обслуговування. Це пов'язано з тим, що більшість підприємств, які надають послуги організації споживання кулінарної продукції мають ідентичний рівень технічної оснащеності, використовують аналогічні технології приготування продукції, тобто якість виробленої ними продукції сприймається споживачами як базова складова послуги. Звідси очевидно, що якість обслуговування стає ключовим чинником конкурентоспроможності підприємств громадського харчування.

Дослідженню проблем якості продукції та послуг присвятили свої роботи такі вчені як Андрушків Б.М., Апілат Р.В., Весперіс С.З., Галушак М.П., Давидова О.Ю., Кукліна Т.С., Корнієнко О.М., Ладигенська Р.С., Мельник Л.М., Малюта Л.Я., Писаревський І.М., Стойко І.І., Шерстюк Р.П. та інші.

Незважаючи на широкий спектр напрямів дослідження проблем якості послуг, питання розвитку системи менеджменту якості для закладів громадського харчування вивчено не достатньо. Це власне й обумовило вибір теми і значення кваліфікаційної роботи бакалавра.

**Зв'язок із науковими програмами, планами, темами.** Кваліфікаційна робота бакалавра 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 бакалавра є розроблення рекомендацій щодо розвитку системи менеджменту якості закладу громадського харчування. Для досягнення поставленої мети були поставлені і вирішені такі основні завдання:

- дослідити зміст і концепції управління якістю у сфері послуг;
- описати сутнісну характеристику процесу обслуговування у закладах громадського харчування;
- здійснити аналіз стану діяльності ПП «Самогонна ресторація»;
- вивчити міжнародну практику оцінювання рівня якості послуг;
- дослідити фактори впливу на якісне обслуговування споживачів послуг та системи менеджменту якості ресторану;
- описати модель впровадження системи менеджменту якості закладу громадського харчування;
- сформулювати напрями покращення якості обслуговування клієнтів ПП «Самогонна ресторація» як складової системи менеджменту якості.

**Об'єкт дослідження** – ПП «Самогонна ресторація», що є мережевим закладом, оскільки до його складу входять: піцерія «Фламінго»; ресторація-музей «старий млин»; суші-бар «Каламбур»; пастерія «Фламінго»; ресторан-пивоварня «Ковчег»; відпочинковий комплекс «Грибова хата».

**Предмет дослідження** – процес розвитку системи менеджменту закладу громадського харчування.

**Методи виконання** – для вирішення поставлених у роботі завдань використано такі методи: аналіз і синтез; комплексний аналіз; порівняльний і економічний аналіз, метод опису.

**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, а також дані бухгалтерської звітності досліджуваного товариства.

**Практичне значення одержаних результатів.** У процесі підготовки роботи запропоновано досліджуваному підприємству – ПП «Самогонна ресторація» впровадити систему менеджменту якості, а також обґрунтовано напрями покращення якості обслуговування клієнтів як складової системи менеджменту якості.

**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.

**Обсяг і структура кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота бакалавра викладена на 72 сторінках комп'ютерного тексту, складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 36 найменувань. Робота включає 5 таблиць, 6 рисунків.

# 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ РОЗДІЛ

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ПОСЛУГ У ЗАКЛАДАХ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ

### 1.1. Зміст і концепції управління якістю у сфері послуг

Сучасній ринковій системі в стратегічному просторі притаманні нестійкість і мобільність кон'юнктури, що для суб'єктів галузі громадського харчування насамперед пов'язано з додатковими складнощами при реалізації завдань функціонування, що стоять перед ними. Окрім цього ринки послуг громадського харчування неухильно наближаються до свого насичення, отже, залучення споживачів стає дедалі складнішим завданням, і пріоритети зміщуються у бік утримання та підвищення лояльності дійсних споживачів. Підвищення рівня якості послуг істотно впливає на інтенсифікацію економіки, конкурентоспроможність підприємства та життєвий рівень населення країни.

У цих умовах перспективи розвитку підприємств харчування визначаються домінуючою роллю якості наданих послуг, зокрема якості обслуговування. Це пов'язано з тим, що більшість підприємств громадського харчування мають ідентичний рівень технічної оснащеності, використовують аналогічні технології приготування кулінарної продукції, тобто якість продукції, яку вони виробляють, сприймається споживачами як базова складова послуги.

Підприємство, що забезпечує якісне обслуговування, має низку переваг, які сприяють ефективному функціонуванню підприємства у конкурентному середовищі (рис. 1.1).

Висока якість обслуговування населення на підприємствах громадського харчування може бути досягнуто у разі успішного створення та впровадження системи управління якістю обслуговування на підставі достовірної та



об'єктивної інформації, отриманої у результаті досліджень.

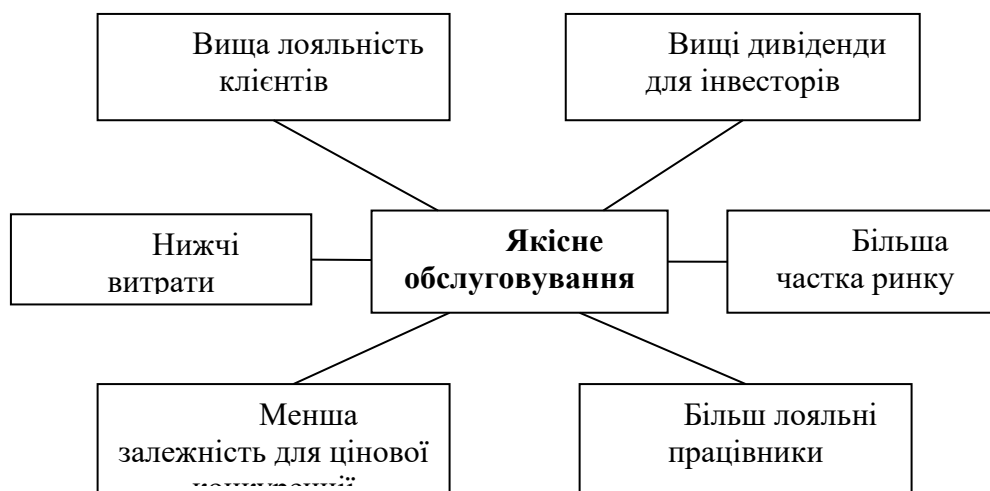


Рис. 1.1. Переваги підприємств, що забезпечують високу якість обслуговування

Перше відоме визначення якості дав давньогрецький філософ Аристотель (384-322 рр. до н.е.) у своєму економічному дослідженні: «Якість – це благо, що забезпечує щастя». Дж. Джуран визначає якість як «відповідність призначенню» (Лойко Д.П., Вотченікова О.В., Удовіченко О.П., Котляр М.А., 2010).

Ф. Кросбі визначає якість як «відповідність вимогам». Е. Демінг вважає, що «управління якістю означає досягнення досконалості. Воно означає отримання такого рівня якості, на який розраховує ринок». Г. Харрінгтон визначає якість як «задоволення або перевищення вимог споживача за прийнятною для нього ціною» (Момот О.І., 2007).

Згідно міжнародного стандарту ISO 9000:2007 «Система менеджменту якості. Основні положення та словник» якість відображає ступінь, з якою сукупність власних характеристик виконує вимоги. При цьому під «характеристикою» розуміються відмінні властивості, а «вимога» є потребою або очікуванням, яке визначено і зазвичай передбачається або є обов'язковим (ДСТУ 9000-2007 «Система управління якістю. Основні положення та

словник», 2007).

У найзагальнішому значенні якість визначається як «сукупність властивостей та типових ознак продукту чи послуги, що зумовлюють здатність задовольняти задані потреби» (визначення Ф. Котлера) (Векслер Е.М., Рифа В.М., Василевич Л.Ф., 2008).

В українських тлумачних словниках, і навіть у нормативних документах поняття якості зазвичай пов'язують із придатністю відповідного товару певним призначеним цілям. Це пов'язано з тим, що у нашій країні увагу якості приділяли майже виключно згідно вимог нормативних документів.

Поняття якості неодноразово обговорювалося науковою громадськістю та практиками. У результаті сформувалося концептуальне бачення якості як однієї з фундаментальних категорій, що визначають спосіб життя, соціальну та економічну основу для успішного розвитку людини та суспільства.

Розвиток теорії якості можна простежити за такими концепціями, що відповідають етапам розвитку японської теорії загального управління якістю (TQM) (Мережка Н.В., Осієвська В.В., Ясинська Н.С., 2010):

- відповідність стандарту;
- відповідність експлуатаційним характеристикам;
- відповідність явним вимогам споживачів;
- відповідність прихованим (латентним) потребам.

Концепція відповідності стандарту оцінює чи задовольняє нормам продукція, виготовлена так, як описано у стандартах, технологічній та конструкторській документації. Відповідність стандарту визначає якість як повну відповідність зазначеним у документації параметрам. Для досягнення відповідності стандарту керівники та фахівці визначають завдання виробництва, записують їх як стандартну практику в документацію та визначають методи перевірки для того, щоб забезпечити дотримання цієї стандартної практики (Зіміна Г.К., 2003). Якість продукції згідно з цією концепцією визначається шляхом перевірки продукції у виробничому процесі

та відбраковування виробів з дефектами та невідповідних стандарту на даний виробів. Це часто призводить до зіткнення інтересів між тими, хто виробляє продукцію, та тими, хто її перевіряє. Ця концепція не встигає враховувати потреби ринку, оскільки створення виробничих стандартів вимагає багато часу.

Контроль за відповідністю стандартів орієнтує персонал швидше на продукцію та на відповідність цієї продукції параметрам, закладеним у стандартах, а не на відповідність продукції очікуванням споживачів.

Концепція відповідності продукції експлуатаційним показникам вирішує проблему обліку потреб ринку. Відповідно до цієї концепції виробники змушені постійно розробляти продукцію з вищими характеристиками.

Відповідність експлуатаційним характеристикам спрямована на реальні потреби чи бажання покупця, а не просто на стандарти, встановлені виробником. Так само як і у разі відповідності стандарту, відповідність експлуатаційним характеристикам досягається перевіркою. Інспектори підприємства, які прагнуть випуску продукції з високою відповідністю експлуатаційним характеристикам, повинні суворо вибракувати вироби, які відхиляються від фіксованих показників. Для будь-якого виробничого процесу характерно те, що виріб має характеристики, що лежать у певному полі допуску. Ця особливість робить застосування концепції відповідності продукції експлуатаційним характеристикам у сфері послуг особливо проблематичним.

Недоліком фокусування на відповідність експлуатаційним характеристикам є те, що виробник змушений встановити досить високі ціни, щоб компенсувати вартість продукції вищої якості.

У рамках цієї концепції забезпечення якості продукції господарська діяльність підприємства складна. Як зазначалося, у теорії якості використовується не абсолютне значення якості, а поняття відносної якості.

Усунення виробників від дорогої «перевірки на якість» до «створення якості» вивело провідні японські фірми на таку концепцію якості – «відповідність явним вимогам споживачів».

Концепція відповідності явним вимогам споживачів означає високу якість

та низьку ціну. Ці дві вимоги є універсальними практично для усіх покупців товарів та послуг. Щоб досягти зниження вартості, зберігаючи при цьому високу якість, підприємства повинні зменшити мінливість виробничого процесу так, щоб усі випущені вироби вже були в межах перевірки, і їх не потрібно було вибракувати. Підприємства прагнуть забезпечити 100% якість продукції та її складових, звівши відбраковування або виконання роботи поза відповідністю із заданими параметрами практично до нуля. Це вимагає реакції і управління на кожному етапі, а не тільки в кінці виробничого процесу. Щоб досягти цього рівня якості, підприємства мають повністю змінити систему виробництва. Центр уваги повинен зміститись з контролю випуску продукції через перевірку на контроль самого процесу (Кириченко Л.С., Мережко Н.В., 2010).

У рамках цієї концепції використовуються такі сучасні методи:

- застосування статистичного управління якістю (SQC);
- контроль процесу на додаток до кінцевої перевірки продукції;
- забезпечення на кожному етапі зворотного зв'язку, з допомогою якого кожен виконавець фіксує роботу свого попередника і таким чином можна переконатися у тому, що помилки, допущені на попередніх операціях, відразу ж виправляються;
- залучення виконавця до розробки та покращення виробничого процесу, щоб безперервно робити його надійнішим.

Виконавцям дають можливість створювати цей вид безперервного контролю за допомогою стандартизованих прийомів та застосування їх на практиці.

Концепція відповідності явним вимогам споживачів зробила поняття якості різноманітним. Спочатку якість оцінювалася за кількістю дефектних виробів на сто одиниць. Сьогодні, навіть із погляду виробництва, якість ніколи не означає простого виявлення дефектів продукту.

Концепція відповідності прихованим потребам означає задоволення

потреб споживача перш, ніж він усвідомлює ці потреби. Якщо підприємство зможе задовольнити приховані (неусвідомлені) потреби ринку, воно на якийсь час зможе зайняти чільне становище. Споживач зазвичай підходить до вибору продукту дуже неусвідомлено; він чітко не знає, що йому потрібно. Це психологія людини. Латентний підхід у забезпеченні якості продукції сьогодні знайшов широке застосування. Цей підхід дозволяє за вдалого рішення створити новий ємний ринок, отримати підвищені і навіть надприбутки. Однак ця стратегія створює ринок на нетривалий час; він дуже швидко насичується і виникає надвиробництво.

Слід зазначити, що сервісна цивілізація змінює соціально-економічні відносини у суспільстві. Ці зміни зачіпають усі сторони життя громадян.

Дефіцит часу споживача породжує потребу у послугах, що дозволяють економити час: інтенсивні технології та комунікації, швидкісний транспорт, послуги підприємств громадського харчування швидкого обслуговування. У зв'язку з цим відбувається переоцінка життєвих пріоритетів: активізується значення дозвілля та відпочинку, на перший план виходять послуги інформаційні, соціально-культурні, розважальні тощо. Таким чином, у сучасній практиці сфера послуг виступає масштабною областю економіки та соціальних взаємодій, де контактують громадяни та колективи, які бажають задовольнити свої різноманітні потреби, з одного боку, та виконавці, що спрямовують свою працю на задоволення цих запитів, – з іншого.

Із початком генерування сфери послуг у відповідь на потреби людей виникла проблема якості послуг у сфері послуг як економічна категорія.

Якість послуг прямо й опосередковано впливає на вирішення головного завдання у соціальній сфері – забезпечення високого рівня життя громадян України. Купуючи якісну продукцію, населення отримує можливість задовольняти свої фізичні, культурні та інші потреби. З іншого боку, висока якість, забезпечуючи підйом економіки та збільшуючи зайнятість населення, сприяє зростанню заробітної плати, соціального забезпечення та платоспроможного попиту (Давидова О.Ю., Писаревський І.М.,

Ладиженська Р.С., 2012).

Вчені виробили три фундаментальні твердження для розуміння сутності якості у сфері послуг (Давидова О.Ю., Писаревський І.М., Ладиженська Р.С., 2012):

По-перше, встановлено, що споживачам набагато важче оцінити якість послуги порівняно з якістю товарів. Щодо товарів існує достатня кількість показників якості, у той час як у невловимих послуг номенклатура показників якості може зводитися до оцінки поведінки обслуговуючого персоналу та матеріального середовища, в якому здійснюються виробництво та споживання послуги.

По-друге, дослідники згодні про те, що оцінка якості послуги передбачає порівняння споживачем рівня особистих очікувань щодо якості послуги з рівнем власного сприйняття якості. Цей оцінювальний процес споживачем кваліфікується як парадигма «підтвердження/непідтвердження очікувань». Можливість цілеспрямованого впливу на очікування і сприйняття споживачів послуги веде до можливості впливу на результат рівня задоволеності послугою.

По-третє, дослідники стверджують, що оцінка якості послуги споживачем не зводиться лише до кінцевого результату обслуговування, але об'єктивно зачіпає і процес обслуговування. Кінцевий результат і процес обслуговування взаємопов'язані і є двома сторонами однієї медалі, тобто поняття якості послуги, а також задоволеності.

## **1.2. Сутнісна характеристика процесу обслуговування у закладах громадського харчування**

Протягом усієї історії людства проблема харчування була і залишається однією з найважливіших, а виробництво, реалізація продукції і обслуговування споживачів є традиційний вид діяльності підприємств сфери послуг. Спочатку підприємства харчування створювалися для задоволення потреб широких мас

населення у споживанні їжі поза домом. Сучасні підприємства громадського харчування не обмежують свою діяльність реалізацією безпосередньої функції – задоволення потреб населення в їжі, а прагнуть також задовольнити широкий спектр послуг з організації споживання кулінарної продукції та забезпечення дозвілля (Архіпов В.В., Іванникова Т.В., Архіпова А.В., 2008).

В даний час громадське харчування є невід’ємною частиною індустрії гостинності та виконує важливу роль у процесі обслуговування місцевого населення і туристів.

Терміни та визначення процесу обслуговування у громадському харчуванні визначається як сукупність операцій/дій, що виконуються виконавцем послуг громадського харчування при безпосередньому контакті зі споживачем послуги (гостем) у процесі реалізації та/або організації споживання продукції громадського харчування та/або організації дозвілля.

Однак, вважаємо, це визначення є недостатньо необ’єктивним. Вважаємо, що процеси реалізації, організації споживання та організації дозвілля у відриві один від одного не мають нічого спільного з метою діяльності сучасних підприємств громадського харчування.

Спірним є ігнорування опосередкованого контакту як виду взаємодії продавця послуги зі споживачем. При сучасному рівні розвитку інформаційних та інтерактивних технологій та за наявності необхідної технічної бази на підприємстві громадського харчування споживач послуги може: ознайомитись з меню підприємства, отримати інформаційно-консультативні послуги, забронювати місце у залі, зробити замовлення та оплатити його, при цьому не вступаючи у безпосередній контакт із виконавцем послуги.

У зв’язку з вищезгаданими уточненнями, переконані, що процес обслуговування у сфері громадського харчування слід визначати як сукупність операцій/дій, що виконуються виконавцем послуг при контакті зі споживачем послуги (гостем) у процесі реалізації послуги громадського харчування. Відповідно до такого трактування модель процесу обслуговування споживачів на підприємствах громадського харчування (рис. 1.2) представляється у вигляді

взаємозв'язку споживача (з комплексом властивих йому потреб) та виконавця послуги, опосередкованої процесом обслуговування, а сама послуга постає як результат задоволення потреб споживача.



Рис. 1.2. Модель процесу обслуговування споживачів для підприємства громадського харчування

Метод обслуговування є способом реалізації споживачам продукції громадського харчування та організації її споживання. Розрізняють такі методи обслуговування споживачів послуг харчування:

- самообслуговування;
- обслуговування офіціантом (барменом, метрдотелем, продавцем, сомельє);
- комбіноване обслуговування.



Форма обслуговування споживачів – організаційний прийом, що являє собою різновид або поєднання методів обслуговування споживачів.

Вибір раціональних форм і методів обслуговування дозволяє найповніше задовольнити запити споживачів різних соціальних груп за місцями їх зосередження, покращити культуру обслуговування населення, підвищити ефективність використання матеріально-технічної бази підприємства, досягти високих економічних показників у роботі (табл. 1.1) (Архіпов В.В., Іванникова Т.В., Архіпова А.В., 2008).

Таблиця 1.1

**Вимоги до методів обслуговування споживачів відповідно до  
ДСТУ 4281:2004 «Заклади ресторанного господарства. Класифікація»**

Підприємство харчування		Метод обслуговування споживачів послуг громадського харчування
Тип	Клас	
Ресторан	«Люкс»	Обслуговування офіціантом: висококваліфіковані офіціанти, бармени, метрдотелі, сомельє
	«Вищий»	Обслуговування офіціантом: висококваліфіковані офіціанти, бармени, метрдотелі
	«Перший»	Обслуговування офіціантом: офіціанти, бармени, метрдотелі
Бар	«Люкс»	Обслуговування офіціантом: висококваліфіковані офіціанти, бармени, метрдотелі
	«Вищий»	Обслуговування офіціантом: висококваліфіковані офіціанти, бармени, метрдотелі
	«Перший»	Обслуговування офіціантом: офіціанти, бармени, метрдотелі
Кафе	-	Обслуговування офіціантом: офіціанти, бармени, метрдотелі. Самообслуговування
Їдальня	-	Самообслуговування
Закусочна	-	Самообслуговування
Підприємство швидкого обслуговування	-	Самообслуговування
Буфет	-	Самообслуговування
Кафетерій	-	Самообслуговування
Кофейня	-	Обслуговування офіціантом: офіціанти

Найбільш поширеним методом обслуговування на підприємствах громадського харчування є самообслуговування. Сутність самообслуговування полягає в тому, що споживачі послуг комунального харчування самостійно отримують кулінарну продукцію на лінії роздачі та оплачують її вартість.

Самообслуговування широко застосовується на підприємствах громадського харчування, що організовують харчування населення на місцях роботи, навчання, у загальнодоступних кафе, їдальнях, закусточних, буфетах, кафетеріях та підприємствах швидкого обслуговування.

Перевага цього методу полягає в інтенсифікації процесу відпуску кулінарної продукції, як наслідок збільшується пропускна спроможність торгового залу та скорочуються витрати підприємства на обслуговування споживачів.

Залежно від ступеня участі обслуговуючого персоналу у процесі обслуговування розрізняють повне та часткове самообслуговування.

Повне самообслуговування характеризується тим, що операції процесу обслуговування виконуються споживачем послуги самостійно, участь персоналу підприємства харчування обмежується відпуском готової кулінарної продукції та розрахунком.

При частковому самообслуговуванні частина операцій процесу обслуговування виконується обслуговуючим персоналом підприємства громадського харчування, наприклад, попереднє сервірування та доставка кулінарної продукції до обідньої зали.

Одним із елементів процесу обслуговування у громадському харчуванні є розрахунок зі споживачем. При самообслуговуванні застосовують такі форми розрахунків із споживачами послуг комунального харчування: попередній розрахунок, наступний розрахунок, безпосередній розрахунок, саморозрахунок.

На рисунку 1.3 представлено схема відповідностей методів обслуговування у формі розрахунку на підприємствах громадського харчування.



Рис. 1.3. Методи обслуговування і відповідні їм форми розрахунків зі споживачами послуг закладів громадського харчування

Метод обслуговування офіціантом застосовується у таких типах підприємств громадського харчування: ресторан, бар, кафе та кав'ярня. При цьому обслуговування споживачів послуг громадського харчування, починаючи з їхньої зустрічі та закінчуючи розрахунком, здійснюється обслуговуючим персоналом. Метод обслуговування офіціантами має два види: повне та часткове обслуговування. На рисунку 1.4 відображено процес обслуговування методом повного обслуговування офіціантом із наступною формою розрахунку.



Рис. 1.4. Процес обслуговування у громадському харчуванні методом повного обслуговування офіціантом та наступною формою розрахунку

При повному обслуговуванні всі операції (отримання кулінарної продукції та покупних товарів, доставка їх у торговий зал та подача на стіл, обслуговування за столом, прибирання посуду та розрахунок) здійснюють офіціанти.

Часткове обслуговування передбачає виконання низки операцій споживачами послуг, наприклад, офіціанти доставляють кулінарну продукцію до торгового залу, подають страви на стіл, за яким споживачі самі обслуговують себе. Вважаємо, що цей метод обслуговування споживачів є аналогом часткового самообслуговування.

При обслуговуванні офіціантами застосовуються дві форми розрахунків із споживачами: попередня та наступна. При обслуговуванні з попереднім розрахунком гість, ознайомившись із меню, купує в касі чеки (талони, абонементи) на харчування, далі здійснюється обслуговування офіціантом.

Традиційною формою розрахунку при методі обслуговування офіціантом є обслуговування з наступним розрахунком, при цьому вартість кулінарної продукції та покупних товарів гості оплачують наприкінці обслуговування.

Комбінований метод обслуговування є поєднанням самообслуговування та обслуговування офіціантом. Наприклад, при обслуговуванні учасників нарад, конференцій, симпозіумів гості самостійно обирають закуски, десерти, напої та інші вироби на роздавальних прилавках чи фуршетних столах, а перші та другі страви подають офіціанти.

Часто на підприємствах громадського харчування крім традиційних методів та форм обслуговування споживачів застосовуються прогресивні форми обслуговування, до яких належать: «шведський стіл», зали-експрес, столи-експрес, аукціони, виставки-продажі, кава-брейк (coffee-break), happy hour (щаслива година) та інші.

Процес обслуговування у громадському харчуванні передбачає міжособистісні комунікації, носієм яких із боку підприємства є виконавець послуги, тобто обслуговуючий персонал. Обслуговуючий персонал підприємства громадського харчування є основним внутрішнім активом, на підставі якого будується сервісна діяльність підприємства.

До обслуговуючого персоналу відносяться основні категорії працівників, зайняті безпосереднім обслуговуванням споживачів: метрдотель (адміністратор залу), офіціант (помічник офіціанта), бармен (помічник бармена), сомельє, бариста, працівник підприємства швидкого обслуговування, буфетник, касир, продавець магазину (відділу) кулінарії.

Діяльність обслуговуючого персоналу не обмежується механічною подачею кулінарної продукції та покупних товарів, персонал повинен уміти створити невимушену обстановку, в якій кожен споживач відчував би бажаним гостем. Для хорошого обслуговуючого персоналу недостатнє просте виконання прохань споживачів, необхідно передбачати їх бажання.

Зовнішній вигляд виконавців послуги впливає на сприйняття результатів обслуговування споживачем. Обслуговуючий персонал підприємства

громадського харчування повинен бути одягнений у відповідний фірмовий та/або санітарний одяг та взуття встановленого для даного підприємства зразка. Однотипність форменого одягу персоналу свідчить про високу культуру обслуговування.

Для підприємств громадського харчування характерні три види організації обслуговування:

1. Обслуговування із споживанням продукції безпосередньо на підприємстві громадського харчування: у залах ресторанів, барів, кафе, їдалень та ін.

2. Обслуговування з доставкою до місця споживання (до робочих місць, у класи, у холи середніх та вищих навчальних закладів, пасажиром на транспорті – у купі залізничного транспорту, каюти водного транспорту, салони літаків, до місць масового відпочинку населення).

3. Обслуговування із споживанням продукції громадського харчування (готових виробів та напівфабрикатів) вдома та в інших умовах, де тимчасово перебувають споживачі.

Безумовно, проблема якості обслуговування стає ключовою для формування взаємин із споживачами. У зв'язку з цим необхідним є розгляд методичних підходів до дослідження якості обслуговування на підприємствах громадського харчування.

### **Висновок до теоретичного розділу**

1. Доведено, що підприємство, що забезпечує якісне обслуговування, має низку переваг, які сприяють ефективному функціонуванню підприємства у конкурентному середовищі, зокрема: вища лояльність клієнтів; вищі дивіденди для інвесторів; нижчі витрати; більша частка ринку; менша залежність для цінової конкуренції; більш лояльні працівники.

2. Виокремлено основні концепції управління якістю: відповідність

стандарту; відповідність експлуатаційним характеристикам; відповідність явним вимогам споживачів; відповідність прихованим (латентним) потребам.

3. Досліджено, що наукою сформовано три фундаментальні твердження для розуміння сутності якості у сфері послуг: 1) встановлено, що споживачам набагато важче оцінити якість послуги порівняно з якістю товарів; 2) оцінка якості послуги передбачає порівняння споживачем рівня особистих очікувань щодо якості послуги з рівнем власного сприйняття якості; 3) оцінка якості послуги споживачем не зводиться лише до кінцевого результату обслуговування, але об'єктивно зачіпає і процес обслуговування.

4. Запропоновано розглядати модель процесу обслуговування споживачів на підприємствах громадського харчування у вигляді взаємозв'язку споживача (з комплексом властивих йому потреб) та виконавця послуги, опосередкованої процесом обслуговування, а сама послуга постає як результат задоволення потреб споживача

5. Визначено, що метод обслуговування є способом реалізації споживачам продукції громадського харчування та організації її споживання. Розрізняють такі методи обслуговування споживачів послуг харчування: самообслуговування; обслуговування офіціантом (барменом, метрдотелем, продавцем, сомельє); комбіноване обслуговування.

## **2. ПРОБЛЕМНО-АНАЛІТИЧНИЙ РОЗДІЛ**

### **ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ФАКТОРІВ ВПЛИВУ НА**

### **ЯКІСНЕ ОБСЛУГОВУВАННЯ У ПП «САМОГОННА РЕСТОРАЦІЯ»**

#### **2.1. Загальна характеристика діяльності ПП «Самогонна ресторація»**

Досліджуване підприємство за організаційно-правовою формою власності є приватним підприємством, центральний офіс якого знаходиться у м. Тернопіль, пр. С. Бандери, буд 32А, 4 поверх.

Керівні функції здійснює Павліська Христина Михайлівна.

Згідно класифікації видів діяльності за кодами КВЕД дане підприємство займається наданням послуг харчування у закладах ресторанного типу та послуг мобільного харчування. Окрім цього підприємство надає послуги з тимчасового розміщування та проживання, а також постачання готової продукції (страв).

ПП «Самогонна ресторація» є мережевим закладом, оскільки до його складу входять:

- піцерія «Фламінго»;
- ресторація-музей «старий млин»;
- суші-бар «Каламбур»;
- пастерія «Фламінго»;
- ресторан-пивоварня «Ковчег»;
- відпочинковий комплекс «Грибова хата».

На офіційному сайті підприємства (<https://samogon.org/>) розміщена інформація щодо кожного з зазначених закладів, зокрема:

1. Піцерія «Фламінго» – перший заклад Самогонна ресторація, збудований у 1996 році, що унікальним чином поєднує енергійне



обслуговування, легкий африканський інтер'єр і класичну італійську кухню. Двоповерховий простір «Фламінго» – приклад сучасного міського кафе.

2. Ресторация-музей «Старий млин» – це унікальний комплекс, збудований у 2003 році. Кожен куточок, і навіть кожна деталь закладу – це окрема історія, оскільки сам частиною будівлі ресторану є фундамент старого млина, побудованого ще до Другої Світової війни. Безумовно, це створює справжню атмосферу історії.

3. Суші-бар «Каламбур» працює уже понад 10 років. Заклад славиться незвичним інтер'єром з імітацією підводного світу.

4. Пастерія «Фламінго» – це унікальний ресторан із широкою номенклатурою італійських страв: паста, салати, крем-супи, лазанья тощо. Пастерія «Фламінго» – це дуже атмосферне місце, наповнене теплом, комфортом і сімейним затишком. Інтер'єр у стилі джунглів, зручні еко-меблі, приглушене освітлення.

5. Пивоварна ресторация «Ковчег» також працює у Тернополі уже 10 років і є улюбленим місцем відпочинку тернополян і гостей міста. Унікальність закладу проявляється у його інтер'єрі, адже побудований у вигляді корабля. Меню закладу представлене стравами європейської та грузинської кухні. Очевидно, що родзинкою «Ковчегу» є фірмове пиво, що вариться з якісного німецького солоду «Pilsner», «Munchen» і «Carafa».

6. Відпочинковий комплекс «Грибова хата» – це унікальний заклад, розміщений у відомому курорті України – Буковелі. Форма будівлі нагадує білий гриб і характеризується чудернацьким декором. Заклад поєднує у собі садибу на 7 зручних номерів з унікальним інтер'єром і краєвидами. Крім цього, у комплексі відкрито еко-лазню, що вбудована у печері. Лазня славиться чудовим впливом на організм завдяки спеціальному соляному розчину з температурою води 37-40 градусів.

Аналіз діяльності підприємства поширюється на досить широке коле показників, які розкривають суть економічних явищ з кількісного чи якісного боку в абсолютних або відносних величинах. Рушійні сили, умови та причини,

які визначають той чи інший показник, називаються факторами. Кожен, без винятку, показник фінансово-господарської діяльності підприємства є результатом взаємодії дуже великої кількості факторів.

Для вивчення їх дій та впливу на показники, що піддаються аналізу, їх необхідно певним чином класифікувати.

Принципи класифікації факторів у фінансово-господарському аналізі аналогічні тим, які лежать в основі класифікації аналітичних задач. За своїм змістом усі фактори, які вивчаються у фінансово-економічному аналізі, можна розділити на: соціально-економічні та виробничо-економічні.

Соціально-економічні фактори – це рушійна сила підвищення ефективності роботи підприємства, які закладені у самих учасниках виробництва.

Виробничо-економічні виражають умови, які забезпечують підприємницьку діяльність з точки зору організації виробничого процесу раціонального використання ресурсів, залучених підприємством для своєї діяльності.

Так показник рентабельності роботи підприємства визначається такими факторами, як структура вкладення капіталу в активи, інтенсивність використання виробничих запасів, продуктивність праці робітників, рівень технології виробництва.

Починати аналіз доцільно з характеристики динаміки чисельності працюючих на підприємстві за останні 3 роки. Такий аналіз дає змогу оцінити, як підприємство вписується в ринкові умови господарювання, наскільки успішно воно витримує конкурентну боротьбу на ринку своєї продукції і на ринку трудових ресурсів.

Дохід (виручка) від реалізації продукції є основним джерелом коштів підприємства. Інформація про обсяг реалізації і продукції міститься у формі №1-м, яку складає підприємство щоквартально наростаючим підсумком з початку року.

Для того, щоб дізнатися про ефективність роботи досліджуваного підприємства, проведемо аналіз результатів його основної діяльності (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

### Результати основної діяльності ПП «Самогонна ресторація»

Показник	Роки		Відхилення	
	2020	2021	+/-	%
Дохід (торгова виручка), тис.грн.	12 733,83	15 007,21	+2 273,38	+17,9
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	3 760,68	4 524,78	+764,1	+20,3
Витрати, тис.грн.	2 328,24	2 677,48	+349,24	+15,0
ФЗП, тис.грн.	2 505,89	2 906,83	+400,94	+16,0
Податки до держбюджету, тис.грн.	1 397,15	1 564,81	+167,66	+12,0
Прибуток від основної діяльності, тис.грн.	2 741,87	3 333,31	+791,44	+21,6

Провівши аналіз техніко-економічних показників ПП «Самогонна ресторація», можна зробити висновок, що ситуація на підприємстві є позитивною. Собівартість продукції є індикатором порівняння витрат на виробництво продукції (послуг) з доходами від її реалізації. З таблиці видно, що у 2020 році собівартість дорівнювала сумі 3 760,68 тис. грн., а у 2021 році 4 524,78 тис.грн., тобто зросла на 20,3%. Звичайно, це обумовлено збільшенням обсягів виробництва продукції, наданням послуг.

Сума витрат у 2021 році збільшилася на 349,24 тис.грн. або на 15%. Загалом група витрат представлена витратами на:

- матеріали для виробництва (господарські товари, матеріали для залів);
- маркетингові витрати (друкована продукція, програма лояльності, просування в соцмережах, сайт/Інформаційні послуги в інтернеті);

- банківські витрати;
- інші витрати (оформлення технічної документації, подарунки клієнтам, послуги з дизайну приміщення, транспортні послуги);
- комунальні платежі (електроенергія, каналізація, постачання води, опалення, газ, дрова, послуги охорони, прання, хімічна чистка);
- витрати на комунікації (Інтернет, мобільний зв'язок, телефонний зв'язок);
- малоцінні і швидкозношувані предмети (орг.техніка та канцелярські товари, посуд, у т.ч. одноразовий, форма персоналу);
- витрати на обслуговування основних засобів (будівельні матеріали для поточного ремонту, поточний ремонт ОЗ).

Самогонна ресторація відноситься до категорії малих підприємств, оскільки налічує в середньому 50 працівників. Разом з тим, підприємство зарекомендувало себе як надійний роботодавець. У таблиці 2.2 наведено дані щодо фонду заробітної плати за 2020-2021 роки.

Таблиця 2.2

### Фонд заробітної плати ПП «Самогонна ресторація»

тис.грн.

Показник	Роки		Відхилення	
	2020	2021	+/-	%
Основний фонд заробітної плати, у т.ч.:	2 304,82	2 581,40	+276,58	+12,0
основна з/п адміністраторів	219,6	238,14	+18,54	+8,44
основна з/п виробничий персоналу	1 930,24	2168,13	+237,89	+12,32
основна з/п су-шеф	154,98	175,13	+20,15	+13,0
Додатковий фонд заробітної плати, у т.ч.:	201,07	227,21	+26,14	+13,0
матеріальна допомога	12,0	14,36	+2,36	+19,67
мотиваційні заходи	11,29	12,42	+1,13	+10,0
премії виробничого персоналу	48,0	53,76	+5,76	+12
харчування персоналу	129,78	146,67	+16,89	13,01
ФЗП разом	2 505,89	2 808,61	+302,72	+12,1

До фонду заробітної плати підприємства входить основна і додаткова (матеріальна допомога, мотиваційні заходи, премії, харчування) заробітна плата. Загалом у 2021 році ФЗП зріс на 302,72 тис.грн. або на 12,1%. Частка основної заробітної плати становить 92%, її зростання відбулося на 12%. Зростання додаткової заробітної плати сягнуло 13%. Структура фонду основної заробітної плати відображено на рис. 2.1.

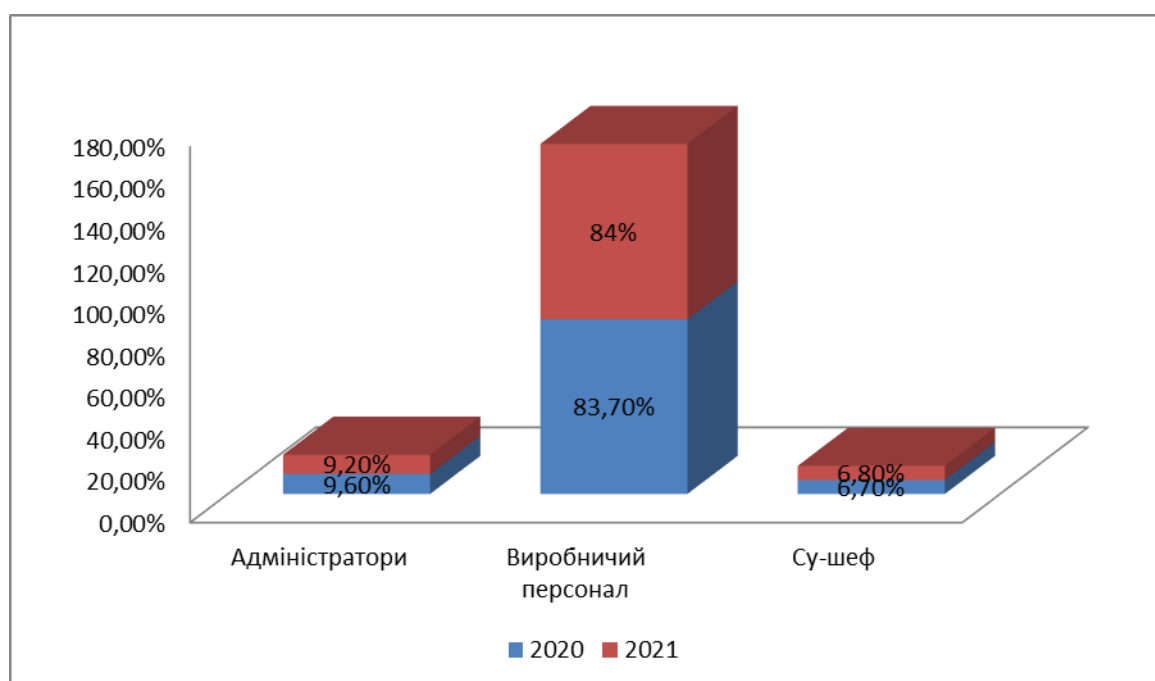


Рис. 2.1. Структура фонду основної заробітної плати у 2020-2021 роках

З даного рисунка видно, що суттєвих змін у структурі за аналізований період не відбулося. Лівову частку фонду становить заробітна виробничого персоналу – 84% у 2020 році та 83,7% у 2021 році. Приблизно на тих же позиціях залишилися частки фонду заробітної плати адміністраторів та су-шефів.

Аналізуючи результати діяльності ресторації встановлено, що підприємство вчасно і добросовісно сплачує податки до державного та місцевого бюджетів. У табл. 2.1 наведено дані щодо 2020-2021 років. Зокрема, у 2020 році перераховано податків на суму 1 397,15 тис.грн., а наступного року – 1 564,81 тис.грн., що на 167,66 тис.грн. більше.

Метою створення кожного підприємства є отримання прибутку. Як бачимо, що на підприємстві «Самогонна ресторація» позитивним результатом є те, що воно отримує прибуток, і позитивним є також те, що він є доволі високим. Зокрема, у 2020 році сума прибутку від основної діяльності становила 2 741,87 тис.грн., а наступного 2021 року зафіксовано зростання на 21,6% і сягнула рівня 3 333,31 тис.грн.

На зростання прибутку безумовно вплинуло зростання доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). У 2021 році спостерігається зростання на 17,9% (2 273,38 тис.грн.) порівняно з попереднім роком.

## **2.2. Міжнародна практика оцінювання рівня якості послуг**

У галузі дослідження якості у сфері послуг досі не вирішено завдання розробки цілісної, єдиної методології оцінки якості обслуговування, яка включала б у собі всі аспекти – оцінки реакції споживача за допомогою анкетування та формування системи статистичного обліку та аналізу параметрів оцінки. Різні методики оцінки якості у сфері послуг базуються або на якісних або на кількісних параметрах.

Кількісні параметри оцінки включають показники, що визначаються на основі даних статистичного обліку. Якісні параметри складніші для формалізації, проте дозволяють оцінити не так результати надання послуги, як сам процес її надання. Визначенню та оцінюванню якісних параметрів, на відміну від кількісних, присвячений цілий ряд наукових досліджень, які тісно пов'язані з дослідженнями в галузі процедур оцінювання задоволеності/незадоволеності споживача. Поняття задоволеності споживачів розглядається дещо ширше, оскільки включає поняття якості самої послуги.

Найбільш простим і найчастіше використовуваним методичним підходом до оцінки властивостей товару чи послуги є метод експертного опитування споживачів. Кожна якісна характеристика товару чи послуги описується

набором якісних ознак. Споживачам пропонується відзначити один із трьох рівнів значимості за кожною характеристикою:

- «необхідно» (значення значущості – 1);
- «бажано» (значення значущості – 0,5);
- «байдуже» (значення значущості – 0).

За отриманими даними визначають переваги споживачів.

Розроблений П. Гріном (Пенсільванський університет, США) в 1975 метод експертного аналізу товарів або послуг, що називається «Conjoint Measurement», передбачає формування товару або послуги на основі розгляду його (її) компонентів як «альтернативних мультиатрибутів». Суть методики полягає у «встановленні комплексних альтернатив», що виражають «громадську думку» щодо атрибутів та загалом послуги. Метод оцінює структуру споживчої переваги, враховуючи їх розвиток у межах певних атрибутів, що розглядаються на різних рівнях залежно від їхньої важливості для потенційного споживача. Ціна послуги також включена як атрибут (Коваленко І.І., Дубовий О.М., Бідюк П.І., 2013).

Алгоритм Conjoint Measurement досить складний. Суть його полягає в наступному: по відношенню до певної послуги виділяють ряд істотних ознак (атрибутів) і роблять комплексний альтернативний розгляд. Кожному атрибуту надається ряд дискретних значень. Кількість дискретних значень визначає рівень факторів методики. На другому етапі усі вибрані атрибути приводять до альтернативних карт, кожна з яких несе матричне співвідношення між атрибутами, точніше їх дискретними ознаками, тобто кожна карта визначає послугу як набір рівневих дискретних значень. Кожна з таких карт називається «альтернативою» (Коваленко І.І., Дубовий О.М., Бідюк П.І., 2013).

Респондентові (потенційному споживачеві) пропонують набір карток з метою розташувати їх у спадній послідовності його схильності до купівлі відповідної послуги, з набором характеристик, відображених на карті (карті обраної першою надають 18 балів, другій – 17 і т.д.). Результати споживчого

опитування підсумовуються, утворюючи «споживчий ранг» альтернативи.

Також у рамках методики передбачено аналіз «загальної корисності» та «відносної важливості» окремих атрибутів. Для отримання інформації щодо відносної корисності атрибутів послуги, отриману інформацію про ранг кожної з карток відповідним чином обробляють і отримують результат у частках відносної корисності (utility) (Коваленко І.І., Дубовий О.М., Бідюк П.І., 2013).

Найчастіше в літературі згадується методика оцінки якості послуг «SERVQUAL» (від «service quality», якість сервісу), запропонована в 1985 А. Парасураманом, Л. Беррі і В. Зейтамл. Дана методика є комплексною шкалою вимірювання споживчого сприйняття якості сервісу. В основу методики покладено анкету, що складається з 22 пар питань, згрупованих за п'ятьма критеріями якості послуг (фізичний стан, надійність, чуйність, впевненість, емпатія). Перша частина питань призначена для виявлення очікувань споживача щодо певної послуги. Друга – для визначення рівня відповідних якостей у послугі, запропонованій конкретною організацією.

Основною одиницею вимірювання та дослідження якості служить коефіцієнт якості Q, який обчислюється як різниця 22 пунктів сприйняття (perception) та 22 пунктів очікування (expectation) (Коваленко І.І., Дубовий О.М., Бідюк П.І., 2013).

Нульові значення коефіцієнтів свідчать про те, що рівні очікування та сприйняття якості послуги збігаються, тобто очікування споживачів підтверджуються. Негативні та позитивні значення коефіцієнтів вказують на те, що рівні очікування та сприйняття не співпадають і мають місце завищені чи занижені очікування споживачів. Що менше негативних оцінок, то вищим є рівень сприйняття і навпаки.

Методика «SERVQUAL», що міцно вкоренилася у світовій теорії маркетингу, стала базовою для незліченної кількості методик оцінки якості у сфері послуг, однією з яких є методика, запропонована Дж.-Дж. Кроніним та С. Тейлором, яка отримала назву «SERVPERF». Ця методика використовує лише частину первинної методики, і сконцентрована на сприйнятті поточного



рівня якості, при цьому очікування споживачів ігноруються (Коваленко І.І., Дубовий О.М., Бідюк П.І., 2013).

У даний час методи SERVPERF і SERVQUAL, постійно розвиваючись і вдосконалюючись, є опозиційними.

Окрім Дж.-Дж. Кронініна і С. Тейлора багато вчених намагалися зробити свій внесок у розвиток і виправлення недоліків методики «SERVQUAL». Так, Б. Ліоіс і У. Мітчелл замість використання семирозрядної шкали Р. Лайкерта пропонували своїм респондентам уявити розбіжності в очікуваннях та сприйнятті послуг графічно. На їхню думку, це підвищує точність відповідей і допомагає краще відобразити різницю, що відчувається споживачами, яку їм важко уявити у вигляді цифр. Орледж фактично замінює шкалу Р. Лайкерта на біполярну шкалу, причому і очікування, і сприйняття відзначаються на одній і тій же шкалі різними літерами. У методиці М. Авкірана оцінку розриву між рівнями очікувань та сприйняття роблять самі респонденти. Для цього використовується п'ятибальна порядкова шкала, точкам якої відповідають значення від «набагато гірше, ніж я очікував» до «набагато краще, ніж я очікував» (Коваленко І.І., Дубовий О.М., Бідюк П.І., 2013).

Особливу увагу необхідно приділити моделі оцінки якості послуг Ж.-Ж. Ламбен. Це обумовлюється тим, що автору даної моделі вдалося мінімізувати низку недоліків властивих моделі SERVQUAL.

Метод оцінки якості послуг Ж.-Ж. Ламбена умовно поділяється на три етапи (Коваленко І.І., Дубовий О.М., Бідюк П.І., 2013):

- Етап 1. Вимірювання задоволеності/незадоволеності клієнта.
- Етап 2. Аналіз задоволеності клієнтів.
- Етап 3. Аналіз співвідношення задоволеність/важливість.

При оцінці якості набула поширення та методика розрахунку індексу задоволеності споживачів (CSI). Індекс, що розраховується на основі методу особистих інтерв'ю, використовується як один з параметрів довгострокового прогнозу прибутковості та ринкової цінності підприємств, а також дозволяє виявити причини та фактори задоволеності споживачів та їх лояльності.

У вітчизняній науковій літературі зустрічається методика оцінки якості послуг на основі анкетування фахівців служби якості під час регулярних рейдів на підприємствах. В основі запропонованої методики лежать чотири групи якісних показників, що впливають на реакцію споживача:

- просторові показники, що характеризують якість зовнішнього середовища або умови надання послуги;
- інформаційні показники, що характеризують інформаційну забезпеченість споживачів,
- якість інформаційного забезпечення;
- професійні показники, що характеризують рівень сервісу, що пропонується споживачам (рівень професійної підготовки та кваліфікації персоналу),
- якість персоналу;
- претензійні показники (Коваленко І.І., Дубовий О.М., Бідюк П.І., 2013).

Одним з найбільш ефективних та надійних інструментів поліпшення якості обслуговування покупців, прийнятим сьогодні більшістю роздрібних мереж сфери послуг у країнах Заходу, особливо останніми роками, є «Таємничий покупець» («Mystery Shopping») (Моргулець О.Б., 2009).

Відповідно до даної методики співробітники, котрі пройшли спеціальну підготовку, відвідують роздрібний магазин, ресторан та ін. як звичайні покупці. Вони спілкуються з персоналом, відзначаючи дружелюбність, ввічливість та компетентність персоналу або їхню відсутність. Звертають увагу на використання технік персонального продажу, виконання низки конкретних стандартів роботи.

Крім того, існує необхідність доповнення методів дослідження якості обслуговування споживачів методами стратегічного маркетингового аналізу, зокрема PEST-аналіз та SWOT-аналіз (Копнов В.А., 2003).

PEST-аналіз є маркетинговим інструментом, що дозволяє аналізувати

виключно зовнішнє середовище підприємства. Таким чином, представлена методика призначена для виявлення політичних (Political), економічних (Economic), соціальних (Social) та технологічних (Technological) факторів, що використовуються для оцінки зовнішнього середовища. На стадії обробки маркетингової інформації разом із PEST-аналізом використовується SWOT-аналіз.

Сутність SWOT-аналізу полягає у реалізації двох етапів при обробленні маркетингової інформації. Перший етап полягає у виявленні та класифікації зібраної інформації за критеріями (зовнішнє середовище, внутрішнє середовище), а також характером впливу (позитивне, негативне). У результаті встановлюються найбільш значущі фактори та ланцюжки взаємозв'язків між ними.

Для застосування стратегічного аналізу щодо якості обслуговування населення на підприємствах громадського харчування необхідно вивчити фактори, що впливають на якість обслуговування населення.

### **2.3. Дослідження факторів впливу на якісне обслуговування споживачів послуг та системи менеджменту якості ресторану**

Для більшої достовірності дослідження стану діяльності підприємства необхідно проаналізувати чинники внутрішнього середовища, оскільки, вважаємо, дані чинники мають вирішальне значення для формування якісного обслуговування споживачів послуг та системи менеджменту якості загалом.

Фактори внутрішнього середовища, що впливають на якість обслуговування населення у закладах «Самогонної ресторації» доцільно поєднати у три групи: матеріально-технічні фактори; людські ресурси; організаційні фактори (табл. 2.3).

1. Матеріально-технічні фактори, що впливають на якість обслуговування населення, що відображають частину матеріально-технічної бази підприємства,

з якою споживач взаємодіє в контактній зоні, а саме приміщення для споживачів та предмети матеріально-технічного обладнання. До найбільш відповідальних приміщень для споживачів відносяться: вестибюль, гардероб, санвузли, аванзал, торгові, банкетні зали.

Таблиця 2.3

**Систематизація факторів внутрішнього середовища, що впливають на якість обслуговування у закладах ПП «Самогонна ресторація»**

<i>Матеріально-технічні фактори</i>	<i>Людські ресурси</i>
1. Приміщення для споживачів: - склад - планування - естетика інтер'єру - санітарно-гігієнічний стан - мікроклімат (температура, вентиляція, освітлення, шум) - соціально-психологічна атмосфера 2. Предмети матеріально-технічного обладнання; - меблі - столовий посуд - столові прилади - столова білизна - формений одяг обслуговуючого персоналу - інформаційні матеріали - торгове обладнання	1. Рівень професійної підготовки обслуговуючого персоналу 2. Етика поведінки обслуговуючого персоналу 3. Здатність до управління кадрами (для адміністратора або метрдотеля)
	<i>Організаційні фактори</i>
	1. Форми та методи обслуговування споживачів 2. Організація праці обслуговуючого персоналу 3. Мотивація праці обслуговуючого персоналу 4. Маркетинг

Одним із прийомів у вирішенні сучасного інтер'єру ресторанів, барів та

кафе, що застосовується у закладах, є розподіл простору торгового приміщення на окремі зони або сектори. Для цього застосовуються розсувні стіни, невисокі перегородки, квіткарні.

При оформленні інтер'єрів приміщень закладів зазвичай враховуються найменування ресторану, належність страв національної кухні, особливості обслуговування та інші фактори. При обробці приміщень використовуються матеріали, що мають міцність, м'якість, декоративність, вогнестійкість, здатність легко очищатися від пилу і дезінфікуватися.

У закладах торгіві приміщення зонуються на ділянки для споживачів, що палять і не палять, але далеко не завжди це призводить до бажаних результатів, як і боротьба з неприємним запахом з кухні, що виникає в результаті виробничих процесів.

В даний час проблема стороннього шуму досить легко вирішується – для мінімізації вуличного шуму встановлені сучасні віконні системи, стіни виробничих приміщень ізольовані матеріалами, що мають малу звукопроникність. Крім цього часто використовується фонова музика, репертуар відповідає концепції підприємства.

Якісна зміна мережі об'єктів ресторації значно переорієнтувала потреби їх у предметах матеріально-технічного оснащення. Предмети матеріально-технічного оснащення для закладів громадського харчування є товаром, але він призначений не для продажу, а здійснення виробничих і торгових функцій. На практиці при виборі меблів насамперед враховується концепція закладу, потім міцність та практичність.

В основному при виборі столового посуду та приладів закладів враховується асортимент кулінарної продукції, що реалізується. Практично на всіх закладах використовуються прилади, виготовлені з нержавіючої сталі, винятком є буфети.

У даний час керівники закладів велику увагу приділяють фірмовому одязі обслуговуючого персоналу, який часто виготовляють на замовлення, він має найрізноманітніше забарвлення. Вид, колір, тканина та якість цього одягу

залежать від категорії закладу.

Головним чином споживач черпає необхідну йому інформацію з меню, преїскуранту страв, карти вин (винно-горілчаних виробів). На сторінках меню відображено власну емблему або товарний знак, доповнено представлену інформацію малюнками та фотографіями. Керівництво ресторанів, барів звертаються до дизайнерів для створення неповторного способу меню, що відповідає концепції закладу.

Останнім часом на у закладах ресторації досить широко застосовуються цифрові технології, меню подають як інформацію, виведену на плазмових екранах.

Заклади ресторації забезпечуються різними видами устаткування, зокрема і торговим устаткуванням. Споживачі послуг мінімальною мірою контактують із торговим обладнанням, оскільки його намагаються приховати за лінією видимості, виняток становлять заклади, де допустиме самообслуговування. Для таких закладів найбільш широке застосування отримали немеханізовані лінії прилавоків модульного типу. Зазвичай до складу лінії включаються прилавки для демонстрації, короткочасного зберігання та відпустки холодних закусок, солодких страв та напоїв, мармітів для супів та других страв, розташованих у певній послідовності, а також прилавок для підносів, приладів та каси.

2. На нашу думку, одним з основних факторів, що впливають на якість обслуговування клієнтів, є людські ресурси, оскільки всі зусилля керівника підприємства заради досягнення якості обслуговування може звести до мінімуму непрофесійна робота офіціанта або бармена.

Саме тому персонал підприємства повинен систематично вдосконалювати свої знання, кваліфікацію та професійну майстерність на основі теоретичної підготовки та практичної діяльності.

Слід зазначити, що підприємства громадського харчування Тернопільської області зустрічаються з проблемою дефіциту кваліфікованих кадрів, що викликано двома причинами: по-перше, кількість підприємств харчування збільшується, що призводить до появи нових вакансій, а по-друге,

підприємства харчування характеризуються високою плинністю кадрів. Це пояснюється тим, що посади обслуговуючого персоналу здебільшого зайняті студентами, які, як правило, вважають даний вид діяльності підробітком на період навчання, після закінчення навчальних закладів вони намагаються знайти роботу за своєю основною спеціальністю.

Дослідження вказують на те, що одним із слабких місць обслуговуючого персоналу не лише закладів Самогонної ресторації, а й закладів громадського харчування Тернопільщини є етика поведінки. Насамперед це пов'язано з рівнем освіти та загальнокультурним розвитком працівників контактної зони. За інформацією, наданою керівниками підприємств громадського харчування Тернопільської області, понад третину кадрового складу підприємств мають початкову професійну освіту.

3. Розглянуті дві групи внутрішніх факторів визначають необхідну основу для надання якісного обслуговування закладами ресторації, у той час як організаційні фактори дозволяють реалізувати можливості, що створюються матеріально-технічною базою та людськими ресурсами, оскільки неможливо обслуговувати споживачів, маючи лише обладнання, матеріали та працівників. Необхідно також створити структуру, налагодити взаємодію співробітників, організувати процес обслуговування.

Заклади, що формують мережу ресторації, приділяють особливу увагу створенню комфорту, тому все частіше до обслуговування залучають сомельє та метрдотелів.

При організації праці обслуговуючого персоналу для «Самогонної ресторації» притаманною є індивідуальна форма, тобто за кожним офіціантом закріплюється певна кількість столів чи посадкових місць.

У взаємодії між адміністрацією закладів ресторації та обслуговуючим персоналом важливе значення належить застосуванню форм матеріального та морального стимулювання праці. Основним джерелом матеріального стимулювання обслуговуючого персоналу є фіксована ставка і чайові, залишені споживачами.

Маркетинг у громадському харчуванні – це ефективне управління виробництвом та продажем власної продукції та послуг, орієнтоване на задоволення попиту споживачів та досягнення високого рівня доходів (Мунін Г.Б. та ін., 2007).

Маркетинг, на наш погляд, слід розглядати як систему заходів виробника послуг з вивчення ринку та активного впливу на споживчий попит з метою стимулювання збуту.

Підсумовуючи, можна зауважити, що для досягнення високоякісного обслуговування, а відтак сприяти розвитку усієї системи менеджменту якості «Самогонної ресторації» слід поглиблено досліджувати внутрішнє середовище підприємства, у тому числі на регулярній основі, необхідно проводити оцінку якості обслуговування відвідувачів.

### **Висновок до проблемно-аналітичного розділу**

1. За основу дослідження взято підприємство ресторанного типу – ПП «Самогонна ресторація», що є мережевим закладом, оскільки до його складу входять: піцерія «Фламінго»; ресторація-музей «старий млин»; суші-бар «Каламбур»; пастерія «Фламінго»; ресторан-пивоварня «Ковчег»; відпочинковий комплекс «Грибова хата».

2. За результатами аналізу техніко-економічних показників ПП «Самогонна ресторація», встановлено, що загалом ситуація є позитивною, підприємство отримує прибуток, що є доволі високим.

3. Встановлено, що оцінку якості обслуговування прийнято проводити з використанням спеціально розроблених методичних підходів. За результатами аналізу вітчизняних та зарубіжних літературних джерел виділено основні методичні підходи до визначення якості обслуговування споживачів у громадському харчуванні.

4. Доведено, що фактори внутрішнього середовища здійснюють



постійний і безпосередній вплив на якість обслуговування у закладах громадського харчування. Ці фактори виділено у три групи: матеріально-технічні фактори; людські ресурси; організаційні фактори.

### **3. ПРОЄКТНО-ПРИКЛАДНИЙ РОЗДІЛ**

#### **РОЗРОБЛЕННЯ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ**

#### **МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ПП «САМОГОННА РЕСТОРАЦІЯ»**

##### **3.1. Опис моделі впровадження системи менеджменту якості закладу громадського харчування**

Останнім часом спостерігається тенденція до підвищення інтересу до стандартів сертифікації систем якості з боку підприємств сфери послуг та, зокрема, закладів громадського харчування. Їхня основна мотивація здебільшого пов'язана з бажанням підвищити свій імідж на ринку та продемонструвати свою ефективність. Проте сам намір запровадити систему якості показує, що галузь громадського харчування відійшла від цінової конкуренції до конкуренції з урахуванням якісних переваг. Підприємства, що надають послуги споживання кулінарної продукції прагнуть удосконалювати якість обслуговування своїх споживачів (Агафонова Л.Г., Агафонова О.Є., 2002).

Сьогоднішню ситуацію характеризує ще одна загальна тенденція – збільшення частки підприємств, що звертаються до стандартів серії ISO 9001 2007 свідомо – з метою вдосконалення якості та підвищення ефективності управління, а не для вирішення поточних завдань. Це свідчить про проникнення ідей сучасного менеджменту якості в усвідомлення значної кількості менеджерів вітчизняних організацій та, відповідно, про сприятливі перспективи впровадження ефективних систем менеджменту якості на багатьох підприємствах нашої країни (Зіміна Г.К., 2003).

На сьогоднішній день вже накопичено достатній досвід застосування різних методів моделювання процесів у різних галузях економіки. Проте моделі використання менеджменту якості у галузі громадського харчування сьогодні ще не існує.

Для управління процесом впровадження системи менеджменту якості (СМЯ) у галузі громадського харчування необхідні ефективні управлінські дії. Крім того, кожен процес має бути забезпечений ресурсами, до яких відносять природні, людські, матеріальні, фінансові та ін. Застосування даної методики вимагає згрупувати процеси системи управління якістю в закладі громадського харчування у матеріальні чи інформаційні потоки (Апілат Р.В., 2014).

Основою ідентифікації системоутворювальних процесів може бути модель, згідно з якою слід виділити зовнішні сторони та внутрішні процеси, що відповідають ряду вітчизняних та міжнародних стандартів.

До зовнішніх сторін належать:

1. Споживачі послуг закладів харчування. Стандарти вимагають від організації виявляти вимоги споживачів (основні вимоги висуває саме кінцевий споживач), підтримувати зв'язок із споживачем та оцінювати його задоволеність виконанням вимог (велику цінність представляє ця інформація саме від кінцевого споживача), тому доцільно ідентифікувати взаємодію з обома групами споживачів.

2. Постачальники послуг. У ролі постачальників виступають транспортні організації, постачальники продуктів, напівфабрикатів, напоїв. Стандарти вимагають від організації сформулювати та повідомити постачальнику вимоги до послуг, проводити оцінку постачальників на основі їх здатності надавати послуги відповідно до вимог організації. Слід також контролювати проходження інформації щодо вимог до послуг.

3. Зовнішні керівні та контролюючі організації. До зовнішніх керівних та контролюючих організацій належать, насамперед, органи державної влади, які встановлюють законодавчі та регламентуючі вимоги до системи менеджменту якості, процесів, послуг, ресурсів. З зовнішніми керівними та контролюючими організаціями взаємодія здійснюється також з питань сертифікації системи менеджменту якості, ліцензування діяльності, акредитації лабораторій, сертифікації послуг та ін.

До внутрішньофірмових процесів належать:

1. Управління системою менеджменту якістю.
2. Управління процесом надання послуг.
3. Надання послуг.
4. Ресурсне забезпечення.

Для побудови алгоритму впровадження системи менеджменту якості необхідно виділити три «інтерфейсні» процеси, як зв'язок із зовнішніми сторонами, а саме:

- I. Зв'язок із зовнішніми керівними та контролюючими організаціями.
- II. Зв'язок із постачальниками.
- III. Зв'язок із споживачами.

Поділ процесів на основні та допоміжні процеси доцільно проводити з урахуванням вимог міжнародних стандартів ISO 9001:2008, у пунктах якого є вказівки на обов'язкові процеси системи управління якістю.

Процес 1 «Управління системою менеджменту якості» отримує на вході інформацію з виходів інших процесів (інформація щодо рівня задоволення клієнтів, вимоги зовнішніх організацій до системи менеджменту якості, до процесу надання послуг, інформація про постачальників, інформація про характеристики послуги) і перетворює її в керуючі впливи (документи) (управлінські рішення щодо процесів СМЯ) для виробничого та інших процесів.

У межах процесу 2 «Управління процесом надання послуг» відбувається перетворення вимог споживачів до послуги в документування інформації про послуги.

Процес 3 «Надання послуг» отримує на вході ряд послуг постачальників із процесу II «Зв'язок із постачальниками» і перетворює на процес надання послуг як вхід процесу III «Зв'язок із споживачами».

Процес 4 «Забезпечення ресурсами» на вході отримує доступ до ресурсів (послуги транспортних організацій, постачальників продуктів, напівфабрикатів, напоїв) від постачальників через процес II «Зв'язок із постачальниками» та забезпечує необхідними ресурсами процес надання послуги та всі інші процеси.

Виходом процесу I «Зв'язок із зовнішніми керуючими та контролюючими організаціями» є вимоги до системи менеджменту якості, вимог зовнішніх організацій до СМЯ, процесу надання послуг.

Процес II «Зв'язок із постачальниками» призначений для забезпечення організації доступу до ресурсів та послуг сторонніх організацій, зокрема послуг постачальників.

Основна мета процесу III «Зв'язок із споживачами» – забезпечення взаємодії із споживачами з питань узгодження вимог до надання послуги, а також оцінки задоволеності споживачів виконанням їх вимог.

Основними процесами системи менеджменту якістю є управлінські процеси. Їх послідовність та взаємодія визначено вимогами міжнародного стандарту ISO 9001:2008. Умовно процес «Управління системою менеджменту якістю» можна розділити на два блоки процесів. Перший блок поєднує процеси збору та аналізу даних. Другий блок управлінських процесів включає процеси здійснення керуючих впливів на основі результатів збору та аналізу даних.

У результаті аналізу даних може виникнути необхідність вироблення та реалізації коригувальних дій, якщо виявлено невідповідності, вироблення та реалізації запобіжних дій або дій щодо поліпшення системи менеджменту якості.

Таким чином, описана модель взаємодії процесів СМЯ структурована таким чином, щоб максимально охопити вимоги міжнародного стандарту ISO 9001:2008.

Оскільки стандарт має універсальний характер, тобто придатний до використання будь-якими організаціями, у т.ч. й у галузі надання послуг громадського харчування, дана модель може бути взята за основу при побудові структурної моделі не тільки системи менеджменту якості досліджуваного підприємства, а будь-якого іншого. Проте її слід адаптувати під специфіку діяльності кожної організації та характер взаємодії внутрішніх процесів.

Як зазначалося у розділах 1 і 2 ефективність формулювання напрямів розвитку системи менеджменту якості підприємства значною мірою пов'язана з

вироблення практичних рекомендацій щодо покращення якості обслуговування клієнтів як складової цілісної системи менеджменту якості підприємства.

### **3.2. Формулювання напрямів покращення якості обслуговування клієнтів ПП «Самогонна ресторація» як складової системи менеджменту якості**

Отримавши необхідну інформацію, за підсумками проведеної оцінки якості обслуговування (за будь-яким методом, що описані у підрозділі 2.2 та інформації щодо факторів впливу – підрозділ 2.3) керівництво підприємства громадського харчування повинне негайно розпочати розробку управлінських рішень щодо підвищення якості обслуговування клієнтів.

Загалом можна виділити п'ять розбіжностей, які є причинами незадоволеності споживачів послугами. У таблиці 3.1 наочно представлені розбіжності й проблеми, що породжуються в процесі обслуговування населення. Отже, управлінські рішення, створені задля усунення чи мінімізацію зазначених проблем і є напрямами підвищення якості обслуговування населення (рис. 3.1).

Перша проблема обслуговування виникає у разі, коли уявлення керівництва підприємства громадського харчування щодо очікувань споживачів різняться з очікуваннями самих споживачів. З ряду причин керівництво підприємства громадського харчування може не знати, що є важливим для споживачів, або мати недостовірну інформацію про їхні очікування. У зв'язку з цим на підприємствах громадського харчування на регулярній основі необхідно проводити опитування споживачів (можливо у розрізі оцінки якості обслуговування), прагнучи досягти найбільшої об'єктивності результатів шляхом постійного вдосконалення методик опитувань.

Таблиця 3.1

**Розбіжності очікувань та проблеми, що породжуються ними в процесі  
обслуговування населення**

Розбіжності очікувань	Проблеми
1. Між споживчими очікуваннями та їх сприйняттям керівництвом підприємства	Відсутність або недостовірність інформації про очікування споживачів
2. Між сприйняттям керівництва споживчих очікувань та трансформацією цього сприйняття у стандарти якості	Відсутність стандартів обслуговування споживачів
3. Між стандартами якості та дійсною якістю	Недотримання правил обслуговування персоналом підприємства
4. Між послугами, що надаються, та зовнішньою інформацією про послуги	Невідповідність обіцяної якості обслуговування його реальному стану
5. Між очікуваннями споживачів та їх сприйняттям, тобто є підсумком попередніх розбіжностей	Незадоволеність якістю обслуговування

Крім цього керівництву закладу слід надавати своїм споживачам можливість надсилати їм інформацію каналами зворотного зв'язку, що вимагає zorganizувати лінії відкритих комунікацій. Це дозволить виявити проблеми в обслуговуванні, отже, зрозуміти, що споживачі очікують від обслуговування, і визначити шляхи усунення розбіжностей, що виникають (Архіпов В.В., 2007).

У сучасному інформаційно-комунікативному суспільстві, коли щоразу підвищується рівень комп'ютерної грамотності та збільшуються можливості швидкісного доступу до Інтернету, керівникам підприємств громадського харчування Тернопільської області слід повною мірою використати online-опитування. Доступ до опитування може бути організований на сайті підприємства. Завдяки відомостям, отриманим у результаті опитування, керівники підприємств громадського харчування матимуть можливість швидко реагувати на побажання та потреби споживачів. Як і інші засоби зворотного зв'язку, online-опитування – це спосіб виявити актуальні напрямки вдосконалення обслуговування.



Рис. 3.1. Напрями підвищення якості обслуговування населення на підприємствах громадського харчування



Ще одним способом вирішення проблеми нестачі інформації є запровадження такої системи, яка дозволить керівництву чути думку своїх працівників.

Загалом виявлено, що на підприємствах громадського харчування внутрішні комунікації мають низхідний характер, тобто від керівництва до співробітників аж до нижчої ланки. Керівництво закладу часто упевнене у власних знаннях як вирішувати проблеми, пов'язані з обслуговуванням, а думка працівників ігнорується. Проте чим далі від споживачів зі своїми потребами перебувають ті, хто приймає рішення з питань функціонування підприємства, то більша ймовірність, що вони втратять розуміння того, що для споживачів є найважливішим. Тим часом персонал контактної зони набагато частіше взаємодіє зі споживачами, відтак краще знає, які аспекти обслуговування влаштовують споживачів, які ні.

Використання системи висхідних комунікації потребує певних управлінських процесів. Слід заохочувати співробітників, які працюють безпосередньо зі споживачами, висловлювати свої пропозиції щодо покращення якості обслуговування, причому всі ідеї, а не лише ті, які корисні з погляду керівництва. Винагорода за цінну ідею та її оперативна реалізація у практику сприяють тому, щоб ентузіазм працівників не вичерпався (Архіпов В.В., Іванникова Т.В., Архіпова А.В., 2008).

Успіх цієї системи залежить від того, як керівництво сприймає інформацію про проблеми в обслуговуванні. Якщо в реакції керівництва переважатиме каральний аспект, у персоналу не буде бажання повідомляти про недоліки обслуговування. З іншого боку, якщо керівництво зробить пріоритетом виявлення причин збою та розробку заходів щодо усунення подібного у майбутньому, персонал охоче ділитиметься з керівництвом такою інформацією.

Керівництву закладу необхідно ставитися до персоналу як до специфічних споживачів та забезпечувати їх ресурсами (заробітна плата, можливість реалізувати свій професійний та творчий потенціал тощо). У свою

чергу, підприємство потребує ресурсів персоналу, адже саме професійні якості персоналу допомагають підприємству громадського харчування ефективно функціонувати.

Таким чином, мета внутрішнього маркетингу на підприємствах громадського харчування має зводитися до залучення, утримання, навчання та мотивації високопрофесійного персоналу, що вміє та бажає якісно обслуговувати споживачів (Мунін Г.Б. та ін., 2007).

Друга проблема обслуговування на підприємствах громадського харчування виникає через відсутність правил обслуговування. Загалом відсутність правил обслуговування на підприємствах комунального харчування обумовлене тим, що:

- керівництво не відносить якість обслуговування до стратегічних цілей;
- керівництво впевнене, що обслуговування не може відповідати очікуванням споживачів;
- керівництво упевнене, що процес обслуговування неможливо стандартизувати;
- правила існують, але визначені нечітко, не враховуючи очікування споживачів.

У загальному вигляді стандарти обслуговування є правилами, інструкціями, приписами, які необхідно виконувати кожному співробітнику відповідно до посадових обов'язків.

Стандарти повинні чітко визначати що і як повинен робити персонал у процесі обслуговування споживачів та взаємодії між собою. Деякі керівники вважають, що через особливості обслуговування – нематеріальність та індивідуальність в обслуговуванні – стандарти встановити неможливо. Найбільш поширеною причиною супротиву впровадженню стандартів виступає протиставлення жорсткості стандартів та необхідності бути гнучким до того, що відбувається у внутрішньому та зовнішньому середовищі закладу

громадського харчування.

На нашу думку, помилково вважати, що стандарти обслуговування – це догма, вони лише задають напрямок: з якою фразою звернутися до споживача, як уникнути спору з ним, коли підійти до відвідувача і запропонувати свою допомогу, як розповісти про підприємство і послуги. Отже, у межах стандартів завжди залишається місце для імпровізації.

Слід пам'ятати, що в основі стандартів мають бути результати вивчення потреб, очікувань і переваг клієнтів закладу. Дану інформацію необхідно довести до обслуговуючого персоналу закладу у вигляді певних обов'язкових правил поведінки, регламентованих в інструкціях, положеннях, фірмових стандартах, технічній документації, а також поточних оперативних рішеннях.

При розробці та впровадженні стандартів обслуговування на підприємствах громадського харчування необхідно дотримуватись наступних принципів:

- фокус на очікування споживачів – у стандартах мають бути враховані очікування споживачів;
- узагальнення кращого досвіду – підприємств конкурентів, інших галузей та сфер сервісу;
- «одна команда – одні стандарти» – стандарти обов'язкові для всіх, незалежно від посади, згоди чи незгоди зі стандартами;
- постійний розвиток – стандарти мають удосконалюватися та змінюватися.

Для успішнішого впровадження та використання стандартів обслуговування на підприємствах громадського харчування їх необхідно розробляти з урахуванням правил міжнародного етикету, і навіть специфіки конкретного підприємства.

Третя проблема обслуговування відбувається через те, що стандарти розроблені, введені в дію, а персонал їх ігнорує або не справляється з ними.

Дослідження вказують на те, що існує кілька потенційних причин, через

які персонал закладу харчування не прагне надавати обслуговуванню необхідного рівня. Персонал може бути не обізнаний достатньою мірою про вимоги до них, або у персоналу відсутній необхідний рівень кваліфікації. Також обслуговуючий персонал підприємств громадського харчування може вважати, що йому не вдасться задовольнити всі вимоги споживачів, або профіль їх підготовки не відповідає роботі, або у них відсутні засоби та способи, що дозволяють дотримуватися встановлених стандартів обслуговування. Також на підприємствах громадського харчування існує можливість заохочення за дії, що не відповідають якісному обслуговуванню, або в обслуговуючого персоналу відсутній контроль за виконанням стандартів обслуговування, або відсутня узгодженість у діях працівників та керівництва.

На підприємствах громадського харчування існує ймовірність того, що співробітник не знає, що очікує від його дій керівник та споживач послуг і це викликає невизначеність ролі. Обслуговуючий персонал закладу харчування повинен чітко уявляти, що він повинен виконувати, на яких елементах своїх обов'язків зосередити основну увагу, як і за що йому передбачено заохочення, наскільки ефективно він виконує свої обов'язки.

У разі відсутності необхідних навичок у персоналу керівництво підприємства громадського харчування зобов'язане надати можливість навчання щоби надалі персонал мав можливість забезпечувати необхідний стандарт обслуговування. Часто навчання персоналу контактної зони на підприємствах громадського харчування проводиться на робочому місці.

Значна складність роботи персоналу контактної зони на підприємствах громадського харчування пов'язана з тим, що фактично є два керівники – в особі менеджера та споживача послуги, при цьому їхні вимоги є різними. Споживач послуги розраховує отримати якісне обслуговування, а менеджера закладу цікавить сума чеку та обіг посадкових місць. Якщо обслуговуючий персонал підприємства громадського харчування усвідомлює, що немає можливості задовольнити всі вимоги, що пред'являються менеджером і споживачем, виникає рольовий конфлікт. Це призводить до нервово-емоційних

навантажень, обслуговуючий персонал постійно перебуває у стані стресу, зрештою це призводить до професійного вигорання, виснаження емоційно-енергетичних ресурсів.

Вважаємо, що гостроту рольового конфлікту допоможе знизити встановлення стандартів дій та поведінки, в основу яких мають бути покладені очікування споживачів, а не керівництва підприємства громадського харчування.

Процес обслуговування на підприємствах громадського харчування складається з набору базових навичок, якими персонал контактної зони зобов'язаний володіти:

- завантаження та переміщення підносу зі стравами та напоями (використаним посудом);
- вмiле поводження з предметами сервірування та правильне сервірування;
- прибирання столу у процесі споживання їжі тощо.

У ресторанах класу «люкс», де акцентована увага на високому рівні комфорту, від обслуговуючого персоналу потрібне знання іноземних мов та різних видів сервісу.

Обслуговуючому персоналу закладів харчування, крім професійної майстерності, потрібні особливі навички, які не потрібні для трудової діяльності у внутрішніх підрозділах підприємства. Обслуговуючому персоналу для успішної роботи зі споживачами послуг підприємств громадського харчування необхідно мати навички міжособистісного спілкування, здатність змінювати поведінку залежно від реакції споживачів.

Зазвичай на підприємствах громадського харчування при професійному навчанні приділяється значно більше уваги технічним навичкам обслуговування, аніж навичкам комунікації. Проте загальновизнано, що високоякісне обслуговування переважно визначається саме навичками комунікації обслуговуючого персоналу закладів. У керівників підприємств

громадського харчування існують дві можливості: прийняти на роботу персонал, який володіє навичками міжособистісного спілкування, або розвивати їх у своїх працівниках у процесі навчання та підготовки. Обслуговуючий персонал підприємств громадського харчування у взаємодії із споживачами послуг повинен вміти виявляти участь, тобто тимчасово ставити себе на місце, співпереживати, визнавати обґрунтованість його претензій.

На підприємствах громадського харчування Тернопільської області сформувалася думка, що робота, пов'язана з безпосереднім обслуговуванням споживачів, оплачується недостатньо. Це ускладнює можливість залучення висококваліфікованих працівників, внаслідок чого керівники підприємств громадського харчування йдуть на компроміс: приймають на роботу не тих, хто їх влаштовує, а тих, хто погоджується.

Проте останнім часом керівники підприємств громадського харчування усвідомили той факт, що від обслуговуючого персоналу вони одержують еквівалент їхньої заробітної плати.

Працівники контактної зони закладу харчування повинні не тільки володіти професійними навичками, а й мати технічні засоби, що підвищують ефективність виконання їхніх обов'язків. Застосування сучасних технологій дозволить підприємствам комунального харчування підвищити швидкість та якість обслуговування споживачів послуг.

Останнім часом на у закладах «Самогонної ресторації» популярні POS-термінали. Вони дозволяють обслуговуючому персоналу позбутися необхідності постійно переміщатися між залом та кухнею, а отже, персонал більше часу приділяє спілкуванню зі споживачами та виконує їхні побажання. У результаті застосування сучасних технологій завдання персоналу при прийомі замовлення зводиться до правильного та швидкого внесення замовлення в систему, після чого інформація автоматично спрямується до потрібного підрозділу (кухню, кондитерський цех чи бар).

Крім цього, з метою підвищення якості обслуговування доцільно оснастити обслуговуючий персонал пристроєм, який сигналізує про виклик

споживачем (якщо на столах встановлені кнопки виклику) або готовність страви на кухні.

Вважаємо, що керівництву закладів харчування, яке ставить за мету досягти високої якості обслуговування, доцільно запровадити програму мотивації, яка дозволить винагороджувати персонал, дії якого забезпечують обслуговування необхідного рівня. Для забезпечення якісного обслуговування має бути розроблена система оцінки дій обслуговуючого персоналу. У ці системи слід закладати високі стандарти обслуговування, але персонал повинен вважати їх правомірними та справедливими. Самі програми мають бути розраховані на тривалий період дії.

Важливо розуміти, що обслуговуючий персонал закладів харчування, що має можливість впливати на процес обслуговування і контролювати складні ситуації, меншою мірою схильний до стресів і надмірної напруги. У найскладнішій ситуації знаходиться офіціант, будучи кінцевою ланкою процесу обслуговування, адже саме йому доводиться вислуховувати скарги про можливі недоліки на будь-якій ділянці закладу. У зв'язку з цим офіціантам слід надавати додаткові повноваження вирішувати конфлікти та виправляти ситуації. Замість витратити час на переказ суті проблеми адміністратору і вислуховувати вказівки, офіціант сам зможе вирішувати, що робити для вирішення проблеми.

Таким чином, в результаті наділення обслуговуючого персоналу додатковими повноваженнями прискориться час реакції на скарги споживачів, а персонал, розуміючи покладену на нього відповідальність, зможе впливати на якість обслуговування.

У кожному робочому колективі існує суперництво, колективи закладів громадського харчування є винятками. Часто у колективі спостерігається ворожнеча між змінами. Безумовно, робота у такому колективі провокує персонал на зміну місця роботи, оскільки для більшості людей важливі доброзичливі стосунки та позитивний мікроклімат у колективі.

Безумовно, згуртувати колектив, створити клімат, сприятливий для

спільної дружньої роботи, – важливе завдання керівників підприємств громадського харчування, котрим необхідно довести до колективу у доступній формі принципи та значення формування команди. Організована та ефективна командна робота персоналу призведе до підвищення якості обслуговування та, як наслідок, до зростання матеріальної винагороди.

Гідним інструментом для створення стійких та успішно функціонуючих команд закладів громадського харчування є тимбілдинг (командна робота). Тимбілдинг ставить своїм завданням розвинути в персоналі підприємства «командний дух», почуття довіри, відповідальності та поваги до кожного учасника. Програми тимбілдингу ґрунтуються на різноманітних за складністю завданнях, які можна виконати лише усією командою з повною віддачею кожного учасника.

Командний стиль роботи має стати невід’ємною частиною корпоративної культури підприємства громадського харчування. У цьому корпоративна культура є сукупністю цінностей і правил, прийнятих на підприємстві громадського харчування та обумовлених його цілями. Корпоративна культура є важливим мотиваційним засобом та сприяє формуванню впевненості споживачів у стабільності послуг, що надаються закладом.

Четверта проблема, що виникає під час обслуговування споживачів закладах громадського харчування, полягає у завищенні обіцянок даних закладом. Безперечно, метою завищення обіцянок є залучення споживачів. Якщо споживач відвідує заклад, керуючись нездійсненими очікуваннями, обслуговуючий персонал, хоч би яким кваліфікованим він був, не зможе запропонувати споживачеві те, що він розраховував.

Для виходу з цієї ситуації обслуговуючий персонал ресторану повинен залучатися до вироблення маркетингових рішень, щоб забезпечити безпосередній зв’язок між обіцянками та реальними можливостями закладу. Обслуговуючий персонал слід ознайомлювати з рекламними матеріалами ресторану, щоб вони знали, що обіцяно споживачам, тобто вони мають представляти очікування споживачів.



Таким чином, з метою підвищення якості обслуговування населення у закладах громадського харчування розроблено концептуальні напрямки, що його забезпечують. Поштовхом їх розробки виступило завдання усунення розбіжностей між споживчими очікуваннями та їх сприйняттям.

### **Висновок до проектно-прикладного розділу**

1. Встановлено, що для управління процесом впровадження системи менеджменту якості (СМЯ) у галузі громадського харчування необхідні ефективні управлінські дії. Крім того, кожен процес має бути забезпечений ресурсами, до яких відносять природні, людські, матеріальні, фінансові та ін.

2. Визначено, що основою ідентифікації системоутворюючих процесів СМЯ може бути модель, згідно з якою слід виділити зовнішні сторони (споживачі послуг закладів харчування; постачальники послуг; зовнішні керівні та контролюючі організації) та внутрішні процеси (управління системою менеджменту якістю; управління процесом надання послуг; надання послуг; ресурсне забезпечення), що відповідають ряду вітчизняних та міжнародних стандартів. Окрім цього для побудови алгоритму впровадження системи менеджменту якості необхідно виділити три «інтерфейсні» процеси, як зв'язок із зовнішніми сторонами, а саме: зв'язок із зовнішніми керівними та контролюючими організаціями; зв'язок із постачальниками; зв'язок із споживачами.

3. У розділі виділено п'ять розбіжностей, які є причинами незадоволеності споживачів послугами: між споживчими очікуваннями та їх сприйняттям керівництвом підприємства; між сприйняттям керівництва споживчих очікувань та трансформацією цього сприйняття у стандарти якості; між стандартами якості та дійсною якістю; між послугами, що надаються, та зовнішньою інформацією про послуги; між очікуваннями споживачів та їх сприйняттям, тобто є підсумком попередніх розбіжностей.

4. Доведено, що реальне усунення розбіжностей між очікуваннями та сприйняттям якості обслуговування споживачами можливе лише за умови чіткого усвідомлення проблем, характерних для цього процесу на сучасному етапі організації обслуговування. Відповідно до цього виділено та обґрунтовано типові проблеми якості обслуговування споживачів на підприємствах громадського харчування: відсутність або недостовірність інформації про очікування споживачів; відсутність правил обслуговування споживачів; недотримання стандартів обслуговування персоналом підприємства; невідповідність обіцяної якості обслуговування його реальному стану.

## 4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

### 4.1. Психологічні чинники небезпеки

Аналіз статистичних даних та висновки експертів у галузі безпеки життєдіяльності дають можливість стверджувати, що від 60 до 90% травм у побуті та на виробництві відбувається з вини потерпілих. Основні причини цього такі: низький рівень професійної підготовки з питань безпеки, недостатнє виховання, слабка установка людини на дотримання вимог безпеки, допуск до небезпечних робіт осіб з підвищеним ризиком травматизму, перебування людей у стані втоми чи інших психічних станах, які знижують безпеку діяльності.

Виділяють комплекс чинників, що збільшують індивідуальну схильність людини до небезпеки. Це особливості темпераменту, функціональні зміни в організмі, дефекти органів відчуття, незадоволення даним видом діяльності.

Несприятливий характер діяльності (значні фізичні та розумові зусилля, незручна робоча поза, високий темп праці, нервово-емоційні перевантаження, перенапруга слухових та зорових аналізаторів, несумісність робочого місця, засобів праці, антропометричних даних людини та ін.) призводять до підвищеної фізичної та нервової втоми, яка послаблює психіку, знижує швидкість та точність орієнтації, притупляє пильність та увагу, порушує сприйняття того, що коїться. Це також спричинює травматизм. Психологи виділяють спеціальний розділ, психологію безпеки, в якому розглядають психічні властивості та різноманітні форми психічних станів, що спостерігаються у процесі трудової діяльності. Психічні процеси становлять основу психічної діяльності. Без них неможливе формування знань та надбання життєвого досвіду.

Розрізняють пізнавальні, емоційні та вольові психічні процеси.

Психічні властивості – це стійкі особливості особи: інтелектуальні, емоційні, вольові, трудові та ін.

Психічні стани зумовлюють особливості психічної діяльності у конкретний період часу та можуть позитивно чи негативно впливати на всі психічні процеси.

На думку багатьох психологів, ефективність діяльності (працездатність) людини залежить від рівня психічного напруження. Підвищення рівня психічного напруження істотно збільшує ефективність праці. Але існує критична межа активації, після якої результати праці знижуються аж до повної втрати працездатності. Існують два типи позамежевого психологічного напруження – гальмівний та збудливий.

Гальмівний тип характеризується скутістю та сповільненістю рухів. Людина не здатна з колишньою спритністю виконувати професійні дії. Знижується швидкість реакцій, сповільнюється процес мислення, погіршується згадування, розпорошується увага та виникають інші негативні прояви, не властиві даній людині у спокійному стані.

Збудливий тип проявляє себе гіперактивністю, багатомовністю, тремтінням рук та голосу. Оператори здійснюють численні, не продиктовані конкретною потребою, дії. Вони перевіряють стан приладів, крутять регулятори, поправляють одяг, розтирають руки. У них з'являється дратівливість, запальність, невласлива їм різкість, грубість, уразливість.

Позамежеві форми психічного напруження часто лежать в основі помилкових дій та неправильної поведінки у складній ситуації, що може спричинити травматизм та аварії.

Серед особливих психічних станів, які мають істотне значення для безпеки життєдіяльності, психологи виділяють пароксизмальні розлади свідомості, психогенні зміни настрою та афектні стани, пов'язані з вживанням психічно активних засобів (стимуляторів, транквілізаторів, алкогольних напоїв).

Параксизмальні стани – група розладів, яка характеризується короткочасною (від кількох секунд до хвилин) втратою свідомості.

Такі стани характерні для деяких органічних захворювань головного мозку, епілепсії. Сучасні методики дають змогу своєчасно визначити осіб із прихованою схильністю до пароксизмальних станів. Цим людям протипоказана робота на висоті, водіями автотранспорту та інша робота із підвищеною небезпекою.

Психогенні зміни настрою та афектні стани виникають під впливом психічних дій. Зниження настрою та апатія можуть бути наявні від кількох хвилин до одного – двох місяців, Погіршення настрою спостерігається внаслідок конфліктних ситуацій, після загибелі близьких та в інших випадках. При цьому з'являються байдужість, млявість, загальна скутість, загальмованість, сповільнення темпу мислення. Погіршення настрою супроводжується погіршенням самоконтролю, що може стати причиною травматизму та збільшує ризик виникнення небезпечних ситуацій.

Афектні стани (афект – вибух емоцій) можуть виникнути внаслідок виробничих невдач, під впливом образи. У стані афекту у людини розвивається емоційне звуження обсягу свідомості. Можуть спостерігатися різкі рухи, агресивні та руйнівні дії. Особи, схильні до афектних станів, належать до категорії з підвищеним ризиком травматизму та не повинні призначатися на посади з високою відповідальністю.

Використання психічно активних засобів, включаючи алкоголь, збільшує ризик травматизму та знижує рівень безпеки діяльності.

Вживання легких стимуляторів (чай, кава) допомагає у боротьбі з сонливістю і може сприяти підвищенню працездатності на короткий період. Вживання ж активних стимуляторів на відповідальних роботах здатне викликати негативний ефект – погіршується самопочуття, зменшується швидкість реакції. Використання транквілізаторів, які діють заспокійливо та запобігають розвитку неврозів, може знижувати психічну активність, уповільнювати реакцію, викликати апатію та сонливість. Особливо потрібно підкреслити вплив на безпеку діяльності алкогольних напоїв. За різними даними, автомобільний травматизм у 40-60 % випадків пов'язаний з вживанням

алкоголю. Встановлено, що 64% смертельних випадків на виробництві викликано вживанням алкоголю та помилковими діями загиблих.

Для безпеки праці особливе значення має після алкогольна астенія (похмілля), яка не лише знижує працездатність, а й призводить до загальмованості та притуплення відчуття обережності.

Тривале вживання алкоголю спричинює алкоголізм, який супроводжується різним ступенем деградації особи. Люди, які страждають на алкоголізм, втрачають властиву їм точність та охайність у роботі. Вони дедалі частіше допускають помилки та стають нездатними для вирішення складних проблем, до швидкої та правильної орієнтації у нестандартних ситуаціях.

#### **4.2. Вплив втоми на безпеку праці**

Надмірні фізичні та нервово-психічні перевантаження зумовлюють зміни у фізіологічному та психічному станах працівника, призводять до розвитку втоми та перевтоми.

Втома – це сукупність тимчасових змін у фізіологічному та психологічному стані людини, які з'являються внаслідок напруженої чи тривалої праці і призводять до погіршення її кількісних і якісних деkadників, нещасних випадків. Втома буває загальною, локальною, розумовою, зоровою, м'язовою та ін. Оскільки організм – єдине ціле, то межа між цими видами втоми умовна і нечітка.

Хід збільшення втоми та її кінцева величина залежать від індивідуальних особливостей працюючого, трудового режиму, умов виробничого середовища тощо.

Залежно від характеру вихідного функціонального стану працівника втома може досягати різної глибини, переходити у хронічну втому або перевтому. Перевтома – це сукупність стійких несприятливих для здоров'я працівників функціональних зрушень в організмі, які виникають внаслідок

накопичення втоми.

Основною відмінністю втоми від перевтоми є зворотність зрушень при втомі і неповна зворотність їх при перевтомі.

Відомо, що розвиток втоми та перевтоми веде до порушення координації рухів, зорових розладів, неуважності, втрати пильності та контролю реальної ситуації. При цьому працівник порушує вимоги технологічних інструкцій, припускається помилок та неузгодженості в роботі; у нього знижується відчуття небезпеки. Крім того, перевтома супроводжується хронічною гіпоксією (кисневою недостатністю), порушенням нервової діяльності.

Проявами перевтоми є головний біль, підвищена стомлюваність, дратівливість, нервозність, порушення сну, а також такі захворювання, як вегето-судинна дистонія, артеріальна гіпертонія, виразкова хвороба, ішемічна хвороба серця, інші професійні захворювання. Втома характеризується фізіологічними та психічними показниками її розвитку.

Фізіологічними показниками розвитку втоми є артеріальний кров'яний тиск, частота пульсу, систолічний і хвилинний об'єм крові, зміни у складі крові.

Психічними показниками розвитку втоми є: погіршення сприйняття подразників, внаслідок чого працівник окремі подразники зовсім не сприймає, а інші сприймає із запізненням; зменшення здатності концентрувати увагу, свідомо її регулювати; посилення мимовільної уваги до побічних подразників, які відволікають працівника від трудового процесу; погіршення запам'ятовування та труднощі пригадування інформації, що знижує ефективність професійних знань; сповільнення процесів мислення, втрата їх гнучкості, широти, глибини і критичності; підвищення дратівливості, поява депресивних станів; порушення сенсомоторної координації, збільшення часу реакцій на подразники; зміни частоти слуху, зору.

Характер втоми залежить від виду трудової діяльності тому, що функціональні зміни в організмі при втомі переважно локалізуються в тих ланках організму, які несуть найбільше навантаження. На основі цього втома поділяється на фізичну та розумову за співвідношенням глибини

функціональних змін у різних аналізаторах, фізіологічних системах, відділах центральної нервової системи тощо.

Як зазначено вище, особливістю фізичної праці є те, що вона викликає фізичне напруження організму при виконанні роботи. При сильному напруженні продовження роботи стає неможливим, і виконання її автоматично припиняється, а організм одразу переходить у фазу відновлення працездатності. Відновлення сил відбувається інтенсивно і у порівняно короткий період. Тому втому можна розглядати як сформоване в ході еволюції біологічне пристосування організму до навантажень. Однак, залежно від важкості роботи, потрібен певний час на відпочинок.

Помірна розумова праця може виконуватися досить довго. Розумова праця не має чітких меж між напруженням організму під час роботи і переходом у фазу відновлення сил. Втома при розумовій праці виявляється в нервовому напруженні, зниженні концентрації уваги і зменшенні свідомого її регулювання, погіршенні оперативної пам'яті і логічного мислення, сповільненні реакцій на подразники. Нервове напруження впливає на серцево-судинну систему, збільшуючи артеріальний тиск і частоту пульсу, а також на терморегуляцію організму та емоційні стани працівника.

Відновлювальні процеси після розумової праці відбуваються повільніше, ніж після фізичної праці. Несприятливі порушення в організмі працівника часто не ліквідуються повністю, а акумулюються, переходячи в хронічну втому, або перевтому та різні захворювання. Найбільш поширеними захворюваннями працівників розумової праці є неврози, гіпертонії, атеросклерози, виразкові хвороби, інфаркти та інсульти.

Втома породжує у працівника стан, який призводить до помилок у роботі, небезпечних ситуацій і нещасних випадків. Вчені наводять дані, які вказують, що кожному четвертому нещасному випадку передувала явно виражена втома.

Але, як зазначалося раніше, виробнича втома, як наслідок впливу на організм працівника трудових навантажень і умов виробничого середовища, відіграє, в першу чергу, захисну роль і стимулює відновлювальні процеси. Тому



заходи по запобіганню втоми ні в якому разі не мають за мету ліквідувати це явище. Вони спрямовуються на віддалення в часі розвитку втоми, недопущення глибоких стадій втоми і перевтоми працівників, прискорення відновлення сил і працездатності.

Боротьба зі втомою, в першу чергу, зводиться до покращення санітарно-гігієнічних умов виробничого середовища (ліквідація забруднення повітря, шуму, вібрації, нормалізація мікроклімату, раціональне освітлення тощо). Особливу роль у запобіганні втомі працівників відіграють професійний відбір, організація робочого місця, правильне робоче положення, ритм роботи, раціоналізація трудового процесу, використання емоційних стимулів, впровадження раціональних режимів праці і відпочинку тощо.

Крім того, для профілактики втоми працівників застосовуються специфічні методи, до яких можна віднести засоби відновлення функціонального стану зорового та опорно-рухового апарату, зменшення гіподинамії, підсилення мозкового кровообігу, оптимізацію розумової діяльності.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі бакалавра здійснено теоретичне обґрунтування та розроблено практичні рекомендації щодо розвитку системи менеджменту якості закладу громадського харчування (на прикладі ПП «Самогонна ресторація»)). Основні теоретико-практичні результати дослідження дозволяють зробити такі висновки:

1. Доведено, що підприємство, що забезпечує якісне обслуговування, має низку переваг, які сприяють ефективному функціонуванню підприємства у конкурентному середовищі, зокрема: вища лояльність клієнтів; вищі дивіденди для інвесторів; нижчі витрати; більша частка ринку; менша залежність для цінової конкуренції; більш лояльні працівники.

2. Виокремлено основні концепції управління якістю: відповідність стандарту; відповідність експлуатаційним характеристикам; відповідність явним вимогам споживачів; відповідність прихованим (латентним) потребам.

3. Досліджено, що наукою сформовано три фундаментальні твердження для розуміння сутності якості у сфері послуг: 1) встановлено, що споживачам набагато важче оцінити якість послуги порівняно з якістю товарів; 2) оцінка якості послуги передбачає порівняння споживачем рівня особистих очікувань щодо якості послуги з рівнем власного сприйняття якості; 3) оцінка якості послуги споживачем не зводиться лише до кінцевого результату обслуговування, але об'єктивно зачіпає і процес обслуговування.

4. Запропоновано розглядати модель процесу обслуговування споживачів на підприємствах громадського харчування у вигляді взаємозв'язку споживача (з комплексом властивих йому потреб) та виконавця послуги, опосередкованої процесом обслуговування, а сама послуга постає як результат задоволення потреб споживача

5. Визначено, що метод обслуговування є способом реалізації споживачам продукції громадського харчування та організації її споживання.

Розрізняють такі методи обслуговування споживачів послуг харчування: самообслуговування; обслуговування офіціантом (барменом, метрдотелем, продавцем, сомельє); комбіноване обслуговування.

6. За основу дослідження взято підприємство ресторанного типу – ПП «Самогонна ресторація», що є мережевим закладом, оскільки до його складу входять: піцерія «Фламінго»; ресторація-музей «старий млин»; суші-бар «Каламбур»; пастерія «Фламінго»; ресторан-пивоварня «Ковчег»; відпочинковий комплекс «Грибова хата».

7. За результатами аналізу техніко-економічних показників ПП «Самогонна ресторація», встановлено, що загалом ситуація є позитивною, підприємство отримує прибуток, що є доволі високим.

8. Встановлено, що оцінку якості обслуговування прийнято проводити з використанням спеціально розроблених методичних підходів. За результатами аналізу вітчизняних та зарубіжних літературних джерел виділено основні методичні підходи до визначення якості обслуговування споживачів у громадському харчуванні.

9. Доведено, що фактори внутрішнього середовища здійснюють постійний і безпосередній вплив на якість обслуговування у закладах громадського харчування. Ці фактори виділено у три групи: матеріально-технічні фактори; людські ресурси; організаційні фактори.

10. Встановлено, що для управління процесом впровадження системи менеджменту якості (СМЯ) у галузі громадського харчування необхідні ефективні управлінські дії. Крім того, кожен процес має бути забезпечений ресурсами, до яких відносять природні, людські, матеріальні, фінансові та ін.

11. Визначено, що основою ідентифікації системоутворювальних процесів СМЯ може бути модель, згідно з якою слід виділити зовнішні сторони (споживачі послуг закладів харчування; постачальники послуг; зовнішні керівні та контролюючі організації) та внутрішні процеси (управління системою менеджменту якістю; управління процесом надання послуг; надання послуг; ресурсне забезпечення), що відповідають ряду вітчизняних та міжнародних

стандартів. Окрім цього для побудови алгоритму впровадження системи менеджменту якості необхідно виділити три «інтерфейсні» процеси, як зв'язок із зовнішніми сторонами, а саме: зв'язок із зовнішніми керівними та контролюючими організаціями; зв'язок із постачальниками; зв'язок із споживачами.

12. Доведено, що реальне усунення розбіжностей між очікуваннями та сприйняттям якості обслуговування споживачами можливе лише за умови чіткого усвідомлення проблем, характерних для цього процесу на сучасному етапі організації обслуговування. Відповідно до цього виділено та обґрунтовано типові проблеми якості обслуговування споживачів на підприємствах громадського харчування: відсутність або недостовірність інформації про очікування споживачів; відсутність правил обслуговування споживачів; недотримання стандартів обслуговування персоналом підприємства; невідповідність обіцяної якості обслуговування його реальному стану.

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Агафонова Л.Г., Агафонова О.Є. Туризм, готельний та ресторанний бізнес; ціноутворення, конкуренція, державне регулювання: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Київський ун-т туризму, економіки і права. К.: Знання України, 2002. 352 с.
2. Апілат Р.В. Модель механізму управління якістю послуг у підприємствах туризму // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. Х.: ХДУХТ, 2014. Вип. 1 (11). С. 677-681.
3. Архіпов В.В. Організація ресторанного господарства: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2007. С. 167-170.
4. Архіпов В.В., Іванникова Т.В., Архіпова А.В. Ресторанна справа: Асортимент, технологія і управління якістю продукції в сучасному ресторані. 2-е видання: навч. пос. К: Центр учбової літератури; Фірма «Інкос», 2008. 384 с.
5. Астахов А., Хриплива Л. Система управління якістю – інструмент удосконалення загальної системи управління організацією (підприємством) // Стандартизація, сертифікація, якість, 2015. № 4. С. 60-64.
6. Вакуленко А.В. Управління якістю: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. К.: КНЕУ, 2013. 167 с.
7. Весперіс С.З. Особливості формування і управління якістю послуг // Актуальні питання сталого розвитку економіки. 2012. Том 1. С. 75-80.
8. Давидова О.Ю., Писаревський І.М., Ладиженська Р.С. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві: посібник. Х.: ХНАМГ, 2012. 414 с.
9. Доманцевич Р.І. Основи стандартизації, метрології та управління якістю. К.: Укоопосвіта, 2000. 219 с.
10. ДСТУ 9000-2007 «Системи Управління Якістю. Основні положення та словник» [Електронний ресурс]. Режим доступу: [document.ua/sistemiupravlinnja-jakistyju.-osnovni-polozhennja-ta-slovniknor14237](http://document.ua/sistemiupravlinnja-jakistyju.-osnovni-polozhennja-ta-slovniknor14237).

11. ДСТУ 9001-2009 «Системи Управління Якістю. Вимоги» [Електронний ресурс]. Режим доступу: [www.ukrcsm.kiev.ua/index.php/uk/2009-02-03-14.../325--2009](http://www.ukrcsm.kiev.ua/index.php/uk/2009-02-03-14.../325--2009).
12. Захожай В.Б., Чорний А.Ю. Статистичне забезпечення управління якістю: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 340 с.
13. Зіміна Г.К. Стандартизація систем управління якістю згідно стандартів серії ISO 9000:2000. Київ: Школа Адміністративного Управління Зіміної, 2003. 256 с.
14. Кириченко Л.С., Мережко Н.В. Основи стандартизації, метрології та управління якістю: підруч. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 416 с.
15. Копнов В.А. Стратегічний менеджмент якості. Методичні вказівки по ефективній побудові систем менеджменту якості // Технології якості життя. 2003. № 3-4. С. 69-89.
16. Коваленко І.І., Дубовий О.М., Бідюк П.І. Методи аналізу якості. Миколаїв: НУК, 2013. 208 с.
17. Кравецький А.В. Бабчинська О.І. Менеджмент якості: проблеми та перспективи запровадження на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/15\\_APSN\\_2010/Economics/67675.doc.htm](http://www.rusnauka.com/15_APSN_2010/Economics/67675.doc.htm).
18. Кукліна Т.С., Корнієнко О.М. Дослідження якості послуг у закладах ресторанного господарства [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/11-2016/88.pdf>.
19. Куць В.Р. Методи оцінки рівня якості продукції // Вимірювальна техніка та метрологія. 2000. № 56. С. 130-133.
20. Лойко Д.П., Вотченікова О.В., Удовіченко О.П., Котляр М.А. Управління якістю: навч. посіб. Львів: Магнолія, 2010. 336 с.
21. Менеджмент якості: навч. посіб. / Векслер Е.М., Рифа В.М., Василевич Л.Ф.; під загальною ред. Е.М. Векслера. К.: «ВД «Професіонал», 2008. 320 с.
22. Мережко Н.В., Осієвська В.В., Ясинська Н.С. Управління якістю:

підруч. для вищ. навч. закл. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 216 с.

23. Момот О.І. Менеджмент якості та елементи системи якості: підруч. К.: ЦУЛ, 2007. 368 с.

24. Моргулець О.Б. Менеджмент у сфері послуг: навч. посіб. / Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. К., 2009. 335 с.

25. Мунін Г.Б. та ін. Маркетинг готельно-ресторанного бізнесу: навч. посіб. К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2007. 246 с.

26. Мунін Г.Б. та ін. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу: навч. посіб. / Під заг. ред. М. М. Поплавського. К.: Кондор, 2008. 460 с.

27. Офіційний сайт ПП «Самогонна ресторація». Режим доступу: <https://samogon.org/>.

28. Пащук О.В. Маркетинг послуг: стратегічний підхід: навч. посіб. К. ВД «Професіонал», 2005. 558 с.

29. Попова С.Ю., Пусікова О.А., Пшиннік В.О. Управління якістю послуг підприємств готельно-ресторанного господарства // Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 59 (частина 2). С 28-34.

30. П'ятницька Н.О. Організація обслуговування в підприємствах ресторанного господарства: підручник. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. С. 190-200.

31. Сертифікація продукції: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. (Рекомендовано Міністерством освіти і науки, молоді та спорту України. Лист № 1/11 – 16519 від 24.10.12) / Янушкевич Д.А., Тріщ Р.М., Шубіна Л.Ю., Білецький Е.В.; К.: Освіта України, 2012. 520 с.

32. Сиченко В.Г., Ткаченко О.П. Управління якістю продукції: монографія / За заг. редакцією Сиченка В.Г. К.: Віче, 2014. 576 с.

33. Топольник В.Г. Управління якістю продукції ресторанного господарства: навчальний посібник. Донецьк: ДонНУЕТ, 2007. 174 с.

34. Шаповал М.І. Менеджмент якості: підручник. К.: Т-во «Знання», КОО, 2014. 475 с.

35. Шуляр Р.В., Шуляр Н.В. Управління якістю: навч. посіб. нац. ун-т

«Львівська політехніка». Л., 2009. 160 с.

36. Язіна В.А., Кучер М.М., Сабіров О.В. Сучасні аспекти управління якістю продукції та послуг підприємств готельно-ресторанного господарства [Електронний ресурс]. // Економіка і суспільство. 2021. Випуск 34. Режим доступу: <file:///C:/Users/Admin/Downloads/1058-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-1014-1-10-20220214.pdf>.