

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

Економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Управління інноваційною діяльністю і сферою послуг

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

“бакалавр”

(назва освітнього ступеня)

на тему: **“Формування системи управління якістю обслуговування
обслуговування підприємства сфери гостинності, на прикладі
готельно-ресторанного комплексу “Джентльмен”**

Виконала: студентка IV курсу, групи БРЗс-41
спеціальності 241 “Готельно-ресторана справа”

(шифр і назва спеціальності)

Кіпібіда Л. О.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник

Паляниця В.А.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

Стойко І.І.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Завідувач
кафедри

Шерстюк Р.П.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Рецензент

Луциків І.В.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Тернопіль
2022

АНОТАЦІЯ

Кіпибіда Л.О. “Формування системи управління якістю обслуговування підприємства сфери гостинності, на прикладі готельно-ресторанного комплексу “Джентльмен”.

Кваліфікаційна робота бакалавра (80 с., 5 рис., 18 табл., 32 літ. джерел) за спеціальністю 241 “Готельно-ресторанна справа”. – Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. Факультет економіки та менеджменту. – Тернопіль, 2022.

Кваліфікаційна робота бакалавра присвячена обґрунтуванню теоретичних положень, розробці науково-методичних і практичних рекомендацій з підвищення якості обслуговування на підприємстві ресторанного господарства. У розрізі обраної теми було досліджено проблеми в галузі готельно-ресторанної сфери та сучасні тенденції розвитку готельного бізнесу в Україні, подано організаційно-економічну характеристику та проаналізовано фінансову діяльність готельно-ресторанного комплексу, обґрунтовано основні напрями удосконалення процесу формування та застосування системи якості на досліджуваному підприємстві.

Ключові слова: конкурентоспроможність, готельно-ресторанна індустрія, мотивація, стимулювання, управління.

Практична значимість роботи. Результати проведеного дослідження створюють основу для подальших досліджень й практичного вирішення проблем системи управління якістю.

ANNOTATION

Kipibida L.O. "Formation of a quality management system for hospitality enterprises, on the example of the hotel and restaurant complex "Gentleman".

Qualification work of a bachelor (80 pp., 5 fig., 18 table, 32 literary sources) in the specialty 241 "Hotel and restaurant business". – Ternopil National Technical University named after Ivan Pulyuy. Faculty of Economics and Management. – Ternopil, 2022.

Qualification work of the bachelor is devoted to the substantiation of theoretical provisions, development of scientific-methodical and practical recommendations for improving the quality of service at the restaurant business. In the context of the chosen topic, problems in the hotel and restaurant industry and current trends in the hotel business in Ukraine were studied, organizational and economic characteristics are presented and the financial activity of the hotel and restaurant complex is analyzed.

Key words: competitiveness, hotel and restaurant industry, motivation, incentives, management.

Practical significance of the work. The results of the study provide a basis for further research and practical solutions to the problems of quality management system.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ГОСТИННОСТІ.....	7
1.1. Послуга як соціальний феномен у системі управлінських процесів підприємств готельно-ресторанного господарства.....	7
1.2. Сучасні інструменти управління якістю закладів ресторанного господарства.....	16
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ “ДЖЕНТЕЛЬМЕН”.....	25
2.1. Загальна характеристика управлінської діяльності готельно-ресторанного комплексу “Джентельмен”.....	25
2.2. Аналіз основних показників готельно-ресторанного комплексу “Джентельмен”.....	31
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ КОМПЛЕКСІ “ДЖЕНТЛЬМЕН”.....	46
3.1. Рекомендації з оцінювання якості надаваних послуг закладом гостинності.....	46
3.2. Пропозиції створення м’ясо-рибного цеху як необхідної складової готельно-ресторанного комплексу “Джентльмен”.....	55
РОЗДІЛ 4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ....	67
4.1. Забезпечення ефективної роботи персоналу при розробленні та реалізації заходів з евакуації персоналу та клієнтів готельно-ресторанного закладу.....	67
4.2. Організація охорони праці у готельно-ресторанному комплексі “Джентльмен”.....	68
ВИСНОВКИ.....	74
БІБЛІОГРАФІЯ.....	78

ВСТУП

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

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 обґрунтування теоретичних положень, розробка науково-методичних і практичних рекомендацій з підвищення якості обслуговування на підприємстві ресторанного господарства.

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

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

Об’єкт дослідження – готельно-ресторанний комплекс “Джентльмен”.

Предмет дослідження – процес забезпечення ефективної системи управління якістю обслуговування на підприємстві готельно-ресторанного господарства.

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

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

Емпіричною базою є аналітичні дані, опубліковані в науковій літературі і періодичному друці, експертні розробки і оцінки українських і зарубіжних учених, а також аналітичні і власні розрахункові матеріали автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку теоретико-методичних засад та розробленні практичних рекомендацій з підвищення якості обслуговування на підприємстві ресторанного господарства (на прикладі готельно-ресторанного комплексу “Джентльмен”).

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

1. ТЕОРЕТИКО-ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ГОСТИННОСТІ

1.1. Послуга як соціальний феномен у системі управлінських процесів підприємств ресторанного господарства

Складні процеси сучасної ситуації, обумовленої соціально-політичними зрушеннями, визначають необхідність удосконалювання управління розвитком ресторанного бізнесу, що позначається на рівні розвитку економіки країни, регіонів, міст через головну продуктивну чинність суспільства – людини. перетворення, що відбуваються, спрямовані на подолання диспропорції між розвитком виробничої й соціальної інфраструктури, виявлення тенденцій процесів розвитку і їх впливу на стабільність і ефективність системи у цілому.

Суб'єкт ринкової економіки (ресторанний бізнес) самостійно здійснює пошук джерел фінансування, високоефективних технологій, здатних забезпечити конкурентоспроможність продукції та послуг, аналіз ринків, установлення зв'язків з постачальниками. Вирішення зазначених завдань успішно здійснюють підприємства, які адаптувалися до сучасних умов господарювання й успішно продовжують функціонувати й в умовах кризи. Для цього необхідно створення на них такої системи управління, яка об'єднає все ланки й підкорить діяльність досягненню єдиної мети.

Функціонування та розвиток ресторанного бізнесу передбачає організацію управління на основі єдиного організаційно-економічного механізму, спрямованого на прискорення бізнес-процесів. Дія такого механізму забезпечує підвищення стабільності роботи підприємства, можливість одержувати постійний дохід, успішно конкурувати з іншими підприємствами ресторанного бізнесу, а також істотно прискорювати темпи свого розвитку.

Однак трансформаційні процеси в ресторанному бізнесі, викликані

ринковими перетвореннями, загострили кризовий стан управління галуззю. Основними причинами є неадаптованість до нових умов розвитку критеріїв оцінки соціально-економічної ефективності господарської діяльності підприємств. Ці процеси обумовлені також тим, що ресторанний бізнес вимагає синхронного й збалансованого розвитку економічних відносин усередині себе й із зовнішнім середовищем відповідно до необхідності підвищення конкурентоспроможності, впровадження інноваційно-інвестиційної політики, удосконалювання стратегічної активності, подальшої модифікації всіх функцій управління й регулювання із впровадженням демократичних основ самоврядування.

Процес управління ресторанним бізнесом у сучасних умовах вимагає принципово нового підходу до структурних і якісних змін у процесах, формах організації, видах діяльності, які включають диверсифікованість тих або інших позицій, самої концепції управління й управління розвитком. Нові підходи передбачають установа раціонального співвідношення між традиційними методами управління й сучасними перспективними, такими, як економічні (фінансово-економічні), маркетинг, широке впровадження принципів менеджменту, орієнтація на найбільш повне задоволення запитів споживачів з метою забезпечення відповідності основних інтересів учасників процесу розвитку.

У роботах провідних економістів по керуванню розвитком чітко проглядається затвердження, що механізм управління повинен відповідати перспективним напрямкам розвитку підприємств і галузей, а також орієнтуватися на функціонування даних суб'єктів у кризових умовах.

Розглядаючи послугу як соціальний феномен, ми диференціювали її серед усіх дій, здійснюваних людиною. Порівнюючи різні трактування категорії “послуга”, можна відзначити, що в основу цієї категорії як економічного феномена покладений її соціальний характер і вона повинна мати соціальні риси – наявність особи або осіб, в інтересах яких надається послуга, і корисним ефектом або цінністю. Однак послуга як економічне благо здобуває також і

власні відмінні риси. По-перше, послуга виконується на замовлення з ініціативи (іноді за згодою) споживача послуги та спрямована на задоволення його потреб. По-друге, послуга надається на оплачуваній основі та служить для її виконавця джерелом доходу. Разом з тим, існують послуги суспільного характеру, які надаються кінцевому користувачу на безоплатній основі та без його попередньої згоди або замовлення (охорона порядку, соціальне забезпечення, державні послуги). Такі послуги оплачуються за допомогою державного бюджетного фінансування та виконуються по так званому суспільному замовленню.

Таким чином, послуги стають економічним благом, коли вони включаються в систему суспільного поділу праці та стають об'єктом обміну. Будучи економічним і суспільним благом є самостійним об'єктом цивільних прав нарівні з роботами, речами, включаючи гроші та цінні папери, іншим майном, у тому числі, майновими правами тощо. Предметом договору оплачуваного надання послуг є певні дії або певна діяльність, які виконавець повинен здійснити за завданням замовника послуги. У законодавстві України визначення послуги існує, але “послуги” протиставляються “товарам і фінансовим засобам”, а також “майну”, “товарам” і “роботам”. Це пов'язано з тим, що послуги не мають повної комерційної обігроздатності – з одного боку, вони можуть бути надані на оплачуваній основі однією особою іншій по договору купівлі-продажу, з іншого боку, вони не можуть вільно відчужуватися та міняти власника, тому що право власності на послуги в економічному і юридичному змісті не існує. Таким чином, послуга є феноменом соціальним, суспільним і економічним. Ключові характеристики зазначених аспектів послуги представлено у табл. 1.1.

Будучи феноменом суспільним й економічним, послуга виступає предметом споживання та об'єктом управління. Для споживача корисний ефект послуги проявляється як у її результаті, так і у процесі обслуговування.

Феноменологічні характеристики послуги (сформовано автором)

Феноменологічні характеристики послуги	Послуга як дія	Послуга як діяльність	Послуга як економічне благо	Послуга як об'єкт цивільних прав	Послуга як об'єкт управління
Корисний ефект для інших осіб					
Наявність організаційної основи надання послуг					
Придбання одержувачем послуги ролі споживача					
Систематичність надання послуг					
Наявність замовлення на послугу з боку споживача					
Оплачуваність					
	Соціальний феномен				
	Суспільний феномен				
	Економічний феномен				
	Об'єкт управління				

Більше того, корисністю для споживача можуть мати характеристики самої організації, що надає послуги (так зване “фізичне оточення”), і сервісного персоналу, а також додаткові вигоди та можливості, які клієнт одержує внаслідок придбання послуги (економія часу та можливостей, підвищення престижу тощо). У цьому значенні послуга здобуває форму продукту – поняття, яке широко використовується у теорії маркетингу послуг і розглядається, як комплекс відчутних і невлених властивостей (характеристик, функцій, вигод і застосувань), призначених для задоволення потреб покупців. Синонімами категорії “продукт” у літературі є такі поняття, як “сервісна пропозиція”, “пакет послуг” і “сервісний пакет”, що визначають послугу, як сукупність усіх вигод, які, з погляду споживачів, вони придбали. П. Ельє і Є. Ланжар запропонували модель, згідно з якою сервісний продукт містить основні та додаткові вигоди, що супроводжують основний продукт, сприяючи та полегшуючи його використання та підвищуючи привабливість і корисність для споживачів.

Більш пізні дослідження дозволили запропонувати цілий ряд моделей, що дозволяють описати та систематизувати сукупність вигод, пропонованих споживачеві у формі послуги. Узагальнюючи ці дослідження можна виділити наступні основні складові послуги як предмета споживання: результати послуги (основні та додаткові), процес обслуговування і його характеристики, фізичне оточення та система постачання послуги (сукупність усіх матеріальних елементів – устаткування, засобів, матеріалів надання послуги, дизайн і стан інтер'єру приміщень, територій що прилягають, й інформаційних матеріалів тощо), зовнішній вигляд і поведінка сервісного персоналу й інших споживачів, час надання послуги. Як стверджує Б. Едвардсон, процес і результат послуги ґрунтуються на умовах у формі ресурсів (матеріально-технічних, адміністративних, людських), необхідних для надання послуги. Організації сфери послуг фактично продають не послуги, а можливість їх надання споживачеві у формі унікального процесу та результату. При цьому споживач також розглядається в якості зовнішнього ресурсу, будучи повноправним учасником процесу надання послуги. Таким чином, концепція послуги як об'єкта управління включає умови, процес і результат послуги

Специфічні характеристики послуги як об'єкта управління пов'язані не тільки із протиставленням послуг товарам, але і з визначенням сутності корисної дії послуги. Різні дослідники пропонують чимало таких характеристик. Деякі автори вказують на те, що корисний ефект послуги полягає у самій дії, інші – у її результаті. З іншого боку, послуга – це зміна стану особи або товару, що належить будь якій економічній одиниці, що відбувається у результаті діяльності іншої економічної одиниці з попередньої згоди першої. В інших визначеннях ми також знаходимо вказівки на те, що у результаті послуги не створюється новий матеріально-речовинний продукт, який раніше не існував, але змінюється якість уже існуючого продукту. Очевидно, дане твердження невірним, на нашу точку зору, тому що існує цілий ряд послуг (індивідуальне пошиття одягу, розроблення рекламної компанії, послуги фотографа тощо), які ведуть до створення нового об'єкта, що володіє

корисністю. Разом з тим, корисний ефект послуги може проявлятися у самому процесі її створення. Отож, послуга – благо, корисний ефект якого проявляється у самому процесі його створення. Однак і дане визначення занадто вузьке та не охоплює всіх категорій послуг. Таким чином, можна відзначити, що корисний ефект послуги може бути отриманий у процесі її надання або виражений у її результаті. При цьому результатом послуги може бути зміна стану об'єкта, на який вона спрямована, або створення нового матеріального або нематеріального об'єкта. Тому, на наш погляд, форма корисного ефекту послуги не є необхідною характеристикою послуги як об'єкта управління.

Призначення матеріальних благ також полягає у їхній корисній функції, що задовольняє потреби споживача, однак ресурси, мінімально необхідні для виконання функції, сконцентровані у самому матеріальному благо та передаються споживачеві на правах власності. Споживач може споживати корисну функцію матеріального блага незалежно від постачальника матеріального блага, однак для цього, як правило, потрібна інформація й/або технічне обслуговування, постачання або інша підтримка від постачальника. Це означає, що економічна та соціальна функція матеріальних благ і послуг повністю є ідентичною, однак використання корисної функції відрізняється способом забезпечення доступу споживача до ресурсів, що задовольняють потреби, що змінює форму взаємодії постачальника та споживача, їх взаємні зобов'язання та права, а також підходи до управління.

Оскільки корисна функція товару та послуги використовується споживачем під час актуалізації відповідності до потреби, цінність послуги пов'язана з можливістю її отримання під час актуалізації потреби. Послуга не представляє цінності для споживача, якщо у нього не актуалізована відповідна потреба, і не представляє цінності, якщо не може бути отриманий доступ послуги під час актуалізації потреби. Чим довшим є час очікування послуги, тем нижчою є її цінність для споживача. Схожу залежність можна назвати законом спадання у часі корисності послуги та ввести у науковий обіг нову

відмінну характеристику послуги: своєчасність, яка означає властивість послуги генерувати цінність для споживача тільки під час актуалізації потреби в одержанні корисної функції послуги. Ця властивість тісно пов'язана з інтегративністю та невідчутністю, але зміщує акцент із створення та споживання послуги на особливості формування цінності. Відповідно до даної властивості, складові послуги як об'єкта управління повинні бути доповненими часом, необхідним для отримання доступу до послуги та для надання послуги у цілому. Час може розглядатися не тільки як ресурс, але і як вигода від одержання послуги (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Характеристика часу послуги ресторанного господарства

Характеристики часу як складової послуги	Опис внеску у формування цінності послуги
Час на одержання доступу до послуги	Кількість часу, необхідного на пошук і одержання доступу до послуги у момент актуалізації потреби. Чим він коротший, тим вищою є цінність послуги
Час на одержання послуги	Кількість часу, необхідного для отримання послуги та задоволення потреби. Чим він менший, тем вищою є цінність послуги
Час, який заощаджує послуга	Кількість часу, який звільняється у споживача у випадку придбання послуги. Пов'язаний з аутсорсингом або передачею виконання певної діяльності споживача виконавцеві послуги. Чим він довший, тим є вищою цінність послуги
Часовий горизонт дії результату послуги	Цінність послуги може зберігатися у межах різних відрізків часу, у тому числі: <ul style="list-style-type: none"> – цінність зараз і на короткий період часу (приклад – готельні послуги, розваги, укладання волосся); – цінність зараз і на невизначений період часу (приклад – медична допомога, ремонт побутової техніки); – цінність зараз і на певний тривалий період часу (приклад – послуги кредитування, протезування); – цінність у майбутньому (приклад – освіта, страхування).

Дослідження показало, що відмітними рисами послуги як об'єкта управління є невідчутність й інтегративність. Наслідком інтегративності є незбереженість, невіддільність від джерела, прив'язка до часу та місця надання послуг, мінливість якості.

Розглянемо формування сфери послуг, у тому числі, і послуг громадського харчування. Завдяки інтенсивному використанню досягнень науки у сфері послуг, вона стає значимим сектором сучасної економіки, що поєднує у собі такі інноваційні види та форми, як управлінські та консалтингові послуги, послуги з оптимізації фінансових потоків, логістику, виробництво телекомунікаційних технологій, у тому числі, Інтернет, програмного забезпечення і його супровід тощо. Наприкінці ХХ століття через розвиток інформаційних технологій великого значення набуває процес глобалізації послуг, як ключового вектору розвитку економіки, орієнтованого на наднаціональні потоки реалізації не тільки товарів, але й послуг. У зв'язку з цим, саме інтенсифікація виробництва вплинула на розвиток сфери послуг, яка зайняла істотну частку у ВВП майже всіх розвинених країнах світу.

Необхідно відзначити, що у результаті ринкових перетворень в економіці України одержали розвиток нові формати підприємств громадського харчування, адекватні ринковій економіці, які не знайшли відображення у нормативних документах. Діюча на сьогодні у сфері послуг громадського харчування термінологія йде своїм корінням у радянський період, однак із введенням державних стандартів набула статусу нормативної та продовжує набувати все нових рис, пов'язаних як із впливом закордонних операторів послуг громадського харчування, так і з постійним пошуком українськими рестораторами нових ринкових ніш. Володіння сучасною термінологією є не тільки показником професіоналізму у сфері послуг громадського харчування, але і дозволяє однозначно трактувати ті або інші поняття, використовувані у професійній літературі та журналістиці, сприяє встановленню єдиного термінологічного поля як на рівні підприємства (між власниками бізнесу, менеджерами різних рівнів, лінійного персоналу), так і між розроблювачами програмного забезпечення, викладачами, представниками наглядових органів і професійних асоціацій.

У професійному співтоваристві рестораторів усе частіше використовуються такі терміни, як “концепція”, “формат закладу” і “формат”

при позначенні специфічних, індивідуальних особливостей, фірмового стилю, характерного тільки для даного підприємства або даної мережі ресторанного господарства. Так, агентство маркетингових досліджень DISCOVERY Research Group проводить сегментацію ринку за формою обслуговування споживачів, виділяючи окремо підприємства з наступними формами обслуговування: free-flow, шведський стіл, фуд-корт, drive thru, кейтеринг; експерти журналу Foodservice використовують поняття “fine dining”, “casual”, “стрит-фуд” у значенні концепції та відзначають появу нової концепції “Dessert Bar” – спеціалізованого десерт-бару, який буде пропонувати відвідувачам винятково десерти, а також концепції “Groom Room” – ресторану для собак. До різних форматів закладів вони відносять: кафе на автозаправках і біля магістралей, які працюють за принципом “бери з собою”; кафе у двоповерхових переустаткованих автобусах, які паркуються щодня у новому місці; український експрес-формат – експрес-закладу з максимальною площею 50 кв. м. При проведенні сегментації ринку швидкого харчування варто виділити формати вуличних, стаціонарних підприємств громадського харчування, а також їдалень і буфетів при промислових підприємствах.

Враховуючи важливість термінологічної визначеності, розглянемо дані терміни ретельніше. В українському тлумачному словнику формат означає стандартизовані форми побудови (і подачі) того або іншого предмета (об’єкта), явища або процесу, певний (і стандартизований) спосіб побудови та подачі, форма виробництва будь чого. Процес обслуговування споживачів на підприємстві ресторанного спрямування характеризують застосовувані методи та форми обслуговування споживачів. Розрізняють три основні методи обслуговування споживачів: самообслуговування, обслуговування контактним персоналом і комбінований метод. Слід зазначити, що дані методи різняться досить умовно, тому що навіть у класичному варіанті самообслуговування з відбором страв на роздавальній лінії споживач обслуговує себе самостійно лише частково: порціонування та відпуск споживачеві супів і гарячих страв проводиться кухарем-роздавальником, а відбір холодних закусок, напоїв і

борошняних виробів – самим споживачем. Однак як при самообслуговуванні, так і при обслуговуванні контактним персоналом, має місце контакт споживача з персоналом при розрахунках за отримані споживачем послуги. Виключення становлять торговельні автомати, які не можна розглядати, як повноцінний метод обслуговування споживачів послуг громадського харчування.

Під формою обслуговування споживачів розуміється організаційний прийом, що представляє собою різновид або комбінація методів обслуговування споживачів, таким чином, форма обслуговування є часткам випадком або деталізацією методу обслуговування. Прикладом різних форм обслуговування є реалізація продукції через столи саморозрахунків по типу “шведського столу” або відпустка скомплектованих обідів.

У прийнятій класифікації “Послуги громадського харчування. Класифікація підприємств громадського харчування”, підприємства громадського харчування поділяються на наступні типи: ресторан, бар, кафе, їдальня, закусошна, підприємство швидкого обслуговування, буфет, кафетерій, кав’ярня, магазин кулінарії. При цьому класифікаційними ознаками є: різноманітність і складність виготовлення асортиментів страв; умови обслуговування споживачів, включаючи комфортність залу, меблів, етику персоналу, естетику оформлення; технічна оснащеність матеріально-технічної бази; застосовувані методи та форми обслуговування; час обслуговування споживачів, включаючи час очікування, надання та споживання послуги; рівень кваліфікації персоналу. Ресторани та бари за умовами та рівнем обслуговування поділяються на три класи: люкс, вищий і перший, кожному з яких відповідає певний набір вимог.

1.2. Сучасні інструменти управління якістю закладів ресторанного господарства

Важливим компонентом системи управління ресторанним бізнесом у

сучасних умовах є управління, яке забезпечує розробку й використання перспективних стратегічних змін для всіх видів діяльності й підрозділів. Стратегія спрямована на вибір концепції управління бізнесом, методи якої дозволяють науково обґрунтувати концептуальні моделі розвитку на найближчу й далеку перспективи, і підлеглі відповідним до мет для виконання певних завдань.

Теоретичні аспекти дослідження організаційно-економічного механізму управління представлені розробленими в країнах далекого й близького зарубіжжя інструментами регулювання соціально-виробничих систем відображені у багатьох роботах. Разом з тим, загальні положення теорії формування й функціонування організаційно-економічного механізму не враховують галузеві особливості практичної реалізації основних макро- і мікроекономічних положень по цій проблемі, що повною мірою ставиться й до ресторанного бізнесу.

Сучасні наукові підходи до управління ресторанним бізнесом не в змозі забезпечити реалізацію принципів ринкової економіки в повному обсязі, а здійснюються, головним чином, локально. У цих умовах система управління найчастіше розглядається як механізм управлінських відносин на основі державних з використанням певних методів регулювання економічних процесів при відповідному інформаційному забезпеченні й наявності кадрів.

У загальному розумінні механізм представляє собою внутрішній устрій, систему чого-небудь. Система управління підприємством або сферою діяльності не є виключенням із правила.

В економічному словнику поняття “механізм” характеризується, як “послідовність станів, процесів, які визначають собою яка-небудь дія, явище”, або ж “система, устрій, який визначає порядок якого-небудь виду діяльності”. Господарський механізм визначається як “сукупність економічних структур, інститутів, форм і методів господарювання. Служить погоджуванню й узгодженню суспільних, групових і приватних інтересів, забезпечує функціонування й розвиток національної економіки”. Більшість економістів

дану категорію розглядають, як “сукупність організаційних структур, конкретних форм і методів управління, а також правових норм, за допомогою яких реалізуються діючі в конкретних умовах економічні закони, процес відтворення”.

Конкретно термін “організаційно-економічний механізм” у сучасній науковій економічній літературі використовується досить часто. Однак єдиного підходу в економістів поки не склалося. Сучасний менеджмент досить часто оперує поняттям “економічний механізм управління” і зв’язує його з системою економічних законів, принципів, методів управління та таких важелів виробництва, як ціна, прибуток, фонди стимулювання, розвиток відносин власності, маркетинг тощо. У більш вузькому значенні економічний механізм розглядається, як сукупність методів і засобів впливу на економічні процеси, їх регулювання. Вважаємо, що економічний механізм визначається або природою вихідного явища, або кінцевим результатом серії явищ, складовими елементами механізму завжди одночасно виступають і вихідне явище, і весь процес, який відбувається в інтервалі. Це дозволяє стверджувати, що будь який організаційно-економічний механізм представляє собою сукупність або певну послідовність не тільки економічних, але й організаційних систем.

Базовим механізмом організаційного управління у ресторанному господарстві варто визначити досить складний набір процедур, правил, положень, інструкцій, що регламентують поведінку осіб на певних етапах, що й ухвалюють рішення на всіх рівнях функціонування організації. Поділяючи точки зору економістів у трактуванні поняття “механізм управління”, слід зазначити, що у запропонованих визначеннях не знайшов відображення суб’єкт реалізації сукупності елементів управлінського впливу. Дійсно, в основі організаційно-економічного механізму лежить процес, тобто динаміка певних явищ, який носить як суб’єктивний, так і об’єктивний характер. Об’єктивний характер процесу припускає його протікання по певних економічних законів без втручання суб’єкта управління. Суб’єктивний процес обумовлений цілеспрямованим впливом суб’єкта на об’єктивний процес.

Отож, організаційно-економічний механізм управління розвитком ресторанного бізнесу є складною структурою, що включає сукупність відповідних систем управлінського впливу суб'єкта управління на процес соціально-економічного функціонування й розвитку ресторанного бізнесу, що забезпечують погоджену й взаємозалежну дію всіх її елементів, застосовуваних на різних рівнях управління з метою забезпечення його стратегічної гнучкості.

Процес розвитку закладів ресторанної сфери багатогранний, різноманітний і здійснюється під впливом великої кількості факторів. Серед них слід виділити чотири основні групи, що визначають характер і динаміку протікання економічного розвитку:

- стартовий рівень розвитку соціально-економічної системи;
- “інтелектуалоемкість” (стан людського капіталу); ендогенні (внутрішні);
- умови господарювання; екзогенні умови (зовнішні) господарського процесу.

Під створенням систем якості підприємства ресторанного господарства розуміють їхнє розроблення та впровадження у діяльність підприємства. Розроблення системи якості полягає у тому, щоб з урахуванням рекомендацій стандартів ISO серії 9000 визначити, які дії необхідно виконувати для управління якістю на підприємстві харчування, тобто визначити склад необхідних функцій системи якості. Потім варто визначити структури, які виконують або будуть виконувати ці функції. Після цього потрібно розробити нові, переробити або використовувати наявні нормативні документи для виконання всіх функцій.

На стадії визначення функцій і завдань (елементів) системи якості ресторанного підприємства проводиться аналіз процесу створення продукції та представляється у вигляді ретельного переліку. Основу переліку становлять етапи життєвого циклу продукції. У подальшому перелік включається у посібник з якості з коротким описом кожної функції та посиланнями на відповідні документи. Після цього визначаються структурні підрозділи, які будуть виконувати ці функції. Для цього необхідно проаналізувати функції,

виконувані існуючими підрозділами закладу харчування, і порівняти їх з переліком функцій, що включаються у створювану систему якості з урахуванням рекомендацій ISO серії 9000. У результаті встановлюються підрозділи, виконавці кожної функції та кожного підрозділу, його нові функції офіційно трансформуються у функціональні обов'язки. Після визначення функцій і їх виконавців розробляються структурна та функціональна схеми системи якості закладу сфери гостинності. Структурна схема будується на основі структурної схеми підприємства та дає можливість показати “устрій” системи – склад і взаємозв'язок усіх структурних підрозділів, що виконують функції у системі якості. Побудова функціональної схеми дозволяє наочно представити процес управління якістю підприємства ресторанного господарства, а також виявити й усунути можливі недоліки при організації робіт з якості, коли для виконання деяких функцій може не виявитися потрібних виконавців.

У системі менеджменту якості підприємств ресторанної сфери статистичні методи управління якістю займають особливе місце. Статистичні методи контролю виробництва і якості продукції мають ряд переваг перед іншими методами. Вони є профілактичними та дозволяють у багатьох випадках обґрунтовано перейти до вибіркового контролю, тим самим знизити трудомісткість контрольних операцій. Статистичні методи допомагають наочно представити та простежити динаміку змін якості продукції та настроєності процесу виготовлення, що дозволяє вчасно вживати заходів до попередження кризи. За складністю реалізації статистичні методи поділяють на дві категорії: елементарні та нові інструменти контролю якості.

Серед елементарних (простих) статистичних методів і інструментів, названих так у вигляді їх порівняльної нескладності, переконливості та доступності, найбільше поширення одержали сім методів. У своїй сукупності вони утворюють ефективну систему методів контролю й аналізу якості. З їхньою допомогою, за свідченням К. Ісікави, може вирішуватися від 50 % до 95 % усіх проблем, що перебувають в полі зору виробничників.

Статистичні методи контролю й управління якістю

Елементарні методи	Нові інструменти контролю якості
1. контрольний листок	1. метод “мозкового штурму”
2. причинно-наслідкова діаграма	2. діаграма спорідненості
3. гістограма	3. діаграма (графік) зв’язків
4. діаграма Парето	4. деревоподібна діаграма (дерево рішень)
5. діаграма розкидання (розсіювання)	5. матрична діаграма
6. метод стратифікації (розшарування)	6. стрілочна діаграма
7. контрольна карта	7. потокова діаграма процесу

Застосування семи простих методів не вимагає фахової освіти. Їх можуть застосовувати всі – від керівника до робітника, у всіх підрозділах. Сім простих методів можуть застосовуватися у будь якій послідовності, у будь якій комбінації, у різних аналітичних ситуаціях. Їх можна використовувати і як цілісну систему, і як окремі інструменти аналізу. У кожному конкретному випадку пропонується визначити склад і структуру робочого набору методів.

Контрольний аркуш (або листок) – інструмент для збору даних і автоматичного їхнього впорядкування для полегшення подальшого використання зібраної інформації. Контрольний аркуш – це паперовий бланк, на якому заздалегідь надруковані контрольовані параметри, щоб можна було легко та точно записувати дані вимірів. Існує велика кількість видів контрольних аркушів: контрольний листок для реєстрації видів дефектів, контрольний листок причин дефектів, контрольний листок для реєстрації розподілу вимірюваного параметра, контрольний листок локалізації дефектів тощо. Для кожної конкретної мети може бути розроблений свій контрольний листок. У цілому контрольний аркуш призначений для збору й упорядкування статистичних даних або інформації, яку надалі можна використовувати при розробленні заходів щодо управління якістю на конкретному підприємстві.

В умовах підприємства ресторанної сфери бувають випадки, коли виготовляється продукція з певними дефектами. Більшою мірою це притаманно підприємствам громадського харчування з малознайомою кухнею (закордонною). Підприємства з італійською кухнею не є виключенням,

навпаки, у таких закладах страви, що реалізуються із закордонної кухні, ризикують вготувати продукцію неналежної якості значно вище, ніж на підприємствах з традиційною кухнею, це пояснюється відсутністю певних знань і навичок як у виробничого персоналу, так і в керівного складу підприємства. Отже, впровадження даного інструмента у роботу підприємства гостинності є актуальним.

Гістограма представляє собою стовпчастий графік, побудований по отриманих за певний період (наприклад, за тиждень або за місяць) даних, які розбиваються на кілька інтервалів; число даних, що попадають у кожний з інтервалів (частота), виражається висотою стовпчика. У якості даних для побудови гістограми можуть бути використані значення, зазначені у контрольному листку, який описаний вище. В умовах роботи підприємства ресторанного підприємства гістограма може бути використана для порівняння ефективності роботи кухарських бригад, оцінки економічного ефекту від впровадження нових страв у меню тощо.

Розшарування (стратифікація) даних представляє собою угруповання та розподіл даних на страти (групи). На практиці стратифікація використовується для розшарування статистичних даних по різних ознаках і аналізу виявленої при цьому різниці у діаграмах Парето, схемах Ісікави, гістограмах, діаграмах розсіювання тощо. В умовах підприємства це можна використовуватись при зборі даних про роботу всіх кухарів у цілому, з подальшим розподілом їх по бригадах кухарів і порівнянням з метою виявлення ефективності їх роботи. Це можна використовувати на підприємствах громадського харчування, де використовують такий метод мотивації працівників, як змагання.

На практиці, використовуючи стратифікацію даних для побудови діаграми Парето, представляється можливим оцінити збиток, нанесений підприємству від виникнення різних видів дефектів, виділити із загального числа групу дефектів, виникнення яких спричиняє максимальні фінансові втрати. Надалі, проаналізувавши ситуацію, з'являється можливість направити

дії керівництва, у першу чергу, на усунення саме цієї групи дефектів. І, як наслідок, максимально швидко й ефективно скоротити видатки підприємства.

Причинно-наслідкова діаграма Ісікави – це ключ до вирішення виникаючих проблем. Діаграма дозволяє у простій і доступній формі систематизувати всі потенційні причини розглянутих проблем, виділити найбільш істотні та провести порівневий пошук першопричини. При цьому методі можливі причини диференційовано поділяються за своїм впливом на 5 основних груп: людей, машин, методів, матеріалів, навколишнього середовища. Кожна серед цих п'яти основних причин може бути, у свою чергу, розподілена на менші деталі, які, відповідно, можуть розбиватися на ще більш дрібні.

На підприємстві ресторанної сфери можливе виникнення таких ситуацій, у яких визначення причин виникнення виявлених дефектів готової продукції є досить проблематичним. У результаті помилкового судження про причини виникнення продукції неналежної якості виникає великий ризик повторного виникнення продукції з таким же дефектом. Ми вважаємо, що впровадження діаграми Ісікави у роботу підприємств ресторанної галузі допоможе вирішити цю проблему.

Діаграма розкиду – інструмент, що дозволяє визначити вид і міцність зв'язків між парами відповідних змінних. Ці дві змінні можуть відноситися до:

- характеристики якості фактору, що й впливає на неї;
- двох різних характеристик якості;
- двох факторів, що впливають на одну характеристику якості.

Метою даного методу є з'ясування існування залежності та виявлення характеру зв'язків між двома різними параметрами процесу. Наприклад, на підприємствах громадського харчування можна встановити наступний взаємозв'язок: видаток палива на виготовлення одиниці продукції, і надалі скорегувати цей параметр. На підприємствах гостинності буде досить складно застосувати такий інструмент управління якістю через те, що всі параметри виробництва готової продукції є постійними та прописані у технічній документації. Крім того, використання таких інструментів вимагає

спеціалізованої підготовки персоналу підприємства. На жаль, підприємства ресторанного бізнесу – це малі підприємства з обмеженою кількістю працівників (до 100 осіб) і великим виробничим навантаженням. Це, у свою чергу, не мотивує співробітників до освоєння та впровадженню новітніх інструментів управління якістю.

Контрольні карти використовуються для настроювання вже існуючих процесів, при яких продукція ресторанного господарства задовольняє технічні вимоги. Даний інструмент дозволяє відслідковувати хід протікання процесу та впливати на нього (за допомогою відповідного зворотного зв'язку), попереджаючи його відхилення від пропонованих до процесу вимог. Як правило, контрольна карта застосовується для процесів, що мають більшу довжину у часі, приміром, для безперервного виготовлення продукції на підприємствах харчування.

2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ “ДЖЕНТЕЛЬМЕН”

2.1. Загальна характеристика управлінської діяльності готельно-ресторанного комплексу “Джентельмен”

У своїй діяльності готельно-ресторанний комплекс “Джентельмен” керується Законами України “Про господарські товариства”, “Про підприємництво”, “Про підприємства України”, “Про харчову справу”, та іншими нормативними актами із врахуванням особливостей, передбачених даним Статутом та Засновницькою Угодою.

Готельно-ресторанний комплекс діє на основі повного господарського розрахунку, має самостійний баланс і статутний фонд, розрахунковий та інші рахунки в установах банків, круглу печатку з емблемою, кутовий штамп, товарний знак, бланк із своєю назвою та інші реквізити. Підприємство вправі від свого імені укладати на всій території України і за її кордонами угоди, інші юридичні акти з підприємствами, організаціями, самостійними господарськими формуваннями, приватними особами, у тому числі, укладати договори купівлі-продажу, оренди, страхування, комісії, а також брати участь у торгах, конкурсах, виставках, придбати та надавати ліцензії, “ноу-хау”, проводити товарообмінні (бартерні) операції.

Основними завданнями діяльності готельно-ресторанного комплексу є насичення споживчого ринку України високоякісними послугами в сфері індустрії гостинності, харчовою продукцією, послугами обслуговування номерного фонду, створення можливості працевлаштування незайнятого населення, розширення конкуренції з метою отримання прибутку та створення на Україні додаткових робочих місць.

Класифікація закладів готельно-ресторанного господарства базується на комплексі вимог до:

- асортименту продукції;
- рівня обслуговування та надаваних послуг.

Ресторан готельно-ресторанного комплексу “Джентельмен” відноситься до групи продажу їжі і напоїв, як правило, призначених для споживання на місці з показуванням розважальних вистав або без них. Також ця група охоплює: ресторан; ресторан; кафе; кав’ярню; кафе-бар; кафе-пекарню; чайний салон; кафетерій; закусочну, шинок.

На ринку послуг готельно-ресторанної індустрії присутній високий рівень конкуренції. Національний ринок даних послуг, в якому відбулися істотні трансформаційні процеси, на сьогодні не забезпечує належних результатів господарювання. Частка створюваного ним валового внутрішнього продукту не перевищує одного відсотка, тоді як у провідних країнах світу він є одним з найбільш прибуткових та інвестиційно-привабливих. Трансформаційні процеси в галузі не розв’язали завдань із забезпечення суспільства харчовою продукцією.

Під створенням систем якості підприємства ресторанного господарства розуміють їхнє розроблення та впровадження у діяльність підприємства. Розроблення системи якості полягає у тому, щоб з урахуванням рекомендацій стандартів ISO серії 9000 визначити, які дії необхідно виконувати для управління якістю на підприємстві харчування, тобто визначити склад необхідних функцій системи якості. Потім варто визначити структури, які виконують або будуть виконувати ці функції. Після цього потрібно розробити нові, переробити або використовувати наявні нормативні документи для виконання всіх функцій.

На стадії визначення функцій і завдань (елементів) системи якості ресторанного підприємства проводиться аналіз процесу створення продукції та представляється у вигляді ретельного переліку. Основу переліку становлять етапи життєвого циклу продукції. У подальшому перелік включається у посібник з якості з коротким описом кожної функції та посиланнями на відповідні документи. Після цього визначаються структурні підрозділи, які

будуть виконувати ці функції. Для цього необхідно проаналізувати функції, виконувані існуючими підрозділами закладу харчування, і порівняти їх з переліком функцій, що включаються у створювану систему якості з урахуванням рекомендацій ISO серії 9000. У результаті встановлюються підрозділи, виконавці кожної функції та кожного підрозділу, його нові функції офіційно трансформуються у функціональні обов'язки. Після визначення функцій і їх виконавців розробляються структурна та функціональна схеми системи якості закладу сфери гостинності. Структурна схема будується на основі структурної схеми підприємства та дає можливість показати “устрій” системи – склад і взаємозв'язок усіх структурних підрозділів, що виконують функції у системі якості. Побудова функціональної схеми дозволяє наочно представити процес управління якістю підприємства ресторанного господарства, а також виявити й усунути можливі недоліки при організації робіт з якості, коли для виконання деяких функцій може не виявитися потрібних виконавців.

У системі менеджменту якості підприємств ресторанної сфери статистичні методи управління якістю займають особливе місце. Статистичні методи контролю виробництва і якості продукції мають ряд переваг перед іншими методами. Вони є профілактичними та дозволяють у багатьох випадках обґрунтовано перейти до вибіркового контролю, тим самим знизити трудомісткість контрольних операцій. Методи статистичного спостереження допомагають наочно представити та простежити динаміку змін якості продукції та настроєності процесу виготовлення, що дозволяє вчасно вживати заходів до попередження кризи. За складністю реалізації статистичні методи поділяють на дві категорії: елементарні та нові інструменти контролю якості.

Серед елементарних (простих) статистичних методів і інструментів, названих так у вигляді їх порівняльної нескладності, переконливості та доступності, найбільше поширення одержали сім методів. У своїй сукупності вони утворюють ефективну систему методів контролю й аналізу якості.

Статистичні методи контролю й управління якістю

Елементарні методи	Нові інструменти контролю якості
1. контрольний листок	1. метод “мозкового штурму”
2. причинно-наслідкова діаграма	2. діаграма спорідненості
3. гістограма	3. діаграма (графік) зв’язків
4. діаграма Парето	4. деревоподібна діаграма (дерево рішень)
5. діаграма розкидання (розсіювання)	
6. метод стратифікації (розшарування)	5. матрична діаграма
7. контрольна карта	6. стрілочна діаграма
	7. потокова діаграма процесу

З їхньою допомогою, за свідченням К. Ісікави, може вирішуватися від 50 % до 95 % усіх проблем, що перебувають в полі зору виробничників. Застосування семи простих методів не вимагає фахової освіти. Їх можуть застосовувати всі – від керівника до робітника, у всіх підрозділах. Сім простих методів можуть застосовуватися у будь якій послідовності, у будь якій комбінації, у різних аналітичних ситуаціях. Їх можна використовувати і як цілісну систему, і як окремі інструменти аналізу. У кожному конкретному випадку пропонується визначити склад і структуру робочого набору методів.

Контрольний аркуш (або листок) – інструмент для збору даних і автоматичного їхнього впорядкування для полегшення подальшого використання зібраної інформації. Контрольний аркуш – це паперовий бланк, на якому заздалегідь надруковані контрольовані параметри, щоб можна було легке та точно записувати дані вимірів. Існує велика кількість видів контрольних аркушів: контрольний листок для реєстрації видів дефектів, контрольний листок причин дефектів, контрольний листок для реєстрації розподілу вимірюваного параметра, контрольний листок локалізації дефектів тощо. Для кожної конкретної мети може бути розроблений свій контрольний листок. У цілому контрольний аркуш призначений для збору й упорядкування статистичних даних або інформації, яку надалі можна використовувати при розробленні заходів щодо управління якістю на конкретному підприємстві.

В умовах підприємства готельно-ресторанної сфери бувають випадки, коли виготовляється продукція з певними дефектами. Більшою мірою це притаманно підприємствам громадського харчування з малознайомою кухнею (закордонною). Підприємства з італійською кухнею не є виключенням, навпаки, у таких закладах страви, що реалізуються із закордонної кухні, ризикують вготувати продукцію неналежної якості значно вище, ніж на підприємствах з традиційною кухнею, це пояснюється відсутністю певних знань і навичок як у виробничого персоналу, так і в керівного складу підприємства. Отже, впровадження даного інструмента у роботу підприємства гостинності є актуальним.

Гістограма представляє собою стовпчастий графік, побудований по отриманих за певний період (наприклад, за тиждень або за місяць) даних, які розбиваються на кілька інтервалів; число даних, що попадають у кожний з інтервалів (частота), виражається висотою стовпчика. У якості даних для побудови гістограми можуть бути використані значення, зазначені у контрольному листку, який описаний вище. В умовах роботи підприємства ресторанного підприємства гістограма може бути використана для порівняння ефективності роботи кухарських бригад, оцінки економічного ефекту від впровадження нових страв у меню тощо.

Розшарування (стратифікація) даних представляє собою угруповання та розподіл даних на страти (групи). На практиці стратифікація використовується для розшарування статистичних даних по різних ознаках і аналізу виявленої при цьому різниці у діаграмах Парето, схемах Ісікави, гістограмах, діаграмах розсіювання тощо. В умовах підприємства це можна використовуватись при зборі даних про роботу всіх кухарів у цілому, з подальшим розподілом їх по бригадах кухарів і порівнянням з метою виявлення ефективності їх роботи. Це можна використовувати на підприємствах громадського харчування, де використовують такий метод мотивації працівників, як змагання.

На практиці, використовуючи стратифікацію даних для побудови діаграми Парето, представляється можливим оцінити збиток, нанесений

підприємству від виникнення різних видів дефектів, виділити із загального числа групу дефектів, виникнення яких спричиняє максимальні фінансові втрати. Надалі, проаналізувавши ситуацію, з'являється можливість направити дії керівництва, у першу чергу, на усунення саме цієї групи дефектів. І, як наслідок, максимально швидко й ефективно скоротити видатки підприємства.

Причинно-наслідкова діаграма Ісікави – це ключ до вирішення виникаючих проблем. Діаграма дозволяє у простій і доступній формі систематизувати всі потенційні причини розглянутих проблем, виділити найбільш істотні та провести порівневий пошук першопричини. При цьому методі можливі причини диференційовано поділяються за своїм впливом на 5 основних груп: людей, машин, методів, матеріалів, навколишнього середовища. Кожна серед цих п'яти основних причин може бути, у свою чергу, розподілена на менші деталі, які, відповідно, можуть розбиватися на ще більш дрібні.

На підприємстві ресторанної сфери можливе виникнення таких ситуацій, у яких визначення причин виникнення виявлених дефектів готової продукції є досить проблематичним. У результаті помилкового судження про причини виникнення продукції неналежної якості виникає великий ризик повторного виникнення продукції з таким же дефектом. Ми вважаємо, що впровадження діаграми Ісікави у роботу підприємств ресторанної галузі допоможе вирішити цю проблему.

Діаграма розкиду – інструмент, що дозволяє визначити вид і міцність зв'язків між парами відповідних змінних. Ці дві змінні можуть відноситися до:

- характеристики якості фактору, що й впливає на неї;
- двох різних характеристик якості;
- двох факторів, що впливають на одну характеристику якості.

Метою даного методу є з'ясування існування залежності та виявлення характеру зв'язків між двома різними параметрами процесу. Наприклад, на підприємствах громадського харчування можна встановити наступний взаємозв'язок: видаток палива на виготовлення одиниці продукції, і надалі скорегувати цей параметр. На підприємствах гостинності буде досить складно

застосувати такий інструмент управління якістю через те, що всі параметри виробництва готової продукції є постійними та прописані у технічній документації. Крім того, використання таких інструментів вимагає спеціалізованої підготовки персоналу підприємства. На жаль, підприємства ресторанного бізнесу – це малі підприємства з обмеженою кількістю працівників (до 100 осіб) і великим виробничим навантаженням. Це, у свою чергу, не мотивує співробітників до освоєння та впровадженню новітніх інструментів управління якістю.

Контрольні карти використовуються для настроювання вже існуючих процесів, при яких продукція ресторанного господарства задовольняє технічні вимоги. Даний інструмент дозволяє відслідковувати хід протікання процесу та впливати на нього (за допомогою відповідного зворотного зв'язку), попереджаючи його відхилення від пропонованих до процесу вимог. Як правило, контрольна карта застосовується для процесів, що мають більшу довжину у часі, приміром, для безперервного виготовлення продукції на підприємствах харчування.

2.2. Аналіз основних показників готельно-ресторанного комплексу “Джентельмен”

При сучасному високому технічному рівні промислового виробництва величина і прогресивність основних виробничих фондів, їх технічний стан значною мірою визначають потенційні можливості промислового виробництва, його потужність. Тому впливає потреба в аналізі забезпеченості виробництва основними фондами, їх технічного стану і використання, а також оцінку їх впливу на зростання обсягу продукції і виконання плану виробництва.

Предметом діяльності готельно-ресторанного комплексу “Джентельмен” є:
- організація громадського харчування;

- діяльність по проведенню, випуску, реалізації й організації споживання продукції громадського харчування, харчової продукції та напівфабрикатів;
- організація дозвілля людей;
- здійснення впровадження нових технологій готування, розширення асортиментів і підвищення якості продукції громадського харчування;
- здійснення короткочасного розміщення;
- надання готельних послуг.

Заклад представляє собою готельно-ресторанний комплекс, а саме – комбінацію засобів малого розміщення та ресторану української та європейської кухонь. Інтер'єр ресторану (банкетний зал) представляє собою затишну, домашню атмосферу, стилістично виконану у національному стилі. Вишукані страви від шеф-кухаря представлені в оригінальній подачі, традиційні страви – у сучасній інтерпретації. Номерний фонд готелю становить десять номерів різних категорій: два напівлюкси та вісім номерів стандарт. Готель є малим засобом розміщення та надає наступні послуги: розміщення проживаючих на термін, не менш однієї доби, ранкове харчування, Інтернет, телебачення, душ, користування телефоном, міні-баром, трансфер, щоденне прибирання номера та зміна рушників, прання особистих речей, кондиціонер і обігрівач по необхідності, фен, користування столовими приладами, нитками, окропом і питною водою. Невеликого розміру, однак даний готель є високого рівня, що пропонує гостям не тільки широкі можливості для організації та проведення ділових заходів, але й захоплюючий повноцінний відпочинок.

Сьогодні дорогі готелі конкурують один з одним не тільки прекрасними видами з вікна й казковими спальними місцями, але й ресторанами. Високий рівень готелю зобов'язує ресторан при нєм відрізнитися від інших якою-небудь ізюминкою. Сьогодні саме ресторани при готелях допомагають заманювати дорогих клієнтів. Ізюминкою ресторану може стати що завгодно – караоке, спеціальна сигарна кімната або приголомшливий вид з вікна.

Але не варто на основі вищесказаного робити висновок, що гастрономчна складова готелю є лише даниною обставинам і прихотям постояльців. Ресторан при готелі – це бізнес, трудомісткий та цікавий.

Деякі вважають, що рестораном при готелі управляти набагато простіше, чому рестораном, який працює сам по собі, оскільки заклад громадського харчування в готелі просто не знає, що таке недолік клієнтів. У випадку добре налагодженого взаємодії зі службою бронювання можна приблизно вгадати відвідуваність ресторану при готелі. Найбільше постояльців приходить на сніданок, на обід приходять приблизно 10% з них, на вечерю не більше 50%, за умови, що харчування не входить у вартість проживання.

Структура зміни та стан основних фондів готельно-ресторанного комплексу “Джентельмен” здійснює подано у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз технічного стану основних фондів готельно-ресторанного комплексу “Джентельмен” за 2020-2021 рр., тис. грн.

Назва показника	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. до 2020 р.	
			Абсолютне (+;-)	Відносне (%)
Основні засоби				
- залишкова вартість	192266,0	171411,0	-20855	-22,60
- первісна вартість	2173896,0	75334910,0	73161014	3365,43
- знос	1081630,0	65263499,0	73181869	3515,60

У результаті проведеного аналізу визначено наступні зміни основних засобів даного підприємства, а саме:

- сума залишкової вартості основних фондів протягом 2021 року скоротилася на 20855,0 тис. грн. або на -22,60 %, у порівнянні із сумою 2020 року;

- сума первісної вартості основних фондів за 2021 рік зросла на 73161014,0 тис. грн. (+2265,43 %), порівняно із 2020 роком;

- сума зносу основних фондів протягом 2021 року склала 75263499,0 тис. грн., що є більшим за суму в 2020 році на 73181869,0 тис. грн. (+3515,60 %).

Отримані результати відображаємо на рис. 2.1.

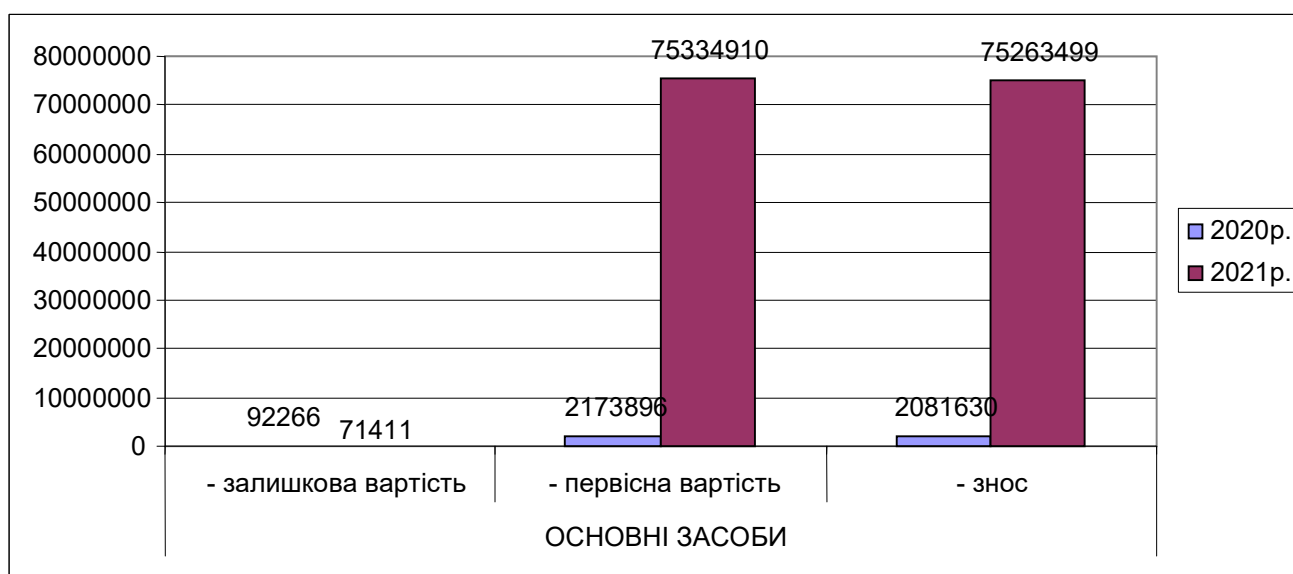


Рис. 2.1. Динаміка елементів технічного стану основних фондів готельно-ресторанного комплексу “Джентельмен” протягом 2020-2021 рр., тис. грн.

Збільшення суми первісної вартості основних фондів є позитивним аспектом для діяльності підприємства готельно-ресторанного бізнесу.

Варто також дослідити, яку саме частку займають основні фонди даного підприємства а загальні сумі необоротних активів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз структури необоротних активів готельно-ресторанного комплексу “Джентельмен” за 2020-2021 рр., тис. грн.

Показники	2020 р.		2021 р.		Відхилення		
	тис.грн.	% до підсумку	тис.грн.	% до підсумку	+;-	%	пунктів у структурі
1	2	3	4	5	6	7	8
Нематеріальні активи:							
-залишкова вартість	22,0	0,02	12,0	0,02	-10	-45,54	0
-первісна вартість	79,0	-	31,0	-	-48	-60,76	-

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
-накопичена амортизація	57,0	-	19,0	-	-38	66,67	-
Незавершені капітальні інвестиції	57,0	0,06	-	-	-57	-	-
Основні засоби:							
-залишкова вартість	192266,0	99,18	171411,0	99,79	-20855	-22,60	0,61
-первісна вартість	2173896,0	-	75334910,0	-	73161014	3365,43	-
-знос	1081630,0	-	65263499,0	-	73181869	3515,60	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	684,0	0,74	137,0	0,19	-547	-79,97	-0,55
ПІДСУМОК	93029,0	100	71560,0	100	-21469	-23,08	-

Отримані результати щодо питомої ваги протягом 2021 року відображаємо на рис. 2.2.

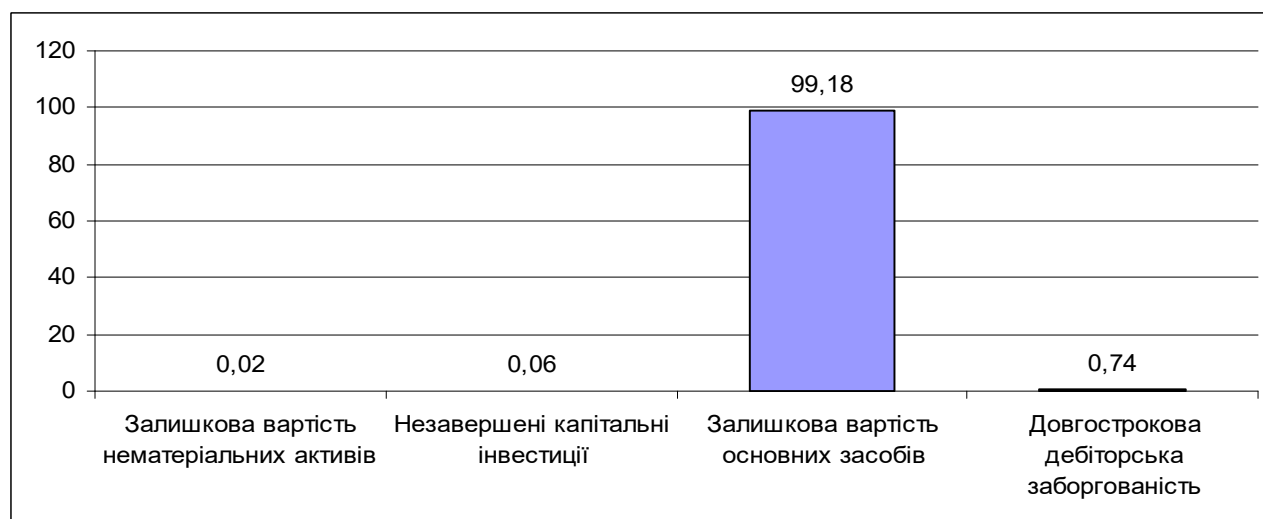


Рис. 2.2. Динаміка питомої ваги структури необоротних активів готельно-ресторанного комплексу “ДжентельМен” протягом 2020 р., %

Як бачимо, із представленого рис. 2.2, найбільшу частку у сумі необоротних активів даного підприємства у 2020 році займають основні засоби (99,18 %), а найменшу – нематеріальні активи (0,02 %).

Зміни питомої ваги структури необоротних активів за 2021 рік подаємо на наступному рис. 2.3.

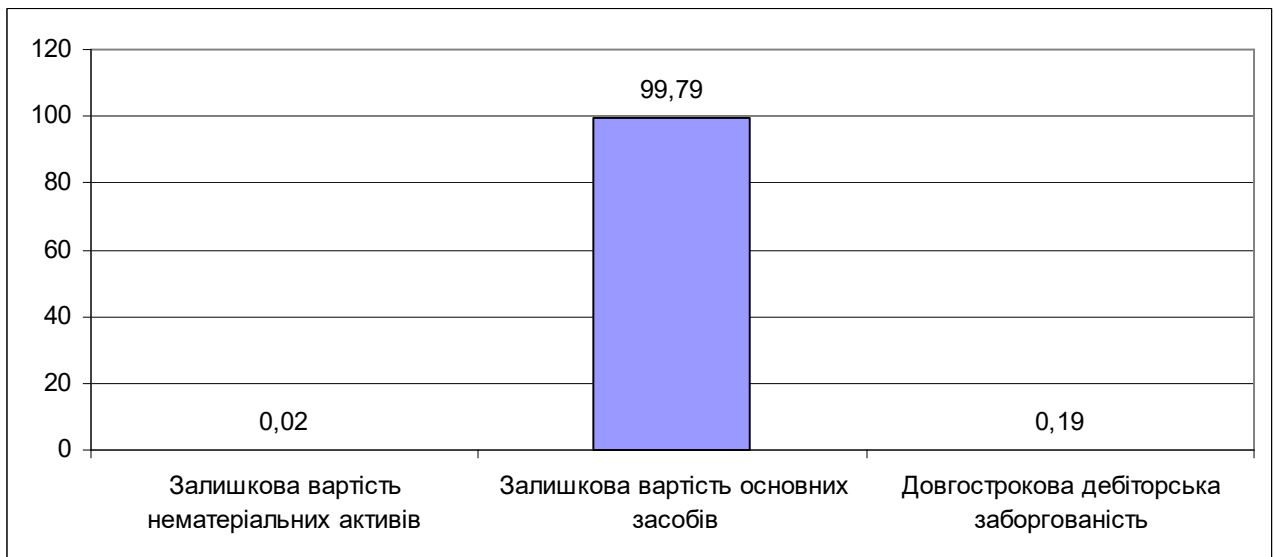


Рис. 2.3. Динаміка питомої ваги структури необоротних активів готельно-ресторанного комплексу “Джентельмен” протягом 2021 р., %

Протягом 2021 року істотних змін у структурі питомої ваги у складі необоротних активів не відбулося. Знов ж таки найбільша частка належить основним засобам підприємства (99,79 %), а найменша – нематеріальним активам. Слід зазначити, що основні виробничі фонди підприємств, які беруть участь у процесі виробництва, підлягають фізичному та моральному зносу, старіють, в результаті чого знижуються їх експлуатаційні можливості. Стан і використання основних виробничих фондів є важливою умовою, фактором забезпечення нормальних умов процесу виробництва та підвищення його ефективності. Тому на підприємствах важливу роль грає проведення систематичної оцінки стану основних фондів і аналіз ефективності їх використання.

Ефективність використання основних фондів характеризується наступними показниками:

1. Коефіцієнт придатності основних фондів:

- 2020 рік:

$$K_{np} = \frac{2173896}{1081630} = 2,01.$$

- 2021 рік:

$$K_{\text{np}} = \frac{75334910}{65263499} = 1,15.$$

2. Коефіцієнт зносу основних фондів:

- 2020 рік:

$$K_3 = \frac{1081630}{2173896} = 0,5.$$

- 2021 рік:

$$K_3 = \frac{65263499}{75334910} = 0,87.$$

3. Коефіцієнт майна виробничого призначення:

- 2020 рік:

$$K_{\text{МВП}} = \frac{22 + 92266 + 8687}{162117} = 0,62.$$

- 2021 рік:

$$K_{\text{МВП}} = \frac{12 + 71411 + 4853}{180691} = 0,42.$$

4. Коефіцієнт постійності:

- 2020 рік:

$$K_{\text{п}} = \frac{93029}{162117} = 0,57.$$

- 2021 рік:

$$K_{\text{п}} = \frac{71560}{180691} = 0,40.$$

5. Коефіцієнт мобільності:

- 2020 рік:

$$K_{\text{м}} = \frac{69086 + 2}{162117} = 0,43.$$

- 2021 рік:

$$K_{\text{м}} = \frac{109115 + 16}{180691} = 0,60.$$

6. Коефіцієнт співвідношення оборотних та необоротних активів:

- 2020 рік:

$$K_{\text{сп}} = \frac{69086 + 2}{93029} = 0,74.$$

- 2021 рік:

$$K_{\text{сп}} = \frac{109115 + 16}{71560} = 1,53.$$

7. Фондовіддача:

- 2020 рік:

$$\Phi_{\text{в}} = \frac{141080}{192266} = 0,73.$$

- 2021 рік:

$$\Phi_{\text{в}} = \frac{151249}{171411} = 0,88.$$

8. Фондомісткість:

- 2020 рік:

$$\Phi_{\text{м}} = \frac{192266}{141080} = 1,37.$$

- 2021 рік:

$$\Phi_{\text{м}} = \frac{171411}{151249} = 1,14.$$

10. Індекс постійного активу:

- 2020 рік:

$$I_{\text{ПА}} = \frac{93029}{157905 + 1818} = \frac{93029}{159723} = 0,58.$$

- 2021 рік:

$$I_{\text{ПА}} = \frac{71560}{177406 + 1716} = \frac{71560}{179122} = 0,40.$$

Отримані результати показників подаємо табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз показників ефективності використання основних засобів
готельно-ресторанного комплексу “ДжентельМен” протягом 2020-2021 рр.

№ п/п	Назва показника	Нормативне значення	2020 р.	2021 р.	Абсолютне відхилення
1	2	3	4	5	6
1	Коефіцієнт придатності основних фондів		1,04	1,001	-0,0039
2	Коефіцієнт зносу основних фондів	<0,5	0,96	0,99	0,03

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6
3	Коефіцієнт майна виробничого призначення	>0,5	0,62	0,42	-0,2
4	Коефіцієнт постійності		0,57	0,40	-0,17
5	Коефіцієнт мобільності		0,43	0,60	0,17
6	Коефіцієнт співвідношення оборотних та необоротних активів		0,74	1,53	0,79
7	Фондовіддача		0,73	0,88	0,15
8	Фондомісткість		1,37	1,14	-0,23
9	Індекс постійного активу		0,58	0,40	-0,18

З проаналізованих показників ефективності використання основних засобів даного підприємства визначено такі зміни, а саме:

- значення коефіцієнта придатності основних фондів протягом 2021 року скоротилося на -0,0039 пунктів, порівняно із значенням 2020 року, та складає 1,001 пункт;

- значення коефіцієнта зносу основних фондів протягом 2021 року зросло на +0,03 пункти порівняно із минулим роком та становить 0,99 пунктів та є більшим встановленої норми;

- значення коефіцієнта майна виробничого призначення скоротилося протягом 2021 року порівняно із значенням 2020 року на -0,2 пункти та склало 0,42 пункти та є меншим за встановлену норму;

- значення коефіцієнта постійності склало в 2021 році 0,40 пунктів, що є на -0,17 пункти менше, ніж у минулому році (0,57 пунктів);

- значення коефіцієнта мобільності зросло протягом 2021 року на +0,17 пунктів, порівняно із значенням 2020 року і становить 0,60 пунктів;

- значення коефіцієнта співвідношення оборотних та необоротних активів становить у 2021 році 1,53 пункти, тобто більше на +0,79 пунктів, ніж у минулому році;

- значення фондовіддачі (показник ефективності використання основних виробничих фондів, який характеризує обсяг виробленої підприємством продукції (послуг) у вартісних вимірниках (ВП) одиницею основних

виробничих фондів) склало протягом 2021 року 0,88 пункти, що є більшим на - 0,15 пунктів, ніж у 2020 році;

- значення фондомісткості (показник, зворотний показнику фондівдачі, тобто він показує, на яку суму потрібно придбати основні виробничі фонди підприємству для випуску необхідних обсягів продукції (послуг)) становить у 2021 році 1,14 пунктів, тобто на -0,23 пункти менше ніж значення 2020 року;

- індекс постійного активу (характеризує частку необоротних активів у власних джерелах) зменшився в 2021 році на -0,18 пунктів, та склав 0,40 пунктів.

Зміни отриманих результатів протягом аналізованого періоду відображаємо на рис. 2.4.

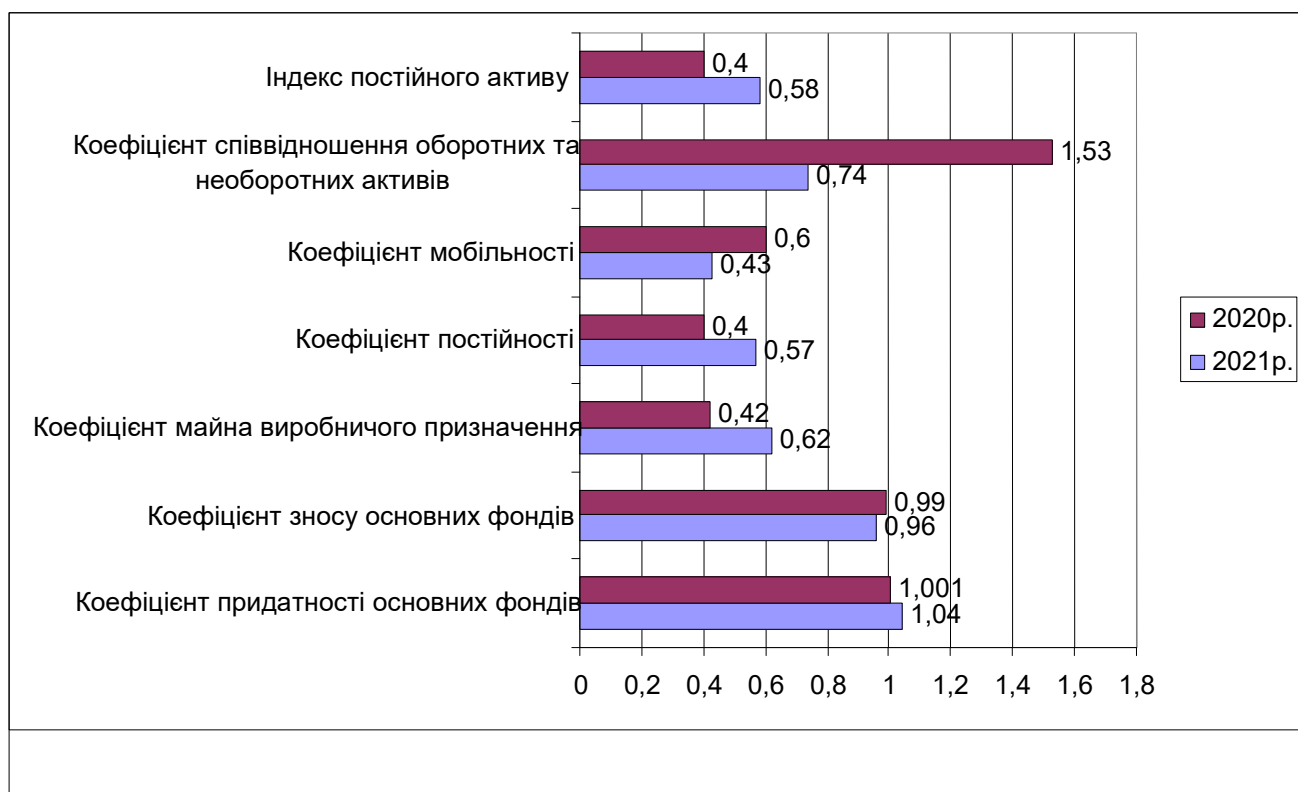


Рис. 2.4. Динаміка показників ефективності використання основних засобів готельно-ресторанного комплексу “Джентельмен” протягом 2020-2021 рр.

При дослідженні результатів показників ефективності використання основних засобів даного підприємства протягом 2021 року спостерігаються певні негативні зміни таких важливих коефіцієнтів як: коефіцієнт придатності

основних фондів; коефіцієнт зносу основних фондів; коефіцієнт майна виробничого призначення; коефіцієнт постійності.

Позитивним у представленому дослідженні є значення коефіцієнта співвідношення оборотних та необоротних активів, яке протягом 2021 року є більшим на +0,79 пунктів, ніж у попередньому році.

Аналіз даних показників свідчить про наступні зміни:

1. Фондовіддача – найважливіший показник використання основних фондів. Підвищення фондовіддачі – найважливіше завдання підприємства.

У нашому випадку значення цього коефіцієнта у 2021 році зросло на 0,15 у порівнянні з 2020 роком, що є позитивним моментом у його діяльності.

Однак, слід зазначити, що в умовах інноваційно-технологічного розвитку вітчизняних підприємств значне збільшення фондовіддачі ускладнено швидкою зміною устаткування, що потребує в освоєнні, а також збільшенням капітальних вкладень, що спрямовуються на поліпшення умов праці, охорони навколишнього середовища тощо.

2. Фондомісткість – величина, зворотна фондовіддачі. Вона показує скільки потрібно вкласти коштів в основні фонди, щоб отримати 1 грн. виручки. Якщо фондовіддача повинна мати тенденцію до збільшення, то фондомісткість – до зниження.

У нашому випадку значення коефіцієнта фондомісткості у 2021 році зменшилося на 0,23 у порівнянні з 2020 роком, що є позитивним моментом у його діяльності.

Загалом, на основі отриманих коефіцієнтів, слід зазначити про ефективну політику готельно-ресторанного комплексу “Джентельмен” стосовно використання його основних фондів. Однак у даному контексті слід впроваджувати сучасні методи обліку та контролінгу за станом та ефективним використанням основних фондів підприємства, удосконалити окремі методи комп’ютеризації зазначених процесів.

У м. Тернопіль є доволі розгалужена мережа готелів та інших закладів розміщення. З метою здійснення порівняльного аналізу візьмемо готель “Пасаж” та готельно-ресторанний комплекс “Джентльмен”.

Готель “Пасаж” розташований у Тернополі. До послуг гостей цілодобова стійка реєстрації та безкоштовний Wi-Fi. В усіх номерах є кондиціонер, телевізор із плоским екраном і супутниковими каналами, чайник, душ, фен і письмовий стіл. Серед інших зручностей – шафа для одягу та власна ванна кімната.

Готельно-ресторанний комплекс “Джентльмен” розташований у тихому районі Тернополя, неподалік від Тернопільського озера та центру. У готелі є 46 номерів, які розділені на категорії: стандарт, напівлюкс, люкс та покращений люкс. Всі номери обладнані доступом до Інтернету, індивідуальною системою кондиціонування, електронною системою безпеки, супутниковим телебаченням, телефонами з прямим доступом, косметичними наборами, сучасною технікою. На території закладу сфери гостинності є безкоштовна закрита автостоянка під цілодобовою охороною.

Інтер’єр двох залів ресторану “Джентльмен” є зразком класичного стилю. Приміщення ідеально підходять для святкування весіль та бенкетів. В основному у ресторані одночасно можуть перебувати 150 осіб. (можливо до 200 осіб.), другий зал розрахований на 100 осіб. Окрім цього у комплексі є конференц-зал, що облаштований усім необхідним для роботи і відпочинку – освітленням, звуковим забезпеченням, кондиціонуванням. У приміщенні розміщується до 140 гостей. Ще на території комплексу відвідувачі можуть скористатися альтанками, дитячим майданчиком та літньою терасою бару, є фінська, сауни та хамам.

Управління розвитком досліджуваного готельно-ресторанного комплексу – складний, безперервний і трудомісткий процес. Складність його полягає у тому, що підприємство сфери гостинності – це відкрита система, яка розбудовується у динамічному та часто непередбаченому навколишньому середовищі та складається з багатьох взаємозалежних елементів, що

характеризують можливості конкретного підприємства.

Таблиця 2.5

Порівняльна характеристика послуг готелів міста

Послуга	Готель "Пасаж"			Готельно-ресторанний комплекс "Джентльмен"		
	Наявність послуги	Тариф за послугу	Примітка	Наявність послуги	Тариф за послугу	Примітка
Безкоштовні послуги						
Виклик швидкої допомоги або лікаря	+			+		
Пробудження у визначений термін	+			+		
Доставка в номер кореспонденції	-			-		
Надання посуду і столових приборів	-			-		
Надання місця для автостоянки	+			+		
Замовлення таксі	+			+		
Платні послуги						
Перукарські послуги	-			-		
Послуги пральні	-			-		
Послуги хімчистки	-			-		
Користування комп'ютером	-			Є факс / ксерокс		Є факс / ксерокс
Відвідування сауни	-			+		Фінська, українська, хамам
Відвідування басейну	-			+		Умови такі ж самі, як при відвідуванні сауни
Заняття у спортивному залі	-			-		
Експерсії	+			+		
Замовлення квитків	-			-		

Важливим фактором прискореного економічного розвитку готельно-ресторанного бізнесу виступають структурні зміни, які опираються на інфраструктуру національної економіки, що має порівняльні та конкурентні переваги в системі світової торгівлі та міжнародного поділу праці. На сьогодні в Україні відсутня економічна ситуація, яка обумовила б необхідність і створила можливості для реалізації системних реформ, спрямованих на розв'язок фундаментальних завдань економічного та соціального розвитку сфери гостинності.

Управління персоналом готелю – це цілеспрямована діяльність керівництва готелю, що містить розробку концепції та стратегії кадрової політики, принципів і методів управління працюючими готелю.

Управління персоналом містить у собі кілька основних етапів:

- набір персоналу (оцінка кандидатів на робочі місця та відбір кращих з резерву, створеного у ході набору);
- навчання персоналу (навчання працівників трудовим навичкам, необхідним для ефективного виконання роботи);
- підготовка керівних кадрів, можливість кар'єрного зростання (підвищення ефективності праці персоналу).

Набір персоналу – це створення резервного складу співробітників на всі робочі місця з урахуванням наступних змін.

Що стосується навчання працівників, то основна його мета – пришвидшення придбання певних навичок, необхідних для виконання роботи.

Основною метою навчання нових працівників є швидка адаптація до умов роботи у найкоротші терміни. При прийманні нового працюючого у готель за ним закріплюється наставник – досвідчений працівник готелю, який у процесі стажування буде навчати нову людину та ділитися з нею набутими знаннями. Наставник допомагає новому працівнику адаптуватися у готелі, провівши екскурсію та розповівши про корпоративну культуру. Новому співробітнику у період стажування видається теоретичний матеріал, у якому прописані принципи гостинності, основи корпоративної культури готелю, його структура,

а також правила безпеки. У перші дні стажування працівник спостерігає за роботою досвідченого персоналу, а потім йому надається можливість самому приступити до роботи під доглядом наставника.

У готельно-ресторанному комплексі “Джентльмен” кар’єрний ріст працівників здійснюється за допомогою здачі атестацій. Наприклад, адміністратор служби приймання та розміщення може підвищитися до старшого адміністратора шляхом освоєння необхідних навичок і придбання певних знань. Після цього йому необхідно здати атестацію більш досвідченому співробітнику. Атестація проходить безпосередньо у процесі роботи. Співробітник, який здає атестацію, працює у звичайному режимі, а той, що ухвалює атестацію, спостерігає за ним. Розподіл працівників у закладі гостинності по посадах здійснюється за допомогою Єдиної номенклатури (переліку) посад і Кваліфікаційного довідника посад керівників. Головний керівник встановив відрядно-прогресивну оплату праці. При відрядно-прогресивній системі оплати праці частина продукції чи робіт, випущеної чи здійсненої у зв’язку з перевиконанням встановлених норм, оплачують за підвищеними тарифами. Сама заробітна плата працівника повністю залежить від фінансових результатів роботи підприємства і складається з двох частин (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Механізм оплати праці у готельно-ресторанному комплексі “Джентльмен”

Навчання персоналу відбувається у декількох випадках: вступ нового працівника у готель; перехід співробітника на іншу посаду; підвищення кваліфікації працівників; недоліки при виконанні своїх обов’язків.

3. НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ КОМПЛЕКСІ “ДЖЕНТЛЬМЕН”

3.1 Рекомендації з оцінювання якості надаваних послуг закладом гостинності

Оцінювання споживачем є кінцевим заходом якості надаваної послуги, що в остаточному підсумку впливає на ефективність роботи підприємства й відповідно на його стабільність і визначається ефективним використанням у його роботі всіх документів, що регламентують якість надання послуг, рішень керівництва й власних вистав (у вигляді закріпленої у свідомості персоналу системи професійних знань і правил поведінки) про те, як задовольнити клієнта. Оцінюванню рівня якості послуги повинен передувати вибір показників якості, по яких буде здійснюватися оцінювання. При цьому показниками якості виступають конкретні вимоги до характеристик (властивостей) послуги їх, що дають можливість, реалізації й перевірки.

З погляду кількості відбиваних властивостей, показники якості можуть бути одиничними (стосовними до одному властивості) або комплексними (стосовними до декільком властивостям одночасно). Точки зору важливості для життя, здоров'я й майна споживачів, слід виділити в окрему групу показники безпеки послуг, які жорстко регламентуються державними й відомчими нормативними актами.

Поняття “задоволеність споживачів” представляє собою комплекс, що полягає з великої кількості компонентів, специфічних для різних організацій і споживачів. Виявлення невідповідності між очікуваннями й реальною якістю обслуговування, отриманим клієнтом, а також ліквідація джерел невідповідності в процесах обслуговування – головна мета управління якістю послуг.

З урахуванням методики SERVQUAL, моделі Н. Кано, методу QFD-аналізу й HR-менеджменту розроблена авторська модель оцінювання якості сфери послуг громадського харчування. Для вимірювання ступеня задоволеності споживачів з урахуванням різних аспектів якості обслуговування ми використовували спеціальну методику, яка одержала назву SERVQUAL. Використовуваний у межах даної методики підхід заснований на припущенні, що споживач оцінює якість послуг, порівнюючи свої очікування з фактичним сприйняттям, у результаті були визначені інтегральні груп показників якості й побудували їхньому виді дерева показників якості послуг.

До них відносяться:

- навколишнє середовище – фізичний стан (це все матеріальне, усе, що клієнт може побачити, почути, відчувати, поторкати, вимірювання якості сервісу стосується всього, що пов'язане з речами, задіяними в процесі обслуговування);

- надійність (здатність виконувати свої зобов'язання, здатність організації зробити те, що було обіцяно клієнтові, точно та у термін);

- швидкість реакції – чуйність (те, наскільки легко, на думку клієнта, представник організації реагує на його прохання, побажання, настрої);

- упевненість (сприймана клієнтом компетентність того, хто надає професійні послуги або продає той або інший продукт, здатність викликати довіра);

- емпатія – співпереживання (індивідуальна увага до кожного клієнта, облік індивідуальних особливостей, прагнення зрозуміти потреби даного конкретного клієнта й підбудуватися під них, бажання й готовність давати індивідуалізований сервіс).

Використовуючи модель Н. Кано ми розглядали три рівні задоволеності: очікувана якість, бажана якість і привабливаюча якість:, що відчувається споживачем якості, необхідна якість, бажана якість.

Очікуване (базове) якість – це сукупність тих параметрів якості послуги, наявність яких споживач вважає обов'язковим, тому, очікуючи їх, він не вважає потрібним говорити про них виробникові (безвідмовність, надійність тощо).

Базові показники якості не визначають цінності послуги в очах споживача, але їх відсутність може викликати негативну реакцію.

Необхідна якість – це сукупність показників якості, що представляють собою технічні й функціональні характеристики. Саме вони прямо оцінюються споживачем і в першу чергу впливають на цінність послуги в його очах. Задоволеність споживача зростає, коли значення параметрів якості пропонованої послуги краще, чим очікувалося й падає, коли показники якості гірше очікуваного рівня, звичайно, відповідного до іншого рівня якості конкуруючої на ринку організації.

Бажана якість – це група параметрів, що представляє для споживача несподівані цінності пропонованої йому послуги, про наявність яких можна тільки мріяти, не припускаючи навіть про можливість їх практичної реалізації. Споживач, як правило, не вимагає бажаних параметрів, але високо оцінює їхню наявність. Якщо послуга, що враховує бажану якість, виконана добре, то задоволеність споживача зростає, а якщо ні, то вона може перетворитися в проблему для виробника.

Бажана якість – це параметри нововведень. Інтерпретація результатів представлена нами у вигляді матриці, у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Інтерпретації результатів опитування споживачів готельно-ресторанного комплексу “Джентльмен” за методом Н. Кано

Вимоги клієнта		Нефункціональні, характеристика відсутня				
		Подобається	Повинно бути	Однаково	З цим можна жити	Не подобається
Функціональні, Характеристика є присутньою	Подобається	Q	A	A	A	O
	Повинно бути	R	I	I	I	M
	Однаково	R	I	I	I	M
	Із цим можна жити	R	I	I	I	M
	Не подобається	R	R	R	R	Q

У табл. 3.2 представлена інтерпретація характеристик послуг А, І, М, ПРО, Q, R.

Таблиця 3.2

Рекомендована інтерпретація характеристик послуги закладу гостинності

Характеристики	Опис
А	Відсутність не впливає на ступінь задоволення, присутність – збільшує задоволення
І	Клієнт байдужний до наявності або відсутності характеристики послуги
М	Відсутність не впливає на ступінь задоволення, присутність – не збільшує задоволення
О	Клієнт більш удоволений більш функціональною послугою
Q	Протириччя у відповідях клієнта
R	Відношення залежить від психоемоційного стану клієнта

Розглянемо процес оцінювання послуг шляхом структурування функції якості готельно-ресторанного комплексу “Джентльмен”. Необхідно більш ретельно описати кожний етап процесу оцінки послуг шляхом структурування функції якості.

Етап 1 – з’ясування й уточнення вимог споживачів. Споживач формулює свої побажання, як правило, в абстрактній формі, наприклад “безпомилковість розрахунків” або “безпека речей”. Для нього такий спосіб вираження своїх потреб є цілком нормальним. Але для інженерів, проектувальників, менеджерів цього недостатньо, їм необхідно перевести побажання споживачів у конкретні показники послуги.

При проведенні QFD-методу, опитування споживачів проводиться в такий спосіб. Спочатку роблять вибірку потенційних споживачів, що добре представляє вся безліч потенційних споживачів в певному ринковому сегменті, у якому діє організація. Потім у рамках вибірки проводиться опитування, на основі результатів якого визначають, якими властивостями повинна мати дана послуга, щоб споживачі прагнули її купити. За результатами опитування становлять список споживчих вимог до планованої послуги. Дані вимоги записують у графу майбутньої матриці QFD.

В якості ефективного методу визначення голосу споживача може бути використане опитування по методу Н. Кано.

Етап 2 – ранжирування споживчих вимог. Для ранжирування необхідно оцінити рейтинги споживчих вимог, які визначаються на етапі 1. Вимоги споживачів завжди суперечливі, тому створити послугу, що відповідає всім споживчим вимогам, неможливо. Необхідно мати чітку виставу про те, які вимоги необхідно задовольнити обов'язково, а якими можна певною мірою поступитися (метод Н. Кано). Для цього слід упорядкувати список споживчих вимог по ступеню їх важливості. У результаті вводиться ще одна графа, у якій вказується ступінь важливості кожного з вимог відповідно до заданої шкали.

Етап 3 – розроблення характеристик послуги. Це завдання вирішує команда професіоналів, створювана спеціально для даного випадку. На цьому етапі вона повинна скласти список характеристик майбутньої послуги – погляд на послугу з погляду організації, що надає послуги.

Етап 4 – обчислення залежностей споживчих вимог і характеристик послуги. У результаті виконання попередніх етапів проектувальники одержали ранжирований список споживчих вимог, складений мовою споживача, і характеристик послуги, сформульованих мовою організації-виробника послуг. Для успішної розробки послуги споживчі вимоги необхідно перевести в характеристики послуги.

Далі необхідно відповісти на запитання: як дана споживча вимога залежить від того, яке значення буде відведено характеристиці? У цьому випадку досить увести такі невизначені поняття, як “сильний зв'язок” – (©), “середній зв'язок” (°) і “слабкий зв'язок” (A). Потім необхідно розв'язати, залишати чи в проєктованій послуді ті характеристики, які не потрібні споживачеві. Деякі характеристики, навіть якщо вони не потрібні споживачеві, можуть бути необхідні для нормального функціонування послуги. Тому ряд характеристик послуги, що не представляють цінності для споживача, але при цьому важливі для її здійснення, необхідно залишити.

Етап 5 – побудова “даху”. Характеристики послуги можуть бути різно

направленими, а, виходить, що можуть суперечити один одному. Дані характеристики визначають, яким способом, при яких умовах, у яких режимах слід здійснювати процеси надання послуги, щоб в остаточному підсумку одержати результат, що максимально відповідає споживчим вимогам.

“Дах будинку якості” представляє собою кореляційну матрицю, заповнену символами, які вказують на позитивну або негативний зв’язок між відповідними характеристиками послуги з позицій інтересів споживача (“+” – сильний зв’язок, “-” – слабкий зв’язок). За допомогою кореляційної матриці можна наочно продемонструвати співвідношення між основними показниками якості, вартості й часу.

Етап 6 – визначення вагових значень характеристик послуги з урахуванням рейтингу споживчих вимог, а також залежності між споживчими вимогами й характеристиками послуги.

Помноживши відносну вагу споживчих вимог (рейтинг) на числовий показник зв’язку між споживчими вимогами й характеристиками послуги, певний на четвертому етапі, одержимо відносну важливість кожної інженерної характеристики. Підсумовуючись результати по всій графі відповідної характеристики послуги, одержуємо значення мети. Характеристиці з найбільшим значенням мети слід приділити основна увага.

Етап 7 – врахування наявних обмежень в організації, що виявляє послуги. Не всі значення характеристик послуги досяжні. Тому в наступному рядку матриці проставляють експертні оцінки технічної реалізованості тих значень характеристик, яких найбільшою мірою вимагають споживачі. З обліком цього одержують скоректовані цільові значення характеристик послуги.

Етап 8 – врахування впливу конкурентів. На реальному ринку завжди існує конкуренція й конкурентів у певній ніші може бути дуже багато. Для аналізу конкурентів вибирають конкурента, у якого ринкова частка повинна бути ледве більше досліджуваної організації.

Оцінка проводиться по 5-ти бальній шкалі, де:

1 бал – вкрай не задоволений;

- 1 бала – не задоволений;
- 2 бала – задоволений;
- 4 бала – задоволений;
- 5 балів – дуже задоволений.

У результаті виконання вищевказаних процедур одержують вихідні дані для технічного завдання на проектування й розробку нової послуги або вдосконалення наявної.

Нами проведена експертна оцінка якості послуг готельно-ресторанного комплексу “Джентльмен”. Проведення кореляційного оцінювання сталого розвитку підприємства гостинності з позиції споживача також може бути здійснене на основі методики QFD, через показники KPI. Основа QFD - побудова кореляційної матриці, у межах якої фіксується інформація про якість продукту (послуги) і прийнятих рішеннях. Мета та завдання QFD-методології:

1. Перенесення “голосу споживачів” у показники якості продукції (послуги), які необхідно вбудовувати у процеси розроблення, проектування та удосконалювання продукції (виконання послуг), а також відповідних процесів виготовлення (надання послуг);

2. Реалізація принципу “усі повинне бути зроблено правильно з першого разу і точно у термін”.

Розглянемо послідовність проведення QFD-аналізу для концепт-кафе “Джентльмен”. Виділені в ході дослідження показники KPI слід оцінити з позиції споживачів і виробників. Для цього необхідно визначити кореляцію показників між собою, яка здійснюється за рахунок використання числових позначенні залежності, що характеризують ступінь (1 – слабка, 3 – середня, 9 – сильна). Для виділених показників проводиться рейтингова оцінка (ранжирування по ступеню значимості від 1 до 10, оскільки показників є 10), при цьому найбільш значимому показнику привласнюється максимальне значення, у цьому випадку 10.

Далі впливає визначення вагових значень показників KPI з урахуванням рейтингу споживчих вимог, а також залежності між споживчими вимогами й

параметрами надаваних послуг виробником. Отримане значення перебуває на перетинанні показників КРІ з боку споживача та виробника.

Слід зазначити, що не всі значення характеристик послуг відпочинкового комплексу досяжні, тому в наступному рядку матриці проставляють експертні оцінки технічної реалізованості тих значень характеристик, які найбільшою мірою затребувані споживачами послуг. З обліком цього одержують скоректовані цільові значення характеристик послуг громадського харчування.

Наступним етапом є оцінювання впливу конкурентів. Для даного аналізу вибирають підприємство-конкурент, у якого ринкова частка ледве більше досліджуваного підприємства. У цьому випадку досліджуваний об'єкт – концепт – ГРК “Джентльмен”, що порівнюється з ГРК “Паллада”, обраному в якості еталона для порівняння.

Оцінка КРІ конкурента – готельно-ресторанного комплексу “Паллада” – проводиться по 5-ти бальній шкалі: 1 – незадовільна оцінка, 2 – низька, 3 – задовільна, 4 – хороша, 5 – відмінна.

Результатами розрахунків, отриманих у результаті проведеного дослідження, дали можливість визначити наступні пріоритетні атрибути послуг сфери гостинності з погляду споживачів:

- вартість послуг (вагомість –18,29%);
- якість страв (16,26%);
- кваліфікація й уважність обслуговуючого персоналу (14,73%);
- час надання послуг (13,01%);
- організація обслуговування (12,20%);
- асортименти страв у ресторані (8,13%).

З позиції виробника – готельно-ресторанного комплексу “Джентльмен” – найбільш значимими показниками (характеристиками) послуг є:

- своєчасна диференціація потреб клієнтів (пріоритетність – 16,7%);
- частка “ідеально” виконаних замовлень (13,5%);
- програма роботи зі споживачами (13,0%);
- рівень автоматизації процесів надання послуг (12,3%);

- середня тривалість надання послуги (11,1%);
- ефективність технологічних процесів (10,5%).

Отримані результати проведення QFD-аналізу дозволили виділити найбільш значимі критерії функціонування ГРК “Джентльмен” (КРІ) з позиції споживачів і виробника, а також визначити заходи щодо підвищення ефективності, представлені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Пропоновані заходи щодо підвищення якості надаваних послуг
готельно-ресторанного комплексу “Джентльмен”

Найбільш значимі критерії з позиції		Заходи щодо підвищення якості послуг
споживача	виробника	
Вартість послуг	Не виявлене	Аналіз цінової політики
Якість страв	Частка “ідеально” виконаних замовлень Рівень автоматизації процесів надання послуг Ефективність технологічних процесів	Підвищення якості страв за рахунок впровадження нових технологій, використання кваліфікованого виробничого персоналу й автоматизації процесів
Кваліфікація й уважність персоналу	Диференціація потреб клієнтів	Формування відповідних компетенцій персоналу
Час надання послуг	Середня тривалість надання послуги Рівень автоматизації процесів надання послуг	Оптимізація часу обслуговування за рахунок автоматизації процесів
Організація обслуговування	Програма роботи зі споживачами Частка “ідеально” виконаних замовлень Рівень автоматизації процесів надання послуг Ефективність технологічних процесів	Підвищення якості обслуговування споживачів за рахунок автоматизації процесів, удосконалювання технології і якості обслуговування, індивідуалізації підходу до обслуговування споживачів

В умовах трансформаційних відносин підприємства, незалежно від їхньої величини й масштабів діяльності, залежать від оперативної аналітичної інформації, що відображає показники рентабельності господарсько-фінансової діяльності, раціональності використання виробничих ресурсів, доцільності інвестування проектів, спрямованих на зміну різних аспектів функціонування

підприємств. Дана інформація може бути отримана за допомогою проведення аналізу виробничих втрат.

3.2. Пропозиції створення м'ясо-рибного цеху як необхідної складової готельно-ресторанного комплексу “Джентльмен”

М'ясо-рибні цехи організовуються при закладах середньої потужності з повним виробничим циклом. У цих цехах передбачається оброблення м'яса, птиці, риби в одному приміщенні. В цеху проводиться первинна оброблення сировини і приготування напівфабрикатів для доготівельних цехів. Виробнича програма цеху складається на основі плану меню на попередній день. В основному цех працює в першу зміну. Зранку проводиться приготування порційних, дрібношматкових і січених напівфабрикатів; і в кінці зміни працівники отримують сировину, проводять її оброблення і готують великошматкові напівфабрикати.

У м'ясо-рибному цеху виділяють наступні технологічні лінії: лінія оброблення риби; лінія оброблення м'яса; лінія оброблення птиці; лінія оброблення харчових кісток. У такому цеху виділяють три ділянки: для оброблення м'яса; для оброблення риби; для оброблення птиці.

На ділянці оброблення м'яса проводиться наступні операції: розморожування і обмивання; обсушування; розрубання туш; обвалювання, зачищення м'яса; виділення великошматкових напівфабрикатів; приготування порційних, дрібношматкових напівфабрикатів, напівфабрикати з січеної маси.

На цій ділянці використовують резервуари з низькими бортиками, викладеними керамічною плиткою і трапом або ванною, виробничі столи для розділу і обвалки туш, розрубочний стіл, універсальний привід з змінними механізмами (ПМ-1,1) або м'ясорубка, виробничі столи для приготування порційних, дрібношматкових напівфабрикатів, холодильні шафи, пересувні

стелажі, опалочна шафа для оброблення птиці. На місцях оброблення м'яса можна обробляти і птицю.

Для приготування рибного фаршу використовується м'ясорубка, яка не застосовується для приготування м'ясного фаршу.

Таблиця 3.2

Схема технологічного процесу кафе у готельно-ресторанному комплексі з режимом роботи 10.00 – 22.00 год., що працює на сировині

Операції і їх режими	Виробничі, торговельні допоміжні приміщення	Застосовуване обладнання
Приймання продуктів 6:30 – 10:00 год.	Завантажувальна	Ваги товарні, візки вантажні
Зберігання продуктів (відповідно до санітарних вимог)	Складські приміщення	Стелажі, підтоварники, контейнери, холодильні камери (шафи)
Готування продукції 8:00 – 22:00 год.	Доготівельні цехи: гарячий, холодний	Теплове, механічне, допоміжне устаткування
Готування напівфабрикатів 7:00 – 19:00 год.	Заготівельні цехи: м'ясо-рибний, овочевий	Механічне, допоміжне устаткування
Реалізація продукції 10:00 – 22:00 год.	Роздавальна	Лінія роздачі, барна стійка
Організація споживання продукції 10:00 – 22:00 год.	Зал кафе	Меблі

Як вже було вказано, для кафе при ГРК встановлено режим роботи з 10:00 до 22:00. Відповідно до типів підприємств та їх потужності, технологічні розрахунки починають із визначення кількості споживачів для кожного підприємства при ГРК методом складання графіків завантаження залів або використання показників обертання місць протягом дня. Розрахунки кількості споживачів за день відрізняються для різних підприємств. Немає потреби розраховувати кількість відвідувачів за кожен годину роботи кафе та буфета. У такому випадку прогнозовану кількість відвідувачів протягом дня визначаємо за формулою:

$$N = P * \eta_{об}, \quad (3.1)$$

де N – прогнозована кількість споживачів в день;

P – кількість місць на підприємстві харчування;

$\eta_{об}$ – коефіцієнт оборотності місця в залі протягом дня.

Таблиця 3.3

Графік завантаження залу кафе та буфета в ГРК

№ пор.	Назва закладу	Кількість місць	Оборотність одного місця протягом дня	Кількість відвідувачів, осіб
1	Кафе	56	3,5	196
2	Буфет	35	8	280

Знаючи кількість відвідувачів за день, можна визначити кількість страв, що реалізуються протягом дня на підприємстві. Для підприємств, які працюють за меню з вільним вибором страв, розрахунок здійснюють за формулою:

$$n = N_{\text{день}} * m \quad (3.2)$$

де n – кількість страв, яка реалізується за день; m – коефіцієнт споживання страв.

$$n_1 = 196 * 2 = 392$$

$$n_2 = 280 * 1,5 = 420$$

Розбивку загальної кількості страв, що реалізуються за день, на окремі групи здійснюємо за формулами:

$$\begin{aligned} n_1 &= N_{\text{день}} * m_{\text{хс}}, & n_2 &= N_{\text{день}} * m_{\text{пс}} \\ n_3 &= N_{\text{день}} * m_{\text{дс}}, & n_4 &= N_{\text{день}} * m_{\text{слс}}, \end{aligned} \quad (3.3)$$

де n_1, n_2, n_3, n_4 – кількість холодних, перших, других і солодких страв;

$N_{\text{день}}$ – кількість відвідувачів за день;

m_{xc} , m_{pc} , m_{dc} , $m_{слс}$ – коефіцієнт споживання, відповідно, холодних, перших, других і солодких страв.

У таблиці використаний коефіцієнт споживання страв, що вказаний у підручнику з дипломного проектування закладів готельно-ресторанного господарства під редакцією Шильмана Л. З.

Визначення кількості гарячих, холодних напоїв, кондитерських виробів і хліба розраховують відповідно до норм споживання, характерних для даного типу підприємства, та обчислюють за формулою:

$$n_H = N_{\text{день}} * H, \quad (3.4)$$

де n_H – кількість напоїв, кондитерських виробів і хліба;

H – норма споживання.

Отже, за день приблизно реалізовується:

1. кафе: 392 страви та 490 порцій напоїв та борошняно-кондитерських виробів;
2. буфет: 420 страв та 392 порції напоїв та борошняно-кондитерських виробів.

Для зручності обслуговування та чіткої організації виробництва кулінарної продукції в закладах ресторанного господарства при готелі розробляють декілька видів плану-меню:

1. план-меню кафе з вільним вибором страв на весь день;
2. план-меню буфету

Під час складання плану-меню слід враховувати порядок написання страв та приблизний асортиментний мінімум для даного підприємства.

Виробнича програма м'ясо-рибного цеху формується на основі виробничих програм всіх підприємств при готелі. Виробнича програма м'ясо-рибного цеху включає кількість сировини масою бруто, яка переробляється за

зміну або добу, асортимент і кількість напівфабрикатів. Форма виробничої програми м'ясо-рибного цеху наведена у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Виробнича програма пропонованого м'ясо-рибного цеху

Сировина/ напівфабрикати	Назва страви	Спосіб обробл ення	К-сть пор- цій, шт.	На 1 порц.		Загальний вихід	
				Брутто, г	Нетто, г	Брутто, кг	Нетто, кг
Лінія оброблення м'яса							
Курятина (філе)	Салат «Цезар»	Механі чне	68	90	80	6,12	5,44
Курятина (окіст)	Бульйон курячий	Ручний	10	105	100	1,05	1,0
Свинина (м'якоть)	М'ясо в горщиках	Ручний	89	100	80	8,9	7,12
Яловичина (м'якоть)	Крученики з грибами	Механі чне	88	95	80	8,36	7,04
Лінія оброблення риби							
Короп	Короп із медом	Ручний	62	160	130	9,92	8,06
Дорада	Дорада запечена	Ручний	50	220	200	11,0	10,0

У процесі розрахунку цехів для первинної оброблення м'ясної та рибної сировини необхідно дотримуватися наступної послідовності:

При обробці м'ясо-рибної сировини необхідно урахувати вихід напівфабрикатів згідно формулі 5. Втрати та відходи при холодній обробці м'яса та риби вказано в додатках до Збірників рецептур страв та кулінарних виробів. Вихід напівфабрикатів та відходів при обробці м'яса, птиці та риби оформлюють у вигляді табл. 3.8 та 3.9.

Вихід напівфабрикатів при обробці сировини визначають по формулі:

$$Q_{п/ф} = Q_{бр} \cdot (100 - x)/100, \quad (3.4)$$

де $Q_{бр}$ – маса сировини брутто, кг;

x – частка відходів та втрати з загальної масі сировини, %.

Таблиця 3.5

Вихід напівфабрикатів та відходів при обробці м'яса

Частина туші	Маса м'яса (брутто), кг	Вихід		Напівфабрикат	Вихід	
		%	Маса, кг		Маса порції	Кількість порції
Курятина (філе)	6,12	36	3,92	Філе	80	68
Курятина (окіст)	1,05	22	0,82	Окіст	100	10
Свинина (м'якоть)	8,9	34	5,87	М'якоть	80	89
Яловичина (м'якоть)	8,36	34	5,52	Фарш	80	88

Таблиця 3.6

Вихід напівфабрикатів та відходів при обробленні риби

Операція	Маса риби (брутто), кг	Відходи при холодній обробці		Маса напівфабрикату, кг
		%	кг	
Короп (туша)	9,92	14	1,39	8,53
Дорада (туша)	11,0	41	4,51	6,49

У м'ясо-рибному цеху використовується машина для подрібнення м'яса – м'ясорубка. Розрахунок і підбір механічного обладнання виконується з урахуванням тривалості роботи цехів за зміну та коефіцієнта використання механічного обладнання за часом, який у розрахунках не повинен перевищувати 0,5.

Механічне обладнання розраховується за формулами 3.5, 3.6 та 3.7.

Орієнтовану продуктивність машини визначають за формулою:

$$G_{op} = Q / 0,5 * T \quad (3.5)$$

де G_{op} – орієнтовна продуктивність машини, кг/год.; Q – маса сировини, що переробляється, кг;

T – тривалість роботи цеху, год.;

0,5 – умовний коефіцієнт використання машини.

За каталогами підбирають обладнання, яке має продуктивність, близьку до орієнтовної, розраховуємо орієнтовну продуктивність м'ясорубки $G_{op.}$:

$$G_{op.} = 5,87/0,5 * 12 = 0,98 \text{ кг/год.}$$

Згідно каталогу “Maresto” була вибрана м'ясорубка до орієнтовної продуктивності “Everest TC2”, (10кг/год).

Вимоги ефективного використання устаткування роблять доцільним визначення фактичної тривалості роботи обладнання і коефіцієнт використання за формулами:

$$t=Q/G \quad (3.6)$$

де G – продуктивність прийнятого до установки механізму, кг/год;

t – час роботи обладнання, год.;

η – коефіцієнт використання обладнання.

$$t = 5,87/10 = 0,587 \text{ год.}$$

$$\eta = t/ T \quad (3.7)$$

$$\eta = 0,587 / 12 = 0,049.$$

Таблиця 3.7

Розрахунок і підбір механічного обладнання

Технологічна операція	Маса продуктів, (Q), кг	Назва і марка машини	Продуктивність машини (G), кг/год	Тривалість роботи машини (t), год	Коефіцієнт використання, (η)	Кількість машин, шт.,(n)
Подрібнення	5,87	М'ясорубка “Everest TC2”	10	0,587	0,049	1

Холодильні шафи для тимчасового зберігання м'ясної та рибної сировини та напівфабрикатів розраховують і добирають за масою продуктів, призначених для зберігання. Тривалість зберігання для малих і середніх підприємств

становить не більше, ніж половину зміни. Розрахункова місткість холодильної шафи визначається з урахуванням маси тари, в якій зберігається сировина і напівфабрикати.

Холодильне обладнання (холодильні шафи) розраховуємо та підбираємо згідно з потрібною ємністю за формулою:

$$E = \frac{\sum \frac{Q_c}{2} + \sum \frac{Q_{н/ф}}{4}}{\varphi}, \quad (3.8)$$

де E – розрахункова ємність шафи, кг;

Q_c , $Q_{н/ф}$ – кількість сировини та напівфабрикатів, які підлягають зберіганню у холодильній шафі протягом розрахункового періоду, кг;

φ – коефіцієнт, який враховує масу тари, $\varphi = 0,7 \dots 0,8$.

Для розрахунку кількості сировини та напівфабрикатів заповнюємо табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Кількість продуктів, що зберігається у холодильній шафі

Сировина	Маса сировини, кг	Напівфабрикати	Маса напівфабрикатів, кг
Курятина (філе)	6,12	Філе	3,92
Курятина (окіст)	1,05	Окіст	0,78
Свинина (м'якоть)	8,9	М'якоть	4,7
Яловичина (м'якоть)	8,36	Фарш	5,52
Короп (туша)	9,92	Спецоброблення	8,53
Дорада (туша)	11,0	Спецоброблення	6,49
Всього	45,35		29,94

$$E = (45,35/2 + 29,94/4) / 0,8 = 37,7 \text{ кг}$$

Обираємо холодильну шафу з найближчою більшою місткістю V , м³. Місткість шафи визначаємо з розрахунку, що в 0,1 м³ об'єму розміщується 20 кг продукту.

$$V = 37,7/20 = 1,89 \text{ м}^3$$

Отже, підбираємо холодильну шафу двокамерну Desmon GMF10 на 2000 л (900x1200x2120мм). Оскільки зберіганню підлягає невелика кількість продуктів, доцільно використовувати одну холодильну шафу, але з двома камерами для окремого зберігання риби та м'яса.

У м'ясо-рибному цеху використовуються наступні види немеханічного обладнання: столи виробничі, ванни мийні, стелажі.

Методика розрахунку виробничих столів базується на використанні даних про кількість сировини, яка переробляється при виконанні певної технологічної операції, чисельність виробничих працівників, що одночасно зайняті на виконанні цієї операції, і норми довжини столу на одного працівника.

Розрахункова довжина виробничих столів визначається за формулою:

$$L_p = \frac{Q \cdot l}{a \cdot T \cdot \lambda} \quad (3.8)$$

де Q – маса продуктів, що переробляється на столі, кг;

l – норма довжини столу на одного працівника для виконання певної операції, м (додаток Р);

a – норма виробітку для певної операції, кг/год.;

T – тривалість роботи працівника за зміну, год.;

λ – коефіцієнт зростання продуктивності праці, $\lambda=1,14$.

Кількість столів визначається з урахуванням фактичної довжини столу за формулою:

$$n = L_p / l_{ст} \quad (3.9)$$

де $l_{ст}$ – довжина стандартного столу, м .

При визначенні кількості та підборі столів враховується можливість виконання окремих операцій на одному столі з розподілом процесів у часі, але з дотриманням санітарних вимог. Можна поєднувати операції: з оброблення риби, птиці, субпродуктів. При наявності механічного обладнання, що встановлюється на столах, треба при підбиранні довжини столу враховувати габарити цього обладнання і збільшувати довжину столу на ширину обладнання. Розрахунок столів зводиться у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Розрахунок і підбір виробничих столів

Операції	Маса продукту в Q), кг	Норма довжини столу (l), м	Норма виробітку у (a), кг/год.	Розрахункова довжина столу (L_p), м	Розміри столу, мм		Кількість столів, n
					l	B	
Обвалювання м'яса	23,38	1,5	5,0	0,51	1500	600	1
Виробництво порційних н/ф	14,14	1,0	3,0	0,34	1000	600	1
Зачистка птиці	6,12	1,25	3,0	0,19	1200	600	1
Потрошіння риби	20,92	1,5	4,0	0,57	1500	600	1

При вивченні методики розрахунку і добору мийних ванн слід звернути увагу на правильне визначення норм витрати води для промивання 1 кг продуктів певного виду, тривалості циклу оброблення продуктів у мийній ванні, об'єму стандартних ванн, підібраних за каталогом.

Ванни мийні підбираються за розрахунковим об'ємом відповідно до операцій, які в них виконуються. Розрахунковий об'єм ванни визначають за формулами:

$$V_p = \frac{Q(w+1)}{k\phi}; \quad (3.10)$$

$$\phi = \frac{T60}{\tau}, \quad (3.11)$$

де V_p – розрахунковий об’єм ванни, дм^3 ;

Q – маса продукту, кг;

w – норма води на кг продукту, дм^3 (додаток Р);

φ – оборотність ванни за зміну, раз;

τ – тривалість циклу оброблення продукту, хв. (додаток Р);

κ – коефіцієнт заповнення ванни, $\kappa = 0,85$.

Оборотність ванни за зміну:

$$\varphi = 12 * 60 / 45 = 16 \text{ разів}$$

Знайдемо розрахунковий об’єм ванни для м’ясопродуктів:

$$V_p = 24,43 (3 + 1) / 0,85 * 16 = 7,2 \text{ дм}^3$$

та для риби:

$$V_p = 20,92 (3 + 1) / 0,85 * 16 = 6,15 \text{ дм}^3$$

Кількість ванн визначається з урахуванням стандартного об’єму ванни за формулою:

$$n_v = V_p / V_{ст}, \quad (3.12)$$

де $V_{ст}$ – стандартний об’єм ванни.

Розрахунок ванн зводимо у табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Розрахунок і підбір мийних ванн

Операції	Маса продукту (Q), кг	Норма витрат и води (w), дм^3	Тривалість оброблення (τ), хв.	Оборотність за зміну, (φ)	Розрахунковий об’єм ванни (V_p), дм^3	Стандартний об’єм ванни ($V_{ст}$), дм^3	Кількість ванн (n_v)
1	2	3	4	5	6	7	8
Миття м’ясопродуктів	24,43	3	45	16	7,2	148	1

Продовження табл. 3.10

1	2	3	4	5	6	7	8
Миття риби	20,92	3	45	16	6,15	148	1

Також для м'ясо-рибного цеху підбрано: 1 стелаж та 1 візок для зберігання й транспортування продуктів, 1 раковину для миття рук, а також 2 бачки для сміття.

4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНА ПРАЦІ

4.1. Забезпечення ефективної роботи персоналу при розробленні та реалізації заходів з евакуації персоналу та клієнтів готельно-ресторанного закладу

На досліджуваному підприємстві сфери гостинності наявні необхідні умови для ефективної евакуації працівників та клієнтів у випадку виникнення надзвичайної ситуації: є достатньо евакуаційних виходів та планів евакуації. Ці заходи є мінімально необхідними, проте не можна назвати їх однозначно достатніми. З метою підвищення ефективності роботи персоналу закладу при евакуації необхідне проведення різних заходів. Для прикладу, з певною періодичністю на підприємстві повинні відбуватися навчальні евакуації. Їх мета – відточити навички персоналу щодо збереження свого життя та допомоги іншим працівникам і клієнтам в екстремій ситуації. Кожен працівник повинен бути ознайомлений з розташуванням необхідного обладнання, котре може допомогти при евакуації (як, наприклад, вогнегасник при перекритті доступу до виходу вогнем).

Відповідно до статті 130 Кодексу цивільного захисту України, на підприємствах з чисельністю персоналу 50 осіб і менше розробляються та затверджуються інструкції щодо дій при загрозі або виникненні надзвичайних ситуацій. Варто забезпечити обов'язкове ознайомлення з такою інструкцією кожного працівника підприємства та розміщення її копій у безпосередній близькості до робочих місць. Не зайвим буде періодичний контроль знання працівниками інформації, що стосується евакуації.

Доцільним є проведення заходів, спрямованих на навчання працівників, як поводитись при евакуації. Вони мають бути двох напрямків: перший –

психологічний (як зберегти власний спокій та не допустити виникнення паніки), другий – прикладний (надання першої медичної допомоги тощо).

Якщо підприємство передбачає наявність клієнтів всередині приміщень, необхідно надавати їм інформацію, котра є потрібною при евакуації. Такою інформацією є розташування евакуаційних виходів, розміщення інвентарю, котрий може знадобитись для евакуації та засобів базової медичної допомоги постраждалим.

Оскільки евакуації можуть не відбуватись тривалий період, потрібен періодичний контроль їх шляхів. До цього належить, зокрема, контроль якості дверних замків на евакуаційних виходах, перевірка безпеки пожежних драбин, слідування за станом сховищ (у випадках, якщо вони наявні та є найкращим місцем для евакуації).

4.2. Організація охорони праці у готельно-ресторанному комплексі “Джентльмен”

Одне із положень статті 43 Конституції України стверджує: “Кожен має право на належні, безпечні і здорові умови праці, на заробітну плату, не нижчу від визначеної законом”. На основі даного положення та статті 4 Закону України “Про охорону праці” можна поставити такі основні завдання у галузі охорони праці:

- забезпечення умов праці, які не несуть загрози для життя та здоров’я працівників підприємства;
- використання на підприємстві доступних сучасних технологій, створених для охорони праці;
- забезпечення матеріальних виплат у випадку нещасного випадку на підприємстві, які повністю покриватимуть витрати представників персоналу на лікування;
- контроль стану здоров’я працівників з певною періодичністю;

- проведення тренінгів та навчань, що підвищуватимуть навички персоналу, які відповідають за безпеку їх життєдіяльності, наприклад, на тему правильної поведінки при стихійних лихах;

- проведення опитувань стосовно рівня вдовolenості працівників умовами праці та впливу роботи на загальний стан їх здоров'я.

З вище поданих завдань випливає мета даного розділу: провести аналіз стану охорони праці; виявити (якщо наявні) порушення чи недопрацювання, які стосуються даної сфери, та надання рекомендацій щодо їх виправлення; проаналізувати соціально-економічну ефективність наданих рекомендацій.

Об'єкт дослідження – готельно-ресторанний комплекс “Джентльмен”. Він поєднує у собі готель і ресторан. Це забезпечує наявність на підприємстві сфери гостинності локацій, котрі мають свої особливості умов праці. Через широку сферу послуг, які надає підприємство, і невелику кількість персоналу, розробка питань з охорони праці є доцільною з боку економічної ефективності. Адже тимчасова втрата хоча б одного працівника може спричинити серйозні проблеми у функціонуванні одного або декількох підрозділів підприємства (для прикладу, травмування шеф-кухаря ускладнить функціонування ресторану, що може зменшити зацікавленість потенційних клієнтів готелю). Важливим є і те, що травмування представника персоналу відштовхуватиме потенційних користувачів послуг підприємства (адже праця відбувається у ресторані, готелі – локаціях, які передбачені саме для прямого відвідування клієнтами). Таким чином, охорона праці суттєвим чином впливає на імідж підприємства готельно-ресторанного господарства.

Охорона праці є важливим чинником і для соціальної ефективності. Через особливості функціонування готельно-ресторанне підприємство зацікавлене у пошуку персоналу на довготривалий період, а безпека діяльності є важливим фактором для потенційних працюючих. Саме заходи, які стосуються охорони праці, допомагають зберегти здоров'я працівників та полегшити умови праці для них.

Оскільки готельно-ресторанний комплекс “Джентльмен” поєднує у собі декілька локацій, доречно розглядати умови праці на підприємстві сфери гостинності у цілому. У протилежному випадку, результати теоретичного аналізу можуть відрізнятись від дійсного стану (для прикладу, умови праці в ресторані та в готелі мають чимало відмінностей).

Через особливості діяльності підприємства, конкретна характеристика робочих місць є неможливою, оскільки праця більшості працівників вимагає постійної зміни перебування. Тому далі буде наведено загальну характеристику об’єкта дослідження. На підприємстві поєднується природне та штучне освітлення (віконні пройоми наявні у достатній кількості, штучне світло використовується у темну пору доби та при недостатній освітленості через погодні умови). У всіх приміщеннях готельно-ресторанного закладу наявна вентиляція. У більшості приміщень є кондиціонери. Неподалік від кожної локації розташовані аптечки з ліками першої необхідності. Присутня тепла завіса, у холодні пори року приміщення опалюються.

Оскільки підприємство сфери гостинності не є загалом виробничим, то на ньому відсутні такі фактори, як надлишковий шум чи вібрація, викиди небезпечних газів та інших речовин, електромагнітне випромінювання тощо. Єдиним виробничим приміщенням можна вважати кухню ресторану, на котрій вживаються необхідні заходи для забезпечення відсутності забруднень. У цілому, мікроклімат на підприємстві є сприятливим для праці. Анкетування працівників не виявило серйозних скарг на умови праці.

За аналізований період дослідження (3 останні роки) не траплялось випадків захворювань у готельно-ресторанному комплексі “Джентльмен”, які були б спричинені напрямами умовами праці. Фактором, котрий спричиняє найбільший вплив на стан здоров’я працівників, є наявність нічних змін для персоналу деяких професій. Це пов’язано зі специфікою професій, а не технічними умовами підприємства, проте теж є частиною умов праці.

Оскільки робота на підприємстві часто передбачає роботу напряму з клієнтами та взаємодію працівників різних підрозділів підприємства, важливу

роль у діяльності готельно-ресторанного комплексу “Джентльмен” відіграє психологічний клімат. Аналіз взаємин у колективі у ході дослідження та шляхом анкетування не виявив проблем. Загалом, взаємини можна охарактеризувати, як задовільні. Спілкування часто буває неформальним, що покращує загальний стан психологічного клімату. Проте наявні недоліки, котрі було охарактеризовано у попередніх розділах.

Окрема служба пожежної безпеки на підприємстві відсутня. Відповідальність за стан пожежної безпеки несе директор підприємства. На підприємстві наявні чутливі датчики диму, що здатні відреагувати навіть на дим від цигарки. Завдяки цьому, ризик того, що пожежа у випадку виникнення залишиться непоміченою, мінімальною. Це також зумовлює убезпечення підприємства від виникнення пожеж через порушення заборони про паління у приміщеннях, що розповсюджується як на працівників, так і на клієнтів.

За аналізований період на підприємстві не траплялось пожеж. Були випадки порушення норм пожежної безпеки клієнтами, котрі виявлялись і не спричиняли серйозних наслідків. У цілому, об’єкт можна віднести до категорії з низьким рівнем пожежної небезпеки. Винятком можуть бути кухня. Проте і на цій локації вживаються необхідні заходи з метою підвищення пожежної безпеки. Так, наприклад, на кухні використовуються нагрівні поверхні та електричні джерела тепла з метою мінімізації роботи з прямим джерелом вогню, а використання грилів відбувається на відкритому повітрі, правила забороняють проведення дій, котрі можуть нести за собою негативні наслідки.

Розташування готельно-ресторанного комплексу “Джентльмен” теж є позитивним фактором для пожежної безпеки: у безпосередній близькості немає локацій з високою пожежною небезпекою, огорожувальні конструкції підприємства виконані з вогнестійких матеріалів. Сам об’єкт також виконаний переважно з матеріалів, що належать до вогнестійких. На підприємстві наявні первинні засоби гасіння пожеж, такі як порошкові та водопінні вогнегасники. Також присутня система виявлення пожеж, котра, однак, не забезпечена засобами автоматичного пожежогасіння. Евакуація на випадок виникнення

пожежі чи іншого нещасного випадку організована на високому рівні. Всього передбачено 6 запасних виходів, розташованих поруч з кожним підрозділом підприємства, чого цілком достатньо, якщо враховувати його розміри. Також легко можна знайти плани евакуації, котрі складені так, щоб не створювати штовханини у випадку надзвичайної ситуації та забезпечити легке та безпечне покидання приміщень працівниками та клієнтами. Загалом, стан пожежної безпеки підприємства є задовільний, проте покращення можливі.

На основі наведеного вище аналізу умов праці, їх впливу на стан здоров'я та пожежної безпеки, можна надати декілька рекомендацій стосовно їх поліпшення. Перша рекомендація стосується психологічному клімату. Як було сказано вище та в попередніх розділах, його стан може бути покращено. Стосовно методів його покращення, можна порекомендувати проведення тим-білдингів та інших корпоративних заходів (наприклад, командних квізів). Вони можуть допомогти налагодити атмосферу у колективі, покращити взаємини між керівництвом та працівниками.

Важливою є згадана вище проблема наявності нічних змін, котрі впливають на фізичний та психологічний стан працівників. Керівництву підприємства варто задуматись над розширенням колективу. Це може забезпечити стабільність робочих змін без негативних наслідків для активності готельно-ресторанного комплексу “Джентльмен” у цілому. Пожежна безпека підприємства теж може бути покращена. Цього можна досягнути шляхом встановлення автоматичних систем пожежогасіння, які будуть кориснішими, ніж наявні системи, що дозволяють лише виявити можливу загрозу. Також корисним буде забезпечення наявності на підприємстві додаткових засобів пожежогасіння, крім наявних вогнегасників, таких як пожежний кран чи інвентар (конус, лопата тощо).

Соціальна ефективність рекомендованих заходів є очевидною. Кожен із них направлений на покращення умов праці та зменшення можливого негативного впливу праці на стан здоров'я працівників (перший – на психологічне здоров'я, другий – на психологічне та фізичне, третій – на

фізичне). Економічна ефективність рекомендацій відрізняється від попередньої. Проведення першої категорії заходів (спрямованих на покращення клімату в колективі) є економічно вигідним. Хоч, на перший погляд, такі заходи несуть лише витрати, проте вони дозволяють зменшити наявність конференц-залу у комплексі, а підвищення дружності колективу тягне за собою покращення праці, і, як наслідок, зростання ефективності підприємства. Не варто забувати і про те, що на підприємстві перебувають клієнти, і атмосфера всередині колективу може відігравати значну роль у тому, чи скористаються вони послугами повторно.

Друга рекомендація потребує детальнішого дослідження. З одного боку, такі зміни несуть за собою затрати часу та коштів (адже для них потрібне переформатування підприємства). З іншого боку, вони можуть зменшити негативний вплив на стан здоров'я працівників.

Третя рекомендація, аналогічно до другої, несе чималі витрати. Проте проведення таких заходів може бути економічно вигідним у перспективі, адже підвищення рівня пожежної безпеки знижуватиме не лише кількість матеріальних у випадку виникнення пожежі, але й зменшуватиме шкоду, котру може понести імідж підприємства (клієнти навряд чи оберуть для проживання чи перебування готельно-ресторанний заклад, котрий не докладає максимум можливих зусиль для забезпечення їх безпеки).

ВИСНОВКИ

Основні положення концепції організаційно-економічного механізму управління розвитком ресторанного бізнесу зводяться до наступного:

- процес розвитку визначається послідовністю дій, спрямованих на досягнення поставленої мети – підвищення ефективності ресторанного бізнесу на основі прогнозування, планування, регулювання, мотивації й контролю. Досягнення мети суб'єктом підприємницької діяльності здійснюється шляхом розв'язку широкого кола завдань соціального, економічного, нормативного й регламентуючого плану в процесі розвитку й передбачає широке використання інновацій;

- об'єктом організаційно-економічного механізму управління розвитком ресторанного бізнесу виступають процеси формування механізму. Предметом є теорія та методика формування й управління ресторанним бізнесом;

- в основу функціонування організаційно-економічного механізму управління розвитком ресторанного бізнесу покладені наступні принципи: найбільш повне задоволення різноманітних потреб населення в послугах ресторанного бізнесу, узгодження інтересів споживачів, підприємства й держави в процесі здійснення бізнеси-діяльності;

- методикою управління у межах організаційно-економічного механізму повинні стати методичний інструментарій дослідження, система показників результативності управління розвитком ресторанного бізнесу на основі моніторингу факторів розвитку.

Комплексний підхід до проблеми управління розвитком ресторанного бізнесу створює основу для системного дослідження факторів. Уся різноманітність їх підкреслює недоцільність використання у відриві один від одного й врахування, як визначального у забезпеченні розвитку ресторанного бізнесу. Виникає явна необхідність у класифікації факторів для побудови системи причинно-наслідкових зв'язків і відносин на основі вибору ознак

групування. Внутрішнє втримування й багатоплановість структури організаційно-економічного механізму управління розвитком формується також під впливом різних факторів і умов, кожний з яких спочатку впливає не на весь механізм, а на його окремі внутрішні складові, а потім і на всі складові механізму.

Сучасний економічний словник трактує фактор як один з основних ресурсів виробничої діяльності підприємства й економіки в цілому (земля, праця, капітал, підприємництво); рушійна сила економічних, виробничих процесів, що впливає на результат виробничої, економічної й інших видів діяльності. Сучасний стан і перспективи розвитку підприємств громадського харчування, відбиті в соціально-економічних показниках сфери послуг, у тому числі сфери послуг громадського харчування, демонструють різну динаміку внаслідок впливу об'єктивних загальносвітових факторів на розвиток даної сфери послуг в Україні. Підприємства громадського харчування не повною мірою використовують елементи стратегічного й фінансового менеджменту. Для успішного формування стратегії сталого розвитку підприємствам необхідно формувати модель сталого розвитку, яка регулюється через формалізацію й налагодження бізнес процесів; оперативне та фінансове планування; впровадження й застосування управлінського обліку; розроблення та впровадження системи збалансованих показників; впровадження інформаційних систем.

Важливим у процесі нашого дослідження стало аналізування змін технічного стану основних фондів готельно-ресторанного комплексу “Джентельмен”. Сума залишкової вартості основних фондів протягом 2021 року скоротилася на 20855,0 тис. грн. або на -22,60 %, у порівнянні із сумою 2020 року; сума первісної вартості основних фондів за 2021 рік зросла на 73161014,0 тис. грн. (+2265,43 %), порівняно із 2020 роком; сума зносу основних фондів протягом 2021 року склала 75263499,0 тис. грн., що є більшим за суму в 2020 році на 73181869,0 тис. грн. (+3515,60 %). Також нами було проаналізовано структуру необоротних активів. На основі даних з таблиці можна

зробити висновок про те, що протягом 2021 року істотних змін у структурі питомої ваги у складі необоротних активів не відбулося. Знов ж таки найбільша частка належить основним засобам підприємства (99,79 %), а найменша – нематеріальним активам. Оцінювання результатів показників ефективності використання основних засобів. При дослідженні результатів показників ефективності використання основних засобів даного підприємства протягом 2021 року спостерігаються певні негативні зміни таких важливих коефіцієнтів як: коефіцієнт придатності основних фондів; коефіцієнт зносу основних фондів; коефіцієнт майна виробничого призначення; коефіцієнт постійності. Позитивним у представленому дослідженні є значення коефіцієнта співвідношення оборотних та необоротних активів, яке протягом 2021 року є більшим на +0,79 пунктів, ніж у попередньому році.

Однією із запропонованих рекомендацій є проєкт з оцінювання якості надаваних послуг закладом гостинності. З урахуванням методики SERVQUAL, моделі Н. Кано, методу QFD-аналізу й HR-менеджменту розроблена авторська модель оцінювання якості сфери послуг громадського харчування. Для вимірювання ступеня задоволеності споживачів з урахуванням різних аспектів якості обслуговування ми використовували спеціальну методику, яка одержала назву SERVQUAL. Використовуваний у межах даної методики підхід заснований на припущенні, що споживач оцінює якість послуг, порівнюючи свої очікування з фактичним сприйняттям, у результаті були визначені інтегральні груп показників якості й побудували їхньому виді дерева показників якості послуг. Використовуючи модель Н. Кано ми розглядали три рівні задоволеності: очікувана якість, бажана якість і привабливаюча якість, що відчувається споживачем, як якість, необхідна якість, бажана якість. Отримані результати проведеного QFD-аналізу дозволили виділити найбільш значимі критерії функціонування (KPI) готельно-ресторанного комплексу “Джентльмен” з позиції споживачів і виробника, а також визначити заходи щодо підвищення ефективності.

Наступною нашою пропозицією є створення м'ясо-рибного цеху як необхідної складової готельно-ресторанного комплексу “Джентльмен”. У м'ясо-рибному цеху виділяють наступні технологічні лінії: лінія оброблення риби; лінія оброблення м'яса; лінія оброблення птиці; лінія оброблення харчових кісток. Виробнича програма м'ясо-рибного цеху включає кількість сировини масою бруто, яка переробляється за зміну або добу, асортимент і кількість напівфабрикатів. Форма виробничої програми м'ясо-рибного цеху наведена на слайді. При визначенні кількості та підборі столів враховується можливість виконання окремих операцій на одному столі з розподілом процесів у часі, але з дотриманням санітарних вимог. Можна поєднувати операції: з оброблення риби, птиці, субпродуктів. При наявності механічного обладнання, що встановлюється на столах, треба при підбиранні довжини столу враховувати габарити цього обладнання і збільшувати довжину столу на ширину обладнання. Також для м'ясо-рибного цеху підібрано: 1 стелаж та 1 візок для зберігання й транспортування продуктів, 1 раковину для миття рук, а також 2 бачки для сміття.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Андрушків Б. М. Криза взаємовідносин у загальній теорії криз // Журнал Європейської економіки. Червень 2011. Том 10 (№ 2). С. 121–131.
2. Білан М. О. Готельні ланцюги: стан і перспективи розвитку. Всє о туризме. Туристическая библиотека. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/bilan.htm.
3. Бойко М. Г., Гопкало Л. М. Організація готельного господарства: підручн. К.: Київ, нац. торг.-екон. ун-т, 2006. 448 с.
4. Бурий С. А. Антикризове управління та управлінські рішення – проблеми підприємств малого бізнесу: монограф. Хмельницький: ТОВ “Тріада-М”. 2006. 93 с.
5. Ваген Л. Готельний бізнес: навч. посіб. Ростов-на-Дону: Фенікс, 2006. 416 с.
6. Василенко В. А., Шостка В. І. Ситуаційний менеджмент: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2003. 285с.
7. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент: навч.-метод. посіб. для самост. вивчення дисципліни. Київський національний економічний ун-т. К.: КНЕУ, 2000. 237 с. 40
8. Вудвуд В. В. Антикризове управління підприємством як засіб стабілізації його фінансового стану. Інноваційна економіка. 2009. № 5. С. 236–239.
9. Галасюк К.А. Готельні ланцюги в сучасній індустрії гостинності. Науковий вісник ОНЕУ. 2012. №21(173). С.127-135.
10. Готельне господарство у Закарпатській області. URL: <https://uareporter.com/uk/content/gotelne-gospodarstvo-v-zakarpatskiy-oblasti>
11. Давидова О. Ю., Писаревський І. М. Сучасний стан та перспективи розвитку готельного бізнесу в Україні. Збірник наукових праць ХДУХТ “Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг”. 2008. Випуск 2(8), частина 2. С.215-219.

12. Данильчук В. Ф. Особенности формирования и развития туристических предприятий: монограф. Донецк: НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти. 2006. 240 с.
13. Дмитренко А. І. Стратегії антикризової діяльності промислових підприємств // Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ. 2013. № 4 (20). С. 49–53.
14. Дріневський Н. П. До концепції розвитку санаторно-курортної справи в Україні // Медична реабілітація, курортологія і фізіотерапія. 2002. №3 (31). С. 39-42.
15. Зубков А. А., Чібісов С. І. Довідник працівника готельного господарства. К.: Вища школа, 1985. 272 с.
16. Іванова Л. О. Оцінка маркетингових можливостей підприємств готельного господарства в окремих регіонах України // Щорічник наукових праць, вип. XIV. Львів: НАН України ІРД, 2003. С. 230-242.
17. Іванюта С. М. Антикризове управління: навч. посібн. К.: Центр учбової літератури. 2007. 288 с.
18. Кабушкин Н. И., Бондаренко Т. А. Менеджмент гостиниц и ресторанов: учебник для студ. спец. Экономика и управление социально-культурной сферой. 4 изд. Минск: Новое знание, 2003. 368 с.
19. Кирич Н. Б. Антикризова стратегія – умова стабільного розвитку підприємства // Всеукраїнський науково-виробничий журнал “Сталий розвиток економіки”. 2010. № 3. С. 57–62.
20. Кирич Н. Б. Антикризовий менеджмент: підруч. Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя. 2012. 159 с.
21. Косій Т. М. Сучасний стан розвитку готельного господарства України // Матеріали III міжнародної науково-практичної конференції “Індустрія гостинності в країнах Європи”. 4-6 грудня 2018 р. Сімферополь: ВіТроПринт, 2018. С.152-154.

22. Круль Г. Я. Основи готельної справи: навч. посіб. М-во освіти і науки України, Чернівецький нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. К.: Центр учбової літератури, 2011. 367 с.
23. Кудлаєнко С. В. Особливості прояву кризових явищ на вітчизняних підприємствах // Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 6. Т. 1. С. 83–86.
24. Кузнецова Н. М. Основи економіки готельного та ресторанного господарства. К.: Інститут туризму, 1997. 176 с.
25. Мальська М. П., Пандяк І. Р. Готельний бізнес: теорія та практика: підруч. М-во освіти і науки України, Львівський нац. ун-т ім. І. Франка. К.: Центр учбової літератури, 2012. 470 с.
26. Мунін Г. Б., Роглев Х. Й. Управління сучасним готельним комплексом: навч. посіб. К.: Ліра. К, 2005. 520 с.
27. Нечаюк Л. І., Телеш Н. О. Готельно-ресторанний бізнес. Менеджмент: навч. посіб. К.: Центр навч. л-ри, 2003. 348с.
28. Головка О. Організація готельного господарства: навч. посіб.; М-во освіти і науки України; Мукачівський державний університет. К.: Кондор, 2011. 408 с.
29. Пуцентайло П. Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва: навч. посіб. К.: Центр навч л-ри, 2007. 344 с.
30. Роглев Х. Менеджмент готелю: економіко-організаційні аспекти: навч. Посіб.; під ред. Георгій Мунін; Мукачівський державний університет. К.: Кондор, 2011. 442 с.
31. Семенов В. Ф., Бортник Л. В. Франчайзинг як метод організації і розвитку готельного бізнесу. Вісник соціально-економічних досліджень. 2016. Вип. 2 (1). С. 68-75.
32. Шапуров О. О. Сутність, завдання та принципи антикризового управління. Держава та регіони. 2017. № 1. С. 228–232.