

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
 ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
 Кафедра менеджменту та адміністрування

ДИПЛОМНА РОБОТА

Управління якістю надання послуг у закладі харчування «Кафе-піч «Запіканто»

(м. Коломия)»

Назва теми

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 073 Менеджмент

Шифр і назва спеціальності

Освітня програма Менеджмент організацій

Назва

Шифр ДРМО. .01.01.ПЗ

Виконав студент 2 курсу, група МО (н, мб) Дмитро ФІЛАТОВ
Шифр Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник Микола ЙОХНА
Науковий ступінь, звання Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер Олена КОСПОК
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:
 Завідувач кафедри менеджменту Ніла ТЮРІНА
 та адміністрування Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

 202 р.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму

Кафедра менеджменту та адміністрування

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

шифр і назва

Спеціальність 073 Менеджмент

шифр і назва

Освітня програма Менеджмент організацій

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач

кафедри _____

“__”__202__р.

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУФілатова Дмитра Олегович

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема Управління якістю надання послуг у закладі харчування “Кафе-піч “Запiканто”(м. Коломия)”керівник роботи Йохна Микола Антонович, д.е.н, проф. кафедри МА

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 01 липня 2022 р. №83 дод. 162. Строк подання студентом роботи на кафедру 15 грудня 2022 р.3. Вихідні дані до роботи: статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретико-методичні основи управління якістю надання послуг у закладах харчування. 2. Оцінка рівня якості послуг «Кафе-піч «Запiканто». 3. Рекомендації щодо удосконалення управління якістю надання послуг «Кафе-піч «Запiканто».5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Структура системи якості послуг закладу харчування. 2. Підходи до визначення якості послуг. 3. Класифікація видів та методів оцінювання якості обслуговування. 4. Алгоритм управління якістю послуг. 5. Чисельність суб'єктів господарювання у сфері індустрії гостинності у 2018-2021 рр. в Україні та Івано-Франківській області. 6. Основні техніко-економічні показники Кафе-піч «Запiканто». 7. Складові якості послуг кафе-піч «Запiканто». 8. Оцінка культури обслуговування кафе-піч «Запiканто». 9. Концептуальна модель структури внутрішніх стандартів обслуговування. 10. Рекомендації з підвищення якості надання послуг Кафе-піч «Запiканто».

6. Консультанти розділів дипломної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Йохна Микола Антонович, д.е.н, проф. кафедри МА		
2. Дослідницько-аналітичний	Йохна Микола Антонович, д.е.н, проф. кафедри МА		
3. Проектно-рекомендаційний	Йохна Микола Антонович, д.е.н, проф. кафедри МА		
4. Нормоконтроль	Косіюк О.М., ст..викл. каф. МА		

7. Дата видачі завдання 2 вересня 2022р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дипломної роботи	вересень 2022	
2.	Одержання індивідуального завдання	вересень 2022	
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	вересень 2022	
4.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	вересень 2022	
5.	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	вересень 2022	
6.	Підготовка першого розділу	вересень 2022	
7.	Підготовка другого розділу	жовтень 2022	
8.	Підготовка третього розділу	листопад 2022	
9.	Підготовка висновків	листопад 2022	
10.	Задача науковому керівнику	листопад 2022	
11.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	листопад 2022	
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	листопад 2022	
13.	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі	грудень 2022	
14.	Одержання відгуку наукового керівника	грудень 2022	
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	грудень 2022	
16.	Захист дипломної роботи	грудень 2022	

Студент

Підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи

Підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Філатов Д.О. Управління якістю надання послуг у закладі харчування «Кафе-піч «Запіканто» (м. Коломия)». Керівник роботи – д.е.н., професор кафедри МА Йохна М.А. Дипломна робота магістра: 62 с., 12 рисунків, 8 таблиць, 35 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ЯКІСТЬ, ЯКІСТЬ ОБСЛУГОВУВАННЯ, КІЛЬТУРА ОБСЛУГОВУВАННЯ, УПРАВЛІННЯ, ЗАКЛАД ХАРЧУВАННЯ, ПРОДУКЦІЯ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА, ПОСЛУГИ.

Розглянуто теоретико-методичні основи управління якістю обслуговування у закладах ресторанного господарства. Розкрито сутність якості продукції та послуг. Досліджено процес управління якістю продукції та послуг в процесі обслуговування.

З метою проведення аналізу рівня якості Кафе-піч «Запіканто» виконано аналіз сучасного ринку ресторанних послуг України. Проведено аналіз діяльності Кафе-піч «Запіканто». Здійснено оцінку рівня якості обслуговування Кафе-піч «Запіканто». Зроблено відповідні висновки щодо подальшого розвитку закладу.

Для удосконалення управління якістю надання послуг у закладі харчування «Кафе-піч «Запіканто» в роботі представлено комплекс управлінських рішень підвищення ефективності якості обслуговування. Запропоновано розробку внутрішніх стандартів обслуговування підвищення якості культури обслуговування шляхом підвищення кваліфікації працівників.

підпис та П.І.Б.

«_____» _____ 2022 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАДАННЯ ПОСЛУГ У ЗАКЛАДАХ ХАРЧУВАННЯ	6
1.1 Поняття якості послуг у закладах ресторанного господарства	6
1.2 Методи оцінювання якості продукції та послуг у ресторанному господарстві	11
1.3 Управління якістю надання послуг у закладі харчування	16
Висновки до розділу 1	22
2 ОЦІНКА РІВНЯ ЯКОСТІ ПОСЛУГ «КАФЕ-ПІЧ «ЗАПІКАНТО»	24
2.1 Сучасний стан ринку ресторанних послуг	24
2.2 Аналіз діяльності «Кафе-піч «Запіканто»	28
2.3 Оцінка рівня якості надання послуг «Кафе-піч «Запіканто»	35
Висновки до розділу 2	
3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАДАННЯ ПОСЛУГ «КАФЕ-ПІЧ «ЗАПІКАНТО»	42
3.1 Впровадження внутрішніх стандартів обслуговування	42
3.2 Рекомендації щодо удосконалення культури обслуговування у закладах харчування	50
Висновки до розділу 3	55
ВИСНОВКИ	56
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	60

ВСТУП

Сьогодні галузь індустрії гостинності характеризується значними динамічними процесами, за рахунок яких виникають зміни до функціональних вимог щодо параметрів закладів ресторанного господарства, характеризується появою продукції різних національних кухонь, розширюється асортимент додаткових послуг, запроваджуються нові форми та методи обслуговування. Саме ці складні зміни, зумовили зміни вимог до якості продукції та послуг, надавши їм нових характеристик і критеріїв оцінювання.

На сьогоднішній момент акцент в обслуговуванні відвідувачів закладів ресторанного господарства все більше зміщується в бік налаштування відносин з відвідувачами гарних відносин, а саме, ресторани послуги на сьогодні повинні мати не тільки широкий якісний асортимент продукції ресторанного господарства в меню за прийнятними цінами, але й мають бути емоційно привабливими і , перевершувати сподівання гостей. Тому заклад ресторанного господарства повинен постійно вдосконалювати усі ланки процесу обслуговування, а особливо, ті які важливі і необхідні для конкретної цільової аудиторії, та які створюють додаткові цінності продукції чи послугі для споживача.

Управління якістю продукції та послуг у закладах ресторанного господарства – це складний процес, що охоплює організаційний, економічний та соціальний напрями функціонування закладу ресторанного підприємства. Управління якістю ресторанних продукції та послуг – це сукупність взаємопов'язаних складових управління, що орієнтовані на розробку та задоволення вимог до якості ресторанного продукту, яка поєднує в собі організацію харчування та відпочинку з елементами додаткових послуг.

Питання управління якістю обслуговування досліджуються у роботах В.Антонової, Ю. Погорєлов, Г. Какуніна, Є. Короткова, О.Раєвнева,

І.Скавронської, М. Науменко та багато інших.

Метою дипломної роботи магістра є розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управління якістю обслуговування «Кафе-піч «Запіканто» на підставі проведеного аналізу.

Для досягнення мети було поставлено наступні завдання:

- визначити сутність якості обслуговування у закладах ресторанного господарства;
- охарактеризувати структуру якості продукції та послуг ресторанного господарства;
- навести характеристику сучасного стану ринку ресторанних послуг;
- охарактеризувати діяльність «Кафе-піч «Запіканто»;
- дослідити рівень якості обслуговування «Кафе-піч «Запіканто»;
- виявити та обґрунтувати шляхи підвищення ефективності управління якістю обслуговування «Кафе-піч «Запіканто».

Об'єктом дослідження є процеси обслуговування «Кафе-піч «Запіканто», м. Коломия.

Предметом дослідження є процеси управління якістю обслуговування «Кафе-піч «Запіканто».

При написанні дипломної роботи магістра були використані такі основні методи збору інформації, як метод аналізу зібраних даних, метод вивчення документації, для обробки – статистичні та багатопланові аналітичні методи.

Дипломна робота магістра складається з вступу, трьох розділів, висновку, переліку джерел посилання.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАДАННЯ ПОСЛУГ У ЗАКЛАДАХ ХАРЧУВАННЯ

1.1 Поняття якості послуг у закладах ресторанного господарства

У сучасних умовах проблеми якості продукції та послуг у закладах харчування є одним із важливих чинників підвищення рівня життя населення, а також екологічної безпеки.

Якість – це багатозначне комплексне поняття, що характеризує ефективність всіх сторін діяльності суб'єкта господарювання, а саме: стратегічне планування, операційна діяльність, маркетинг тощо [7]. Але найбільш важливішою складовою системи якості виступає якість продукції та послуг, які надаються у закладах ресторанного бізнесу.

Існує багато різних трактувань щодо визначення якості. Згідно стандарту ІСО-8402, розробленого Міжнародною організацією по стандартизації, якість – це сукупність основних властивостей, а також характеристик продукції або послуг, що додають їм здатності задовольняти передбачувані або обумовлені потреби споживачів послуг ресторанного господарства. Цей стандарт також вводить наступні поняття: «забезпечення якості», «управління якістю», а також «спіраль якості» [8].

Основні вимоги, що висуваються до якості на міжнародному рівні, визначені стандартами ІСО серії 9000. Перша редакція міжнародного стандарту ІСО серії 9000 вийшла наприкінці 1980-х років, і свідчила вихід міжнародної стандартизації на істотно новий рівень [8]. Дані стандарти мали відношення до виробничих процесів і сфери управління, встановили певні вимоги до систем забезпечення якості, що, в свою чергу, поклало початок сертифікації систем якості.

В уніфікованому стандарті ІСО 9000:2005 «Якість» тлумачиться як ступінь відповідності сукупності основних властивих характеристик, особливо відмітних властивостей, таким вимогам як потреби або сподівання, що встановлені та є обов'язковими [7].

Згідно міжнародного стандарту ІСО 9000:2005, послуга – це результат щонайменше однієї дії, яка обов'язково має здійснюватися при взаємодії постачальника зі споживачами. Послуга завжди є результатом взаємодії виконавця та його засобів праці із замовником послуг ресторанного господарства [7].

Отже, особливістю поняття «якість послуги» в закладах харчування є те, що вона формується як комплекс поєднання якості продукції та послуг, що в свою чергу складається із таких частин:

- якість процесу (як функціональна якість);
- якість потенціалу (як технічна якість);
- якість культури (як соціальна якість) [9].

Структура системи якості послуг закладу харчування наведена на рисунку

1.1.

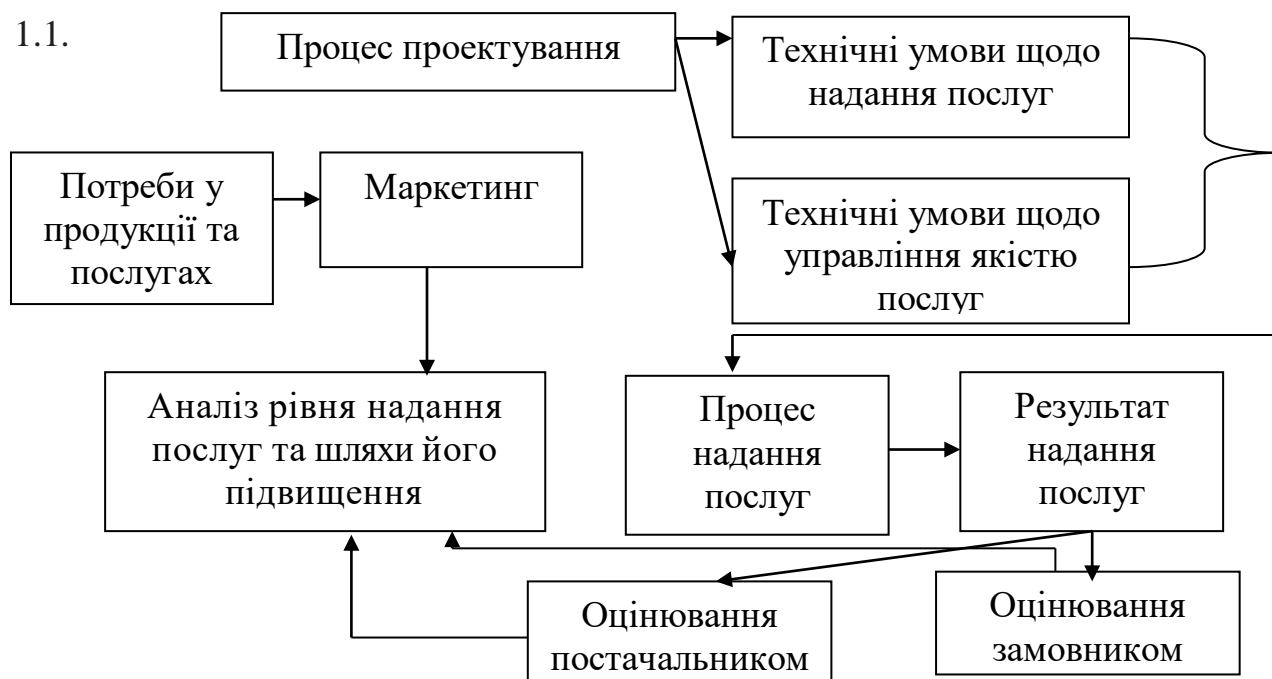


Рисунок 1.1 – Структура системи якості послуг закладу харчування [7]

Формування якості послуг закладу харчування, як видно з рисунку 1.1, розпочинається на стадії проектування якості. Під час дослідження послуг закладу харчування, визначаються технічні, а також економічні принципи.

Якість роботи закладу харчування безпосередньо пов'язана із забезпеченням функціонування суб'єкта господарювання. До цього також відноситься також якість керівництва і управління закладом (планування, організація, аналіз та контроль). Від якості стратегічного планування, а оскільки саме розробка стратегії має найважливіше значення, системи всіх планів, залежить досягнення визначених цілей і якість діяльності закладу харчування.

Поняття якості послуг закладу харчування формувалося під впливом певних історичних та операційних обставин. Це пов'язане з тим, що кожний період розвитку економіки мав свої об'єктивні вимоги до якості послуг обслуговування.

Якість у закладах харчування і замовника є поняттями взаємозалежними. Заклад ресторанного господарства повинен забезпечувати якість протягом усього періоду функціонування і споживання послуг замовником.

Якість надання послуг у закладах харчування може виявлятися лише в процесі споживання ресторанних послуг. Основними (важливими) властивостями для оцінки якості послуг закладу харчування є:

–технічний рівень, який матеріалізує науково-технічні досягнення в послугах;

–естетичний рівень, який пов'язаний з комплексом основних властивостей, що характеризуються естетичними відчуттями і ставленням до послуг в закладах ресторанного господарства (дизайн; оригінальність та гармонійність; відповідність закладу естетичним вимогам, стилю);

–експлуатаційний рівень, що пов'язаний з технічною стороною якості продукції та послуг (матеріально-технічна база, відповідність санітарно-гігієнічним вимогам);

–технічний рівень, який повинен забезпечувати гармонійне поєднання прогнозованих і фактичних споживчих властивостей якості надання ресторанних послуг (надійність, функціональна точність, тривалість терміну надання ресторанної послуги);

–рівень гостинності закладу, який поєднує умови відпочинку, мікроклімат, екологічність та безпека ресторанних послуг.

Поряд з поняття «якість обслуговування» виникає поняття «культура обслуговування». Проблема підвищення культури та якості обслуговування існує не лише у великих закладах, але й в невеликих закладах ресторанного господарства. Наявність високої культури та якості обслуговування завжди має відповідати соціальним та законодавчим запитам держави, буде сприяти створенню позитивного іміджу та зростанню конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства.

Існують різні трактування поняття «культура обслуговування»:

– «культура обслуговування – це система цінностей і переконань, що підтримуються закладом індустрії гостинності, і реалізує ідею про те, що його основною метою є надання споживачу якісних послуг на підставі зазначених правил, процедур, системи заохочень і дій» [12]

– «культура обслуговування – це комплексне поняття щодо рівня фізичного та психологічного комфорту» [11];

– «культура обслуговування – це організаційна культура, яка спрямована на обслуговування споживачів на підставі розроблення визначених правил, процедур, практичних навичок та умінь; яка диктується політикою закладу, що підтримується системою заохочень персоналу обслуговування та сукупністю інших заходів» [13].

Таким чином, у наведених визначеннях поняття «культура обслуговування» відстежується те, що під час її формування у закладі індустрії гостинності дії персоналу повинні бути спрямовані на повне забезпечення комфорту відвідувачів,

отримання якісних послуг відпочинку, харчування, анімації тощо.

До комплексного поняття «культура обслуговування» входять такі складові:

- естетика оформлення закладу, створення комфортних умов обслуговування;
- знання спеціальних правил щодо пропозиції різних страв і напоїв;
- знання правил сервірування столу;
- наявність необхідної кількості столового посуду, приладдя і столової білизни;
- знання технічних навичок і прийомів подачі страв;
- знання та дотримання правил, порядку і черговості обслуговування відвідувачів;
- знання психологічних аспектів особистості та процесу обслуговування відвідувачів;
- знання та дотримання працівниками етичних норм обслуговування;
- безпека відвідувачів та екологічність під час обслуговування [13].

Культура обслуговування має бути спрямована на організацію якісного надання послуг, а також задоволення відвідувачів.

Підхід до формування організаційної культури закладу ресторанного господарства, що орієнтоване на інновації, орієнтований на створення та вдосконалення існуючої організаційної культури, щоб вона сприяла культурним явищам, спрямована на безперервне навчання персоналу з метою реалізації набутих знань, вмінь та навичок.

Формування культури та якості обслуговування в закладі індустрії гостинності передбачає злагоджену діяльність персоналу, що спрямована на забезпечення комфорту гостей, їх задоволення від проживання, харчування, розваг та інших організованих заходів. Передумовами формування високої культури та якості обслуговування є належний рівень організаційної та корпоративної культури, а також відмінна якість продукції та послуг.

1.2 Методи оцінювання якості продукції та послуг у ресторанному господарстві

Поняття «якість» в індустрії гостинності має свої особливості. Можна виділити такі основні підходи до визначення якості послуг.

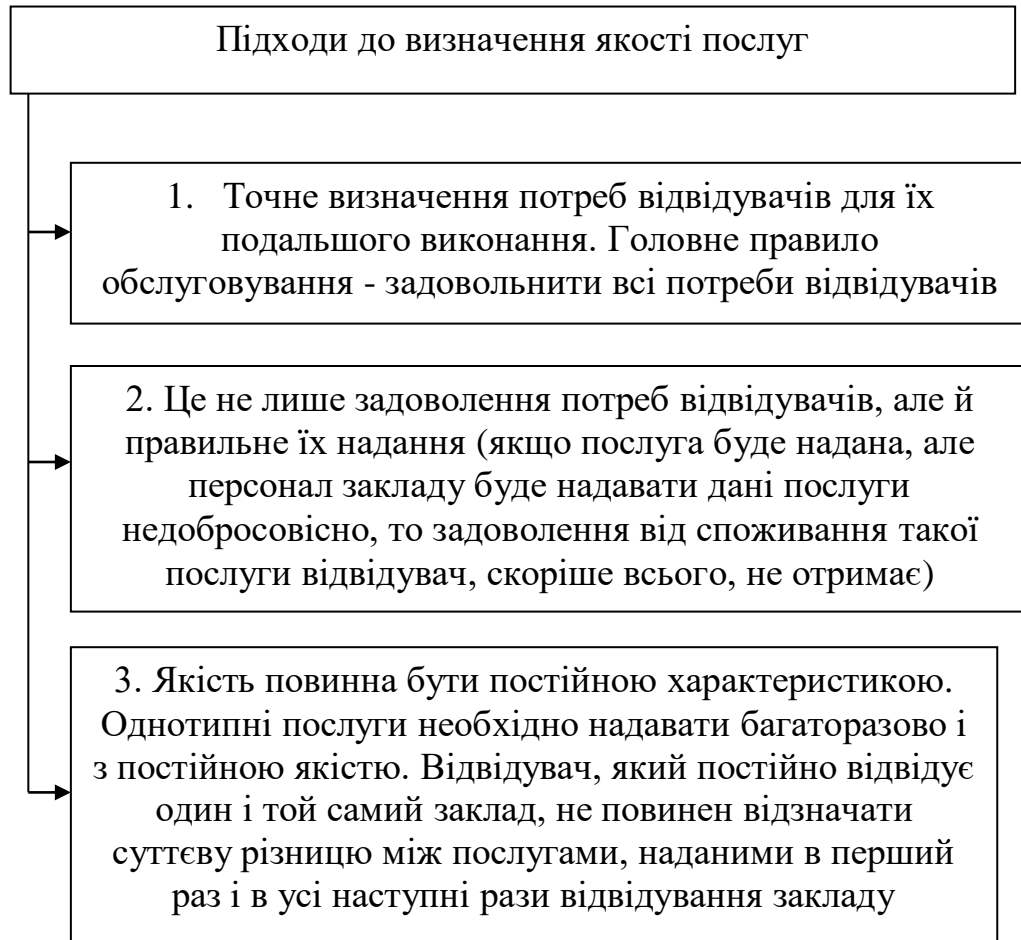


Рисунок 1.2 – Підходи до визначення якості послуг [14]

Проблему надання якісного обслуговування в закладі індустрії гостинності можна вирішити такими способами.

1. Американська модель інтернаціоналізації. У сучасній індустрії гостинності відвідувач може обирати з безлічі закладів, отримуючи якісне і різноманітне обслуговування там, де він вважає за потрібне. На його вибір часто

впливає можливість отримання бажаного рівня сервісу без «будь-яких сюрпризів». Наприклад, мережа ресторанів.

2. Другий напрям використовується переважно незалежними підприємствами сфери ресторанного бізнесу. В основу їх діяльності закладене чітке дотримання параметрів і умов комфортності, які вироблені практикою ресторанного й є універсальними як для готельно-ресторанного комплексу, так і для роботи закладу харчування.

В практиці діяльності закладів харчування використовують два популярних підходи до визначення якості обслуговування. Перший – визначення якості обслуговування закладу на основі оцінки важливих (корисних) властивостей і особливостей, властивих процесу надання послуг. При цьому підході, інформація щодо точного усвідомлення про особливості та властивості наданих послуг, що викликають задоволення відвідувачів, є засобом вимірювання рівня якості. Другий підхід до оцінювання якості обслуговування – оцінка недоліків у процесі обслуговування відвідувачів. Відсутність недоліків – основний шлях досягнення високого рівня якості.

Незалежно від зусиль закладу ресторанного господарства, навіть у найбільш організованому закладі може з'явитися відвідувач, який незадоволений послугами, тому головною ідеєю управління якістю є орієнтація на відвідувача та повне забезпечення його вимог.

Якість послуги індустрії гостинності потрібно розглядати як єдність трьох складових частин (рисунок 1.3).

Інколи, помилково існує враження, що послуги індустрії гостинності задовольняють потреби нижчого рівня піраміди потреб Маслоу – фізіологічні потреби (потреби сну й голоду), що доповнюються лише потребою в безпеці відвідувача або його майна.

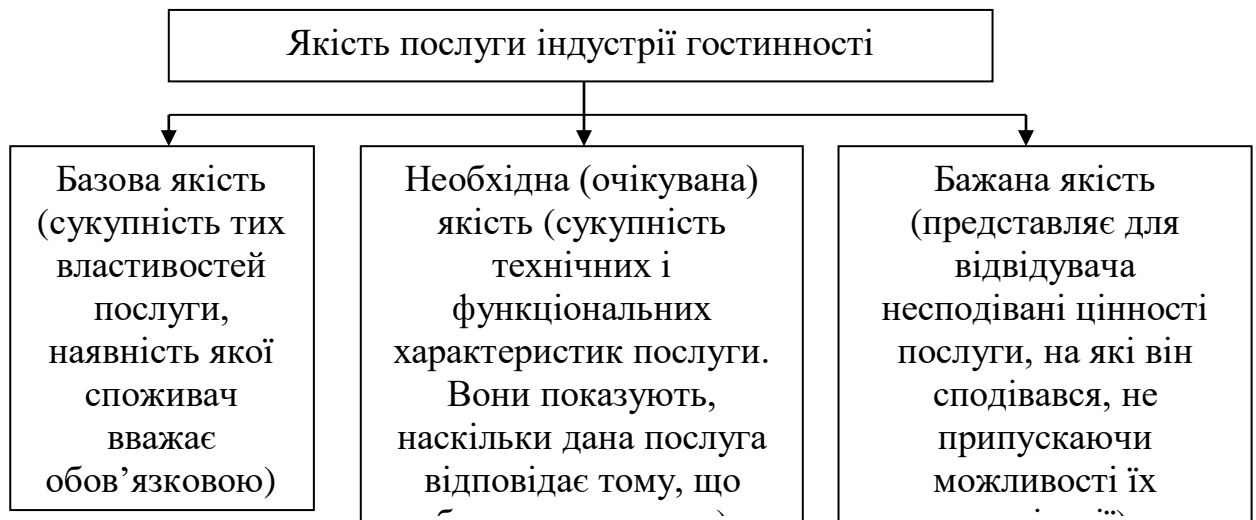


Рисунок 1.3 – Структура якості послуг індустрії гостинності [14]

Залежно від ознаки класифікації продукції та послуги, відповідають різні типи показників якості.

Таблиця 1.1 – Основні показники якості

Ознака класифікації	Типи показників
1	2
Значущість під час оцінки якості	– основні; – додаткові
По відношенню до властивостей продукції	– патентно-правові; – економічні; – технологічність; – ергономічність; – стандартизація; – призначення
За кількістю відображених властивостей	– одиничні; – комплексні
За стадією визначення	– проектні; – виробничі; – експлуатаційні; – прогнозовані
За розміром відображених величин	– Абсолютні – Приведені

Продовження таблиці 1.1

1	2
За методом визначення	<ul style="list-style-type: none"> – інструментальні; – розрахункові; – статистичні; – органолептичні; – експертні; – соціологічні; – комбіновані;

*сформовано за [11-14]

Формування показників оцінювання якості обслуговування закладі харчування є досить складним процесом, оскільки такі послуги є комплексними і не піддаються однозначному виміру, а тому, підлягають поділу на більш прості об'єкти.

Основними критеріями якості обслуговування закладі харчування є комплексність послуги (рівень задоволення потреб відвідувачів), якість послуги (результативність обслуговування), якість праці персоналу (професійність, рівень кваліфікації), якість матеріально-технічної бази закладу харчування. До показників якості обслуговування закладу індустрії гостинності можна віднести комплексність обслуговування, якість роботи персоналу закладу, якість інтер'єру для забезпеченню процесу надання послуги.

Класифікація методів або інструментів контролю якості наведена в таблиці 1.2.

Оцінку якості обслуговування в закладах харчування залежно від системи показників або за їх видом можна розділити на диференційовані, комплексні та змішані. В процесі аналізу якості обслуговування потрібно керуватися таким принципом, що думка відвідувача про якість наданих ресторанних послуг є основною. Тому, основним методом збору інформації, необхідної для проведення аналізу якості обслуговування, повинен стати анкетний метод.

Таблиця 1.2 – Класифікація видів та методів оцінювання якості обслуговування [14]

Прямого розрахунку за кінцевим результатом (економічний)		Параметричні за параметрами та відповідним методам оцінки	
За економічною ефективністю для суб'єкта, що створює якість	За економічною ефективністю для суб'єкта, який споживає якість	Розрахункові	Експертні
Алгоритм	Алгоритм	Оцінка «жорстких параметрів» (оцінка одиничних параметрів якості; оцінка посередників; оцінка рівня конкуренції; індексна оцінка; комплексна оцінка; оцінка ринків; рейтинги)	Оцінка «менш жорстких параметрів» (естетичних, ергономічних)
Визначення корисного ефекту для виробника	Визначення корисного ефекту для користувача		
Визначення витрат на розробку та впровадження	Визначення загальних витрат користувача		
З іншого боку			
Методи оцінки якості			
Диференціальні		Комплексні (включаючи диференціальну оцінку)	

Також на вибір методу впливають критерії, за якими оцінюється якість ресторанних послуг (рисунок 1.4).



Рисунок 1.4 – Критерії якості ресторанних послуг

Розробка системи якісного обслуговування є обов'язковою умовою ефективної діяльності закладів індустрії гостинності. Якість обслуговування є важливим інструментом у боротьбі за конкурентоспроможну позицію на ринку послуг. Саме послуга, як невід'ємна складова функціонування закладів індустрії гостинності є систематичною цілеспрямованою діяльністю, результатом якої є задоволення потреб відвідувачів не тільки на базовому рівні (фізіологічні потреби), але й потреб вищого рівня, що обумовлює комплексність під час оцінювання. Проблема незадоволеності ресторанными послугам призводить до втрати реальних та потенційних відвідувачів, а також бажаної частки ринку. Саме тому досить важливо точно та своєчасно виявляти бажання й очікування своїх цільових клієнтів.

1.3 Управління якістю надання послуг у закладі харчування

Для реалізації принципів підвищення якості послуг у закладах харчування необхідний системний механізм, що визначає порядок управлінського персоналу закладів індустрії гостинності, що спрямований на підвищення якості комплексу послуг закладу (рисунок 1.5).

Необхідним компонентом зазначеного механізму є управлінський, який передбачає особливу відповідальність керівників закладів харчування за проведення заходів у сфері підвищення та ефективності якості послуг і реалізацію управлінського потенціалу.



Рисунок 1.5 – Структура механізму підвищення якості послуг у закладах харчування [14]

Під час оцінювання ефективності управлінського потенціалу доцільно використовувати американський і європейський досвід, здійснюючи аналіз за наступними характеристикам:

- організаторські здібності;
- стиль спілкування і керівництва;
- вектори спрямованості особистості (на справу, на спілкування тощо);
- комунікабельність;
- рівень інтелекту;
- креативність;
- психологічний статус;
- рівень агресивності;

- самооцінка і рівень прагнень;
- рівень суб'єктивного контролю;
- тривожність і впевненість у собі тощо.

Для ефективної реалізації механізму підвищення якості послуг у закладах харчування необхідне дотримання всіх принципів управління, виконання спеціалізованих функцій управління, застосування ефективного прогресивного інструментарію управління. Тільки взаємодія з динамічним зовнішнім середовищем передбачає рух ресурсів в напрямі розвитку, що вимагає врахування потреб відвідувачів, підвищення конкурентоспроможності та якості продукції та послуг, формування ефективної цінової політики закладу.

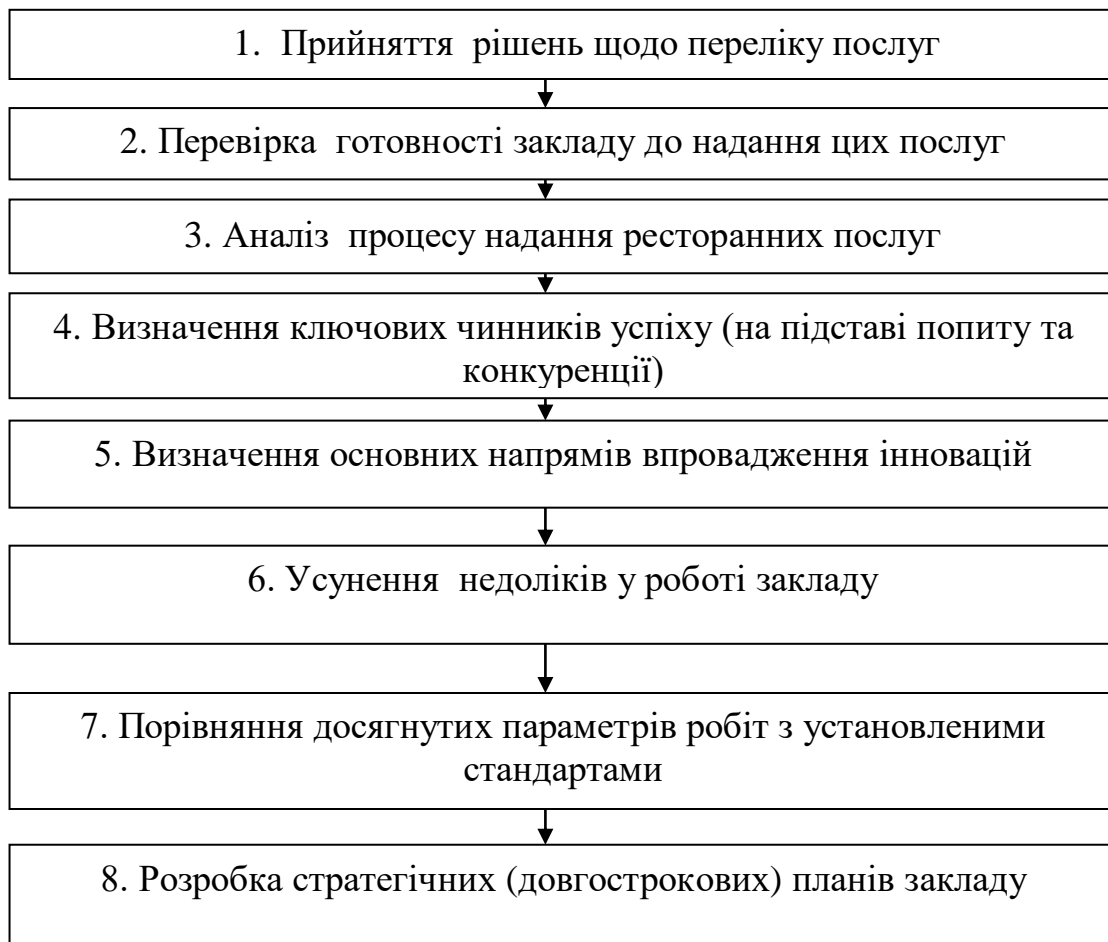


Рисунок 1.6 – Алгоритм управління якістю послуг

Підсумкова оцінка якості послуги закладу індустрії гостинності складається в кінці процесу обслуговування та виражається в отриманні індивідуальної вигоди. Судження відвідувача про якість послуг формується виходячи зі суб'єктивного власного досвіду та спостережень, що підтверджується за допомогою аналізу та оцінювання поведінки безпосередніх партнерів у процесі взаємодії.

Отже, для ефективного функціонування системи якості обслуговування, необхідно:

- здійснювати управління взаємовідносинами з постачальниками з метою своєчасного постачання продукції зазначеної якості, згідно норм НАССР (система аналізу ризиків, небезпечних чинників і контролю критичних точок);

- будувати ефективні відносини зі споживачами послуг закладу ресторанного господарства;

- використовувати передові засоби мотивації для персоналу закладу ресторанного господарства;

- здійснювати навчання, підготовку та перепідготовку персоналу щодо професійної діяльності та питань управління якістю надання послуг;

З 70-80 років розпочався перехід від тотального управління якістю до тотального менеджменту якості (TQM – Total Quality Management). В даний момент з'явилася серія нових міжнародних стандартів щодо системи якості продукції та послуг.

Система TQM – це комплексна система, що орієнтована на постійне поліпшення якості, мінімізацію операційних витрат, а також постачання продукції точно в термін. Основна філософія тотального управління якістю базується на тому, що поліпшенню якості немає межі. Щодо якості діє цільовий принцип: мінімум (0) помилок, усунення непродуктивних витрат, орієнтація на постачання продукції ресторанного господарства – точно у визначений термін. Але при цьому виникає проблема, як досягти встановлених меж, підтримуючи нормальне

функціонування закладу, а також орієнтуватися на постійний розвиток. Такий підхід отримав назву «постійне поліпшення якості» (quality improvement) [9].

Для успішного функціонування закладу ресторанного бізнесу, необхідне формування та підтримку ефективної системи управління, складовою частиною якої виступає управління якістю [12]. Аналіз умов запровадження ISO: 9000 показує можливість та доцільність застосування в певному закладі ресторанного господарства існуючих стандартів.

Аналіз умов запровадження доцільно проводити за такими основними напрямками як:

- аналіз діючої системи якості в закладах харчування. Діяльність з розробки та впровадження системи управління якістю нормативної та технічної документації, що встановлює вимоги до технічного рівня та рівня якості ресторанної продукції, технологічних процесів приготування всіх страв, а також регламентує порядок здійснення контролю якості, перевірок продукції та приготованих страв;

- аналіз відповідності стану технологічних процесів приготування страв, повноти та правильності проведення контролю страв із меню;

- аналіз стану обладнання у виробничих в закладах харчування, технологічного оснащення, інструментів, енергоносіїв тощо;

- аналіз стану роботи метрологічного забезпечення в закладах харчування;

- аналіз виконання плану поставок, а також якості сировини, напівфабрикатів, матеріалів, що використовуються у виготовленні страв згідно меню;

- аналіз забезпечення в закладах харчування кадрами, та порядок підготовки, перепідготовки та підвищення їх кваліфікації, який проводиться на основі даних перевірок діяльності усіх підрозділів в закладах харчування, які мають вплив на якість продукції;

- під час обстеження в закладах харчування для отримання даних

використовуються нормативна, технічна, планова, звітна документація, статистичні дані, безпосередні спостереження та опитування фахівців закладів [15].

На підставі аналізу економічних, організаційних та технічних умов впровадження ISO: 9000 складається звіт, який в далі стає базою для визначення керівництвом в закладах харчування політики та цілей у сфері якості. Проведений аналіз оцінки якості буде сприяти підвищенню ефективності навчання персоналу закладу харчування у сфері якості. Навчання та стажування працівників має провадитися висококваліфікованими фахівцями, які мають достатній досвід практичної роботи у сфері розробки систем управління якістю в закладах харчування. Також акцентується увага на доцільності залучення кваліфікованих фахівців для надання консалтингових послуг під час створення системи управління якістю обслуговування: практика свідчить, що персонал в закладах харчування не завжди може виконати цю складну роботу власними силами.

Під час розробки політики в сфері якості доцільно враховувати наступне:

- очікуваний ступінь задоволеності споживачів ресторанних послуг;
- перспективи подальшого вдосконалення, які необхідні для успішної діяльності закладу;
- підвищення кваліфікації персоналу закладу харчування;
- ресурси, які необхідні для виходу за межі вимог ISO: 9000;
- потреби, а також сподівання інших зацікавлених сторін в сфері обслуговування;
- потенційний внесок постачальників та партнерів сфери індустрії гостинності [16].

Отже, що високоякісне обслуговування не завжди входить в пріоритети власників закладів харчування, що є однією із помилок, яку допускають ресторатори. Власник закладу та управлінський персонал усіма своїми діями повинен показувати орієнтуватися на підвищення рівня обслуговування. Саме

уважне, доброзичливе та швидке обслуговування, а також висококваліфікований персонал – не лише прибуток для закладу, а й додаткові засоби для збільшення кількості потенційних відвідувачів. Потрібно враховувати, що комфорт і сервіс закладу харчування, це не те, що про них думають інші ресторатори, а те, що про них думають відвідувачі.

Висновки до розділу 1

Якість та культура обслуговування має бути спрямована на організацію якісного надання послуг, а також задоволення відвідувачів.

Підхід до формування організаційної культури закладу ресторанного господарства, що орієнтоване на інновації, орієнтований на створення та вдосконалення існуючої організаційної культури, щоб вона сприяла культурним явищам, спрямована на безперервне навчання персоналу з метою реалізації набутих знань, вмінь та навичок.

Формування культури та якості обслуговування в закладі індустрії гостинності передбачає злагоджену діяльність персоналу, що спрямована на забезпечення комфорту гостей, їх задоволення від проживання, харчування, розваг та інших організованих заходів. Передумовами формування високої культури та якості обслуговування є належний рівень організаційної та корпоративної культури, а також відмінна якість продукції та послуг.

Розробка системи якісного обслуговування є обов'язковою умовою ефективної діяльності закладів індустрії гостинності. Якість обслуговування є важливим інструментом у боротьбі за конкурентоспроможну позицію на ринку послуг. Саме послуга, як невід'ємна складова функціонування закладів індустрії гостинності є систематичною цілеспрямованою діяльністю, результатом якої є

задоволення потреб відвідувачів не тільки на базовому рівні (фізіологічні потреби), але й потреб вищого рівня, що обумовлює комплексність під час оцінювання. Проблема незадоволеності ресторанными послугам призводить до втрати реальних та потенційних відвідувачів, а також бажаної частки ринку. Саме тому досить важливо точно та своєчасно виявляти бажання й очікування своїх цільових клієнтів.

Для ефективною реалізації механізму підвищення якості послуг у закладах харчування необхідне дотримання всіх принципів управління, виконання спеціалізованих функцій управління, застосування ефективного прогресивного інструментарію управління. Тільки взаємодія з динамічним зовнішнім середовищем передбачає рух ресурсів в напрямі розвитку, що вимагає врахування потреб відвідувачів, підвищення конкурентоспроможності та якості продукції та послуг, формування ефективною ціновою політики закладу.

2 ОЦІНКА РІВНЯ ЯКОСТІ ПОСЛУГ «КАФЕ-ПІЧ «ЗАПКАНТО»

2.1 Сучасний стан ринку ресторанних послуг

В сучасних умовах господарювання частково зменшилась загальна кількість закладів харчування, а саме стосовно місць розташування, навчання персоналу ресторанного господарства, погіршення показників використання трудових, матеріальних та фінансових ресурсів, збільшення плинності кадрів в цій галузі, зниження загального рівня кваліфікації. Але виникають нові тенденції розвитку закладів ресторанного бізнесу, які обумовлені потребами ринку та економічними інтересами партнерів.

На даний момент ресторанний бізнес виступає як найбільш перспективна, самостійна господарська діяльність, метою якої є отримання доходу за рахунок задоволення потреб споживачів шляхом організації виготовлення, реалізації та споживання ресторанної продукції та послуг.

Суттєві зміни відбуваються також серед функцій, які виконують на ринку товарів та послуг заклади ресторанного бізнесу. Раніше головними характеристиками вважалися операційні, торгівельні функції і організація споживання їжі, то вже в сучасних умовах формується нова функція – забезпечення надання послуг відпочинку та дозвілля відвідувачів, що задовольняє потреби у спілкуванні, культури та розваг.

Глобалізаційні процеси та розвиток ринкових відносин в Україні завжди вимагають уточнення місії закладів ресторанного бізнесу – задоволення сподівань потреб споживачів в наданні різноманітних ресторанних послуг, у екологічно-безпечних, якісних продуктах, формування високої культури обслуговування та культура харчування, дозвілля та відпочинок населення.

Згідно даних Державної Служби Статистики України можна спостерігати тенденцію до скорочення закладів мережі ресторанного бізнесу. Протягом 2018-2020 роки кількість закладів ресторанного бізнесу зменшилась до 15,5 тис., а кількість місць у них - до 1348 тис., що обумовлено декількома причинами: стратегія соціальної невизначеності науково-технічного, економічного та політичного розвитку; зниження доходів населення; використання в ресторанах застарілого, енергоємного обладнання та устаткування тощо [24].

Протягом цього періоду значно зменшилась мережа закритих закладів в різних організаціях, порівняно з загальнодоступною мережею закладів харчування через нестачу державного фінансування та неможливість підтримувати належний рівень сервісу тільки за рахунок основних суб'єктів ресторанного бізнесу.

В середньому по Україні у 2021 р. до 11 тис. грн. населення припадало на 6 закладів громадського харчування та 332 місця. В Європі на одне місце в закладах харчуванні припадає 9 осіб, а в Україні – 32, що свідчить про великі перспективи розвитку галузі. Порівняно з 2018 роком пропозиція закладів ресторанного бізнесу скоротилася на 29,3%, а місць у них зменшилася на 16,7% [24].

Ресторанний бізнес є досить важливою ланкою в індустрії гостинності. Незмінним чинником у розвитку та становленні мережі послуг ресторанного бізнесу, є популяризація туризму. Україна має досить багаті туристично-рекреаційні ресурси, розгалужену мережу туристичних зв'язків та розташована в центрі Європи. У процесі розвитку економіки туризм стає масовим, починає охоплювати всі верстви населення, приваблювати іноземних туристів. Ця тенденція повинна зберігатися і у майбутньому, через входження України у світову економіку.

У сучасній економіці України індустрія гостинності відіграє значну роль. У 2021 р. ринок закладів ресторанного господарства оцінюється в 1,85 млрд. доларів, з яких 36% загальної суми належить столиці України Києву. За кожного клієнта на ринку ресторанних послуг України конкурують приблизно 7500 ресторанів.

Для отримання конкурентної переваги і підвищення ефективності функціонування, заклади харчування повинні намагатися суттєво покращувати якість обслуговування.

Таблиця 2.1 – Чисельність суб'єктів господарювання у сфері індустрії гостинності у 2018-2021 рр. в Україні та Івано-Франківській області

	Кількість суб'єктів господарювання				
	усього, од.	підприємства		фізичні особи підприємці	
		од.	% до заг.к-ті	од.	% до заг.к-ті
2019 рік					
Усього суб'єктів господарювання різних галузей економіки :	1941701	380673	100	1561028	100
в.т.ч. тимчасове розміщення й організація харчування	69689	7885	2,1	61804	4
Усього суб'єктів господарювання в Івано-Франківській області:	63402	7864	100	55538	100
в.т.ч. тимчасове розміщення й організація харчування	2003	127	1,6	1876	3,4
2020 рік					
Усього суб'єктів господарювання різних галузей економіки :	1973652	373897	100	1599755	100
в.т.ч. тимчасове розміщення й організація харчування	71748	7697	2,1	64051	4
Усього суб'єктів господарювання в Івано-Франківській області:	63880	7654	100	56226	100
в.т.ч. тимчасове розміщення й організація харчування	2143	119	1,5	2024	3,6
2021 рік					
Усього суб'єктів господарювання різних галузей економіки :	2006352	383597	100	1622755	100
в.т.ч. тимчасове розміщення й організація харчування	73268	7717	2,2	65551	4,1
Усього суб'єктів господарювання в Івано-Франківській області:	64747	7751	100	56996	100
в.т.ч. тимчасове розміщення й організація харчування	2373	142	1,7	2231	3,9

Аналізуючи динаміку кількості суб'єктів господарювання в економіці України у 2019-2021 рр., можна спостерігати тенденцію збільшення їх кількості: у 2020 році в порівнянні з 2019 роком зростання показника відбулось на 5,7 %.

У 2021 році в порівнянні з 2020 цей показник зріс на 1,8 %. Така ж динаміка відстежується і у Івано-Франківській області: у 2020 році кількість суб'єктів господарювання зросла на 3,5 % в порівнянні з 2019 роком, а у 2021 році динаміка становила 0,8 % в порівнянні з 2020 роком. Динаміка кількості організацій харчування в Івано-Франківській області мала тенденцію до зростання. Так у 2020 році показник збільшився на 12,2 % в порівнянні з 2019 роком, у 2021 році - на 7,1 % в порівнянні з 2020 роком. Отже, ресторанний бізнес лишається привабливою сферою підприємницької діяльності у Івано-Франківській області.

Власники закладів ресторанного господарства в Україні розуміють, що сьогодні виживання в глобальному конкурентному середовищі і успіху вони повинні надавати найкращі ресторанні послуги.

Однак, у ресторанній індустрії нашої країни є декілька проблем, які не реалізовані, як-от: послуга надається не так, як обіцяють за її ціною. Результати окреслюють ряд корисних наслідків для менеджерів, щодо сприйняття гостей щодо якості обслуговування.

Що ж стосується закордонного ресторанного бізнесу, маркетингові послуги на міжнародному рівні вимагають від закладів ознайомлення зі ставленням відвідувачів різними умовами обслуговування в різних культурах. При цьому не обхідно використовувати показники обслуговування, що встановлені для якісного надання послуг в різних культурах.

Сучасне обслуговування – головний чинник, що впливає на вибір закладу ресторанного господарства, адже на ринку ресторанних послуг можна знайти подібні послуги в інших закладах, тому при виборі закладу вирішальним фактором виступає саме якість наданого сервісу, а не асортимент та ціна. Для того, аби залучити нових відвідувачів, персонал закладу має володіти сучасними

знаннями та практичними навичками, тобто, стандартами якості обслуговування, уміння їх зарекомендувати і продати.

2.2 Аналіз діяльності «Кафе-піч «Запіканто»

Кафе-піч «Запіканто» розташоване вул. Гетьмана Івана Мазепи, 78-А, м. Коломия Івано-Франківської області. Недалеко від центру міста з самого ранку і до пізнього вечора свої двері відкриває кафе-піч «Запіканто». В закладі готують їжу тільки зі свіжих домашніх продуктів, у справжній печі на дровах. В Кафе завжди можна замовити запечене м'ясо, птицю, рибу і картоплю на день народження, весілля, вечірку або просто для гарного вечора вдома або прийти та смачно поїсти. Кафе-піч «Запіканто» пропонує різні види бургерів, картоплю «фрі», прохолодні напої і смачне європейське морозиво. Загальна характеристика кафе наведена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Загальна характеристика кафе-піч «Запіканто»

Показники	Характеристика
Назва та юридична адреса	Кафе-піч «Запіканто», м. Коломия Івано-Франківської області
Форма власності	Приватне підприємство
Структура управління	Лінійна
Дата заснування підприємства, введення в експлуатацію	2020 р.
Рівень комфорту	Друга категорія
Специфіка закладу:	Безкоштовний WI-FI паркінг
Кількість поверхів	1
Архітектурне та об'ємно-планувальне рішення будівлі	Окрема будівля

Кухня	Українська, європейська
-------	-------------------------

Організаційна структура управління кафе-піч «Запіканто» представлена на рисунку 2.1.

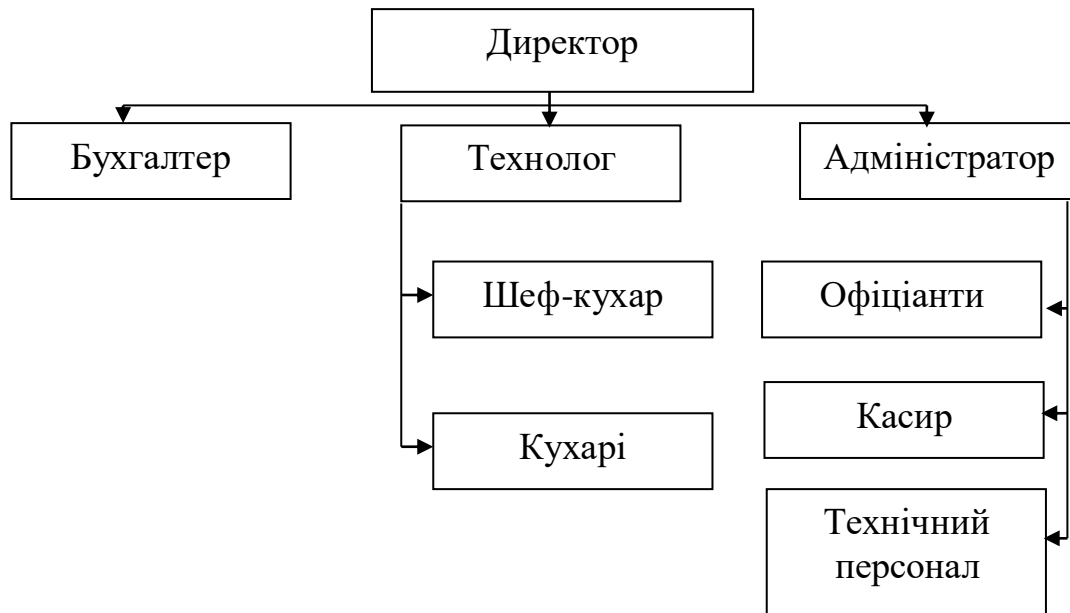


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління Кафе-піч «Запіканто»

Організаційна структура Кафе-піч «Запіканто» є лінійною, яка характеризується формуванням чітких вертикальних зв'язків між структурними елементами закладу, єдністю і чіткістю організаційно-розпорядчого впливу та узгодженістю дій персоналу. Дана структура висуває досить вагомі вимоги до керівника (власника) закладу, який повинен володіти широким спектром знань і досвіду щодо застосування управлінських функцій та сфер діяльності закладу, що, в свою чергу, знижує можливості власника ефективно управляти закладом. Аналіз меню закладу показав, що загальна кількість страв, які відображені в меню складає 30-40 одиниць. В таблиці 2.3 наведено асортименту політику Кафе-піч «Запіканто». Заклад спеціалізується на приготуванні м'яса птиці, риби в справжній дров'яній печі. Крім того, у кафе-печі відвідувачі можуть скуштувати копчену

рибу, приготовлену у власній копильні на фруктових гілках. Також є окреме фаст-фуд-меню.

Таблиця 2.3 – Аналіз асортиментної політики Кафе-піч «Запіканто»

Асортиментна група	Кількість страв в асортиментній групі	Середня ціна страви, грн
ребра свині запечені в печі на дубових дровах	2	146,9
курка запечена в печі на дубових дровах	2	122,9
крильця курячі запечені в печі на дубових дровах	2	131,7
ніжка куряча запечена в печі на дубових дровах	2	95,7
скумбрія запечена в печі на дубових дровах	2	170,3
короп запечений в печі на дубових дровах	3	136,5
тунець запечений в печі на дубових дровах	2	152,8
картопля запечена в печі на дубових дровах з грудинкою	4	35,6
соус фірмовий «запіканто»	5	10,2
гамбургер	2	31
чізбургер	2	35
бургер «запіканто»	2	40
картопля фрі	2	22
млинці в асортименті	6	24
Вареники в асортименті	8	25
Пельмені	3	31
Канাপки в асортименті	10	25
Хот-дог	2	25
Шаурма	2	35
Холодні напої	10	15
Гарячі напої	8	21
Інше	15	32
Всього	96	-

З даних таблиці 2.3 можна побачити, що середня ціна страв включених в меню складає 85,5 грн., найдорожчими є страви свині ребра, скумбрія, короп, тунець запечені на дубових дровах. Але, під час досліджень було виявлено, що

найбільшими попитом серед відвідувачів користуються страви, які відносять до фаст-фуд меню. Найменша середня ціна належить млинцям та вареникам в асортименті, що собівартістю даних страв. Керівництво Кафе-піч «Запіканто» впроваджує послуги – організація продукції «на виніс».

Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності Кафе-піч «Запіканто» за 2020-2021 рр.наведена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Основні техніко-економічні показники Кафе-піч «Запіканто»

Показник	2020 р.	2021 р.	Темп змін, %
1. Чистий дохід від реалізації послуг та товарів тис. грн.	498,5	535,2	107,36
2. Собівартість реалізованої продукції тис. грн	492,8	527,6	107,06
3. Прибуток від реалізації продукції тис. грн	5,7	7,6	133,33
4. Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн.	0,94	0,94	100,88
5. Чисельність працівників, осіб	12	13	108,33
6. Середньомісячна заробітна плата, грн.	9345	12423	132,94
7. Обсяг продажів на одного працюючого, тис. грн./ос	7,38	10,40	141,02
8. Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн.	45,7	47,3	103,50
9. Фондовіддача, грн.	1,94	2,86	147,60
10. Рентабельність продукції %	6,88	5,96	

Динаміку чистого доходу та собівартості реалізованої продукції представимо за допомогою рисунку 2.2.

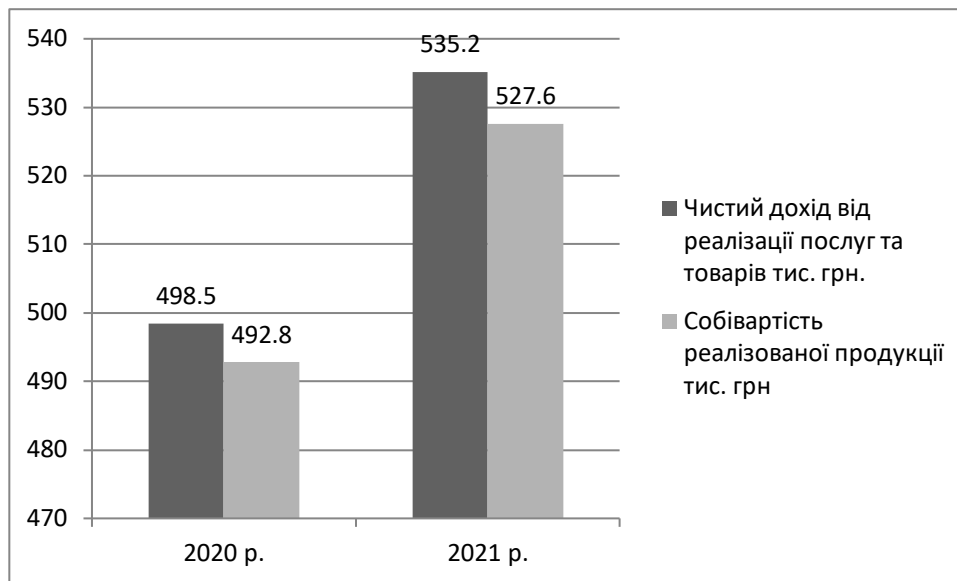


Рисунок 2.2 – Динаміка чистого доходу та собівартості реалізованої продукції за 2020-2021рр.

Можна побачити, що зазначені показники змінюються схожими темпами, але собівартість змінюється дещо повільніше, що є позитивним явищем.

Чисельність працівників збільшилась на 1 особу, що склало 8,33%. Показник витрат на 1 грн. реалізованої продукції лишається незмінним.

У Кафе-піч «Запіканто» надаються такі послуги ресторанного господарства:

- послуги харчування;
- послуги з виготовлення продукції ресторанного господарства;
- послуг реалізації продукції ресторанного господарства;
- послуги з організації споживання продукції й обслуговування;
- послуги з організації дозвілля;
- інші послуги.

Послуги харчування – це послуги з виготовлення продукції ресторанного господарства, її реалізації і організації споживання відповідно до класу та типу закладу.

Послуга харчування кафе являє собою послугу з виготовлення, реалізації та організації споживання широкого асортименту страв і виробів виготовлення усіх основних груп з різних видів сировини, покупних товарів, що надається кваліфікованим персоналом в умовах визначеного рівня комфорту та матеріально-технічного оснащення в поєднанні з організацією дозвілля.

В Кафе-піч «Запіканто» надаються послуги з виготовлення продукції ресторанного господарства за замовленнями відвідувачів, в тому числі, в складному виконанні та додатковою організацією продажу продукції ресторанного господарства на «виніс».

Послуги з виготовлення продукції ресторанного господарства в Кафе-піч «Запіканто», мають деякі особливості. А саме, в кафе страви для звичайного споживання, для святкувань можуть відрізняти за технологією та масштабами приготування. Для виготовлення продукції ресторанного господарства на замовлення, можуть використовуватися різні технології маринування, а також можуть додаватися різні соуси. Застосовуються різні технології приготування (копчення): гарячого та холодного копчення. Тобто для приготування цих страв необхідні певні знання та вміння. Виготовленням продукції ресторанного господарства займаються кваліфіковані фахівці. Послуги надаються якісно і вчасно.

Послуги з організації споживання й обслуговування. Як і в звичайному закладі ресторанного господарства, у Кафе-піч «Запіканто», наявні всі необхідні умови для організації споживання страв: наявність всіх торговельних приміщень, вестибюльна група приміщень (туалет, гардероб, вестибюль тощо). За 4-х, 6-ти, 8-ми, 12-тимістними столиками розміщуються відвідувачі на зручних стільцях. Для постійних відвідувачів передбачена дисконтна система знижок. Кафе-піч «Запіканто» організовує свята, торжества, фуршети, дитячі свята тощо, забезпечує всі умови для проведення на достатньому рівні.

Послуги з реалізації кулінарної продукції передбачають реалізацію продукції ресторанного господарства поза закладом.

Послуги з організації дозвілля. У Кафе-піч «Запіканто» послуги з організації дозвілля відповідають його стилю. В ресторані передбачено наступні розваги: караоке і ТВ/великий екран, танцпол, грає національна сучасна музика.

Кафе-піч «Запіканто» має наступний спектр додаткових послуг:

- безкоштовна автостоянка, яка охороняється;
- дисконтна система знижок;
- оренда залів для проведення зібрань;
- гарантоване збереження особистих речей відвідувачів передбачено у гардеробі, за збереженість речей несе відповідальність гардеробник;
- надання детальної інформації про заклад і його послуги на сайті в Internet.

Робота Кафе-піч «Запіканто» починається з десятої години і закінчується о 22 годині вечора.

Над входом Кафе-піч «Запіканто» влаштований виносний козирок. Це одна з ознак турботи про відвідувачів закладу. У дощову або снігову погоду під ним можна обтрусити парасольку та привести в порядок взуття.

Зал Кафе-піч «Запіканто» - це основне приміщення, де обслуговуються відвідувачі. Зал Кафе-піч «Запіканто» має затишну розташовує до відпочинку обстановку, одна стіна розмальована у світлих тонах, а інша прикрашена в національному стилі, гармонійне поєднання кольору штор, скатертин та меблів створюють затишну атмосферу. При проведенні банкетів прямокутні та квадратні столи можуть розташовуватися за бажанням клієнта. У Кафе-піч «Запіканто» кілька видів столів, що надає можливість компонувати, з метою раціонального використання площі залу.

Інтер'єр Кафе-піч «Запіканто» - це свого роду ансамбль в національному стилі, єдність стилю в інтер'єрі закладу досягається співвідношенням об'ємно-

просторового рішення, прийомів освітлення і декоративних елементів, колірної композиції.

Відомо, що від інтер'єру закладу багато в чому залежить не тільки настрої відвідувачів, а ще й умови праці персоналу, культура і якість обслуговування, а саме, крім естетичних функцій інтер'єр виконує ще й ергономічні: забезпечує оптимальні умови для обслуговування, створює відповідний рівень комфорту.

Основні принципи інтер'єру Кафе-піч «Запіканто» - комплексність і національні традиції в оформленні. Інтер'єр закладу включає об'ємно-просторове, планувально-технологічне рішення приміщень, їх освітлення, колір, оздоблювальні матеріали, декоративні елементи, розміщення та оформлення різного спеціалізованого обладнання, меблів, посуду.

Специфіка Кафе-піч «Запіканто» підкреслюється в оформленні інтер'єру.

Раціональна організація матеріально-технічного постачання в значній мірі визначає на підприємстві рівень використання засобів виробництва, ріст продуктивності праці, збільшення прибутку і рентабельності, зниження собівартості продукції. Цим визначається роль і значення матеріально-технічного постачання на підприємстві.

Забезпечення виробництва необхідними матеріальними ресурсами є початковим ланцюгом операційного процесу. Основним завданням закладу харчування з організації і управління матеріально-технічним забезпеченням є своєчасне, безперебійне та комплексне забезпечення необхідними матеріальними ресурсами процесів виготовлення продукції ресторанного господарства.

До основних функцій забезпечення необхідними матеріальними ресурсами процесів виготовлення продукції ресторанного господарства відносять:

1. Планування потреби Кафе-піч «Запіканто» в матеріально-технічних ресурсах, необхідних для функціонування закладу.
2. Формування замовлень на необхідні матеріально-технічні ресурси.
3. Приймання, розміщення, зберігання, запуск у виготовлення продукції,

зберігання продукції на замовлення.

4. Організація контролю якості, кількості і строків постачання матеріальних ресурсів.

5. Регулювання розміру всіх видів запасів і контроль за їх станом.

6. Ведення обліку матеріально-технічних ресурсів закладу.

При виборі постачальників керівництво Кафе-піч «Запіканто» використовує такі критерії: якість продукції; якість обслуговування; вартість матеріальних ресурсів.

80% постачальників закладу – це фермерські господарства. Вибір саме цих суб'єктів господарювання обумовлений тим, що постачальники дотримуються вимог договорів, а також робиться акцент на еко-продукцію.

2.3 Оцінка рівня якості надання послуг «Кафе-піч «Запіканто»

Стосовно проблем якості та культури надання Кафе-піч «Запіканто». Складністю управління, якістю обслуговування є те, що відвідувачу складно оцінювати якість наданих послуг, оскільки вона містить невідчутний характер. У таких послуг оцінювання зводиться до оцінки поведінки персоналу, який здійснює обслуговування. Розглядаючи проблему управління якістю обслуговування у закладі харчування існує 3 етапи: перед відвідуванням; під час присутності відвідувача; після присутності відвідувача.

I-й етап – дистанційні контакти між відвідувачем та закладом. Наприклад: відгуки, публікації в соціальних мережах, спостереження, минулий досвід.

II-й етап – безпосередня зустріч із закладом. Процес обслуговування складається із замовлення їжі, напоїв, обслуговування, перевірка очікувань (найбільш результативний етап).

III-й етап – закінчення обслуговування між відвідувачем і закладом, на якому формуються стосунки, побудовані на основі наданих послуг та їх якості.

Зустріч і розміщення відвідувачів закладу харчування. Як правило, гостей у закладі зустрічає офіціант і пропонує зайняти вільний столик. Кожен відвідувач цінує свій час, який він витрачає на відвідування закладу. Тому відвідувачі обирають заклади, які знаходяться неподалік свого місця знаходження.

Час на вирішення організаційних питань - час, який відвідувач витрачає на замовлення і оплату отриманих послуг.

Час, коли надається послуга є найбільш важливим, оскільки складається з спілкуванням із персоналом (здійснення замовлення). Час очікування – під час очікування відвідувач помічає усі деталі інтер'єру закладу, чистоту і загальну атмосферу в кафе.

У «Кафе-піч «Запіканто» доволі об'ємне меню, в якому є страви, приготовлені на дровах, фаст-фуд меню та інше. Окрім широкого переліку страв у закладі пропонуються смачні напої: чай, кава, вода, а також коктейлі.

Визначити якість продукції та послуг можна за допомогою технологічних вимог майбутнього результату. Кафе-піч «Запіканто» користується достатнім попитом серед мешканців та гостей міста і повністю відповідає стандартам якості та нормам. Кафе-піч «Запіканто» забезпечує відповідний рівень професіоналізму та компетентність персоналу. Директор орієнтується на забезпечення стандартів якості, проводячи навчання персоналу, здійснює систематичний контроль та працює над вдосконаленням діяльності Кафе-піч «Запіканто», що є найбільш важливішим чинником у якості обслуговування. Кафе-піч «Запіканто» відповідає документам ДСТУ 4281:2004 «Заклади ресторанного господарства».

В закладі відповідне технологічне обслуговування, яке забезпечує порядок і способи клінінгу приміщень.

Усі державні стандарти, санітарні, будівельні правила і норми, а також правила виготовлення і реалізації ресторанної продукції та послуг здійснюється у

відповідності до вимог, встановлених в законодавчих актах.

Керуючись правилами роботи закладів ресторанного господарства книга відгуків та пропозицій згідно відповідного зразка знаходиться в доступному для відвідувачів місці, де зазначена інформація для споживачів.

Кафе-піч «Запіканто» досить часто використовує акції та спеціальні пропозиції, які приваблюють нових відвідувачів та отримують задоволених постійних гостей. Ці акції є ефективними, відмінно працюють на закладу ресторанного господарства.

Перевагами Кафе-піч «Запіканто» є невимушена атмосфера, де можна отримати послуги харчування, провести час із друзями, замовити їжу додому. «Кафе-піч «Запіканто» відноситься до тих закладів ресторанного господарства, які завжди мають достатній попит, і відноситься до середнього сегменту аналогічних послуг.

Власник (директор) створив якісний проект, що привертає певну аудиторію, має оригінальну національну концепцію, сучасний дизайн. Все це в поєднанні з відповідним обслуговуванням, смачними стравами та доступною ціною.

В цілому, якість послуг кафе-піч «Запіканто» визначається наступними складовими (рисунок 2.3).



Рисунок 2.3 – Складові якості послуг кафе-піч «Запіканто»

Оцінка проведена на основі узагальнених висновків персоналу кафе-піч «Запіканто» та оцінок відвідувачів, що виконувалася на основі анкетного опитування.

Культура обслуговування повністю залежить від персоналу закладу. Культура обслуговування – це широке поняття, основою якого є всебічна турбота про відвідувачів. В найзагальнішому вигляді вимоги відвідувачів сходяться до того, щоб з найменшими витратами часу і найбільшими зручностями отримати відповідні послуги [18].

Важливою вимогою культури обслуговування у закладі є доброзичливе ставлення обслуговуючого персоналу до відвідувачів. Культура обслуговування в закладі оцінюється за такими показниками: культура взаємовідношень обслуговуючого персоналу зі відвідувачам; техніка обслуговування; зовнішній вигляд обслуговуючого персоналу; санітарний стан приміщень, столового посуду, білизни; забезпечення дотримування асортименту продукції та послуг; швидкість обслуговування відвідувачів; умови обслуговування; відповідність додаткових послуг згідно зазначеного переліку. Бали проставляються від 1 до 10.

Таблиця 2.4 – Оцінка культури обслуговування кафе-піч «Запіканто»

Показники	Коефіцієнт вагомості	Бал	Підсумкова оцінка
Культура взаємовідношень обслуговуючого персоналу з відвідувачами	0,8	9	7,2
Техніка обслуговування споживачів	0,7	8	5,6
Зовнішній вигляд обслуговуючого персоналу	0,9	8	7,2
Санітарний стан приміщень столового посуду	0,9	8	7,2
Дотримування асортименту послуг	0,8	8	6,4
Швидкість обслуговування споживачів	0,8	9	7,2

Умови обслуговування	0,6	7	4,2
Відповідність додаткових послуг обов'язкового переліку	0,6	7	4,2
Всього	6,1	72	55,4

Максимально можлива оцінка 61 бал, досліджуваний заклад має 49,2 бали, отже, відповідно рівень культури обслуговування достатній. Отже, культура обслуговування вимагає від персоналу закладу фахових знань та ініціативи, що може бути досягнуто за рахунок ефективної організації системи підготовки і підвищення кваліфікації працівників.

Таким чином, культура обслуговування – це збірне поняття, яке складається з культури спілкування, культури поведінки, культури обслуговування, корпоративної культури, бездоганного зовнішнього вигляду. Формування професійної культури закладу дозволяє повністю розкрити особистість працівників, його можливості. Професійна культура - це не межі, в які себе ставить працівник починаючи роботу в закладі харчування, а можливість коригування власних якостей в кращу сторону [11].

Висновки до розділу 2

Сучасне обслуговування – головний чинник, що впливає на вибір закладу ресторанного господарства, адже на ринку ресторанних послуг можна знайти подібні послуги в інших закладах, тому при виборі закладу вирішальним фактором виступає саме якість наданого сервісу, а не асортимент та ціна. Для того, аби залучити нових відвідувачів, персонал закладу має володіти сучасними знаннями та практичними навичками, тобто, стандартами якості обслуговування,

уміння їх зарекомендувати і продати.

Кафе-піч «Запіканто» розташоване вул. Гетьмана Івана Мазепи, 78-А, м. Коломия Івано-Франківської області. Недалеко від центру міста з самого ранку і до пізнього вечора свої двері відкриває кафе-піч «Запіканто». В закладі готують їжу тільки зі свіжих домашніх продуктів, у справжній печі на дровах. В Кафе завжди можна замовити запечене м'ясо, птицю, рибу і картоплю на день народження, весілля, вечірку або просто для гарного вечора вдома або прийти та смачно поїсти. Кафе-піч «Запіканто» пропонує різні види бургерів, картоплю «фрі», прохолодні напої і смачне європейське морозиво.

Послуги з організації споживання й обслуговування. Як і в звичайному закладі ресторанного господарства, у Кафе-піч «Запіканто», наявні всі необхідні умови для організації споживання страв: наявність всіх торговельних приміщень, вестибюльна група приміщень (туалет, гардероб, вестибюль тощо). За 4-х, 6-ти, 8-ми, 12-тимістними столиками розміщуються відвідувачі на зручних стільцях. Для постійних відвідувачів передбачена дисконтна система знижок. Кафе-піч «Запіканто» організовує свята, торжества, фуршети, дитячі свята тощо, забезпечує всі умови для проведення на достатньому рівні.

Послуги з реалізації кулінарної продукції передбачають реалізацію продукції ресторанного господарства поза закладом.

Культура обслуговування повністю залежить від персоналу закладу. Культура обслуговування – це широке поняття, основою якого є всебічна турбота про відвідувачів. В найзагальнішому вигляді вимоги відвідувачів сходяться до того, щоб з найменшими витратами часу і найбільшими зручностями отримати відповідні послуги.

Важливою вимогою культури обслуговування у закладі є доброзичливе ставлення обслуговуючого персоналу до відвідувачів. Культура обслуговування в закладі оцінюється за такими показниками: культура взаємовідношень обслуговуючого персоналу зі відвідувачам; техніка обслуговування; зовнішній

вигляд обслуговуючого персоналу; санітарний стан приміщень, столового посуду, білизни; забезпечення дотримання асортименту продукції та послуг; швидкість обслуговування відвідувачів; умови обслуговування; відповідність додаткових послуг згідно зазначеного переліку.

3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАДАННЯ ПОСЛУГ «КАФЕ-ПІЧ «ЗАПКАНТО»

3.1 Впровадження внутрішніх стандартів обслуговування

Управління якістю у закладах харчування за важливістю відіграє визначальну роль ще при розробленні концепції закладу та поряд з політикою управління витратами визначає його ефективність роботи. В основу управління якістю закладено основоположні принципи управління якістю ДСТУ ISO 9000;2015 [2], які формують політику в сфері якості послуг та продукту у закладах ресторанного господарства, а саме:

1) орієнтація на замовника – саме відвідувачі закладу дають оцінку якості послуг та визначають ефективність діяльності суб'єкта господарювання;

2) Лідерство – формування керівництвом закладу харчування мети та місії, створення та підтримання відповідної внутрішньої атмосфери, при якій кожен працівник усвідомлює свій внесок у досягнення цілей функціонування;

3) залучення працівників – кожен з учасників операційного процесу в закладі харчування має чітко розуміти свою роль у забезпеченні високих стандартів обслуговування;

4) системний підхід до управління - ідентифікація, розуміння та управління всіма взаємопов'язаними процесами;

5) процесний підхід - управління продукцією та послугами слід розглядати як управління процесом (процес приготування ресторанних блюд, процес обслуговування відвідувачів, процес надання додаткових послуг);

б) постійне вдосконалення – незмінна умова роботи закладу ресторанного господарства;

7) взаємовигідні стосунки з постачальниками - заклад харчування та його постачальники є взаємозалежними, цей принцип практично відслідковується у впровадженні у діяльність закладу ресторанного господарства системи управління безпекою харчових продуктів (Hazard Analysis and Critical Control Points) [2].

8) прийняття рішень на підставі реальних фактів - ефективні рішення приймають на підставі аналізу поточного стану діяльності.

Ці принципи управління якістю обслуговування формують основу розроблення внутрішніх стандартів обслуговування у закладі харчування.

Стандартизація, відповідно до ЗУ «Про стандартизацію» [3], – це «діяльність, що полягає в установленні положень для загального та неодноразового використання щодо наявних чи потенційних завдань і спрямована на досягнення оптимального ступеня впорядкованості в певній сфері». Відповідно, «стандарт – нормативний документ, заснований на консенсусі, прийнятий визнаним органом, що встановлює для загального і неодноразового використання правила, настанови або характеристики щодо діяльності чи її результатів, та спрямований на досягнення оптимального ступеня впорядкованості в певній сфері» [3].

У роботі [22] Мальська М. визначає, що «стандартизація – це діяльність, що спрямована на розроблення і запровадження норм, правил, вимог, характеристик що є обов'язковими для виконання, а також і рекомендованими, і які забезпечують право споживача на придбання таких послуг зазначеної якості за прийнятною ціною». Об'єктом стандартизації у закладі харчування виступають продукція, послуга, процес обслуговування, для яких чітко розроблено ті чи інші характеристики, вимоги, параметри, правила. Областю стандартизації при цьому виступає сукупність взаємопов'язаних визначених об'єктів стандартизації. Наприклад, для нашого закладу харчування: послуги харчування, правила подачі блюд, основні вимоги до зовнішнього вигляду персоналу, додаткові послуги з обслуговування офіціантами тощо.

На рисунку 3.1 представлено концептуальну модель структури внутрішніх стандартів обслуговування у Кафе-піч «Запіканто», де наведено сукупність головних об'єктів стандартизації відповідно до основних складових ресторанного продукту: економічні, організаційні, соціальні та емоційні.

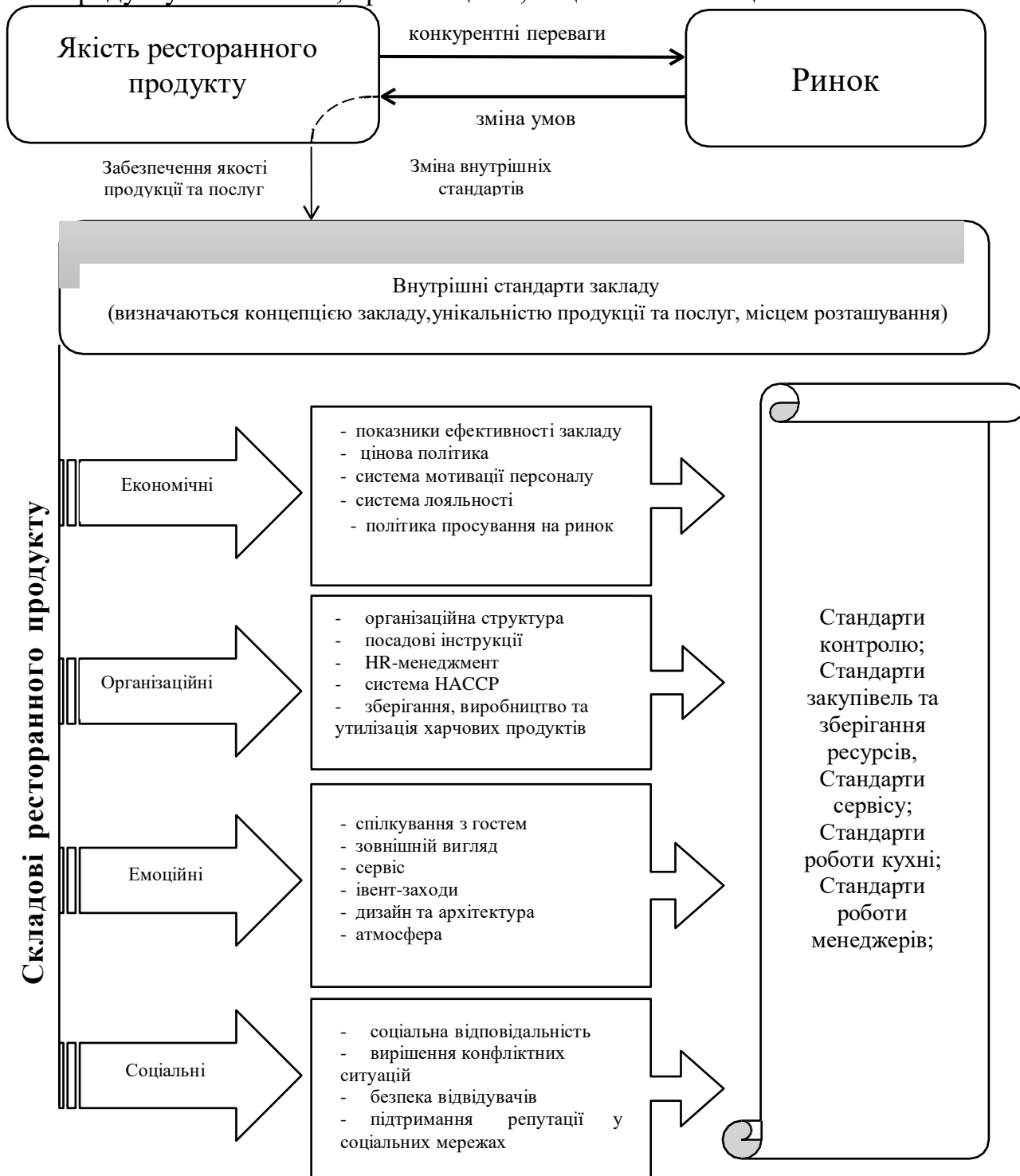


Рисунок 3.1 – Концептуальна модель структури внутрішніх стандартів

обслуговування

Такий розподіл доцільно вважати умовним, оскільки об'єкти є інтегрованими і представляють дві та більше складових роботи закладу харчування. Наприклад, політика закупівель ресурсів, вибір конкретних постачальників, критерії, які переважають при виборі постачальника, відносимо до організаційних питань, але, це і економічна складова, і соціальна (безпека, якість ресурсів). Зовнішній вигляд працівників закладу, який представляє емоційну складову кафе, необхідно також врегулювати організаційно (хто здійснює контроль за чистотою та охайністю впродовж зміни) та забезпечувати ресурсами (уніформа).

Всю область стандартизації можуть представляти один або декілька стандартів, що буде залежати від масштабу діяльності кафе, значенню, яке відводиться на регулювання механізмів обслуговування, політиці управління якості.

Основними завданнями стандартизації у ресторанному господарстві є [25]:

- встановлення вимог до сертифікації послуг харчування;
- встановлення показників якості продукції та послуг харчування та обслуговування відвідувачів, а також методів їх контролю;
- виявлення чітких операційних процесів надання послуг харчування на основі сучасних прогресивних вимог та технологій;
- встановлення вимог до безпеки відвідувачів,
- управління якістю послуг закладу харчування.

Таким чином, внутрішні стандарти обслуговування у закладах харчування – це сукупність внутрішніх документів, які містять норми та нормативи, правила, порядок виконання певних операцій, вимоги до окремих категорій персоналу, що регулюють представлення ресторанного продукту та забезпечують визначений рівень якості у нашому закладі.

Внутрішні стандарти обслуговування у закладі харчування можуть

вміщувати:

- стандарти на процеси (послідовність виконання певних робіт (операцій)
- стандарти на продукцію, послуги закладу,
- стандарти на методи контролю для різних об'єктів контролю – процесів, продукції, послуг.

Тому під час розробки внутрішніх стандартів варто охопити весь процес надання послуг закладу харчування

- Стандарти закупівель та зберігання продуктів
- Стандарти роботи кухні
- Стандарти сервісу
- Стандарти роботи менеджерів
- Стандарти безпеки.

Такий перелік є не повним і буде залежати від концепції та фази розвитку закладу, бачення ресторанного продукту, очікувань відвідувачів.

Обслуговування гостей – найбільш важливіша частина роботи закладу харчування. Байдуже ставлення персоналу до відвідувачів призводить до негативного враження про роботу закладу харчування в цілому [9]. Чітке дотримання стандартів обслуговування та внутрішніх стандартів є обов'язковим для власника, який турбується про репутацію. Стандарти обслуговування – це науково обґрунтовані, чітко прописані правила для кожного операційного процесу в закладі харчування, які забезпечують досягнення найкращого результату у вигляді позитивних відгуків відвідувачів, їх бажання стати постійними відвідувачами кафе, розміру чайових.

Чим вище і жорсткіше вимоги до якості обслуговування, тим рівень закладу буде вищий, при цьому внутрішні стандарти обслуговування повинні ефективно працювати, бути дієвими і оперативно реагувати на побажання відвідувачів, зміни до вимог безпечності перебування відвідувачів, загальної доброзичливості. Тому досліджуваний заклад повинен зробити свої унікальні норми, які будуть

відрізнитися від вимог подібних закладів харчування на ринку. Основу розробки внутрішніх стандартів складають шаблони стандартів, нормативні вимоги, міжнародна практика обслуговування з закладах харчування, а також внутрішні стандарти обслуговування повинні підлаштовуватися під індивідуально під заклад харчування в залежності від концепції, типу закладу, портрета типового відвідувача та особливостей команди закладу.

Розробка внутрішніх стандартів обслуговування у закладі харчування має враховувати ряд принципів [3]:

- забезпечення відповідності до нормативних актів, міжнародних, національних та регіональних стандартів, вимог інших нормативних документів;
- врахування рівня розвитку науки, техніки, технології, рівня соціальної відповідальності;
- відкритість та зрозумілість учасникам процесу надання ресторанних послуг;
- відповідність, раціональність, несуперечність;
- застосування інформаційних систем і технологій;
- показників економічної доцільності та ефективності всіх технологічних процесів;
- можливість перевірки та контролю їх дотримання.

Стандартизація та підтримання високої якості обслуговування та конкурентні переваги закладу харчування – взаємопов'язані речі, де внутрішні стандарти обслуговування є інструментом забезпечення високої якості ресторанного продукту, який визначає рівень конкурентоздатності закладу харчування на ринку. Постійний моніторинг цільового сегменту ринку, вивчення змін в очікуваннях відвідувачів впливають на удосконалення внутрішніх стандартів обслуговування закладу. При цьому якість ресторанного продукту має стати більш інноваційною, вишуканою, несхожою на продукт інших аналогічних закладів, що потребує уточнення окремих пунктів внутрішніх стандартів

обслуговування.

Задачі, які можна вирішити за допомогою внутрішніх стандартів обслуговування закладу харчування, можна умовно поділити на ті, що вирішують загальні стратегічні та операційні цілі роботи кафе. До загальних стратегічних задач можна віднести:

1. Накопичення досвіду - необхідні для персоналу знання залишаються в закладі, закріплюються в стандарті і мають виконуватися у майбутньому незалежно від змін у кадровому складі.

2. Контроль і мотивація – надає можливість контролювати процес надання послуг, а також створювати систему мотивації, так як стандарти безпосередньо пов'язані з оцінюванням і навчанням.

3. Стандарти орієнтовані на досягнення мети функціонування закладу харчування і підвищення лояльності співробітників до своєї компанії. Це вносить стабільність в роботу закладу харчування і економить час керівництва на доведення цілі та місії закладу харчування.

4. Стандарт спонукає керівництво закладу постійно думати про те, які помилки може допускати персонал в обслуговуванні відвідувача, як і коли втрутитися в процес обслуговування, щоб запобігти виникненню таких помилок, використовуючи стратегію випередження.

5. Швидке включення - стандарт є практичним інструментом для адаптації нових працівників в закладі та залучення їх в бізнес-процес обслуговування відвідувачів на належному рівні.

6. Довіра відвідувачів - стандарт регламентує порядок у бізнесі, що дає відвідувачам упевненість, що співробітники закладу знають свою справу.

Внутрішній стандарт створює ідеальний образ роботи персоналу закладу. Це сприяє створенню комфортної атмосфери перебування відвідувача у закладі харчування, його відчуття задоволеності, професійному зростанню працівників, задоволенню мотивів самовдосконалення забезпечуючи стабільність роботи кафе.

Від того як буде прописана робота з відвідувачами, буде залежати бажання повернутися у заклад чи ні, а це найголовніше в ресторанному бізнесі.

Стосовно операційної діяльності закладу харчування внутрішні стандарти обслуговування дозволяють:

1. Уніфікувати процеси навчання всього персоналу, особливо нового. Чіткість розроблених правил роботи, визначена послідовність виконуваних операцій, дозволить уникнути непродуктивних та непрофесійних дій, підтримувати високі стандарти обслуговування.

2. Чітко сформулювати політику закладу харчування щодо навчання нових працівників, послідовність отримання оперативної інформації дозволить краще структурувати її, зрозуміти та засвоїти.

3. Зберегти якість надання послуг у закладі харчування навіть якщо персонал часто змінюється. Традиції, якість бренду, які завоювала своїх відвідувачів, не повинні знецінюватися в залежності від плинності кадрів закладу.

4. Зберегти передові брендові стандарти обслуговування від висококваліфікованих досвідчених працівників, можливість запозичення досвіду.

5. Проводити коригуючі тренінги з персоналом закладу харчування.

В стандартах обслуговування мають бути зафіксовані як технологічні, так і поведінкові інструкції для кожної групи персоналу: адміністратора, для працівників залу, кухні, обслуговуючих працівників. Також доцільно прописати хто, в якому порядку керівник повинен вирішувати конфліктні ситуації. Такі стандарти додають впевненості персоналу та збережуть репутацію закладу харчування.

Найскладніше вирішується питання з емоційною стороною: байдужість і млявість працівників відразу перекреслить навіть бездоганне обслуговування у закладі. Практикою перевірено, що вплив стандартизації посадових обов'язків персоналу фронт-офісу, праця яких характеризується як емоційною стороною, а також вплив на емоційне виснаження та задоволення від роботи у закладі

харчування має негативний характер. Емоційна праця дещо розриває зв'язок між стандартизацією роботи та емоційним виснаженням, задоволенням від роботи [4]. І цей фактор також враховується у плануванні високих стандартів якості обслуговування у закладах харчування та підборі персоналу. Відповідність емоційного стану, цінностей, характеру, які розділяє майбутній працівник, до концепції закладу харчування повинне враховуватись ще на етапі співбесіди.

Таким чином, процес обслуговування у закладах харчування – це найважливіша частина успішної роботи закладу, навіть ідеально приготовлена страва не може компенсувати недоліки в обслуговуванні. Професійне обслуговування в закладі харчування – це багатогранний складний процес, який виступає запорукою високої якості надання ресторанних послуг та ефективної роботи всього закладу в цілому. Стиль обслуговування може відрізнятися в різних закладах харчування, але є непорушні правила, що виступають основою високої якості обслуговування – це внутрішні стандарти обслуговування, що мають стати частиною концепції закладу харчування, виступають фундаментом для основних складових успіху: репутації, прибутку та конкурентоспроможності.

Приріст прибутку після розробки та впровадження внутрішніх стандартів обслуговування у 2022 році складе:

$$\Delta \text{Пр} = 532,5 * 1,05 - 527,6 * 0,96 = 43,44 \text{ тис.грн.}$$

Отже, впровадження даного заходу є доцільним.

3.2 Рекомендації щодо удосконалення культури обслуговування у закладах харчування

Однією з фундаментальних якостей закладу харчування для максимального підвищення його конкурентоспроможності виступає високий рівень кваліфікації

персоналу. Це, в свою чергу, залежить від правильної підготовки фахівців, що надають ресторанні послуги і безпосередньо взаємодіють з відвідувачами.

Підвищення кваліфікації персоналу - це навчання, підготовка, перепідготовка, перекваліфікація, направлені на підтримку і удосконалення професійного рівня знань і умінь працівників. Потреба закладу харчування в підвищенні кваліфікації працівників обумовлена: освоєнням нових видів і сфер діяльності, змінами у зовнішньому і внутрішньому середовищі, удосконаленням процесу управління тощо.

Згідно з законодавством України, суб'єкт господарювання має самостійно забезпечувати себе методами для підвищення професійного рівню персоналу.

Серед керівників приватних вітчизняних закладів харчування сьогодні актуальні декілька підходів до процесу розвитку персоналу.

Перший підхід – інструментальний – виражається в прямій дії: усвідомили необхідність в підвищенні кваліфікації певної категорії працівників, одразу задовольнили, не вдаючись у конкретику

Другий підхід – особистісний – полягає в індивідуальному розгляді потреб кожного співробітника.

Третій підхід – економічний – на перше місце виноситься економічний ефект від підвищення продуктивності праці персоналу або зниження частки невдоволених відвідувачів після навчання.

Четвертий підхід – вибіркового – критерієм вибору є трудовий стаж працівників в закладі.

Найбільший інтерес для приватних закладів складають програми і короткострокові курси, які можуть запропонувати конкретні практичні рекомендації. керівники закладів, що стрімко розвиваються, надають перевагу організації внутрішньо-фірмових програм та проектів підвищення кваліфікації та створення внутрішніх інститутів і бізнес-шкіл.

В основному, організацію систем підвищення кваліфікації в закладах

харчування України поки не можна визнати добре і чітко збалансованою, залученою в загальний процес управління. У закладах харчування ставлення до навчання персоналу часто не відповідає цілям і потребам господарської діяльності, а здійснюється за остаточним принципом.

Світовий досвід підвищення кваліфікації персоналу представлений широким використанням процесу навчання працівників поза робочим місцем, за допомогою виїзних семінарів та тренінгів. Обґрунтовано, що зміна обстановки позитивно впливає на персонал закладу та полегшує процес сприйняття інформації. Навчання поза робочим місцем має ряд своїх переваг:

- використовується сучасне обладнання та інформація;
 - заняття проводяться досвідченими експертами;
- працівники отримують заряд свіжих ідей та знань.

Якщо звернути увагу на процес організації системи професійного розвитку персоналу в закладах харчування, то в більшості випадків використовуються внутрішньо-фірмові системи. Мотивація працівників до вдосконалення професійної майстерності актуалізується конкретною ситуацією та запитамі відвідувачів, тому при організації внутрішньо-фірмової системи підвищення кваліфікації та професіоналізму необхідно приділяти особливу увагу проблемам вивчення мотиваційної складової професіоналізму працівників.

Стосовно формування змісту діяльності з навчання, підготовки та перепідготовки персоналу – це безперервний процес. До факторів, що впливають на формування змісту системи внутрішньо-фірмового підвищення кваліфікації персоналу за технологією обслуговування відвідувачів, відносять:

- розвиток інноваційних технологій, застосування яких необхідно для здійснення якісного обслуговування відвідувачів;
- зміна зовнішніх умов функціонування закладу харчування: споживчих характеристик, конкурентного середовища, взаємовідносин і вимог контактних аудиторій;

– розвиток освітніх технологій в зарубіжній і вітчизняній системі підвищення кваліфікації персоналу;

- зміна моделі надання ресторанних послуг;
- зміна якісного складу працівників закладу тощо.

Згідно статистичних даних в галузі індустрії гостинності, найбільш оптимальнішим строком для проходження працівниками підвищення кваліфікації (перепідготовки, повторного навчання на робочому місці) приблизно 40 % вітчизняних керівників вважають за доцільне період не менше одного разу на рік і 30% - не менше одного разу в півроку. 60% опитаних вважають, що навчання повинно включати конкретні вузькоспеціалізовані практичні завдання, а 40% - проводити навчання згідно з посадовими вимогами [27].

Інноваційні методи підвищення кваліфікації персоналу сприятимуть оздоровленню психологічного клімату в колективі закладу харчування, формуванню висококваліфікованого складу працівників і впливатимуть на зміну пріоритетних цілей - з індивідуальних на корпоративні. Дослідивши рівень якості обслуговування у закладі харчування, доцільно використовувати на практиці актуальний досвід розвинених країн з розвитку персоналу, заклад досягне значних успіхів у сфері підвищення кваліфікації працівників та значно підвищити якість обслуговування відвідувачів.

Програма курсів підвищення кваліфікації повинна включати:

- загальні принципи обслуговування клієнтів;
- техніки та стратегії роботи зі складними клієнтами;
- комунікаційні навички;
- вміння запропонувати додаткові послуги тощо.

На даний момент для Кафе-піч «Запіканто» можна запропонувати такі безкоштовні курси кулінарії в Інтернеті зі сертифікатами:

- 1) Наука гастрономія
- 2) Гордон Рамзі викладає кулінарію

- 3) Думай як шеф-кухар
- 4) Основи гриля
- 5) Основи здорової кулінарії
- 6) Натхненне приготування їжі
- 7) Кулінарія New York Times
- 8) Основні кулінарні навички
- 9) Техніка приготування Томаса Келлера
- 10) Виробництво фрикаделек
- 11) Прості техніки для опанування класичної індійської кухні
- 12) Кухонна хімія
- 13) Легке здорове приготування кашпо

14) Інтернет-курси приготування страв на грилі із сертифікатом. Один з найкращих безкоштовних онлайн-кулінарних курсів, доступних на Skillshare із отриманням сертифіката по закінченню. Це «Підготовчий клас для кожного кухаря Закарі Пелаччочефа», який є професійним кухарем. Дає глибоке пояснення, як готувати на грилі від початку до кінця. Також на цьому курсі є можливість навчитися відокремлювати курку, заправляти її, готувати супер-овочевий салат, щоб доповнити її.

Приріст прибутку після підвищення кваліфікації у 2022 році складе:

$$\Delta \text{Пр} = 532,5 * 1,15 - 527,6 * 0,96 - 1,25 = 87,88 \text{ тис.грн.}$$

Отже, впровадження даного заходу є доцільним.

Таблиця 3.2 – Рекомендації з підвищення якості надання послуг Кафе-піч «Запіканто»

Назва заходу	Короткий зміст	Прогнозований результат
Впровадження внутрішніх стандартів обслуговування	Розробка внутрішніх стандартів обслуговування	Покращення якості обслуговування, приріст прибутку 43,44 тис.грн.

Рекомендації щодо удосконалення культури обслуговування у закладах харчування	Підвищення кваліфікації персоналу (Інтернет-семінари)	Збільшення обсягів надання послуг, приріст прибутку 87,88 тис.грн.
---	---	--

Висновки до розділу 3

Внутрішній стандарт створює ідеальний образ роботи персоналу закладу. Це сприяє створенню комфортної атмосфери перебування відвідувача у закладі харчування, його відчуття задоволеності, професійному зростанню працівників, задоволенню мотивів самовдосконалення забезпечуючи стабільність роботи кафе. Від того як буде прописана робота з відвідувачами, буде залежати бажання повернутися у заклад чи ні, а це найголовніше в ресторанному бізнесі.

Процес обслуговування у закладах харчування – це найважливіша частина успішної роботи закладу, навіть ідеально приготовлена страва не може компенсувати недоліки в обслуговуванні. Професійне обслуговування в закладі харчування – це багатогранний складний процес, який виступає запорукою високої якості надання ресторанних послуг та ефективної роботи всього закладу в цілому. Стиль обслуговування може відрізнятися в різних закладах харчування, але є непорушні правила, що виступають основою високої якості обслуговування – це внутрішні стандарти обслуговування, що мають стати частиною концепції закладу харчування, виступають фундаментом для основних складових успіху: репутації, прибутку та конкурентоспроможності.

Інноваційні методи підвищення кваліфікації персоналу сприятимуть оздоровленню психологічного клімату в колективі закладу харчування, формуванню висококваліфікованого складу працівників і впливатимуть на зміну пріоритетних цілей - з індивідуальних на корпоративні. Дослідивши рівень якості обслуговування у закладі харчування, доцільно використовувати на практиці актуальний досвід розвинених країн з розвитку персоналу, заклад досягне значних успіхів у сфері підвищення кваліфікації працівників та значно підвищити якість обслуговування відвідувачів.

ВИСНОВКИ

Якість та культура обслуговування має бути спрямована на організацію якісного надання послуг, а також задоволення відвідувачів.

Підхід до формування організаційної культури закладу ресторанного господарства, що орієнтоване на інновації, орієнтований на створення та вдосконалення існуючої організаційної культури, щоб вона сприяла культурним явищам, спрямована на безперервне навчання персоналу з метою реалізації набутих знань, вмінь та навичок.

Формування культури та якості обслуговування в закладі індустрії гостинності передбачає злагоджену діяльність персоналу, що спрямована на забезпечення комфорту гостей, їх задоволення від проживання, харчування, розваг та інших організованих заходів. Передумовами формування високої культури та якості обслуговування є належний рівень організаційної та корпоративної культури, а також відмінна якість продукції та послуг.

Розробка системи якісного обслуговування є обов'язковою умовою ефективної діяльності закладів індустрії гостинності. Якість обслуговування є важливим інструментом у боротьбі за конкурентоспроможну позицію на ринку послуг. Саме послуга, як невід'ємна складова функціонування закладів індустрії гостинності є систематичною цілеспрямованою діяльністю, результатом якої є задоволення потреб відвідувачів не тільки на базовому рівні (фізіологічні потреби), але й потреб вищого рівня, що обумовлює комплексність під час оцінювання. Проблема незадоволеності ресторанными послугам призводить до втрати реальних та потенційних відвідувачів, а також бажаної частки ринку. Саме тому досить важливо точно та своєчасно виявляти бажання й очікування своїх цільових клієнтів.

Для ефективної реалізації механізму підвищення якості послуг у закладах харчування необхідне дотримання всіх принципів управління, виконання спеціалізованих функцій управління, застосування ефективного прогресивного інструментарію управління. Тільки взаємодія з динамічним зовнішнім середовищем передбачає рух ресурсів в напрямі розвитку, що вимагає врахування потреб відвідувачів, підвищення конкурентоспроможності та якості продукції та послуг, формування ефективної цінової політики закладу.

Сучасне обслуговування – головний чинник, що впливає на вибір закладу ресторанного господарства, адже на ринку ресторанних послуг можна знайти подібні послуги в інших закладах, тому при виборі закладу вирішальним фактором виступає саме якість наданого сервісу, а не асортимент та ціна. Для того, аби залучити нових відвідувачів, персонал закладу має володіти сучасними знаннями та практичними навичками, тобто, стандартами якості обслуговування, уміння їх зарекомендувати і продати.

Кафе-піч «Запіканто» розташоване вул. Гетьмана Івана Мазепи, 78-А, м. Коломия Івано-Франківської області. Недалеко від центру міста з самого ранку і до пізнього вечора свої двері відкриває кафе-піч «Запіканто». В закладі готують їжу тільки зі свіжих домашніх продуктів, у справжній печі на дровах. В Кафе завжди можна замовити запечене м'ясо, птицю, рибу і картоплю на день народження, весілля, вечірку або просто для гарного вечора вдома або прийти та смачно поїсти. Кафе-піч «Запіканто» пропонує різні види бургерів, картоплю «фрі», прохолодні напої і смачне європейське морозиво.

Послуги з організації споживання й обслуговування. Як і в звичайному закладі ресторанного господарства, у Кафе-піч «Запіканто», наявні всі необхідні умови для організації споживання страв: наявність всіх торговельних приміщень, вестибюльна група приміщень (туалет, гардероб, вестибюль тощо). За 4-х, 6-ти, 8-ми, 12-тимістними столиками розміщуються відвідувачі на зручних стільцях. Для постійних відвідувачів передбачена дисконтна система знижок. Кафе-піч

«Запіканто» організовує свята, торжества, фуршети, дитячі свята тощо, забезпечує всі умови для проведення на достатньому рівні.

Послуги з реалізації кулінарної продукції передбачають реалізацію продукції ресторанного господарства поза закладом.

Культура обслуговування повністю залежить від персоналу закладу. Культура обслуговування – це широке поняття, основою якого є всебічна турбота про відвідувачів. В найзагальнішому вигляді вимоги відвідувачів сходяться до того, щоб з найменшими витратами часу і найбільшими зручностями отримати відповідні послуги.

Важливою вимогою культури обслуговування у закладі є доброзичливе ставлення обслуговуючого персоналу до відвідувачів. Культура обслуговування в закладі оцінюється за такими показниками: культура взаємовідношень обслуговуючого персоналу зі відвідувачам; техніка обслуговування; зовнішній вигляд обслуговуючого персоналу; санітарний стан приміщень, столового посуду, білизни; забезпечення дотримування асортименту продукції та послуг; швидкість обслуговування відвідувачів; умови обслуговування; відповідність додаткових послуг згідно зазначеного переліку.

Внутрішній стандарт створює ідеальний образ роботи персоналу закладу. Це сприяє створенню комфортної атмосфери перебування відвідувача у закладі харчування, його відчуття задоволеності, професійному зростанню працівників, задоволенню мотивів самовдосконалення забезпечуючи стабільність роботи кафе. Від того як буде прописана робота з відвідувачами, буде залежати бажання повернутися у заклад чи ні, а це найголовніше в ресторанному бізнесі.

Процес обслуговування у закладах харчування – це найважливіша частина успішної роботи закладу, навіть ідеально приготовлена страва не може компенсувати недоліки в обслуговуванні. Професійне обслуговування в закладі харчування – це багатогранний складний процес, який виступає запорукою високої якості надання ресторанних послуг та ефективної роботи всього закладу в

цілому. Стиль обслуговування може відрізнятися в різних закладах харчування, але є непорушні правила, що виступають основою високої якості обслуговування – це внутрішні стандарти обслуговування, що мають стати частиною концепції закладу харчування, виступають фундаментом для основних складових успіху: репутації, прибутку та конкурентоспроможності.

Інноваційні методи підвищення кваліфікації персоналу сприятимуть оздоровленню психологічного клімату в колективі закладу харчування, формуванню висококваліфікованого складу працівників і впливатимуть на зміну пріоритетних цілей - з індивідуальних на корпоративні. Дослідивши рівень якості обслуговування у закладі харчування, доцільно використовувати на практиці актуальний досвід розвинених країн з розвитку персоналу, заклад досягне значних успіхів у сфері підвищення кваліфікації працівників та значно підвищити якість обслуговування відвідувачів.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. ДСТУ 4281:2004. Заклади ресторанного господарства. Класифікація. [Електронний ресурс] – Режим доступу: URL: <https://dbn.co.ua/load/normativy/dstu/5-1-0-939>.
2. Системи управління якістю. Основні положення та словник. ДСТУ ISO 9000: 2015 (ISO 9000:2015, IDT). – К.: ДП «УкрНДНЦ», 2016. - 49 с.
3. Про стандартизацію : Закон України від 5.06.2014 р. № 1315-VII. Законодавство України: [Електронний ресурс] – Режим доступу: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-18#Text>
4. Павлова С. Управління якістю послуг ресторану через механізми впровадження внутрішніх стандартів обслуговування. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/988>
5. Довга Г.В. Управління ресторанним господарством як складовою частиною сфери послуг. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/29.pdf
6. Постова В.В. Якість продукції та послуг як об'єкт управління на підприємствах ресторанного господарства. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://ir.vtei.edu.ua/g.php?fname=28037.pdf>
7. Гадецька З. М. Сучасні мультимедійні засоби просування готельно-ресторанних та туристичних послуг// Молодий вчений. – 2015, № 2 (6). - С. 41–44.
8. Завальнюк В. В. Методика проектування підсистеми інформаційного забезпечення стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2016. - № 8(1). - С. 82–85
9. Онуфрієвич Д.Р., Куклін О. В. Інтернет-комунікації як засіб підвищення

рівня лояльності споживачів на ринку ресторанних послуг// Наукові розробки молоді на сучасному етапі. - К: КНУТД, 2016. - С. 126–131.

10. Гірняк Л.І. Формування культури та якості обслуговування у готельно-ресторанних підприємствах//[Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/21_1_2018ua/13.pdf

11. Головка О.М., Кампов Н.С., Махлинець С.С., Симочко Г.В. Організація готельного господарства: навч. посібник для вузів / за ред. О.М. Головка. – К.: Кондор, 2011. 410 с.

12. Бойко М.Г., Гопкало Л.М. Організація готельного господарства: підручник. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. - 448 с. [Електронний ресурс] – Режим доступу: URL: <http://tourism-book.com/pbooks/book-58/ua/chapter-2156>.

13. Пуцентейло П.Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва: навч. посібник. - Київ: ЦУЛ, 2017. - 300 с.

14. Рябенка М.О. Оцінка якості послуг у готелях і ресторанах// Причорноморські економічні студії. - 2020. - Вип.52., Ч.2. - С.46-51

15. Мазуркевич І.О. Дослідження ефективності управління закладами готельно-ресторанного бізнесу Вінниччини // Концептуальні засади та тенденції розвитку соціально-економічних процесів: монографія. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2019.

16. Власенко І.В., Рябенка М.О., Лук'янець А.В. Динаміка розвитку закладів готельного господарства та їх вплив на економіку держави // Концептуальні засади та тенденції розвитку соціально-економічних процесів: монографія. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2020.

17. Капліна А.С. Методичний підхід до оцінки якості готельних послуг // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. - 2016. 2(74). - С.70-76.

18. Чередниченко А.О. Якість надання послуг як ключовий фактор привабливості підприємств готельного господарства // Вісник економіки

транспорту і промисловості. - 2016. - №56. - С.68-73.

19. Стойко І., Шерстюк Р. 14 принципів Вільгельма Едвардса Демінга для управління якістю готельно-ресторанних послуг. Соціально-економічні проблеми і держава. - 2020. - Вип. 1(22). - С. 66–78. [Електронний ресурс] – Режим доступу: URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2020/20siigrp.pdf>

20. Коваленко Л. Г., Нагернюк Д. В., Непочатенко В. О. Сутність та специфіка ринкового продукту готельно-ресторанної галузі. Ефективна економіка. - 2016. - № 4. [Електронний ресурс] – Режим доступу: URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4908>.

21. Давидова О. Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві : підруч.; Харків. держ. ун-т харчування та торгівлі. - Харків: Вид-во Іванченка І. С., 2018. - 487 с.

22. Мальська М. П., Гаталяк О. М., Ганич Н. М. Ресторанна справа: технологія та організація обслуговування туристів (теорія та практика) : підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2013. - 304 с

23. Пивоваров П.П. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві. – Харків: ХАНГ, 2015 – 481 с.

24. Аналіз сучасного ринку ресторанних послуг та ефективність їх застосування на підприємстві Федотов І. А.. [Електронний ресурс] – Режим доступу: URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/13_2019_5.pdf.

25. Антошкова Н.А. Аналіз сучасного ринку ресторанних послуг в Україні [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://tourlib.net/statti_ukr/antoshkova.htm

26. Балацька Н.Ю. Ресторанний бізнес в умовах пандемії коронавірусу: проблеми та напрями трансформації моделей розвитку [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://market-infr.od.ua/journals/2020/42_2020_ukr/22.pdf

27. Гросул В. А. Інноваційні технології оновлення бізнес-моделі підприємства ресторанного господарства [Електронний ресурс] – Режим доступу:

<https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib>

28. Завадинська О.Ю. Інноваційні технології господарювання в ресторанному господарстві: Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації. - 2018. - С.93-101.

29. Завадинська О.Ю. Сучасні тенденції впровадження інноваційних форм обслуговування в закладах ресторанного господарства [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://tourlib.net/statti_ukr/zavadynska3.htm

30. Івашина Л.Л. Перспективи розвитку ресторанного бізнесу як складника індустрії гостинності: Економіка і суспільство - Випуск 14. - 2018. - С.597-599.

31. Інноваційні технології в готельно-ресторанному та туристичному бізнес: Зб. матеріалів студентської науково-практичної конференції (Львів, 6 березня 2019 р.) Міністерство освіти та науки України, Львівський інститут економіки та туризму. - Львів: ЛІЕТ, 2019. - 162 с.

32. Можевенко Т.Ю. Тенденції розвитку менеджменту підприємств ресторанного бізнесу [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2021/4_2021/13.pdf

33. Полотай Б.Я. Перспективи впровадження інноваційних технологій у закладах ресторанного господарства [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://tourlib.net/statti_ukr/polotaj5.htm

34. Технології та інновації, які змінюють ресторанний бізнес [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://sfii.gov.ua/tehnologii-ta-innovacii-yaki-zminjuyut-restorannij-biznes/>

35. COVID-19 Як причина розвитку нових можливостей у сфері ресторанного бізнесу [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://trademaster.ua/mnenia/313380>