

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:
СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ
РЕСТОРАНУ «AMADIN», М. КИЇВ

Студента 2 курсу, 2м групи
спеціальності 073
«Менеджмент»
спеціалізації
«Готельний і ресторанный
менеджмент»

Панченка
Костянтина Івановича

*підпис
студента*

Науковий керівник
д.е.н., проф.

Босовська Мирослава
Веліксівна

*підпис
керівника*

Гарант освітньої
програми
д.е.н., проф.

Ведмідь Надія
Іванівна

*підпис
гаранта*

Київ 2019

**Київський національний торговельно-економічний
університет**

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

Освітній ступінь Магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Спеціалізація/освітня програма «Готельний і ресторанный менеджмент»

Затверджую

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу
проф. Бойко М.Г.
“ ” 2018 р.

Завдання

на випускову кваліфікаційну роботу студентові

Панченку Костянтину Івановичу

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи «Система управління якістю послуг ресторану «Amadin», м. Київ».

Затверджена наказом ректора від “29” грудня 2018 р. № 4854

2. Строк здачі студентом закінченої роботи 16 листопада 2019 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи:

Мета випускної кваліфікаційної роботи – дослідження теоретичних, методичних та прикладних основ управління якістю послуг суб’єкта ресторанного бізнесу

Об’єкт дослідження – процес управління якістю послуг суб’єкта ресторанного бізнесу

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та прикладні засади управління якістю послуг суб’єкта ресторанного бізнесу

4. Перелік графічного матеріалу, рис.: Інваріантні підходи до розуміння змісту поняття «якість»; Система показників формування якості послуг ресторану; Динаміка основних економічних показників діяльності підприємства ресторанного господарства “Amadin”, м. Київ за 2015 – 2018 рр.; Оцінка характеристик профілю споживачів підприємства ресторанного господарства «Amadin», м. Київ; Узагальнений комплексний показник конкурентоспроможності підприємства ресторанного господарства „Amadin”, м. Київ; Модель системи управління процесом обслуговування споживачів ресторану «Amadin», м. Київ на основі зв’язків зі споживачами;. Розрахунок прогнозованої вартості впровадження системи управління якістю послуг у ресторані «Amadin», м. Київ

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел щодо управління якістю послуг

1.2. Методичні основи оцінки рівня якості ресторанних послуг, продукції та сервісу

РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ РЕСТОРАНУ «AMADIN», М. КИЇВ

2.1. Оцінка економічного потенціалу забезпечення якості послуг на підприємства

2.2. Характеристика елементів діючої системи управління якістю послуг

2.3. Оцінка рівня якості послуг, продукції та сервісу підприємстві

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ РЕСТОРАНУ «AMADIN», М. КИЇВ

3.1. Розроблення системи управління якістю послуг в ресторані

3.2. Сертифікація системи управління якістю ресторану та оцінка ефективності запропонованих заходів

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

6. Календарний план виконання роботи

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2018 р.- 20.12. 2018 р.	01.09.2018 р.- 20.12. 2018 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускної кваліфікаційної роботи</i>	27.12.2018 р.- 30.12. 2018 р.	27.12.2018 р.- 30.12. 2018 р.
3	<i>Написання та передзахист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	30.01.2019 р.- 31.05.2019 р.	30.01.2019 р.- 31.05.2019 р.
4	<i>Написання та оформлення наукової статті</i>	до 02.06.2019 р.	до 02.06.2019 р.
5	<i>Написання та передзахист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.06.2019 р.- 03. 09. 2019р.	02.06.2019 р.- 03. 09. 2019р.
6	<i>Написання та передзахист 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	04.09.2019 р. - 11.11.2019р.	04.09.2019 р. - 11.11.2019р.
7	<i>Оформлення випускної кваліфікаційної роботи та реферату для попереднього захисту у комісіях</i>	12.11.2019 р.- 15.11.2019 р.	12.11.2019 р.- 15.11.2019 р.
8	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	16.11.2019 р.	16.11.2019 р.
9	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	17.11.2019р. 22.11.2019 р	17.11.2019р. 22.11.2019 р
9	<i>Підготовка матеріалів до захисту випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	25.11.2019 р.- 29.11.2019 р.	25.11.2019 р.- 29.11.2019 р.
10	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	Згідно розкладу	Згідно розкладу

7. Дата видачі завдання: 29.12.2018 р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи Босовська М.В.
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми Ведмідь Н.І.
(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання
Студент

Панченко К.І.
(прізвище, ініціали, підпис)

11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студент Панченко Костянтин Іванович виконав випускну кваліфікаційну роботу у визначений термін згідно затвердженого календарного плану. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає вимогам. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

У роботі розглянуто теоретичні та методичні основи суб'єкта ресторанного бізнесу. Проведено дослідження прикладних засад управління якістю послуг ресторану "Amadin", м. Київ; здійснено оцінку рівня якості його продукції, послуг та процесів обслуговування споживачів. На основі результатів аналітичних досліджень обґрунтовано напрями удосконалення управління якістю в досліджуваному підприємстві: запропоновано інноваційні заходи щодо удосконалення управління процесом обслуговування в ресторані, розроблено систему управління якістю послуг на засадах положень стандартів ISO-9001-2015, розроблено методичні підходи до її впровадження в практичну діяльність підприємства та обґрунтовано алгоритм сертифікації системи управління якістю підприємства, проведено розрахунок вартості робіт з впровадження системи якості та визначено її економічну ефективність.

Випускна кваліфікаційна робота має є самостійною та завершеною науковою працею, має наукове та практичне значення, містить елементи наукової новизни та рекомендується до захисту у ЕК.

Керівник випускної кваліфікаційної роботи Босовська М.В.
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Панченко Костянтина Івановича
(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми Ведмідь Н.І.
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри Бойко М.Г.
(підпис, прізвище, ініціали)

“ _____ ” 2019 р.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	
1.1. Аналітичний огляд літературних джерел щодо управління якістю послуг	11
1.2. Методичні основи оцінки рівня якості ресторанних послуг, продукції та сервісу.....	16
РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ РЕСТОРАНУ «AMADIN», М. КИЇВ	
2.1. Оцінка економічного потенціалу забезпечення якості послуг на підприємства	24
2.2. Характеристика елементів діючої системи управління якістю послуг.....	28
2.3. Оцінка рівня якості послуг, продукції та сервісу у підприємстві	39
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ РЕСТОРАНУ «AMADIN» М. КИЇВ	
3.1. Розроблення системи управління якістю послуг в ресторані.....	54
3.2. Сертифікація системи управління якістю ресторану та оцінка ефективності запропонованих заходів	60
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72
ДОДАТКИ.....	78

ВСТУП

Актуальність теми. Проблема ефективного управління якістю у підприємствах ресторанного бізнесу мають пріоритетне значення в умовах загострення конкуренції на ринку та трансформаційних процесів у економіці України.

Світовий досвід доводить, що на протязі останніх тридцяти років задача досягнення конкурентоспроможності підприємства вирішується в значній мірі шляхом формування систем управління якістю. Проблема майбутнього десятиріччя полягає в забезпеченні стабільної якості, яка відповідає потребам покупців. Це припускає створення систем управління на основі стандартів серії ISO (Міжнародної організації зі стандартизації) і найбільш сучасних концепцій, а також їх сертифікацію, як підтвердження своїх можливостей. Виданий сертифікат полегшує просування як підприємства, так і його продукції на зовнішньому і внутрішньому ринках.

Станом на 31.03.2018 року в Україні налічувалося 15540 підприємств, що отримали сертифікати на систему управління якістю (за даними Реєстру Системи УкрСЕПРО, BVQI Україна, SIC в Україні, ТЮФ НОРД Україна).

Проте, за інформацією Міжнародної організації зі стандартизації (ISO) [134], за кількістю сертифікованих СУЯ Україна займає лише 36 місце у світі та 18 місце у Європі.

Сучасна теорія управління якістю базується на результатах досліджень, що проводилися крупними зарубіжними корпораціями за програмами консультантів з управління якістю. На політику у сфері якості мали вплив розробки видатних зарубіжних вчених, таких як У. Е. Демінг, А. В. Фейдженбаум, К. Ісікава, Дж. М. Джуран, У.А. Шухард, Г. Тагуті, Ф. Б. Кросбі, Дж. Харрінгтон та ін.

Зведена оцінка якості зв'язана з так званою інтегральною якістю. Це поняття було введено А.В. Гличевим, В.П. Пановим і Г.Г. Азгальдовим. У застосовуваних у даний час системах управління якістю є внесок росіян І.Г. Венецького та А.М. Дліна.

Теоретичні аспекти щодо якості як наукової категорії, систем якості та управління якістю були предметом досліджень також багатьох вітчизняних сучасних авторів: Г.О. Швиданенко, С.К. Фомічова, О.Б. Чернегі, Ю.В. Макогона, Ю.О. Гохберга, О.І. Момота, А.О. Старостиної, Н.І. Скрябінової та ін.

Питання удосконалення управління якістю у ресторанному бізнесі є мало дослідженими. Кількість наукових публікацій на цю тему недостатня. Окремі аспекти управління якістю розкриваються у науково-практичних дослідженнях з менеджменту, маркетингу, економіки як вітчизняних науковців (А. Мазаракі, Т. Ткаченко, Т. Росоха, С. Мельниченко, М. Босовська, Ф. Хміль, А. Чухно, А. Шегда, Б. Шелегеда, О. Кузьмін, М. Мартиненко). Ними розроблено теоретичні засади управління якістю, досліджено теоретичні аспекти побудови системи якості, розкрито їх складові елементи, обґрунтовано принципи побудови та функціонування систем якості, частково здійснено аналіз рівня якості послуг та їх показників якості.

Актуальність поставленої задачі, її теоретичне та практичне значення, необхідність розробки адекватної часу системи якості та заходів щодо удосконалення функціонування вітчизняних підприємств ресторанного господарства обумовили *актуальність* дослідження, його мету та завдання.

Метою дослідження є розроблення науково-методичних і практичних рекомендацій з розроблення та впровадження систем управління якістю послуг суб'єкта ресторанного бізнесу.

Досягнення означеної мети передбачало постановку і вирішення таких **завдань**:

- здійснити узагальнення та критичний аналіз базових теоретичних положень щодо становлення та розвитку управління якістю послуг;
- теоретично обґрунтувати складові системи управління якістю ресторанних послуг та розглянути методичні основи його реалізації;
- розробити теоретико-методичні основи оцінки рівня якості ресторанних послуг; дати загальну характеристику діяльності ресторану „Amadin”, м. Київ;

- проаналізувати рівень якості ресторанних послуг ресторану „Amadin”, м. Київ;
- розробити етапи впровадження систем якості; скласти нормативну документацію в межах системи якості;
- обґрунтування методичні підходи до оцінки системи якості на підприємстві;
- визначити економічний ефект заходів, спрямованих на поліпшення якості ресторанних послуг.

Об’єктом дослідження є процес управління якістю послуг суб’єкта ресторанного бізнесу.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методологічні та практичні засади управління якістю послуг суб’єкта ресторанного бізнесу.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в наступних положеннях:

- удосконалено наукові засади формування структури управління підприємствами ресторанного господарства у межах системи управління якістю через підвищення рівня організаційної культури підприємства, через дослідження внутрішніх потреб та індивідуальних характеристик споживачів, із урахуванням отриманих даних при розробці послуг, через наявність висококваліфікованого персоналу, через технологічні та адміністративні інновації, через високий рівень децентралізації влади, що дозволить більш достовірніше визначати основні причини відхилень якості процесів управління.

Методи дослідження. Вирішення поставлених у випускній кваліфікаційній роботі завдань здійснено за допомогою використання загально наукових і спеціальних методів досліджень: аналізу і синтезу – при визначенні поняття якості, управління якістю, система управління якістю; факторного аналізу – при дослідження впливу факторів на якість послуг підприємств; структурного аналізу – при розкритті структури показників якості послуг; групування і класифікації – при систематизації факторів і показників, що визначають якість послуг; порівняння й експертних оцінок – при оцінці рівня якості послуг на підприємствах ресторанного господарства.

Теоретичною і методологічною базою роботи є наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, в яких висвітлюються методологічні засади управління підприємствами ресторанного бізнесу. У роботі використано законодавчі та нормативні документи, що безпосередньо стосуються проблем управління якістю в ресторанному господарстві, правового забезпечення процесів стандартизації та сертифікації ресторанних послуг, зокрема Закони України, Укази Президента, Постанови Кабінету Міністрів, інструкції та положення.

В якості джерела інформації також використовувалася звітна інформація про діяльність послуг ресторану „Amadin”, ТОВ "Ліквіс", м. Київ.

Практичне значення. Розроблення концептуальних положень і методичних основ системи управління якістю послуг суб'єкта ресторанного бізнесу дало змогу отримати наукові результати, які мають прикладне значення і можуть бути використані на практиці у формі запропонованих методик, методичних підходів і інструментарію з управління якістю у практичній діяльності ресторану «Amadin», м. Київ та в діяльності інших суб'єктів господарювання, а також при розробленні окремих положень внутрішніх нормативних документів системи якості на рівні суб'єкта ресторанного бізнесу, програмних продуктів.

Практичне значення результатів дослідження полягає в тому, що використання запропонованої системи управління якістю ресторанних послуг, дозволить підвищити результативність процесу управління й ефективність виробництва ресторанних послуг, надасть нові конкурентні переваги для суб'єктів господарювання у сфері ресторанного бізнесу.

Публікації. Основні положення та результати випускної кваліфікаційної роботи опубліковано у збірнику наукових статей магістрів КНТЕУ (дод. А).

Структура випускної кваліфікаційної роботи побудована відповідно до її завдань і складається з трьох розділів: теоретико-методологічного, дослідницького та рекомендаційного, вступу, висновків та пропозицій, переліку використаних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел щодо управління якістю послуг

Для розуміння суті, логічного змісту категорії якість, зупинимося на розгляді її еволюції. У досить складній і багатогранній історії людської думки в узагальненому виді можна виділити наступні етапи розуміння якості (табл. 1.1).

Еволюція розуміння змісту поняття «якість»

Період виникнення	Тип визначення	Характеристика поняття
IV ст. до н. е.	субстрактне	характерно для древніх культур і основних природних стихій: вогонь, вода, земля, повітря
XVI ст. н. е.	предметне	обумовлене впливом виробничої діяльності, формуванням наукових і технічних дисциплін
Початок XX ст.	системне	виникає у зв'язку з тим, що об'єктами наукового дослідження й практичної діяльності стають системи
Середина XX ст.	функціональне	виражає тенденцію визначення якості через кількісні показники
Кінець XX ст. – сучасність	інтегральне	орієнтує на синтетичне, універсальне, цілісне охоплення всіх сторін і факторів

Для більш цілісного розуміння еволюції поняття "якість" зупинимося більш детально на основних етапах його розвитку.

Якість - досить емне визначення, концептуальне бачення якості як однієї з фундаментальних категорій, що визначають спосіб життя, соціальну й економічну основу для успішного розвитку людини і суспільства .

Поняття якості неодноразово обговорювалося світовою науковою громадськістю і практиками. У науковій літературі поняття якості трактується по-різному [7,16,18,57,63,84,91,109]. Приклади різноманітних трактувань приведені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Інваріантні підходи до розуміння змісту поняття «якість»

<i>Джерело (автор) визначення</i>	<i>Сутність поняття «якість»</i>
Аристотель	Визначив якість як видову відмінність сутності. Відзначав плинність якості, як стану речей, їхню здатність перетворюватися в протилежне.
Гегель	Визначив <i>якість</i> , як логічну категорію, що складає початкову ступінь пізнання речей і становлення світу, як безпосередню характеристику буття об'єкта. «Якість є взагалі тотожна з буттям безпосередня визначеність...»; «Щось є завдяки своїй якості те, що воно є і, утрачаючи свою якість, воно перестає бути тим, що воно є...»
Академія проблем якості Російської Федерації	<i>Якість</i> як одна з фундаментальних категорій, «визначає спосіб життя, соціальну й економічну основу для успішного розвитку людини і суспільства».
Ільєнкова С.Д.	<i>Якість</i> — комплексне поняття, що характеризує ефективність усіх сторін діяльності: розробка стратегії, організація виробництва, маркетинг і ін. Найважливішою складовою всієї системи <i>якості</i> є <i>якість продукції</i> .
Стандарт ISO 8402	«Якість - сукупність характеристик об'єкта, що відносяться до його здатності задовольняти встановлені і передбачувані потреби».
Стандарт ISO 9000:2001	<i>Якість</i> - ступінь задоволення вимог сукупністю характеристик, властивих будь-якому об'єкту.
Словник ЄОЯ	«Якість» - «сукупність властивостей і характеристик продукції чи послуг, що обумовлюють їхню здатність задовольняти встановлені потреби, або ті, які мається на увазі ».
Американське суспільства по контролю за якістю	« <i>Якість</i> – єдність властивостей і характеристик продукту чи послуги, заснована на їхній здатності задовольнити заявлені чи які мається на увазі потреби»[38]

Продовження табл.1.2

Джерело (автор) визначення	Сутність поняття «якість»
Боженко Л.І., Гутта О.Й.	<i>Якістю продукції</i> називають сукупність характеристик продукції (процесу, послуг), які стосуються її здатності задовольняти встановлені й передбачені потреби. <i>Характеристика продукції</i> — це об'єктивна її особливість, за якою її відрізняють від інших видів продукції.
Огвоздін В.Ю.	«Якість - це сукупність властивостей і характеристик продукції, рівень чи варіант яких формується постачальниками при її створенні з метою задоволення встановлених чи передбачуваних потреб».
Покропивний С.Ф.	Якість як економічна категорія відбиває сукупність властивостей продукції, що зумовлюють міру її придатності задовольняти потреби людини відповідно до свого призначення.
Тлумачний словник української мови	Наявність істотних ознак, властивостей, особливостей, що відрізняють один предмет чи явище від інших (Перехід до іншої якості). Та чи інша властивість, достоїнство, ступінь придатності будь-кого чи будь-чого.(Якість роботи, виробів)
Великий енциклопедичний словник	Якість – філософська категорія, що визначає істотну визначеність об'єкта, завдяки якій він є саме цим, а не іншим. Якість – об'єктивна і загальна характеристика об'єктів, що виявляється в сукупності їхніх властивостей. Якість продукції – сукупність властивостей і міра корисності продукції, що обумовлюють її здатність усе більш повно задовольняти суспільні чи особисті потреби.
Фатхутдинов Р.А.	Якість – потенційна здатність товару задовольняти конкретну потребу.
Балабанова Л.В.	Якість – набір властивостей і характеристик чи продукту послуги, що засновані на їхній здатності задовольнити заявлені чи які мається на увазі потреби.
Стандарт ISO 9000- 2015	Якість - ступінь, з яким сукупність власних характеристик виконує вимоги.

Тоді поняття «управління якістю» можна визначити, як цілеспрямований вплив суб'єкта керування (власник підприємства) на об'єкт (сукупність об'єктивно існуючих властивостей і характеристик послідовних взаємозалежних видів дій, направлених на створення споживчих цінностей, шляхом трансформації ресурсів на "вході" та "виході", для задоволення споживачів) з метою зміни параметрів його функціонування відповідно до встановлених вимог.

Методологічною основою формування системи управління якістю послуг для українських готельних підприємств повинна стати концепція всезагального, тотального управління якістю (TQM) (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика принципів традиційної системи управління та системи TQM

<i>Традиційна система управління</i>	<i>Системи TQM</i>
Задоволення потреб замовника	Задоволення потреб споживача, суспільства й співробітників організації
Планування, забезпечення й контроль поліпшення якості продукції	Планування, забезпечення й контроль поліпшення якості всіх процесів і систем
Розробка переважно коригувальних дій	Розробка переважно попереджувальних дій
Навчання управлінню якістю тільки співробітників відділу контролю якості	Навчання управлінню якістю всього персоналу
Покладення функцій забезпечення якості на відділ контролю якості	Покладення функцій управління якістю на всіх співробітників
Вирішення в напрямі якості тільки «гарячих» питань і завдань сьогодення	Регулярне виявлення й вирішення в напрямі якості хронічних проблем
Виконання кожним співробітників автономно поставленого завдання	Координація та взаємодія діяльності всіх співробітників у сфері якості

Система управління якістю – це сукупність взаємопов'язаних, взаємодіючих елементів, які дають змогу організації встановлювати політику та цілі у сфері якості і досягати їх [47, с.6]. Природно, що організація має розглядатись як сукупність людей та засобів виробництва з розподілом відповідальності, повноважень та взаємовідносин. Підприємство ресторанного

господарства ми розглядаємо як різновид організації, в якому здійснюється продаж товарів та надаються послуги кінцевим споживачам.

Дослідження і світова практика підтверджують, що для ефективного функціонування підприємства необхідно визначити взаємопов'язані процеси і управляти ними [106, 151].

Під процесами ми розуміємо сукупність різноманітних видів діяльності, які перетворюють входи на виходи і разом створюють результат – продукцію, що має цінність для самого підприємства, споживача. У практичній діяльності доцільно розглядати такі види процесів:

- основні, на базі яких здійснюється виконання функцій основної діяльності (реалізація товарів, обслуговування покупців);
- допоміжні, на базі яких здійснюється забезпечення основної діяльності та управління підприємством.

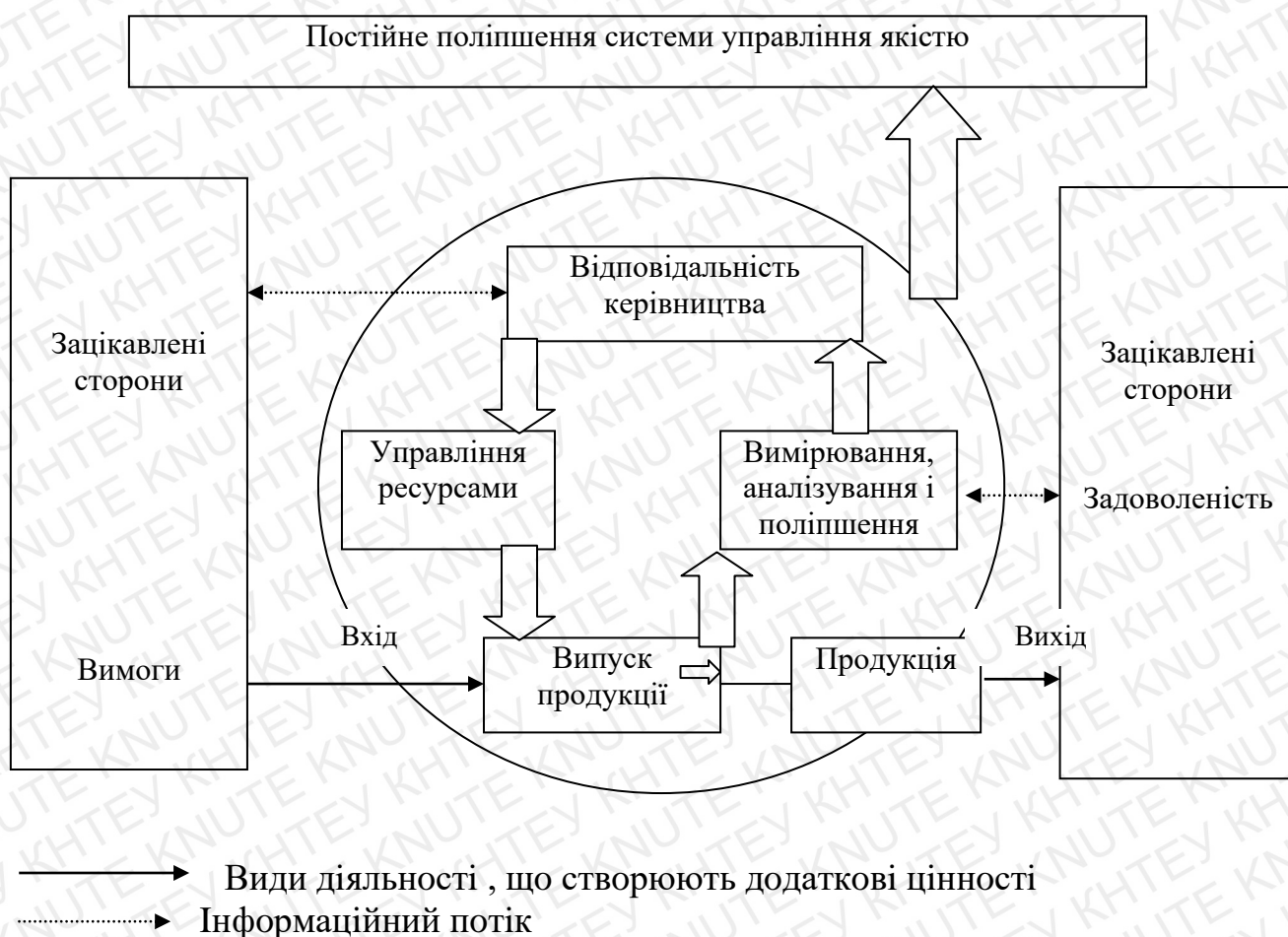


Рис.1.1. Модель системи управління якістю, в основу якої покладено процес

Процеси реалізуються засобами здійснення функцій на основі принципів, які містять елементи системи управління якістю Державного стандарту України ISO 9004–2012. та 9001-2015 [72, 73].

Модель системи управління якістю, в основу якого покладено процес згідно з цим стандартом, наведено, на рис.1.1.

Складові системи управління якістю:

- відповідальність керівництва;
- управління ресурсами;
- випуск продукції;
- вимірювання, аналізування і поліпшення.

Для визначення характеристик систем якості в станах, які відображають їх сутність і дозволять провести діагностику її розвитку необхідно змоделювати ці стани.

1.2. Методичні основи оцінки рівня якості ресторанних послуг, продукції та сервісу

Якість ресторанних послуг складається з якості продукції й якості сервісу, орієнтованого на клієнта ресторану і його потреби.

Якість кулінарної продукції в першу чергу повинна забезпечуватись за допомогою показників, значення яких передбачені технічними умовами. Найчастіше це зміст сухих речовин, жиру, хлориду натрію, титрована кислотність, мікробна обсіюваність продукції (санітарно-гігієнічні показники), органолептичні властивості. В цьому випадку структура показників матиме три рівні (рис.1); на першому рівні всі показники розділені на три групи: фізико-хімічні, органолептичні і мікробіологічні показники, які утворені сукупністю простих показників якості.

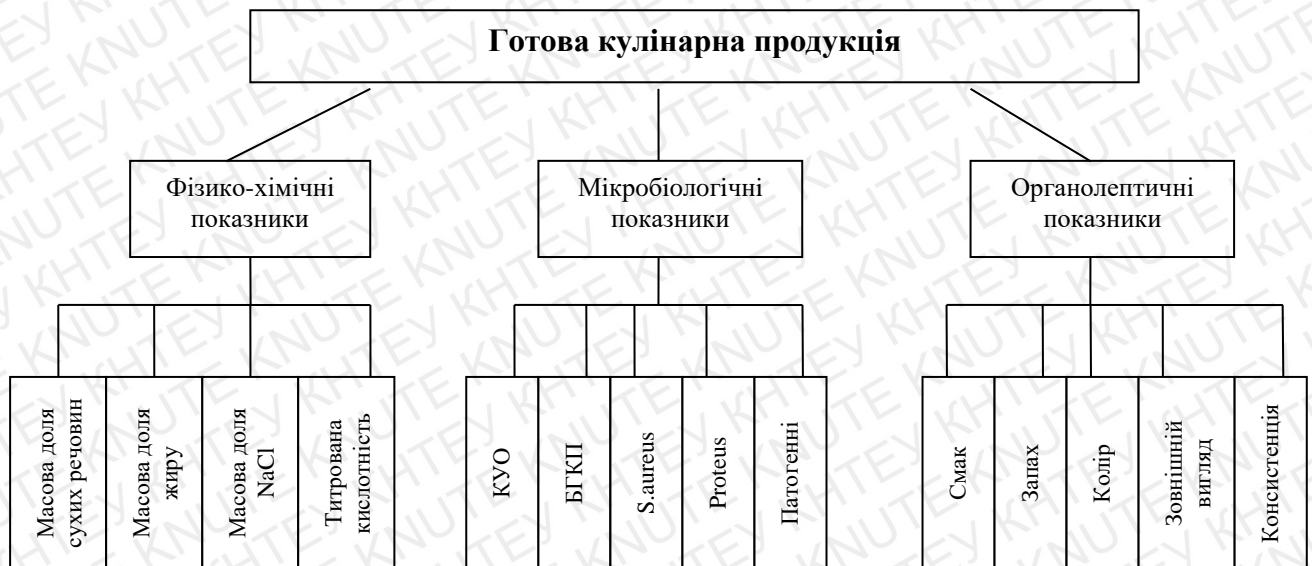


Рис. 1.2. Система показників якості ресторанної продукції

Показники якості кулінарної продукції ще класифікують на: критичні, які однозначно визначають можливість використання продукції (придатна або непридатна). До цієї групи зазвичай відносять санітарно-гігієнічні показники. • істотні властивості, що значною мірою визначають цінність харчових продуктів. До них можуть бути віднесені показники харчової цінності;

- другорядні, вплив яких на комплексну оцінку якості продукції менш значний, хоча для окремих видів продукції важливість їх може зростати. До них можна віднести тривалість кулінарної обробки, вологоутримуючу здатність, консистенцію і структуру виробу та ін.

Якість продукції закладаються при розробці, забезпечується при виробництві і реалізуються при споживанні. Виходячи з цього, формування показників якості готової кулінарної продукції можна представити схемою (рисунок 1.3). Якість ресторанної продукції буде враховувати властивості сировини, особливості енергетичного впливу на сировину й умови технологічного процесу. А якість її визначається як ступінь відповідності вимогам НД і вимогам (уявленням, очікуванням) споживачів — гостей ресторану.

Внаслідок того, що якість продукції є техніко-економічною категорією, в ній певною мірою відбиваються суперечності між виробництвом і споживанням. Зазвичай при оцінці якості споживач виходить не з технічних параметрів продукції, а з того, наскільки ці параметри задовольняють його потреби. Так, покупець хліба цікавиться не способом приготування тіста (опарний або безопарний), не способом випікання хліба (формовий або череневий), а щоб форма його була правильною, кірка без тріщин, надривів, м'якуш був добре пропечений, еластичний, некрихкий, рівнопористий, без порожнеч.

Меню як елемент якості послуг ресторану. Меню ресторану — один з найважливіших комунікативних інструментів, що забезпечує продаж його основного продукту. Гість, як правило; не може судити про якість страв до їхнього споживання, йому доводиться покладатися на інформацію в меню. Від того, як представлена страва, залежать очікування клієнта і його вибір, а виходить, прибуток ресторану.

Художнє оформлення, поліграфічне виконання, текстовий зміст, ілюстрації, спеціальні графічні елементи, послідовність подання страв — все це важливі фактори, що впливають на процес спілкування з гостем, і опосередковано — на політику продажів ресторану. Зовнішній вигляд меню впливає на перше враження про заклад і його атмосферу.

Має значення все: колір і матеріал обкладинки, якість паперу, розбірливість і яскравість шрифту. Тим важливіше застосування правильних семантичних кодів і позначень при побудові меню. Але, звичайно ж, головне — це зміст.

Меню — це фірмовий проспект, що рекламує як кулінарні досягнення ресторану, так і його додаткові можливості (пропозиції для дорослих і дітей, подарункові талони, організація вечірок, обслуговування бенкетів). У вступі доцільно викласти філософію підприємства, його історію. Бажано включити в меню тематичні рубрики, наприклад “Рекомендація шефа”, “Фірмові страви закладу”. З огляду на можливість впливу на попит певних категорій клієнтів, треба за допомогою графіки рекламувати привабливі для гостей і вигідні для ресторану товари, для того щоб збільшити число їхніх продажів.

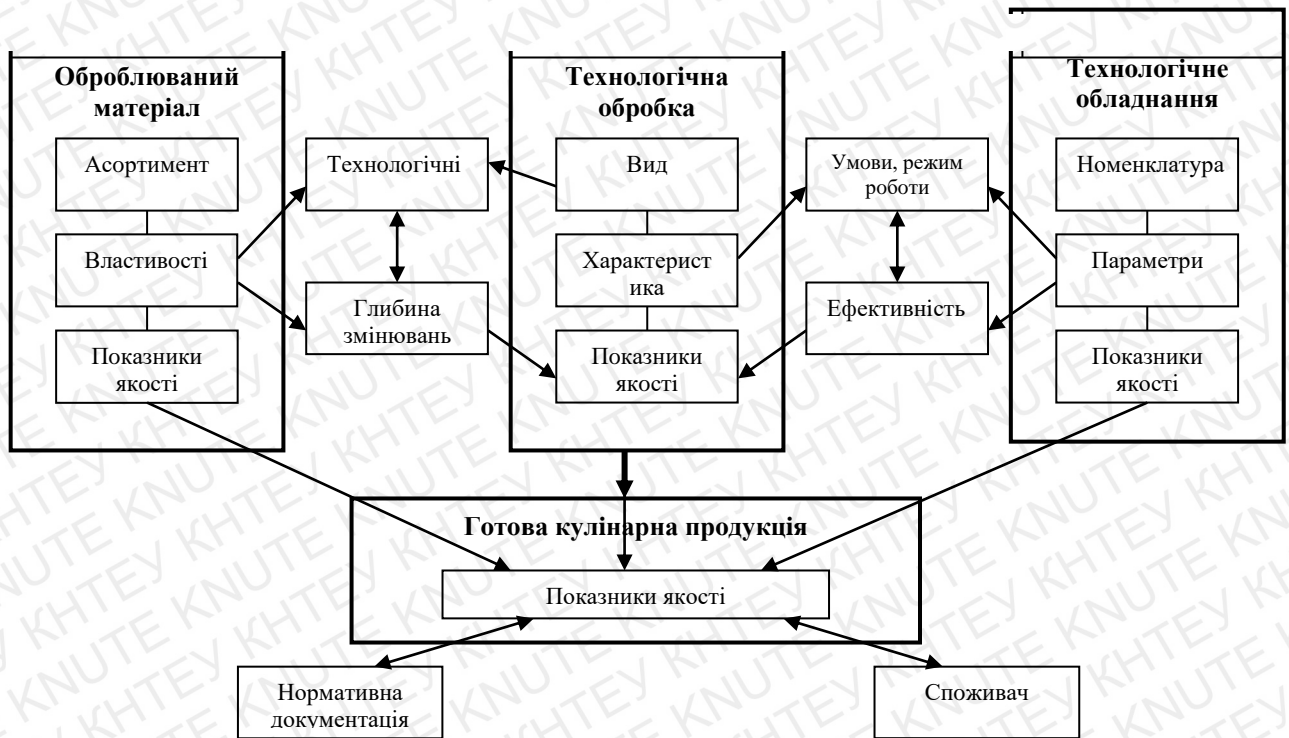


Рис. 1.3. Концептуальна модель формування якості ресторанної продукції

Якщо в ресторані бувають іноземці, то меню бажано розробляти кількома мовами: це полегшить комунікацію й підкреслить прихильність до даної категорії гостей. Деякі нові страви не знаходять попиту, оскільки гостеві не відомо, що ховається за багатообіцяючою назвою. Але якщо в меню розкрити його рецептуру, оформити красочко, це допоможе продажу. Використовуючи методологію системного (комплексного) підходу до оцінки якості ресторанних послуг, необхідно виділити такі групи показників:

1. Внутрішня якість (не помітна споживачу), яка проявляється в організації виробництва, технічному обслуговуванні обладнання, якості продукції.
2. Матеріальна якість (помітна споживачу) відображається у наявності окремих груп приміщень та їх площі, дизайні приміщень, меблів, посуду, асортименті страв;

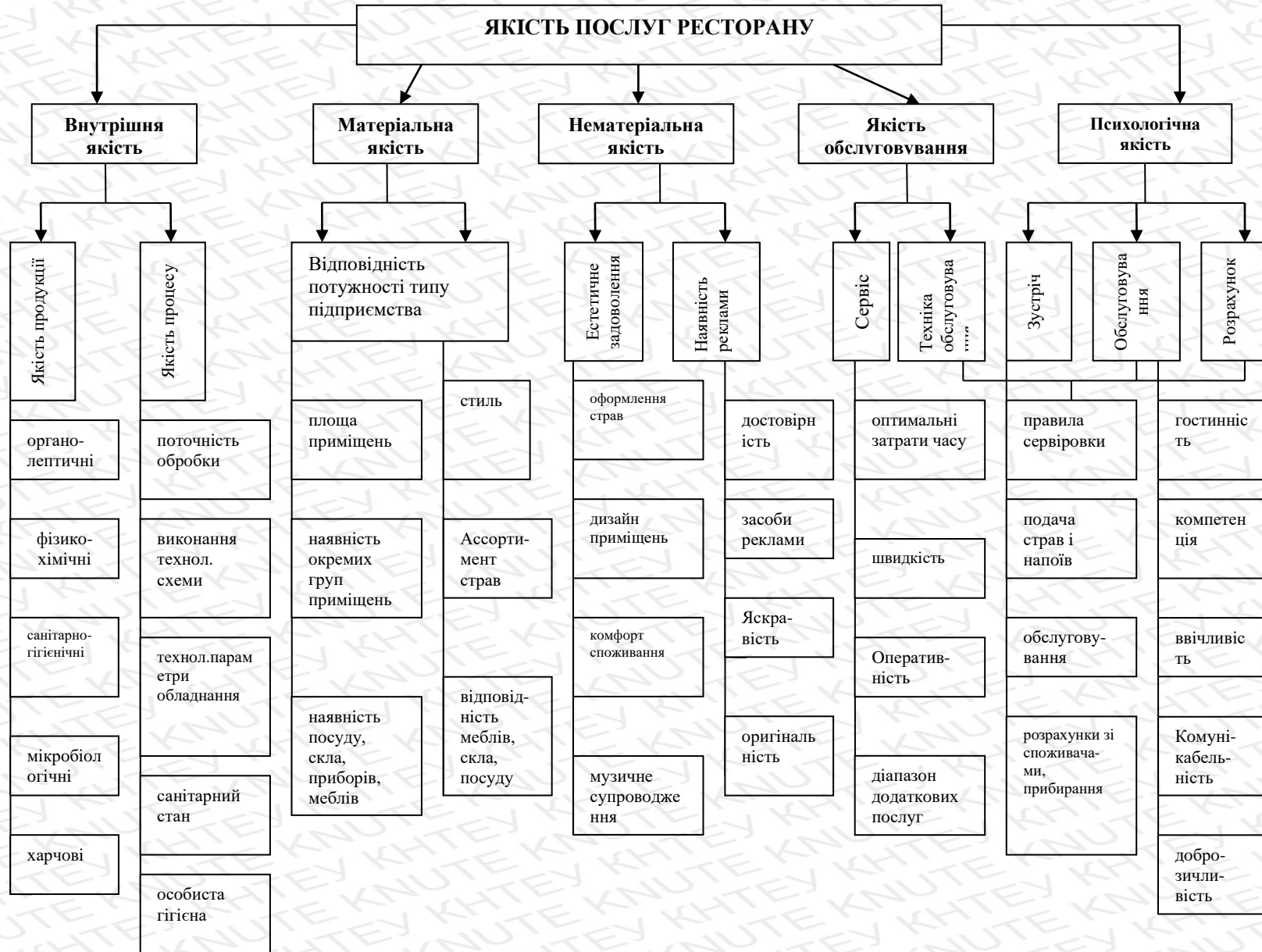


Рис. 1.4. Система показників якості послуг ресторану

3. Нематеріальна якість (помітна споживачу) представлена у вигляді музичного супроводження, комфорту, оформленню страв, наявності та достовірності реклами;

4. Якість обслуговування (помітна споживачу) включає сервіс та техніку обслуговування;

5. Психологічна якість (помітна споживачу) проявляється у гостинності, ввічливості, компетентності при зустрічі, обслуговуванні та розрахунку зі споживачами.

Критерієм якості обслуговування у закладі ресторанного господарства є його відповідність системі вимог, що впливають із сучасного рівня техніки, організації виробництва і обслуговування, виробничих відносин, моральних і правових норм суспільства, рівня розвитку архітектурно-художнього конструювання, санітарно-гігієнічних норм, сумлінного ставлення до праці. Кількісна характеристика властивостей обслуговування, що розглядаються з урахуванням умов їх створення і споживання, є показником якості [18].

Показники якості обслуговування поділяються на одиничні і комплексні. Одиничний - це показник, який відноситься тільки до однієї з властивостей організації процесу обслуговування споживачів у підприємстві.

Для аналізу оцінки якості обслуговування в ресторані не можна скористатися одним яким-небудь одиничним показником, тому сукупність одиничних показників об'єднується у комплексні показники. Комплексний показник, що відноситься до кількох його властивостей, називається груповим. Групові показники входять до складу узагальнюючого показника. Це показник якості обслуговування, який відноситься до такої сукупності властивостей організації процесу обслуговування споживачів, за якою оцінюється її якість [20]. При оцінці якості обслуговування порівнюють фактичні показники якості з показниками, що прийняті за базу даного порівняння. Це дозволяє встановити ступінь досконалості процесу

обслуговування в ресторані і його придатність задовольняти потреби споживачів.

Якість обслуговування - це сукупність властивостей, упорядкованих у систему за своєю структурою. При цьому якість нульового рівня являє собою складні властивості, що характеризують процес обслуговування в найбільш узагальненому вигляді. При декомпозиції складні властивості розпадаються на більш прості. Чотирьохступеневу ієрархічну структуру узагальнюючого показника якості обслуговування в підприємстві ресторанного господарства наведено на рис. 1.5.

На нульовому рівні знаходиться узагальнюючий показник якості обслуговування K_0 , на першому - чотири комплексних групових показники $K/$, на другому - 12 комплексних групових показники K_i'' і на третьому - одиничні показники якості обслуговування K_i' .

До узагальнюючого показника якості обслуговування входять такі групові показники: комплексність обслуговування, якість продукції, якість праці обслуговуючого персоналу, експлуатаційна якість приміщень для споживачів [43].

Введення показника комплексного обслуговування дозволяє виявити раціональність поєднання у закладах ресторанного господарства основної форми обслуговування та додаткових послуг. Необхідність введення показника якості страв обумовлена тим, що головною рисою діяльності закладу є задоволення потреб населення в харчуванні. У зв'язку з тим, що їжу споживають у закладах ресторанного господарства, а це потребує створення комплексу приміщень для обслуговування відвідувачів, введено показник експлуатаційних якостей торговельних приміщень. Наявність різних закладів ресторанного господарства має загальну відповідність технічних, санітарних та естетичних вимог чинним нормативам і сучасному рівню розвитку архітектурно-художнього конструювання.

Ресторанні послуги не обмежуються якістю блюд, інтер'єром і сервірівкою. Їх продукт — сама атмосфера, аура гостинності і обслуговування,

що вгадує чекання клієнта. Сукупність всіх цих індивідуальних меж створює уявлення про якість послуги — ключовому чиннику успіху будь-якої комерційної діяльності, і підприємства громадського харчування, зокрема [12].

Якість входить в систему цінностей споживача, але стандарт якості в кожного свій. Він формується суб'єктивно і відповідає особистим індивідуальним потребам кожного.



Рис. 1.5. Структура показників якості сервісу суб'єкта ресторанного бізнесу

Ресторан, орієнтований на клієнта, постійно шукає, розробляє і надає послугу, яка перевершує чекання споживачів

РОЗДІЛ 2

ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ РЕСТОРАНУ «AMADIN», М. КИЇВ

2.1. Оцінка економічного потенціалу забезпечення якості послуг на підприємстві

Підприємство ресторанного господарства “Amadin” ТОВ "Сова" засновано 15.01.2002 року, має статус юридичної особи, має самостійний баланс, власні оборотні кошти, розрахунковий рахунок в установах банку, бланки зі своїми реквізитами, круглу печатку.

Місія підприємства: виробництво, реалізація та організація споживання продукції ресторанного господарства, що відповідає потребам ринку та сприяє отриманню максимально можливого прибутку.

Стратегічні цілі підприємства:

- збереження і розширення своєї присутності на ринку послуг ресторанного господарства;
- організація виробництва, споживання і реалізації власної продукції.

Предмет діяльності ресторану “Amadin”:

- Виробництво кулінарної продукції для реалізації .
- Надання послуг у проведенні святкових заходів, весілля, тощо.
- Реалізація населенню товарів, продаж яких незаборонена чинним законодавством з метою досягнення запланованої прибутковості.

У випадках, передбачених діючим законодавством, підприємство отримує ліцензії на здійснення окремих видів діяльності.

В ресторані система управління якістю послуг будується на наступних нормативних документах:

- сертифікати відповідності на послуги харчування;
- ліцензії на право здійснення окремих видів діяльності, наприклад, продаж окремих видів товарів (тютюнові, горілчані), тощо;
- технологічна документація;

- конструкторські документи;
- рецептури на страви ресторану;
- правила внутрішнього розпорядку;
- посадові інструкції;
- інструкції по експлуатації обладнання та технічні норми;
- інструкції при аварійних ситуаціях;
- договори із замовниками послуг;
- порядок контролю за якістю: санітарного стану торгових та виробничих приміщень, порядок проведення атестації робітників тощо.

Функції на підприємстві, а саме: управління, фінансова, виробнича, реалізація і організація, споживання здійснюються окремими працівниками.

Організаційна структура управління ресторану “Amadin” є лінійно-функціональною і наведена на рис. 2.1.

Директор ресторану – перший (лінійний) керівник, йому у процесі управління - розробці конкретних питань і підготовці відповідних рішень допомагає спеціальний апарат управління, що складається з функціональних підрозділів. Накази, розпорядження, які підлягають виконанню, працівники одержують тільки від своїх безпосередніх лінійних керівників. Функціональні служби в межах своєї компетенції подають методичну допомогу виконавцям у їхній діяльності і, як правило, не мають права самостійно віддавати розпорядження іншим службам і їх працівникам.

Заступник директора є лінійним керівником. Він має право діяти від імені підприємства без доручення, заміщує директора в разі його відсутності.

Так, існує функціональний зв'язок між завідуючим виробництвом та комірником, оскільки вони удвох приймають товари за якістю, завідуючий виробництвом оформлює вимогу - накладну на отримання продуктів з комори, а комірник відповідає за видачу продуктів і сировини на виробництво і веде облік сировини і товарів.

Організаційно-економічна характеристика підприємства ресторанного господарства “Amadin” представлена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Організаційно-економічна характеристика підприємства ресторанного господарства “Amadin”, м. Київ станом на 01.10.2018 р.

Показники	Характеристика
Тип підприємства	ресторан
Категорія	вища
Форма власності	приватна
Характеристика виробництва	з повним виробничим циклом
Види меню	- меню з вільним вибором страв; - банкетне меню.
Режим роботи	тривалість робочого тижня: 7 днів на тиждень; тривалість робочого дня: з 10.00 до 24.00.
Контингент споживачів:	Молодь; працівники офісів та державних установ; сім'ї з дітьми; підприємці
Форма обслуговування	офіціантами
Кількість місць	Основна зала- 180; банкетна зала- 60; VIP-зала- 40.
Інтер'єр	сучасний стилі
Кухня	авторська
Асортимент продукції	широкий
Оздоблення страв	оригінальне
Смак страв	відповідає вимогам
Санітарні вимоги	витримані
Додаткові послуги	організація банкетів, кейтерингове обслуговування; кондитерська
Музичне оформлення	Відео та аудіо техніка, жива музика
Середня кількість клієнтів за день	180
Середня оборотність місць за день, разів	1,0
Середній розмір чеку 1-го споживача	100 грн.

Ресторан “Amadin” протягом 12-ти років працює на ринку послуг ресторанного господарства і завоювало за цей час популярність та прихильність серед споживачів завдяки пропозиції високоякісних страв та напоїв української кухні, а також затишним та комфортним інтер'єром.

Таблиця 2.2

**Динаміка основних економічних показників діяльності підприємства ресторанного господарства
“Amadin”, м. Київ за 2015 – 2018 рр., тис.грн.**

Показники	Сума, тис грн.				Відхилення	
	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Абсолютне, 2015-2018 р	Відносне, 2015- 2018 р
Виручка від реалізації	1473,5	1960,8	2602,4	3200,95	1727,4	217,2
Податок на додану вартість	245,6	326,8	433,7	533,49	287,89	217,2
Інші вирахування доходу	7,4	12,1	16,0	19,2	11,8	259,4
Чистий дохід від реалізації продукції	1220,5	1621,9	2152,7	2648,26	1427,7	217,2
Інші операційні доходи	-	0,7	-	-	-0,7	-
Матеріальні витрати	613,3	814,4	1064,0	1331,2	717,9	217,2
Витрати на оплату праці	589,4	769,9	990,8	1198,6	609,2	203
Інші витрати	0,2	-	0,7	-	0,5	-
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	17,6	38,3	98,0	118,46	100,86	673,1
Податок на прибуток	7,8	16,1	31,2	35,54	27,6	453,8
Чистий прибуток	9,8	22,2	66,8	82,92	73,12	846,1

З метою проведення об'єктивного аналізу господарської діяльності ресторану "Amadin", переведемо основні економічні показники його господарської діяльності, представлені у співставні за допомогою індексів споживчих цін.

З метою проведення об'єктивного аналізу господарської діяльності ресторану "Amadin", переведемо основні економічні показники його господарської діяльності, представлені в фактичних цінах, у співставні за допомогою індексів споживчих цін. Слід зазначити, що за 2015-2018 років у ресторані спостерігається позитивна тенденція до зростання економічних показників діяльності. Так, виручка від реалізації ресторану за досліджуваний період збільшився із 1473, 5 тис. грн. у 2015 році до 3200, 95 - у 2018 році, або на 1727, 4 тис. грн., що складає 217, 2%. За рахунок зменшення витрат на виробництво та реалізацію продукції у підприємстві майже у 8 раз зріс чистий прибуток, обсяг якого у 2015 році склав 9,8 тис. грн, а в 2018 році - 82,92 тис. грн. (табл.2.2.)

Фінансові результати діяльності підприємства характеризуються сумою отриманого прибутку та рівнем рентабельності.

Чистий прибуток – це частина доходу, що залишається після відшкодування усіх витрат на виробничу і комерційну діяльність підприємства. Прибуток є основним фінансовим джерелом розвитку підприємства, науково-технічного удосконалення його матеріальної бази і продукції, всіх форм інвестування. Він служить джерелом сплати податків. Враховуючи значення прибутку, вся діяльність підприємства „Amadin” спрямована на те, щоб забезпечити зростання його величини .

2.2. Характеристика елементів діючої системи управління якістю послуг

В умовах ринкової економіки перед усіма підприємствами стоять завдання: отримання максимального та довготермінового прибутку, стійкого розвитку, забезпечення переваг над конкурентами. Ці завдання кожне підприємство прагне виконувати власними шляхами, але тільки через

поліпшення якості роботи за всіма аспектами діяльності можливо досягти успіху.

Надання якісних послуг відвідувачам – досить важлива проблема в управлінні підприємством ресторанного господарства “Amadin” на сучасному етапі розвитку. Адже формування ринкових відносин передбачає конкурентну боротьбу на ринку ресторанних послуг, перемогти в якій зможуть лише ті заклади, які приділяють значну увагу якості послуг. На даний час для базового закладу досить важливо розробити власну систему управління якістю, яка була б зорієнтована на споживача і враховувала внутрішній потенціал та можливості ресторану.

В напрямку створення системи якості на підприємстві, керівництво підприємства робить лише перші кроки, почавши орієнтувати свою роботу на конкретного споживача, на вивчення його потреб та їх максимальне задоволення. Так, сьогодні споживачам надається не лише різноманітний асортимент продукції, але й пакет додаткових послуг: організація банкетів та прийомів, музична програма, розгалужена система інформаційних послуг тощо.

Незважаючи на зусилля підприємства, направлені на поліпшення якості послуг, у підприємстві комплексної системи якості не має, а питаннями якості займається директор підприємства та керівники підрозділів, поряд з багатьма організаційно-управлінськими проблемами.

З метою поліпшення якості обслуговування в ресторані „Amadin” та визначення шляхів її підвищення на етапі виробництва, реалізації та споживання послуг нами було проведено дослідження процесу управління якістю .

Управління якістю на підприємстві здійснюється за трьома основними аспектами:

- 1) поліпшення матеріально-технічної бази підприємства –технічна якість ;
- 2) розширення асортименту додаткових послуг - етична якість ;
- 3) підвищення культури обслуговування, гостинності, тобто поліпшення якості праці персоналу - соціальна якість.

Як уже зазначалось, ресторан „Amadin” лише починає свою роботу в напрямку створення комплексної, всезагальної системи управління якістю. На нашу думку, при її побудові слід враховувати зарубіжний досвід, основні здобутки якого зосереджені у стандартах серії ISO-9001, в концепції всезагального управління якістю (TQM) і при цьому слід враховувати національні особливості розвитку ресторанного господарства.

Із даних табл.2.3. видно, що в закладі проведення політики якості не має комплексного системного характеру. Існуюча система якості не задовольняє всіх побажань клієнтів щодо надання якісного обслуговування та забезпечення максимально ї зручності та комфорту. Разом з тим, існуюча система управління якістю характеризується відсутністю збалансування всіх процесів в межах підприємства, лише частковому застосування передового досвіду в сфері якості в практичній діяльності ресторану.

Таблиця 2.3

Нормативні вимоги до системи якості та ступінь їх виконання в підприємстві ресторанного господарства „Amadin”, м. Київ

Вимоги до системи якості в стандарті серії ISO – 9001-2015	Характер виконання вимог
Орієнтація всієї діяльності на споживача, на задоволення всіх його вимог.	Орієнтація діяльності на забезпечення ефективного використання матеріально-технічної бази, надання комплексного обслуговування з метою одержання прибутку (пріоритетом в обслуговуванні є кількість а не якість); потреби споживачів та кон'юнктура ринку вивчається періодично; відсутня систематичність; відсутні спеціалізовані підрозділи у сфері якості та маркетингу.
Безперервне вдосконалення діяльності в області якості, розробка чіткої стратегії управління якістю	Відсутність чіткої політики, підходів та принципів в області якості. Управління якістю зводиться до проходження сертифікації та одержання ліцензій; стратегія якості відсутня; система управління якістю та її елементи не запроваджені.

Продовження таблиці 2.3

Вимоги до системи якості в стандарті серії ISO – 9001-2015	Характер виконання вимог
Участь всього персоналу в вирішенні проблеми якості (“якість – справа кожного”).	Проблемами якості займається управлінський персонал; відсутність посадових осіб, які б безпосередньо розробляли та впроваджували політику в галузі якості; не впроваджуються сучасні методики щодо формування, розвитку, мотивації персоналу; прийняття рішень.
<i>Продовження</i> Направлення основних зусиль в управлінні якістю на людські ресурси.	Направлення основних зусиль щодо поліпшення якості на вдосконалення матеріально-технічно бази та на розширення асортименту страв; персонал не вважається ключовим елементом підприємства; спостерігається великий рух персоналу
Адаптація організаційної структури, структури управління до потреб управління якістю	Відсутність в організаційній структурі служби якості; маркетингової служби
Розробка власних стандартів якості на підприємстві, системи документації та регламентації управління якістю.	Часткова розробка власних стандартів якості на підприємстві, які в основному полягають в розробленні посадових інструкцій, правил внутрішнього розпорядку, системи штрафів.
Створення гнучкого та комплексного мотиваційного механізму управління персоналом.	Не чітке матеріальне стимулювання персоналу, не виконання посадових обов’язків, в оплаті праці не враховується культура обслуговування; відсутність індивідуального підходу до мотивації працівників. Для підприємства характерне лише матеріальне стимулювання, система нематеріального стимулювання відсутня.
Вдосконалення системи взаємовідносин із постачальниками.	Приділяється значна увага налагодженню довготривалих відносин із постачальниками, визнання того, що без якісного постачання ресурсів не може бути якісних послуг.
Чутливе реагування на зміни в технологічному процесі, впровадження досягнень науково-технічного прогресу	Поступове вдосконалення технологічного прогресу, оновлення матеріально-технічної бази, але реагувати на розвиток новацій заклад не може через фінансові обмеження.

Закінчення таблиці 2.3

Вимоги до системи якості в стандарті серії ISO – 9001-2015	Характер виконання вимог
Забезпечення якості як безперервного процесу, коли якість кінцевого об'єкту являється результатом досягнення якості на всіх наступних етапах цього циклу.	Забезпечення якості має в основному періодичний характер. Так, у закладі проводиться періодичний контроль якості (шляхом анкетування споживачів), але не враховуються його результати у формуванні системи мотивації.

В підприємстві система управління якістю послуг будується на наступних документах:

- ❖ сертифікати відповідності на послуги харчування;
- ❖ ліцензії на право здійснення окремих видів діяльності, наприклад, продаж окремих видів товарів, тощо;
- ❖ технічні умови на послуги;
- ❖ технологічна документація;
- ❖ конструкторські документи;
- ❖ рецептури на страви закладу;
- ❖ правила внутрішнього розпорядку;
- ❖ посадові інструкції;
- ❖ інструкції по експлуатації обладнання та технічні норми;
- ❖ інструкції при аварійних ситуаціях;
- ❖ договори із замовниками послуг;
- ❖ порядок контролю за якістю: анітарного стану торгових та виробничих приміщень, порядок проведення атестації робітників тощо.

Вище зазначені нормативні документи передбачають їх постійне вдосконалення і доповнення в залежності від мети діяльності та поточних завдань, державної політики тощо. Виконання зазначених документів – обов'язок усіх працівників підприємства – від голови правління до рядового виконавця.

Освоєння керівництвом ресторану „Amadin” положень концепції TQM пов'язане в першу чергу із зміною їх психології та відношення до якості,

розуміння того, що проблеми якості повинні бути центром всієї діяльності закладу, а не зведені лише до проведення ремонту та розробки нормативної документації щодо регламентації основних напрямків діяльності підприємства та контролю за її виконанням.

2. Розробка основ системи якості. Це основний принцип всезагального управління якістю, він полягає в :

- ❖ взаємозв'язку робіт з якості з іншими видами діяльності на всіх етапах надання послуги. Так, в ресторані, перш ніж впровадити певну послугу, розробляється планується методика її організації та реалізації з метою забезпечення всіма необхідними ресурсами процес її надання, згідно із плановою документацією та з метою визначення суми фінансових коштів для реалізації проекту та економічного ефекту від нього;
- ❖ реалізація внутрішнього аудиту якості. В „Amadin” немає чіткої системи проведення аналізу якості послуг, а плануються та оцінюються в основному лише кількісні показники. Першою спробою оцінити якість послуг було проведення опитування мешканців в 2017 році, але анкета містила досить обмежений перелік питань, що з одного боку не навантажувало гостя, а з іншого не дало змоги комплексно та об'єктивно оцінити якість послуг.
- ❖ постійний аналіз і оцінка робіт в області якості повинна здійснюватись керівництвом з метою підвищення іміджу закладу, підвищення попиту на послуги. Такі заходи проводились з метою проходження сертифікації, на даному етапі функціонування підприємства така оцінка проводиться з метою планування діяльності та використання фінансових коштів, їх перерозподілу та направлення на розвиток підприємства.
- ❖ безперервне підвищення якості. Так, в закладі повинна проводитись постійна робота щодо покращення якості послуг шляхом впровадження передових технологій обслуговування, поліпшення комфортності торговельних залів, розширення асортименту додаткових послуг тощо.

3. Фінансові аспекти системи якості стосуються насамперед в обліку та оцінці затрат на якість . На вітчизняних підприємствах ресторанного

господарства, у т. ч. в ресторані “Amadin”, в кошторисі витрат не виділяється окремою графою витрати, що відносяться на якість. Адже їх підрахувати досить важко, так як якість охоплює весь процес виробництва та обслуговування, до таких витрат, зокрема в підприємстві, відносяться: на виробництво продукції, на оновлення матеріально-технічної бази, на маркетингову діяльність, на стимулювання працівників, на акредитацію, сертифікацію, ліцензування, на підготовку персоналу тощо. При цьому слід враховувати, що в забезпечені якості важливий не лише результат, але й його ціна. Але в концептуальному плані якість завжди вигідна, адже це і імідж підприємства, його постійні клієнти, конкурентні переваги, високий попит на послуги, і відповідно – рентабельність, прибутковість.

4.Якість в рамках маркетингу. На жаль, у закладі немає маркетингового відділу, тобто, на підприємстві не здійснюється комплексна оцінка ринку, не вивчаються вимоги споживачів, не реалізується принцип всезагального управління якістю: ”якість – це те, що відповідає вимогам споживачів і не суперечить законам суспільства”. Маркетингова робота в підприємстві проводиться на рівні керівництва і направлена, в основному на періодичне проведення рекламної кампанії. При побудові системи якості в закладі ресторанного господарства, головною задачею маркетингу щодо якості слід вважати: вивчення існуючих та очікуваних потреб клієнтів до якості для трансформування цих вимог в проекти обслуговування.

5.Якість при проектуванні та розробці послуги. Розробка якісного проекту послуги – фундамент якісного обслуговування при її наданні, від нього залежить 70% вирішення проблеми якості (за концепцією TQM). Так, з цією метою в ресторані “Amadin” розроблено бізнес-план підприємства, де планується загальна стратегія діяльності, підрахована вартість реконструкції та її вплив на обсяг надання послуг, розроблено стратегію маркетингу, організаційну структуру підприємства. Мета розробки бізнес-плану – реконструкція підприємства та поліпшення якості послуг. Крім того на підприємстві розробляється документація щодо виробництва кожного виду

страв та надання певних видів послуг, в якій плануються не лише витрати та доходи від послуги (економічний ефект від впровадження), а й регламентуючі аспекти, де вказуються вимоги до матеріально-технічної бази для забезпечення реалізації уведення в дію проекту вимоги до персоналу (посадові інструкції, внутрішній розпорядок), який буде безпосередньо брати участь в процесі обслуговування. Отже, для базового закладу планування процесу обслуговування має досить важливе значення, що дозволяє прорахувати не лише економічну вигоду для ресторану „Amadin”, але й спроектувати маркетингові, організаційні, управлінські заходи. Процес планування надання послуг актуальний і в зв'язку із одночасністю процесу виробництва, надання та споживання послуг у закладах ресторанного господарства, що робить його більш складним та відповідальним. В плануванні діяльності підприємства відводиться важливе місце якості послуг, але оцінити її можна по кінцевому результату – задоволенню клієнта, його очікувань, забезпеченню виконання всіх його вимог.

6. Якість закупок має досить важливе значення для забезпечення якості обслуговування у закладі і потребує зміни принципу роботи служби матеріально-технічного постачання підприємства та переходу від теперішнього принципу організації роботи “знайти” до іншого, який рекомендує TQM: “знайти – оцінити – вибрати”. Сьогодні закупки продовольчих товарів, матеріалів, меблів, побутових приладів та інших ресурсів здійснюється у підприємстві, керуючись низькими цінами, що часто приводить до неякісного постачання, а звідси – неякісного обслуговування, тому насамперед необхідно враховувати якість, перевіряти товари та документацію на них. Звичайно, дещо для вдосконалення матеріально-технічного постачання заклад зробив, побудувавши свою взаємодію з багатьма постачальниками на договірній довготривалій основі. Перед укладанням угоди на співробітництво з постачальниками він робив контрольні закупки, а вже тоді підписував контракт, де вказувались вимоги до предмету постачання, терміни надходження, відповідальність за якість, розрахунки тощо, що являється важливим фактором

для забезпечення якості. Та незважаючи на всі позитивні зміни систему матеріально технічного постачання закладу слід постійно вдосконалювати, особливо, що стосується продуктів харчування, так як більшість із яких купуються на ринку.

7. Якість процесів надання послуг та управління на ринку – важлива складова системи якості ресторану „Amadin”. На даному етапі функціонування підприємства приділяють цій проблемі багато значення, адже саме в процесі обслуговування споживач оцінює якість послуг, дає загальну оцінку комфортності підприємства, тому персонал стимулюється до оперативності при наданні послуг, чуйності та увазі до клієнтів, крім того керівництво докладає багато зусиль для поліпшення своєї матеріальної бази, автоматизації та механізації процесу обслуговування.

8.Перевірка та контроль якості – це мабуть один з найкраще розвинених елементів системи якості ресторану “Amadin”, що являється необхідною умовою підвищення рівня якості послуг. В підприємстві удосконалюється контроль за якістю обслуговування (опитування клієнтів) , за санітарним станом приміщень, за відповідністю продукції та послуг вимогам нормативних документів на них, сертифікатам тощо, за вчасним та якісним виконанням своїх задач всіма підрозділами та конкретно виконавцями. Контроль за якістю відбувається як зі сторони зовнішніх організацій (Комітет захисту прав споживачів, санітарно-епідеміологічна служба, пожежна інспекція, місцеві органи державної влади тощо), так і на рівні підприємства, керівники перевіряють виконання своїх обов’язків підлеглими. Крім того у підприємстві проводиться атестація персоналу , де перевіряються професійні здібності персоналу, знання іноземних мов, тощо. Нажаль, у підприємстві не організовано дію комплексної, наскрізної групи якості, яка може не лише проводити оцінку та аналіз діяльності всіх служб та підрозділів підприємства щодо якості їх роботи, а вносити пропозиції та документально їх оформляти щодо поліпшення якості послуг, технологічних процесів; вивчати та впроваджувати передовий досвід щодо організації системи якості.

Таблиця 2.4

Порівняльний аналіз сучасних принципів TQM та практичної діяльності у сфері якості підприємства ресторанного господарства «Amadin»

Принципи забезпечення якості	Особливості застосування принципу в закладі
Вимоги до якості продукції у споживача	Стандартний (однакова якість)
Уявлення про природу дефектів і межу впливу на них	Недоліки в обслуговування присутні; підприємство встановлює високий стандарт якості за доступною ціною
Принцип забезпечення необхідної якості у споживача	Інтенсивність нагляду, контролю
Місце, роль і інструменти контролю	Інструменти контролю не застосовуються
Принципи менеджменту для якості	Ієрархічна структура управління, розділення відповідальності між виконавцями і менеджерами
Призначення відділу якості	Відділ з якості відсутній; відповідальність за результати діяльності в сфері якості несе вище керівництво
Відношення витрат на якість	Підвищення якості супроводжується зростанням витрат
Сутність суперечності між ефективністю виробництва і якістю продукції	Підвищення ефективності виробництва і підвищення якості продукції не можуть бути досягнуті одночасно. Суперечність між ефективністю і якістю не подолана

Діюча система управління якістю не забезпечує виконання умов, вимог, задач і мети вказаних в стандартах ДСТУ ISO 9000-2015, ДСТУ ISO 9001-2015, ДСТУ ISO 9004-2012, не орієнтована на врахування вимог конкретних споживачів і безперервний аналіз ефективності заходів, що проводяться. Документація системи управління якістю лише частково визначає показники і методи, що забезпечують ефективність управління процесами на підприємстві.

Встановлені обов'язки і відповідальність персоналу, правила і порядок розподілу ресурсів для процесів, методи контролю і вимірювання результативності і ефективності процесів, перелік процесів діючої системи управління якістю обслуговування та продукції та діяльності підприємства у сфері забезпечення якості представлено у табл. 2.5.

Слід зазначити, що в діючій системі якості лише частково задіяний персонал підприємства, більшість функцій покладено на генерального директора, так як у структурі підприємства відсутній відділ якості.

Таблиця 2.5

**Моніторинг системи управління якістю послуг в ресторані «Amadin»
на підставі процесного підходу**

Процеси системи управління якістю	Керівник, відповідальний за реалізацію процесу
Процеси управління	
Формулювання політики в області якості, постановка задач і мети	Директор
Планування якості	Директор
Аналіз системи якості з боку вищого керівництва	Директор
Основні процеси (життєвий цикл продукції і послуг)	
Маркетингова діяльність	Начальник відділу маркетингу
Розробка нових видів продукції	Шеф-кухар
Покупка сировини і матеріалів	Начальник відділу постачання
Виробництво продукції	Шеф-кухар
Реалізація готової продукції споживачеві	Начальник відділу обслуговування
Допоміжні процеси	
Управління документацією	Уповноважений за якістю
Зав. Виробництвом, начальник відділу обслуговування	Директор, шеф-кухар, начальник відділу обслуговування
Управління професійним розвитком персоналу	Завідувач відділу кадрів
Управління інфраструктурою і робочим середовищем	Головний інженер
Внутрішні аудити	Директор
Управління невідповідністю	Шеф-кухар, начальник відділу обслуговування
Аналіз даних	Директор
Корегуючі і застережливі заходи	Директор

Отже, в ресторані проведення політики якості не має комплексного системного характеру. Існуюча система якості не задовольняє всіх побажань клієнтів щодо надання якісного обслуговування та забезпечення максимально ї зручності та комфорту. Разом з тим, існуюча система управління якістю характеризується відсутністю збалансування всіх процесів в межах підприємства, лише частковому застосування передового досвіду в сфері якості в практичній діяльності підприємства.

2.3. Оцінка рівня якості послуг, продукції та сервісу на підприємстві

Для збору інформації щодо якості ресторанних послуг доцільно використовувати соціологічні опитування споживачів та персоналу, звіти структурних підрозділів, результати проведення зовнішніх перевірок, ідеї та пропозиції працівників та відгуки споживачів. Результати оцінки матеріально і морально стимулюють весь персонал покращувати якість обслуговування, а також є необхідною інформаційною базою для розробки внутрішніх нормативних документів підприємства в межах системи якості. У кваліфікаційній оцінці якості зацікавлений і споживач послуг, який прагне максимально задовольнити свої потреби наданими послугами та спожитою продукцією. З метою оцінки якості послуг у ресторані «Amadin» була розроблена анкета споживача, яка спрямована на виявлення якості обслуговування та обробка якої, здійснюється саме з метою удосконалення якості наданих послуг (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Результати анкетного опитування споживачів підприємства ресторанного господарства «Amadin», м. Київ

Питання	Кількість відповідей	Частка у загальній структурі
1. Вкажіть, будь ласка, мету Вашого перебування:	110	100%
- харчування	74	67%
- харчування та організація дозвілля	15	14%
- відпочинок	17	15%
- проведення корпоративних заходів	4	4%

Продовження табл. 2.6

Питання	Кількість відповідей	Частка у загальній структурі
2. Що саме, на Ваш погляд, потрібно вдосконалювати у нашому ресторані		
- якість харчування	16	15%
- асортимент послуг	17	15%
- якість обслуговування	34	31%
- цінову політику	43	39%
3. Що саме, на Ваш погляд, потрібно вдосконалити для підвищення якості харчування?		
- асортимент страв;	17	15%
- швидкість обслуговування;	47	43%
- якість обслуговування	36	33%
- атмосферу у закладах харчування готелю	10	9%
4. Оцініть за 5-ти бальною шкалою Ваші враження від нашого ресторану		
<u>Матеріальна база, оснащення:</u>		
1	0	0%
2	0	0%
3	18	16%
4	40	36%
5	52	47%
<u>Рівень обслуговування</u>		
1	2	2%
2	5	5%
3	20	18%
4	45	41%
5	38	34%
<u>Набір послуг</u>		
1	0	0%
2	0	0%
3	6	5%
4	46	42%
5	58	53%

Закінчення таблиці 2.6

Питання	Кількість відповідей	Частка у загальній структурі
5. Чи будете Ви рекомендувати ресторан своїм друзям/колегам?		
- так	93	85%
- ні	17	15%
6. Що, на Ваш погляд, потрібно додати до переліку додаткових послуг?		
- надання послуг для дітей	22	20%
- організація розважальних заходів	25	23%
- зал, хто не палить	28	25%
- ваш варіант	35	32%
7. Рівень професійності обслуговуючого персоналу		
- Високий;	47	43%
- Середній	39	35%
- Низький	24	22%
8. Як Ви оцінюєте цінову політику ресторану?		
- зависокі ціни, які не відповідають якості обслуговування	17	15%
- зависокі ціни, але які відповідають рівню надання послуг	34	31%
- середні ціни	43	39%
- низькі ціни	16	15%
9. Чи користувалися Ви додатковими послугами ?		
- ні	37	34%
- так	73	66%
10. Вкажіть недоліки, з якими Ви зіткнулися під час перебування в нашому ресторані		
- довге очікування замовлення	20	18%
- відсутність гостинності в обслуговуванні	15	14%
- повільна робота офіціантів	16	15%
- недостатня кількість страв	20	18%
- не працює кондиціонер	11	10%
- погана інформаційна робота	8	7%
- інше	20	18%

Аналізуючи мету відвідування закладу, можна зробити висновок, що основний контингент відвідувачів – з метою харчування, саме тому

пріоритетним має бути організація харчування та обслуговування для того, щоб якомога якісніше задовольняти потреби споживачів.

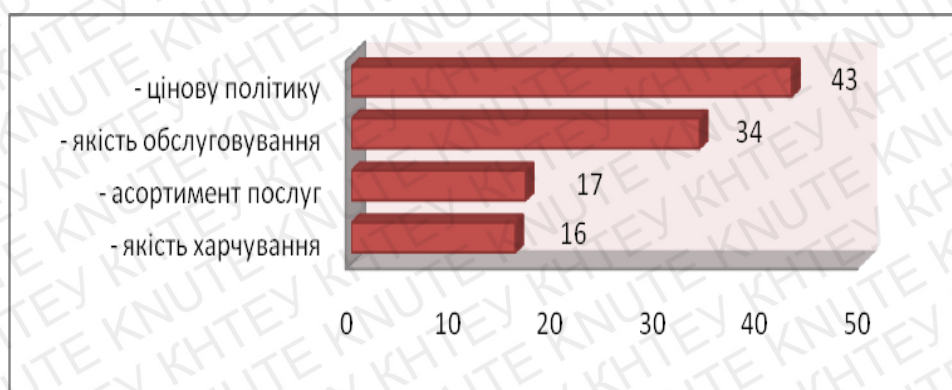


Рис.2.1. Результати анкетного опитування щодо пріоритетів удосконалення діяльності підприємства за відзивами споживачів

Аналізуючи вище представлену діаграму, можна зробити висновок, що більшість респондентів, а саме 43 особи зі 110, зазначили цінову політику ресторану як необхідний пункт удосконалення, за ним 34-ма респондентами зазначена якість обслуговування, 17 - асортимент послуг і 16 – якість харчування. Такі результати свідчать про те, що в ресторані необхідно звернути увагу на співвідношення ціна/якість, яке є досить вагомим у сфері обслуговування.

Так як якість харчування є однією з основних критеріїв вибору місця перебування споживача та суттєвою статтею доходу, слід проаналізувати відповіді респондентів на це запитання.



Рис. 2.2. Результати анкетного опитування щодо заходів, спрямованих на підвищення якості харчування

Більшість опитаних, а саме 47 осіб зі 100 незадоволені швидкістю обслуговування, 36 осіб – якістю обслуговування, 17 – асортиментом страв і 10

– атмосферою гостинності у закладі. Отже, якщо страждає якість обслуговування, необхідно проводити спеціалізовані тренінги та розробити мотивацію персоналу для усієї служби сервісу.

Резерв удосконалення полягає саме у дослідженні результаті анкетного опитування, а саме врахуванні думки безпосереднього споживача послуги з організації якості харчування в ресторані.

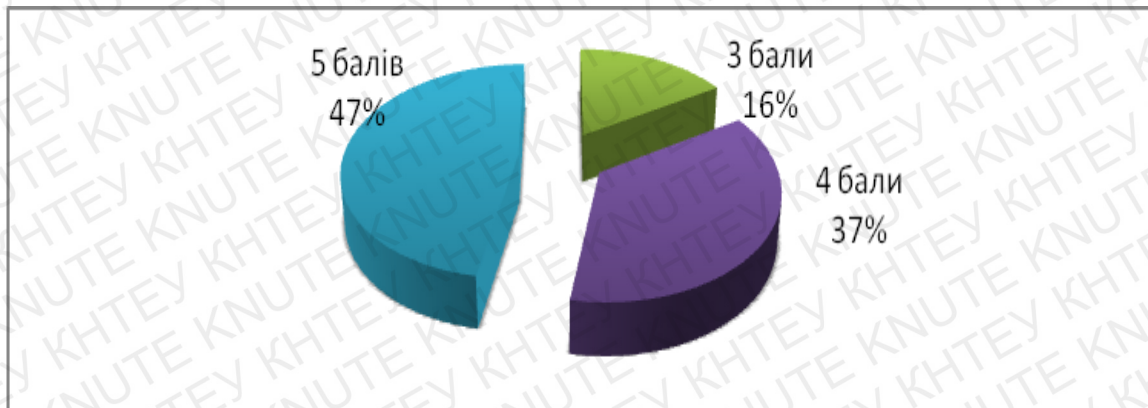


Рис. 2.3. Результати анкетного опитування щодо оцінки вражень від матеріальної бази та оснащення ресторану

З рис.2.3. видно, що 47% респондентів оцінили матеріально-технічний стан ресторану найвищим балом; 5, 37% опитаних - надали оцінку 4 бали, 16% - 3 бали. Таке співвідношення говорить про високий рівень задоволеності клієнтів, адже жоден з опитаних не оцінив одиницею та двійкою стан матеріальної бази.

Більшість респондентів оцінило рівень обслуговування у 4 бали (41%), найвищим балом - 35 % споживачів, 3 бали надали 18%, 2 бали та 1 бал відповідно 4% та 2% респондентів. Так як рівень обслуговування є відправною точкою якості послуг, що надаються, таке співвідношення балів є досить спірним та не дає повноцінної оцінки рівню обслуговування, адже не спостерігається стабільності у наданні балів, що свідчить про існування недоліків, з якими час від часу стикається споживач.

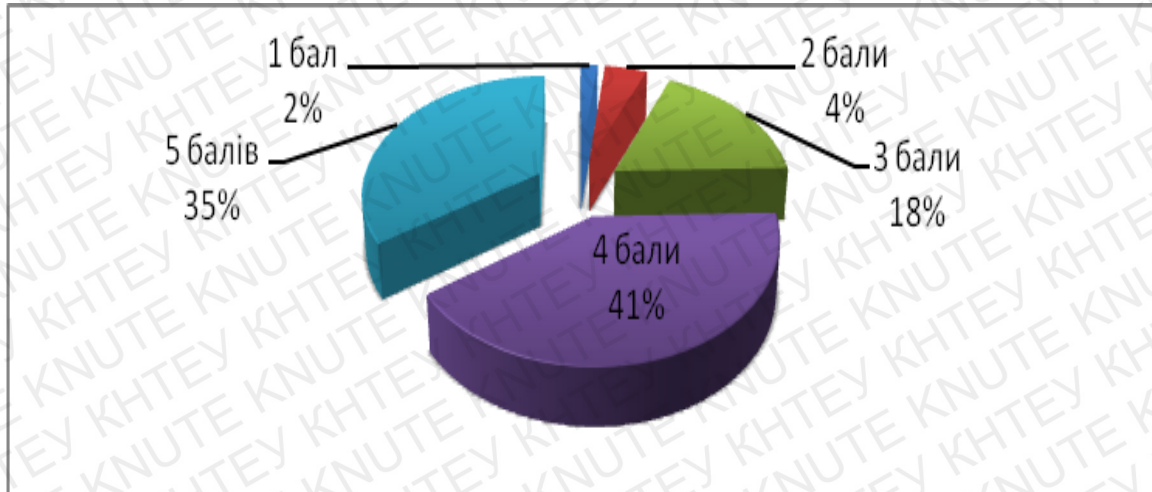


Рис. 2.4. Результати анкетного опитування щодо оцінки вражень споживачів від рівня обслуговування у підприємстві

Як видно з рис.2.7, більшу частину респондентів – 53% повністю задовольняє набір послуг готелю, 42% оцінили набір послуг на 4 бали, 5% - на 3 бали, що свідчить про існування потреб, які не змогли задовольнити у готелі. Оцінки у 1,2 бали залишились невикористаними. Тому таку складову елементів якості послуг як «асортимент додаткових послуг» необхідно регулювати, враховуючи запити клієнтів, а саме виключати неактуальні послуги та пропонувати сучасні, модифіковані та затребувані послуги, викликані ринковими змінами.

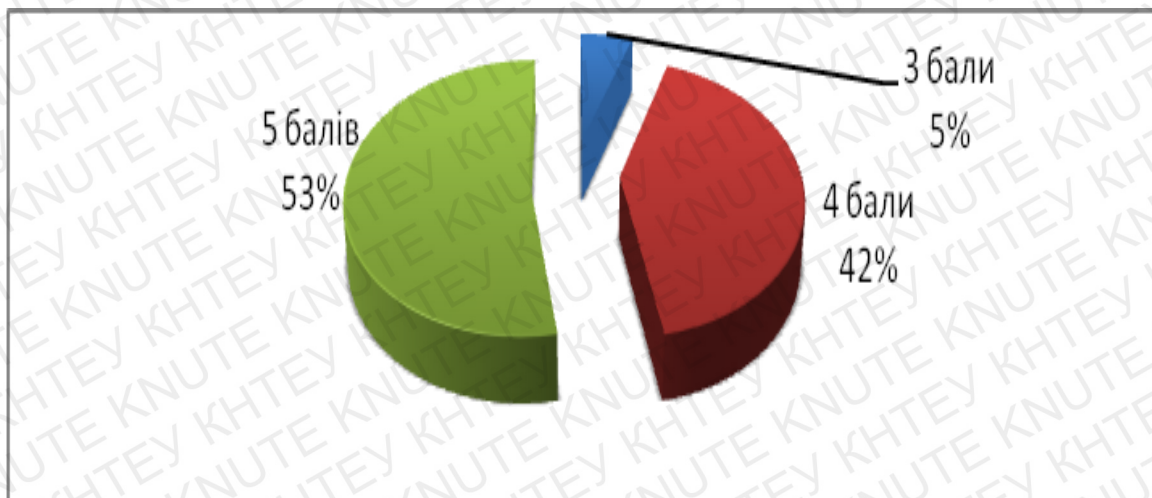


Рис. 2.5. Результати анкетного опитування щодо вражень від комплексу додаткових послуг у закладі

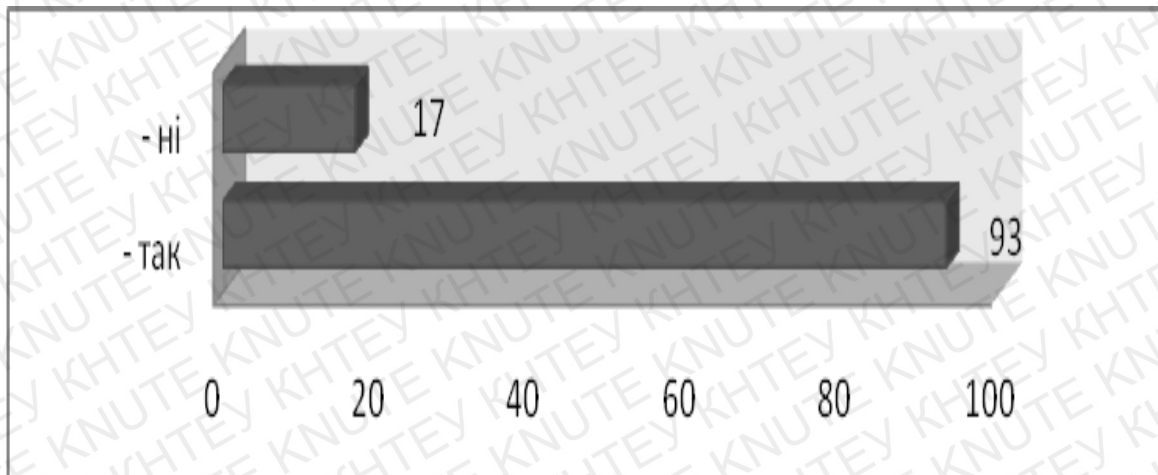


Рис. 2.6. Результати анкетного опитування щодо можливості рекомендувати ресторан своїм друзям/колегам

Результати анкетного опитування даного запитання є надто важливими, адже є показником ступеня задоволеності якістю обслуговуванням в ресторані в цілому, його іміджем. Отже, 93 особи зі 110 опитаних відповіли позитивно, 17 – не готові рекомендувати ресторан своїм колегам та друзям. Таке співвідношення є втішним, хоча необхідно звернути увагу на 17 негативних відповідей, що у гіршому випадку можуть стати анти-рекламою для потенційних клієнтів ресторану.

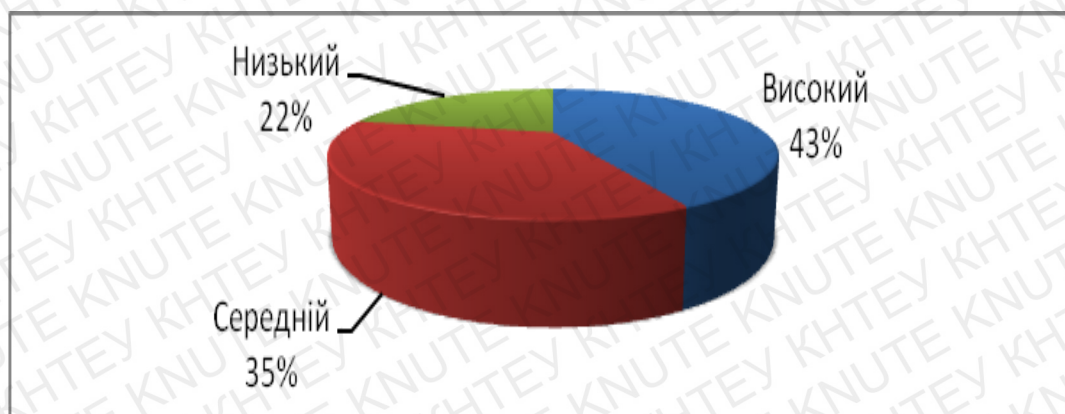


Рис. 2. 7. Результати анкетного опитування щодо оцінки професійності обслуговуючого персоналу

За результатами оброблених відповідей, що представлені на рис.2.7, отримуємо наступні дані: 43%, а отже більшість, оцінили рівень професійності обслуговуючого персоналу як високий, 35% - як середній, 22% - як низький. На мою думку, таке співвідношення є досить невтішним, адже 22% - високий

відсоток невдоволення, незважаючи на те, що переважна більшість надала високу оцінку.



Рис. 2.8. Результати анкетного опитування щодо співвідношення якості послуг та продукції підприємства та їх ціни

Аналізуючи результати рис.2.8, можна зазначити, що переважна більшість споживачів оцінює ціни на ресторанный послуги як середні, а саме 43 особи, 34 опитаних вважають, що ціни зависокі, але відповідають рівню якості обслуговування, 17 осіб вважають навпаки. Найменша кількість опитаних вважають ціни низькими, що свідчить про високий рівень сервісу, який вони отримали і були приємно здивовані цінами, порівнюючи з цінами конкурентів. Це висока оцінка якості, адже клієнт готовий платити більше.

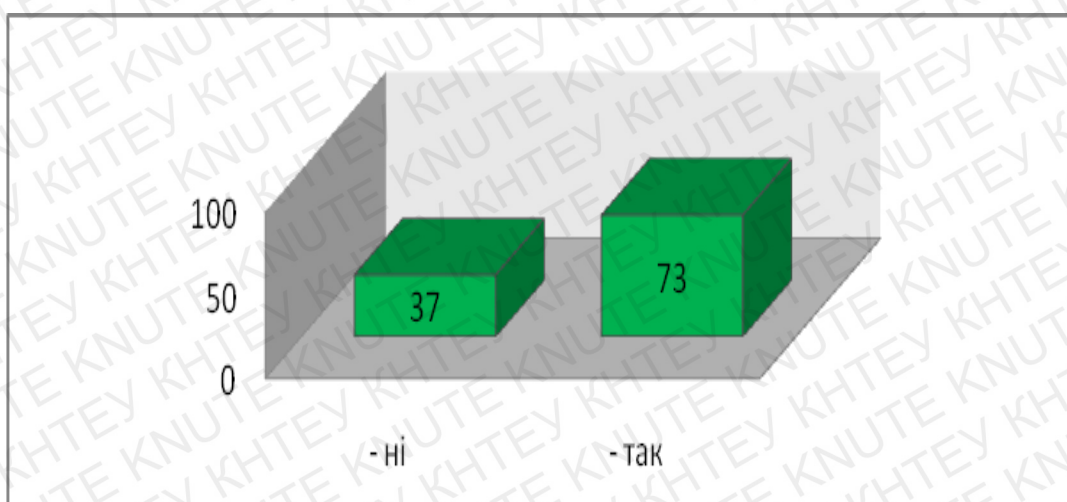


Рис. 2. 9. Результати анкетного опитування щодо користування додатковими послугами ресторану

Так як, переважна більшість респондентів, а саме 73 особи регулярно користуються додатковими послугами ресторану, доцільно оцінити ступінь задоволеності ними.

Отже, найбільше незадоволення у споживачів викликає довге очікування замовлення в ресторані – 18%, недостатня кількість офіціантів – 18%, повільна робота служби обслуговування – 15% та повільний WF-зв'язок Інтернет – 14%.

На базі 110 опитаних споживачів послуг ресторану «Amadin», були отримані наступні результати, посилаючись на які необхідно прийняти зважені управлінські рішення з метою покращення якості послуг та залучення більшої кількості клієнтів. Отже, проведені дослідження показали, що в ресторані слід переглянути якість надання додаткових послуг, а саме:

- пришвидшити роботу сервісної служби, так як 15% респондентів відзначили її повільність;
- пришвидшити обслуговування в ресторані так як середня тривалість очікування замовлення не має перевищувати 15 хвилин;
- надавати додаткові послуги (музичне супроводження заходів, послуги тамади, страви на виніс тощо);
- підвищувати рівень обслуговування шляхом:
 - оцінки наявних трудових ресурсів;
 - розробки програми підвищення їх професійності;
 - надання можливості їх розвитку, просування;
 - матеріального стимулювання;
 - задоволення потреб персоналу.

Оцінку характеристик профілю споживачів послуг відображають дані таблиці 2.7, яка складена на основі інформації, яку було отримано за допомогою анкетних опитувань споживачів і систематизовані за результатами експертних оцінок. Параметрами профілю споживачів визначено зміну переваг, потреб та смаків споживачів; схильність споживачів до

обслуговування на підприємстві; торгівельна сила покупців. Кожен із зазначених параметрів розкривається системою показників.

Таблиця 2.7

**Оцінка характеристик профілю споживачів підприємства ресторанного господарства»Amadin», м. Київ
станом на 01.10.2018 рік**

Параметри профілю споживачів	Критерії оцінки	Оцінка в балах	Параметри оцінки
Зміна переваг, потреб, смаків споживачів	1.1. Ступінь зміни потреб споживачів	4	2-низька
	1.2. Ступінь зміни переваг і смаків споживачів стосовно обслуговування та його складових	5	3-4- незначна 5-6-висока
Схильність споживачів до обслуговування на цьому підприємстві	2.1. Частота придбання послуг та продукції на підприємстві (відвідування)	8	3-слабка
	2.2. Найбільша частка продукції і послуг	5	4-6-середня 7-9-сильна
	2.3. Ступінь залежності споживачів від підприємства	8	
Торгова сила споживачів	3.1. Рівень інформованості споживачів про продукт, ціну, режим роботи підприємства	12	5-незначна
	3.2. Чутливість споживачів до зміни рівня цін на обслуговування у підприємстві	12	6-10- середня 11-15- значна
	3.3. Ступінь залежності підприємства від споживача	5	
	3.4. Рівень доходу споживачів	10	

Аналізуючи дані наведені в таблиці 2.7, можна зробити висновок, що ступінь зміни потреб та смаків споживачів значний і в основному залежить від появи нових пропозицій на ринку ресторанних послуг, ціни на дані послуги та продукцію, специфіку та спеціалізацію підприємства, а також цін конкурентів. Також спостерігається сильна прихильність споживачів до послуг, які пропонує підприємство, оскільки існує велика кількість постійних клієнтів, для яких пропонуються „спеціальні” ціни, тобто ціни зі знижками (картки постійних клієнтів), тому постійним клієнтам вигідніше обслуговуватись саме в цьому закладі. Також можна відмітити, що потенційні споживачі добре інформовані про послуги, які надає підприємство та появу нових пропозицій.

І у завершення аналізу споживачів доцільно оцінити спроможність підприємства задовольнити потреби, вимоги і смаки споживачів та його можливості розширити коло потенційних споживачів. Для цього була розроблена таблиця 2.8, з якої видно, що асортимент продукції та її якість цілком відповідає вимогам споживачів, але ціни прийнятні лише частково. Інформація про наявність незадоволеного попиту відсутня, але існують привабливі сегменти для розширення ринкової діяльності ресторану.

Таблиця 2.8

**Оцінка підприємства ресторанного господарства «Amadin»,
м. Київ щодо функціонування на регіональному ринку ресторанних
послуг станом на 01.10.2018 рік**

№	Параметри	Індикатори	Оцінка в балах
1	Спроможність підприємства задовольнити потреби, вимоги, смаки споживачів	1.1. Відповідність асортименту продукції та послуг вимогам споживачів	3
		1.2. Прийнятність цін на ресторанні послуги	2
		1.3. Відповідність якості реалізованих послуг вимогам споживачів	3
2	Можливість розширення кола потенційних споживачів	2.1. Наявність незадоволеного попиту	1
		2.2. Наявність привабливих сегментів	2

Важливим критерієм оцінки діяльності в ресторанному господарстві є рівень якості обслуговування в підрозділах ресторанного господарства. Показник якості обслуговування в ресторанному господарстві включає два основних елементи: культуру обслуговування та якість продукції.

За допомогою розроблених формул розрахуємо показник оцінки конкурентоспроможності підприємства за асортиментом продукції та послуг (Ка) за допомогою визначення середньої арифметичної кількості послуг (\bar{A}). Розрахунки наведені в табл.2.9.

Таблиця 2.9

Розрахунок показника оцінки конкурентоспроможності підприємства за асортиментом продукції та послуг

Назва закладу ресторанного господарства	Кількість послуг	Середнє арифметичне значення показника	Рівень конкурентоспроможності за показником
Amadin	7	7	1,0
Touch Cafe	4		0,6
Хінкалі	9		1,3

З таблиці видно, що за асортиментом послуг пропозиція продукції та послуг ресторану „Amadin” є конкурентоспроможним ($K_a = 1$), рівень конкурентоспроможності рівняється середньогалузевому, але асортимент підприємства „Хінкалі” за цим показником займає лідируючі позиції. Отже, підприємству ресторанного господарства „Amadin” необхідно збільшити асортимент продукції, удосконалити пропозицію послуг для того, щоб його продукція та послуги зайняли вищу ринкову позицію на аналізованому ринку.

Оцінимо конкурентоспроможність даного підприємства за ціною. Для оцінки обрані ціни, які на встановлені базовий набір продукції та видів обслуговування, які найбільш користуються попитом споживачів (табл.2.10).

Таблиця 2.10

**Розрахунок показника оцінки конкурентоспроможності підприємства
за ціною**

Назва закладу ресторанного господарства	Середня ціна 1-го замовлення (чеку)	Середнє арифметичне значення показника	Рівень конкурентоспроможності за показником
Amadin	320	316,67	1,0
Touch Cafe	280		1,1
Хінкалі	350		0,9

Аналізуючи розрахунки можна сказати, що лідером за ціновим критерієм ресторан „Touch Cafe” ($K_a > 1$), показник оцінки конкурентоспроможності підприємства „Amadin” за ціною дорівнює 1. Враховуючи те, що „Amadin” включає в асортимент продукції ширший, ніж підприємства „Touch Cafe” можна сказати, що пропозиція послуг та продукції базового ресторану є конкурентоспроможною за ціновими критеріями.

Для визначення показника якості ресторанної продукції згрупуємо отримані дані в таблицю 2.11.

Таблиця 2.11

**Оцінка показників якості ресторанної продукції підприємств-конкурентів,
бали**

Показники	Amadin	Touch Cafe	Хінкалі
Закуски	4	3	5
Супи	5	4	4
Гарніри	4	5	4
Основні страви	5	4	5
Кондитерські вироби	5	3	4
Всього	23	19	22

На основі отриманих даних розрахуємо показник оцінки якості ресторанної продукції (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Розрахунок показника оцінки конкурентоспроможності за якістю ресторанної продукції

Назва закладу ресторанного господарства	Середня ціна однієї страви	Середнє арифметичне значення показника	Рівень конкурентоспроможності за показником
Amadin	23	21	1,1
Touch Cafe	19		0,9
Хінкалі	22		1,0

З таблиці видно, що за якістю послуг, які включаються в ресторанну продукцію підприємства „Amadin” займає першу позицію в конкурентній боротьбі.

При оцінці конкурентоспроможності підприємства велике значення має атмосфера надання послуг (процес обслуговування). Після проведення анкетування були отримані наступні дані (табл.2.13).

Таблиця 2.13

Оцінка конкурентоспроможності підприємства за критеріями процесу обслуговування, бали

Показники	Amadin	Touch Cafe	Хінкалі
Стан будівлі та прилеглої території	1	3	5
Наявність та привабливість вивіски, стан меню, інформаційних матеріалів	1	2	4
Процес обслуговування	3	2	4
Розмір, дизайн, меблювання залу	3	3	4
Санітарний стан	5	4	5
Всього	13	14	22

На основі проведеного аналізу одиничних та відносних показників визначимо узагальнений комплексний показник конкурентоспроможності ресторан «Amadin». Для розрахунку цього показника проведемо аналіз у балах всіх показників (табл. 2.19).

Для визначення загального комплексного показника конкурентоспроможності підприємства „Amadin” розрахуємо середню арифметичну кількість балів:

$$\bar{T} = \frac{5 + (-2) + 9}{3} = 4 \quad (2.1)$$

На основі отриманих даних розрахуємо загальний показник:

$$K = \frac{5}{4} = 1,3 \quad (2.2)$$

Розрахунки показали, що загальний комплексний показник конкурентоспроможності підприємства „Amadin” більший 1. Отже, продукція та послуги досліджуваного підприємства має середній рівень конкурентоспроможності .

Отже, управлінню формуванням та реалізацією продукції “Amadin” надають велику увагу. Але обслуговування та виробництво продукції розглядається як спосіб отримання прибутку, а не як спосіб задоволення клієнтів, що є негативною тенденцією

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ РЕСТОРАНУ «AMADIN», М. КИЇВ

3.1. Розроблення системи управління якістю послуг в ресторані

Розроблена теоретико-аналітична функціональна модель, яка графічно зображена на рис. 3.1 та дає практичні нові можливості підприємству краще дослідити закономірності економічних явищ та процесів управління. Згідно даної моделі та відображених у ній залежностей між вхідними та вихідними параметрами певних об'єктів (підсистем) є можливість ресторану здійснити пошук найкращих станів об'єктів щодо обраного критерію. До основних критеріїв, які подано у моделі системи якості управління процесом обслуговування зарубіжних споживачів зі зворотніми зв'язками із споживачами є такі: особливості зміни станів, уподобань, бажань та очікувань споживачів ресторанних послуг із врахуванням індивідуальних особливостей; основні поняття цінності для споживачів у отриманому обслуговуванні; рівень ефективності процесу обслуговування споживачів; етапи обслуговування споживачів; дослідження системи менеджменту підприємства на предмет статистичної керованості, а також створить нові можливості краще диференціювати діяльність підприємства до певних сегментів (ніш), враховуючи особливості контингенту споживача. Це дозволить ліквідувати невідповідність, яка існувала до тепер на підприємстві, коли обслуговування було типовим. Впровадження зазначеної вище моделі створює нові можливості здійснення економічного прориву у власному розвитку, збільшення попиту на послуги ресторану та створення нової якісної основи забезпечення вищого рівня їх ефективності.

Саме тому є необхідно впровадити в практичну діяльність підприємства модель системи якості управління процесом обслуговування споживачів зі зворотніми зв'язками із споживачами, чого раніше не було (рис. 3.1.).

Дана модель економічної взаємодії між підприємством та споживачами зі зворотнім зв'язком – є цілісною системою соціально-економічних відносин між ними, а необхідний оптимум цих відносин можна буде досягнути лише в результаті кращого взаємного узгодження інтересів та врахування зміни смаків, уподобань, бажань, очікувань споживачів. Окрім цього, дана модель виявить слабкі місця в процесах управління підприємством та знизить рівень небезпеки для підприємства, покращить його економічну ефективність. Беручи до уваги той факт, що неекономічні показники щоразу більше впливають на економічні показники діяльності підприємства, то переведення певної категорії споживачів у статус «постійні споживачі» є надзвичайно актуальним, а саме це і дозволяє забезпечити дана модель.

Індивідуалізація відносин підприємства зі споживачами послуг, є вагомим фактором забезпечення його прибутковості та економічного прогресу, що швидше буде досягнуто, коли модель системи якості управління процесом обслуговування з споживачів зі зворотними зв'язками із споживачами буде впроваджена в практичну діяльність ресторану.

Ще одним практичним результатом, який отримає підприємство, якщо впровадить у свою діяльність модель системи якості управління процесом обслуговування споживачів зі зворотними зв'язками буде те, що велика різноманітність завдань, проблем, які потребують вирішення виникатимуть значно рідше; збільшаться обсяги діяльності за рахунок зростання кількості клієнтів; підвищаться прибутковість та ефективність діяльності; покращиться їх імідж тощо.

Запропоновану вище модель варто розглядати у контексті удосконалення системи управління якістю ресторанних послуг та (рис. 3.2.) як скоординовану діяльність організації, яка спрямована на менеджмент якості процесів, послуг; на контроль рівня їх якості, а також на забезпечення поліпшення якості.

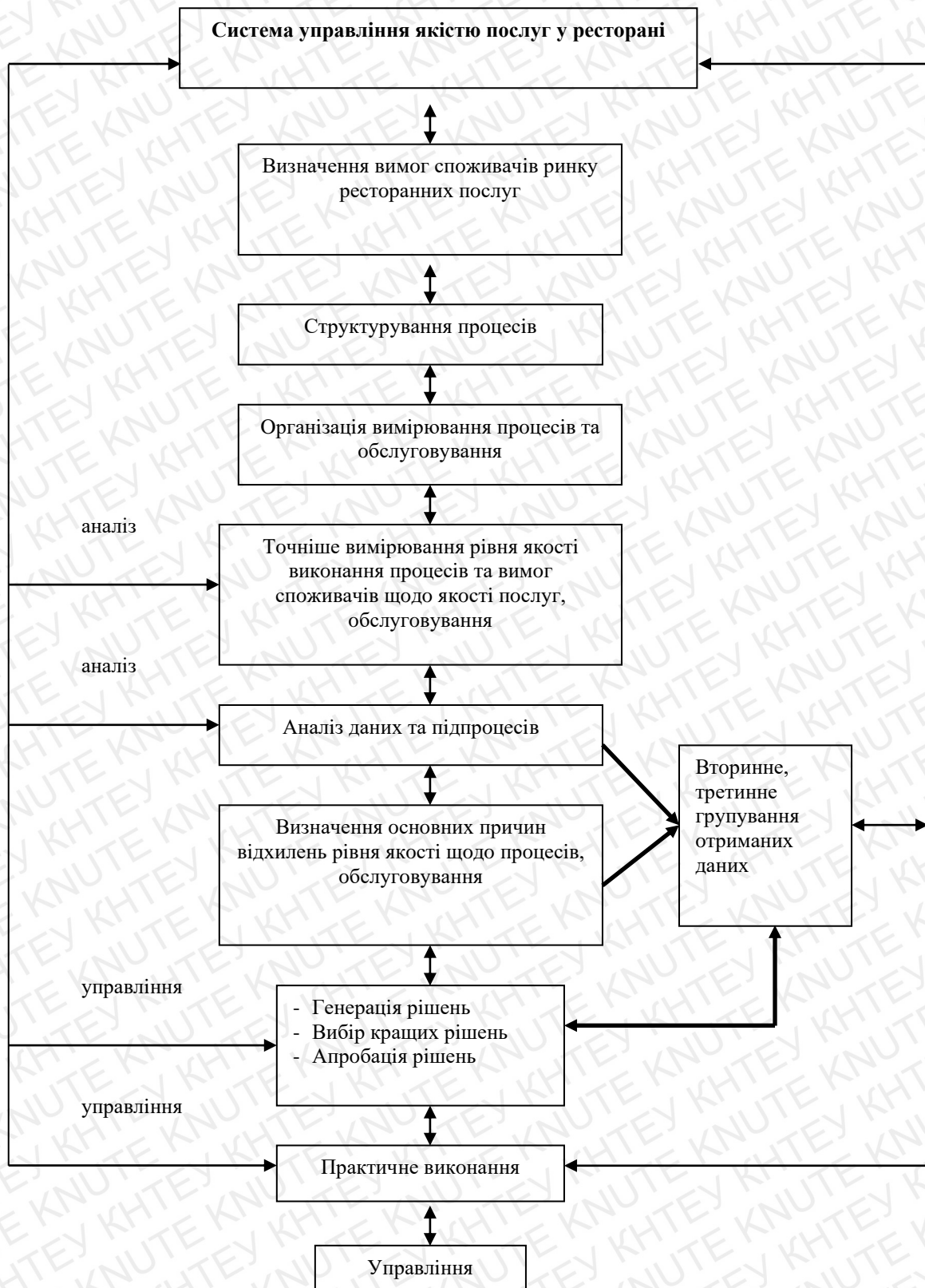


Рис. 3.2. Система управління якістю послуг та сервісу ресторану «Amadin», м. Київ

Особливістю удосконаленої схеми (рис.3.5) є те, що визначення вимог споживачів ресторанного ринку необхідно розчленовувати за методом групувань на: сукупність споживачів за певними демографічними сегментами. Таке розчленування вимог споживачів, що раніше не здійснювалось, з

наступним вторинним, третинним групуванням отриманих даних. Це забезпечить краще структурування процесів розробки послуг та обслуговування підприємства; дозволить точніше вимірювати рівень якості виконання цих процесів та вимог споживачів щодо якості, а також більш достовірніше визначить основні причини відхилень якості щодо процесів управління підприємством. Схема вдосконалення системи управління якістю послуг у ресторані, забезпечить їм ще такі переваги:

- рівень якості виконаних процесів продажу щодо вимог споживачів якої саме якості ресторанної послуги вони купують - буде виміряно більш точно;
- буде зроблено якісніший аналіз отриманих даних та визначено більш точно основні причини відхилень;
- буде розроблено більш якісно проекти рішень;
- буде визначено найоптимальніше рішення щодо розв'язання певної проблеми та забезпечено кращу реалізацію рішень.

Щодо недоліків, які могли б виникнути в підприємстві, якщо воно запровадить практичне використання зазначеної вище схеми є такі: опір колективу змінам; нерозуміння необхідності впровадження змін; володіння недостовірною інформацією при прийнятті управлінських рішень; запізнілість прийнятих рішень тощо. Нами пропонується також методика вдосконалення процесів управління в ресторані у системі управління якістю (рис. 3.3).

Дана методика є відмінною від схеми традиційного удосконалення процесів управління в підприємствах саме тим, що вдосконалення цих процесів управління в ресторані «Amadin» у системі управління якістю передбачає наявність не лише спеціалізованої освіти у менеджменті ресторанного господарства, а й іншої різносторонньої якісної освіти, в тому числі освіти в галузі якості. Окрім цього дана схема (рис.3.3) передбачає можливість вибору більш ефективних методів управління, інструментів управління, зміну процесів управління, зміну технологій реалізації через договір «франчайзингу», а також впровадження нових процесів (інновацій). У досліджуваному ресторані не спостерігався продаж продукції чи обслуговування за договором «франчайзингу» не оптимізувалась цінова політика з врахуванням показника

«постійні клієнти-багаторазові» з більш кращою диференціацією для цієї категорії споживачів запропонованої ціни.



Рис. 3.3. Методика вдосконалення процесів управління у системі управління якістю ресторану «Amadin», м. Київ

Дана схема забезпечить ресторану оновлені до: організацію бронювання столиків у мережі «онлайн – продажів»; зміну технології обслуговування; запровадження онлайн – продажів та модулів замовлення страв; онлайн - консультації; оновлення постійно діючої Internet – сторінки підприємства, включивши до неї додатково більше інформації про страви, меню, нові програми та заходи; забезпечення зручності, оперативності та якості при обслуговуванні; здійснення аудиту асортименту страв, врахування сезонності та з врахуванням світових культурних і спортивних подій; забезпечення контактів із тими споживачами, які раніше скористались даним підприємством та визначення рівня їх задоволення (незадоволення), а також задоволених (незадоволених) потреб; соціального балансу учасників ресторанного ринку; зміну підходів до формування цінової політики підприємства; оптимізація цін; забезпечення споживачів можливостями електронної оплати вартості замовлення; запровадження бонусної системи раннього бронювання столів, їх

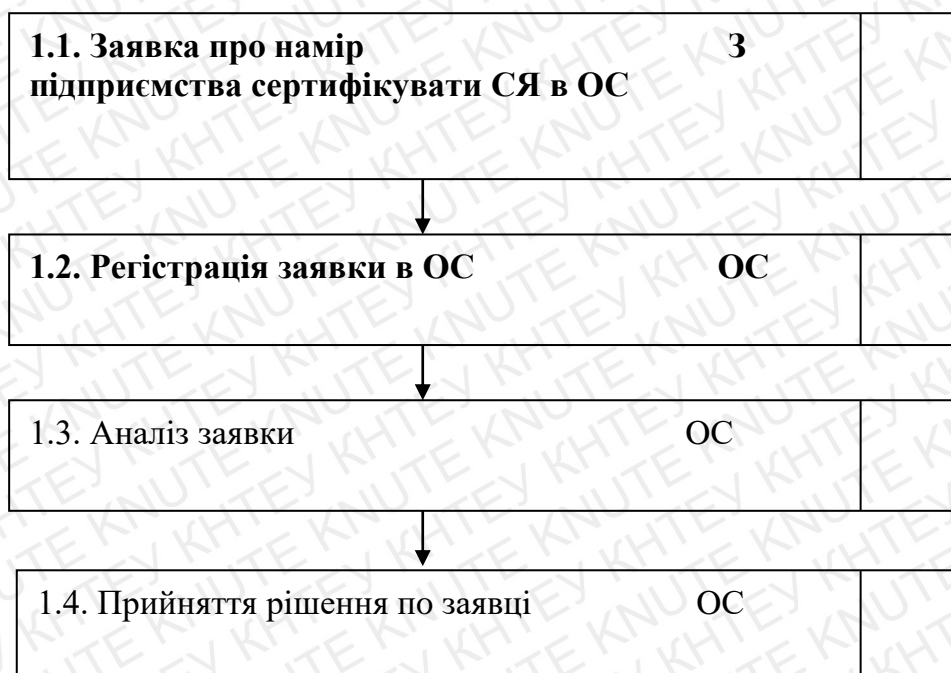
оплати, системи скидок та спецпропозицій. Є необхідність забезпечити здійснення оплати через банки та інші фінансові установи.

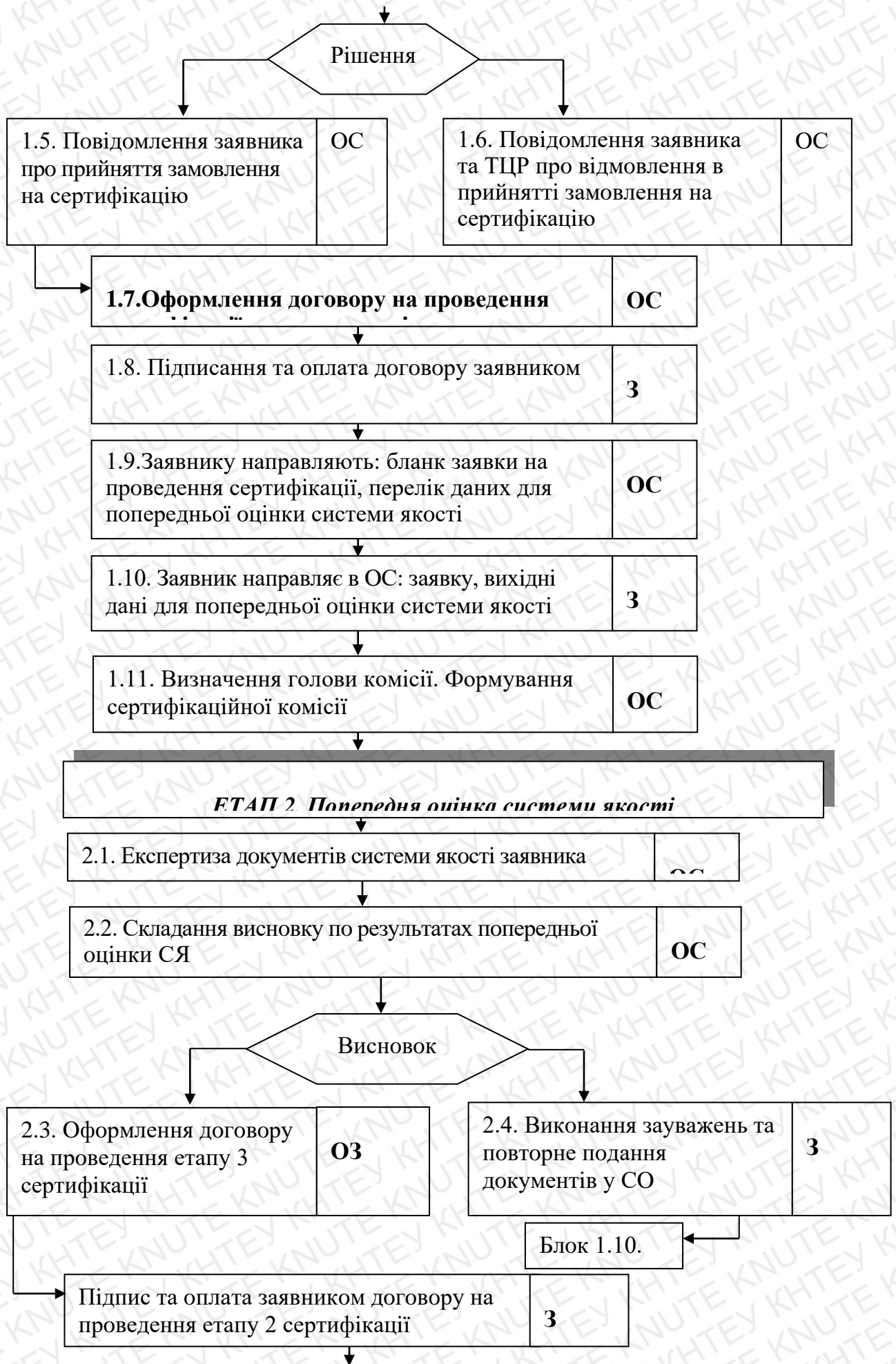
3.2. Пропозиції щодо сертифікації системи управління якістю ресторану та оцінка ефективності запропонованих заходів

Підготовка та сертифікація системи управління якістю – важливий етап у сфері забезпечення якості на рівні підприємства, який пов'язаний з вибором органу із сертифікації системи менеджменту якості, оформлення договору на проведення сертифікації, проведення передсертифікаційного аудиту системи, підготовка персоналу до взаємодії з внутрішніми аудиторами.

У відповідності до законодавчих та нормативно-технічних документів України, які регламентують загальний порядок сертифікації систем управління якістю, нами запропоновано схему послідовності процедур щодо підготовки та проведення сертифікації системи управління якістю у ресторані «Amadin» з урахуванням його індивідуальних особливостей та готовності до сертифікації. (рис.3.4).

ЕТАП 1. Організація робіт. Передсертифікаційний етап*





ЕТАП 3. Перевірка та оцінка системи якості в ресторані





* З – заявник;

ОС – орган із сертифікації;

СЯ – система якості;

ТУР – технічний центр Регістру

Рис.3.4 Схема послідовності проведення процедури сертифікації системи управління якістю в ресторані «Amadin», м.Київ

Як видно з рис. 3.5 витрати на підготовку системи до сертифікації залежать від цілей сертифікації, необхідної якості системи, ступеня поширення системи на підприємстві.



Рис. 3.5. Схема факторів, що визначають рівень витрат на впровадження та сертифікацію системи управління якістю в ресторані

Оцінку ефективності впровадження нами здійснено методом прямих економічних розрахунків, результати подано у табл. 3.1, з даних якої видно, що термін окупності проекту - 3 роки.

Таблиця 3.1

Розрахунок вартості впровадження системи управління якістю у ресторані «Amadin», м. Київ

Показники	Періоди (роки)					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1. Витрати на розробку і впровадження системи якості	80000	-	-	-	-	-
1.1. Організація робіт по створенню системи управління якістю	8000					
1.2. Проектування системи якості	12000					
1.3. Документування системи якості	40000					
1.4. Впровадження системи якості	4000					
1.5. Сертифікація системи якості	16000					
2. Поточні витрати на якість	-	24000	24000	24000	24000	24000
3. Прибуток	-	-	84000	84000	84000	84000
4. Прибуток за якістю	-80000	-24000	60000	60000	60000	60000
5. Прибуток за якістю (дисконтований)	-80000	-23000	54424	51823	49360	47008
6. Вартість якості	-80000	- 102856	48432	3400	52760	99768
7. Витрати на менеджмент якості (дисконтовані)	-80000	124624	145360	165104	183904	
8. Норма прибутку	-100%	-100%	-39%	2%	32%	54%

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У випускній кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення і запропоновано нове вирішення проблеми щодо вдосконалення управління якістю послуг шляхом розроблення, впровадження та сертифікації системи управління якістю в діяльність підприємств ресторанного господарства .

Результати проведеного дослідження дозволяють зробити такі висновки:

1. Важливою складовою частиною філософії підприємництва є філософія якості, яка у світовій практиці знайшла втілення у змісті управління якістю, що за своєю суттю є “сукупністю принципів, методів, засобів і форм управління організацією, що засновані на співробітництві всіх її працівників, зорієнтовані на якість та забезпечують через задоволення вимог споживачів досягнення цілей довготермінового підприємницького успіху та вигоди для всіх працівників підприємства і суспільства в цілому”.

2. Проблему підвищення якості слід розглядати широко з урахуванням різних аспектів господарчої діяльності. Висока якість продукції та послуг виражається у її корисності, здатності задовольняти певні потреби суспільства, у кращому використанні ресурсів при їх виробництві.

3. Якість як економічну категорію доцільно розглядати як ступінь досягнення рівня споживацьких властивостей, відповідних установленим і передбаченим потребам як суспільства, так і конкретних споживачів при прийнятних цінах та ефективному використанні ресурсів у процесі її виробництва.

4. В ресторанному бізнесі комплексні та системні принципи управління якістю передбачають поєднання організації та координації праці всіх підрозділів підприємства, починаючи з маркетингових відділів і закінчуючи контролем якості матеріальних та нематеріальних цінностей. Методологічною основою формування систем якості можуть стати вимоги міжнародних стандартів ISO-9000 та концепція “Загального (тотального) управління якістю.

5. Система управління якістю – це сукупність взаємопов’язаних, взаємодійних елементів, які дають змогу організації встановлювати політику та цілі у сфері якості і досягати їх [47, с.6]. Природно, що організація має

розглядатись як сукупність людей та засобів виробництва з розподілом відповідальності, повноважень та взаємовідносин. Підприємство ресторанного господарства ми розглядаємо як різновид організації, в якому здійснюється продаж товарів та надаються послуги кінцевим споживачам.

6. Процеси реалізуються засобами здійснення функцій на основі принципів, які містять елементи системи управління якістю: відповідальність керівництва; управління ресурсами; випуск продукції; вимірювання, аналізування і поліпшення.

7. Ефектом функціонування системи якості є: обґрунтування застосування самооцінки; використання підходу, що дозволяє визначити відносний ступінь зрілості системи якості на підприємстві; виявлення областей для внесення поліпшень; визначення результативності системи якості.

На даний час широке розповсюдження отримали наступні методи перевірки стану діяльності підприємства: внутрішній аудит; аналіз, що проводиться керівництвом; зовнішній аудит замовником або третьою стороною.

8. Розроблена оцінка результативності, адекватності і придатності системи якості підприємства ресторанного господарства, яка якісно доповнює і поліпшує аналітичні можливості оцінки діяльності підприємства. Оцінка ефективності системи якості, порівняння рівнів груп індикаторів і їх складових, використання результатів дослідження в сфері вдосконалення управління підприємством будуть сприяти обґрунтованості і оптимальності схвалюваних рішень.

9. Якість в ресторанному господарстві складається з якості продукції й якості послуг, та якості обслуговування. У сучасних умовах якість має спрямовуватись на клієнта ресторану і його потреби. Якість ресторанної продукції в першу чергу повинна забезпечуватись за допомогою показників, значення яких передбачені технічними умовами. Критерієм якості обслуговування у закладі ресторанного господарства є його відповідність системі вимог, що впливають із сучасного рівня техніки, організації виробництва і обслуговування, виробничих відносин, моральних і правових норм суспільства, рівня розвитку архітектурно-художнього конструювання, санітарно-гігієнічних норм, сумлінного ставлення до праці.

10. Другий розділ випускної кваліфікаційної роботи представляє собою дослідження системи управління якістю послуг і продукції ресторану “Amadin”. В рамках досліджень було проведене вивчення об’єкту дослідження, основних показників його діяльності, визначено рівень якості обслуговування досліджуваного закладу ресторанного господарства та на основі проведення опитування споживачів досліджуваного закладу проведена оцінка ефективності діючої системи управління якістю послуг та продукції ресторану.

11. За 2015-2018 років у ресторані спостерігається позитивна тенденція до зростання економічних показників діяльності. Так, виручка від реалізації ресторану за досліджуваний період збільшився із 1473,5 тис. грн. у 2015 році до 3200,95 - у 2018 році, або на 1727, 4 тис. грн., що складає 217,2%. За рахунок зменшення витрат на виробництво та реалізацію продукції у підприємстві майже у 8 раз зріс чистий прибуток, обсяг якого у 2015 році склав 9,8 тис. грн, а в 2018 році - 82,92 тис.грн.

3. Здійснивши порівняльний аналіз сучасних принципів TQM та діяльності у сфері якості в ресторані «Amadin» нами було зроблено висновок про те, що в закладі проведення політики якості не має комплексного системного характеру, як цього вимагає концепція TQM. Існуюча система якості закладу не задовольняє всіх побажань клієнтів щодо надання якісного обслуговування та забезпечення максимально ї зручності та комфорту. Крім того, діюча система управління якістю характеризується відсутністю збалансування всіх процесів в межах підприємства, та лише частковим застосуванням передового досвіду в сфері якості в практичній діяльності ресторану.

12. Проаналізувавши якість послуг і продукції ресторану “Amadin”, можна сказати, що якість обслуговування в ресторані є задовільною. Так, результати анкетного опитування даного запитання є надто важливими, адже є показником ступеня задоволеності якістю обслуговуванням в ресторані в цілому, його іміджем. Отже, 93 особи зі 110 опитаних відповіли позитивно, 17 – не готові рекомендувати ресторан своїм колегам та друзям. Таке співвідношення є втішним, хоча необхідно звернути увагу на 17 негативних відповідей, що у гіршому випадку можуть стати анти-рекламою для потенційних клієнтів

ресторану. Більшість опитаних, а саме 47 осіб зі 100 незадоволені швидкістю обслуговування, 36 осіб – якістю обслуговування, 17 – асортиментом страв і 10 – атмосферою гостинності у закладі.

13. На основі проведеного аналізу одиничних та відносних показників було визначено узагальнений комплексний показник конкурентоспроможності ресторану «Amadin» та його конкурентна позиція на регіональному ринку ресторанних послуг. Для розрахунку комплексного показника конкурентоспроможності підприємства було визначено одиничні показники за критеріями: асортимент послуг; графіком роботи підприємства; ціни; якість продукції; швидкістю надання послуг; складові процесу обслуговування; зовнішній вигляд та професійність персоналу тощо. Розрахунки показали, що загальний комплексний показник конкурентоспроможності підприємства „Amadin” більший 1. Отже, продукція та послуги досліджуваного підприємства мають середній рівень конкурентоспроможності . Отже, в ресторані існують резерви подальшого підвищення якості обслуговування клієнтів.

14. У роботі здійснено оцінку характеристик профілю споживачів послуг, яка складена на основі інформації, яку було отримано за допомогою анкетних опитувань споживачів і систематизовано за результатами експертних оцінок. Параметрами профілю споживачів визначено зміну переваг, потреб та смаків споживачів; схильність споживачів до обслуговування на підприємстві; торгівельна сила покупців. Кожен із зазначених параметрів розкривається системою показників. Так, ступінь зміни потреб та смаків споживачів значний і в основному залежить від появи нових пропозицій на ринку ресторанних послуг, ціни на дані послуги та продукцію дуже залежать від цін конкурентів. Також спостерігається сильна прихильність споживачів до підприємства, оскільки існує велика кількість постійних клієнтів, для яких пропонуються „спеціальні” ціни, тобто ціни зі знижками (картки постійних клієнтів), тому постійним клієнтам вигідніше обслуговуватись саме в цьому закладі. Також можна відмітити, що потенційні споживачі добре інформовані про послуги, але ціни для них прийнятні лише частково.

15. За результатами проведеного дослідження головною причиною випадків

неякісного обслуговування є недостатня увага керівництва до цієї проблеми та відсутність ефективно працюючої системи управління якістю, яка була б в змозі охопити всі етапи петлі якості.

16. У третьому розділі випускної кваліфікаційної роботи подано розроблені основні напрями вдосконалення управління якістю послуг ресторану «Amadin», м. Київ; пропозиції щодо удосконалення структури управління підприємств, а також концепція його перспективного розвитку до 2019 року (на 5 років). З цією метою в роботі запропоновано модель системи якості управління процесом обслуговування зі зворотними зв'язками із споживачами, що дасть можливість виявити слабкі місця в процесах управління підприємством, підвищити рівень обслуговування у підприємстві, дозволить краще індивідуалізувати відносини зі споживачами тощо. Це забезпечить підприємству нові можливості своєчасно та більш точно визначати пріоритетні напрями власного розвитку; виявляти можливості внутрішніх невикористаних резервів та направляти їх розвиток для взаємної вигоди і вигоди споживачів; структурувати процеси обслуговування споживачів, вимірювати рівень якості ресторанних послуг та забезпечувати соціальний баланс у відносинах із зовнішнім середовищем, споживачами та рестораном. Запропонована модель системи управління якістю управління процесом обслуговування у ресторані зі зворотними зв'язками із споживачами дозволить впровадити в практичну діяльність ресторану вдосконалені процеси управління у системі управління якістю, яку обґрунтовано.

17. В основу вдосконалених процесів управління у підприємстві у системі управління якістю покладено зміст саме таких необхідних змін, які забезпечать ресторану ряд переваг перед іншими учасниками ресторанного ринку; покращать власні результати фінансово-господарської діяльності; забезпечать виконання взятих на себе зобов'язань перед споживачами та бізнес – партнерами.

18. Пропонуючи, як краще здійснити удосконалення принципів загального управління якістю (TQM) в ресторані та запровадивши зміни, підприємство зможе здобути для себе конкурентні переваги, забезпечити безперервне вдосконалення на усіх рівнях процесів управління та досягнути вищого рівня відповідальності, що забезпечить ефективніше управління ресурсами ресторану, підніме на вищий

рівень якості процесів здійснення обслуговування, та підвищить рівень задоволення споживачів на ресторанному ринку та персоналу підприємства

19. Для ресторану «Amadin» впровадження стандартів ISO серії 9001-2015 масштабний та достатньо складний проект, який охоплює усі процеси підприємства та діяльність усіх працівників. Нами розроблено модель впровадження системи управління якістю, яка являють собою послідовне виконання наступних етапів робіт: 1- організація робіт по створенню системи управління якістю (прийняття рішення про впровадження стандартів, вибір консалтингової фірми, вибір стратегії провадження системи, створення керівних та робочих органів по розробці та впровадження внутрішніх стандартів, розробка політики та цілей в галузі якості, навчання персоналу); 2- проектування системи управління якістю (визначення процесів та основних видів діяльності в системі, розподіл обов'язків та повноважень керівництва); 3- документування системи управління якістю (визначення структури, порядку та правил складання документів на систему; складання календарного графіку розробки документів, формування та навчання групи розробників документів, організація консультування та контролю за розробкою); 4- впровадження системи управління якістю (створення в ресторані служби внутрішнього аудиту. Введення в дію документів на систему, перевірка дотримання вимог документів. аналіз функціонування системи та прийняття необхідних заходів по її вдосконаленню. Складання акту про впровадження системи якості); 5- підготовка та проведення сертифікації системи управління якістю (вибір органу сертифікації, оформлення договору на сертифікацію, проведення передсертифікаційного аудиту, підготовка персоналу до взаємодії із зовнішніми аудиторами, участь в проведенні оцінки системи якості органом із сертифікації).

20. Оцінку ефективності впровадження нами здійснено методом прямих економічних розрахунків, результати подано у табл. 3.4, з даних якої видно, що термін окупності проекту - 3 роки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України // Відомості Верховної Ради. – 2003. – № 18. – <http://uristus.narod.ru/gosp.html>
2. Правила роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства: Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 24.07.2002 р., № 219.
3. Про затвердження Порядку провадження торговельної діяльності та правил торговельного обслуговування населення: Постанова Кабінету міністрів України від 15.06.2008р., № 833.
4. Адлер Ю.П. Шлях до економіки якості / Ю.П. Адлер // Стандарти та якість. – 2003. – № 4. – С. 68.
5. Аоки М. Фірма в японській економіці / М. Аоки. – К : Вища школа, 2005. – 389 с.
6. Акер Д. Стратегическое рыночное управление / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – Мн.: Наука, 2002. – 544 с.
7. Автоматизована інформаційна система менеджменту ресторанного господарства: Навч. Посіб./ Н.О. П'ятницька, В.Т. П'ятницький, О.М. Григоренко. – К.: КНТЕУ, 2001.
8. Азоев Г.Л. Конкуренція: аналіз, стратегія та практика– К.: Центр економіки та маркетингу, 2004.
9. Арифунін. М. Методи управління якістю в індустрії гостинності / М.Арифунін// Стандарти та якість. – 2018. – № 2. – С. 12-23.
10. Барабась Д.О. Концепція ключових факторів успіху підприємств як методологічна основа дослідження їх конкурентоспроможності // Проблеми науки. – 2008. – № 11.
11. Белобрагін В. Основні механізми управління якістю / В. Белобрагін // Стандарти та якість. – 2016. – № 10. – С. 102.
12. Белошарпа В.А., Загорій Г.В. Стратегічне управління: принципи та міжнародна практика/ В.А. Белошарпа, Г.В. Загорій – К.: Абсолют-В, 2007.
13. Бичківський Р. Управління якістю : навч. посіб. / Р. Бичківський. – Л. : ДУ «Львівська політехніка», 2009. – 329 с.
14. Бойко М.Г. Ціннісно орієнтоване управління в туризмі : монографія / М.Г. Бойко. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. – 524 с.
15. Босовська М.В. Удосконалення організаційно-правового механізму управління якістю послуг у готельному господарстві / М.В. Босовська // Науковий вісник ЧТЕІ КНТЕУ. Випуск 1. – 2015. – С. 200–205.
16. Босовська М.В. Особливості застосування інформаційних технологій в управлінні якістю готельного продукту / М.В. Босовська // Вісник ДІТБ.– 2015. № 14. – С. 195–205.
17. Босовська М.В., Бовш Л. А., Охріменко А. Г. Оцінювання якості готельних послуг. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 4. С. 25–31. Режим доступу: http://www.investplan.com.ua/pdf/4_2019/5.pdf
18. Ведмідь Н.І. Санаторно-курортний комплекс: сервісне управління: монографія. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – 536 с.
19. Виханський О.С. Менеджмент : підручник / О.С. Виханський, А.И. Наумов – М.:

- Гардарики, 2003.
20. Всезагальне управління якістю: підручник для ВНЗ / Глудкін О.П., Горбунов М.Н., Гуров А.И., Зорін Ю.В. ; під ред. О.П. Глудкіна. – К. : Гаоряча лінія – Телеком, 2011. – 600 с.
 21. Галаніна А.А. Сертифікація послуг / А.А. Галаніна // Автоматизація та технології. – 2016. – № 1. – С. 12.
 22. Данилевич С.Б. Багато параметричний контроль якості / С.Б. Данилевич, К.С. Данилевич // Методи управління якістю . – 2017. – № 12. - с.45-67.
 23. Демінг Е. Вихід з кризи: Нова парадигма управління / Е. Демінг. Пер.з. англ. - 3-е вид. – К. : Бізнес книга, 2009. – 419 с.
 24. Дехтярь Г.М. Лицензирование, стандартизация и сертификация в туризме : учебник / Г.М. Дехтярь. – Мн. : ИНФО, 2002. – 248 с.
 25. Джордж С. Всеобщее управление качеством: стратегии и технологии, применяемые сегодня в успешных компаниях / С. Джордж. – Мн. : Виктория плюс, 2012. – 256 с.
 26. Джуран Д. Все о качестве: зарубежный опыт / Д. Джуран. – Вып. 2. Высший уровень руководства и качество. – Мн. : Изд-во стандартов, 2015. – 232 с.
 27. Журавлев П.В., Карташов С.А., Мусатов С.А. Технология управления: настільна книга менеджера. / П.В. Журавлев, С.А. Карташов, С.А. Мусатов, – Одеса, 2012. – 576 с.
 28. Інтернет-сайт нормативно-законодавчих актів у сфері стандартизації. - Режим доступу www.bestpravo.ru
 29. Інтернет-сайт Міжнародної організації зі стандартизації. - Режим доступу www.iso.org/sdis/forms
 30. Інтернет-сайт нормативних актів Міжнародної організації зі стандартизації. - Режим доступу www.issi.kiev.ua
 31. Інтернет-сайт Державного комітету статистики України . - Режим доступу www.ukrstat.gov.ua
 32. Економічні дослідження (методологія, інструментарій, організація, апробація): навч. посіб.; за ред. А.А. Мазаракі.- К.: Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2011.-280с.
 33. Ефимова О.П., Ефимова А.И Экономика общественного питания и гостиничного хозяйства /Под ред. Н.И. Кабушкина. - Мн.: ООО “Новое знание”, 2003.
 34. Здобнов А.І. Стандартизація та контроль якості продукції в ресторанному господарстві / А.І. Здобнов, Я.А. Бутенко. – К. : КТЕІ, 2000. – 67 с.
 35. Іванова І. Професіоналізація менеджменту: Монографія / І. Іванова. – К.: КНТЕУ, 2006. – с. 370
 36. Ильенкова С.Д. Управление качеством : учебник для вузов / С.Д. Ильенкова, Н.Д. Ильенкова, В.С. Мхитарян. – Мн. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2009. – 199 с.
 37. Інтернет-портал для управлінців. [Цит. 2016, 7 квітня]. – Доступний з: <<http://www.management.com.ua/qm/qm021.html>>.
 38. Исикава К. Японские методы управления качеством / К Исикава. (9 изд.). – Мн. : Экономика, 2008. – 216 с.

39. Кабанова В.С. Якість обслуговування та критерії її оцінювання / В.С. Кабанова // Ресторанні технології: збірник наукових праць – Харків : Техніка, 2017.– Вип. 16. – С. 7.
40. Кабушкин Н.И. Менеджмент гостиниц и ресторанов : учеб. пособие / Н.И. Кабушкин, Г.А. Бондаренко. – Мн. : Новое знание, 2000. – 216 с.
41. Калита П. Якість – шлях до процвітання України / П. Калита // Стандарти та якість. – 2011. – № 12. – С. 76.
42. Кириченко Л.С. Основи стандартизації, сертифікації, управління якістю : навч. посіб. / Л.С. Кириченко, Н.В. Мережко. – К. : КНТЕУ, 2001. – 446 с.
43. Койкэ К. Можливості використання японських методів управління якістю закордоном / К. Койкэ // Стандарти та якість. – 2016. – № 9.
44. Койфман Ю.И. Комплексная автоматизированная система управления качеством: методы и средства проектирования / Ю.И. Койфман. – К. : Изд-во стандартов, 2002. – 192 с.
45. Колпаков В.М., Дмитренко Г.А. Стратегічний кадровий менеджмент: начальний посібник. – 2-е вид., перераб. та доп. / В.М. Колпаков, Г.А. Дмитренко. – К.: МАУП, 2017.- 752 с.
46. Кузнецов В. Концепція роботи з постачальниками в системі управління якістю / В. Кузнецов // Стандарти та якість. – 2016. – № 7. – С. 69.
47. Лapidус В.А. Всеобщее качество в российских компаниях / В.А. Лapidус ; Гос. ун-т управления ; Нац. фонд подготовки кадров. – Мн. : Новости, 2009. – 432 с.
48. Мазаракі А.А. Модель Кано в системах управління якістю / А.А. Мазаракі, Г. М. Пугачевський // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2004. – №3. – С.55 – 58.
49. Мазаракі А.А, Мошек Г.Є., Гомба Л.А., Семенчик А.В. Менеджмент: теорія і практика: навч. посіб. / А.А. Мазаракі, Г.Є. Мошек, Л.А. Гомба, А.В. Семенчик. – К.: Атака, 2007. - 584 с
50. Максанов А.Б. Типові документи для впровадження системи управління якістю на основі ІСО серії 9001 / А.Б. Максанов // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2015. – № 12. – С. 18.
51. Максанов А.Б. Якість управління підприємством / А.Б. Максанов // Стандарти та якість. – 2015. – № 5. – С. 56.
52. Макэлрой Дж. Построение дома качества. Почему и как структурирование функции качества распространяется в автомобильной промышленности / Дж. Макэлрой // Курс на качество. – 2012. – № 1. – С. 51.
53. Мельниченко С.В. Інформаційні технології у туризмі : теорія, методологія, практика : Монографія. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. – 494 с.
54. Менеджмент для магистров: Учеб. пособие / Под ред. д.э.н., проф. А.А. Елифанова, д.э.н., проф. С.Н. Козьменко. – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2003.
55. Михайліченко Г.І. Інноваційний розвиток туризму: монографія – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – 608 с.
56. Момот О.І. Менеджмент якості та елементи ситеми якості / О.І. Момот. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 368 с.

57. Новиков Е.А. Организация работы службы управления персоналом: учеб. / Е.А. Новиков. – Мн.: Альфа-Пресс, 2006. – 284 с.
58. Норберт Том тенденції та перспективи управління якістю роботи персоналу /Том Норберт //Проблеми теорії та практики управління. – 2007. - № 6. с. – 95-97.
- 59.Одегов Ю. Г. Управление персоналом: учебник [для студ. эконом. спец.] / Ю.Г. Одегов. - М. : Финстатинформ, 2007. - 877 с.
- 60.Окрепилов В.В. Управление качеством : учебник в 2-х томах / В.В. Окрепилов. – Мн. : Наука, 2009.
- 61.Окрепилов В.В. Перспективы создания многоуровневой системы управления качеством / В.В. Окрепилов // Стандарты и качество. – 2009. - №1. – С. 58.
- 62.Осовська Г.В., Крушельницька О.В. Управління трудовими ресурсами: навч.посіб. / Г.В. Осовська, О.В. Крушельницька. – К.: Кондор, 2016.- 296 с.
- 63.Організація обслуговування у підприємствах ресторанного господарства. Підручник/ за ред. Н.О. П'ятницької. – К.: КНТЕУ, 2010.
- 64.Опрышко В.Ф. Качество продукции: Управление и производство / В.Ф. Опрышко. – К. : Вища шк., 2002. – 224 с.
- 65.Основи комплексного управління якістю / Є. Ланциські, Х. Янушек та ін. ; Київ. нац. торг.–екон. ун.-т ; пер. з пол. – К.: Київ. нац. торг.–екон. ун.-т, 2006. – 289 с.
- 66.Папирян Г.А. Менеджмент в индустрии гостеприимства: отели и рестораны : учеб. пособ / Г.А. Папирян. – Мн. : Экономика, 2000. – 207 с.
- 67.П'ятницька Г.Т. Менеджмент ресторанного господарства : підруч. для вузів / Г.Т. П'ятницька, Н.О. П'ятницька. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 655 с.
- 68.Пухальський В. Сутність якості / В. Пухальський // Стандарти та якість. – 2017. – № 3. – С. 50.
- 69.Савелева В.С, Єськов О.Л. Управління персоналом: навч. посіб. / В.С. Савелева, О.Л. Єсько. – К.: Професіонал, 2005. – 336 с.
- 70.Сидоренко І. О. Менеджмент якості туристичних послуг в умовах конкурентного середовища. Автореферат – Доступний з: http://tourlib.net/aref_tourism/sydorenko.htm.
- 71.Системи управління якістю. Основні положення і словник : ДСТУ ISO 9000–2015.
- 72.Системи управління якістю. Вимоги : ДСТУ ISO 9001–2015
- 73.Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності. Вимоги : ДСТУ ISO 9004–2012
- 74.Система сертифікації УкрСЕПРО. Основні положення : ДСТУ 3410–96. – [Чинний від 1997–04–01]. – К. : Держстандарт України, 2001. – 28 с. – (Національний стандарт України).
- 75.Скібіцький О.М. Стратегічний менеджмент. – Навч. посіб. – К., 2008
- 76.Стандартизація та суміжні види діяльності. Терміни та визначення основних понять : ДСТУ 1.1–2001. – [Чинний від 2001–01–07]. – К. : Держстандарт України, 2001. – 26 с. – (Національний стандарт України).

77. Сайт журналу «Standardization» № 6 / травень / 2018. [Цит. 2018, 3 квітня]. – Доступний з: http://bears.ua/pdf/control_q%20.pdf.
78. Сайт адміністративно-управлінський портал. [Цит. 2018, 28 лютого]. – Доступний з: http://www.aup.ru/books/m93/3_3.htm.
79. Сайт FLAME [FH]. [Цит. 2018, 2 квітня]. – Доступний з: <http://flame.nm.ru/proces.htm>.
80. Сайт ISO. ДСТУ ISO 9000:2017. [Цит. 2018, 17 лютого]. – Доступний з: <http://iso90002000.narod.ru/ISO9000/DSTUIISO9004/DSTUIISO9004.htm>.
81. Стратегічне планування та політика фірми / Киїнг У., Кідман – К.: Техніка, 2009. – ч.4;
82. Сучасні концепції менеджменту : Навч. посібник для студентів вищих навч. закладів / За ред. Л. І. Федулової/ Л. І. Федулова, Н. І. Гавловська, О. В. Декалюк, С. В. Ковальчук. - К. : Центр навчальної літератури, 2009. - 533 с.
83. Ткаченко Т.І. Менеджмент якості послуг готелів: теорія та практика: монографія / Т. І. Ткаченко, С. В. Мельниченко, М. В. Босовська, О.В. Полтавська. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. – 738 с.
84. Ткаченко Т.І. Сталій розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу : монографія / Т.І. Ткаченко. – 2-ге вид., випр. та доповн. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. – 463 с.
85. Ткаченко Т.І. Менеджмент якості готельно-ресторанних послуг : опорн. консп. лекцій / Ткаченко Т.І., Мельниченко С.В. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 107 с.
86. Управління якістю: теорія та практика / під ред. А.Е. Булатова. – К.: Економічна думка, 2016. – 188 с.
87. Фатхудинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации : учеб. пособие / Р.А. Фатхудинов. – М. : ЭКСМО, 2004. – 544 с.
88. Филипповский Е.Е. Экономика и организация гостиничного хозяйства / Е.Е. Филипповский, Л.В. Шмарова. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 176 с.
89. Философия качества по Тагутти / пер. с англ. – Мн. : Трес, 2000. – 167 с. – (Серия „Все о качестве. Зарубеж. опыт”. – Вып. 6).
90. Фомин В.И. Квалиметрия. Управление качеством. Сертификация : учеб. пособие / В.И. Фомин. – К. : Осъ-89, 2005. – 384 с.
91. Харингтон Дж. Управление качеством в американских корпорациях / Дж. Харингтон. – К. : Економіка, 2000. – 272 с.
92. Ходынски А. Системы обеспечения качества в стратегии фирмы / А. Ходынски // Весн. Минского гос. ун-та. – 2015. – № 1. – С. 108. – (Серия 6. «Экономика»).
93. Шадрін А. Про підвищення якості / А.Шадрін // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2018. - № 10. – С. 60.
94. Шарипов С.В. Система управління якістю / С.В. Шарипов, Ю.В. Толстова. – К. : Знання, 2017. – 194 с.
95. Шаповал М.І. Менеджмент якості : підручник / М.І. Шаповал. – К. : КОО Т-ва «Знання», 2007 – 457 с.
96. Швець В.Е. Універсальний цикл управління якістю / В.Е. Швець // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2009. – № 10. – С. 48.

97. Шестаков А. Менеджеры про управління якістю / А. Шестаков // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2015. – № 7. – С. 69.
98. Шешкня С.В. Управление персоналом современной организации: учебно-практическое пособие. Изд.5-е, перераб. и доп / С.В. Шешкня. – Мн.: ЗАО Бизнес-школа Интел-Синтез, 20012.- 400 с.
99. Янгмен К. Менеджмент качества: цель и необходимые условия. Опыт Северной Америки и Японии / К.Янгмен // Управление качеством. – 2015. - № 6. – С. 22-25.
100. Annual Report 2003-2004 European Committee for standartization / Держспоживстандарт України // Інформ. бюл. з міжнародної стандартизації. – – 2017. – №1.
101. James R. Evans. The management and control of quality / Evans James R., Lindsay William M. – 5th ed. – South-Western, a division of Tomson Learning, 2002. – P. 838.
102. Johnson R. S. TQM: quality training practices / Johnson R. S. – [s. l. ; s. n.], 2015. – 265 p.
103. Brown M. Gr. Baldrige award winning quality: how to interpret the Malcolm baldrige award criteria / Mark Graham Brown. – 5th ed. – [s. l. ; s. n.], 2000. – 438 p.
104. Henryk F. Handszuh. Symposium on Tourism Servis. – Geneva, 2011.
105. Mazaraki A., Boiko M., Okhrimenko A., Melnychenko S. Impact of National Tourism System on economic growth Ukraine / / Problems and Perspectives in Management. – 2019. – №4.
106. Morris M.H. Pitt L.F. The organization of the Future: the unit of marketing and strategy // of Marketing Management. – 2009;
107. Piersy N.F., Harris L.C., Peters L.D., Lane N. Marketing management, market strategy and strategic management: domain realignment and redefinition // of Strategic Marketing. – 2007.