

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Управління якістю послуг ресторану «ТО ВЕ» м. Київ

Студентки 2 курсу 1м групи

спеціальності

073 «Менеджмент»

спеціалізації

«Готельний і ресторанний

менеджмент»

Куліш Анни

Олександрівни

підпис студента

Науковий керівник:

д.е.н., проф.

Босовська Мирослава

Веліксівна

підпис керівника

Гарант освітньої

програми:

д.е.н., проф.

Мельниченко Світлана

Володимирівна

підпис гаранта

Київ 2020

Київський національний торговельно-економічний університет

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

спеціальність
спеціалізація

073 «Менеджмент»
«Готельний і ресторанный менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

_____ М. Г. Бойко
« ____ » _____ 2019 р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентові
Куліш Анні Олександрівні

_____ (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Управління якістю послуг ресторану «ТО ВЕ», м. Київ.

Затверджена наказом ректора від «28» грудня 2019 р. № 4509.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 20 листопада 2020 року

3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:

Мета роботи – обґрунтування теоретичних засад формування і реалізації стратегії якості та розроблення рекомендацій щодо її імплементації в діяльність суб'єкта ресторанного бізнесу.

Об'єкт дослідження – процес формування і реалізації стратегії якості суб'єкта ресторанного бізнесу

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації стратегії якості суб'єкта ресторанного бізнесу

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

ВСТУП

Розділ 1. Теоретичні засади формування стратегії якості суб'єкта ресторанного бізнесу

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

1.2. Методологічні засади формування стратегії якості

Розділ 2. Діагностика стратегії якості ресторану «ТО ВЕ», м. Київ

2.1. Стратегічний аналіз діяльності ресторану

2.2. Визначення впливу чинників на реалізацію стратегії якості

2.3. Оцінка результативності діючої стратегії розвитку

Розділ 3. Удосконалення стратегії якості ресторану «ТО ВЕ», м. Київ

3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації стратегії якості

3.2. Прогнозування результативності реалізації стратегії якості

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2019 р.- 31.10. 2019 р.	01.09.2019 р.- 31.10. 2019 р..
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	01.11.2019 р.- 31.12.2019 р.	01.11.2019 р.- 31.12.2019 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.01.2020 р.- 11.05.2020 р.	02.01.2020 р.- 11.05.2020 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	14.05.2020 р.- 18.05.2020 р.	14.05.2020 р.- 18.05.2020 р.
5	<i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2020 р.	до 18.05.2020 р.
6	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	18.05.2019 р.- 07. 09. 2020 р.	18.05.2019 р.- 07. 09. 2020 р.
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.09.2019 р.- 10. 09. 2020р.	07.09.2019 р.- 10. 09. 2020р.
8	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.09.2020 р. - 28.10.2020 р.	11.09.2020 р. - 28.10.2020 р.
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	29.10.2020 р.- 31.10.2020 р.	29.10.2020 р.- 31.10.2020 р
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедрі</i>	20.11.2020 р	20.11.2020 р
11	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	16.11.2020 р. 18.11.2020 р	16.11.2020 р. 18.11.2020 р
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	18.11.2020 р.- 01.12.2020 р.	18.11.2020 р.- 01.12.2020 р.
13	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>

6. Дата видачі завдання «28» грудня 2019 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Босовська М. В.

(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програми

Мельниченко С.В.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент

(підпис студента)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студент Куліш Анна виконала 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 випускній роботі розглянуто теоретичні та методичні основи управління якістю послуг суб'єкта ресторанного бізнесу. Проведено дослідження ефективності функціонування системи управління якістю суб'єкта ресторанного бізнесу, здійснено оцінку рівня якості його послуг та визначено вплив чинників на процес управління якістю. На основі результатів аналітичних досліджень, проведених студентом, обґрунтовано напрями удосконалення управління якістю послуг в досліджуваному підприємстві, розроблено програму заходів щодо удосконалення рівня якості послуг, сформовано пропозиції щодо удосконалення діючої системи управління якістю з врахуванням інноваційного інструментарію, визначено ефективність запропонованих заходів для готелю.

Робота є завершеною науковою працею, виконана самостійно та рекомендується до захисту у ЕК

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

_____ (підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

А. О. Куліш

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

С.В. Мельниченко

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

М.Г. Бойко

(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 2020 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЯКОСТІ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	10
1.1. Аналітичний огляд літературних джерел.....	10
1.2. Методологічні засади формування стратегії якості.....	17
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СТРАТЕГІЇ ЯКОСТІ РЕСТОРАНУ «ТО ВЕ», М. КИЇВ.....	22
2.1. Стратегічний аналіз діяльності ресторану	22
2.2. Визначення впливу чинників на реалізацію стратегії якості	30
2.3. Оцінка результативності діючої стратегії якості	41
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ЯКОСТІ РЕСТОРАНУ «ТО ВЕ».....	46
3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації стратегії якості.....	46
3.2. Прогнозування результативності реалізації стратегії якості	53
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66
ДОДАТКИ.....	72

ВСТУП

Актуальність випускної кваліфікаційної роботи. Складність управління якістю в ресторані полягає в тому, що споживачеві набагато важче оцінити якість послуги так, як вона не відчутна дією в порівнянні з якістю товару в матеріальній формі, для якого існує безліч відчутних «доказів» і показників якості. У не відчутної послуги перелік подібних доказів нерідко зводиться до оцінки поведінки персоналу, що надає послугу, і матеріального середовища, в якому здійснюється виробництво і споживання послуги.

Якістю послуги можна управляти тільки при розумінні того, як відбувається її оцінка споживачем, і які фактори залучені в оцінний процес. Керуючи якістю обслуговування в ресторані, головне завдання – задовольнити потреби клієнта і виправдати його сподівання.

Діяльність у сфері обслуговування передбачає високий рівень контакту і координації між службовцями і гостями. Але абсолютна якість ніколи не може бути досягнута. Службовці можуть робити помилки, і система буде терпіти невдачу. Прагнення до якості – нескінченний процес, але сьогодні – той час, коли ним повинні займатися всі компанії сфери ресторанного бізнесу.

Висока якість приваблює постійних, лояльних до фірми споживачів і приносить їй добру славу. Це важливий фактор у рішенні клієнта скористатися послугами компанії. Якість визначає ступінь задоволення клієнта, яка впливає на його рішення повторно звернутися за послугами і підтримує хорошу думку громадськості. Дослідження показали, що залучити нового клієнта в 4-6 разів важче, ніж утримати вже наявного [2].

Ресторан з репутацією якісного харчування та обслуговування більш конкурентоспроможний, ніж той, що має суперечливу репутацію або відрізняється низькою якістю обслуговування. Ресторан з високим іміджем може розраховувати на позитивну думку громадськості і багатьох постійних гостей, щоб почати свій бізнес. Ресторан з поганою репутацією не матиме великої кількості постійних клієнтів і отримає більш несприятливу

популярність серед громадськості.

Ступінь розробленості проблеми. Питання управління якістю послуг розкриті в роботах Р. Апілат [4], С. Безродна [8], О. Давидова [12], В. Дуб [16], Б. Заплотинський [18]. Серед вітчизняних економістів, що займаються дослідженнями якості послуг в різних аспектах, слід зазначити І. Антонюк [2], В. Антонова [3], О. Афанасьєва [6], О.В.Бурбела [9], Н. Влащенко [10]. Серед вчених, доробок яких містить окремі аспекти дослідження якості послуг в ресторанах І. Ощипок [24], І. Савельєва [26], Н. Данько [29], С. Селютін [32] та інші.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних засад формування і реалізації стратегії якості та розроблення рекомендацій щодо її імплементації в діяльність суб'єкта ресторанного бізнесу.

Завдання поставлені для досягнення мети:

- провести аналітичний огляд літературних джерел за темою дослідження;
- розглянути методологічні засади формування стратегії якості;
- провести стратегічний аналіз діяльності ресторану;
- дослідити визначення впливу чинників на реалізацію стратегії якості;
- провести оцінку результативності діючої стратегії якості;
- здійснити обґрунтування програми заходів щодо реалізації стратегії якості;
- здійснити прогнозування результативності реалізації стратегії якості.

Об'єкт дослідження – процес формування і реалізації стратегії якості суб'єкта ресторанного бізнесу.

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації стратегії якості суб'єкта ресторанного бізнесу.

Використані методи дослідження для досягнення поставленої мети: монографічний метод – при дослідженні теоретичних аспектів управління якістю послуг на підприємствах ресторанного бізнесу, економіко-математичних розрахунків – при проведенні оцінки результативності діючої стратегії якості,

порівняльного аналізу – при проведенні стратегічного аналізу діяльності ресторану, абстрактно-логічний – при формуванні принципів і висновків, узагальненні та критичному аналізі управління якістю послуг на підприємствах, використанні табличні, графічні прийоми візуалізації даних.

Інформаційною базою дослідження послужили посібники, монографії вітчизняних авторів та зарубіжних вчених з даної теми, а також статті, аналітичні матеріали, статистичні матеріали та Інтернет – ресурси.

Практичне значення отриманих результатів. Розроблені практичні підходи й отримані результати є основою для удосконалення управління якістю послуг ресторану.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробці нових теоретичних основ, методичних рекомендацій і науково-практичних пропозицій з формування і реалізації стратегії якості на підприємствах ресторанного господарства. Елементи наукової новизни відображені наступних положеннях:

удосконалено: теоретичні підходи щодо трактування поняття «управління якістю» та встановлено, що на сьогоднішній день першочергову роль все ж відіграє комплексний підхід до управління якістю

набуло подальшого розвитку: формування стратегії управління якістю як одного з основних напрямків формування стратегічних конкурентних переваг

Публікації. За результатами проведеного наукового дослідження було опубліковано наукову статтю у збірнику наукових праць студентів КНТЕУ, 2020 р. (додаток 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 ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЯКОСТІ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

Поняття «управління якістю» досліджувало багато зарубіжних та вітчизняних науковців.

Вперше поняття «управління якістю» було введено А. Фейгенбаумом, ще в 1957 році, як ефективна система, що поєднує діяльність різних підрозділів організації, відповідальних за розробку параметрів якості, підтримання досягнутого рівня якості та його підвищення для забезпечення виробництва й експлуатації виробу на найбільш економічному рівні, при повному задоволенні вимог споживача [8, с. 10].

В 1951 році Фейгенбаум видав свою першу книгу «Контроль якості: принципи, практика та адміністрування», яка в той час набула широкої популярності. У 1961 році вийшло друге видання під назвою «Комплексний контроль якості», перекладене на багато мов. Публікація 1983 року переведена на російську мову і опублікована в СРСР видавництвом «Економіка» в 1986 році під найменуванням «Контроль якості продукції». У 1991 році в Сполучених Штатах Америки вийшло 40-е, ювілейне видання. Ключовий сенс концепції А. Фейгенбаума зводиться до того, що «сумарну, сукупну, отриману в результаті (сміслове значення слова total) якість» можна забезпечити, якщо контролем буде охоплено весь цикл створення продукції. Сьогодні ця істина видається очевидною, але в 1951 році це для багатьох стало відкриттям.

На сьогодні у світовій економічній літературі не існує єдиного визначення управління якістю. Перелік та аналіз визначень дефініції «управління якістю» представлено у табл. 1.1.

В зазначених визначеннях, як видно з табл. 1.1, є багато спільного, але дещо по-різному проставлені акценти. Потрібно зважати на той факт, що на сьогоднішній день першочергову роль все ж відіграє комплексний підхід до

управління якістю.

Таблиця 1.1

Трактування дефініції «управління якістю»

Сутність дефініції	Автор	Основний акцент
Скоординована діяльність, яка полягає у спрямуванні та контролюванні організації щодо якості	Канарева Л.А. [21]	Діяльність підприємства
Не специфічна відокремлена функція тільки технічних і спеціальних підрозділів, а різнобічний процес, що охоплює всі підрозділи компанії, а також її споживачів та постачальників, це спосіб управління організацією	Кардаш В.Я., Павленко І.А. [19]	Різнобічний процес
Система управління для спрямування та контролювання діяльності організації стосовно якості	Станкевич І.В. [34]	Система управління
Процес покращення усієї пов'язаної із об'єктом управління сукупності параметрів якості шляхом послідовного наближення їх характеристик до заданих з одночасним зниженням частоти та амплітуди їх коливань у межах цільових значень	Крилова Г.Д. [23]	Процес управління
Комплексне поняття, що характеризує ефективність усіх сторін діяльності: розробка стратегії, організація виробництва, маркетинг	Ощипок І. М. [30]	Ефективне управління
Покращення управління підприємством при одночасному зниженні витрат	Білецький Е. В. [41]	Підвищення ефективності
Важливий інструмент у боротьбі за ринки збуту	Нанка О. В. В. М. Кісь [17]	Інструмент
Система управління, що відповідає за план діяльності підприємства, який спрямований на розробку і впровадження комплексного підходу щодо забезпечення та підвищення якості діяльності, продукції та послуг на основних виконуваних на підприємстві процесів	Соловйова В.Г. [35]	Система управління
Аспекти виконання функції управління, які визначають політику, цілі та відповідальність у сфері якості, а також здійснюють їх за допомогою таких засобів, як планування якості, оперативне управління якістю, забезпечення якості та поліпшення якості в рамках системи якості	Кафель П. [20]	Функції управління

Можна погодитись з визначенням Соловйової В. Г. стосовно розробки та впровадження комплексного підходу до управління якістю та прагнення його постійного динамічного вдосконалення. В той же час необхідно підкреслити і визначення Кардаша В.Я., який пропонує включити у поняття залучення усіх підрозділів, як запоруку ефективного управління якістю. Не можна залишити без уваги і акцент у Прахалад К.К., що дане поняття стосується всіх сфер

діяльності підприємства. Таким чином, можна зробити висновок, що у всіх поняттях є багато спільного, але акценти автори виділяють іноді відмінні [32].

Д.М. Джуран під якістю послуг розуміє, властивості і характерні особливості послуги, які викликають задоволення у споживача, так і відсутність недоліків, що підсилює почуття задоволення [19, с. 103]. Слід зазначити, що даний тип якості збільшує витрати. Споживачі повинні бути згодні оплатити підвищені витрати на додаткові особливості і властивості товару, або ці особливості повинні робити споживачів лояльнішими і схильними до придбання послуги.

Д.М. Джуран написав «Довідник з контролю якістю», який став «настільною» енциклопедією менеджменту якості, а книга «Управлінський прорив» послужила базою розвитку філософії Lean і Six Sigma. Найбільш точно Д.М. Джуран описав властивості якості з боку клієнта, де ступінь якості досягалася пропорційно кількості задоволених потреб клієнта, особливо в області дизайну, технологій, безпеки і функціоналу. Він вважав, що організація не повинна концентруватися на кінцевому споживачеві. Кожна людина, що бере участь в ланцюжку виробництва і створення товару або послуги, є одночасно і постачальником і споживачем. Д.М. Джуран винайшов досить багато концепцій і теорій якості, але дві є основою традиційної системи управління якістю – Трилогія (Тріада) якості і Quality planning roadmap. Тріада якості складається з планування якості, контролю якості та поліпшення якості.

І. Антонюк в підручнику «Організація ресторанного господарства» зазначає, що якість може розглядатися як з технічної, так і функціональної точки зору. Технічна якість оцінюється по фізичних характеристиках послуг. Функціональна якість є якістю процесу надання послуг. Під час цього процесу споживачі проходять багато етапів у взаємодії з співробітниками організації [1, с. 37].

О. Давидова в підручнику «Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві» докладно розглядає сутність терміну «якість» з філософської, соціальної, технічної (інженерної), правової та

економічної позиції. О. Давидова вказує на велике різноманіття трактування поняття якості, у першу чергу, пов'язане із багатоаспектністю категорії якості. Так, наприклад, якість у філософському сенсі являє собою «безпосередню характеристику безпосереднього буття», у політекономічному – «результат взаємодії споживчої вартості та вартості». Якість як економічна категорія – це сукупність властивостей продукції, що зумовлюють міру її здатності задовольняти потреби людини відповідно до свого призначення [12, с. 11].

З філософських позицій якість означає суттєву визначеність даного об'єкту, завдяки якій вона стає специфічною і відрізняється від іншого об'єкта. Разом з тим якість об'єднує багато об'єктів в сукупність, тобто робить їх однорідними. Категорія «якість» висловлює відповідну ступінь пізнання людиною об'єктивної реальності. При філософському підході якість визначається тим, що об'єктивно становить відносно стійку, внутрішньо певну сутність об'єкта.

Соціальний аспект якості пов'язаний зі ставленням суб'єктів і / або всього суспільства до досліджуваного об'єкта, наприклад, зі сприйняттям і ставленням певних споживачів до відповідної продукції або послуг. При цьому якість може розглядатися як категорія, що відповідає законам попиту і пропозиції, що залежить від рівня культури, доходів споживачів тощо.

Технічний аспект якості обумовлений кількісними і якісними змінами об'єкта дослідження. Так, якщо філософський аспект якості полягає у виділенні сукупності якісно однорідних об'єктів, то інженер, розглядаючи поняття «якість», вкладає в нього конкретний зміст.

З інженерних позицій якість досліджується у зіставленні сукупності властивостей обраного об'єкта з аналогічним об'єктом, прийнятим в залежності від мети дослідження за якийсь еталон.

З економічних позицій якість розглядається як результат споживання або споживчої вартості досліджуваного об'єкта. Так як потреби в якості того чи іншого об'єкта різноманітні, якість оцінюється споживачами по-різному. Отже, з економічної точки зору важливо знати, наскільки якість відповідає потребі.

Правовий аспект якості відноситься до розроблення нормативно-технічної документації, порядку її розробки, затвердження, впровадження та виконання, а також її обліку. З правової точки зору якість виступає як сукупність властивостей об'єкта, що відповідають вимогам, встановленим в нормативних документах.

Відповідно до стандарту ISO 9000:1994: «якість – це сукупність характеристик об'єкта, що відносяться до його здатності задовольняти встановлені і передбачувані потреби» [2, с. 158]. У стандарті ISO 9000 визначено наступне: політика якості – це орієнтир для загального напрямку діяльності підприємства в області якості.

В підручнику «Управління якістю виробництва та обслуговування» автор К. Александрова проводить дослідження ретроспективного і сучасного аналізу підходів до управління якістю. К. Александрова стверджує, що управління якістю – безперервний процес цілеспрямованого впливу на об'єкти управління в області якості, який здійснюється на всіх етапах і стадіях життєвого циклу продукції (послуги), що має за мету формування, забезпечення і підтримання заданого (запланованого) рівня якості, що задовольняє вимогам споживачів і суспільства в цілому.

В управлінському процесі беруть участь дві взаємодіючі сторони: та, що здійснює управлінський вплив (керуюча система, суб'єкт управління), і та, на яку управлінський вплив направлено (керована система, об'єкт управління).

Об'єкти управління якістю продукції – це показники якості продукції, фактори і умови, що визначають їх рівень, а також процеси формування якості продукції.

Суб'єкти управління якістю продукції – це органи управління та окремі особи, які реалізують функції управління відповідно до встановлених принципів та методів. Стосовно до якості суб'єкти управління представляють різні рівні управління, передбачені організаційною структурою підприємства, і може включати спеціалізовані служби, підрозділи, відділи, на які покладено функції організації, координації та контролю робіт з управління якістю.

Н. Сусол в навчальному посібнику «Організація виробничої діяльності в закладах ресторанного господарства» досліджує управління якістю обслуговування в ресторані [34]. Якістю послуги можна управляти тільки при розумінні того, як відбувається її оцінка споживачем, і які фактори залучені в оціночний процес. Керуючи якістю обслуговування в ресторані, головне завдання – задовольнити потреби клієнта і виправдати його сподівання. При розгляді проблеми управління якістю послуг, що проводяться з точки зору ресторану виділяють три фази [34, с. 72]:

1. Перед присутність гостя;
2. Присутність;
3. Пост присутність.

Перша фаза передбачає тільки непрямі контакти між гостем і підприємством (оголошення, усні рекомендації, отримання інформації про ресторан з преси, візуальне спостереження зовнішнього вигляду ресторану, резервування столу). На цій основі у споживача формується рішення, чи варто відвідувати даний ресторан.

Друга фаза являє собою фізичне входження в процес обслуговування: замовлення харчування, очікування обслуговування, пропозиція додаткових послуг. Даний етап вважається найрезультативнішим.

Третя фаза характеризується тим, що після закінчення візиту в ресторан між гостем і продавцем послуги триває ряд контактів (вручення візитної картки, рахунки, маленького меню, листівки або проспекту підприємства), які нагадують про відвідування ресторану.

Фахівці Іванова Л. О., Семак Б. Б., Вовчанська О. М. [19] визначають п'ять найбільш суттєвих критеріїв якості послуг (рис. 1.1).

На сьогоднішній день багато компаній визначають якість як відповідність стандартам і нормативам. На наш погляд, даний підхід можна застосовувати лише на операційному рівні надання послуг. Якість як стратегічна мета змінюється в міру зміни потреб клієнтів.

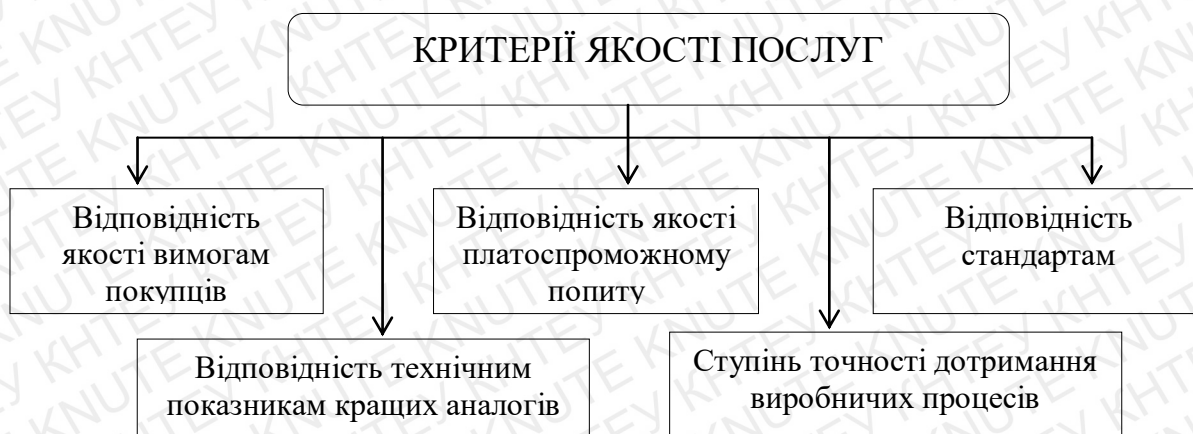


Рис. 1.1. Критерії якості послуг

Джерело: складено автором на основі [12]

Організація повинна не тільки виділити послуги, краще за інших відповідно до потреб клієнтів, але і розробити таку пропозицію, яку при необхідності можна модифікувати або повністю змінити.

Грунтуючись на вищевикладеному, можна визначити зміст поняття «якість» в сфері послуг наступним чином:

1. Якість – це певні потреби клієнтів. Тут береться до уваги концепція, згідно з якою необхідно надавати послуги, що відповідають потребам замовників. Саме в цьому контексті якість створює конкурентну перевагу.

2. Якість – це коректно надані послуги. Тут комбінується дві концепції: послуги повинні не тільки відповідати потребам клієнта (технічний аспект), але і вся система обслуговування конструється таким чином, щоб забезпечувати і зручність споживачів, і хороші міжособистісні відносини персоналу. У цьому значенні якість є основою компетентності.

Таким чином, можна зробити висновок, що під якістю послуг розуміється сукупність властивостей продукції, які обумовлюють її придатність задовольняти потреби відповідно до її призначення. Показники якості, які є основною категорією споживчих цінностей, створюють базу (основу) для формування ціни, собівартості продукції в залежності від її первісної якості. На основі базових цінностей (показників якості) формуються всі наступні цінності, що входять до складу споживчої цінності послуги (продукції).

1.2 Методологічні засади формування стратегії якості

Одним з основних напрямків формування стратегічних конкурентних переваг є надання послуг більш високої якості в порівнянні з конкуруючими аналогами. Ключовим тут є надання таких послуг, які задовольняли б і навіть перевершували очікування цільових клієнтів. Очікування клієнтів формуються на основі вже наявного у них досвіду, а також інформації, яка одержується за прямими (особистими) або з масовими (неособистими) каналам маркетингових комунікацій [34, с. 87].

Формування стратегії якості включає такі основні етапи: визначення стратегічних цілей; аналіз факторів зовнішнього впливу, які формують можливості та загрози для розвитку стратегії; внутрішній аналіз для виявлення сильних і слабких сторін діяльності організації; виявлення стратегічних альтернатив; вибір і обґрунтування проектів стратегії [38, с. 15].

Менеджмент якості, як один з функціональних напрямків менеджменту, має свою сферу відповідальності, яка виражається у відокремлених цілях, формується на базі принципів, розробки політики, стратегії, наборі функцій і методів.

Методи управління якістю являють собою способи і прийоми здійснення управлінської діяльності та впливу на керовані об'єкти для досягнення поставлених цілей в області якості. У практиці управління якістю використовуються, в основному, організаційно-розпорядчі (адміністративні), інженерно-технологічні, економічні та соціально-психологічні методи. Всі вони можуть бути класифіковані за різними ознаками (табл. 1.2).

Всі зазначені методи можуть знайти застосування як при управлінні якістю на всіх стадіях життєвого циклу керованих об'єктів (продукції, послуг), так і при поліпшенні будь-яких видів діяльності.

Поряд з цими способами використовується цілий спектр методів дослідження управління якістю, серед яких широко поширений експертний

метод. Він часто застосовується в практиці прийняття різноманітних рішень саме в області якості.

Таблиця 1.2

Класифікація особливостей методів управління якістю

Класифікаційна ознака	Методи управління якістю			
	Організаційно-розпорядчі (Адміністративні)	Інженерно-технологічні	Економічні	Соціально-психологічні
1	2	3	4	5
Основний канал впливу	Організаційний (регламентування, стандартизація тощо)	Інженерно-технологічний (автоматика, автоматизація, механізація тощо)	Економічний (зарплата, ціни тощо)	Соціальний (властивості особистості, статус особистості, спільність інтересів працівників тощо)
Характер впливу	Прямий	Прямий	Непрямий	Непрямий
Мотиви поведінки	Необхідність дотримання вимог до якості і наявності відповідальності за якість	Змішані (дотримання вимог до вихідних параметрам, матеріальний і моральний інтерес)	матеріальний інтерес	Моральний (духовний) інтерес
Основа вибору методів	організаційний аналіз	Інженерно-технологічні	техніко-економічний аналіз	соціально-психологічні дослідження
Обмеження при виборі методів	Відповідність правовим нормам і вимогам в області якості	Можливості техніки, технології і відповідність вимогам екології та безпеки	Відповідність економічним законам і нормативам за якістю	Відповідність морально-етичним нормам, правилам і вимогам

Джерело: [8]

Методики та методології, призначені для управління якістю діяльності підприємства, можемо систематизувати в табл. 1.3.

Класифікація методів управління якістю діяльності

Види методів управління якістю	Методи управління якістю
Класичні	Цикл PDCA (Plan-Do-Check-Act)
	Концепція статистичного управління якістю (TQC - Total Quality Control)
	Концепція постійного покращання якості Дж. Джурана (AQI - Annual Quality Improvement)
	Методи Г.Тагучі
Сучасні	Метод аналізу наслідків і причин відмов (FMEA – Failure Mode and Effect Analysis)
	Концепція постійного покращання Кайзен (KAIZEN)
	Метод структурування функції якості QFD – (Quality Function Deployment)
	Концепція Будинку якості (Quality House)
	Методологія «Шість сигм» (6 σ)

Джерело: [40]

Однією з найбільш ефективних методик в області планування якості є структурування функцій якості (СФК) – це метод структурування функцій якості (Quality Function Deployment - QFD) [40, с. 67].

Структурування функцій якості (СФК) – це метод структурування функцій якості потреб і побажань споживача через розгортання функцій і операцій діяльності щодо забезпечення на кожному етапі життєвого циклу проекту створення продукції такої якості, яке б гарантувало отримання кінцевого результату, відповідного очікуванням споживача.

Згідно з методом структурування функцій якості вимоги споживача належить розгортати і конкретизувати поетапно – від перед інвестиційних досліджень до передпродажної підготовки.

Основним інструментом СФК є таблиця, яка отримала назву «будинок якості» (Quality House). У ній відображається зв'язок між фактичними показниками якості (споживчими властивостями) і допоміжними показниками (технічними вимогами) (рис. 1.3).

Основною метою розгортання функцій якості є переведення суб'єктивних критеріїв якості в набір технічних характеристик, які можливо виміряти і які можливо застосовувати для проектування і виробництва продукції. QFD є

одним з ефективних методів «розстановки пріоритетів» в процесі створення продукції. Будиночок якості документує цей процес в зручній формі.



Рис. 1.3. «Будиночок якості»

Джерело: [9]

Технологія QFD була розроблена в Японії в 1966 р фахівцем з якості, Ph.D. Yoji Akae. Спочатку ця технологія застосовувалася на заводах корпорації Mitsubishi. Надалі була вдосконалена і отримала широке поширення спочатку в Японії потім і в інших країнах світу [9].

Розгортання функцій якості дозволяє вирішити ряд важливих завдань при створенні нової продукції. По-перше, визначити пріоритетність побажань і очікувань споживача, як висловлених в явній формі, так і передбачуваних. По-

друге, перевести ці побажання і очікування в технічні характеристики і специфікації. По-третє, створити і надати якісний продукт або послугу з характеристиками, спрямованими на задоволення всіх важливих і істотних запитів споживача.

В результаті виконання зображених процедур отримують вихідні дані для технічного завдання на проектування і розробку нової продукції. Побудова матриці СФК, отримання технічних характеристик – це лише перша з чотирьох фаз «розгортання» споживчих вимог не тільки в інженерні характеристики, але і в показники процесу і всього виробництва.

В цілому метод СФК дозволяє не тільки формалізувати процедуру визначення основних характеристик продукту, що розробляється з урахуванням побажань споживача, але і приймати обґрунтовані рішення щодо управління якістю процесів його створення.

Таким чином, «розгортаючи» якість на початкових етапах життєвого циклу продукту відповідно до потреб і побажань споживача, вдається уникнути коригування параметрів продукту після його появи на ринку (або, принаймні, звести їх до мінімуму), а отже, забезпечити високу цінність і одночасно відносно низьку вартість продукту (за рахунок зведення до мінімуму невірних витрат).

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СТРАТЕГІЇ ЯКОСТІ РЕСТОРАНУ «ТО БЕ», М. КИЇВ

2.1. Стратегічний аналіз діяльності ресторану

Ресторан «То be» – це підприємство харчування, що надає гостям широкий асортимент страв, напоїв, кондитерських виробів, в тому числі фірмових і складного приготування. Ресторан «То be» розташований за адресою м. Київ, вул. Верхній Вал, 2А. Основним видом діяльності є діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування.

Тип закладу: ресторан, телефон +38 (044) 222-89-44, час роботи Пн, Вт, Ср, Чт, Вс з 12:00 до 02:00, в Пт-Сб з 12:00 до 04:00.

Розрахунок в ресторані можна здійснювати кредитними картками: Visa, EuroCard/MasterCard. Відвідувачам закладу надається послуга із бронювання столиків. Середні чек закладу складає 300,0-500,0 грн. Ресторан є ідеальним місцем для бізнес-ланчів та сімейних виходів, в ресторані грає жива музика, вхід вільний, кухня європейська, до особливостей ресторану можна віднести Wi-Fi, танцпол та кальян.

Ресторан «То be» це ресторан з оригінальним інтер'єром, деталі якого можна розглядати нескінченно, розрахований на те, щоб викликати інтерес і увагу гостей до закладу. Страви, які подають до столу в ресторані «То be» бездоганної якості. Представники ресторану «То be», мають змогу контролювати аспекти якості продукції на всіх етапах – від сировини до готової продукції.

Місія ресторану «То be» – це задоволення потреб сучасної людини в їжі і відпочинку, гарного провдження часу.

Головне правило ресторану «То be» – стандарти обслуговування повинні бути гнучкими, з огляду на стиль, ритм життя і роботи більшості гостей.

Метою ресторану є максимум уваги кожному гостю з тим, щоб його перебування було приємним, комфортним і розкішним.

Завданнями ресторану «То be» є:

- якісний рівень обслуговування.
- докласти зусиль для підтримки і зміцнення здоров'я, задоволеності працею і фінансовим добробутом своїх співробітників.

В процесі реалізації своєї головної мети фінансовий менеджмент ресторану «То be» направлений на вирішення таких завдань як:

1. Забезпечення формування достатнього обсягу фінансових ресурсів в майбутньому періоді.
2. Забезпечення найбільш ефективного використання сформованого обсягу фінансових ресурсів на цілі виробничого і соціального розвитку підприємства, виплати необхідного рівня доходів на інвестований капітал власникам підприємства і т.п.
3. Оптимізація грошового обороту.
4. Забезпечення максимізації прибутку підприємства з найменшим рівнем фінансового ризику.
5. Забезпечення мінімізації рівня фінансового ризику з найменшим рівнем прибутку.
6. Забезпечення постійної фінансової рівноваги підприємства в процесі його розвитку.

Розмір зареєстрованого капіталу ресторану в грошовому еквіваленті складає 10082 тис. грн. Власний капітал ресторану може поповнюватись за рахунок додаткових вкладів. Джерелом формування фінансових ресурсів ресторану «То be» є прибуток, набутий в результаті здійснення господарської діяльності, кошти, одержані за рахунок внеску Власника та інші фінансові надходження на законних підставах.

Для виявлення основних чинників середовища і можливих тенденцій їхньої зміни в майбутньому в ресторані «То be» застосуємо стратегічний аналіз.

Організаційна структура ресторану «То be» складається зі складу, співвідношення, розташування і взаємозв'язку окремих підсистем організації. Всі відділи взаємопов'язані між собою і підкоряються директору. Загальна кількість співробітників ресторану в 2020 році складала 32 чол. станом на

кінець 2019 року, який включає директора ресторану, 3 менеджера із обслуговування, 1 менеджер по маркетингу, 1 менеджер по кадрам, 1 шеф-кухар, 4 кухарі, 8 офіціантів, 6 барменів, старший бухгалтер, бухгалтер, економіст, 2 прибиральниці, завідувач складу, розпорядник залу ресторану «То be» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Кількість та структура персоналу ресторану «То be»

	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Абс. відх. (+,-)	Відн. відх. (%:)
Директор ресторану	1	1	1	0	0,00
Менеджер із обслуговування	3	4	3	0	0,00
Менеджер по маркетингу	1	1	1	0	0,00
Менеджер по кадрам	1	1	1	0	0,00
Шеф-кухар	1	1	1	0	0,00
Кухар	3	5	4	1	33,33
Офіціант	9	7	8	-1	-11,11
Бармен	4	5	6	2	50,00
Старший бухгалтер	1	1	1	0	0,00
Бухгалтер	1	1	1	0	0,00
Економіст	1	1	1	0	0,00
Прибиральниця	1	1	2	1	100,00
Завідувач складу	1	1	1	0	0,00
Розпорядник залу ресторану	1	1	1	0	0,00
Всього	29	31	32	3	10,34

Джерело: власна розробка автора на основі даних підприємства

Управління діяльністю ресторану «То be» здійснюється Директором ресторану, яким є Власник підприємства, або призначеним Власником Директор, з яким укладається контракт. Директор ресторану «То be» самостійно вирішує всі питання поточної діяльності ресторану і перспективи його розвитку.

В процесі діяльності в ресторані «То be» виникають господарські зв'язки і розрахункові відносини з постачальниками ресурсів. Організація на постачання в ресторані «То be» здійснюється на підставі договорів (угод) купівлі-продажу. В договорі купівлі-продажу містяться дані про ресурси (найменування, якісні характеристики, кількість поставки, ціна, вартість),

термін поставки, умови розрахунків, санкції за невиконання умов договору та деякі інші. Постачальник (продавець) на відвантажені (відпущені) ресурси виписує супроводжувальні документи (товарно-транспортні накладні, накладні, специфікації, рахунки-фактури тощо), а також розрахунково-платіжні документи. Ці документи надходять на склад, де контролюється виконання договорів. В подальшому ці документи передаються до бухгалтерії для ведення обліку розрахунків з постачальниками й оприбуткування одержаних ресурсів за наявності документів матеріально відповідальних осіб про їх оприбуткування. Отримання послуг підтверджується, як правило, актами приймання – передачі послуг. Визначення потреби і забезпечення раціонального використання ресурсів тісно пов'язані з їх нормуванням. До норм витрат входять ресурси на безпосереднє виконання технологічного процесу приготування їжі з урахуванням технологічних відходів матеріалів і втрат, зумовлених прийнятою технологією. Норми в ресторані «То be» встановлюють на одиницю продукції, беручи за основу те, що вони мають урахувувати підвищення якості продукції, та конкурентоспроможність.

Основна продукція ресторану «То be» розрахована на широке коло населення. Ресторан направляє свою діяльність на середньо-ціновий сегмент ресторанного ринку. Типові відвідувачі ресторанів, середньої цінової категорії - це чоловіки і жінки у віці до 35 років з вищою освітою. Кожен другий одружений або заміжня, сім'я зазвичай з трьох осіб. Переважна більшість відвідувачів – люди працюючі, це фахівці з вищою освітою, менеджер вищої ланки – кожен п'ятий, кожен четвертий – службовець. 42% регулярних відвідувачів приїжджають в ресторан на особистому транспорті, 23% користуються громадським, а 16% вдаються до послуг таксі. Про високий рівень клієнтів говорить і те, що кожен третій з них подорожує за кордон один раз в рік, а кожен четвертий – два рази на рік.

Найбільш активними відвідувачами є чоловіки. Характерна для них частота відвідування ресторану 1-3 рази в тиждень, в той час як жінки ходять в ресторан 2-3 рази на місяць. Більш висока активність чоловіків враховується

при розробці концепції ресторану: акцент робиться на привабливі саме для чоловічої аудиторії (шоу-програми).

Для середньо-цінового сегмента характерний спонтанний вибір ресторану – так приходять 53% відвідувачів, при цьому меню – головний критерій спонтанного вибору закладу, його називають 64% відвідувачів в першу чергу. Після того як потенційні споживачі визначаються з кухнею, вибір закладу робиться виходячи з його місця розташування. Ціна називається тільки в третю чергу. Таким, чином, представляючи собою високоприбуткову групу, відвідувачі кафе не є ціно-орієнтованими. Швидше, вони заздалегідь знають, якого рівня послуги і за якою ціною можуть бути надані в ресторанах середньо цінового сегмента, і роблять вибір на основі кулінарних уподобань.

Основною проблемою ресторану «То be» є залучення та утримання клієнта. Традиційно це відбувається шляхом прив'язки до асортименту і якості страв.

Внутрішній потенціал ресторану «То be» характеризується системою показників (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Внутрішній потенціал ресторану «То be» за 2017-2019 роки

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Зміни в абсолютних величинах		Темпи зростання (зниження)	
				2019 р. від		2019 р. у % до	
				2017 р.	2018 р.	2017 р.	2018 р.
1	2	3	4	5	6	7	8
Капітал (станом на кінець періоду)							
Загальний капітал, тис. грн.	10741	12014	12612	1871	598	117,4	105,0
Власний капітал, тис. грн.	9068	8096	10082	1014	1986	111,2	124,5
Власний оборотний капітал	-224	-2901	-1288	-1064	1613	575,0	44,4
нерозподілений прибуток, тис. грн.	1271	299	2285	1014	1986	179,8	764,2
Позиковий капітал, тис. грн.	1673	3918	2530	857	-1388	151,2	64,6
- в т..ч: заборгованість за товари, роботи та послуги	772	1627	1486	714	-141	192,5	91,3

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Ресурси							
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	9161,5	10087,5	11135	1973,5	1047,5	121,5	110,4
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	1389	1233	1129,5	-259,5	-103,5	81,3	91,6
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток), тис. грн.	103	588	2160	2057	1572	2097,1	367,3

Джерело: власна розробка автора на основі фінансової звітності підприємства

Протягом досліджуваного періоду загальний капітал ресторану збільшився на 1871,0 тис. грн (117,4%). В структурі переважає власний капітал. В 2019 році його частка становила 79,9%, що є позитивним в діяльності ресторану «То be», так як вважається, що підприємство є фінансово стійким. Проте протягом досліджуваного періоду питома вага власного капіталу скоротилася на 4,5% у порівнянні з 2017 роком.

Протягом досліджуваного періоду сума позикового капіталу має тенденцію до зростання, в 2017 році вартість якого становила 1673 тис. грн, а в 2018 році збільшилася більш ніж у двічі до 3918 тис. грн, а в 2019 році зменшився до 2530 тис. грн. На зростання позикового капіталу істотний вплив мало зростання поточної кредиторської заборгованості. Ресурси ресторану «То be» мають повільну тенденцію до збільшення. За результатами діяльності ресторан «То be» має позитивний фінансовий результат до оподаткування, який за досліджуваний період збільшився на 2057 тис. грн.

Аналіз мікро- та макросередовища – основне завдання стратегічного аналізу, який включає відстеження основних факторів макросередовища функціонування ресторану «То be», а також факторів мікросередовища, що впливають на можливості отримання прибутку. Побудувати матрицю SWOT-аналізу ресторану «То be» (табл. 2.3).

SWOT - аналіз ресторану «To be»

	Можливості:	Загрози:
	1. Поліпшення сервісу; 2. Контроль над витратами; 3. Зміна рекламних технологій; 4. Поява нових постачальників; 5. Зниження цін на сировину і готову продукцію; 6. Зниження податків і мит; 7. Зниження безробіття; 8. Руйнування і відхід фірм-конкурентів; 9. Зменшення імперативних норм законодавства; 10. Удосконалення технології виробництва; 11. Невдале поведження конкурентів;	1. Зміна купівельних переваг; 2. Зміна правил ввезення продукції; 3. Збої в постачаннях продукції; 4. Зниження рівня життя населення; 5. Зростання темпів інфляції; 6. Посилення законодавства; 7. Зміна рівня цін; 8. Поява нових фірм; 9. Збільшення конкурентних переваг з боку конкурентів; 10. Зростання податків; 11. Посилення конкуренції; 12. Зростання безробіття;
Сильні сторони:	<i>«Сила і можливості»</i>	<i>«Сила і загрози»</i>
1. Налагоджена збутова мережа 2. Широкий асортимент продукції 3. Високий контроль якості 4. Зростання оборотних коштів 5. Висока кваліфікація персоналу 6. Хороша мотивація персоналу 7. Достатня популярність	- Збільшення асортименту, додавання супутніх товарів і послуг дозволить збільшити прибуток; - Достатня популярність буде сприяти залучення нових клієнтів; - Кваліфікація персоналу, контроль якості, невдале поведження конкурентів і розвиток рекламних технологій дадуть можливість встигнути за зростанням ринку; - чітка стратегія дозволить використовувати всі можливості	- Посилення конкуренції, політика держави, інфляція і зростання податків, зміна смаків споживачів вплинуть на проведення стратегії; - Поява конкурентів викличе додаткові витрати фінансових ресурсів; - Популярність захистить від товарів-субститутів і додасть переваг у конкуренції; - достовірний моніторинг вловить змін смаків споживачів.
Слабкі сторони:	<i>«Слабкість і можливість»</i>	<i>«Слабкість і загрози»</i>
1. Збої в постачанні 2. Недоліки в рекламній політиці 3. Середній рівень цін 4. Низький рівень сервісу (на додаткові послуги) 5. Не повна завантаженість виробничих потужностей 6. Неучасть персоналу в прийнятті управлінських рішень 7. Недостатній контроль виконання наказів і розпоряджень	- Погана рекламна політика створить утруднення при залученні нових клієнтів, збільшення асортименту, додавання додаткових супутніх продуктів і послуг; - Неучасть персоналу в прийнятті рішень і недостатній контроль виконання розпоряджень при зниженні безробіття може привести до саботажу; - зниження рівня цін, розмірів податків при збереженні середнього рівня цін дозволить отримувати надприбутки	- Поява нових конкурентів, низький рівень сервісу і середній рівень цін погіршить конкурентну позицію; - Несприятлива політика держави може привести до виходу з галузі; - Непродумана рекламна політика не втримає покупців при зміні їхніх смаків; - неповна завантаженість виробничих потужностей при зростанні темпів інфляції може привести до банкрутства компанії

Джерело: власна розробка автора на основі даних підприємства

Як видно з SWOT - аналізу, система управління в ресторані «То be» за оцінками переважає в полі слабких сторін і можливостей. При аналізі, явно простежуються недоліки, які не дозволяють найбільш ефективно використовувати персонал ресторану «То be».

В ресторані «То be» почали вести докладний облік кількості гостей ресторану, використовуючи його, як ключовий фактор оцінки поточного стану компанії на ринку й індикатора для реакції на зміни зовнішнього середовища. Незважаючи на те, що в динаміці за період 2017-2019 роки поточне зростання кількості гостей на кінець 2019 року склав 228%, частка ринку за цей же період показала стагнацію, що на зростаючому ринку не відповідає критеріям зростання.

Необхідно визначити, яким чином ресторан зможе використовувати стратегію розвитку, щоб зрозуміти доцільність подальшого фінансування розвитку. Основною проблемою подібних установ є залучення та утримання клієнта. Традиційно це відбувається шляхом прив'язки до асортименту і якості страв. Передбачається використовувати для розвитку популярності ресторану інші механізми.

В результаті виявлено ключові недоліки в ресторані «То be»:

- низька соціально-психологічна задоволеність працею персоналу;
- низький розмір заробітної плати;
- невдоволення організованістю і порядком роботи;
- слабка об'єктивність оцінки праці персоналу;
- слабкість організації відпочинку працівників;
- неефективне використання потенціалу працівників підприємства, нестабільність в сфері трудових відносин (зростання плинності кадрів).

Для вирішення виявлених проблем можуть бути запропоновані заходи за такими функціональними напрямками:

- формування нормативно-правової бази мотивації праці працівників;
- підвищення організованості і порядку роботи;
- розробка об'єктивних оцінок роботи;

- розробка заходів щодо матеріального та нематеріального стимулювання працівників;
- спрощення ліній погоджень при вирішенні простих питань;
- підвищення кваліфікації працівників;
- формування чітких регламентів діяльності працівників;
- Підвищення ефективності прогнозування потреб персоналу;
- оптимізація профорієнтаційної роботи для персоналу;
- удосконалення соціального забезпечення працівників.

Таким чином, для того, щоб успішно виживати в довгостроковій перспективі, ресторан «То be» повинен вміти передбачити труднощі, які можуть виникнути на його шляху в майбутньому, а також спроектувати нові можливості, реалізація яких може відкритися для нього. Тому стратегічне управління, вивчаючи зовнішнє середовище, концентрує увагу на з'ясуванні того, які загрози і можливості несе в собі зовнішня конкурентне середовище.

2.2. Визначення впливу чинників на реалізацію стратегії якості

На реалізацію стратегії якості ресторану «То be», впливають такі чинники:

- 1) Якість продукції, яка пов'язана з якістю основної і допоміжної сировини, правилами складання рецептури; застосуванням сучасних методів технологічної обробки, естетичним оформленням страв, використанням сучасного обладнання.
- 2) Якість праці виробничого і обслуговуючого персоналу – час обслуговування, повнота і достовірність інформації про послугу, ввічливість та уважність в процесі обслуговування, зовнішній вигляд персоналу.
- 3) Стан торгового залу – рівень комфорту, санітарний стан, естетичне оформлення залу (інтер'єр), зручність меблів.

- 4) Організація відпочинку – надання послуг по організації дозвілля.
- 5) Місце розташування підприємства і графік роботи – обґрунтовує ступінь доступності підприємства [3,5,6].

Для визначення впливу чинників на реалізацію стратегії якості використаємо метод QFD.

Використання методу QFD дозволяє:

- представити великий обсяг інформації в стислому вигляді, зручному для проведення ефективного та чіткого аналізу, який можна постійно використовувати для обслуговування майбутніх потреб;
- вибудовувати внутрішньо-організаційні діалог щодо запитів споживачів, характеристик продукції і т. п. ;
- врахувати вимоги споживача на всіх стадіях життєвого циклу продукції;
- підвищити ефективність роботи функціональних підрозділів підприємства.

«Будинок якості» ресторану «То be» будується в наступному порядку:

1) Визначення очікувань споживача. Для цього проводимо анкетування і аналізуємо отримані дані, які заносимо в «будинок якості» в розділ «Очікування споживача». Після складання реєстру показників якості на підставі очікувань споживачів, необхідно визначити значення їх важливості. Для цього використовуємо п'ятибальну шкалу. Результати заносять в «будинок якості» в стовпець «Важливість для споживача».

2) Визначення конкурентного рейтингу ресторану.

3) Встановлення цілей проекту підвищення якості. На підставі проведеного рейтингу необхідно встановити цільові значення для кожного очікування споживача. Дані заносимо в «будинок якості» в стовпець «Цільові значення».

На першому етапі проведемо маркетингові дослідження з вивчення думок споживачів про якість послуг ресторану «То be». Думка респондентів досліджувалася за основними показниками якості реалізованих страв, в тому

числі: харчової цінності, упаковка, вартість, термін зберігання, колір, за запахом, зовнішнім виглядом, смаком, а також показниками якості послуг, що надаються: культурі обслуговування, асортименту, комфорту, майстерності і зовнішнім виглядом обслуговуючого персоналу, режиму роботи та організації дозвілля. Всі ці дані узагальнено (рис.2.1).

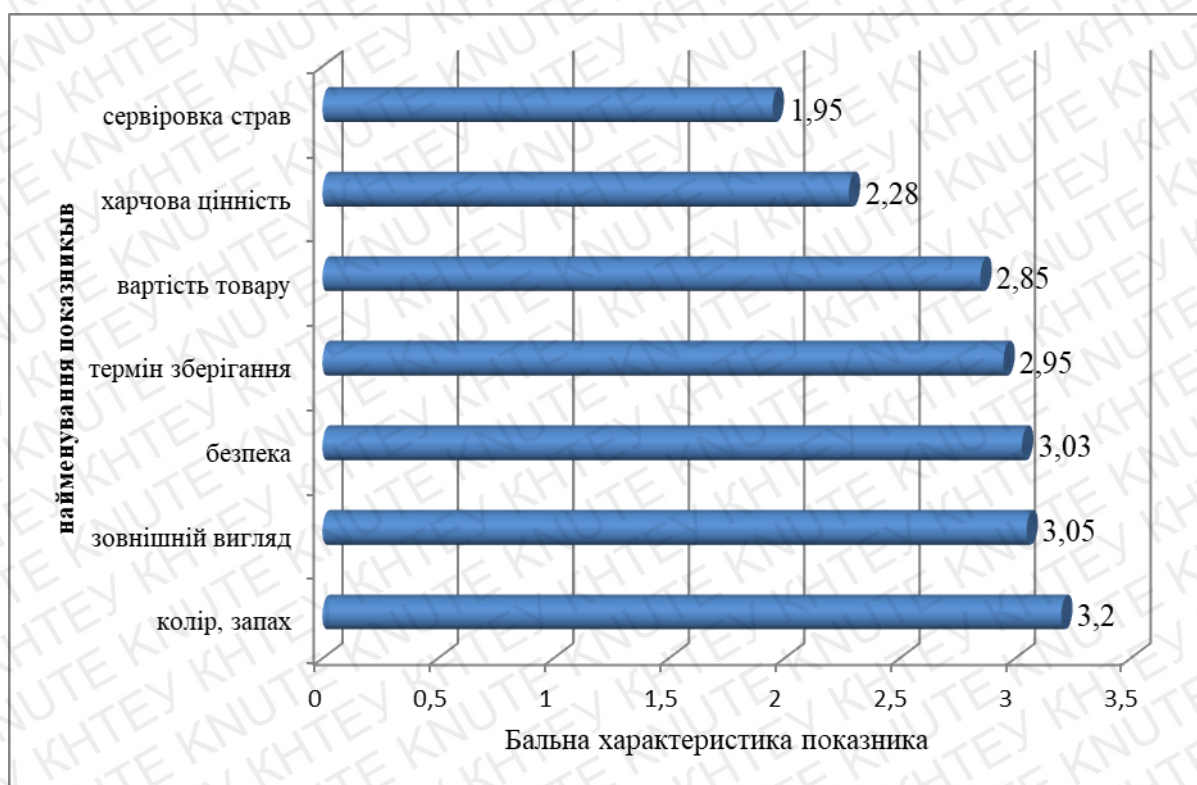


Рис. 2.1. Бальна характеристика показників якості страв, що реалізуються в ресторані «То be»

Джерело: власна розробка автора

Аналіз діаграми, представленої на рис.2.1 показує, що найбільше значення споживачі надають кольором і запахом пропонованих їм страв, на другому місці знаходяться смак, зовнішній вигляд; на третьому – безпека; останнє місце займає упаковка і сервіровка готових страв.

Для визначення ступеню важливості показників якості послуг (думка споживачів) проведена статистична обробка ранжированих за одинадцятьма бальною шкалою показників (рис.2.2).



Рис. 2.2. Бальна характеристика якості послуг ОП (думка споживачів)

Джерело: власна розробка автора

Як видно на рис.2.2 на перше місце споживачі ресторану «То be» поставили такі показники як «широкий асортимент страв», «ввічливість», «гігієна харчування». Останнє місце займають «комфорт» і «зручний режим роботи».

Технічні вимоги представляють властивості послуг харчування з інженерної точки зору і дозволяють проводити вимірювання і порівняння характеристик. На цьому етапі складемо список технічних характеристик якості послуг в ресторані «То be». Перелік складених характеристик є чітким і певним:

- робота з постачальниками;
- якість сировини;
- технічна оснащеність;
- умови обслуговування;

- підготовка персоналу;
- оформлення залу;
- сервіровка, упаковка;
- гігієна виробництва;
- стабільність роботи;
- результативність;
- додаткові послуги.

Якість послуги визначається рівнем задоволеності очікувань клієнтів (споживачів). Однак вимоги споживачів часто суперечать один одному. Для подолання, що виникають у зв'язку з цим труднощів побудуємо будинок якості.

Побудова будинку якості починається з його «лівої стіни» в формі таблиці, що складається з повного переліку вимог споживачів до якості продукції, перекладені в її конкретні технічні характеристики і оцінки (рейтингу) споживачем кожного з цих вимог. Далі будується «права стіна будинку». У верхній частині «правої стіни» вказуються інженерні характеристики продукції, необхідні для задоволення вимог споживачів. Нижче будується матриця, в якій визначається характер залежності між вимогами споживачів і «інженерними характеристиками»

Наступним етапом побудови будиночка якості є визначення взаємозв'язку вимог споживача і технічних вимог. Для виявлення сили взаємозв'язку застосовується шкала значень 9, 3, 1, де 9 означає сильний взаємозв'язок, 3 середній, 1 – слабкий. Потім коефіцієнти встановлених залежностей (дані стовпців матриці) множаться на «ранг» кожної вимоги споживачів, отримані результати підсумовують і отримують набір оцінок, що визначають роль кожного елемента інженерної характеристики. Цей набір величин поміщають в «Скільки?», Розташований в «підвалі» «Будинка якості» (табл. 2.4).

Ілюстрація рельєфно виділяє найбільш значущі для виробника показники - «підготовка персоналу», його рейтинг становив 16,62 балів, на другому місці знаходиться показник «результативність виробництва» з бальних рангом – 14,2, на третьому - «якість сировини» баловий ранг якого становить 10,56 балів.

Таблиця 2.4

Матриця будинку якості послуг ресторану «То be»

	№ п/п		інженерні характеристики	Робота з постачальниками	якість сировини	Технічна оснащеність	умови обслуговування	підготовка персоналу	оформлення залу	Сервіровка, упаковка	гігієна виробництва	стабільність роботи	Результативність виробництва	Додаткові послуги
Показники якості страв	1	Колір, запах	0,17	9	9	3	1	9	0	1	3	3	9	1
	2	Зовнішній вигляд, смак	0,16	3	9	3	1	9	0	3	9	3	9	3
	3	Безпека продукції	0,16	9	9	3	3	9	0	3	9	9	9	3
	4	Термін зберігання	0,15	9	9	3	3	9	0	3	9	3	9	3
	5	Вартість товару	0,14	9	9	3	9	3	3	3	3	9	9	9
	6	Харчова цінність	0,12	3	3	3	0	9	0	1	1	1	3	1
	7	сервіровка	0,1	1	0	1	3	9	3	9	3	3	3	3
Показники якості послуг	8	Широкий асортимент страв	0,13	9	9	9	1	9	1	3	3	9	9	9
	9	Ввічливість	0,13	3	1	1	3	9	0	0	1	3	3	3
	10	гігієна виробництва	0,12	3	9	9	9	9	3	9	9	9	9	3
	11	майстерність персоналу	0,12	3	3	9	9	9	9	9	9	9	9	9
	12	швидкість	0,11	3	3	9	9	9	1	3	1	3	9	3
	13	Культура обслуговування	0,11	1	1	9	9	9	3	9	9	9	9	3
	14	Зовнішній вигляд персоналу	0,1	0	0	0	3	9	3	0	1	3	3	0
	15	Зручний режим роботи	0,09	0	0	0	9	3	0	0	0	3	3	1
	16	комфорт	0,09	0	0	9	9	9	3	3	3	3	3	3
		Скільки		9,24	10,56	9,05	9,4	16,62	3,3	7,16	9,73	10,44	14,22	7,28

Джерело: власна розробка автора

Не менш важливу роль відіграють такі показники, як «гігієна виробництва» (баловий ранг - 9,73) і «умови обслуговування» (баловий ранг - 9,4) (рис. 2.3).

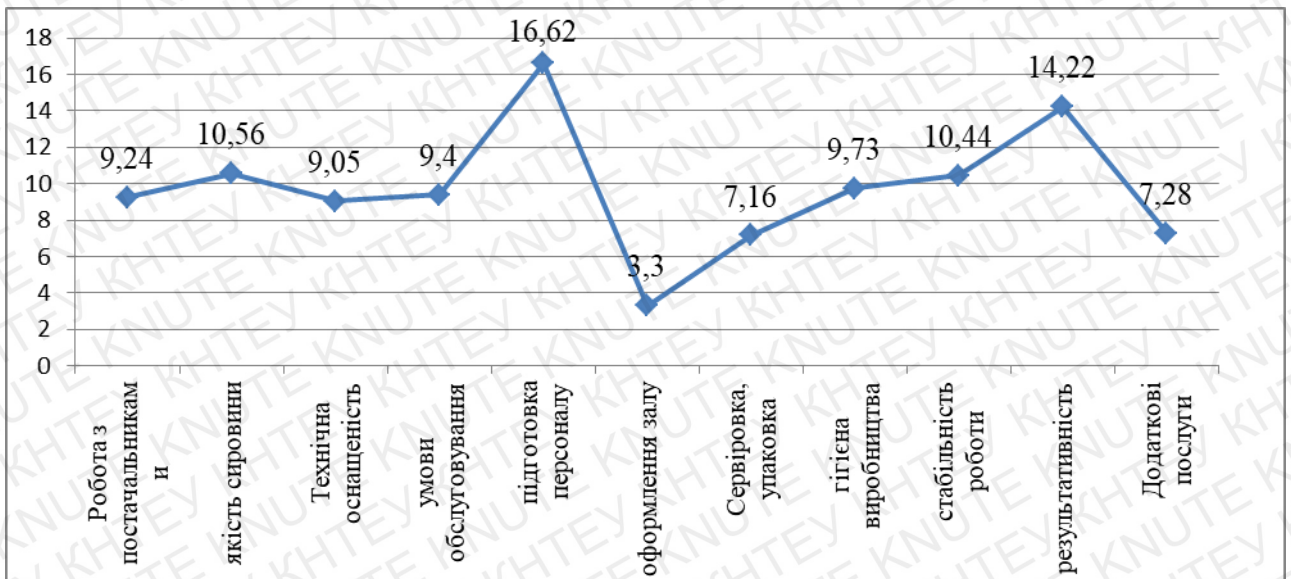


Рис. 2.3. Найбільш значущі для ресторану «To be» показники якості надання послуг з харчування

Джерело: власна розробка автора

Технічні характеристики послуг з харчування можуть здійснювати взаємний вплив. Це вплив буває як позитивним (при збільшенні значення однієї характеристики збільшується значення іншої), так і негативним (при збільшенні значення однієї характеристики зменшується значення іншої). Для виявлення цього впливу будиночок якості містить матрицю типу «дах». При побудові матриці перевіряється, яким чином технічні характеристики впливають один на одну. Побудова «будинку якості» завершується зведенням над його «правою стіною» трикутного даху, який дозволяє за допомогою символів оцінити співвідношення (кореляцію) показників, наданих послуг з харчування рестораном «To be» (рис. 2.4).

Умовні позначення (співвідношення):

Позитивне +

Негативне -

Ніякої кореляції

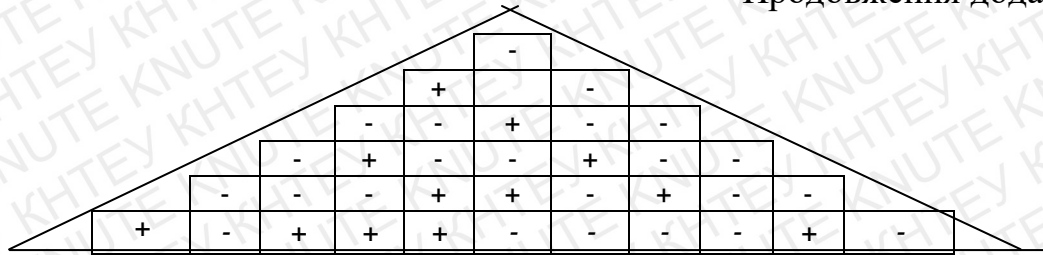


Рис. 2.4. Дах «будинку якості» послуг з харчування ресторану «То be»

Джерело: власна розробка автора

Щоб краще розуміти якість послуг ресторану «То be» проводиться технічний аналіз характеристик аналогічних послуг з харчування, що надаються конкурентами. Конкурентами ресторану «То be» є ресторан «АВЛАБАР», ресторан «Равлик» та ресторан «Маракеш». Аналіз необхідний для визначення значень технічних характеристик і напрямки їх поліпшення. Значення характеристик наводяться до єдиної бази, а для конкурентної оцінки використовується рейтингова шкала від 1 до 5. Рейтинг споживачів будинку якості послуг ресторану «То be» наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Конкурентний рейтинг будинку якості послуг ресторану «То be»

Вимоги споживачів	Ресторан «То be»	ресторан «АВЛАБАР»	ресторан «Равлик»	ресторан «Маракеш»
Колір, запах	5	3	2	4
Зовнішній вигляд, смак	4	4	5	3
Безпека продукції	5	5	4	5
Термін зберігання	5	4	5	4
Вартість послуг	3	4	3	2
Харчова цінність	4	5	4	3
сервіровка	4	3	3	2
Широкий асортимент страв	4	4	3	4
Ввічливість	3	2	3	4
гігієна виробництва	4	4	4	3
майстерність персоналу	4	4	4	4
швидкість	4	5	5	4
Культура обслуговування	5	3	5	4
Зовнішній вигляд персоналу	5	5	4	5
Зручний режим роботи	5	5	5	5
комфорт	4	4	3	4

Джерело: власна розробка автора

Конкурентний рейтинг ресторану «То be» зобразимо графічно (2.5)

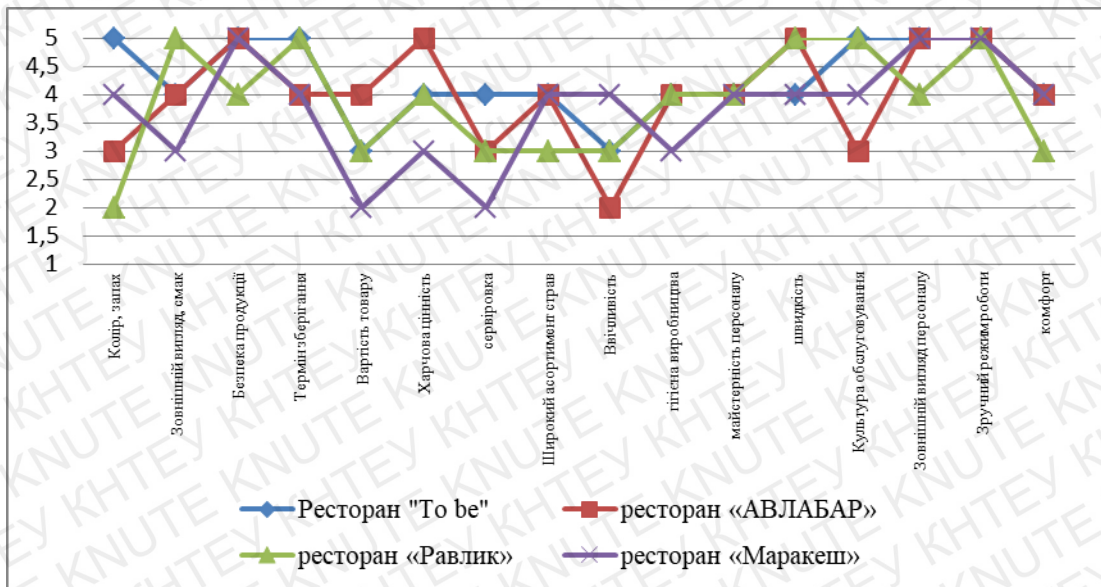


Рис. 2.5 Конкурентний рейтинг ресторану «То be»

Джерело: власна розробка автора

Як видно з рис. 2.5 ресторану «То be» необхідно звернути увагу на вартість послуг та ввічливість персоналу.

Управління якістю послуг в ресторані «То be» здійснюється на основі розробленої політики якості послуг. Політика в області якості формується для того, щоб орієнтувати весь колектив на досягнення поставлених перед ним цілей. Політика ресторану «То be» в області якості узгоджується із загальною корпоративною політикою і забезпечує основу для встановлення цілей у сфері якості. Політика якості ресторану «То be» визначає відповідальність, повноваження і взаємовідносини персоналу, який виконує, перевіряє чи аналізує роботу, що впливає на якість, методика системи якості та інструкції, положення щодо перегляду і коригування керівництва.

На основі політики управління якістю послуг в ресторані «То be» є загальнодержавна система стандартів, санітарних правил і технічних нормативів. Внутрішнього стандарту якості послуг ресторану «То be» немає.

Управління якістю послуг ресторану «То be» складається з планування, забезпечення, контролю та удосконалення.

Планування якості послуг в ресторані «То be» включає визначення того,

які стандарти якості застосовуються і як домогтися відповідності їм (рис. 2.6).



Рис. 2.6 Структура системи управління якістю послуг ресторану «То be»

Джерело: власна розробка автора

Забезпечення якості послуг ресторану «То be» здійснюється шляхом оцінки послуг з харчування, що надаються на регулярній основі для підтвердження того, що надані послуги задовольняють стандарти якості.

Контроль якості послуг ресторану «То be» здійснюється шляхом відстеження певних результатів по послугам для встановлення того, чи відповідають вони стандартам якості, і для визначення шляхів усунення причин

незадовільного виконання.

В ресторані «То be» широко застосовуються й інші методи і техніки перевірки якості обслуговування. Це, по-перше, перевірки, що здійснюються так званими «таємними гостями». Таємні покупці або гості є видом маркетингових досліджень, спрямованих на оцінку процесу обслуговування клієнтів при використанні спеціально підготовлених людей, які здійснюють перевірку і детально доповідають про результат перевірки. В результаті такої перевірки проводяться загальні збори співробітників ресторану, і розробляють план дії або, просто кажучи, виконують роботу над помилками. Всі ці заходи багато в чому сприяють досягненню постійності якості обслуговування. Удосконалення може відбуватися шляхом введення змін у процесі та шляхом здійснення заходів для поліпшення якості.

Експертами проведено оцінку в балах (п'ятибальна шкала) системи планування, забезпечення, контролю та удосконалення якості послуг ресторану «То be» (рис. 2.7).

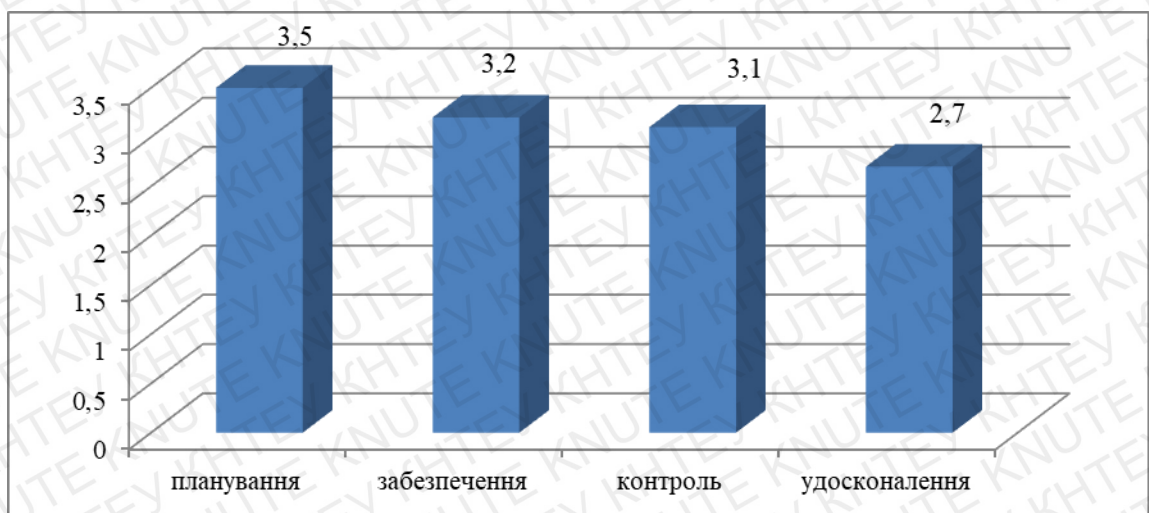


Рис. 2.7. Бальна оцінка системи планування, забезпечення, контролю та удосконалення якості послуг ресторану «То be»

Джерело: власна розробка автора

За даними рис. 2.7 в ресторані «То be» слід приділити увагу системі управління якістю послуг ресторану «То be»

Отже, побудований «будинок якості» дає наочну картину всього

комплексу взаємозв'язків. В кінцевому рахунку, побудова «будинку якості» допомагає зосередити увагу на тому, що цікавить споживачів і врахувати можливості підприємства для їх реалізації.

2.3. Оцінка результативності діючої стратегії якості

Результативність діючої стратегії якості ресторану «То be» визначається позицією та рейтингами на ринку громадського харчування.

Розрахуємо показники якості послуг ресторану «То be» за низкою критеріїв по формулі 2.1. Всі дані, які використовуються при розрахунку показників, отримані в результаті суцільного опитування та інтерв'ювання відвідувачів ресторану за спеціально розробленими анкетами. Обсяг вибірки склав 100 чоловік.

$$КС_j = \frac{\sum_{i=1}^n q_i \times d_i}{m}, \quad (2.1)$$

де: КС_j – конкурентоспроможність j-го конкурентної переваги;

q_i - оцінка критерію, яка може бути дорівнює 0 (не задовольняє відвідувачів); 0,5 (частково задовольняє) або 1 (повністю задовольняє).

d_i - кількість осіб, які віддали перевагу i-му критерію;

m - кількість опитаних осіб.

1. Асортимент:

$$КС_{ас} = \frac{1 * 100 + 0,5 * 0 + 0 * 0}{100} = 1$$

2. Рівень цін:

$$КС_{цін} = \frac{1 * 61 + 0,5 * 32 + 0 * 7}{100} = 0,77$$

3. Місце розташування ресторану:

$$K_{\text{Срозт}} = \frac{1 * 100 + 0,5 * 0 + 0 * 0}{100} = 1$$

4. Режим роботи:

$$K_{\text{Среж. роб}} = \frac{1 * 100 + 0,5 * 0 + 0 * 0}{100} = 1$$

5. Професіоналізм працівників і швидкість обслуговування:

$$K_{\text{Спроф}} = \frac{1 * 92 + 0,5 * 8 + 0 * 0}{100} = 0,96$$

6. Етичні норми поведінки обслуговуючого персоналу:

$$K_{\text{Сетич}} = \frac{1 * 75 + 0,5 * 25 + 0 * 0}{100} = 0,88$$

7. Інтер'єр торгового залу і оформлення вітрин:

$$K_{\text{Сінтер}} = \frac{1 * 100 + 0,5 * 0 + 0 * 0}{100} = 1$$

8. Додаткові послуги, що надаються Ресторан «То be» , задовольняють усіх опитаних відвідувачів ресторану:

$$K_{\text{Спосл}} = \frac{1 * 100 + 0,5 * 0 + 0 * 0}{100} = 1$$

9. Конструкція будівлі, площа торгового залу, зручний вхід в ресторан:

$$K_{\text{Скон}} = \frac{1 * 100 + 0,5 * 0 + 0 * 0}{100} = 1$$

Розраховані показники характеризують конкурентоспроможність ресторану по окремих конкурентним перевагам. Для зручності і наочності можна розрахувати інтегральний показник якості послуг, який би давав загальну характеристику конкурентної позиції ресторану «То be» на ринку.

Формула інтегрального показника якості послуг ресторану повинна враховувати показники конкурентоспроможності зовнішніх переваг ресторану. Однак при його розрахунку необхідно враховувати, що вони не рівноцінні між собою. Різні переваги ресторану, які можуть бути оцінені її відвідувачами,

мають різну ступінь важливості для них. І це обов'язково необхідно враховувати при розрахунку показника. Формула розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності має наступний вигляд:

$$KS_{\text{інтегр}} = \sum_{i=1}^n KC_j * C_j, \quad (2.2)$$

де: KC_j - показник конкурентоспроможності по j -му зовнішній перевазі;

C_j - вага j -го показника конкурентоспроможності.

Зовнішні конкурентні переваги і відповідні їм «ваги» відображені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Питома вага зовнішніх переваг Ресторан «То be»

Зовнішні переваги ресторану	«Вага» переваг
1. Асортимент	0,15
2. Рівень цін	0,20
3. Місце розташування	0,20
4. Етичні норми поведінки провізорів	0,15
5. Швидкість обслуговування покупців	0,10
6. Режим роботи ресторану	0,05
7. Інтер'єр торгового зала и оформлення вітрин	0,05
8. Послуги	0,05
9. Конструкція будівлі	0,05
Всього	1

Використовуючи формулу 2.2 і дані таблиці 2.11, розрахуємо інтегральний показник конкурентоспроможності Ресторан «То be».

$$KS_{\text{інтегр}} = 1 * 0,15 + 0,77*0,20 + 1*0,2 + 1*0,5 + 0,96*0,1 + 0,88*0,15 + 1*0,05 + 1*0,05 = 0,932$$

Аналогічні показники були розраховані для ресторанів «АВЛАБАР», Ресторан «Равлик» та Ресторан «Маракеш» (табл. 2.7).

Дані таблиці 2.12 вказують на те, що інтегральні показники

конкурентоспроможності по аналізованих ресторанах схожі і варіюються в незначних межах. Це пояснюється тим, що всі чотири ресторани мають суттєві недоліки в організації своєї господарської діяльності, тобто слабкі сторони, і вони нейтралізують один одного при розрахунку показника.

Таблиця 2.7

Зведена таблиця показників конкурентоспроможності Ресторан «То be», ресторану «АВЛАБАР», ресторану «Равлик» та ресторану «Маракеш»

Зовнішні переваги ресторану	Показники конкурентоздатності			
	Ресторан «То be»	Ресторан «АВЛАБАР»	Ресторан «Равлик»	Ресторан «Маракеш»
1. Асортимент	1	0,96	0,94	0,99
2. Рівень цін	0,77	0,99	0,99	0,83
3. Місце розташування	1	0,83	0,89	0,97
4. Етичні норми поведінки персоналу	1	0,93	0,92	0,97
5. Швидкість обслуговування клієнтів	0,96	0,99	0,99	0,98
6. Режим роботи ресторану	0,88	0,86	0,89	0,91
7. Дизайн і концепція ресторану	1	0,91	0,92	0,88
8. Додаткові послуги	1	1	1	1
9. Конструкція будівлі	1	0,41	0,91	0,99
Інтегральний показник конкурентоздатності	0,94	0,91	0,92	0,93

З таблиці 2.7 видно, що ресторан «То be» має досить високий інтегральний показник конкурентоспроможності. Однак, як було зазначено, він практично не відрізняється від аналогічних показників ресторанів-конкурентів. Незважаючи на високий потенціал Ресторан «То be» та на безліч її сильних сторін, вона має три слабкі сторони. Це, насамперед, високий рівень цін на продукцію. Аналіз цін на блюда в порівнюваних ресторанах показав, що ціни на товари ресторану Ресторан «То be» значно вище цін на аналогічні товари в ресторанах-конкурентах: на 12,5% вище, ніж в ресторані «АВЛАБАР» та Ресторан «Равлик» і на 6,4% вище, ніж в ресторані «Маракеш».

Другий слабкою стороною ресторану «То be» є швидкість обслуговування. Ситуація склалася таким чином, що клієнти ресторану витрачають багато часу на виконання замовлення. Це викликає невдоволення у деяких відвідувачів.

Ще одним недоліком в якості обслуговуванні клієнтів Ресторан «То be» є

етичні норми поведінки обслуговуючого персоналу, тобто офіціантів і касира. Підготовка персоналу по даному аспекту залишає бажати кращого. Це питання є актуальним для всіх інших ресторанах. І це дуже негативно, оскільки відвідувачі оцінили даний критерій як дуже важливий для них при виборі ресторану.

Тому директори ресторану повинні приділяти підготовці персоналу по даному аспекту достатньо уваги. Завданням завідувачів є підбір і підготовка таких офіціантів, які б мали не тільки хорошу професійну підготовку, а й володіли такими особистими якостями, як комунікабельність, товариськість, вихованість, були привітними і доброзичливими, знали основи етики, психології та деонтології.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ЯКОСТІ РЕСТОРАНУ «ТО ВЕ»

3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації стратегії якості

Підтримка високого рівня обслуговування в ресторані «То ве», може бути забезпечена з різних напрямків. Найбільш ефективним є використання психологічних заходів роботи з обслуговуючим персоналом, технологічні інновації, впровадження передового зарубіжного досвіду та інше.

Для керуючого персоналу ресторану «То ве» можна порекомендувати участь в короткотермінових семінарах, присвячених підвищенню ефективності функціонування ресторану. Крім того, можна щорічно аналізувати існуючу систему мотивації і розробляти мотиваційні програми на наступний рік. В якості одного з елементів стимулювання рекомендується щорічна індексація заробітної плати на 15-20% з урахуванням якості роботи.

Очікуваний ефект від навчання персоналу складе 1% за рахунок підвищення якості роботи персоналу і підвищення його кваліфікації. Існує правило, що якщо гостю не сподобалася кухня, але сподобалося обслуговування, то 80% ймовірності, що він прийде знову. Якщо гостю сподобалася кухня, але не сподобалося обслуговування, 90% ймовірності, що він більше не прийде.

Щоб мінімізувати ймовірність появи проблем з якістю обслуговування в подальшому, пропонуємо програму управління якістю обслуговування ресторану «То ве» з метою підвищення ефективності управління та організації обслуговування. Кожен елемент програми управління якістю обслуговування докладно розглянуто в табл. 3.1.

У запропонованій нами системі управління якістю послуг ресторану «То ве» запропоновано, як контроль над якістю пропонованої продукції, так і його забезпечення. В цій системі контроль продовжує залишатися важливою і необхідною операцією, але як одна з ланок в загальній системі забезпечення якості.

**Характеристика бізнес-процесів системи управління якістю
обслуговування в ресторані «To be»**

Процес	Характеристика процесу	Термін реалізації	Відповідальний
1	2	3	4
БЛОК № 1 Робота офіціантів			
1. Розробка стандарту обслуговування	Адміністратор спільно з директором вивчають специфіку міжнародних стандартів, один раз в півроку вивчають доповнення і зміни. Вносять корективи в наявний стандарт обслуговування. Адміністратор видає для кожного офіціанта нові доповнення, пропонує вивчити і запам'ятати	До 31 грудня	Адміністратор
2. Навчання і тренінги	Організацією тренінгів і навчання повинен займатися керуючий закладу. Навчання офіціантів проводиться з періодичністю один раз на півроку. Передбачувані теми програм навчання та тренінгів: «гостинність з гостями», «елементи ненав'язливого сервісу», «як працювати в складних ситуаціях і зберігати спокій»	До 25 листопада	Адміністратор
3. Перевірка знань	Перевірка знань стандартів буде проводитися двома способами: внутрішня перевірка – іспит знань і зовнішня перевірка – перевірка таємним покупцем. Іспит на знання стандартів обслуговування проводитиме адміністратор. Іспит буде складатися з двох частин: усної частини і письмового тесту. Перевірка таємним покупцем повинна проводитися один раз в квартал. Перевірити необхідно кожного офіціанта	До 31 грудня	Адміністратор
4. Організація роботи співробітників	Адміністратор складає план організації роботи офіціантів на квартал. Враховує час проведення тренінгів та навчання, систему розподілу залу на зони обслуговування. Необхідно ввести журнал адміністратора, куди він буде один раз в тиждень, відзначати мінуси та зазначати позитивні моменти	За 20 днів до початку кварталу	Адміністратор
5. Моніторинг відгуків	Необхідно фіксувати відгуки про обслуговування офіціантів в книзі адміністратора. Якщо гість висловив негативну або позитивну думку з приводу якості обслуговування. Адміністратор фіксує всі думки по кожному офіціантові	Протягом року	Адміністратор
БЛОК № 2 Маркетингові програми			
1. Розробка бонусних пропозицій	Необхідно передбачити в рамках розробки бонусних програм такі заходи: система знижок, подарунки та сувенірна продукція (з логотипом ресторану), виготовлення і розповсюдження дисконтних карт (адміністратор і офіціанти доносять інформацію до гостей про те, що існує можливість отримання дисконтної картки)	До 31 грудня	Адміністратор

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4
2. Робота над базою постійних клієнтів	Адміністратор повинен поступово створювати базу постійних клієнтів. Необхідно створювати базу на основі власників дисконтних карт	Протягом року	Адміністратор
3. Формування бази смс-розсилки	Необхідне формування бази розсилки повідомлень, яка буде включати в себе наступні елементи: інформація про події, що відбуваються в кав'ярні на даний момент (знижки на страви, нове меню), запрошення на заходи (день відкритих дверей кав'ярні, дитячий день, відкритий конкурс кухарського мистецтва, майстер-класи з кулінарії), привітання до дня народження	Протягом року	Адміністратор
БЛОК № 3 Система мотивації офіціантів			
1. Матеріальне стимулювання, в тому числі введення R-карт	За відмінну роботу офіціантів необхідно передбачати матеріальне заохочення. Бонуси до заробітної плати в розмірі 1000 гривень на місяць. Тоді у офіціантів з'явиться стимул до якісного обслуговування, а також можливого уникнення плинності кадрів. Необхідним є введення персональних R-карт. Обов'язок офіціантів тільки на свою карту забивати наявні замовлення. Дана система мотивує офіціантів до якісного обслуговування	Протягом року	Адміністратор
2. Удосконалення роботи з офіціантами	Необхідно працювати з офіціантами як на емоційному, так і на професійному рівні. Директор ресторану може проводити ранкові п'ятихвилинки, на яких буде повідомляти про поточну роботу ресторану, майбутні завдання. Можливе застосування нематеріального стимулювання: дошка пошани, оголошення кращого працівника місяця, подарунки і сувеніри, похвала	Остання середина місяця	Директор ресторану
3. Система преміювання	Розробити систему преміювання, яка передбачатиме, що якщо офіціант успішно здав іспит на знання йому нараховується премія в розмірі 1000 гривень	До 31 грудня	Директор ресторану
4. Система депреміювання	Розробити систему депреміювання, яка передбачатиме, що якщо офіціант незадовільно здав іспит знань і перевірку таємним покупцем. Депреміювання офіціанта в розмірі 500 гривень – при негативному результаті іспиту, в розмірі 1000 гривень – при негативному результаті перевірки	До 31 грудня	Директор ресторану

Головна мета цієї системи – забезпечити необхідний рівень якості і підтримувати його і звичайно ж підвищувати протягом всього періоду надання послуг ресторанам «To be». Досягти цієї мети можливо при оптимізації за

критерієм якості всього процесу надання послуг. Відповідальним за всі заходи буде в першу чергу адміністратор, так як в його обов'язки входить робота з співробітниками ресторану «То be». Керуючий рестораном «То be» також зобов'язаний брати безпосередню участь в проведенні даних заходів. Він повинен займатися організацією тренінгів і навчання..

Інновації в технології обслуговування клієнтів ресторану «То be» можуть включати зручність розрахунку для гостя, система дисконтів, бонусів, клубних карт і інші заходи, які покликані мотивувати гостя при повторному виборі ресторану «То be». У зв'язку з цим особлива увага приділяється системі клубних карт, що стала останнім часом особливо актуальною. Причиною цього послужило в першу чергу створення технологій, що дозволяють здійснювати і централізований облік, і миттєву обробку замовлень, та автоматичне обслуговування кредитних карт, і контроль за виконанням замовлень в режимі on-line.

При наданні послуг ресторану «То be» основними типами інновацій при підвищенні їх якості є наступні.

1. Технічні, що пов'язані з впровадженням нових видів техніки, пристосувань, інструментів, а також техніко-технологічних прийомів праці в обслуговуванні. Найбільш помітна тенденція в сучасній сфері послуг пов'язана з впровадженням комп'ютерної техніки, поширенням інформаційно-технологічних нововведень, що полегшують роботу з клієнтами і вдосконалити в цілому весь процес сервісного виробництва.

2. Організаційно-технологічні, пов'язані з новими видами послуг, більш ефективними формами обслуговування і організаційними нормами праці. Так, в ресторані можна організовувати дитячі свята за участю аніматорів, музичним супроводом, а також транслювати спортивні та молодіжні програми на плазмових телевізійних панелях, влаштовувати шоу з танцями живота, гостям пропонувати кальян.

3. Управлінські, орієнтовані на вдосконалення внутрішніх і зовнішніх зв'язків організації, використовуючи методи і форми менеджменту. В ресторані

«То be» є всі можливості для надання своєму бізнесу неповторних рис, а також створювати оригінальне меню, пропонувати клієнтам високий рівень сервісу.

4. Комплексні, що охоплюють одночасно різні аспекти і сторони сервісної діяльності, пропонуючи гостям ресторану «То be» музичний супровід заходів, послуги флористів з оформлення банкетного залу, а також виготовлення букетів на замовлення.

Для успішного вирішення завдань інноваційного розвитку ресторану «То be», перш за все, потрібно відстежувати зміни, що відбуваються на вітчизняних і світових ринках ресторанного бізнесу, звертаючи при цьому особливу увагу на основні тенденції розвитку науки і техніки.

Підвищення якості продукції, пов'язане або з придбанням більш високоякісних продуктів, що або збільшить вартість страв, або знизить прибуток (за рахунок збільшення собівартості); або зі змінами технологій обробки продуктів і приготування страв (що може позначитися на продуктової стратегії ресторану, необхідно буде змінювати меню, яке в свою чергу за час роботи на даному ринку, з урахуванням особливостей сегмента адаптовано під потреби відвідувачів). На основі отриманої інформації здійснюється вибір інноваційної стратегії при підвищенні якості послуг.

Залежно від обраної стратегії інноваційного розвитку відбувається вибір предметної спеціалізації ресторану «То be», технологій його основного і допоміжного виробництва, коригується система управління і сприйняття зовнішнього середовища по відношенню до ресторанного бізнесу.

Смартфони, планшетні комп'ютери та інші технологічні пристрої вже змінили спосіб життя і стиль роботи. І якщо ресторани входять в цифрове століття, то необхідно уважно розглянути, нові технології, які можуть підвищити ефективність і поліпшити обслуговування клієнтів, виключивши елемент особистого контакту.

В досліджуваному ресторані «То be» пропонується з урахуванням тенденцій розвитку галузі, зарубіжного досвіду, потреб, а також технічних і фінансових можливостей впровадження інтерактивного електронного меню при

обслуговуванні клієнтів і інтерактивної барної стійки, що в сукупності підвищить якість обслуговування клієнтів.

Основна особливість інтерактивної барної стійки це обладнана системою multitouch. Дана система дозволяє водночас декільком гостям взаємодіяти з інтерактивом, запущеному на поверхні стільниці. Установка такого незвичайного бару дає можливість людям отримати унікальний досвід, приємні спогади і бажання поділитися своїми почуттями з іншими, тим самим, викликаючи бажання відвідати ресторан знову. Наявність I-BAR – інтерактивний бар – дозволить змінити дизайн всього інтер'єру. Відвідувач ставить на стійку бару звичайний келих і перед ним з'являється надзвичайно цікава картина, стійка бару буквально «оживає». Під келихом з'являються різноманітні ефекти, а якщо поставити декілька келихів – перед відвідувачем виникне ефектна ілюмінація, це можуть бути промені світла, блискавки і багато іншого. Можливості інтерактивного бару безмежні. Система управління ефектами з можливістю розміщення реклами дозволить запропонувати спонсорам і рекламодавцям можливість контакту зі споживачем. Тим самим, подібна реклама не для візуального сприйняття, а для безпосередньої взаємодії та участі потенційного споживача.

Інтерактивний бар став неймовірно популярним останнім часом серед власників барів і ресторанів різних стилів. Це інноваційний рекламний засіб, який одночасно виконує функції звичайної барної стійки. Інтерактивна барна стійка, встановлена на місці звичайної, швидко притягує до себе увагу відвідувачів. Сенсорна поверхня інтерактивного бару реагує на дотики до неї будь-яких видів торкань: пальцями, предметами, наприклад, склянками або пляшками. I-Bar можна приєднувати до інших пристроїв, наприклад, музичних або світлових. Використання I-Bar дозволяє підкреслити винятковість закладу в порівнянні з конкуруючими барами або ресторанами.

Ресторану «To be» також рекомендується ввести електронне меню. Електронне меню в ресторані – це інтерактивний сервіс, який дозволяє відвідувачам ознайомитися зі списком страв і легко вибрати вподобане. При

цьому зовсім необов'язково підкликати офіціанта. В системі реалізовано безліч функцій, включаючи додаткове замовлення, формування рахунку. Електронне меню дозволить підвищити рівень якості послуг ресторану «То be». Електронне меню в кафе і ресторанах встановлюють не тільки для того, щоб виділити свій заклад серед конкурентів. Хоча не помітити таке нововведення неможливо і це позитивно впливає на відвідуваність закладу. Головне те, що електронне меню дає можливість значно поліпшити якість і подарувати відвідувачам безліч приємних моментів.

Електронне сенсорне меню має наступні можливості:

- електронне меню, дозволяє дистанційно замовити вподобане блюдо без допомоги офіціанта;
- різні ігри, в які можна грати, чекаючи замовлення;
- різноманітний мультимедійний контент: промо ролики, тематичні статті, фотографії;
- можливість робити власні фото в гостьовому альбомі;
- online-демонстрація (за допомогою встановленої на кухні web-камери) процесу приготування кухаром замовленого блюда.

Основні характеристики електронного меню:

- індивідуальний дизайн, який оптимально доповнить інтер'єр закладу;
- ударостійкість, яка не дозволить веселій компанії пошкодити поверхню планшета;
- волого захищеність з метою безпечного розпивання напоїв.

Отже, для підвищення якості послуг ресторану «То be» необхідно запровадити програму управління якістю обслуговування та впроваджувати інновації в технології в ресторані.

3.2. Прогнозування результативності реалізації стратегії якості

Стратегія підвищення якості послуг є найважливішою складовою частиною стратегії ресторану «То be». Результативність реалізації стратегії можна оцінювати за багатьма критеріями – за ступенем залучення трудових ресурсів, за масштабами впливу на навколишнє середовище, з точки зору їх соціальної значущості тощо. Однак центральне місце в цих оцінках належить ефективності інвестиційного проекту. Під ефективністю, в загальному випадку, розуміють відповідність отриманих від проекту.

Якщо застосувати всі методи щодо поліпшення процесу якості послуг ресторану «То be», то можна буде добитися таких результатів:

- підвищити продуктивність процесу;
- збільшиться відвідуваність;
- збільшиться обсяг продажів, отже, і збільшиться прибуток.

Невід'ємною частиною існування і здійснення абсолютно будь-якого технологічного процесу є фінансові вкладення.

Для впровадження запропонованого проекту необхідно придбати 30 планшетів та встановити електронне меню.

Вартість одного планшету з електронним меню становить 10000 гривень з наступними характеристиками:

- оперативна пам'ять: 2 ГБ RAM;
- вбудована пам'ять: 16 ГБ ROM;
- дозвіл фотокамери 8 Мпікс
- дозвіл: FullHD (1920x1080);
- діагональ екрану: 25,7 см;
- сенсорний дисплей: Так;
- підтримка Wi-Fi: Так;
- електроживлення: робота від мережі;
- розміри: 171 * 247 * 9 мм

- робоча температура: від 0 ° С до 55 ° С;
- температура зберігання: -25 ° С до 125 ° С.
- вага: 509 г

Для установки столів немає необхідності також і в придбанні додаткового обладнання, але потрібно врахувати монтажні роботи при установці устаткування. У вартість електронних планшетів з інтерактивним меню вже входить індивідуальна розробка необхідного програмного забезпечення, а також додаткові планшети для комплексної роботи офіціантів.

Операційні вкладення по запропонованих заходах та на реалізацію програми управління якістю в ресторані «То be» наведемо в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Операційні витрати на реалізацію програми управління якістю обслуговування та на придбання і установку електронних меню в ресторані «То be»

Найменування	Сума, тис. грн.
1. Планшет з електронним меню 30 шт.	300,0
2. Навчання персоналу роботи з електронним меню	30,0
3. Монтажні роботи	20,0
4. Інструменти і пристосування	5,3
5. Витрати на навчання офіціантів	20,0
6. Витрати на сувенірну продукцію	15,0
7. Витрати на додаткове стимулювання	25,0
Всього	415,3

Інших додаткових витрат на реалізацію програми управління якістю обслуговування ресторану «То be» не потрібно.

Устаткування відноситься до категорії основних засобів і вимагає відшкодування вартості протягом строку корисного використання. Строк використання 10 років, відсоток амортизаційних відрахувань становить 10.

Таблиця 3.3

Амортизаційні відрахування основних фондів

Найменування	Сума, тис. грн.
1. Планшет з електронним меню 30 шт.	360,0
2. Амортизація річна, 10%	36,0

Проведемо прогнозний розрахунок додаткових грошових надходжень ресторану «То be» за запропонованими заходами (табл. 3.4). Інші витрати включають в себе: обслуговування телефонної мережі, Інтернет електроенергію, охоронні послуги, тепла енергію тощо.

Таблиця 3.4

Прогнозний розрахунок чистих грошових надходжень ресторану «То be» за запропонованими заходами

Показники	Роки					
	2021	2022	2023	2024	2025	2026
1. Дохід від проекту	1005,1	1085,8	1132,2	1172,8	1266,6	1380,6
2. Операційні витрати	725,4	783,6	817,1	846,4	914,1	996,4
3. Амортизаційні відрахування	36	36	36	36	36	36
4. Оподатований прибуток	243,7	266,2	279,1	290,4	316,5	348,2
5. Податок на прибуток (18%)	43,9	47,9	50,2	52,3	57,0	62,7
6. Чистий прибуток	199,8	218,2	228,8	238,1	259,5	285,5
7. Чисті грошові надходження	235,8	254,2	264,8	274,1	295,5	321,5

Дані таблиці 3.3 свідчать про зростання суми чистих грошових надходжень по роках реалізації заходів з 235,8 тис. грн у 2021 році до 321,5 тис. грн у 2026 році. Обсяг реалізації продукції в 2026 прогнозовано становитиме 1380,6 тис. грн, що на 375,5 тис. грн (37,4%) більше у порівнянні з 2021 роком. Чистий прибуток становитиме 321,5 тис. грн, що на 85,7 тис. грн (36,3%) більше у порівнянні з 2021 роком.

При економічній оцінці ефективності інвестиційного проекту ресторану «То be» можна використати широко відомі в світовій практиці показники:

- приведена вартість (PV);
- чиста приведена вартість (NPV);
- термін окупності (PBP);
- внутрішня норма прибутковості (IRR);
- індекс рентабельності (прибутковості) (PI).

Приведена вартість (PV) будь-якого засобу (реального або фінансового),

що використовується протягом певного (інвестиційного) періоду, необхідно величину очікуваного потоку доходу від даного засобу (C) помножити на величину $1 / (1 + r)$:

$$PV = C * \left(\frac{1}{(1+r)}\right), \quad (3.1)$$

де r - прибутковість найкращих альтернативних фінансових коштів з таким же періодом і аналогічним рівнем ризику.

Величину $1 / (1 + r)$ називають фактором дисконту (коефіцієнтом дисконтування).

Обчислити наведену вартість PV планованого грошового потоку C_1 шляхом дисконтування майбутнього потоку доходів:

$$PV = \frac{C_1}{(1+r)}, \quad (3.2)$$

порівняти інвестиційні витрати C_0 з теперішньою вартістю PV :

якщо $PV > C_0$, то реальний засіб можна купувати;

якщо $PV < C_0$, то купувати не треба;

якщо $PV = C_0$, то реальний засіб можна і купувати, і не купувати (тобто з економічної точки зору інвестування в реальний засіб не має ніякої переваги в порівнянні з вкладенням грошей у цінні папери або в інші об'єкти).

В розрахунках цих показників основою є коефіцієнт дисконтування.

Коефіцієнт дисконтування – це порівняльна ставка очікуваного доходу, який планує отримати інвестор. Це ставка, наприклад, порівнюється зі ставкою банківського депозиту і робиться висновок про прибутковість вкладень в даний проект в порівнянні з тим доходом, який інвестор може отримати, поклавши кошти на депозит. Коефіцієнт дисконтування залежить від багатьох факторів: ситуації на ринку, інфляції, ризиків і т. д.

Якщо інвестиційний проект розрахований на кілька кроків (зокрема, n років), то для знаходження приведеної вартості майбутніх доходів за проектом необхідно дисконтувати всі суми C_t , які повинен забезпечити проект:

$$PV = \sum \frac{C}{(1+r)^t}, \quad (3.3)$$

Доцільність придбання реального кошти можна оцінювати за допомогою чистої приведеної вартості (NPV), під якою розуміють чистий приріст до потенційних активів фірми за рахунок реалізації проекту. Іншими словами, NPV визначається як різниця між теперішньою вартістю PV засоби і сумою початкових інвестицій C_0 :

$$NPV = \sum \frac{c}{(1+r)^n} - C_0, \quad (3.4)$$

Аналіз ефективності капітальних вкладень ресторану «То be» здійснюється шляхом визначення чистої теперішньої вартості (NPV) при ставці дисконтування 25% = ставка рефінансування (8,25%) +% за ризик за аналогічними проектами в даній галузі з урахуванням регіональної специфіки (табл. 3.5)

Таблиця 3.5

Аналіз ефективності капітальних вкладень

Рік існування проекту t	Чисті грошові надходження Pt, тис. грн.	Дисконтний множник при ставці "25%"	Сучасна вартість PV, тис. грн.	Сучасна вартість наростаючим підсумком, тис. грн
0	-415,3	1	-415,3	-415,3
1	235,8	0,8	188,7	-226,6
2	254,2	0,64	162,7	-63,9
3	264,8	0,512	135,6	71,7
4	274,1	0,41	112,4	184,1
5	295,5	0,328	96,9	281,0
6	321,5	0,262	84,2	365,2
Всього	1230,8		780,5	196,1

Дані таблиці 3.3 показують, що рестораном «То be» за підсумками реалізації проекту може бути отримана позитивна чиста сучасна вартість майбутніх грошових потоків NPV в розмірі 196,1 тис. грн за підсумками 6 років реалізації проекту. За даним критерієм по проекту $NPV > 0$, проект слід приймати за даних умов реалізації.

Для наочності уявлення динаміки грошового потоку проекту побудуємо його фінансовий профіль, наведений на малюнку 3.1.

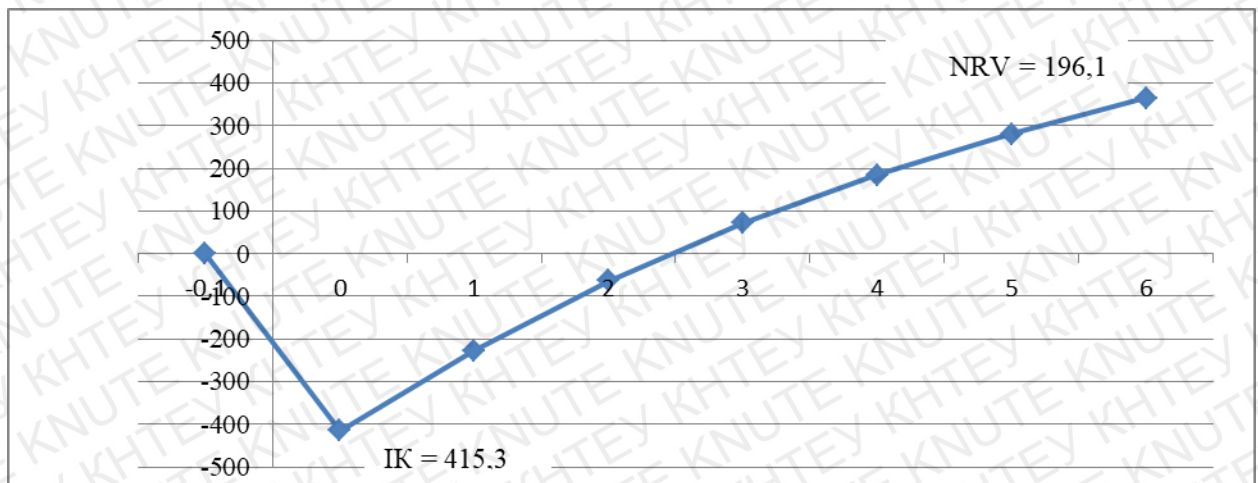


Рис. 3.1. Фінансовий профіль проекту ресторану «To be»

Під індексом рентабельності (PI) розуміють величину, рівну відношенню наведеної вартості очікуваних потоків грошей від реалізації проекту до початкової вартості інвестицій:

$$PI = \frac{PV}{C_0}, \quad (3.5)$$

Індекс рентабельності показує, скільки отримує інвестор на вкладену гривню. Правило індексу рентабельності полягає в наступному: приймати необхідно тільки ті проекти, у яких величина індексу рентабельності перевершує одиницю. При оцінці двох або декількох проектів, що мають позитивний індекс рентабельності, слід зупинити вибір на тому, що має більш високий індекс рентабельності.

Індекс рентабельності інвестицій проекту що рестораном «To be» складає:

$$PI = 780,5 / 415,3 = 1,879$$

Це означає, що на 1 гривню вкладених коштів можна отримати 0,879 гривні прибутку або 1,879 грн. повернення коштів. Отриманий індекс рентабельності більше 1, що підтверджує економічну ефективність проекту.

Для розрахунку показника IRR вибираються два значення коефіцієнта дисконтування $r_1 < r_2$ таким чином, щоб в інтервалі (r_1, r_2) функція

$$NPV = f(r) \text{ змінювала своє значення з «+» на «-» або з «-» на «+»}.$$

Внутрішня норма прибутковості показує максимально допустимий відносний рівень витрат, які можуть бути асоційовані з даним проектом і розраховується за допомогою додаткових даних (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Дані для розрахунку внутрішньої норми прибутковості проекту

Рік існування проекту t	Чисті грошові надходження Pt, тис. грн.	Розрахунок 1		Розрахунок 2		Розрахунок 3		Розрахунок 4	
		r=45%	PV, тис. грн.	r=57%	PV, тис. грн.	r=58%	PV, тис. грн.	r=60%	PV, тис. грн.
0	-415,3	1,000	-415,3	1,0	-415,3	1,000	-415,3	1,0	-415,3
1	235,8	0,690	162,6	0,637	150,2	0,633	149,3	0,625	147,4
2	254,2	0,476	120,9	0,406	103,1	0,401	101,8	0,391	99,4
3	264,8	0,328	86,9	0,258	68,4	0,254	67,1	0,244	64,6
4	274,1	0,226	62,0	0,165	45,1	0,160	44,0	0,153	41,9
5	295,5	0,156	46,1	0,105	31,0	0,102	30,0	0,095	28,1
6	321,5	0,108	34,6	0,067	21,5	0,064	20,7	0,060	19,3
Всього	1230,8		97,8		4,1		-2,4		-14,6

По первинному розрахунку значення показника 57,8%, за уточненими даними $IRR = 57 + 4,1 / 4,1 - (-2,4) * (58-57) = 57,63\%$. Внутрішня норма доходу пропонованого інвестиційного проекту досить висока для підприємств даної галузі (55,63%) і вище прийнятої норми дисконту (25%), що позитивно характеризує проект.

При визначенні ефективності проекту необхідно визначити як звичайний, так і дисконтний термін окупності (табл. 3.7).

З розрахунків видно, що $PP = 2$ роки, а $DPP = 3$ роки. Найчастіше до уваги береться дисконтний термін окупності, так як він відображає тимчасової характер грошового потоку. Уточнений дисконтний термін окупності проекту складе 2 роки 7 місяців, що прийнято в даній галузі, причому фінансування здійснюється за рахунок власних коштів і передбачається оновлення технічної бази, яка крім економічного ефекту дозволить з урахуванням поліпшених якісних характеристик послуг, підвищити конкурентоспроможність ресторану «То be» на ринку.

Таблиця 3.7

Оцінка прийнятності проекту за критеріями PP і DPP

Рік існування проекту t	Чисті грошові надходження Pt, тис. грн.	Дисконтний множник при ставці 25%	Дисконтований грошовий потік, тис. грн.	Кумулятивне відшкодування інвестиції для потоку, тис. грн.	
				вихідного	дисконтованого
0	-415,3	1,000	-415,30	-415,3	-415,3
1	235,8	0,800	188,67	-179,5	-226,63
2	254,2	0,640	162,72	74,8	-63,91
3	264,8	0,512	135,60	339,6	71,68
4	274,1	0,410	112,38	613,7	184,07
5	295,5	0,328	96,93	909,2	280,99
6	321,5	0,262	84,24	1230,8	365,23

Таким чином, реалізація проекту вигідна з точки зору повернення інвестицій, отримання додаткового прибутку, розширення асортименту послуг, зміцнення його позицій на ринку, формування конкурентних переваг, більш ефективного використання резервів і скорочення витрат.

Також за підсумками реалізації проекту підвищиться сума податкових виплат до бюджету з податку на прибуток за прогнозований період реалізації проекту 6 років на 1430,1 тис. грн.

Прогнозні значення фінансових результатів ресторану «То be» після запровадження запропонованих заходів наведемо в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Прогнозні значення фінансових результатів ресторану «То be»

Стаття	За прогнозний період	За попередній період	Відхилення прогнозний період/попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	15159,1	14154	1005,1
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	14213,4	13488	725,4
Валовий прибуток	945,7	666	279,7
Інші операційні доходи	45	45	0
Адміністративні витрати	1135	1135	0
Витрати на збут	113	113	0

Продовження табл. 3.8

1	2	3	4
Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток	-293,3	-537	243,7
Фінансові доходи	2698	2698	0
Фінансові результати до оподаткування	2403,7	2160	243,7
Податок на прибуток	217,866	174	43,9
Фінансові результати: прибуток	2185,8	1986	199,8

Відповідно до табл. 3.7 за прогнозними значеннями ресторану «То be» в перший рік збільшить дохід (виручку) від наданих послуг ресторану на суму 1005,1 тис. грн. (3,8%). Собівартість реалізації послуг збільшиться на 725,4 тис. грн 5,4%. Валовий прибуток зросте на 279,7 тис. грн.(42,0%). Податок на прибуток від звичайної діяльності збільшиться на 43,9 тис. грн. Чистий прибуток збільшиться на 199,8 тис. грн (10,1%).

Перевагами впровадження електронного меню є: збільшення прибутку; відвідувачам простіше і зручніше зробити замовлення; як наслідок – збільшується кількість замовлених страв; підвищення якості обслуговування; зменшується час приймання та обробки замовлення; як наслідок – підвищується лояльність клієнтів; підвищений інтерес до обслуговування; електронне меню приверне нових клієнтів, яким цікаво все нове; зручність оновлення асортименту і цін. Для внесення змін до меню не треба нічого заново друкувати, досить пари кліків.

Додатковими можливостями електронного меню є можливість залишити відгук про якість обслуговування, виклик офіціанта до столика, повний аналіз і статистика замовлених страв, віддалений контроль за роботою, проведення рекламних акцій.

При оцінці основних показників діяльності підприємства за підсумками реалізації проекту, а зокрема показників прибутковості можна відзначити позитивну динаміку їх значень.

Отже, запропоновані заходи ресторану «То be» є економічно вигідним, даний захід дозволить збільшити кількість нових клієнтів, виручку від

реалізації продукції та чистий прибуток та підвищити якість послуг ресторану.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В роботі проведено обґрунтування теоретичних засад формування і реалізації стратегії якості та розроблено рекомендації щодо її імплементації в діяльність суб'єкта ресторанного бізнесу. В результаті проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Провівши аналітичний огляд джерел трактування сутності «якості послуг» встановлено, що під якістю послуг розуміється сукупність властивостей продукції, які обумовлюють її придатність задовольняти потреби відповідно до її призначення. Якість послуг може визначати ступінь дотримання запропонованих вимог і стандартів, позицію відповідності послуг, що надаються їх вартості і ступінь задоволення очікувань споживача. Показники якості, які є основною категорією споживчих цінностей, створюють базу (основу) для формування ціни, собівартості продукції в залежності від її первісної якості. На основі базових цінностей (показників якості) формуються всі наступні цінності, що входять до складу споживчої цінності послуги (продукції).

2. Було розглянуто методологічні засади формування стратегії якості та встановлено, що стратегія якості формується за такими основними етапами: визначення стратегічних цілей; аналіз факторів зовнішнього впливу, які формують можливості та загрози для розвитку стратегії; внутрішній аналіз для виявлення сильних і слабких сторін діяльності організації; виявлення стратегічних альтернатив; вибір і обґрунтування проєктів стратегії. В управлінській практиці, як правило, прийнято використовувати переважно адміністративні (організаційно-розпорядчі), інженерно-технічні, економічні та соціально-психологічні методи управління якістю послуг.

3. В роботі дослідження проводилися на матеріал ресторану «То be». Ресторан «То be» є підприємство харчування, що надає гостям широкий асортимент страв, напоїв, кондитерських виробів, в тому числі фірмових і складного приготування. Основна продукція ресторану «То be» розрахована на

широке коло населення. Ресторан направляє свою діяльність на середньо-ціновий сегмент ресторанного ринку. В результаті проведення стратегічного аналізу виявлено ключові недоліки в ресторані «То be»: низька соціально-психологічна задоволеність працею персоналу; низький розмір заробітної плати; невдоволення організованістю і порядком роботи; слабка об'єктивність оцінки праці персоналу; слабкість організації відпочинку працівників; неефективне використання потенціалу працівників підприємства, нестабільність в сфері трудових відносин (зростання плинності кадрів).

4. Було досліджено визначення впливу чинників на реалізацію стратегії якості ресторану. Управління якістю послуг в ресторані «То be» здійснюється на основі розробленої політики якості послуг. Політика в області якості формується для того, щоб орієнтувати весь колектив на досягнення поставлених перед ним цілей. Політика ресторану «То be» в області якості узгоджується із загальною корпоративною політикою і забезпечує основу для встановлення цілей у сфері якості. На основі політики управління якістю послуг в ресторані «То be» є загальнодержавна система стандартів, санітарних правил і технічних нормативів. Внутрішнього стандарту якості послуг ресторану «То be» немає. Управління якістю послуг ресторану «То be» складається з планування, забезпечення, контролю та удосконалення.

5. Було проведено оцінку результативності діючої стратегії якості ресторану та встановлено, що основним узагальнюючим показником ефективності стратегії управління якістю послуг в ресторані «То be» є отриманий прибуток. Ресторан «То be» є прибутковим. Прибуток формується за рахунок доходів операційної діяльності, фінансової діяльності та іншої діяльності. Ресторан «То be» протягом досліджуваного періоду має позитивний фінансовий результат. Стратегія управління якістю послуг в ресторані «То be» є ефективною, проте є недоліки, зокрема ресторану «То be» необхідно звернути увагу на вартість послуг та ввічливість персоналу.

6. Було здійснено обґрунтування програми заходів щодо реалізації стратегії якості. Виявлені проблеми в результаті аналізу приводять до

необхідності розробки напрямків вдосконалення фінансового стану ресторану. Таким чином, з метою мінімізації ймовірності появи проблем з якістю обслуговування та для підвищення ефективності управління та організації обслуговування, пропонуємо ввести програму управління якістю обслуговування ресторану «To be». У запропонованій нами системі управління якістю послуг ресторану «To be» запропоновано, як контроль над якістю пропонованої продукції, так і його забезпечення. В цій системі контроль продовжує залишатися важливою і необхідною операцією, але як одна з ланок в загальній системі забезпечення якості. Однією з пропозицій є впровадження в ресторан «To be» електронних меню. Це меню ресторану з програмним забезпеченням, які дозволяють здійснювати замовлення без участі офіціанта. Спостерігати за приготуванням страв в ефірі онлайн, здійснювати фотографії, а також грати під час очікування замовлення.

7. Було здійснено прогнозування результативності реалізації стратегії якості ресторану. В рамках проекту купується можливість замість звичного меню пропонувати клієнтам просунутий сервіс – електронне меню за рахунок використання інтерактивної барної стійки. За допомогою програми відвідувачам ресторану стане легше і простіше робити замовлення. Кожна страва в меню супроводжується описом і фотографіями. Джерелами інвестування для придбання планшетів, барної інтерактивної стійки будуть власні кошти, тобто нерозподілений прибуток підприємства. Сума початкових інвестиційних вкладень в проект становить 415,3 тис. грн. Розрахунки показали, що чистий дисконтований дохід за 6 років складе 780,5 тис. грн., Чисте надходження грошових коштів складе 1230,8 тис. грн. внутрішня норма прибутковості складе 157,6%.

Отже, реалізація даних проектів дозволить не тільки збільшити якість послуг ресторану, але і стати більш конкурентоспроможними за рахунок застосування сучасних технологій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Англо-український словник для фахівців у сфері технологій в ресторанному господарстві [Електронний ресурс] / Київ. нац. торг.-екон. ун-т ; [уклад.]: Богатирьова Катерина Василівна. - Київ : КНТЕУ, 2015. - 1 електрон. опт. диск (CD-ROM)
2. Антонюк, І. Ю. Організація ресторанного господарства. Ч. 1 [Текст]. - 2016. - 178 с.: іл.
3. Антонова В. А. Ресторанный бизнес: организационно-экономический механизм управления развитием в торгово-производственном комплексе [Текст] : монографія / Антонова В. А. - Харьков : Мезина В. В., 2017. - 385 с. : рис., табл.
4. Апілат Р.В. Модель механізму управління якістю послуг у підприємствах туризму /Р.В. Апілат, О.В. Апілат // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – Х.: ХДУХТ, 2014. – Вип. 1 (11). – С. 677-681.
5. Астахов А. Система управління якістю - інструмент удосконалення загальної системи управління організацією (підприємством) / А. Астахов, Л. Хриплива // Стандартизація, сертифікація, якість, 2015. - № 4. - С. 60–64.
6. Афанасьєва О. П. Основи маркетингу в підприємствах ресторанного господарства [Текст] : навч.-метод. посіб. / О. П. Афанасьєва, О. В. Жегус, М. В. Михайлова ; Харків. держ. ун-т харчування та торгівлі, [Каф. маркетингу і комерц. діяльності]. - Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2016. - 181 с. : рис., табл.
7. Барна М. Ю. Лідерство в управлінні персоналом підприємств ресторанного господарства: теоретико-методичні та практичні аспекти [Текст] : монографія / Барна М. Ю., Бабенко О. М. . - Львів : Растр-7, 2018. - 265 с. : рис., табл.
8. Безродна С. М. Управління якістю : навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей / Безродна С. М. – Чернівці: ПВКФ «Технодрук»,

2017. – 174 с.

9. Бурбела О.В. Управління якістю продукції як інструмент формування конкурентних переваг підприємства/ О.В.Бурбела, Ю.О.Шалагай, О.О.Захараш // Економічний простір.- 2015.-№ 48/1.- С.197-203

10. Влащенко Н. М. Інноваційні технології у ресторанному, готельному господарстві та туризмі [Текст] : навч. посіб. / Н. М. Влащенко ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. - Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. - 373 с. : рис., табл.

11. Гарник К. Ю. Адміністративно-правове регулювання надання послуг населенню України органами житлово-комунального господарства [Текст] : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07 / Гарник Кирило Юрійович ; Нац. акад. внутр. справ. - К., 2014. - 19 с.

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

13. Давидова О. Ю. Організація в ресторанному господарстві (виробництво) [Текст] : підручник / О. Ю. Давидова, Н. В. Полстяна ; Харків. держ. ун-т харчування та торгівлі. - Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2017. - 330 с. : рис., табл.

14. Давидова О. Ю. Інноваційне управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства: методологія, теорія і практика [Текст] : монографія / О. Ю. Давидова ; Харків. держ. ун-т харчування та торгівлі. - Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2018. - 447 с. : рис., табл.

15. ДСТУ ISO 9001:2016 Система управління якістю. Вимоги. (ISO 9001:2008) Національний стандарт України [Електронний ресурс] - Режим доступу: http://www.gereho.dp.ua/index/info_dstu_iso_9001-2009.htm

16. Дуб В. В. Інжиніринг у ресторанному господарстві [Текст] : навч. посіб. / В. В. Дуб, О. Г. Терешкін, Д. В. Горелков ; Харків. держ. ун-т харчування та торгівлі. - Харків : Друкарня Мадрид, 2017. - 175 с. : рис., табл.

17. Загальне управління якістю: підручник / О. В. Нанка, Р. В. Антощенко, В. М. Кісь, І. О. Листопад, Н. І. Моїсеєва, І. В. Галич, А. О. Никифоров. – Харків: ХНТУСГ, 2019 р. – 205 с.

18. Заплотинський Б.А., Тупкало В.М. Управління якістю. Навчально-методичний посібник. – К.: ННІМП ДУТ, 2015. – 168 с

19. Кардаш В.Я. Товарна інноваційна політика: Підручник/ В.Я. Кардаш, І.А. Павленко, О.К. Шафалюк — К.: КНЕУ, 2012. — 266 с.

20. Кафель П. К. Формування конкурентної стратегії підприємств ресторанного господарства [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / П. К. Кафель; Харків. держ. ун-т харчування та торгівлі. - Харків, 2018. - 21 с. : рис., табл.

21. Канарєєва Л.А. Сучасні концепції управління якістю продукції / Л.А. Канарєєва, О.В. Левицька // Економіка харчової промисловості. – 2010. – № 1. – С. 24-27.

22. Ковешніков В. С. Організація готельно-ресторанного господарства [Текст] : навч. посіб. / Ковешніков В. С., Матвієнко А. Т., Разметова О. Г. - Київ : Ліра-К, 2018. - 563 с. : іл., табл., фот.

23. Крилова Г.Д. Дослідження якості послуг у закладах ресторанного господарства / Г. Д. Крилова, О.М.Корнієнко // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. - №11.

24. Ощипок І. М. Інноваційні ресторани технології [Текст] : підручник / І. М. Ощипок. - Львів : Вид-во Львів. торг.-екон. ун-ту, 2019. - 325 с. : рис., табл.

25. Організація ресторанного господарства [Текст] : метод. вказівки до практ. робіт для студентів напряму підгот. 6.140101 "Готельно-ресторанна справа" (ден. і заоч. форми навчання) / Укоопспілка, Львів. комерц. акад. ; [уклад. Ощипок І. М.]. - Львів : Вид-во Львів. комерц. акад., 2015. - 47 с. : рис., табл.

26. Організація та моделювання процесів розвитку готельно-ресторанного бізнесу [Текст] : кол. монографія / [І. В. Савельєва та ін.] ; Одес. нац. мор. ун-т. - Одеса : ОНМУ, 2019. - 283 с. : рис., табл.

27. Організація і технологія надання послуг [Текст] : метод. вказівки і

завдання для практич. занять та самоств. роботи, тести для самоконтролю знань із курсу для студентів ОКР "бакалавр" спеціалізації "Готельно-ресторанна справа", спец. 241 "Готельно-ресторанна справа" / Центр. спілка спожив. т-в України, Львів. торг.-екон. ун-т ; [уклад.: І. П. Міщук, І. І. Олексин, С. М. Олексин]. - Львів : Вид-во Львів. торг.-екон. ун-ту, 2017. - 119, [1] с. : табл.

28. Організаційно-економічний механізм функціонування підприємств сфери послуг [Текст] : кол. монографія. - Львів : Растр-7, 2019. - 210 с.

29. Основи готельно-ресторанної справи [Текст] : навч. посіб. / [Н. І. Данько та ін. ; за заг. ред. А. Ю. Парфінєнка] ; Харків. нац. ун-т ім. В. Н. Каразіна. - Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2017. - 287 с. : рис., табл.

30. Ощипок І. М. Інноваційні ресторани технології [Текст] : підручник / І. М. Ощипок. - Львів : Вид-во Львів. торг.-екон. ун-ту, 2019. - 325 с. : рис., табл.

31. Проектування закладів ресторанного господарства [Текст] : підручник / [А. А. Мазаракі та ін.] ; за ред. А. А. Мазаракі, д-ра екон. наук, проф., акад. АПН України, заслуж. діяча науки і техніки України ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. - Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. - 183 с. : рис., табл.

32. Сафар О. Б., Данченко О. І., Белова, Х. М. забезпечення ефективного управління якістю діяльності підприємства торгівлі через використання концепції tqm , Вчені записки Університету «КРОК»: № 1 (53) (2019): Вчені записки Університету "КРОК"

33. Селютін С. В. Стратегічне управління підприємствами ресторанного господарства [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Селютін Сергій Вікторович ; Харків. держ. ун-т харчування та торгівлі. - Харків, 2019. - 24 с. : рис., табл.

34. Станкевич І. В. Популяризація підприємств ресторанного господарства у мережі Інтернет : матеріали XXXIII Всеукраїнської науковопрактичної інтернет-конференції «Вітчизняна наука на зламі епох: проблеми та перспективи розвитку»: Зб. наук. праць. – Переяслав-Хмельницький, 2017. – Вип. 33. – 250 с..

35. Соловійова В.Г. Організація виробничої діяльності в закладах

ресторанного господарства [Текст] : навч. посіб. / Н. Я. Сусол. - Львів : Галицька Видавнича Спілка, 2015. - 315 с. : рис., табл.

36. Теоретико-практичні підходи до ефективного функціонування ринку готельно-ресторанних послуг: стан, проблеми, тенденції [Текст] : кол. монографія / [Русавська В. А. та ін.] ; за ред. канд. іст. наук, проф. Русавської В. А. ; Київ. нац. ун-т культури і мистецтв. - Київ : Ліра-К, 2018. - 419 с. : табл., рис.

37. Теоретико-практичні підходи до ефективного функціонування ринку готельно-ресторанних послуг: стан, проблеми, тенденції [Текст] : кол. монографія / [Русавська В. А. та ін.] ; за ред. канд. іст. наук, проф. Русавської В. А. ; Київ. нац. ун-т культури і мистецтв. - Київ : Ліра-К, 2018. - 419 с. : табл., рис.

38. Туристичний, готельний і ресторанний бізнес: інновації та тренди [Текст] : тези доп. Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 7 квіт. 2016 р.) / Київ. нац. торг.-екон. ун-т [та ін.] ; [відп. ред. А. А. Мазаракі]. - Київ : КНТЕУ, 2016. - 362 с. : рис., табл.

39. Управління якістю продукції та послуг в готельно-ресторанному господарстві [Текст] : тест. завдання для студентів напряму підгот. 6.140101 "Готельно-ресторанна справа" (ден. та заоч. форм навчання) / Укоопспілка, Львів. комерц. акад. ; [уклад. Ощипок І. М.]. - Львів : Вид-во Львів. комерц. акад., 2015. - 31, [1] с.

40. Управління якістю виробництва та обслуговування: навчальний посібник. – Х.: ФОП Александрова К. М., 2015. – 187 с.

41. Управління якістю продукції та послуг/ Білецький Е. В., Янушкевич Д. А., Шайхлісламов З. Р., Харків. торгов.-економ. інститут КНТЕУ- Х. : ХТЕІ, 2015 –222 с.

42. Язіна В. А. Управління готельно-ресторанним господарством України [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.03 / Язіна Вікторія Анатоліївна ; Причорномор. НДІ економіки та інновацій. - Одеса, 2018. - 20 с. : рис., табл.

43. Krakhmalova N. A. Evaluating the effectiveness of the use of integrated

organizational structures of exhibition marketing as a factor of hotel and restaurant business development // N. A. Krakhmalova // Management. 2016. № 24. – с. 19-28.

44. Shcherbak V. Open innovations as a tool of restaurant business effective activity. / V. Shcherbak// Managment. – Issue 24. – 2016. – С.115–128.

Київський національний торговельно-економічний
університет
Факультет ресторанно-готельного
та туристичного бізнесу
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

HORECA – НОВІ ФОРМАТИ

**Збірник наукових статей здобувачів другого
(магістерського) рівня вищої освіти
заочної форми навчання за спеціальностями
073 « Менеджмент»
(спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»),
241 «Готельно-ресторанна справа»
(спеціалізації «Готельний девелопмент»,
«Міжнародний готельний бізнес»)**

Частина 1

Київ 2020

КУЛІШ А. Теоретичні основи управління якістю послуг суб'єкта ресторанного бізнесу.....	191
ЛЕЩИНЬСЬКА О. Система оцінювання фахових компетентностей персоналу.....	197
ЛЯХ А. Методичний інструментарій стратегічного управління готелем.....	202
МАЛЬЦЕВА О. Методичні основи стратегічного планування у ресторанному бізнесі.....	208
МОРОЗОВА (ШИТОВА) А. Система мотивації персоналу суб'єктів готельного бізнесу.....	212
НОЗДРИНА В. Стратегія інтеграційного розвитку ресторану.....	220
ОРЛОВА Д. Інтернет-маркетинг підприємства ресторанного бізнесу.....	225
ОРЛОВА М. Сервісна стратегія підприємств ресторанного бізнесу.....	230
СЕМЕНЮК О. Менеджмент якості послуг суб'єкта готельного бізнесу.....	237
СТІНСЬКА В. Роль та місце цифрового маркетингу у готельному бізнесі.....	243
СТОЛЯРЧУК М. Особливості формування системи управління лояльністю споживачів у ресторані.....	247
СТУПАК (ЛЕГОНЬКОВА) О. Управління бізнес-процесами в готельному бізнесі.....	251
ХМЕЛЄВСЬКА А. Управління персоналом суб'єктів готельного бізнесу.....	257
ШУМИЛО Н. Диверсифікація як конкурентна перевага суб'єкта готельного бізнесу.....	261
БЛОУС О. Методичний інструментарій стратегічного аналізу суб'єктів готельного бізнесу.....	265
ДАНКЕВИЧ І. Інтегровані маркетингові комунікації підприємств ресторанного бізнесу.....	270
ЗАГРЕБЕЛЬНА (ОВСІЧКО) В. Особливості ревеню-менеджменту готелю.....	276

Список використаних джерел

1. Балацька Н.Ю. Імідж як фактор конкурентоспроможності готельного підприємства / Н.Ю. Балацька, Д.М. Кушнір // Молодий вчений. – № 11 (38). – 2016. – С. 551–554.
2. Батченко Л. В., та ін. Концептуальний підхід до конкурентоспроможності готельних підприємств України / Л. В. Батченко, Т. В. Стариченко // Ефективна економіка. – 2018. – № 9. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6721>
3. Гончар В. В. Теоретичні аспекти формування конкурентних переваг / В. В. Гончар // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності, 2016. – № 1. – С. 81-85.
4. Діденко С.О. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства / С.О. Діденко // Ефективна економіка, 2017. – №5. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590>
5. Малюга Л.М. Формування конкурентоспроможності готельних підприємств / Л.М. Малюга // Економіка і суспільство. – Вип. 5. – 2016. – С. 216-219.
6. Мельниченко С.В. Готельні оператори: конкурентоспроможність на національному ринку / С.В. Мельниченко, Т.В. Кудлай // Науковий вісник Ужгородського університету. – Сер. Економіка. – Випуск 1 (47). – Т. 2. – С. 171-175.
7. Охота В. І. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств готельної індустрії / В. І. Охота // Інвестиції: практика та досвід. – 2017. – № 5. – С. 46-49
8. Петровська І.П., та ін. Підтримка конкурентоспроможності підприємства на основі розробки та вибору конкурентних стратегій в умовах системної кризи економіки / І.П. Петровська, А.О. Писов // Сучасні проблеми економіки і підприємництва, 2015. – №16. – С. 86-92
9. Черепанова А.В. Бізнес-готель як елемент інфраструктури ділового туризму. Розвиток сталого туризму: виклики і можливості для туристичного та готельно-ресторанного бізнесу: матеріали круглого столу та студентської науково-практичної конференції (м. Одеса, 12 квітня 2017 р.). Одеський національний економічний університет. Одеса: ОНЕУ, 2017. С. 162–166.
10. HoReCa : навч. посіб.: у 3 т. – Т.1. Готелі (2-вид.) / за заг. ред. А.А. Мазаракі, Мазаракі А.А., Шаповал С.Л., Мельниченко С.В., Бойко М.Г., Ведмідь Н.І., Босовська М.В. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. – 426 с.
11. Tóth Attila A. The Impact of the Hotel Industry on the Competitiveness of Tourism Destinations in Hungary / A. Tóth Attila // Journal of Competitiveness. – 2016. – Issue 4/ - pp. 85 - 104

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора БОЙКО М. Г.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

КУЛІШ А., 2 курс, ФРТБ КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент»,
спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»

У статті проаналізовано особливості управління якістю послуг ресторану. Розкривається характер відносин між суб'єктами діяльності у сфері надання послуг, що обумовлює критерій оцінки якості і принципи управління якістю послуг.

Ключові слова: *якість, управління, послуга, ефективність, ресторанный бізнес*

The article analyzes the features of quality management of restaurant services. The nature of the relations between the subjects of activity in the sphere of service provision is revealed, which determines the criterion of quality assessment and principles of quality management of services.

Keywords: *quality, management, service, efficiency, restaurant business*

Постановка проблеми і її зв'язок із найважливішими науковими та практичними завданнями. Актуальність обраної теми полягає в тому, що умовах зростання конкуренції на ринку послуг, підвищення вимог клієнтів до рівня обслуговування, все більшого значення набувають нецінові фактори конкуренції, серед яких якість надаваних послуг займає особливе місце.

Метою статті є обґрунтування теоретичних засад управління якістю послуг суб'єкта ресторанного бізнесу.

Діяльність у сфері обслуговування передбачає високий рівень контакту і координації між службовцями і гостями. Але абсолютна якість ніколи не може бути досягнута. Службовці можуть робити помилки, і система буде терпіти невдачу. Прагнення до якості нескінченний процес, але сьогодні в той час, коли ним повинні займатися всі компанії сфери ресторанного бізнесу. Через всеосяжні програми якості менеджери прагнуть уникнути невдач і підвищити сприйняття клієнтами якості обслуговування. Компанії, які не в змозі забезпечити високу якість товарів і послуг, можуть нести істотні витрати.

Висока якість приваблює постійних, лояльних до фірми споживачів і приносить їй добру славу. Це важливий фактор у рішенні клієнта скористатися послугами компанії. Якість визначає ступінь задоволення клієнта, яка впливає на його рішення повторно звернутися за послугами і підтримує хорошу думку громадськості. Дослідження показали, що залучити нового клієнта в 4-6 разів важче, ніж утримати вже наявного [2].

Питання управління якістю послуг розкриті в роботах Р. Апілат, С. Безродна, О. Давидова, В. Дуб, Б. Заплотинський. Серед вітчизняних економістів, що займаються дослідженнями якості послуг в різних аспектах, слід зазначити І. Антонюк, В. Антонова, О. Афанасьева, О.В.Бурбела, Н. Влащенко. Серед вчених, доробок яких містить окремі аспекти дослідження якості послуг в ресторанах І. Ощипок, І. Савельєва, І. Данько, С. Селютін та інші. При цьому дані дослідження характеризуються різноплановістю, а іноді і суперечливістю розуміння сутності управління якістю послуг, а виходячи з цього, відмінностями в напрямках щодо їх вдосконалення. Ряд питань даної проблеми досліджений недостатньо повно, а саме: питання розробки системи концептуальних, методологічних і методичних основ управління якістю послуг, що обумовило тему статті.

Виклад основного матеріалу досліджень.

Якість послуги – це сукупність характеристик послуги, що визначають її здатність задовольняти встановлені або передбачувані потреби споживача. Якість послуги розуміється як синтез якостей, які використовуються для надання послуги: технічних засобів, інших матеріальних об'єктів і якості рівня пропонованого споживачеві сервісу. В понятті «якість послуги» є дві сторони: якість результату і якість сервісу (рис. 1).

Якість послуг оцінка споживачем її властивостей, якості, відповідності нормам. Це поняття визначає, в якій мірі споживач задоволений її результатом. На якість послуг впливають матеріали, обладнання, яке використовується при роботі [2, с. 18]. Ступінь задоволення споживача послугою залежить від якості обслуговування, виконання та результату послуги. Якість послуги багато в чому залежить від якості обслуговування споживачів. Якість обслуговування – це сукупність характеристик процесу і умов обслуговування, які забезпечують задоволення встановлених або передбачуваних потреб споживача.

Головне місце в оцінці займає споживач, а стандартами закріплюються основні загальноприйняті поняття. Важливо, щоб надана послуга могла використовуватися за призначенням.

Поняття якість послуг включає три головних складових: об'єкт, потреби, характеристики [9, с. 63].

Об'єктом називається послуга, яка повинна відповідати якості. Результатом цієї діяльності може бути продукція, що передається від однієї особи до іншої на основі договору. Послуги здійснюються з метою задоволення потреб покупців.

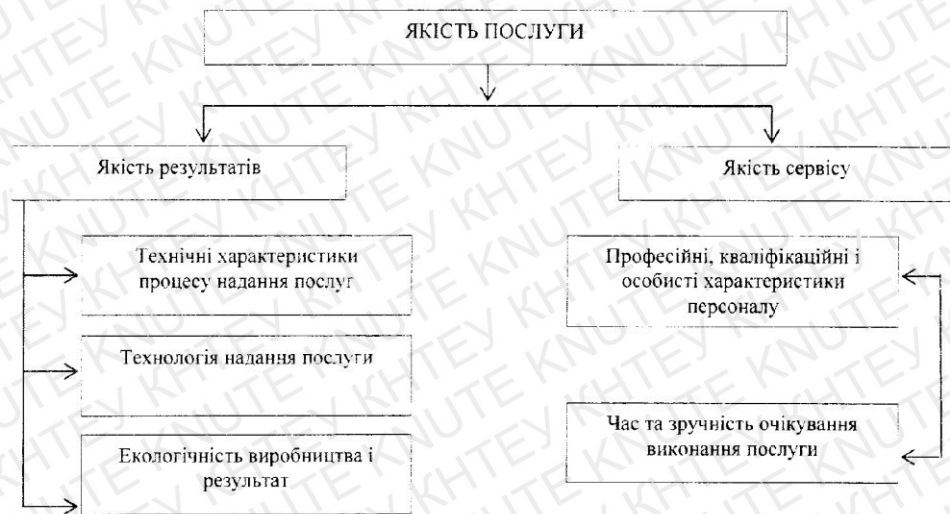


Рис. 1. Структурні аспекти поняття «якість послуги»

Потребою називається потреба, через яку послуга є необхідною споживачеві. Завдяки цьому поняттю з'являються бажання, які впливають на попит.

Характеристиками називають відмітні риси, властивості, якість послуг. Характеристики бувають якісними, кількісними.

Управління якістю послуг в ресторанному бізнесі одна зі складових механізму управління, спосіб організації діяльності ресторанного підприємства [1, с. 89]. Управління якістю послуг охоплює коригування відносин між учасниками процесу надання послуг, між підприємством і споживачами послуг, формами і методами впливу на процес виробництва і реалізації послуг, організаційною структурою управління і умовами стимулювання персоналу.

Зміст управління якістю послуг ресторану повинен направлятися на розроблення управлінських рішень і здійснення комплексу управлінських дій зі створення, надання та планування послуг високого рівня якості [3, с. 34].

Управління якістю – безперервний процес цілеспрямованого впливу на об'єкти управління в області якості, який здійснюється на всіх етапах і стадіях життєвого циклу продукції (послуги), що має за мету формування, забезпечення і підтримання заданого (запланованого) рівня якості, що задовольняє вимогам споживачів і суспільства в цілому.

Система управління якістю послуг ресторану розглядається як своєрідний механізм управлінських відносин сформований з таких елементів:

- законів управління якістю, тобто взаємозв'язки між елементами системи управління якістю, що періодично повторюються, та забезпечують її функціонування і цілісність;
- об'єкту управління якістю (структурні підрозділи на підприємствах ресторанного господарства, керівників середнього та низового рівнів управління і підлеглого їм персоналу);
- предмету управління якістю – ресторанної послуги або комплексу послуг, що надаються на підприємствах ресторанного господарства;
- чинників управління якістю (на що спрямована діяльність в області якості з метою досягнення певних цілей);
- функцій і методів управління якістю конкретних форм і засобів цілеспрямованого впливу органів управління якістю на інтереси й умови життєдіяльності працівників фірми;

- інформації сукупності даних для прийняття управлінських рішень щодо якості послуг;
- методики встановленого способу діяльності та інструментарію впливу суб'єкта управління якістю на об'єкт (планів, технологій, рішень, норм і нормативів, форм матеріального і морального стимулювання);
- організаційної структури обов'язків, повноважень і взаємовідносин, представлених у вигляді схеми по якій ресторанне підприємство виконує свої функції, тобто з внутрішньої будови системи якості, яка відображає розподіл праці в ресторані і специфіку виконання конкретних функцій і методів діяльності в області якості;
- технічних засобів збору, обробки та зберігання інформації, технології виконання робіт, які підвищують продуктивність і ефективність управлінської праці в області якості;
- кадрів управління якістю – керівників, фахівців, допоміжного персоналу [8, с.56].

Метою управління якістю ресторанних послуг є вдосконалення форм і методів процесу управління, спрямованого на поліпшення якості та забезпечення сталого конкурентного статусу підприємства. Для досягнення цієї мети адміністрація ресторану повинна забезпечити організацію всіх органів управління і підрозділів ресторану, скоординовану на створення системи управління якістю. Управління якістю послуг має передбачати вивчення ринку послуг гостинності, проведення маркетингових досліджень відповідно до яких поліпшення якості послуг ресторану має здійснюватися відповідно потреб споживачів

Якістю послуги можна управляти тільки при розумінні того, як відбувається її оцінка споживачем, і які фактори залучені в оціночний процес. Керуючи якістю обслуговування в ресторані, головне завдання – задовольнити потреби клієнта і виправдати його сподівання. При розгляді проблеми управління якістю послуг, що проводяться з точки зору ресторану виділяють три фази [13, с. 72]:

1. Перед присутність гостя;
2. Присутність;
3. Пост присутність.

Перша фаза передбачає тільки непрямі контакти між гостем і підприємством (оголошення, усні рекомендації, отримання інформації про ресторан з преси, візуальне спостереження зовнішнього вигляду ресторану, резервування столу). На цій основі у споживача формується рішення, чи варто відвідувати даний ресторан.

Друга фаза являє собою фізичне входження в процес обслуговування: замовлення харчування, очікування обслуговування, пропозиція додаткових послуг. Даний етап вважається найрезультативнішим.

Третя фаза характеризується тим, що після закінчення візиту в ресторан між гостем і продавцем послуги триває ряд контактів (вручення візитної картки, рахунки, маленького меню, листівки або проспекту підприємства), які нагадують про відвідування ресторану [7, с. 43].

У науковій літературі визначають п'ять найбільш суттєвих критеріїв якості наданих послуг (рис. 2).

На сьогоднішній день багато компаній визначають якість як відповідність стандартам і нормативам. На наш погляд, даний підхід можна застосовувати лише на операційному рівні надання послуг. Якість як стратегічна мета змінюється в міру зміни потреб клієнтів.

Організація повинна не тільки надавати послуги, краще за інших відповідно до потреб клієнтів, але і розробити таку пропозицію, яку при необхідності можна модифікувати або повністю змінити.

Для підвищення якості послуг та обслуговування в ресторані можна запропонувати такі рекомендації:

1. Розробити стандарт і стежити за його дотриманням. Керівництво процесами контролю за якістю обслуговування на основі даного стандарту, визначення того, наскільки технологічний процес обслуговування і обладнання мають достатні можливості при задоволенні вимог до якості за допомогою дослідження технологічної характеристики, складання і аналізу контрольної карти і інших статистичних даних.



Рис. 2. Портфель критеріїв та показників якості послуг

2. Формувати цілі і завдання в галузі забезпечення якості для співробітників, висвітлювати інформації за якістю в загальнодоступному місці і в кожному структурному підрозділі, роз'яснювати її співробітникам і створювати з боку керівництва умови для її реалізації, перевірки розуміння працівниками своїх ролей при забезпеченні якості послуг в ресторані.

3. Навчати співробітників. Проводити ознайомлення новоприйнятих на роботу співробітників з положенням системи якості послуг, постійно підвищувати професійну майстерність співробітників, підвищувати рівень їхнього професіоналізму.

4. Стимулювати персонал. Мотивовані, прихильні і залучені співробітники відчувають відповідальність за власний результат і прагнуть брати участь і вносити свій вклад в постійне поліпшення діяльності підприємства. Однак, вдосконалення форм і методів організації та підвищення культури виробництва і обслуговування, як і будь-яке нововведення, може сприйматися працівниками підприємства негативно. А так як співробітники на кожному рівні становлять основу організації, і їхнє повне залучення дозволяє використовувати здатність співробітників на користь організації, необхідно розробити положення про преміювання, ввести сучасні методи преміювання менеджерів і надбавки співробітникам при виконанні планів.

5. Регулювати штат і фонд оплати праці з урахуванням сезонності робіт. У зв'язку з тим, що в ресторани присутній фактор сезонності, то протягом року існують місяці з різними темпами завантаження. У такі місяці як червень, липень і серпень завантаження ресторану мінімальна і навантаження на співробітників знижуються. І, навпаки, в інші місяці спостерігаються різкі тенденції збільшення відвідуваності ресторану, не вистачає робочої сили. У сезони високого завантаження планується заточити додатковий штат, в період, коли відвідуваність падає, необхідність в утриманні такого штату зникає.

6. Організувати постійну роботу зі споживачами (облік і аналіз претензій і побажань, вивчення попиту на послуги, що надаються), прийняти запобіжні дії і керувати ними з метою попередження незадоволеності споживачів.

7. Підвищувати рівень комфорту і покращувати загальну обстановку. Так як крім задоволення своїх потреб в їжі, відвідувачі прагне отримати позитивні емоції, необхідно також приділити велику увагу оформленню, чистоті приміщень, меблів та обладнання.

Висновки. Таким чином, з урахуванням того факту, що в даний час саме якість розглядається як фактор, який є найважливішою силою, що веде до організаційного успіху і росту компанії, запропоновані заходи будуть сприяти досягненню подальших позитивних результатів в діяльності ресторану.

Список використаних джерел

1. Антонюк, І. Ю. Організація ресторанного господарства. Ч. 1 [Текст]. – 2016. – 178 с.: іл.
2. Антонова В. А. Ресторанный бизнес: организационно-экономический механизм управления развитием в торгово-производственном комплексе [Текст] : монографія / Антонова В. А. – Харьков : Мезина В. В., 2017. – 385 с. : рис., табл.
3. Афанасьєва О. П. Основи маркетингу в підприємствах ресторанного господарства [Текст] : навч.-метод. посіб. / О. П. Афанасьєва, О. В. Жегус, М. В. Михайлова ; Харків. держ. ун-т харчування та торгівлі, [Каф. маркетингу і комерц. діяльності]. – Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2016. – 181 с. : рис., табл.
4. Барна М. Ю. Лідерство в управлінні персоналом підприємств ресторанного господарства: теоретико-методичні та практичні аспекти [Текст] : монографія / Барна М. Ю., Бабенко О. М. . – Львів : Растр-7, 2018. – 265 с. : рис., табл.
5. Безродна С. М. Управління якістю : навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей / Безродна С. М. – Чернівці: ПБКФ «Технодрук», 2017. – 174 с.
6. Бурбела О.В. Управління якістю продукції як інструмент формування конкурентних переваг підприємства/ О.В.Бурбела, Ю.О.Шалагай, О.О.Захараш // Економічний простір.- 2015.-№ 48/1.- С.197-203.
7. Давидова О. Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві [Текст] : підруч. / О. Ю. Давидова ; Харків. держ. ун-т харчування та торгівлі. – Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2018. – 487 с. : рис., табл.
8. Давидова О. Ю. Організація в ресторанному господарстві (виробництво) [Текст] : підручник / О. Ю. Давидова, Н. В. Полстяна ; Харків. держ. ун-т харчування та торгівлі. – Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2017. – 330 с. : рис., табл.
9. Заплотинський Б.А., Тупкало В.М. Управління якістю. Навчально-методичний посібник. – К.: ННІМП ДУТ, 2015. – 168 с.
10. Іванова Л. О. Маркетинг послуг [Текст] : навч. посіб. / Іванова Л. О., Семак Б. Б., Вовчанська О. М. ; Центр. спілка спожив. т-в України, Львів. торг.-екон. ун-т. – Львів : Вид-во Львів. торг.-екон. ун-ту, 2018. – 507 с. : рис., табл.
11. Організація ресторанного господарства [Текст] : метод. вказівки до практ. робіт для студентів напряму підгот. 6.140101 «Готельно-ресторанна справа» (ден. і заоч. форми навчання) / Укоопспілка, Львів. комерц. акад. ; [уклад. Ошипок І. М.]. – Львів : Вид-во Львів. комерц. акад., 2015. – 47 с. : рис., табл.
12. Основи готельно-ресторанної справи [Текст] : навч. посіб. / [Н. І. Данько та ін. ; за заг. ред. А. Ю. Парфінєнка] ; Харків. нац. ун-т ім. В. Н.
13. Сусол Н. Я. Організація виробничої діяльності в закладах ресторанного господарства [Текст] : навч. посіб. / Н. Я. Сусол. – Львів : Галицька Видавнича Спілка, 2015. – 315 с. : рис., табл.
14. Управління якістю продукції та послуг в готельно-ресторанному господарстві [Текст] : тест. завдання для студентів напряму підгот. 6.140101 «Готельно-ресторанна справа» (ден. та заоч. форм навчання) / Укоопспілка, Львів. комерц. акад. ; [уклад. Ошипок І. М.]. – Львів : Вид-во Львів. комерц. акад., 2015. – 31, [1] с.
15. Язіна В. А. Управління готельно-ресторанним господарством України [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.03 / Язіна Вікторія Анатоліївна ; Причорномор. НДІ економіки та інновацій. – Одеса, 2018. – 20 с. : рис., табл.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора
БОСОВСЬКОЇ М. В.

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив	Код рядка	01.01. 2017	01.01. 2018	01.01. 2019	01.01. 2020
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи	1000				
первісна вартість	1001	2,0	2,0	2,0	2,0
накопичена амортизація	1002	2,0	2,0	2,0	2,0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1,0	1,0	1,0	1,0
Основні засоби	1010	9 100,0	9 223,0	10 952,0	11 318,0
первісна вартість	1011	20 824,0	20 947,0	23 201,0	24 032,0
знос	1012	11 724,0	11 724,0	12 249,0	12 714,0
Інвестиційна нерухомість	1015				
Довгострокові біологічні активи	1020				
Довгострокові фінансові інвестиції:					
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030				
інші фінансові інвестиції	1035				
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040				
Відстрочені податкові активи	1045				
Гудвіл	1050				
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065				
Інші необоротні активи	1090	138,0	68,0	44,0	51,0
Усього за розділом I	1095	9 239,0	9 292,0	10 997,0	11 370,0
II. Оборотні активи					
Запаси, всього:	1100		0,0	0,0	0,0
Виробничі запаси	1101				
Незавершене виробництво	1102				
Готова продукція	1103				
Товари	1104				
Поточні біологічні активи	1110				
Векселі одержані	1120				
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	354,0	461,0	565,0	841,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками:					
за виданими авансами	1130				
з бюджетом	1135	120,0	125	1	1
у тому числі з податку на прибуток	1136				
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	248,0	430	243	219
Поточні фінансові інвестиції	1160				
Гроші та їх еквіваленти	1165	63,0	82,0	19,0	2,0
Витрати майбутніх періодів	1170				
Інші оборотні активи	1190	544,0	351,0	189,0	179,0
Усього за розділом II	1195	1 329,0	1 449,0	1 017,0	1 242,0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття					
Баланс	1300	10 568,0	10 741,0	12 014,0	12 612,0

Продовження додатку Б

Пасив	Код рядка	01.01. 2017	01.01. 2018	01.01. 2019	01.01. 2020
I. Власний капітал					
Зареєстрований капітал	1400	1 418,0	1 418,0	1 418,0	1 418,0
Капітал у дооцінках	1405				
Додатковий капітал	1410	6 310,0	6 310,0	6 310,0	6 310,0
Резервний капітал	1415	69,0	69,0	69,0	69,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 415,0	1 271,0	299,0	2 285,0
Неоплачений капітал	1425				
Вилучений капітал	1430				
Усього за розділом I	1495	9 212,0	9 068,0	8 096,0	10 082,0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення					
Відстрочені податкові зобов'язання	1500				
Довгострокові кредити банків	1510				
Інші довгострокові зобов'язання	1515				
Довгострокові забезпечення	1520				
Цільове фінансування	1525				
Усього за розділом II	1595	0,0	0,0	0,0	0,0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення					
Короткострокові кредити банків	1600				
Поточна кредиторська заборгованість за:					
довгостроковими зобов'язаннями	1610				
товари, роботи, послуги	1615	870,0	772,0	1 627,0	1 486,0
розрахунками з бюджетом	1620	78,0	340,0	397,0	453,0
у тому числі з податку на прибуток	1621				
розрахунками зі страхування	1625	85,0	85,0	121,0	164,0
розрахунками з оплати праці	1630	29,0	47,0	59,0	128,0
за розрахунками з учасниками	1640		1,0		
Поточні забезпечення	1660				
Доходи майбутніх періодів	1665				
Інші поточні зобов'язання	1690	294,0	428,0	1 714,0	299,0
Усього за розділом III	1695	1 356,0	1 673,0	3 918,0	2 530,0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття					
Баланс	1700	10 568,0	10 741,0	12 014,0	12 612,0

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Стаття	Код рядка	2017	2018	2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	19 301,0	13 256,0	14 154,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	14 784,0	12 587,0	13 488,0
Валовий:				
прибуток	2090	4 517,0	669,0	666,0
збиток	2095			
Інші операційні доходи	2120	29,0	1 461,0	45,0
Адміністративні витрати	2130	4 423,0	1 402,0	1 135,0
Витрати на збут	2150	8,0	103,0	113,0
Інші операційні витрати	2180			
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	2190	115,0	625,0	-537,0
збиток	2195			
Дохід від участі в капіталі	2200			
Інші фінансові доходи	2220			
Інші доходи	2240	23,0	5,0	2 698,0
Фінансові витрати	2250			
Втрати від участі в капіталі	2255			
Інші витрати	2270	35,0	42,0	1,0
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток	2290	103,0	588,0	2 160,0
збиток	2295			
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	2,0	134,0	174,0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305			
Чистий фінансовий результат:				
прибуток	2350	101,0	454,0	1 986,0
збиток	2355			
Стаття	Код рядка	2016	2017	2018
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400			
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405			
Накопичені курсові різниці	2410			
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415			
Інший сукупний дохід	2445			
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450			
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455			
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460			
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	101,0	454,0	1 986,0
Стаття	Код рядка	2016	2017	2018
Матеріальні затрати	2500	317,0	450,0	525,0
Витрати на оплату праці	2505	9 568,0	7 664,0	7 860,0
Відрахування на соціальні заходи	2510	2 105,0	1 686,1	1 729,2
Амортизація	2515	535,0	599,0	629,0
Інші операційні витрати	2520	6 247,0	5 899,0	4 662,0
Разом	2550	18 772,0	16 298,1	15 405,2
Стаття	Код рядка	2016	2017	2018
Середньорічна кількість простих акцій	2600			
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605			
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610			
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615			
Дивіденди на одну просту акцію	2650			