

ЗМІСТ

ВСТУП 3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ 6

1.1. Концептуальні та праксеологічні основи управління якістю послуг в ресторанному бізнесі 6

1.2. Методичні підходи до оцінки якості послуг суб'єкта ресторанного бізнесу 17

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності управління якістю послуг 27

Висновки до розділу 1 35

РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЮЧОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ДИСКО-БАРУ «STRELKA», М. КИЇВ 37

2.1. Оцінка економічних передумов забезпечення якості послуг в підприємстві 37

2.2. Дослідження структурних елементів діючої системи управління якістю в диско-барі 48

2.3. Оцінка рівня якості послуг суб'єкта ресторанного бізнесу 57

2.4. Дослідження ефективності системи управління якістю підприємства 68

Висновки до розділу 2 76

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ДИСКО-БАРУ «STRELKA», М. КИЇВ 77

3.1. Розроблення комплексної інтегрованої системи управління якістю послуг підприємства 77

3.2. Обґрунтування заходів щодо підвищення рівня якості послуг у підприємстві 85

3.3. Економічна оцінка запропонованих заходів 97

Висновки до розділу 3 103

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 105

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 108

ДОДАТКИ 116

ВСТУП

Актуальність теми. Серед багатьох економічних та соціальних проблем, які вирішуються у суспільстві, проблема якості набуває особливого значення, в ній знаходить відображення ефективність виробництва, ступінь задоволення потреб споживачів, розвиток зовнішньоекономічних зв'язків.

Відродження та розвиток економіки України невід'ємно пов'язані з підвищенням конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, насиченням споживчого ринку продукцією та послугами високої якості. При цьому стратегічну роль відіграють підприємства ресторанного господарства, які в Україні на сьогоднішні вважаються одними із найбільш перспективних і успішно розвинених напрямків бізнесу. Виробництво продукції та надання послуг високої якості сприяє зниженню витрат на виробництво та їх надання, економії суспільної праці, кращому використанню сировинних ресурсів, більшій ефективності виробництва. Забезпечення та підвищення якості продукції та послуг підприємств ресторанного господарства є складною проблемою, яка включає технічні, економічні, соціальні, політичні та правові аспекти.

Управління якістю являє собою науковий напрямок, що вивчає теорію та практику управління застосовано до сфери якості. Предмет його дослідження – сукупність теоретичних, методичних та практичних питань управління якістю продукції та послуг. Особливої уваги слід приділяти управлінню якістю як найважливішому елементу забезпечення конкурентоспроможності продукції та послуг підприємства ресторанного господарства. Особлива роль належить організації управління якістю на підприємстві ресторанного господарства, створенню та впровадженню систем управління якістю, аспектам економічного управління якістю на підприємстві, сучасним інструментам та технологіям забезпечення якості на підприємствах ресторанного господарства. Сказане вище визначає актуальність та необхідність проведення ґрунтовних досліджень наукової проблематики управління якістю послуг ресторанів.

Аналіз досліджень за темою. В сучасних умовах якості продукції та виступає основою конкурентоспроможності підприємства, тому вивченням цього питання займалися багато дослідників, а саме: розгляду змісту категорії якості приділяли увагу зарубіжні і вітчизняні вчені: Бастрикін Д. В., Євсейчев А. І., Науменко О.М., Гура Т.В., Ковширко В.С., Нижегородов Е. В., Румянцев Е. К., Сизикин А. Ю., Торбина О. І., Басовський Л.Е. та інші. Проблему якості послуги вивчали вітчизняні та закордонні науковців, такі як: П'ятницька Н.О., П'ятницька Г. Т., Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. та інші. Але в сучасних умовах виникає необхідність пошуку та розроблення нових форм і методів управління якістю послуг в ресторанному бізнесі, подолання безсистемності управління, формування систем управління якістю ресторанних послуг.

Мета і завдання дослідження. Мета дипломної роботи полягає у дослідженні теоретичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізму управління якістю послуг підприємств ресторанного господарства в Україні. Досягнення мети передбачає формування та вирішення наступних завдань:

- дослідити концептуальні та праксеологічні основи управління якістю послуг в ресторанному бізнесі;
- вивчити методичні підходи до оцінки якості послуг суб'єкта ресторанного бізнесу;
- вивчити методичні підходи до оцінки ефективності управління якістю послуг;
- визначити показники оцінки економічних передумов забезпечення якості послуг в підприємстві;
- здійснити дослідження структурних елементів діючої системи управління якістю в диско-барі;
- провести оцінку рівня якості послуг суб'єкта ресторанного бізнесу;
- здійснити дослідження ефективності системи управління якістю підприємства;

- розробити комплексну інтегровану систему управління якістю послуг підприємства;
- обґрунтувати заходи щодо підвищення рівня якості послуг у підприємстві;
- здійснити економічну оцінку запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління якістю послуг диско-бару «Strelka».

Предметом дослідження є система управління якістю послуг диско-бару «Strelka».

Методи дослідження. В роботі використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи досліджень. Для уточнення понятійного апарату, систематизації факторів, що впливають на якість послуг, визначення змісту механізму управління якістю, обґрунтування системи управління якістю послуг ресторану та оцінки її ефективності використовувалися методи історичного та логічного підходу, аналізу та синтезу, діалектичного підходу до пізнання економічних явищ, методи наукової абстракції, аналізу та синтезу, систематизації та узагальнення. Аналіз та оцінка системи управління якістю послуг ресторану здійснювались на основі статистичного, аналітичного та коефіцієнтного аналізу.

Інформаційною базою для досліджень стали: офіційна інформація Державної служби статистики України, дані статистичної та фінансової звітності диско-бару «Strelka», дані мережі Internet, власні аналітичні розрахунки. Обробка даних здійснювалась за допомогою сучасних інформаційних технологій.

Практичне значення одержаних результатів дослідження. Розроблені в роботі пропозиції, доведені до практичної реалізації, сприятимуть вдосконаленню системи управління якістю послуг диско-бару «Strelka». В роботі здійснено економічне обґрунтування ефективності заходів з впровадження автоматизованої системи управління якістю послуг.

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

1.1. Концептуальні та праксеологічні основи управління якістю послуг в ресторанному бізнесі

В сучасних нестабільних соціально-економічних умовах вітчизняні суб'єкти господарювання не здатні повною мірою вести боротьбу за розширення внутрішнього та зовнішнього ринків збуту продукції. Головною причиною такого становища слід вважати недостатньо високу якість продукції та послуг, порівняно з розвиненими країнами світу. Враховуючи посилення євроінтеграційних процесів в Україні та зниження тарифного захисту внутрішнього національного ринку, проблема забезпечення міжнародного рівня якості стає визначальною. Отже, якість продукції та надання послуг стали основою конкурентоздатності вітчизняних підприємств у трансформаційний період, а тому раціонально розроблена стратегія управління якістю продукції та наданням послуг дає можливість забезпечити сталий розвиток підприємства і зростання його міжнародної конкурентоспроможності [15, с.226].

У сучасних умовах розвитку економіки, якість – це загальна сукупність характеристик продукції (послуги, роботи), що відносяться до маркетингу, розробки, виробництва і технічного обслуговування, за допомогою яких продукція (послуга, робота) при своєму використанні задовольнить потреби споживача у кожній із сфер його життєдіяльності за ціну, яку він може собі дозволити [41, с.83].

В уніфікованих стандартах ІСО 9000:2005 якість трактується як ступінь відповідності сукупності властивих характеристик (відмітних властивостей) вимогам (потребам або очікуванням, які встановлені, зазвичай передбачаються або є обов'язковими) [22, с.71].

Відомий український науковець О.В. Жадан зі співавторами вважають

якість складною економічною категорією, яка стає актуальною в процесі вибору механізму задоволення споживчих потреб, при оцінюванні кінцевих результатів виробничо-господарських та сервісних процесів або окремих їх операцій, при наданні послуг і формуванні стратегії розвитку, резервів зростання ефективності [22, с.15].

В.О. Кислицин пропонує загальне розуміння якості, як категорії, що виражає суттєву визначеність об'єкта, завдяки якій він є саме те, а не інше. Якість - об'єктивна й узагальнююча характеристика об'єктів, що виявляється в сукупності їх властивостей [35, с.10].

А.В. Вакуленко вважає, що у сучасній економічній ситуації, якість - передумова для існування підприємств та необхідна умова довгострокового їх виживання, яке відбувається під впливом певних факторів [11, с.26].

Вважаємо, що якість слід розглядати, як важливий елемент процесу задоволення потреб споживача, що забезпечує високий рівень задоволення вимог покупців, і відповідно, до запланованого фінансового результату. Вважаємо якість вирішальним чинником конкурентоспроможності, ефективності й надійності суб'єктів господарювання.

Згідно з ІСО 9000:2005, послуга – це результат щонайменше однієї дії, обов'язково здійсненої при взаємодії постачальника і споживача. Послуга є результатом взаємодії виконавця і його засобів праці із замовником [56, с.34].

Термін «якість послуги» тлумачать по-різному. Найпоширенішим є визначення Міжнародного стандарту ІСО 8402-94 «Управління якістю і забезпечення якості. Словник», згідно з яким «якість послуги» - це сукупність характеристик послуги, які надають їй здатність задовільняти обумовлені або ймовірні потреби» [17, с.45].

У МС ІСО 8402-94 термін «якість обслуговування» тлумачиться як сукупність характеристик процесу і умов обслуговування, які забезпечують задоволення встановлених або ймовірних потреб споживача [17, с.47].

Завдання підвищення якості послуг є довготерміновим і безперервним, тому що їх рівень не може бути постійною величиною, але на кожному етапі

якість послуг має бути оптимальною, тобто максимально задовольняти потреби споживача при економічно обґрунтованих витратах на її досягнення. В умовах глобалізації ринку проблема якості є актуальною для всіх сервісних підприємств, тому що тільки послуга високої якості може бути конкурентоспроможною [72, с.332].

Якість послуг визначається технологічними вимогами до виконання відповідної операції, часом очікування в черзі, комфортністю отримання послуги, зручністю інформаційного обслуговування клієнтів, регіональними характеристиками мережі обслуговування тощо. В умовах перевищення пропозиції ситуація повинна змінитися докорінно - якість виходить на перший план, тобто стає дієвим фактором конкурентоспроможності підприємства.

До важливих характеристик послуги, які забезпечують її здатність задовольняти відповідні потреби, відносять наступні (рис. 1.1):

Найважливіші характеристики послуги, як основа для формування їх якості	
Надійність	- визначається як здатність персоналу дійсно надати обіцяну послугу;
Завбачливість	- готовність допомогти клієнту і без затримки надати послугу;
Насправді клієнт не завжди правий	- якщо заклад ресторанного господарства буде це доводити, то втратить клієнта;
Довірливість	- вміння персоналу викликати довіру;
Доступність	- легкість налагодження стосунків з персоналом обслуговування;
Комунікативність	- здатність забезпечити таке обслуговування, яке виключить непорозуміння між персоналом і клієнтами завдяки тому, що необхідна інформація буде надаватися клієнтам вчасно і без додаткового прохання з їхнього боку;
Уважне ставлення	- індивідуальне обслуговування та уважність, які підприємство проявляє до клієнта.

Рис. 1.1. Найважливіші характеристики послуги, як основа для формування їх якості

Джерело: складено за [45, с.61]

Надійність визначається як здатність персоналу дійсно надати обіцяну послугу. Із забезпечення надійності повинна починатися розробка програми якісного сервісу. Основою надійності є компетентність персоналу обслуговування. Знівелювати некомпетентність персоналу не допоможуть ні великі витрати на реконструкцію закладу ресторанного господарства, ні привітне обслуговування клієнтів [45, с.61].

Завбачливість - готовність допомогти клієнту і без затримки надати послугу. Під час обслуговування часто виникають нетипові ситуації або ж у клієнтів з'являються особливі бажання. Тоді оцінюється здатність підприємства знайти неординарне та ефективне вирішення, спроможність персоналу швидко реагувати на такого роду проблеми.

Насправді клієнт не завжди правий. Але, якщо заклад ресторанного господарства буде це доводити, то втратить клієнта. Залучити ж нового складніше і дорожче. Дослідження Міжнародної асоціації обслуговування клієнтів підтверджують, що завоювання нового клієнта коштує в п'ять разів дорожче, ніж збереження старого.

Довірливість - вміння персоналу викликати довіру. Для створення довірливості важливо акцентувати увагу на зовнішніх ознаках, яким споживачі довіряють найбільше. Добре організований інтер'єр ресторану, чистота приміщень, охайний вигляд привітних працівників - усе це зовнішні критерії якості обслуговування, за якими клієнти доходять висновку про те, що в цьому закладі ресторанного господарства все гаразд і йому можна довіряти.

Доступність - легкість налагодження стосунків з персоналом обслуговування [45, с.62].

Комунікативність - здатність забезпечити таке обслуговування, яке виключить непорозуміння між персоналом і клієнтами завдяки тому, що необхідна інформація буде надаватися клієнтам вчасно і без додаткового прохання з їхнього боку.

Уважне ставлення - індивідуальне обслуговування та уважність, які підприємство проявляє до клієнта. Особлива цінність цієї характеристики

якості послуги пояснюється тим, що кожен клієнт має особисті потреби, які відрізняються від потреб інших людей. Надаючи послуги, слід показувати, що конкретний клієнт є для закладу особливим, що його індивідуальні потреби будуть враховані.

Для закладів ресторанного господарства вирішальне значення має те, що і як потенційний споживач розуміє під якістю послуг. Оцінюючи якість послуги, споживач порівнює те, що отримав, з тим, що він очікував отримати. Очікувана послуга - це очікувана якість [45, с.62].

Сприйняття споживачем якості послуги можна розглядати як єдність трьох складових в системі ресторанного господарства: базової якості, необхідної якості, і бажаної якості (рис. 1.2).

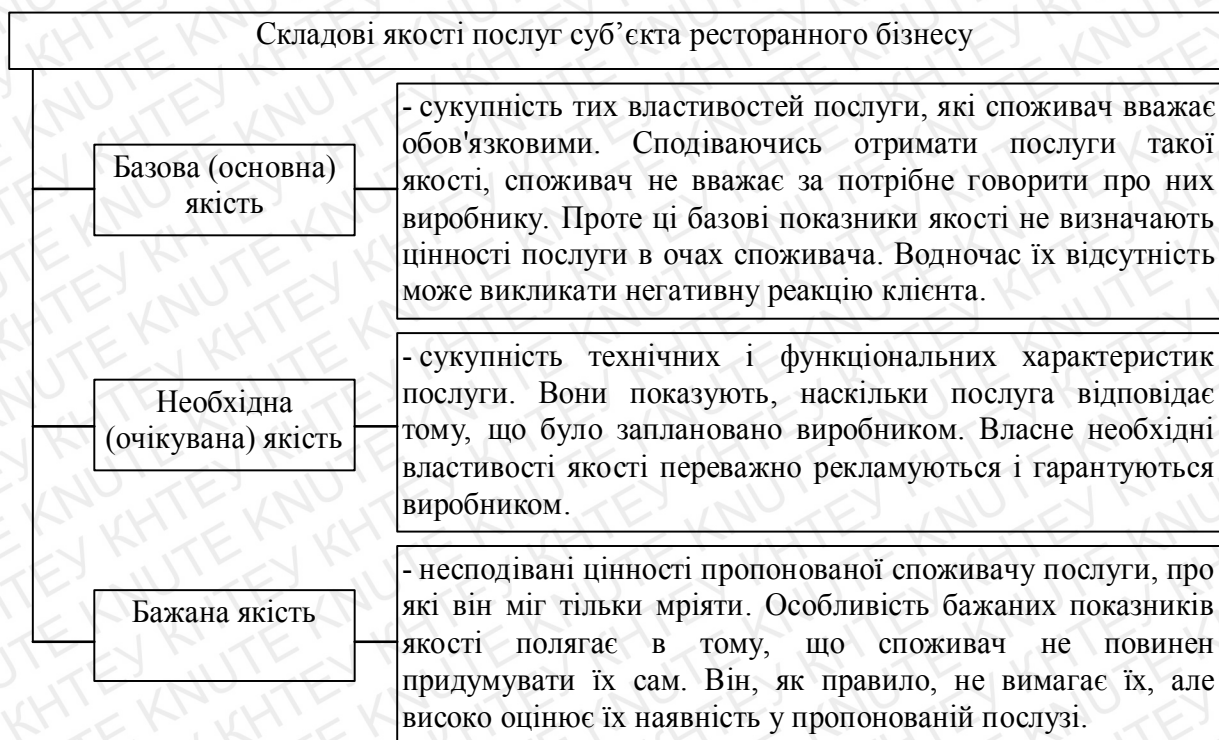


Рис. 1.2. Складові якості послуг суб'єкта ресторанного бізнесу

Джерело: складено за [13, с.337]

Враховуючи вищенаведене, структура поняття «якість послуги» формується як комплекс поєднань якості та послуги, що складається з наступних частин [13, с.338]:

- якість потенціалу (технічна якість);

- якість процесу (функціональна якість);
- якість культури (соціальна якість).

Якість потенціалу, або технічна якість, складається з критеріїв, що стосуються виробничого стану закладів ресторанного господарства. Це якість страв, якість оформлення залу тощо.

Функціональна якість - це якість процесу надання послуги харчування, за якого відбувається безпосередня взаємодія з персоналом.

Соціальна якість - це якість культури, яка формується поведінкою працівників закладу ресторанного господарства, їх ставленням до гостей. Важливими критеріями соціальної якості є товариськість, чуйність і люб'язність персоналу [29, с.79].

Попит та пропозиція є основними економічними категоріями ринку, від співвідношення яких залежить ступінь задоволення запитів споживачів товарів і послуг. Потреби людини як істоти породжені самою організацією, оскільки без безперервного задоволення різноманітних потреб життєдіяльність людей неможлива. Вони є першоосною, що спонукає індивідуума до діяльності для задоволення тієї або іншої потреби. Якість послуги з точки зору споживача, безпосередньо визначається процесами, а також діями, пов'язаними з заходами, що виконуються за результатами зворотного зв'язку з якості послуг і сприяють поліпшенню якості останніх, а саме [48, с.72]:

- оцінюванням наданої постачальником послуги;
- оцінюванням отриманої послуги споживачем;
- перевірками якості реалізації всіх процесів системи якості та їхньої ефективності.

Якість продукції та послуг ресторанного господарства формується ще на стадії розробки певного виду продукції та закладається в нормативно-технічну документацію. Забезпечення заданого рівня якості продукції залежить, насамперед, від сформульованих у нормативно-технічній документації вимог до якості продукції, якості первинної сировини, досконалості рецептури й технології, дотримання технологічної дисципліни, рівня технічної оснащеності

виробництва, кваліфікації кадрів, організації виробництва, ефективності контролю якості продукції на всіх стадіях виробництва.

Забезпечення якості продукції включає в себе взаємопов'язані і взаємозалежні стадії та операції - від приймання сировини до зберігання та реалізації готової продукції.

Якість продукції - це сукупність властивостей продукції, що обумовлюють її придатність задовольняти певні потреби відповідно до свого призначення. Техніко-економічне поняття «якість продукції» охоплює властивості продукції, пов'язані з можливістю задоволення продукцією певних суспільних або особистих потреб відповідно до її призначення [63, с.45].

Якщо керуватися стандартним визначенням і враховувати специфіку продукції ресторанного господарства, під якістю продукції ресторанного господарства варто розуміти сукупність властивостей продукції, що обумовлюють її придатність для забезпечення нормальної життєдіяльності людського організму, тобто задоволення фізіологічних потреб людини в їжі й енергії з урахуванням правил раціонального харчування. Продукція ресторанного господарства має чимало властивостей, які можуть проявлятися під час її створення і споживання - розробки, виробництва, зберігання, транспортування, використання [63, с.46].

Досягнення і підтримка певного рівня якості в рамках організації ресторанного бізнесу залежить від системного та процесного підходів до управління якістю, покликаних забезпечити розуміння і задоволення потреб замовника. Досягнення певного рівня якості робить необхідним дотримання принципів якості на всіх рівнях в організації, а також постійний аналіз і поліпшення, створення системи управління якістю. Остання заснована на зворотному зв'язку сприйняття замовниками послуг, що надаються рестораном.

Успішне здійснення управління якістю на етапі надання послуги суб'єкта ресторанного бізнесу створює значні можливості для [60, с.116]:

- поліпшення виконання послуги та задоволення вимог замовника;
- підвищення продуктивності, ефективності та скорочення витрат;

– розширення ринку.

Для досягнення цих переваг в системі якості послуг суб'єкта ресторанного бізнесу повинні також враховуватися аспекти людського фактора, залученого для надання послуги, за допомогою [74, с.183]:

- управління соціальними процесами, пов'язаними з наданням послуги;
- розгляду взаємодії людей як однієї з вирішальних складових частин якості послуг;
- визнання важливості сприйняття образу, що виникла у замовника про організацію, культуру і виконанні послуги;
- розвитку умінь і здібностей персоналу;
- стимулювання зацікавленості персоналу в підвищенні якості і задоволенні очікувань замовника.

У ресторанному бізнесі не може бути обмежень. При виборі основних і додаткових послуг необхідно керуватися логікою і робити так, щоб гості могли отримати максимальну кількість послуг саме у цьому ресторані. Якщо ця умова буде виконана, то прохідність просто не може не збільшитися. Однак важливо, щоб ніщо не суперечило загальній атмосфері і все в ресторані знаходилося в гармонії один з одним [87, с.100].

Перед тим як визначати асортимент пропозицій, необхідно дослідити переваги відвідувачів і зрозуміти, чи зможуть нормально співіснувати основні та додаткові послуги. Пропозиції другої групи повинні бути природним продовженням базової концепції.

Для розробки системи якості послуг в ресторані доцільно використовувати концепцію загального управління якістю, так як це філософія організації, яка заснована на прагненні до якості та практиці управління, що призводить до загальної якості. Звідси якість – це не те, що доводиться відслідковувати або додавати на якомусь етапі виробничого процесу, це сама сутність організації.

Основними цілями концепції загального управління якістю послуг ресторану є [81, с.104]:

- орієнтація підприємця на задоволення поточних і потенційних запитів

споживачів;

- зведення якості в ранг мети підприємництва;
- оптимальне використання всіх ресурсів організації.

В процесі впровадження цілями концепції загального управління якістю послуг ресторану необхідно дотримуватись наступних вимог [72, с.487]:

1. Залучення вищого керівництва: стратегія якості в ресторані повинна передбачати постійну, безперервну і особисту участь вищого керівництва (керівника) ресторану в питаннях, пов'язаних з якістю. Це одне з основних і обов'язкових умов успішного впровадження системи управління якістю, що є запорукою успішної роботи ресторану в питаннях забезпечення якості.

2. Акцент на споживача: фокусувати всю діяльність закладу на потреби та побажання як зовнішніх, так і внутрішніх споживачів, тобто надавати послуги для відповідного сегменту споживачів даного ресторану, з визначенням їх потреб.

3. Залучення в роботу всього персоналу: забезпечувати можливості для реальної участі кожного в процесі досягнення головної мети – задовольняти запити споживача, спеціальні тренінги для персоналу і підвищення кваліфікації персоналу, який надає послуги.

4. Увага процесам: фокусувати увагу на процесах, розглядаючи їх як оптимальну систему досягнення головної мети – максимізацію цінності продукту для споживача і мінімізацію його вартості як для споживача, так і виробника. Необхідно підтримувати якість на всіх етапах надання послуг (від розроблення до реалізації і перевірки).

5. Постійне поліпшення: постійно і безперервно покращувати якість послуги. Необхідно впроваджувати нові і більш конкурентні послуги, або вносити в них специфічну відмінність, щоб ресторан мав велику кількість споживачів і був конкурентним.

6. Базування рішень на фактах: базувати всі рішення закладу тільки на фактах, а не на інтуїції або досвіді її працівників. Проводити дослідження, збирати і аналізувати інформацію необхідно для розвитку ресторану

(наприклад, тенденції в розвитку ресторанного господарства, запити споживачів тощо) [72, с.488].

Під час розробки системи якості послуг в ресторані необхідно дотримуватися принципів системи якості, які включають такі аспекти [29, с.16]:

1. Орієнтація на замовника. Ресторану необхідно вивчити попит з метою повного розуміння потреб і очікувань споживача в відношенні до послуг і цін на них. Заклад повинен намагатися дізнатися думку своїх споживачів і потім за допомогою «зворотного зв'язку» виконати коректування параметрів якості послуг з метою його поліпшення для споживача.

2. Лідерство керівника. Керівник повинен включити аспекти якості в цілі закладу і підтримувати діяльність фінансуванням якості, моральними стимулами і можливостями ресурсів керівництва. Якщо керівник не буде демонструвати своїми діями, що якість важлива, то персонал не буде вважати питання якості одним з головних критеріїв в оцінці їх роботи зі сторони керівництва їх увага до неї буде ослаблена. Таким чином, стратегія якості повинна базуватися на безпосередній участі вищого керівництва в забезпеченні якості, тоді вона буде успішною.

3. Залучення працівників. Кожен працівник повинен усвідомлювати себе частиною закладу і направляти свою діяльність на забезпечення високого рівня послуг, допомагати пошуку можливостей поліпшення, підвищувати професіоналізм і здійснювати діяльність колективно. При повній замученості працівників досягається потужний ефект, при якому сукупний результат колективної роботи істотно перевершує суму результатів окремих виконавців.

4. Процесний підхід. Процес – це організована діяльність. В ресторанні необхідно розробити організаційну структуру, в якій кожен відділ буде відповідати за процес і його поліпшення. Щоб реалізувати принцип процесного підходу для надання додаткових послуг (процес) в ресторані необхідно [29, с.17]:

- визначити процес досягнення бажаного результату;
- встановлення і вимірювання «входу» та «виходу» процесу;

- узгодити процес з функціями організації;
- оцінити можливі ризики;
- чітко розподілити повноваження, відповідальність і підзвітність в управлінні процесом;
- визначити внутрішніх і зовнішніх споживачів і постачальників, інших учасників процесу;
- сконцентрувати увагу в процесі прийняття рішення на етапах процесу, потоках, засобах виміру, потреб в навчання, обладнанні, методології, інформації, матеріалах і інших ресурсах, необхідних для досягнення бажаного результату.

Наступне, що є необхідним – оптимізація використання ресурсів в кожному виділеному процесі, що базується на суворому контролі за використанням всіх видів ресурсів та пошуку можливостей для зниження витрат на надання послуг.

5. Системний підхід до управління. Ресторану необхідно об'єднати процеси створення послуг з процесами, які дозволяють відстежити відповідність продукції або послуги потребам замовника.

6. Постійне поліпшення – пошук шляхів удосконалення. Ресторан повинен відстежувати проблеми, які виникають при наданні послуг і вживати необхідні коригувальні та запобіжні дії для запобігання повторної появи таких проблем у майбутньому.

Для реалізації принципу постійного поліпшення послуг ресторану необхідно забезпечити наступне [10, с.56]:

- визначення в якості мети кожного співробітника організації безперервного вдосконалення продукції, процесів і систем;
- використання періодичної оцінки замість встановлених критеріїв якості для визначення області можливого вдосконалення;
- постійне підвищення продуктивності та ефективності всіх процесів;
- заохочення профілактичних дій;
- забезпечення всіх співробітників організації відповідним навчанням,

методиками та інструментами безперервного вдосконалення, такими, як, наприклад, цикл Демінга, методи реінжинірингу і т.д.;

- створення системи заходів для встановлення, відстеження та стимулювання поліпшень.

7. Прийняття рішень, заснованих на фактах.

Для прийняття рішень щодо розробки і удосконалення послуг ресторану необхідно дотримуватися наступних дій [29, с.18]:

- проведення вимірювань, збір цільових даних та інформації;
- забезпечення достатньо повними, достовірними і точними даними та інформацією;
- аналіз даних та інформації;
- розуміння значущості відповідних статистичних методів;
- прийняття рішень і виконання дій, що базуються на результатах логічного аналізу співвідношення практичного досвіду та інтуїції.

Все вище зазначене допомагає прийняти правильні рішення [29, с.18].

8. Взаємовигідні відносини з постачальниками. Ресторану необхідно налагодити взаємовигідні відносини з постачальниками для подальшого розширення можливостей діяльності фірми. Ресторану необхідно вибрати постачальників, установити з ними партнерські відносини і разом з ними забезпечувати удосконалення якості надання послуг через постачання якісної продукції.

Дотримуючись системи управління якістю, яка розроблена на основі вище перерахованих аспектів дозволить суб'єкту ресторанного бізнесу задовольняти потреби замовників і бути конкурентоспроможним.

1.2. Методичні підходи до оцінки якості послуг суб'єкта ресторанного бізнесу

На підприємствах ресторанного господарства застосовується система оцінювання якості продукції та послуг. Найбільш ефективною в досягненні

високих якісних показників продукції та послуг є матеріальна залежність працівника від якості продукції.

Оцінювання системи обслуговування суб'єкта ресторанного бізнесу здійснюється у двох розрізах [13, с.331]:

1. Оцінювання якості продукції ресторанного закладу.
2. Оцінювання якості послуг, які надаються працівниками ресторанного закладу.

Основою для оцінки продукції є нормативно-технічна документація - ДСТУ, ГОСТи, ГСТУ, ТУ й ТІ, збірники рецептур тощо. Використання цих документів забезпечує єдиний підхід до оцінки якості продукції і спрощує контроль [28, с.83].

Якість продукції можна визначити як сукупність технічних, технологічних і експлуатаційних характеристик продукції, за допомогою яких вона відповідатиме вимогам споживача. Вимір якості в цьому випадку передбачає визначення й оцінку ступеня відповідності продукції цій сукупності характеристик [51, с.180].

Оцінюють якість продукції ресторанного господарства за допомогою показників якості. Показник якості - це кількісна характеристика однієї чи декількох властивостей продукції стосовно певних умов створення або споживання. Показник якості продукції характеризує спроможність продукції задовольняти необхідні потреби.

Можливість управління якістю продукції передбачає необхідність і можливість кількісної оцінки показників. Для оцінки якості продукції ресторанного господарства може застосовуватися система показників: одиничний, комплексний, визначальний, інтегральний [56, с.33].

Одиничний показник - це показник якості продукції, що характеризує одну з її властивостей, наприклад, смак, колір, аромат, вологість, пружність, консистенцію, набухання тощо. Одиничні показники можуть стосуватися як одиниці продукції, так і сукупності одиниць однорідної продукції, характеризуючи одну просту властивість.

Комплексний показник - це показник, що характеризує кілька властивостей продукції або одну складну властивість, що має декілька простих. Наприклад, комплексним є показник «кулінарна готовність», яким оцінюють стан страви, що характеризується комплексом фізико-хімічних, структурно-механічних і органолептичних властивостей, завдяки яким страва стає придатною до вживання. Показник якості кулінарної продукції «харчова цінність» також є комплексним, тому що відображає всю повноту корисних властивостей продукції, пов'язаних з вмістом у ній широкого переліку харчових речовин (білків, жирів, вуглеводів, мінеральних речовин, вітамінів та ін.), її енергетичну цінність і органолептичні характеристики продукції [56, с.34].

Термін «біологічна цінність» характеризує якість білків, що містяться в продукції, їх збалансованість за амінокислотним складом, перетравлюваність і засвоюваність, які залежать не тільки від амінокислотного складу, а й від структурних особливостей [60, с.38].

Термін «енергетична цінність» характеризує ту частку енергії, що може вивільнитися з харчових речовин у процесі біологічного окислення й використовуватися для забезпечення фізіологічних функцій організму.

Визначальними при оцінці якості продукції можуть бути різні показники. Наприклад, для торта визначальною є органолептична оцінка, хоча загалом якість тортів оцінюють за сукупністю властивостей (запахом і смаком, структурою, кольором, формою, оформленням), показники яких виражаються в балах [38, с.119].

Коефіцієнт значущості показників якості продукції - це кількісна характеристика значущості цього показника якості продукції серед інших її показників якості. Коефіцієнти значущості можуть визначатися соціологічним або експертним методом, а також на підставі аналізу впливу цього показника якості продукції на ефективність її споживання або реалізації [50, с.39].

Визначальний показник якості знаходять так: експерти оцінюють у балах кожен показник, потім середні результати оцінки перемножують на коефіцієнти значущості і добутки підсумовують. Якщо рішення про оцінку якості продукції

ухвалюють з огляду й на інші властивості (калорійність та ін.), то визначальний показник повинен включати відносні значення показників цих властивостей з відповідними коефіцієнтами значущості.

Своєю чергою, властивості, що враховуються визначальними показниками, можуть характеризуватися одиничними або комплексними показниками якості продукції. Якщо визначальний показник є комплексним, його називають узагальненим. Користуватися узагальненим показником треба обережно, не допускаючи, щоб одні одиничні показники покривали суттєві недоліки продукції, які характеризуються іншими одиничними показниками, тобто, якщо продукція хоча б за одним з показників оцінена в 2 або 1 бал, то загалом її варто оцінити в 0 балів (незадовільно) і без підрахунку суми балів зняти з реалізації, скласти акт з висновком про можливість доробки або переробки виробів. Узагальнений показник у таких випадках варто вважати рівним нулю.

Інтегральний показник якості продукції визначається як відношення сумарного корисного ефекту від споживання до сумарних витрат на її створення й експлуатацію або споживання [50, с.97].

Для оцінки рівня якості продукції запроваджено поняття «базове значення показника якості продукції» - значення показника якості, прийняте за основу при порівняльній оцінці якості продукції. Базовими значеннями можуть бути:

- значення показників кращих вітчизняних і закордонних зразків, про якість яких є достовірні відомості;
- значення показників якості, досягнуті в попередньому періоді, або заплановані значення показників перспективних зразків, знайдені експериментально чи теоретичними методами;
- значення показників якості, обумовлені у вимогах на продукцію.

Обчисливши відношення значення показника якості оцінюваної продукції до базового значення цього показника, отримаємо відносне значення показника якості, яким зручно користуватись при порівнянні фактичних значень із базовими значеннями показників якості продукції. При цьому рівень якості буде визначатися сукупністю відносних значень [38, с.120].

Оцінюючи якість продукції, треба знати номінальне значення показника якості. Це регламентоване значення показника якості продукції, від якого відраховується допущене відхилення.

Для оцінювання якості послуг у закладах ресторанного господарства використовуються, як правило, такі показники [55, с.152]:

1. Показник, що характеризує якість праці обслуговуючого персоналу, який передбачає:

- технологічність процесу обслуговування;
- етику;
- зовнішній вигляд обслуговуючого персоналу;
- рівень професійної підготовки персоналу.

2. Показник, що характеризує якість продукції:

– відповідність асортименту продукції типу і класу закладу ресторанного господарства;

- якість оформлення страв під час їх подання.

3. Показник, що характеризує рівень гостинності закладу:

- музичне обслуговування;
- умови відпочинку;
- інтер'єр зали;
- обладнання, столовий посуд, набори, столова білизна (стильова єдність);
- мікроклімат (шум, освітлення, температура, вібрація, вологість повітря);
- екологічність та безпека запропонованих послуг.

4. Показник, що характеризує естетичність:

- виразність дизайну;
- відповідність торговельних приміщень естетичним вимогам, стилю;
- оригінальність та гармонійність в оформленні торговельних приміщень.

5. Показник, що характеризує якість матеріальної бази підприємства:

- відповідність торговельних приміщень санітарно-гігієнічним вимогам;
- санітарний стан приміщень, столового посуду, наборів та білизни.

6. Ергономічні показники:

- гігієнічні;
- антропометричні;
- фізіологічні та психофізіологічні;
- психологічні [55, с.154].

Таким чином, сутність послуг ресторану й умова його успішності - це якісне обслуговування. Ресторан, що зумів надати споживачам відмінний сервіс, одержує найсильнішу конкурентну перевагу. Успішне вирішення завдань підвищення якості ресторанних послуг вимагає ефективного управління на основі практичного використання факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Практичні фактори визначають потенційну готовність до якісного обслуговування [73, с.234]:

- виконання працівниками ресторану індивідуальних побажань гостей при обслуговуванні;
- постійний контроль і самоконтроль за якістю роботи;
- точний розподіл часу;
- професійна і соціальна компетентність.

Використовуючи міжнародний досвід необхідно відмітити, що для підвищення якості послуг ресторанного бізнесу необхідно [63, с.45]:

- запровадження програм лояльності, наприклад, дисконтна програма, що передбачає нарахування дисконтних та накопичувальних знижок відвідувачам;
- мотивації праці;
- створення комфортного, різноманітного, цікавого відпочинку, забезпечення високоякісного дозвіллевого обслуговування;
- виконання працівниками ресторану індивідуальних побажань гостей;
- акуратність при виконанні будь-якого виду робіт при обслуговуванні;
- постійний контроль і самоконтроль за якістю роботи;
- точний розподіл часу;
- професійна і соціальна компетентність.

Дослідження методів оцінювання якості послуг ресторану дає можливість

розробляти можливі заходи підвищення об'єктивності результатів, які необхідно взяти до уваги під час розроблення спеціалізованого методу оцінювання якості послуг, а саме [79, с.59]:

- враховувати специфіку галузі шляхом чіткого вираження якості конкретної послуги сукупністю показників та критеріїв, характерних для даного виду діяльності;

- приділяти значну увагу вагомості показників якості послуги з погляду споживачів, тобто визначити їх думку шляхом застосування соціологічних методів;

- сьогодні на ринку присутні однотипні послуги, відмінність яких полягає у різниці їх вартості, яка в багатьох випадках під час вибору продукту відіграє не лише вирішальну роль, а й справляє позитивне враження на споживачів. Тому доречно під час оцінювання якості послуг брати до уваги рівень їх вартості;

- як відомо, крім оцінювання якості першою стороною, розрізняють також оцінювання другою стороною (покупцями або споживачами) та третьою стороною (незалежними експертами). В багатьох випадках результати оцінки за одними і тими ж критеріями якості залежать від виконавця, тобто результати оцінки виробника, споживача та експертів можуть суттєво відрізнятись. Це є підставою для того, щоб об'єднати інтереси трьох сторін у процесі оцінювання, залучивши до участі оцінювання споживачів, незалежних експертів і самих виробників послуг.

- врахувати характерні особливості послуг, які визначають їх відмінність від продукції [79, с.60]:

- а) наявність, окрім самої послуги, певної фази «обслуговування» до і після виконання (надання) послуги;

- б) доволі висока регіональна та національна залежність уявлень про якість послуг, яка відображається на формуванні вимог та очікувань споживачів до якості послуг;

- в) необхідність прямого контакту, або невіддільність від джерела або

суб'єкта послуги, згідно з чим процес надання й споживання послуг відбувається одночасно. Важливий вплив на формування думки споживача про якість має його взаємодія з виконавцем (реалізатором), при цьому споживач як активний учасник процесу може впливати на кінцевий результат відповідно до своїх побажань та вимог. Звідси випливає ще одна особливість – мінливість;

г) на відміну продукції, яку оцінюють у готовому вигляді (вихідний контроль) і тим самим попереджають надходження неякісної продукції до споживача, у сфері послуг це практично неможливо.

Найбільш поширеним методом одержання інформації від споживачів про якість послуг та інші особливості предметів є соціологічний – опитування, анкетування і тестування.

Адекватним у цьому випадку буде анкетування потенційних (споживачі послуг закладу, що проводить оцінювання) споживачів послуг (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Анкета для експертного оцінювання показників
якості послуг ресторану**

Назва закладу							
№ п/п	Номенклатура показників якості	Бали (результати оцінювання)					Сумарний бал
1	соціальна адресність						
2	культура обслуговування						
3	якість продукції						
4	комфорт, інтер'єр						
5	надійність та доступність						
6	інформаційність						
7	номенклатура послуг						
Дата проведення оцінювання							
Підписи експертів							

Джерело: складено за [86, с.356]

Це дасть змогу визначити важливість кожного показника для даної групи респондентів. Особливу увагу під час опрацювання анкет необхідно звернути

на наявність зауважень та пропозицій щодо діяльності закладу – це найкращі поради та правильні напрями поліпшення задоволеності потенційних гостей закладу, тому необхідно ретельно узагальнити і подати їх зміст у рекомендаційній формі для короткострокового вирішення [86, с.357].

Оцінка якості послуг, формування рекомендацій є кінцевим етапом процесу оцінювання, який передбачає обчислення загального показника якості послуг закладу. Оцінювання якості послуг проводять із певною метою, у більшості випадків це виконують для визначення досягнутого рівня якості наданих послуг, прогнозування конкурентоспроможності, встановлення альтернативних шляхів поліпшення якості.

Передумовою планування поліпшення якості є мотивація, спричинена досягненням цілей закладу ресторанного господарства, впровадженням нових технологій виробництва продукції та послуг, появою нових потреб споживачів, посиленням державного регулювання нормативних обмежень тощо. Планування якості включає визначення того, які стандарти та базові показники якості застосовні до даного проекту і як домогтися відповідності.

Якщо якість послуг ресторанного господарства розглядати як сукупність властивостей, які дають змогу задовольнити конкретні потреби в певних умовах споживання, то поліпшення якості означає або більш повне задоволення потреб, тобто розширення кола задоволених потреб за одних і тих же (а іноді й більших) витрат, або зниження виробничих та експлуатаційних витрат на задоволення колишніх потреб. У будь-якому випадку це передбачає позитивний економічний ефект [45, с.111].

У процесі планування поліпшення якості мають бути сформовані та враховані базові показники, що виражатимуть об'єктивні особливості послуг і є важливим доповненням регламентованих вимог.

Контроль є невід'ємним складником забезпечення та поліпшення якості, дає змогу підтвердити виконання затверджених планів або встановити необхідні ступені коректування системи.

З іншого боку, це й оперативний зворотний зв'язок зі споживачами послуг, що дає змогу контролювати та постійно вдосконалювати весь процес діяльності [45, с.112].

Враховуючи особливості діяльності закладів ресторанного господарства різних типів та класів, для виконання необхідних функцій контролю можна застосовувати відповідні види контролю, які можна класифікувати за етапом їх виконання та за напрямом – технічно-технологічним, санітарно-бактеріологічним, екологічним, безпечності та метрологічним.

Керівництво закладів, виконуючи розподіл обов'язків, переважно визначає відповідальних за певні процеси діяльності і рівень їх виконання, зважаючи на обставини та умови діяльності закладу. Тобто поширені внутрішні форми забезпечення якості послуг із застосуванням доступних способів та методів контролю [33, с.145].

Загальновідомо, що ефективність контролю багато в чому визначається безперервністю, системністю і комплексністю взаємозалежного здійснення технічних, організаційних та економічних заходів, що дає можливість передбачити та своєчасно усунути проблеми.

Під час організації внутрішньої системи контролю забезпечення якості важливо пам'ятати, що наявність суб'єктивного фактора є значною, тому необхідно враховувати рівень компетентності персоналу закладу та його спроможність виконувати передбачені системою завдання, а також [10, с.56]:

- забезпечити обізнаність персоналу щодо доцільності контролю та його відповідальності у забезпеченні якості послуг;
- відповідно до посадових інструкцій, дотримуючись рівномірності навантаження, провести розподіл обов'язків, передбачених завданнями системи контролю;
- забезпечити виконавців контролю відповідними нормативними документами, методиками та засобами вимірювання.

Використання різноманітних методів управління забезпечує створення замкнутого процесу, який розпочинається з визначення потреб ринку та їх

задоволення і включає до себе всі фази постійного удосконалення якості та конкурентоспроможності послуг, котрі надаються.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності управління якістю послуг

Ефективна система управління якістю призначена як для задоволення потреб та очікувань споживачів, так і для захисту інтересів підприємства ресторанного бізнесу, тобто вона повинна стати надійним важелем оптимізації якості та управління нею з точки зору збільшення прибутків та зниження витрат і ризику. Так, міжнародний стандарт ISO 8402 «Управління якістю та забезпечення якості. Словник» підкреслює, що всі поняття якості мають економічне значення. Це означає, що управління якістю має за мету досягнення економічного ефекту (прибутку) [22, с.27].

Ефективність управління якістю послуг має визначатись на основі таких критеріїв (рис. 1.3):

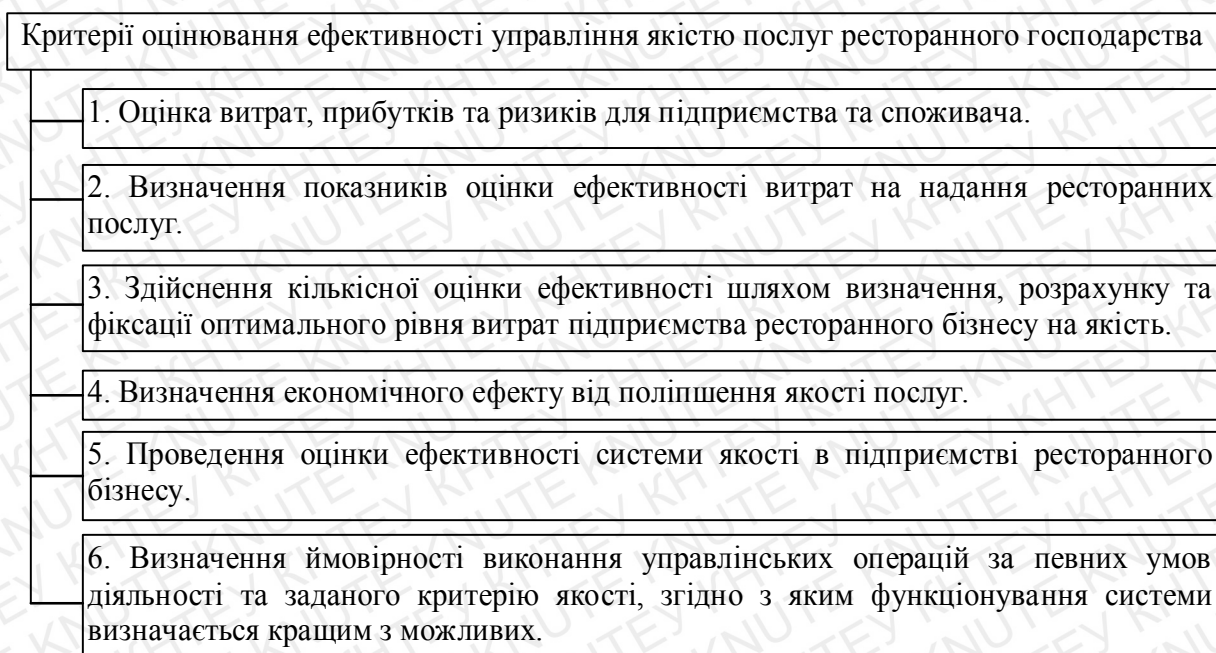


Рис. 1.3. Критерії оцінювання ефективності управління якістю послуг ресторанного господарства

Джерело: складено за [79, с.104]

Перед кожним підприємством та споживачами його послуг виникають проблеми, пов'язані з вигодами, витратами та ризиками. На рисунку 1.4 представлено схему оцінки ефективності управління якістю послуг.

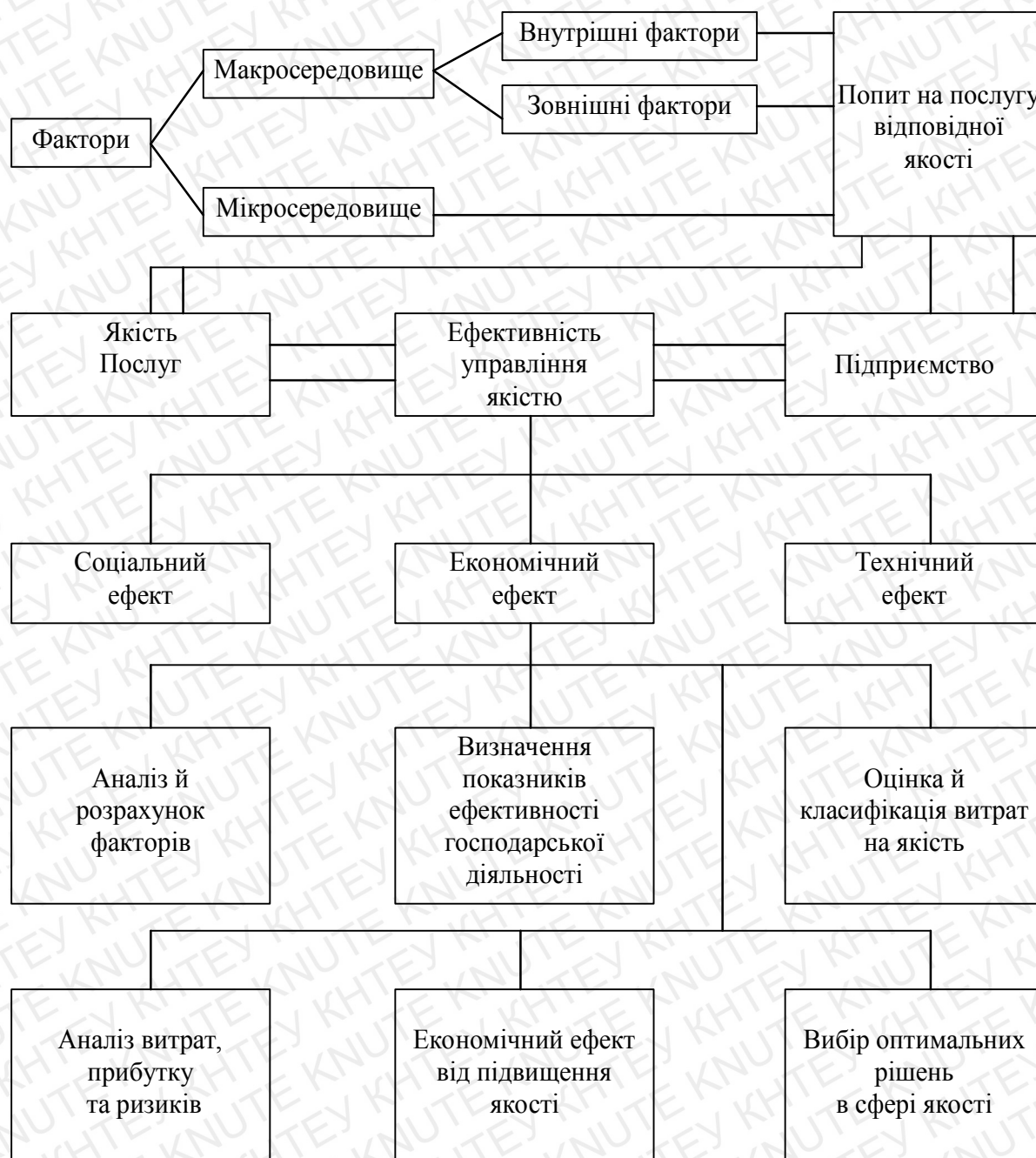


Рис. 1.4. Схема процесу оцінки ефективності системи управління якістю послуг суб'єкта ресторанного бізнесу

Джерело: складено за [51, с.180]

Загальний ефект управління якістю ресторанних послуг може бути поданий у вигляді трьох основних його складових [51, с.181]:

1. Соціальний ефект створюється шляхом підвищення рівня безпеки послуг та процесів, які здійснюються в ресторанному господарстві. Виявляється у зростанні престижу країни як туристичного регіону, економічної могутності країни, прискоренні духовного та фізичного розвитку народу, поліпшенні умов праці проведення дозвілля та відпочинку людей, підвищення добробуту та рівня зайнятості тощо.

2. Економічний ефект – це [51, с.181]:

- для підприємства – підвищення рентабельності діяльності за рахунок зростання обсягів надання послуг високої якості, оптимізації рівня витрат, зменшення втрат від неякісного обслуговування;

- для споживача – зростання споживчої вартості ресторанних послуг, а отже, більш повне задоволення потреб та очікувань споживачів.

Дослідження економічного ефекту функціонування системи якості (управління якістю) здійснюється шляхом [51, с.181]:

- оцінки показників ефективності витрат;

- визначення оптимального рівня витрат на якість з врахуванням залежності між вигодами, витратами та ризиками;

- визначення економічного ефекту від впровадження системи якості та поліпшення якості послуг.

При цьому ціна ефективності управління якістю повинна бути тісно пов'язана з оцінкою впливу факторів мікро- та макросередовища ресторанного підприємства.

Основою для економічної оцінки ефективності управління якістю в ресторані є відношення суми витрат на управління якістю до обсягу наданих послуг або до вартості одиниці послуги. При цьому важливо враховувати інші характеристики [63, с.43]:

- співвідношення темпів зростання витрат на управління якістю та приросту обсягу надання послуг;

- співвідношення темпів зростання витрат на управління якістю та приросту обсягу наданих послуг, одержаного за рахунок продуктивності праці;

- співвідношення темпів зростання витрат на управління якістю та вдосконалення матеріально-технічної бази.

3. Технічний ефект досягається шляхом вдосконалення матеріально-технічної бази ресторанного господарства, технічного та технологічного оновлення виробничо-експлуатаційного процесу і виявляється у вдосконаленні процесу проектування, надання послуг та контролю за їх якістю, підвищенням швидкості та точності обслуговування, зниженням випадків неякісного обслуговування споживачів.

Першочергове завдання ефективного управління якістю - класифікація витрат на якість, від правильності якої залежить як визначення їх складу та вимог до організації обліку, аналізу та оцінки, так і оцінка ефективності управління якістю на підприємстві [45, с.50].

Термін «витрати на якість» або «витрати, пов'язані з якістю» визначений стандартом ДСТУ 3230-95 «Управління якістю та забезпечення якості. Терміни та визначення», за яким витрати на якість - це витрати, що виникають під час забезпечення і гарантування задовільної якості, а також витрати від того, що не досягнуто задовільної якості.

Класифікація витрат на якість за призначенням відповідає вимогам міжнародної нормативно-технічної документації та сучасному розумінню діяльності в галузі якості [5, с.38]:

- 1) під витратами на поліпшення якості розуміють усі витрати, спрямовані на задоволення передбачуваних вимог споживачів;
- 2) витрати на забезпечення якості – це витрати, пов'язані з виробництвом послуг відповідно до встановлених вимог;
- 3) витрати на управління якістю – витрати на розроблення та реалізацію коригуючих та попереджувальних заходів, необхідних для ліквідації виявлених та попередження потенційних невідповідностей послуг вимогам, які висуваються до них.

Згідно з вимогами стандартів серії 180-9000 основною є друга група. Під витратами на забезпечення якості розуміють усі планові та систематично

здійснювані види діяльності у рамках системи якості, необхідні для задоволення встановлених потреб, тобто це сукупність затрат на всі види діяльності із забезпечення якості продукції та послуг відповідно до вимог споживачів. Класифікація витрат на забезпечення якості послуг суб'єкта ресторанного бізнесу представлена в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Класифікація витрат на забезпечення якості послуг суб'єкта ресторанного бізнесу

Ознака класифікації	Види витрат
1. Витрати на правове забезпечення в галузі якості:	- придбання законодавчих документів; - юридична експертиза; - сертифікація, патентування; - юридичні консультації.
2. Витрати на інформаційне забезпечення:	- розроблення методів обліку та форм реєстрації даних про якість; - вибір системи інформаційного забезпечення; - збір інформації про якість; - контроль за збором інформації про якість; - обробка, зберігання, аналіз інформації.
3. Витрати на якість матеріально-технічних ресурсів:	- вибір та оцінка постачальників; - вибір та затвердження методів перевірки якості закупленого товару; - вхідний контроль.
4. Витрати на забезпечення якості в процесі надання послуг:	- технологічна підготовка; - управління процесами; - запобігання неякісному обслуговуванню.
5. Витрати на навчання і підготовку кадрів:	- розробка методики визначення потреби в кадрах; - підготовка кадрів; - контроль за підготовкою кадрів; - атестація працівників.
6. Витрати на облік, аналіз, оцінку витрат на якість:	- збір даних про витрати на якість; - розробка документації з їх обліку; - аналіз витрат, оформлення робочих звітів; - планування витрат на якість.
7. Витрати на технологічну організацію процесу обслуговування:	- планування, організація, управління процесом технологічної організації діяльності; - вибір технологій, їх встановлення; - розробка та оформлення технологічної документації тощо.
8. Витрати на управління:	- управління процесами обслуговування клієнтів; - управління технічними та технологічними процесами; - управління персоналом.
9. Витрати на контроль якості:	- на функціонування служб контролю; - на контроль за процесом обслуговування клієнтів, - на контроль за якістю матеріально-технічного постачання; - на оплату послуг з оцінки якості стороннім організаціям.

Продовження таблиці 1.2

10. Витрати на стандартизацію, сертифікацію, метрологію:	на	- на проведення державної атестації ресторану; - на одержання сертифікатів відповідності на послуги; - на метрологічне забезпечення діяльності.
11. Витрати на попередження неякісного обслуговування:	на	- аналіз випадків та причин неякісного обслуговування; - розроблення документації системи якості; - функціонування системи якості; - консультації сторонніх організацій в галузі якості.

Джерело: складено за [3, с.55]

За економічним характером витрати на якість можуть бути розподілені на поточні та одночасні. До поточних витрат належать усі витрати на якість, які відтворюються в кожному виробничому циклі надання та споживання послуги (витрати на контроль якості, затрачена праця). До одночасних належать витрати, які переносять свою вартість на реалізовані послуги по частинах, а не одночасно: витрати на розроблення послуг, капіталовкладення в майно, технологію, маркетингові дослідження, купівлю патентів, проведення сертифікації тощо).

Класифікація витрат за видом (на виробничі та невиробничі) допомагає виявити результативність витрат. Так, до виробничих відносять ті витрати, що забезпечують виробничо-експлуатаційний процес; до невиробничих - витрати, які є зайвими або непотрібними (зайвий контроль тощо). Виявляються при аналізі витрат.

Оцінити ефективність системи якості в сфері ресторанного бізнесу можна за трьома способами [3, с.56].

1. Оцінка досягнутого рівня економічної ефективності системи. З цією метою застосовують економічні методи (аналогічні методам оцінки ефективності управління якістю) з використанням таких показників економічної ефективності, як:

- річний економічний ефект;

- коефіцієнт віддачі на тисячу гривень сукупних витрат, вкладених на впровадження системи якості (економічний ефект досягається за рахунок ліквідації непродуктивних витрат).

2. Визначення відповідності рівня управління якістю вимогам стандартів ISO серії 9000. При застосуванні цього методу в оцінці ефекту від впровадження системи якості використовують результати внутрішнього та зовнішнього аудиту, який являє собою систематичний та незалежний аналіз, що дозволяє визначити відповідність діяльності з якості та її наслідків запланованим заходам, ефективність впровадження цих заходів та їх придатність для досягнення мети в галузі якості. Методика проведення аудиту якості надана в стандартах ISO серії 10000 [29, с.226].

3. Виявлення ступеня впливу елементів системи якості на її функціонування в цілому та на рівень якості послуг. Для цього пропонуємо використовувати експертний метод.

Метод експертної оцінки передбачає використання кількісної оцінки ефективності функціонування системи за допомогою коефіцієнта ефективності (K_c). Експерти перевіряють, як функціонують спеціальні функції управління якістю, який ступінь їх дотримання в кількісній оцінці.

Завданнями оцінки мають стати [46, с.90]:

- виявлення слабкофункціонуючих елементів системи якості;
- оцінка ефективності функціонування системи якості в цілому;
- вироблення необхідних заходів щодо подальшого вдосконалення системи якості.

Коефіцієнт ефективності (K_c) - це середньостатистична кількісна оцінка виконання всіх спеціальних функцій управління якістю:

$$K_c = \frac{\sum K_{\phi i}}{n} \quad (1.1)$$

де n – кількість функцій управління якістю;

$K_{\phi i}$ - коефіцієнт ефективності (ступінь впливу) i -тої функції.

$$K_{\phi i} = \frac{\sum P_{\phi i}}{NA} \quad (1.2)$$

де R_{fi} - оцінка (ступінь виконання) функціонування i -тої функції, виставлена одним експертом;

A – максимально допустима оцінка в балах ($A=10$);

N - кількість експертів/

Значення K_c можуть мати значення $0 \leq K_c \leq 1$.

Найбільш розповсюдженим показником визначення ефективності управління якістю є відношення кінцевого результату діяльності підприємства до сукупності витрат на якість [48, с.72]:

$$E_y = R_k / V_y, \quad (1.3)$$

де E_y - ефективність управління якістю;

R_k - кінцевий результат діяльності, обсяг реалізації послуг;

V_y - витрати на управління якістю (визначаються будь-яким із зазначених раніше методів) включають витрати на забезпечення, управління та поліпшення якості.

Наступним поширеним показником оцінки ефективності управління якістю є відношення загального результату діяльності підприємства до чисельності працівників управління в галузі якості.

$$E_y = R_k / K, \quad (1.4)$$

де K - чисельність кадрів управління в галузі якості.

Економічний ефект (E), який є різницею між результатами (P) діяльності та витратами (B) розраховують:

$$E = P - B = P - (B_{\text{вир}} - B_{\text{спож}}). \quad (1.5)$$

Використовуючи формулу, наведену та доповнюючи ціною продажу послуги, економічний ефект управління якістю можна виразити формулою [48, с.73]:

$$E = E_{\text{вир}} + E_{\text{спож}} = P - (B_{\text{вир}} + B_{\text{спож}}) + Ц = \frac{P - (Ц + B_{\text{спож}})}{E_{\text{вир}}} + \frac{Ц_{\text{спож}}}{E_{\text{спож}}} \quad (1.6)$$

де P - результат діяльності;

E - економічний ефект від діяльності;

В - витрати, пов'язані з отриманням ефекту;

Ввир - витрати, пов'язані з виробництвом послуги;

Вспож - витрати, пов'язані із споживанням послуги;

Ц - ціна реалізації послуги;

Евир - ефективність виробництва послуги;

Еспож - ефективність споживання послуги.

Коефіцієнт оцінки ефективності системи якості може бути використаний для [50, с.72]:

- оцінки економічного ефекту функціонування системи;
- виявлення слабких ланок у роботі системи;
- аналізу та прийняття певних заходів щодо вдосконалення системи;
- розроблення плану організаційно-технічних заходів із забезпечення якості надання ресторанних послуг на майбутній період;
- розподілу функціональних обов'язків, прав та відповідальності з питань якості ресторанних послуг між керівниками, спеціалістами та підрозділами.

Для того, щоб діюча (проектна) в підприємстві ресторанного бізнесу система якості відповідала вимогам стандартів ISO серії 9000, необхідно всебічно та поелементно проаналізувати механізм управління якістю. Це дозволить найбільш правильно визначити: які функції в управлінні якістю відсутні, з якою повнотою виконуються існуючі функції, що необхідно зробити для підвищення ефективності системи.

Висновки до розділу 1

За результатами проведеного дослідження теоретичних та методичних засад управління якістю послуг суб'єкта ресторанного бізнесу можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що завдання підвищення якості послуг є довготерміновим і безперервним, тому що їх рівень не може бути постійною величиною, але на кожному етапі якість послуг має бути оптимальною, тобто максимально

задовольняти потреби споживача при економічно обґрунтованих витратах на її досягнення. В умовах глобалізації ринку проблема якості є актуальною для всіх сервісних підприємств, тому що тільки послуга високої якості може бути конкурентоспроможною.

2. Встановлено, що для закладів ресторанного господарства вирішальне значення має те, що і як потенційний споживач розуміє під якістю послуг. Оцінюючи якість послуги, споживач порівнює те, що отримав, з тим, що він очікував отримати. Очікувана послуга - це очікувана якість. Сприйняття споживачем якості послуги можна розглядати як єдність трьох складових в системі ресторанного господарства: базової якості, необхідної якості, і бажаної якості.

3. Обґрунтовано, що сутність послуг ресторану й умова його успішності - це якісне обслуговування. Ресторан, що зумів надати споживачам відмінний сервіс, одержує найсильнішу конкурентну перевагу. Успішне вирішення завдань підвищення якості ресторанних послуг вимагає ефективного управління на основі практичного використання факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

4. Доведено, що використання різноманітних методів управління забезпечує створення замкнутого процесу, який розпочинається з визначення потреб ринку та їх задоволення і включає до себе всі фази постійного удосконалення якості та конкурентоспроможності послуг, котрі надаються.

5. Визначено, що ефективна система управління якістю призначена як для задоволення потреб та очікувань споживачів, так і для захисту інтересів підприємства ресторанного бізнесу, тобто вона повинна стати надійним важелем оптимізації якості та управління нею з точки зору збільшення прибутків та зниження витрат і ризику.

6. Встановлено, що оцінити ефективність системи якості в сфері ресторанного бізнесу можна за трьома способами. Також, для того, щоб діюча (проектна) в підприємстві ресторанного бізнесу система якості відповідала

вимогам стандартів ISO серії 9000, необхідно всебічно та поелементно проаналізувати механізм управління якістю.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЮЧОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ДИСКО-БАРУ «STRELKA», М. КИЇВ

2.1. Оцінка економічних передумов забезпечення якості послуг в підприємстві

Об'єктом дослідження сучасних підходів в організації системи управління якістю послуг може слугувати танцювальний диско-бар «Strelka», який зручно розташований на вул. Івана Сергієнка, 1 у м. Києві. Досліджуваний заклад ресторанного господарства належить до категорії диско-барів. Отже, диско-бар (night club bars) «Strelka» входить до складу розважальних закладів: нічних клубів, дискотек, танцювальних майданчиків. У диско-барі «Strelka», танцювального типу з концертно-розважальною програмою реалізується асортимент коктейлів, змішаних напоїв і закусок до них, аналогічний асортименту коктейль-бару. У танцювальному диско-барі «Strelka» з концертно-розважальною програмою, розрахованою на тривале перебування у них споживачів, передбачено відповідні комфортні умови, забезпечуючи розваги і відпочинок відвідувачів [58].

Диско-бар «Strelka» створений 23 січня 2008 року, зареєстрований і працює як приватне підприємство. Диско-бар «Strelka» самостійно визначає перспективи розвитку, планує та здійснює свою діяльність, виходячи з попиту на продукцію, роботи та послуги, необхідності забезпечення виробничого та соціального розвитку.

Заклад ресторанного господарства «Strelka» здійснює свою діяльність на принципах госпрозрахунковості, самофінансування та самоуправління. Підприємство є юридичною особою, має самостійний баланс, рахунки в банках, необхідні печатки, штампи, емблему, товарний знак та інші реквізити [58].

Відповідно до цілей своєї діяльності заклад вступає у взаємовідносини з юридичними та фізичними особами на договірних засадах на предмет виробництва і реалізації продукції, товарів, послуг, виконання робіт, спільної діяльності; самостійно здійснює господарську діяльність в межах повноважень, передбачених статутом підприємства, що не суперечить чинному законодавству.

Диско-бар «Strelka» самостійно визначає перспективи розвитку, планує та здійснює свою діяльність, виходячи з попиту на продукцію, роботи та послуги, необхідності забезпечення виробничого та соціального розвитку [58].

Диско-бар «Strelka» приймає замовлення на проведення банкетів, корпоративних заходів, сімейних і дитячих свят. До оплати приймаються пластикові карти, для постійних клієнтів передбачені знижки.

Основною метою підприємства є здійснення виробничої та торгівельної діяльності, спрямованої на отримання прибутку та задоволення на його основі соціально-економічних інтересів членів трудового колективу підприємства.

Предметом діяльності диско-бару «Strelka» є [58]:

- виготовлення та реалізація продукції громадського харчування;
- торгово-закупівельна та посередницька діяльність;
- кліринг;
- виїзна торгівля та кліринг;
- ресторанне обслуговування населення;
- організація та проведення заходів, вечорів відпочинку, розважальних програм;
- торгівля супутніми товарами.

Майно підприємства складають основні фонди та оборотні засоби, а також інші цінності, вартість яких відображена в його самостійному балансі і майно підприємства у відповідності з чинним законодавством України та Статутом є спільною частковою власністю працівників-співвласників підприємства.

Джерелами формування майна диско-бару «Strelka» є [58]:

- майно, викуплене у держави;

- грошові та майнові внески працівників-співвласників підприємства;
- доходи, одержані в результаті господарської діяльності підприємства;
- кредити банків та інших кредиторів;
- придбане майно інших підприємств, організацій;
- благодійні пожертвування фізичних та юридичних осіб;
- інші джерела, що не заборонені чинним законодавством України.

Підприємство здійснює бухгалтерський облік результатів своєї діяльності, веде статистичну звітність і представляє її органам державної статистики. Відповідальність за стан обліку та своєчасність подання звітності покладається на директора та бухгалтера диско-бару «Strelka».

Матеріально-технічне постачання всіх видів своєї діяльності досліджуваного підприємства здійснює самостійно через систему прямих угод через посередницькі структури. Виробничі, трудові та соціально-економічні відносини підприємства з працівниками регулюються законодавством України про працю.

Джерелом формування фінансових ресурсів диско-бару «Strelka» є чистий прибуток, кошти, виділені в установленому порядку з Державного бюджету України і державних позабюджетних фондів, амортизаційні відрахування, кредити та інші надходження [58].

В першу чергу необхідно провести розрахунок основних економічних показників діяльності диско-бару «Strelka» згідно даних табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Динаміка показників господарської діяльності
диско-бару «Strelka», м. Київ**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення		Темп приросту, %	
	2015	2016	2017	2016/ 2015	2017/ 2016	2016/ 2015	2017/ 2016
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	961	1206	1514	245	308	25,49	25,54
Валовий прибуток, тис. грн.	176	253	369	77	116	43,75	45,85
Чистий прибуток, тис. грн.	19	44	47	25	3	131,58	6,82
Середньорічна вартість:							

– необоротних активів;	305	372	395	67	23	21,97	6,18
– оборотних активів	183	206	275	23	69	12,57	33,50
Фондовіддача, грн	1,75	1,84	2,18	0,09	0,34	5,14	18,48

Продовження таблиці 2.1

Коефіцієнт оборотності оборотних активів, оборотів	5,33	5,21	4,74	-0,12	-0,47	-2,25	-9,02
Продуктивність праці, тис.грн.	27,46	32,6	36,06	5,14	3,46	18,72	10,61
Рентабельність господарської діяльності, %	2,96	5,6	4,31	2,64	-1,29	89,19	-23,04

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз показав, що підприємство діє прибутково, про що свідчать дані показників виручки від реалізації продукції (надання послуг) та чистого прибутку. Зокрема в 2016 році чиста виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) становила 1206 тис. грн. В 2017 році відбулося збільшення чистої виручки на 308 тис. грн або 25,54 % в порівнянні з 2016 роком, що склало 1514 тис.грн. Чистий прибуток диско-бару «Strelka» є невеликим, однак, як позитивне слід відмітити його зростання в 2016-2017 роках. Якщо в 2016 році він становив 44 тис. грн., то в 2017 році значення цього показника становило 47 тис.грн. або на 6,82 % більше рівня 2016 року.

Має тенденцію до збільшення і показник середньорічної вартості необоротних та оборотних активів. Якщо в 2016 році ці показники становили 372 та 206 тис.грн., то в 2017 році їх значення збільшились і становлять 395 та 275 тис.грн відповідно (відбулося збільшення на 6,18 та 33,5 % відповідно). Фондовіддача, тобто показник, що характеризує ефективність використання основних засобів має не дуже велике, однак позитивне значення. Як показав аналіз, в 2017 році її значення становить 2,18 грн., що на 0,34 пункти більше рівня 2016 року. Негативним зрушенням слід вважати загальне зниження ефективності використання оборотних активів, про що свідчать дані коефіцієнта оборотності оборотних активів. Якщо в 2016 році цей показник становив 5,21 обороти, то в 2017 році відбулося зниження оборотності на 9,02 %. Слід відзначити, що підприємство є низькорентабельним, та в 2016-2017 роках спостерігається негативна тенденція до скорочення рівня рентабельності

(в 2017 році відбулося зменшення рентабельності на 1,29 пункти в порівнянні з 2016 роком).

Для кращого розуміння фінансового стану підприємства необхідно дослідити його активи та зобов'язання. Підприємство використовує свої активи для виробництва товарів та надання послуг, які здатні задовольнити бажання чи потреби споживачів. Диско-бар «Strelka» використовує свої активи для надання послуг, які здатні задовольнити бажання чи потреби споживачів; оскільки ці послуги можуть задовольнити бажання або потреби, споживачі готові платити за них і, отже, сприяти надходженню грошових коштів до підприємства.

Для дослідження і оцінки майнового стану диско-бару «Strelka» за даними інформації фінансової звітності можна використати показники, наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка показників майнового стану диско-бару «Strelka», м. Київ

Показники	Роки			Абсолютне відхилення		Темп приросту, %	
	2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016	2016/2015	2017/2016
Загальна вартість активів (майна), тис.грн.	513	643	697	130	54	25,34	8,40
Вартість необоротних активів, тис. грн.	332	411	378	79	-33	23,80	-8,03
Вартість оборотних активів, тис. грн.	180	231	319	51	88	28,33	38,10
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	36	41	74	5	33	13,89	80,49
Грошові кошти, тис. грн.	19	23	32	4	9	21,05	39,13
Статутний капітал, тис. грн.	410	410	410	0	0	0,00	0,00
Власний капітал, тис. грн.	458	497	545	39	48	8,52	9,66
Залучений капітал, тис. грн.	54	145	152	91	7	168,52	4,83
Поточні зобов'язання, тис. грн.	54	145	152	91	7	168,52	4,83
Вартість активів (майна) за первинною вартістю, тис. грн.	745	909	1032	164	123	22,01	13,53
Коефіцієнт постійності активів	0,65	0,64	0,54	-0,01	-0,1	-1,54	-15,63
Робочий (чистий оборотний) капітал, тис. грн.	126	86	167	-40	81	-31,75	94,19
Коефіцієнт надійності дебіторської заборгованості	1	1	1	0	0	0,00	0,00
Коефіцієнт співвідношення – необоротних і оборотних активів	1,84	1,78	1,19	-0,06	-0,59	-3,26	-33,15

– оборотних і необоротних активів	0,54	0,56	0,84	0,02	0,28	3,70	50,00
-----------------------------------	------	------	------	------	------	------	-------

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз показав, що загальна вартість майна (активів) диско-бару «Strelka» збільшилась в 2017 році на 54 тис.грн. порівняно з 2016 роком. Власний капітал підприємства в 2015 році складав 458 тис.грн.; в 2016 – 497 тис.грн.; в 2017 – 545 тис.грн., тобто прослідковується стійка динаміка до його збільшення.

Підприємство в своїй діяльності все більше користується і залученими коштами, про що говорить збільшення показника залученого капіталу в 2016-2017 роках. Зокрема, в 2017 році відбулося збільшення цього показника на 7 тис.грн. порівняно з 2016 роком.

Робочий (чистий оборотний) капітал, тобто власні оборотні активи, які визначаються як різниця між оборотними активами підприємства та його поточними зобов'язаннями в 2017 році склав 167 тис.грн, що на 81 тис.грн. більше за рівень 2016 року. Отже слід відзначити, що підприємство є платоспроможним. Коефіцієнт надійності дебіторської заборгованості, значення якого в усіх звітних періодах більше за критичне, також свідчить про надійність підприємства.

Характеристика ефективності роботи диско-бару «Strelka» не може бути повною без аналізу показників ліквідності. Аналіз головних показників ліквідності диско-бару «Strelka» будемо вести виходячи з даних таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка показників ліквідності диско-бару «Strelka», м. Київ

Показник	Роки			Абсолютне відхилення	
	2015	2016	2017	2016/ 2015	2017/ 2016
Загальний коефіцієнт покриття (платоспроможності)	3,31	1,59	2,10	-1,72	0,51
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,03	0,44	0,70	-0,59	0,26
Коефіцієнт незалежної (забезпеченої) ліквідності	2,64	1,31	1,61	-1,33	0,3
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,36	0,16	0,21	-0,2	0,05
Частка оборотних активів в загальній сумі активів	0,35	0,36	0,46	0,01	0,1

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Як показав аналіз, диско-бар «Strelka» відрізняється досить високими показниками ліквідності. Майже всі розраховані показники мають значення, вище за критичне. Зниження показників ліквідності відбулося в 2016 році, особливо по показниках швидкої та абсолютної ліквідності. Зокрема, в 2016 році показник швидкої ліквідності становив 0,44 при критичному значенні не менше 0,5, а показник абсолютної ліквідності – 0,16 при критичному значенні не менше 0,2. В 2017 році ситуація стабілізувалась. Частка оборотних активів в загальній сумі активів в 2017 році становила 46%, що на 10 пунктів більше рівня 2016 року.

Фінансова стабільність диско-бару «Strelka» є однією з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства. Вона залежить від структури зобов'язань підприємства і характеризується співвідношенням власного і залученого капіталу [78, с.153].

Аналіз фінансової стійкості диско-бару «Strelka» будемо здійснювати з використанням інформації фінансової звітності підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка показників фінансової стійкості диско-бару «Strelka», м.Київ

Показник	Роки			Абсолютне відхилення	
	2015	2016	2017	2016/ 2015	2017/ 2016
Коефіцієнт автономії (концентрації власного капіталу)	0,89	0,77	0,78	-0,12	0,01
Маневреність робочого капіталу	1,94	1,94	1,27	0,00	-0,67
Коефіцієнт фінансової залежності	1,12	1,29	1,28	0,17	-0,01
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,27	0,17	0,31	-0,10	0,14
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,11	0,23	0,22	0,12	-0,01
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	0,12	0,29	0,28	0,17	-0,01
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	0,70	0,37	0,52	-0,33	0,15
Коефіцієнт фінансової стабільності	8,41	3,42	3,59	-4,99	0,17
Коефіцієнт забезпечення запасів робочим капіталом	1,01	0,52	0,79	-0,49	0,27
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів робочим капіталом	0,70	0,37	0,52	-0,33	0,15

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Як видно з таблиці 2.4, диско-бар «Strelka» володіє значною фінансовою стійкістю. Про це свідчать основні показники фінансової стійкості підприємства. Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії, концентрації власного капіталу), який обчислюється як відношення загальної суми власного капіталу до підсумку балансу і характеризує частку активів власників підприємства в загальній сумі активів, авансованих у його діяльність має значення вище критичного в період 2015-2017 роки, хоча відбулося певне його зниження.

Маневреність робочого капіталу характеризує частку запасів (матеріальних оборотних активів) у його загальній сумі, тобто визначається відношенням їх вартості до розміру робочого капіталу. В 2015 році цей показник дорівнював 1,94, а в 2017 році знизився на 0,67 пункти і становить 1,27.

Показник фінансової залежності знаходиться в межах нормативного значення ($<2,0$), що говорить про невеличку частку позичених коштів у фінансуванні підприємства.

Важливим показником для визначення фінансової стійкості підприємства є коефіцієнт фінансової стабільності, який характеризує співвідношення власних та позикових коштів та обчислюється шляхом ділення власного капіталу на залучений капітал. Отже найбільш стабільний фінансовий стан підприємство мало в 2015 році, коли цей показник дорівнював 8,41 при нормативному значенні $>1,0$. В 2017 році значення даного показника становить 3,59, що на 4,82 пункти менше рівня 2015 року.

В цілому слід відзначити, що в 2016-2017 роках відбувається зниження фінансової стабільності підприємства майже по всіх показниках.

Підприємництво завжди здійснюється в певних економічних умовах і тому може бути успішним лише у випадку, коли власники підприємства здатні адекватно оцінити ці умови, виявити напрямки можливих змін, пристосувати

свій бізнес до цих умов,максимально використавши закладені у них можливості [78, с.32]. Ділова активність підприємства характеризується абсолютними і відносними результативними показниками використання ресурсів та обсягами господарської діяльності диско-бару «Strelka» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка показників ділової активності диско-бару «Strelka», м. Київ

Показники	Роки			Абсолютне відхилення		Темп приросту, %	
	2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016	2016/2015	2017/2016
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	961	1206	1514	245	308	25,49	25,54
Фактичні обсяги надання послуг, тис. грн.	120	189	227	69	38	57,50	20,11
Валовий прибуток, тис. грн.	176	253	369	77	116	43,75	45,85
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	28	64	69	36	5	128,57	7,81
Фінансовий результат від господарської діяльності, тис. грн.	28	64	62	36	-2	128,57	-3,13
Загальний фінансовий результат, створений підприємством, тис. грн.	28	64	62	36	-2	128,57	-3,13
Прибуток з метою оподаткування, тис. грн.	8	19	15	11	-4	137,50	-21,05
Чистий прибуток, тис. грн.	19	44	47	25	3	131,58	6,82
Коефіцієнт оподаткування прибутку	0,3	0,3	0,23	0	-0,07	0,00	-23,33
Фонд оплати праці, тис. грн.	380,5	610,5	790,8	230,0	180,3	60,45	29,53
Коефіцієнт завантаженості активів в обороті	0,19	0,17	0,18	-0,02	0,01	-10,53	5,88
Коефіцієнт оборотності коштів в розрахунках	13,98	19,99	17,65	6,01	-2,34	42,99	-11,71
Тривалість обороту коштів в розрахунках, дні	26,11	18,26	20,68	-7,85	2,42	-30,07	13,25
Коефіцієнт оборотності запасів	8,41	8,28	7,99	-0,13	-0,29	-1,55	-3,50
Тривалість обороту запасів, дні	43,42	44,11	45,7	0,69	1,59	1,59	3,60
Коефіцієнт оборотності активів	1,97	2,09	2,26	0,12	0,17	6,09	8,13
Тривалість обороту активів, дні	185,61	174,96	161,58	-10,65	-13,38	-5,74	-7,65
Коефіцієнт завантаженості активів	0,51	0,48	0,44	-0,03	-0,04	-5,88	-8,33
Тривалість операційного циклу, дні	69,53	62,37	66,38	-7,16	4,01	-10,30	6,43
Тривалість фінансового циклу, дні	50,68	32,11	30,53	-18,57	-1,58	-36,64	-4,92
Фондоозброєність праці (за оплатою праці)	13,15	9,81	8,46	-3,34	-1,35	-25,40	-13,76
Матеріаломісткість господарської діяльності	0,00	0,05	0,05	0,05	0,00	100,00	0,00
Трудомісткість господарської діяльності	0,44	0,45	0,51	0,01	0,06	2,27	13,33
Фондомісткість господарської діяльності	0,32	0,18	0,13	-0,14	-0,05	-43,75	-27,78

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства

З таблиці видно, що фінансові результати діяльності диско-бару «Strelka», а саме виручка від реалізації, валовий прибуток, чистий прибуток збільшуються, що слід вважати позитивним зрушенням. Фонд оплати праці в 2017 році збільшився на 29,53 % порівняно з 2016 роком і становить 790,8 тис.грн. Позитивні тенденції спостерігаються в інтенсивності використання активів підприємства, про що свідчать значення показників оборотності деяких активів і тривалості їх обороту. Зокрема в 2017 році в порівнянні з 2016 роком відбулося прискорення обороту активів – на 7,65 дня. В той же час відбулося уповільнення обороту запасів на 3,6 дні. В 2017 році спостерігається зростання тривалості операційного циклу підприємства в порівнянні з 2016 роком на 6,43 дня та скорочення фінансового циклу 4,92 дня.

Аналізуючи показники матеріаломісткості, трудомісткості та фондомісткості приходимо до висновку про те, що в 2017 році трудомісткість господарської діяльності підприємства склала 0,51, що на 13,33 % більше рівня 2016 року. В той же час відбулося зниження показника фондомісткості, який в 2017 році знизився на 0,05 пунктів і склав 0,13.

Кінцевий результат роботи диско-бару «Strelka» оцінюється рівнем ефективності його господарської діяльності: загальним обсягом одержаного прибутку та в розрахунку на одиницю ресурсів. Водночас, абсолютна сума прибутку не характеризує рівень ефективності господарської діяльності. Щоб зробити висновок про рівень ефективності господарювання, отриманий прибуток необхідно порівняти з понесеними витратами або активами, які забезпечують підприємницьку діяльність. В таких умовах необхідно розрахувати рентабельність діяльності підприємства, який характеризує скільки копійок прибутку одержує підприємство при понесених витратах в його господарську діяльність у розмірі 1 гривні [78, с.100].

Аналіз рівня ефективності та доходності господарської діяльності диско-бару «Strelka» представлено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка показників рентабельності та ефективності господарської діяльності диско-бару «Strelka», м. Київ

Показник	Роки			Абсолютне відхилення	
	2015	2016	2017	2016/ 2015	2017/ 2016
Валова рентабельність виробничих витрат	22,40	26,66	32,30	22,4	26,66
Коефіцієнт окупності виробничих витрат	4,46	3,75	3,10	4,46	3,75
Коефіцієнт окупності чистого доходу	5,46	4,75	4,10	5,46	4,75
Рентабельність основної діяльності	3,00	5,68	4,83	3	5,68
Рентабельність операційної діяльності	2,96	5,60	4,82	2,96	5,6
Рентабельність звичайної діяльності	2,96	5,60	4,31	2,96	5,6
Рентабельність господарської діяльності	2,96	5,60	4,31	2,96	5,6
Рентабельність підприємства	2,07	3,92	3,32	2,07	3,92
Чиста рентабельність виручки від реалізації продукції	2,01	3,71	3,16	2,01	3,71
Рентабельність активів	3,95	7,75	7,14	3,95	7,75
Рентабельність виручки від операційної діяльності	2,87	5,31	4,60	2,87	5,31
Коефіцієнт окупності виробничих витрат	1,22	1,27	1,32	1,22	1,27
Коефіцієнт покриття витрат операційної діяльності	0,97	0,95	0,95	0,97	0,95
Коефіцієнт окупності витрат операційної діяльності	1,03	1,06	1,05	1,03	1,06
Частка витрат на збут в структурі операційних витрат	0,13	0,12	0,12	0,13	0,12
Коефіцієнт окупності активів	1,97	2,09	2,26	1,97	2,09
Коефіцієнт окупності власного капіталу	2,19	2,52	2,90	2,19	2,52
Загальна економічна рентабельність	5,65	11,07	10,40	5,65	11,07
Комерційна рентабельність	2,87	5,31	4,60	2,87	5,31

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства

З таблиці видно, що підприємство є низькорентабельним. Основним показником, який характеризує валовий прибуток, є валова рентабельність. Цей показник визначає рівень, на який підприємство може збільшити операційний прибуток шляхом зниження адміністративних витрат і витрат на збут. Як видно, в 2017 році валова рентабельність склала 32,3%, що на 26,66 пункти більше рівня 2016 року. Показники рентабельності основної, операційної,

звичайної, господарської діяльності мають надзвичайно низьке значення, що говорить про низьку ефективність господарювання підприємства.

Загальна економічна рентабельність характеризує ефективність господарської діяльності підприємства створеним прибутком і активами, які приймали участь у формуванні фінансового результату. Цей показник в 2015 році мав значення 5,65%, а в 2016 та 2017 роках відбулося певне його підвищення до рівня 11,1 та 10,4% відповідно.

Важливими показниками, які співвідносять витрати і доходи підприємства, є коефіцієнти окупності і покриття витрат. Коефіцієнт покриття визначається як відношення витрат підприємства, які формують собівартість проданої продукції, до суми продажу, одержаної підприємством, і показує, скільки витрат здійснює підприємство щоб одержати одну гривню від продажу. Відношення чистого доходу до витрат характеризується коефіцієнтом окупності витрат підприємства.

Отже, коефіцієнт окупності виробничих витрат в 2015 році становив 1,22; в 2016 – 1,27; в 2017 – 1,32. Коефіцієнти окупності і покриття витрат операційної діяльності мають стабільне значення в 2015-2017 роках і коливаються в межах 1,03–1,05 та 0,97–0,95 відповідно. Коефіцієнт окупності активів в 2017 році становив 2,26, що на 0,29 пункти більше за рівень 2015 року. Таким чином, в результаті дослідження економічних показників ефективності ведення господарської діяльності диско-бару «Strelka» приходимо до висновку, що його діяльність є перспективною, проте значення ключових фінансових показників є низькими.

2.2. Дослідження структурних елементів діючої системи управління якістю в диско-барі

Підвищення якості обслуговування є важливішим завданням для всіх без винятку підприємств, що працюють на споживчому ринку. Підприємству ресторанного господарства диско-бар «Strelka», для того щоб вижити в

скрутних умовах економічної кризи та конкуренції, необхідно забезпечити таку якість надання послуг, яка б користувалася високим попитом на ринку. Зростаючі доходи споживачів формують цей попит, який все більше стає менш чутливим від цін та більш чутливим від якості обслуговування, що, нарешті, потребує проектування системи управління якістю надання послуг у диско-барі «Strelka».

Система управління якістю послуг диско-бару «Strelka» – це частина системи управління підприємством, спрямована на досягнення чітко визначених результатів відповідно до цілей у сфері якості, щоб задовольняти потреби, очікування та вимоги зацікавлених сторін [88, с.45]. Цілі у сфері якості доповнюють інші цілі диско-бару «Strelka», пов'язані з управлінням персоналом, інвестиційною та інноваційною діяльністю, виробничим менеджментом, навколишнім середовищем, охороною праці тощо. Різні частини системи управління диско-бару «Strelka» можуть бути інтегровані разом із системою управління якістю в єдину систему менеджменту, що використовує спільні елементи.

Система управління якістю надання послуг диско-бару «Strelka» формується в процесі встановлення загальної організаційної структури управління закладом, а тому необхідно більш детально проаналізувати склад та взаємозв'язок основних служб диско-бару «Strelka», які створюють загальні параметри якості обслуговування відвідувачів у ресторанному закладі.

Організаційна структура управління диско-бару «Strelka» представлена на рис. 2.1.

Одним з головних структурних елементів, який відповідає за якість послуг з обслуговування відвідувачів диско-бару «Strelka» є служба обслуговування гостей. Її основні функції – це забезпечення роботи ресторану, прийняття гостей, бронювання столиків, обслуговування клієнтів, надання описаних послуг. В цю службу безпосередньо входять товарознавець, завідувач виробництвом, адміністратор зали.

Товарознавець несе відповідальність за правильність складання меню. Начальник виробництва контролює процес виготовлення їжі, та її відповідність ГОСТам та стандартам.



Рис. 2.1. Організаційна структура управління диско-бару «Strelka» [58]

Джерело: складено за результатами досліджень автора

Служба з роботи з персоналом. Основними функціями цієї служби є: формування кадрів організації (планування, добір і наймання, вивільнення, аналіз плинності тощо); навчання працівників (перепідготовка, атестація й оцінка персоналу, організація просування по службі, проведення виховної роботи); удосконалювання організації праці, її стимулювання, створення безпечних умов праці. В диско-барі «Strelka» ця служба представлена начальником відділу кадрів.

Господарську службу диско-бару «Strelka» очолює безпосередньо начальник цієї служби (адміністратор залу). Від керівника цієї служби потрібна організаторська здатність, вимогливість, прагнення відповідати самим високим стандартам. Аналізуючи організаційну структуру диско-бару «Strelka» можна

сказати, що начальнику господарської служби підпорядковуються офіціанти, бармени та охоронці.

Офіціанти та бармени обслуговують клієнтів диско-бару «Strelka», мають уніформу, слідкують за порядком на столах та в залі диско-бару «Strelka».

Охоронці диско-бару «Strelka» забезпечують безпеку гостей та слідкують за порядком на території ресторанного комплексу.

Бухгалтерія (фінансово-економічна служба). Ця служба в диско-барі «Strelka» відповідає за своєчасне складання бухгалтерської звітності в суворій відповідності з нормативними документами; несе відповідальність за дотримання фінансової і договірної дисципліни; проводить аналіз фінансово-господарської діяльності; організовує складання бізнес-планів; складає фінансово-господарські плани і кошториси за встановленими формами; несе відповідальність за своєчасність складання звітів, балансів і рахунків, прибутків і збитків; виконує роботу з обліку, введення в експлуатацію і списання матеріальних цінностей і обліку коштів у встановленому порядку; несе відповідальність за дотриманням ціноутворення і правильності складання тарифів; здійснює облік надходження і вибуття виробничих запасів відповідно до Положення (стандартів) бухгалтерського обліку; організовує роботу з одержання ліцензій.

Бухгалтерію диско-бару «Strelka» очолює головний бухгалтер, у якого в підпорядкуванні знаходиться заступник. Заступник головного бухгалтера займається безпосереднім керуванням службовців бухгалтерії.

Служба матеріально-технічного забезпечення диско-бару «Strelka». Основною задачею цього відділу є забезпечення бару матеріально-технічними і виробничими ресурсами. Служба МТЗ диско-бару «Strelka» формує свої відносини з партнерами на взаємовигідній основі, залучаючи до товарообігу продукцію підприємств виготовлювачів і інших постачальників різних форм власності, у тому числі і фізичних осіб, а також закордонних постачальників. Ця служба в ресторанному закладі поєднує в собі функції комерційного відділу

і складу. Службі матеріально технічного забезпечення підпорядковуються матеріальний склад і водії.

Також в організаційній структурі диско-бару «Strelka» виділена окремо посада провідний інженер з охорони праці. Ця особа займається тим, що розробляє посадові інструкції, проводить інструктаж персоналу диско-бару «Strelka», на несе відповідальність за виконання та дотримання всіх норм з правил безпеки на робочому місці.

Організаційна структура диско-бару «Strelka» розроблена зверху вниз. Послідовність проектування організаційної структури схожа з послідовністю елементів процесу планування. Управління побудоване за лінійно-функціональною ознакою. Кожен виконавець має своє завдання-функцію, яку він повинен якісно і своєчасно виконувати, за що отримує відповідну винагороду. Розмір винагороди визначається залежно від якості та кількості виконаних робіт. Така організаційна структура визначає стабільність функціонування диско-бару «Strelka».

Адміністрація диско-бару «Strelka» представляє собою групу посадових осіб, яка являє собою частину трудового колективу, на чолі з директором. Адміністрація здійснює керівництво діяльністю колективу у відповідності зі своїми правами та зобов'язаннями. Також вона діє від імені власників та представляє їх інтереси, відповідає за прийняті рішення.

Трудовий колектив закладу ресторанного господарства диско-бару «Strelka» являє собою сукупність осіб, які пов'язані між собою єдиною метою, спільною працею по виробництву та реалізації ресторанної продукції. При дослідженні структури персоналу диско-бару «Strelka», залежно від функцій, які виконують співробітники підприємства, їх можна виділити 3 категорії працівників: керівники (адміністративний персонал); спеціалісти; технічні працівники. Ці три категорії складають групу адміністративного персоналу ресторану.

Отже, розглянувши загальну характеристику організації роботи диско-бару «Strelka», можемо визначити відповідність організаційної структури управління

виду господарської діяльності підприємства та технологічним процесам управління якістю обслуговування та надання послуг.

Аналіз персоналу диско-бару «Strelka» за категоріями представлено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз персоналу диско-бару «Strelka», м. Київ за категоріями

Працівники	Роки			Абсолютне відхилення		Темп приросту, %	
	2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016	2016/2015	2017/2016
Керівники, в т.ч.:	7	7	7	0	0	0,00	0,00
- вище керівництво	2	2	2	0	0	0,00	0,00
- керівники служб	5	5	5	0	0	0,00	0,00
Спеціалісти	9	10	12	1	2	11,11	20,00
Технічний персонал	21	24	30	3	6	14,29	25,00
- кухарі	5	7	8	2	1	40,00	14,29
- офіціанти	10	12	14	2	2	20,00	16,67
- бармени	3	3	3	0	0	0,00	0,00
Разом	37	41	49	4	8	10,81	19,51

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз показав, що у 2017 році середньооблікова чисельність персоналу диско-бару «Strelka» збільшилась на 8 осіб, або на 19,51 % порівняно з 2016 роком і становить 49 працюючих. Зростання відбулось, в основному, за рахунок збільшення технічного персоналу на 25,0 % та спеціалістів – на 20,0 %. Кількість керівного складу персоналу залишалась незмінною.

Для кожної посади розробляють функції, обов'язки, права і відповідальність, які оформляються у виді посадових інструкцій.

У системі управління якістю послуг диско-бару «Strelka» можна виділити політику підприємства щодо якості обслуговуючого персоналу, яка власне формує систему якості послуг обслуговування клієнтів закладу ресторанного господарства, безпосередньо систему якості обслуговуючого персоналу, що додатково включає навчання та підвищення якості персоналу.

Управління якістю продукції та послуг диско-бару «Strelka» здійснюється

на основі міжнародних, державних, галузевих стандартів та стандартів підприємства. При цьому міжнародні стандарти разом із концепцією TQM (total quality management) загального управління якістю відіграють особливу роль у формуванні системи якості персоналу диско-бару «Strelka». Ефективність функціонування будь-якої системи управління персоналом зачіпає всі процеси діяльності диско-бару «Strelka» і впливає на ефективність інших систем управління, в тому числі системи управління якістю.

Проектування системи управління якістю обслуговуючого персоналу диско-бару «Strelka» передбачає необхідність забезпечення результативності та ефективності процесів управління якістю, зокрема і системи в цілому. Із вищенаведеного можна зробити висновок, що система управління якістю обслуговування, яка займається наданням послуг диско-бару «Strelka», – досить складний процес, який неможливо проводити відокремлено від підвищення якості самих послуг.

Якість послуг диско-бару «Strelka» обумовлює проходження підприємством трьох ступенів [56, с.200].

Перший – підбор персоналу та його навчання.

Другий – стандартизація процесу надання послуг в організації. Зазвичай компанія розробляє план надання послуг та процес їх надання, спрямований на виявлення вузьких місць.

Третій – контроль ступеня задоволення клієнтів обслуговуванням за допомогою аналізу скарг та пропозицій, вивчення переваг клієнтів.

Основою функціонування системи управління якістю послуг є структуризація цілей управління окремими працівниками з урахуванням специфіки їх видів робіт та специфіки роботи самого диско-бару «Strelka».

Дієва система управління якістю послуг диско-бару «Strelka» може існувати лише за умов відповідного випередження зростання якості обслуговуючого персоналу відносно зростання витрат коштів на її підвищення, а також розглядання з цієї позиції прибутковості діяльності підприємства. На

підставі виконання цих умов можна сформувати структурно-функціональну модель системи управління якістю послуг диско-бару «Strelka» (рис. 2.2).

У диско-барі «Strelka» необхідно використовувати разом із визначеними трьома сегментами і периферійні сегменти, такі як «мотивації-навчання», «навчання-ресурсовіддачі», «мотивації-ресурсовіддачі». Таким чином, процес підвищення якості обслуговуючого персоналу диско-бару «Strelka» можна аналізувати за цими сегментами.

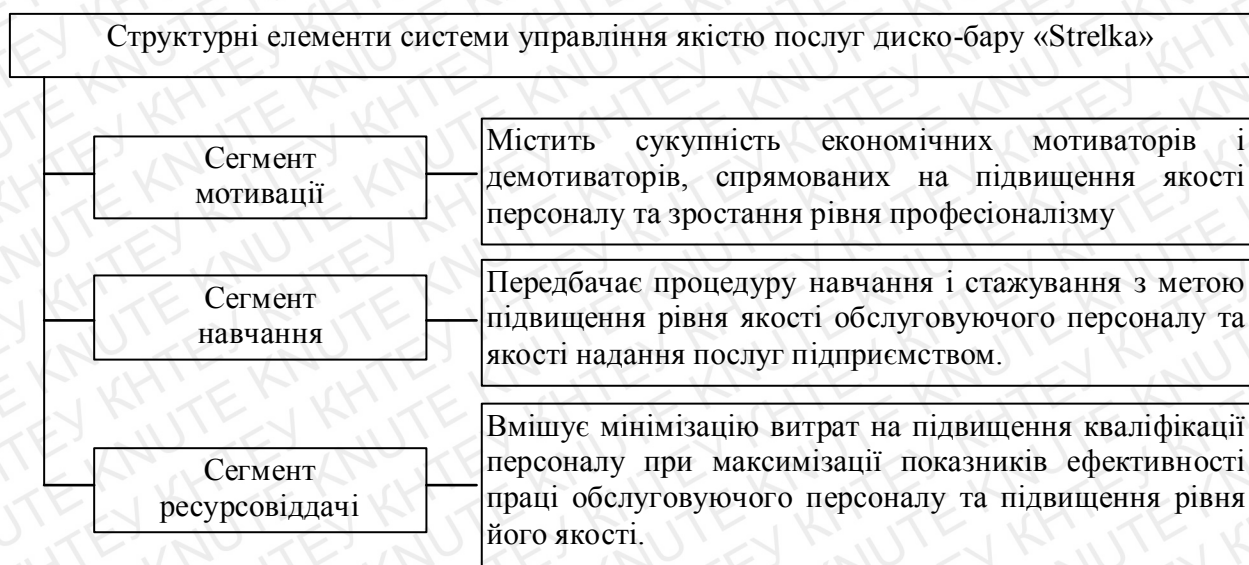


Рис. 2.2. Сегментація системи управління якістю послуг диско-бару «Strelka»

Джерело: складено за результатами досліджень автора

Завдання управління якістю послуг, що містяться у названих сегментах, потребують комплексного вирішення та призначення координаторів для певних груп працівників різних посад диско-бару «Strelka».

Основні ознаки управління якістю послуг за посадами в складі сегментів диско-бару «Strelka» наведені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Зміст та завдання, що вирішуються системою управління якістю послуг за сегментами диско-бару «Strelka»

Сегмент	Завдання, що вирішується	Склад сегменту за посадами і методами праці
---------	--------------------------	---

		підприємства
1. Сегмент мотивації	– підвищення кваліфікації; – задоволення праці персоналом; – підвищення якості послуг	офіціанти, бармени, баристи, гардеробник
2. Сегмент навчання	– диференціація послуг підприємства; – зниження плинності кадрів; – кар'єрне зростання	офіціанти, бармени, баристи

Продовження таблиці 2.8

3. Сегмент ресурсівддачі	– зростання продуктивності праці; – зниження витрат; – забезпечення інформацією про ефективність використання фонду робочого часу; – зростання якості кінцевого продукту	офіціанти, бармен, баристи, кухарі
--------------------------	---	---------------------------------------

Джерело: складено за результатами досліджень автора

Різняться методи навчання для працівників різних посад обслуговуючого персоналу диско-бару «Strelka». Якщо для барменів та баристів притаманні тренінги та майстер-класи, які проводяться за межами підприємства, то для офіціантів більш придатні курси підвищення кваліфікації, організовані безпосередньо на підприємстві, так зване внутрішнє навчання, а також поширення схваленого досвіду окремих працівників підприємства серед обслуговуючого персоналу.

Сегменти ресурсівддачі й витрат перебувають у зв'язку і впливають на сегмент навчання. Якщо диско-бар «Strelka» матиме недостатньо коштів для навчання обслуговуючого персоналу, тоді навчання персоналу проходить при застосуванні недорогих форм навчання, наприклад інструкційного тренінгу або поточного навчання на виробництві за допомогою прикріпленого наставника.

Мотивація також пов'язана із сегментом ресурсівддачі, підвищення якості обслуговуючого персоналу диско-бару «Strelka» супроводжується підвищенням оплати праці й матеріальним заохоченням персоналу.

Серед методів мотивації повинні використовуватися не лише економічні, а й неекономічні – морального заохочення, надання звань «кращий за професією»

та ін. Об'єктами управління якістю надання послуг є показники якості персоналу, фактори та умови, які визначають їх рівень, а також процеси формування якості обслуговуючого персоналу.

Проектування системи якості обслуговуючого персоналу у розрізі окреслених сегментів дозволить сфокусувати увагу відповідальних фахівців на основних цілях упровадження системи управління якістю працівників диско-бару «Strelka». При цьому діюча система управління якістю обслуговуючого персоналу повинна бути об'єктивною та узгодженою з вимогами міжнародного стандарту якості ISO 9001.

2.3. Оцінка рівня якості послуг суб'єкта ресторанного бізнесу

Досліджуючи процес формування якості послуг диско-бару «Strelka», необхідно виділити деякі основні чинники впливу на формування високого рівня послуг:

1. Управління виробничим і технологічним процесами диско-бару «Strelka».

Розглядаючи питання управління виробничими та технологічними процесами, перш за все розглянемо структуру виробничих та допоміжних приміщень.

Виробничі приміщення ресторану диско-бару «Strelka» включають різні дільниці для виробництва напівфабрикатів, а також виготовлення кулінарних страв. Виробничі приміщення займають незначну територію за розміром, тому що все обладнання розміщено компактно і виконує декілька функцій.

Диско-бар «Strelka» працює на сировині високого ступеня обробки, тобто такій, що потребує незначної кількості необхідних технологічних процесів для доготування, а також використовує напівфабрикати.

До виробничих приміщень входять наступні – гаряча та холодна або доготівельна дільниці. Ці приміщення оснащені необхідною, для приготування кулінарної продукції та страв, кількістю устаткування та

робочого інвентарю. У дільницях обов'язково є холодильники для зберігання напівфабрикатів, потрібної сировини, готової продукції виготовленої в цеху, мийні раковини, а також підсобні столи для обробки сировини. Все необхідне приладдя та інвентар знаходяться на полицях та стелажах, інший великий посуд знаходиться в мийній кухонного посуду.

А також в кожній дільниці знаходиться устаткування для необхідних виробничих процесів, що в ньому відбуваються, тобто організовані робочі місця кухарів. Важливо вказати те, що дільниці невеликі за розміром і розміщені дуже компактно як самі цехи, так і все оснащення в них.

Асортимент виробів і страв, які пропонуються в диско-барі «Strelka», вимагає високої кваліфікації робітників. Кухарі виконують певний обсяг робіт, що забезпечує їх рівномірне навантаження протягом робочого дня.

Із обладнання використовують різні види холодильного (шафи, машини), механічного (привід універсальний) і немеханічного (столи, стелажі) обладнання. Використовують інвентар: вилки, ножі, посуд і форми. В додатку А наведено технологічне устаткування, що міститься в наявності диско-бару «Strelka», внесено кількість обладнання та його марку чи розміри.

Проаналізувавши додаток А ми бачимо, що диско-бар «Strelka» можна з впевненістю назвати добре забезпеченим механічним, тепловим та холодильним обладнанням. Також підприємство має комп'ютерну техніку, караоке, пілосос, кондиціонери, відеомагнітофон, протипожежне обладнання, сейф та інше обладнання й меблі, які забезпечують нормальні умови для якісного виконання своїх функцій адміністрації закладу.

2. Управління персоналом диско-бару «Strelka».

В ході розгляду даного питання необхідно визначитися з завантаженістю працівників, що зайняті у виробництві продукції ресторанного господарства.

Завантаженість працівників залежить безпосередньо від кількості відвідувачів та складності меню банкетів та додаткових видів обслуговування. Можна сказати, що працівники гарячого та холодного цехів працюють в переважній більшості на обслуговування банкетів та виїзних лише на половину

потужності і можна сказати «виживають» лише завдяки різного роду банкетам та виїзним обслуговуванням. Важливо сказати, що протягом року досліджуваний заклад ресторанного господарства працював лише на таких видах обслуговування, не включаючи безпосередньо обслуговування відвідувачів в залі та надання послуг організації дозвілля.

Протягом одного робочого дня було проведено нагляд за роботою всіх кухарів диско-бару «Strelka», що дало змогу створити наглядові листи, куди внесено всі операції, які виконували кухарі та час їх виконання, що дозволило на основі проведеної вибірки оформити баланс робочого часу працівників виробництва.

Результуючу таблицю балансу витрат робочого часу диско-бару «Strelka» наведено в додатку А.

Важливо зазначити те, що зазвичай на зміні працюють 2 кухарі, 1 помічник кухаря та шеф – кухар чи зав. виробництвом. Графік їх роботи виглядає наступним чином: 2 дні працює перша зміна, 2 дні друга. Це обумовлено важливістю приготування робочого місця до початку роботи та заготовлення напівфабрикатів на комплексні обіди.

Розглядаючи завантаженість вдалося виявити, що більш трудомісткою є робота кухаря 5 розряду на 1 зміні порівняно з 2, де найбільша результативність спостерігається у кухаря 4 розряду. Особливістю є те, що кухар на 1 зміні працює повні 11 годин, в той час як кухар на іншій зміні на годину менше.

3. Організація обслуговування клієнтів диско-бару «Strelka».

Для створення відповідного настрою у споживачів диско-бару «Strelka» залу оформлено згідно всіх вимог до інтер'єру танцювальних диско-барів.

При оформленні зали ресторану акцент зроблено на легких пастельних тонах від золотистого до коричневого, певні моменти декору акцентовано на синьому кольорі – це легкі відтінки синього на сидіннях крісел, вставки на стінах та вивіска. По всьому периметру закладу, де розміщуються столи з тієї сторони, що повернуто до стіни вмонтовано в неї м'які дивани кольору сидінь крісел. При чому важливо зазначити, що більшість столів круглі, тому стіни

теж виконані на півколом, за рахунок чого спостерігається певні відокремлення кожного столику від решти та від загальної площі зали диско-бару «Strelka».

Крім природного та штучного освітлення по всій площі зали, над кожним столом розміщено круглі світильники, що освітлюють практично лише невелику площу навколо столу.

При вході до зали диско-бару «Strelka» гостей зустрічає адміністратор, допомагає їм знайти вільний столик чи проводить до заброньованого ними раніше і пропонує меню. Приймати замовлення підходить офіціант, приблизно за 3-5 хвилин. Обслуговування відбувається відповідно до визначених норм: прийом замовлення, передача замовлення на кухню та бар, подача аперитиву та холодних закусок, подача напоїв та відповідно до правил подачі замовлені страви. Якщо замовлено рибні страви, то офіціант досервірує стіл необхідними приборами та фужерами для напоїв, які замовлені. Після подачі всіх закусок і страв, офіціант пропонує десерт та гарячі напої. Важливо зазначити те, що офіціанти весь час прибирають посуд, якщо гість склав прибори і сервірують стіл чистими приборами.

Розглядаючи організацію процесу обслуговування було проведено миттєві спостереження протягом робочого дня за двома офіціантами та адміністраторами зали, які беруть участь в обслуговуванні споживачів. Це дало змогу отримати кількісну оцінку організації процесу обслуговування за допомогою системи якісних показників.

Для зведення результатів спостереження під час дослідження поділено на п'ять інтервалів, за кожен з цих інтервалів було визначено час зайнятості місця. Для зручності цей час було взято як найбільший часовий інтервал, коли столик був зайнятий клієнтом в даному часовому проміжку. Говорячи про кількість зайнятих місць за досліджуваний час брався вихідний потік споживачів із зали за даний час.

Було розраховано коефіцієнти використання місткості та пропускної спроможності зали.

$$K_{\text{вм}} = Z_{\text{м}} \phi / Z_{\text{к м}} \quad (2.1)$$

Де Квм – коефіцієнт використання місткості; Зм ф – зайнята кількість місць фактично; Зк м – загальна кількість місць в залі.

$$Кп с = Зм ф / Пс з \quad (2.2)$$

Де Кп с – коефіцієнт використання пропускної спроможності; Пс з – пропускна спроможність зали, норматив.

Всі розраховані показники були внесені до таблиці 2.9, що наведена нижче.

Таблиця 2.9

Розрахунок використання місткості зали та пропускної спроможності диско-бару «Strelka»

Час роботи	Час зайнятості місяця, хв	Кількість зайнятих місць		Коефіцієнт використання	
		факт	норматив	місткості	пропускної спроможності
18:00-19:00	45	2	45	0,03	0,04
19:00-20:00	45	5	45	0,08	0,11
20:00-21:00	60	4	45	0,06	0,9
21:00-22:00	50	17	45	0,28	0,37
22:00-23:00	35	2	45	0,03	0,04

Як видно, споживачів у диско-барі «Strelka» була невелика кількість і відповідно до цього більшість столиків залишалися вільними, виходячи з цього коефіцієнти використання місткості зали та пропускної спроможності зали виявилися дуже низькими і лише з 21 до 22 години коефіцієнти склали 0,28 і 0,37 відповідно.

Таким чином, говорячи про організацію процесу обслуговування важливо зазначити, що до самого процесу всі офіціанти та обслуговуючий персонал відносяться з великою увагою і чіткістю, щоб всі відвідувачі відчували себе бажаними гостями в цьому ресторані. Проте кількість відвідувачів є незначною і відповідно до цього зала диско-бару «Strelka» використовується не на повну потужність.

4. Організація дослідження задоволеності споживачів якістю послуг диско-бару «Strelka».

Споживачами послуг диско-бару «Strelka» виступають люди, які мають середній рівень доходів відносно цього показника в Україні. А в вечері до

диско-бару «Strelka» приходять люди, щоб не тільки повечеряти, а й відпочити під музику в приємній компанії.

Для виявлення і вивчення слабких сторін, певних не доопрацювань, недоліків у процесі приготування та подання страв, а також якості задоволення попиту споживачів диско-бару «Strelka» було розроблено анкету (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Анкета, розроблена для виявлення задоволення споживачів
якістю послуг диско-бару «Strelka»**

1. Як часто Ви користуєтесь послугами диско-бару	<ul style="list-style-type: none"> • вперше; • 1-5 разів; • 5-10 разів; • більше 10 разів
2. Чим Ви користуєтесь при виборі страви?	<ul style="list-style-type: none"> • ціною; • кількістю продуктів, які включено в сировинний набір; • оригінальністю та незвичністю страви; • байдуже, аби було смачно; • власні національні вподобання.
3. З якою метою Ви завітали до нашого диско-бару?	<ul style="list-style-type: none"> • просто пообідати; • ділова зустріч; • зустріч з друзями; • свято.
4. Стравам якої кухні Ви віддаєте перевагу?	<ul style="list-style-type: none"> • європейська кухня; • українська кухня; • французька; • італійська; • азійська;
5. Оцініть по бальній шкалі основні характеристики диско-бару	<p>якість обслуговування : 5 4 3 2 1</p> <p>асортимент страв та напоїв: 5 4 3 2 1</p> <p>смакові властивості: 5 4 3 2 1</p> <p>інтер'єр та дизайн зали: 5 4 3 2 1</p>
6. Якими для Вас є ціни на продукцію нашого диско-бару:	<ul style="list-style-type: none"> • дуже високі; • високі; • помірні.
7. Чи часто Ви користуєтесь послугами інших закладів ресторанного господарства?	<ul style="list-style-type: none"> • майже завжди; • доволі часто; • іноді; • майже ніколи.
8. Які недоліки Ви вбачаєте у діяльності диско-бару	<ul style="list-style-type: none"> • у повноті асортименту _____ ; • у цінній політиці _____ ; • у роботі офіціантів _____ ;
9. Ваша стать	<ul style="list-style-type: none"> • чоловіча

10. Ваш вік	<ul style="list-style-type: none"> • жіноча; • до 30; • 30-40 років; • 40-50; • більше 50.
-------------	---

Продовження таблиці 2.10

11. Сфера вашої діяльності	<ul style="list-style-type: none"> • бізнес; • спорт; • культура; • наука та освіта; • органи державної влади.
----------------------------	---

Джерело: складено за результатами досліджень автора

Проведене маркетингове дослідження мало на меті визначити невдоволеність споживачів та недоліки в якості послуг диско-бару «Strelka».

Анкетування в диско-барі «Strelka» проводилося з 6 по 25 травня 2018 року. Анкети пропонувалися гостям в холі диско-бару «Strelka», на спеціальній стійці, гостю пропонували заповнити анкету та віддати її офіціанту. Більшість анкет були заповнені безпосередньо автором зі слів відвідувачів. З допомогою адміністраторів вдалося дізнатися, що анкети самостійно заповняли переважною більшістю ті відвідувачі, які завітали до диско-бару не вперше, деякі постійні клієнти диско-бару «Strelka». В анкетуванні взяли участь 76 особи, що завітали до диско-бару «Strelka».

Як виявилось, більшість клієнтів відвідують заклад раз в день, користуючись послугою комплексних бізнес-ленчів, вперше до закладу завітали лише дві особи, більшість відмітили в анкеті пункт «1-5 разів», 3 особи зазначили, що скористалися послугами диско-бару «Strelka» вже більше 10 разів. З кількості опитаних осіб жінками виявилися лише 27, іншими анкетованими були чоловіки, а саме 49 осіб, віком 30-50 років.

Відповідно до оцінок виставлених відвідувачами щодо ряду параметрів якості послуг було створено наступну результуючу таблицю 2.11.

Таблиця 2.11

Результати анкетної оцінки основних параметрів якості послуг диско-бару «Strelka»

Оцініть по бальній шкалі основні характеристики диско-бару	Варіанти відповідей									
	Відмінно	%	дуже добре	%	Добре	%	Задовільно	%	Погажно	%
Якість обслуговування	13	17,1	35	46,1	23	30,3	5	6,5	0	0

Продовження таблиці 2.11

Асортимент страв та напоїв	20	26,4	34	44,7	17	22,4	3	3,9	2	2,6
Смакові властивості	25	32,9	40	52,6	10	13,2	1	1,3	0	0
Інтер'єр та дизайн зали	20	26,3	36	47,4	18	23,7	2	2,6	0	0

Джерело: складено за результатами проведеного анкетування

Більшість відвідувачів визначили всі характеристики на рівні «дуже добре», але більше $\frac{1}{4}$ опитаних (26,4%) зазначили, що асортимент страв та напоїв знаходиться на відмінному рівні, тобто задовольняє всі вподобання споживачів, але 2 особи визначили цей показник як поганий, зовсім не достатнім для них, з причини того, що в меню немає їх національних страв.

Для більшої наочності підведених результатів було побудовано наступну діаграму, де у відсотковому співвідношенні наведені відповіді опитаних відвідувачів (рис. 2.3).

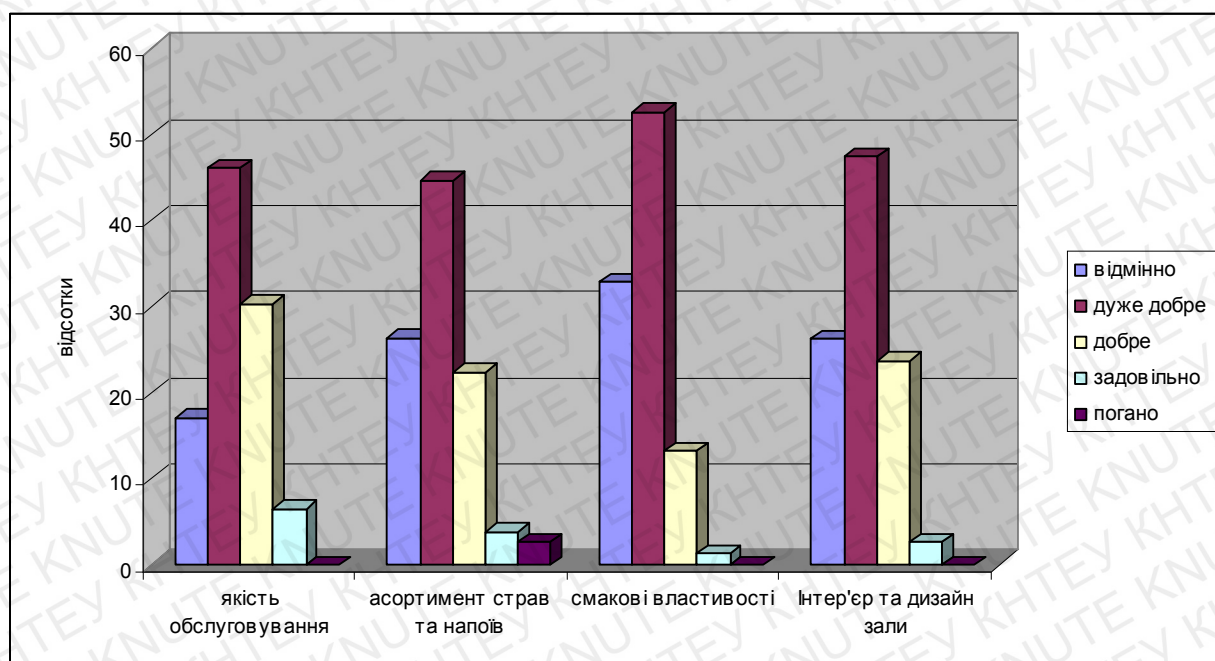


Рис. 2.3. Результати оцінки споживачами основних якісних характеристик диско-бару «Strelka»

Джерело: складено за результатами проведеного анкетування

Як видно з наведеної діаграми більшість споживачів визначили основні характеристики на рівні «дуже добре». Що стосується асортименту страв та напоїв, а також смакових властивостей виготовлених страв, то після оцінки «дуже добре» відвідувачі віддали перевагу показнику «відмінно» і різниця є доволі значною по відношенню до показників «добре». Але також є частина відвідувачів, які визначили характеристики диско-бару «Strelka» задовільними, тому керівництву ресторану потрібно звернути на це увагу, адже є що покращувати.

Всі 76 опитаних визначили ціни диско-бару «Strelka» середніми, але як видно з вище опрацьованого матеріалу анкети, для деяких відвідувачів ціна все ж таки є зависокою (12 осіб), а користуються ціною при виборі страви 19 опитаних відвідувачів, що видно з наступного питання.

Дане запитання дало змогу визначити, що майже однакова кількість відвідувачів користуються при виборі страви сировинним набором продуктів і смаковими властивостями даної страви, відповідно 26 та 22 опитаних, власні національні вподобання хотіли задовольнити лише 7 відвідувачів. Приблизно однаковий відсоток відвідувачів визначили ціну та оригінальність страви, як основний критерій при виборі страви, відповідно 10 та 13 споживачів.

Таблиця 2.12

**Згрупована таблиця вибору страви за різними показниками
диско-бару «Strelka»**

Чим Ви користуєтесь при виборі страви	Кількість відвідувачів, осіб.	У відсотках до заг.кількості, %
Ціною	10	13,2
Кількістю продуктів, які включено в сировинний набір	26	34,2
Оригінальністю та незвичністю страви	13	17,1
Байдуже, аби було смачно	22	28,9
Власні національні вподобання	5	6,5

Джерело: складено за результатами проведеного анкетування

Нижче графічно зображено структуру у відсотковому співвідношенні тих параметрів, які було визначено в запитанні (рис. 2.4).

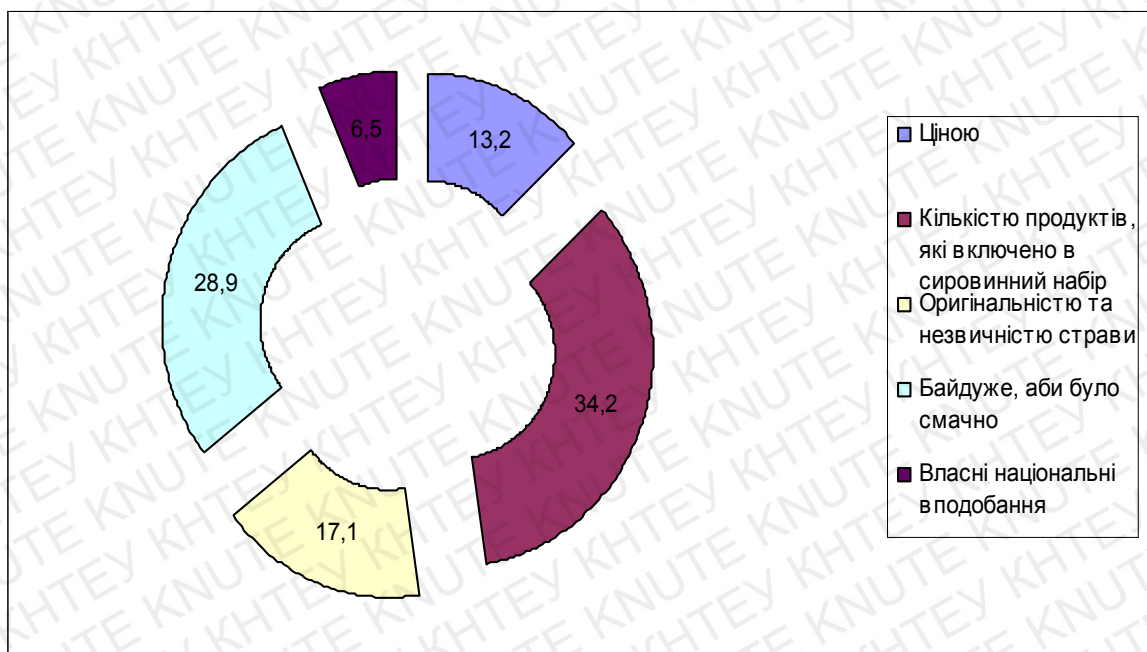


Рис. 2.4. Структура параметрів вибору страв споживачами диско-бару «Strelka»

Джерело: складено за результатами проведеного анкетування

Для того, щоб визначити попит на страви, які споживаються найбільше в диско-барі «Strelka» та виявити резерви, що приховані в меню з застосуванням методів вивчення реалізованого попиту було досліджено протягом тижня попит на асортиментні групи страв, що запропоновані споживачам в меню диско-бару.

Важливо перш за все сказати про те, що дослідження виявило ті страви в кожній асортиментній групі, що користуються попитом найбільше і найчастіше, для результативності дослідження в кожній групі обиралася кількість саме таких страв, тому всі суми наведені в результуючих даних відносяться до обраних страв.

Виявлені дані було занесено до таблиці, а також внесено страви, що користуються найбільшим попитом по відношенню до інших в цій групі згідно проведеного дослідження і визначено їх питому вагу до кількості гостей диско-

бару «Strelka» за даний день.

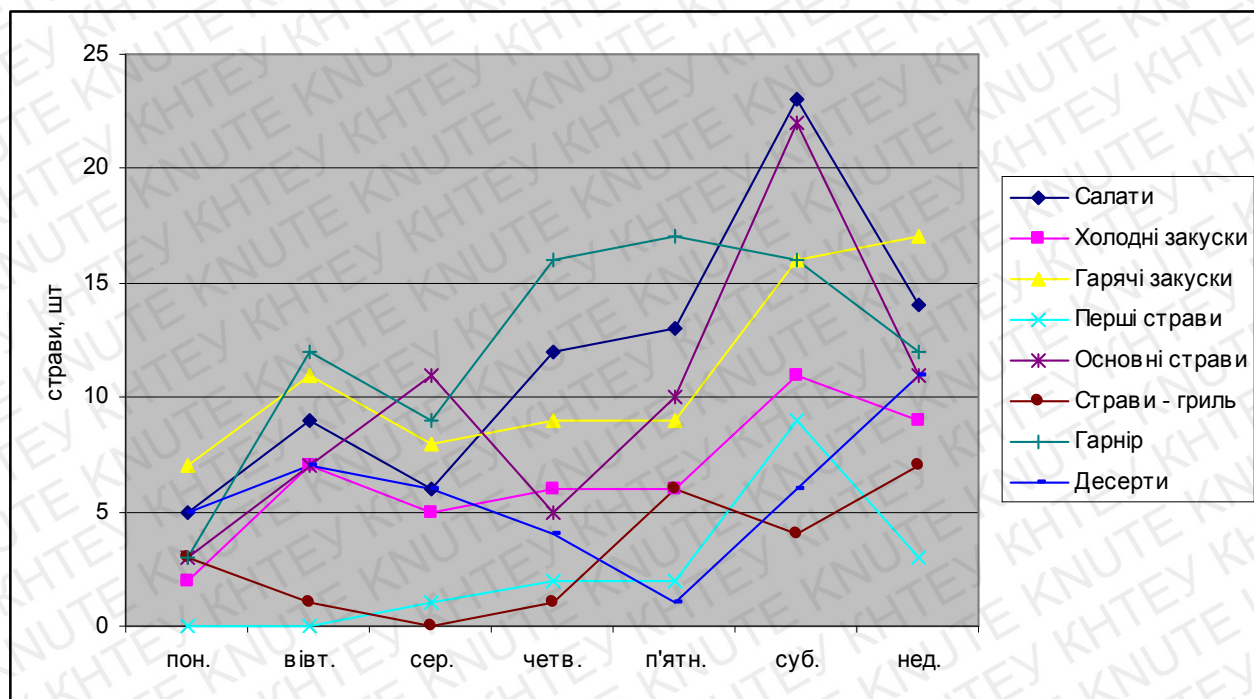


Рис. 2.5. Динаміка зміни попиту на страви диско-бару «Strelka»

ПО ДНЯМ ТИЖНЯ

Джерело: складено за результатами проведеного дослідження

Розглядаючи попит на страви по дням тижня протягом одного тижня вдалося виявити, що наплив відвідувачів спостерігається на вихідні дні, тобто п'ятницю – неділю, при чому це зростання дуже помітно, можливо побачити, що кількість страв спожитих в ці дні по деяких групах більше по деяких позиціях інколи більше ніж в 2 рази. Наприклад, кількість страв в понеділок та середу порівняно з суботою.

Дослідження дало змогу виявити, що найбільшим попитом у вихідні дні користуються салати та основні страви, найменшим страви-гриль та перші страви. А протягом тижня найбажанішими стравами є гарячі закуски та гарніри, при чому особливість така що деякі з страв в одній групі можливо віднести до іншої.

Найменшим попитом у відвідувачів диско-бару «Strelka» користуються перші страви, при чому такий показник навіть викликає здивування, адже ця група представлена шістьма стравами, помірним попитом користуються лише

дві, а інші взагалі дуже рідко.

Важливо зазначити, як змінюється кількість відвідувачів протягом досліджуваного тижня відповідно до днів: понеділок – 8, вівторок – 18, серeda – 15, четвер – 18, п'ятниця – 25, субота – 32, неділя – 24, а загальна кількість споживачів за тиждень склала 140 чоловік.

Отже, згідно з дослідженням, диско-бар «Strelka» не використовує всі можливі потенціали для подальшого росту якості надання послуг та ефективності, що в подальшому є доречним підкреслити та виявити приховані можливості.

2.4. Дослідження ефективності системи управління якістю підприємства

Оцінювання ефективності механізму управління якістю послуг підприємства передбачає виділення системної сукупності відповідних структурних елементів (процесів) обслуговування клієнтів у диско-барі «Strelka», з встановленими вхідними та вихідними інформаційними даними, що дає можливість визначати раціональність управління системою якості. На рис. 2.6 представлено структуру системи надання послуг диско-бару «Strelka» як взаємозв'язок відповідних процесів X1, X2, X3,, X7.

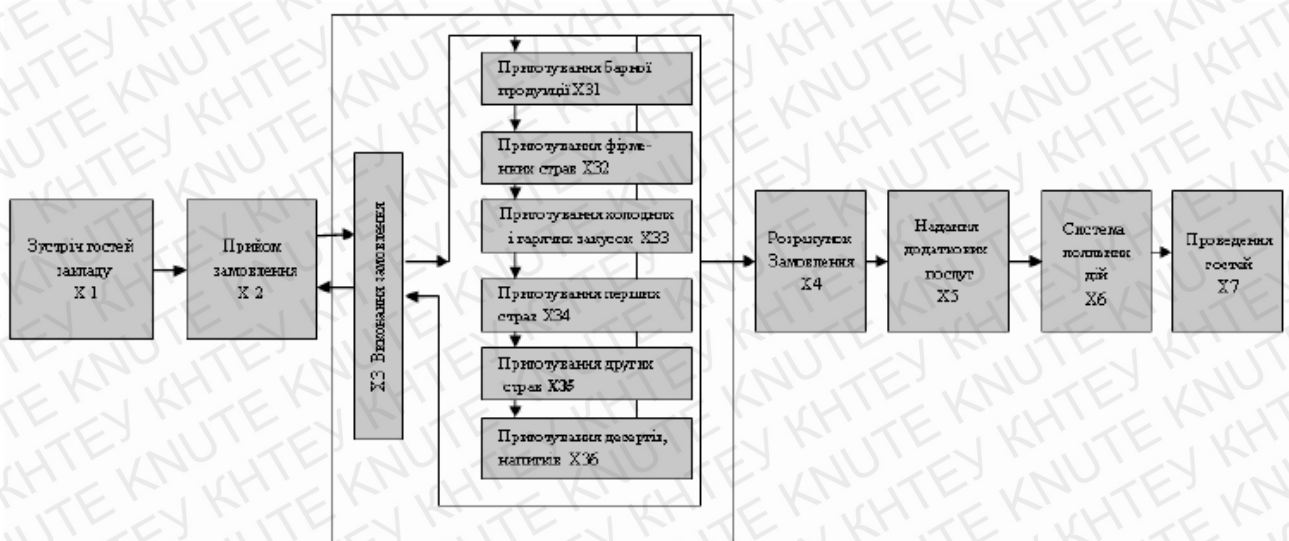


Рис. 2.6. Структура системи надання послуг клієнтам (елементів встановлення якості послуг) у диско-барі «Strelka»

Джерело: складено за результатами проведеного дослідження

Аналізуючи діяльність системи сервісу, (дослідження та оцінювання функціонування закладу), встановлено наступну особливість – урізноманітнення здійснення однакових операцій у ході обслуговування в процесі їхнього виконання в диско-барі «Strelka». Це надає змогу провести класифікацію й диференціацію існуючих процесів обслуговуючої системи за параметрами індивідуальних особливостей за якісними й кількісними вимірниками здійснення операцій з обслуговування.

У системі відмінних параметрів виконання обслуговуючих процесів доцільно виділяти такі:

- може бути встановлена опосередкована чи пряма взаємодія виконавця сервісної операції із клієнтом закладу;
- можливість безперешкодного відслідковування реалізації операцій, в процесі виконання яких робоче місце візуалізується для споживача повністю, неповністю або недоступне для спостереження.

У відповідності до цих ознак реалізацію процесів управління якістю обслуговування диско-бару «Strelka» можна відповідним чином класифікувати:

1. Демонстраційний тип здійснення сервісного процесу – безпосередня взаємодія виконавця і клієнта впродовж реалізації усіх операцій процесу, що відрізняється значною увагою до клієнта, показом рівня професіоналізму та майстерності виконавця (ів) у процесі здійснення певних операцій (Х31 – приготування продукції у барі, бармен здійснює за барною стійкою усі відповідні дії щодо приготування коктейлю, що повною мірою доступні для спостереження клієнтів, показуючи техніку здійснення усіх операцій).

2. Затінений тип здійснення процесу надання послуг – пряма та непряма взаємодія виконавця й клієнта, що дає можливість частково показувати здійснення операцій певного етапу; друга частина операцій затінюється (Х34 – головну частину відповідних операцій з приготування перших страв здійснюють у приміщеннях виробничих дільниць (недосяжних візуальному спостереженню клієнта), а певну частину сервісних операцій (порціонування й

гарнірування) здійснюють на відповідних чином облаштованому місці у залі ресторану, яке є доступним для спостереження клієнта.

3. Прихований тип здійснення процесу надання послуг – взаємодія виконавця та клієнта відбувається на основі представлення продукту (результату сервісного процесу), який клієнт отримує від посередника, тобто здійснення усіх процесних операцій триває у місцях, що є недосяжними для спостереження клієнтом.

Встановлення індикаторів якості системи надання послуг – це здатність виділити якісні параметри характерних типів здійснення процесу й диференціювати їх рівень якості у відповідності з відмінними ознаками.

Якість надання послуг диско-бару «Strelka» відобразимо системою узагальнених індикаторів, тобто:

- комплексність послуги (рівень задоволеності споживчих потреб в процесі обслуговування);
- якість праці персоналу;
- якість продукту (результатів здійснення обслуговування);
- якість приміщень, де обслуговують і виконують замовлення.

Приймаючи встановлені положення, можна визначити системні взаємозв'язки та структурувати дані системи управління якістю послуг диско-бару «Strelka» (рис. 2.7).

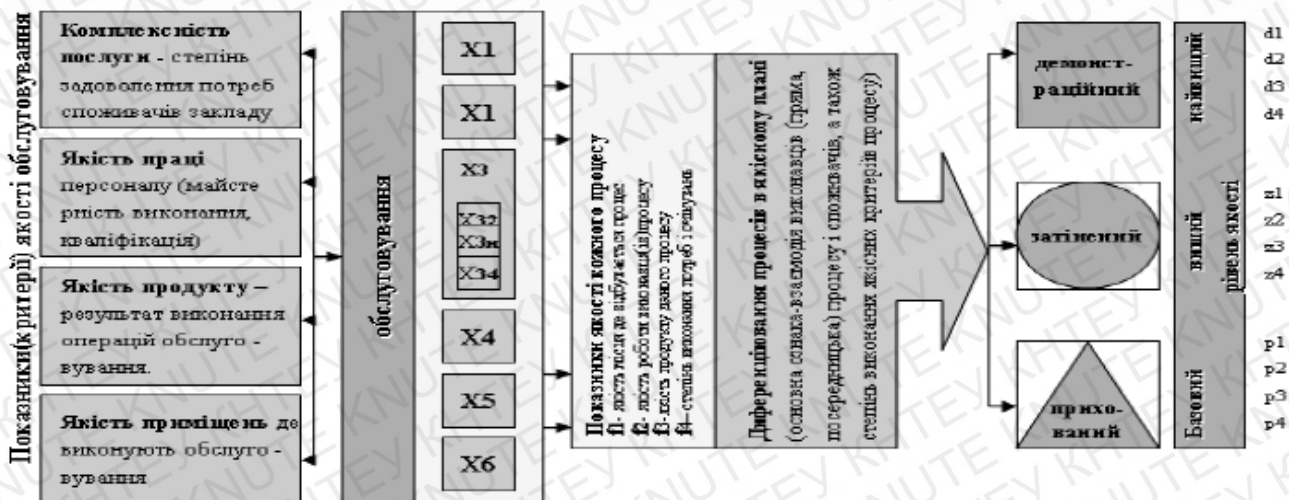


Рис. 2.7. Структура взаємозв'язків та систематизація даних системи управління якістю послуг диско-бару «Strelka»

Джерело: складено за результатами проведеного дослідження

На основі узагальнених індикаторів управління якістю послуг диско-бару «Strelka» здійснено диференціювання рівня обслуговування у відповідності до типу здійснення процесів системи надання послуг в диско-барі «Strelka» (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Диференціювання рівня якості послуг відповідно до типу виконання процесів системи надання послуг у диско-барі «Strelka»

Показники якості	Типи виконання процесів системи надання послуг	Рівень сервісу відповідно до типу виконання	Одиничні показники якості відповідно до типу виконання процесів системи надання послуг	Шкала оцінювання якост
f1-комплексність обслуговування	Демонстраційний	Найвищий рівень якості	d1– виконання потреб і очікувань споживачів до процесу обслуговування.	8-12
f2-якість роботи персоналу з обслуговування			d2– якість роботи виконавця(ів), майстерність і техніка виконання операцій, кваліфікація.	
f3-якість продукту (результат виконання процесу)			d3– якість продукту процесу.	
f4-якість торговельних приміщень та робочих місць (розміщенні в торговій зоні)			d4– якість робочого місця.	
	Затінений	Вищий рівень якості	z1– ступінь виконання потреб споживачів до процесу	4-8
			z2– якість роботи виконавця(ів) майстерність і техніка виконання операцій	
			z3 – якість продукту процесу	
	Прихований	Базовий рівень якості	p1 – ступінь виконання нормативних потреб споживачів до процесу	0-4
			p2 – якість роботи виконавця процесу оцінюють через результат процесу.	
			p3 – якість продукту процесу	
			p4– якість робочого місця	

Шкала оцінювання 12 балів

Джерело: складено за результатами проведеного дослідження

Структуризація системи управління якістю послуг має відповідати ефективному використанню ресурсів з раціональним використанням відповідних типів реалізації процесів системи надання послуг із досягненням

найбільш високих результатів обслуговування, потрібних для забезпечення планового рівня якості.

Максимального рівня якості обслуговування можна досягти на базі демонстраційного типу виконання, проте більшість процесів системи виконувати за цим типом не виявляється можливим (тому-що кількість виробничих приміщень є обмеженою), тому такі процедури необхідно виконувати тоді, коли вони відповідають найоптимальнішим точкам системи надання послуг диско-бару «Strelka».

Точками найбільш доцільного використання демонстраційних процесів слід вважати операції системи обслуговування, які найбільш повно відображають концептуальні ідеї й формують спеціалізацію ресторанного закладу. Отже, у кожній системі надання послуг доцільно виокремити концептуальні та спеціалізовані процеси – раціональні щодо зростання сервісного рівня.

1. Концептуальний процес – процес, який вміщує найбільшу в порівнянні з іншими процесами системи обслуговування диско-бару «Strelka» систему доказів визначальних положень, поглядів на сервіс, відображаючи спосіб виявлення (тлумачення) концептуального задуму у даному диско-барі.

2. Спеціалізований процес – процес, продукт якого (результат здійснення) впродовж встановленого періоду (6 – 12 місяців) характеризується найвищим строком реалізації в порівнянні з іншими процесами системи обслуговування (дана ситуація більш за все пов'язана з виготовленням продукції, яку виробляють з удосконаленими властивостями в порівнянні з іншими ресторанными закладами).

З метою оцінювання ефективності встановленої системи управління якістю послуг диско-бару «Strelka» за визначеною методикою потрібно здійснити порівняльне оцінювання головних показників якості з найбільшими конкурентами на ринку.

Встановлення рівня якості здійснення процесів системи надання послуг у конкуруючих закладах ресторанного господарства, що аналізуються

представлено в табл. 2.15.

Таблиця 2.14

Результати порівняльного оцінювання рівня ефективності системи управління якістю послуг закладів ресторанного господарства у обраному географічному сегменті диско-бару «Strelka»

Процеси	x1	x2	x3	x31	x32	x33	x34	x35	x36	x4	x5	x6	x7	Інтегральна оцінка якості, балів
1. Диско-бар «Strelka» С-Х35, К-Х6	5	6	8	4	6	3	3	5	4	10	6	7	4	66,5
2. Ресторан «Ескалібур» С-Х35, К-Х2	6	8	9	5	5	3	2	4	3	7	5	4	5	66,5
3. Паб «L'kafa» С-Х32, К-Х5	4	6	10	4	4	3	4	3	3	9	8	5	6	64,0
4. Диско-бар Beach Club С-Х32, К-Х3	4	10	5	7	6	4	4	3	5	6	7	4	5	65,5
5. Караоке-бар «Zoloto» С-Х31, К-Х3	11	6	8	6	4	3	3	5	3	6	6	4	7	63,0
6. Нічний клуб «Город» С-Х32, К-Х2	6	7	6	6	5	4	3	3	5	7	7	4	5	62,5

* К – концептуальні процеси; С – спеціалізовані процеси

Джерело: складено за результатами проведеного аналізу

Для аналізу застосовуємо 12-бальну шкалу, при цьому слід враховувати градацію шкали: базовий рівень надання послуг 0–4, вищий 4–8, найвищий 8–12.

За результатами проведеного дослідження рівня якості послуг закладів ресторанного господарства, конкуруючих у обраному географічному сегменті можна хробити висновок про загальний значний рівень якості послуг диско-бару «Strelka». Так, інтегральна оцінка якості послуг диско-бару «Strelka», встановлена з застосуванням математичного інструментарію формульного релактора Excell становить 66,5 балів, що є найвищим рівнем, разом з іншими

відомим ресторанним закладом «Ескалібур». Це засвідчує високий рівень ефективності системи управління якістю послуг в порівнянні з основними конкурентами диско-бару «Strelka».

Іншим важливим напрямом дослідження ефективності системи управління якістю послуг диско-бару «Strelka» є оцінювання окупності та рентабельності витрат, пов'язаних із забезпеченням управління якістю послуг диско-бару «Strelka». Динаміка витрат на забезпечення якості послуг диско-бару «Strelka» представлена в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

**Динаміка витрат на забезпечення якості послуг
диско-бару «Strelka», м. Київ, тис.грн.**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення		Темп приросту, %	
	2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016	2016/2015	2017/2016
Витрати на правове забезпечення в галузі якості	4	5	6	1	1	25,00	20,00
Витрати на інформаційне забезпечення	9	12	14	3	2	33,33	16,67
Витрати на якість матеріально-технічних ресурсів	12	35	46	23	11	191,67	31,43
Витрати на забезпечення якості в процесі надання послуг	15	23	33	8	10	53,33	43,48
Витрати на навчання і підготовку кадрів	7	6	8	-1	2	-14,29	33,33
Витрати на облік, аналіз, оцінку витрат на якість	3	4	5	1	1	33,33	25,00
Витрати на технологічну організацію процесу обслуговування	5	6	6	1	0	20,00	0,00
Витрати на управління	13	16	18	3	2	23,08	12,50
Витрати на контроль якості	8	11	9	3	-2	37,50	-18,18
Витрати на стандартизацію, сертифікацію, метрологію	3	4	6	1	2	33,33	50,00
Витрати на попередження неякісного обслуговування	7	2	12	-5	10	-71,43	500,00
Разом	86	124	163	38	39	44,19	31,45

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Результати аналізу засвідчують, що загальні витрати, пов'язані із забезпеченням якості наданих послуг диско-бару «Strelka» у 2017 році збільшились на 39 тис.грн., або на 31,45 % і становили 163 тис.грн. В структурі

цих витрат найбільше закладом ресторанного господарства витрачалося кошти на формування високого рівня якості матеріально-технічних ресурсів (46 тис.грн) та на забезпечення якості в процесі надання послуг (33 тис.грн). Водночас, недостатньо уваги приділяється питанням обліку, аналізу, оцінки витрат на якість та правовому забезпеченню в галузі якості послуг диско-бару.

Динаміка показників ефективності системи управління якістю послуг диско-бару «Strelka» представлена в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Динаміка показників ефективності системи управління якістю послуг диско-бару «Strelka», тис.грн.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення		Темп приросту, %	
	2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016	2016/2015	2017/2016
Чистий дохід від надання послуг, тис. грн.	961	1206	1514	245	308	25,49	25,54
Собівартість наданих послуг, тис.грн.	785	953	1145	168	192	21,40	20,15
Витрати на управління якістю, тис.грн.	86	124	163	38	39	44,19	31,45
Чистий прибуток, тис.грн.	19	44	47	25	3	131,58	6,82
Валова рентабельність витрат на управління якістю, %	8,95	10,28	10,77	1,33	0,49	14,86	4,77
Частка витрат системи управління якістю у собівартості послуг, %	10,96	13,01	14,24	2,05	1,23	18,70	9,45
Чиста рентабельність витрат на управління якістю, %	22,09	35,48	28,83	13,39	-6,65	60,62	-18,74

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Результати проведеного дослідження свідчать про зростання ефективності системи управління якістю послуг диско-бару «Strelka» у 2017 році в порівнянні з 2016 роком. Зокрема, відбулося збільшення рівня валової рентабельності витрат на управління якістю на 0,49 пункти. Керівництво диско-бару «Strelka» постійно збільшує витрати, пов'язані із забезпеченням високої якості послуг, про що свідчить зростання частки цих витрат у загальній собівартості наданих послуг на 3,28 %. Отже, високий рівень якості послуг

диско-бару «Strelka» сприяє зростанню конкурентоспроможності цього закладу ресторанної індустрії на ринку.

Висновки до розділу 2

За результатами проведеного оцінювання ефективності діючої системи управління якістю послуг диско-бару «Strelka» можна зробити наступні висновки:

1. Об'єктом дослідження сучасних підходів в організації системи управління якістю послуг обрано відомий танцювальний диско-бар «Strelka». Аналіз показав, що підприємство діє прибутково, про що свідчать дані показників виручки від реалізації продукції (надання послуг) та чистого прибутку. Чистий прибуток диско-бару «Strelka» є невеликим, однак, як позитивне слід відмітити його зростання в 2015-2017 роках. Якщо в 2015 році він становив 19,00тис. грн., то в 2017 році значення цього показника становило 47,00тис.грн. або 148,19% рівня 2015 року.

2. Обґрунтовано, що система управління якістю послуг диско-бару «Strelka» – це частина системи управління підприємством, спрямована на досягнення чітко визначених результатів відповідно до цілей у сфері якості, щоб задовольняти потреби, очікування та вимоги зацікавлених сторін.

3. Встановлено, що більшість споживачів визначили основні характеристики якості на рівні «дуже добре». Що стосується асортименту страв та напоїв, а також смакових властивостей виготовлених страв, то після оцінки «дуже добре» відвідувачі віддали перевагу показнику «відмінно» і різниця є доволі значною по відношенню до показників «добре». Але також є частина відвідувачів, які визначили характеристики диско-бару «Strelka» задовільними, тому керівництву ресторану потрібно звернути на це увагу, адже є що покращувати.

4. Інтегральна оцінка якості обслуговування диско-бару «Strelka», становить 66,5 балів, що є найвищим рівнем, разом з іншими відомим ресторанним закладом «Ескалібур». Це засвідчує високий рівень ефективності

системи управління якістю послуг в порівнянні з основними конкурентами диско-бару «Strelka».

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ДИСКО-БАРУ «STRELKA», М. КИЇВ

3.1. Розроблення комплексної інтегрованої системи управління якістю послуг підприємства

Для успішного функціонування підприємства ресторанного господарства, як і будь-якого іншого, необхідне формування та підтримання ефективної системи управління, складовою частиною якої є управління якістю. Основою формування системи управління якістю є міжнародні стандарти ISO серії 9000.

Діяльність із формування й упровадження інтегрованої системи управління якістю на підприємстві ресторанного господарства - диско-бару «Strelka», відповідно до міжнародних стандартів ISO серії 9000 має включати такі етапи (рис. 3.1):

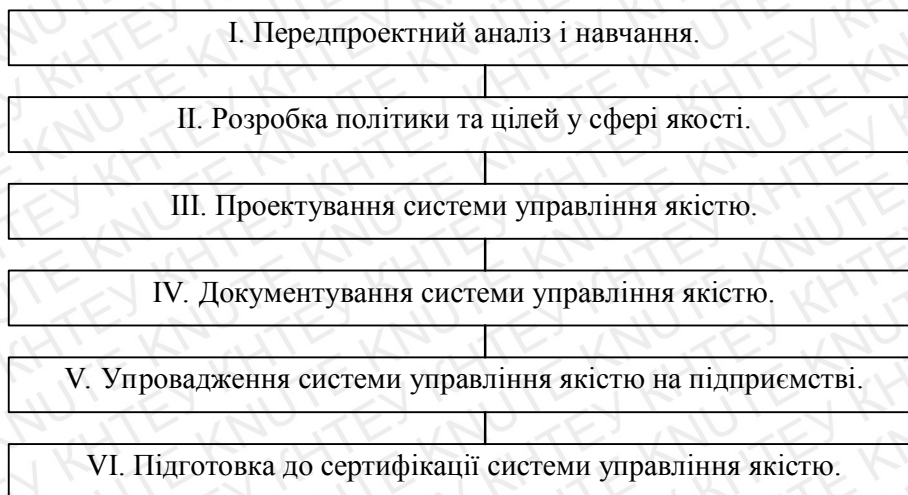


Рис. 3.1. Етапи формування й упровадження інтегрованої системи управління якістю на підприємстві ресторанного господарства - диско-бару «Strelka»

Джерело: складено за результатами проведених досліджень

Розглянемо основні етапи формування й упровадження запропонованої інтегрованої системи управління якістю на підприємстві ресторанного господарства - диско-бару «Strelka»:

I етап. Передпроектний аналіз і навчання. Уключає аналіз організаційних і техніко-економічних умов упровадження ISO серії 9000 і проведення базового навчання у сфері управління якістю керівників та провідних фахівців диско-бару «Strelka». Аналіз умов упровадження ISO серії 9000 має показати можливість і доцільність застосування на підприємстві цих стандартів.

Аналіз доцільно проводити за такими основними напрямками [49, с.54]:

- аналіз діючої на підприємстві ресторанного господарства диско-бару «Strelka» нормативної та технічної документації, що встановлює вимоги до технічного рівня та рівня якості продукції, технологічних процесів її виробництва й регламентує порядок проведення контролю якості та випробувань продукції;

- аналіз стану технологічних процесів виробництва, повноти та правильності проведення контролю та випробувань;

- аналіз стану обладнання, технологічного оснащення, інструментів, енергоносіїв та інших засобів праці;

- аналіз стану роботи метрологічного забезпечення на підприємстві;

- аналіз стану дисципліни поставок і якості сировини, напівфабрикатів, матеріалів, що використовуються у виробництві ресторанних послуг;

- аналіз укомплектованості підприємства кадрами та порядку підготовки й підвищення кваліфікації, який проводиться на основі даних обстеження діяльності усіх підрозділів підприємства, що мають вплив на якість продукції; під час обстеження для отримання інформації використовуються нормативна, технічна, планова та звітна документація, статистичні дані, а також безпосередні спостереження й опитування фахівців диско-бару «Strelka».

На підставі аналізу організаційних і технічних умов упровадження ISO серії 9000 складається звіт, який у подальшому може стати базою для визначення керівництвом диско-бару «Strelka» політики та цілей у сфері якості. Крім того, проведений аналіз сприяє підвищенню ефективності навчання персоналу у сфері якості. Навчання має провадитися висококваліфікованими фахівцями, які мають досвід практичної роботи у сфері формування систем

управління якістю на підприємствах ресторанного бізнесу. Слід відзначити доцільність залучення кваліфікованих фахівців для надання консультаційних послуг під час створення системи управління якістю: практика доводить, що персонал підприємства не завжди може виконати цю складну роботу самостійно.

II етап. Розробка політики та цілей у сфері якості диско-бару «Strelka». Керівництву підприємства ресторанного господарства диско-бару «Strelka» необхідно сформулювати та використовувати політику у сфері якості як засіб управління підприємством із метою поліпшення його діяльності.

Під час розробки політики у сфері якості диско-бару «Strelka» слід враховувати [49, с.57]:

- перспективи подальших поліпшень, необхідних для успішної діяльності підприємства;
- очікуваний або бажаний ступінь задоволеності споживачів;
- підвищення кваліфікації персоналу підприємства;
- потреби й очікування інших зацікавлених сторін;
- ресурси, необхідні для виходу за межі вимог ISO серії 9000;
- потенційний внесок постачальників та партнерів.

III етап. Проектування системи управління якістю диско-бару «Strelka». Підприємство ресторанного господарства диско-бар «Strelka» виходячи з політики та цілей у сфері якості визначає процеси й установлює основні види діяльності в системі управління якістю, а також здійснює розподіл відповідальності та повноважень керівництва в системі. Для результативного й ефективного функціонування диско-бар «Strelka» має здійснювати управління багатьма взаємопов'язаними видами діяльності – процесами відповідно до вимог стандартів.

IV етап. Документування системи управління якістю диско-бару «Strelka». Одна з найважливіших вимог ISO серії 9000 - забезпечення суворого документального оформлення порядку виконання усіх робіт у межах інтегрованої системи управління якістю, яка створюється та функціонує. У

зв'язку з цим дії щодо розробки, затвердження, випуску, зміни документів вимагають особливої уваги під час формування та функціонування системи. У ISO серії 9000 визначені види документів для оформлення системи управління якістю диско-бару «Strelka», які схематично наведені на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Модель документального оформлення інтегрованої системи управління якістю диско-бару «Strelka» відповідно до ISO серії 9000

Джерело: складено за результатами проведених досліджень

Документація системи управління якістю диско-бару «Strelka» має включати [60, с.116]:

- 1) документально оформлені політику та цілі у сфері якості;
- 2) керівництво з якості, що містить галузь застосування системи управління якістю; перелік документованих процедур, розроблених для системи управління якістю, або посилання на них; опис взаємодії процесів системи управління якістю, матрицю відповідальності;
- 3) документовані процедури; ступінь документованості (глибина та докладність опису) визначається самим підприємством ресторанного господарства залежно від його розміру та виду діяльності, складності та взаємодії процесів, компетентності персоналу.

До обов'язкових процедур, зазначених у вимогах стандартів ISO серії 9000 і тих, що належать до виконання у диско-барі «Strelka», належать [60, с.119]:

- процедура з управління документацією (п. 4.2.3);
- процедура з управління записами про якість (п. 4.2.4);
- процедура проведення внутрішніх перевірок (п. 8.2.2);
- процедура управління невідповідною продукцією (п. 8.3);
- процедура корегувальних дій (п. 8.5.2);
- процедура попереджувальних дій (п.8.5.3);

4) записи - спеціальний вид документів, які свідчать про відповідність вимогам і результативність функціонування системи управління якістю. Записи мають залишатися чіткими, легко ідентифікованими та відновлювальними. У зв'язку з цим у диско-барі «Strelka» має бути розроблена документована процедура для визначення засобів управління, потрібних під час ідентифікації, збереження, захисту, відновлення, визначення термінів збереження та вилучення записів. Приклади записів інтегрованої системи управління якістю у диско-барі «Strelka», що відповідають вимогам ISO серії 9000 представлено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Можливі приклади записів інтегрованої системи управління якістю у диско-барі «Strelka», що відповідають вимогам ISO серії 9000

Пункт ISO 9000	Зміст записів	Можливі види записів
5.6.1	Аналіз із боку керівництва	Акти аналізу, протоколи «дня якості», протоколи наради
6.2.2. е)	Освіта, підготовка, навички та досвід персоналу	Особисті справи співробітників, журнали, картки у відділі кадрів
7.1 d)	Відповідність процесів вимогам	Протокол випробувань, журнал процесу, акт випробувань
7.2.2	Аналіз вимог до продукції	Протокол про наміри
7.3.2	Вхідні дані проектування та розробки	Технічне завдання на розробку
7.3.4	Аналіз проекту та розробки	Висновки за проектом
7.3.5	Узгодження (розгляд) проекту та розробки	Акт прийомки проекту, відзив рецензента
7.3.6	Затвердження проекту та розробки	Стверджувальний підпис на акті
7.3.7	Зміна проекту та розробки	Повідомлення про зміни
7.4.1	Результати оцінювання постачальників	Реєстр надійних постачальників

7.5.2 d)	Валідація процесів забезпечення виробництва	Протокол перевірки спеціальних процесів, акт дослідження, журнал поопераційного контролю
7.5.3	Ідентифікація продукції	Бирки, наклейки
7.5.4	Власність споживача утрачена, пошкоджена або визнана неприйнятною для використання	Повідомлення про дефекти, дефектна відомість, акт
7.6	Результати калібрування та повірки контрольних і вимірювальних приладів	Свідоцтво про калібрування, графік перевірки, паспорт на прилад
8.2.2	Результати внутрішніх перевірок	Графік внутрішніх перевірок, звіти й акти внутрішніх перевірок
8.2.4	Відповідність продукції критеріям прийомки; особа, що санкціонує випуск продукції	Накладні прийомки, акт прийомки ВТК, сертифікат відповідності
8.3	Характер невідповідностей, прийняті дії	Класифікатор дефектів, картки дозволу на відхилення, акт списання у брак
8.5.2	Результати прийнятих корегувальних дій	Відмітка в контрольній картці, відмітка у плані корегувальних дій
8.5.3	Результати прийнятих попереджувальних дій	Відмітка в контрольній картці, відмітка у плані корегувальних дій, протокол наради

Джерело: складено за результатами проведеного аналізу міжнародних стандартів якості

Документування системи управління якістю залежить від розміру підприємства ресторанного господарства, виду діяльності та номенклатури послуг, які воно надає, а також від складності та взаємодії процесів і компетентності персоналу. Документація може бути в будь-якій формі та на будь-якому носії.

Для того щоб документація інтегрованої системи управління якістю відповідала потребам та очікуванням зацікавлених сторін, під час її формування керівництву диско-бару «Strelka» необхідно враховувати [87, с.27]:

- контрактні вимоги споживачів та інших зацікавлених сторін;
- використання підприємством міжнародних, національних, регіональних і галузевих стандартів;
- відповідні законодавчі й інші обов'язкові вимоги;
- іншу внутрішню документацію підприємства й управлінські рішення, що

приймаються;

- джерела зовнішньої інформації стосовно можливостей підприємства;
- інформацію про потреби й очікування зацікавлених сторін.

Доступ до документації надається працівникам диско-бару «Strelka» й іншим зацікавленим сторонам виходячи з політики формування інформаційної системи на підприємстві в цілому.

V етап. Упровадження комплексної системи управління якістю диско-бару «Strelka».

На цій стадії у диско-бару «Strelka» мають бути проведені організаційні зміни в частині структури управління підприємством, формування та комплектації персоналом служб управління якістю, введення в дію документів системи управління якістю та перевірка дотримання їхніх вимог, складання акта про впровадження системи управління якістю.

Управління якістю як функціональна підсистема має посідати певне місце в організаційній структурі підприємства ресторанного господарства, в тому числі і диско-бару «Strelka».

Протягом XX століття функція управління та забезпечення якості на підприємстві організаційно змінювала свій статус [79, с.105].

1. Первісно функція якості доручалася відділам технічного контролю (ВТК), чия робота була орієнтована на якість виробленої продукції та забезпечення функціонування виробничого процесу без браку. Відділи склалися переважно з інспекторів-контролерів, до обов'язків яких входило управління роботою контролерів. Така ієрархія призвела до створення посади головного контролера, і його повноваження розповсюджувалися вже на суміжні роботи (метрологічні лабораторія, розміщення некондиційних виробів). Одним із варіантів підзвітності ВТК стало безпосереднє підпорядкування директору підприємства.

2. Після Другої світової війни з'явилися відділи контролю якості, тобто підрозділи, які спеціалізувалися на плануванні й аналізі якості й орієнтувалися здебільшого на попередження дефектів, ніж на контроль. В організаційній

структурі підприємства з'явилася посада менеджера з якості (директор із якості), якому підпорядковувалися головний контролер, відділ контролю якості та пов'язані з ним служби. У 1950-х рр. була введена посада інженера з надійності, для якої створювалися окремі підрозділи, які з'явилися потім у відділах якості.

3. У 1960-і рр. відбулося закріплення за функцією якості діяльності, що отримала назву «забезпечення (гарантія) якості». Із часом відділи контролю якості (відділи якості) розширили коло своїх завдань [79, с.106].

З урахування результатів проведених досліджень можливий варіант побудови організаційної структури служби (відділу) з управління якістю диско-бару «Strelka» наведений на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Альтернативний варіант організаційної побудови служби управління якістю диско-бару «Strelka»

Джерело: складено за результатами проведених досліджень

На цьому етапі передбачається також розробка та реалізація програми проведення внутрішнього аудиту системи управління якістю диско-бару «Strelka» та заходів корегувальних дій відповідно до результатів проведеної

перевірки. Ефективність функціонування системи управління якістю забезпечується постійною її актуалізацією, яка базується на результатах аудиторських перевірок.

VI етап. Підготовка до сертифікації системи управління якістю диско-бару «Strelka». Інтегрована система управління якістю має пройти на підприємстві певну апробацію. Відповідно, на цьому етапі необхідно вибрати орган із сертифікації, урахувавши його авторитетність, вимоги споживачів, бажання підприємства, його фінансові можливості тощо. Далі необхідно оформити договір на сертифікацію, провести сертифікаційний аудит системи управління якістю та підготувати персонал диско-бару «Strelka» до взаємодії з зовнішніми аудиторами.

Можна зробити висновок, що запропонована комплексна інтегрована система управління якістю на підприємстві ресторанного господарства - диско-барі «Strelka» дозволить вивести параметри якості послуг на найвищий рівень, що забезпечить підвищення конкурентоспроможності диско-бару «Strelka» на регіональному ринку.

3.2. Обґрунтування заходів щодо підвищення рівня якості послуг у підприємстві

Однією з перспективних галузей, що розвиваються, є ресторанний бізнес. Досягнення успіху у розвитку будь-якого бізнесу, зокрема ресторанного, залежить від багатьох факторів, одним з яких є використання інформаційних технологій в системі підвищення якості сервісу та обслуговування клієнтів. Процес управління якістю послуг диско-бару «Strelka» є доволі складним та вимагає: контролю за обліковим процесом та поведінкою персоналу, аналізу транзакцій, обліку надходження продуктів, формування вартості страв і напівфабрикатів, процедур списання продуктів, дотримання санітарних і технологічних норм. Потреба автоматизації всіх цих процесів впливає з необхідності врахування великої кількості аспектів. Зручність автоматизації

процесів у закладах громадського харчування очевидна не тільки з погляду власника, але й з позиції клієнтів, оскільки інформаційні системи дають змогу виконувати розрахунки з відвідувачами оперативніше, забезпечити систему знижок для зареєстрованих клієнтів, здійснювати обслуговування на основі черги, забезпечити меню усіма необхідними інгредієнтами та заощадити час.

Сьогодні застосування інформаційних систем для автоматизації виробництва набирає все більшої популярності в ресторанному бізнесі. Інформаційні технології роблять операції організації та управління підприємством ефективнішими і легшими [76].

Інформаційна технологія – це сукупність методів, виробничих процесів та програмно-технічних засобів, які об'єднані у технологічний ланцюжок, що забезпечує виконання інформаційних процесів з метою підвищення їх надійності та оперативності і зниження трудомісткості під час використання інформаційного ресурсу [72, с.506].

Підвищення якості послуг українських підприємств можливе тільки на основі прискорення інноваційних процесів, які повинні забезпечити рентабельне використання нововведень у вигляді нових інформаційних технологій, видів продукції і послуг, організаційно-технічних і соціально-економічних рішень виробничого, фінансового, комерційного, адміністративного або іншого характеру.

Більшість підприємств ресторанного бізнесу роблять ставку на автоматизацію своєї основної діяльності. Зазвичай автоматизують робочий процес насамперед ті підприємства, які мають об'ємні обсяги продажів. Таким ресторанам необхідна оперативність і керованість, а вони, навпаки, стикаються зі збільшенням різної шаблонної діяльності. Необхідно позбавити працівників від неї і ефективніше використовувати їх робочий час.

Тому для прийняття важливих рішень потрібно знати у точних числових значеннях стан справ на певний момент часу. А для великих і середніх підприємств найточніші дані можна отримати завдяки автоматизації та залученню інформаційних систем [59, с.39].

Також сучасні програми автоматично визначають витрати інгредієнтів на кожну страву, списують потрібну кількість продуктів і розраховують собівартість страв. І, нарешті, інформаційні системи значно полегшують і роблять суворішим облік продуктів і страв на декількох кухнях і точках реалізації, формують меню для залу й преїскурант барної продукції. Завдяки автоматизації спрощується процес руху продукції, наприклад, надходження продуктів безпосередньо на кухню або місце реалізації.

Автоматизація підприємства ресторанного господарства - диско-бару «Strelka» сьогодні потрібна, оскільки вона набагато спрощує процес роботи і допомагає звести до мінімуму збитки і зайві витрати. В результаті автоматизації диско-бару «Strelka» [5, с.300]:

- підвищуються якість сервісу і престиж закладу;
- швидше опрацьовуються замовлення та обслуговуються відвідувачі;
- поліпшуються узгодженість і контроль за роботою персоналу;
- ведеться облік руху матеріальних цінностей і руху товарів;
- скорочуються тимчасові витрати на пошук та аналіз інформації.

Отже, автоматизація диско-бару «Strelka» допоможе зробити підприємство конкурентоспроможним і затребуваним на ринку.

Необхідною умовою успішного розвитку диско-бару «Strelka» стає впровадження системи автоматизації управління та обліку, яка дає змогу оптимізувати всі ключові бізнес-процеси, створити ефективну систему лояльності постійних гостей, підвищити якість виробництва, запобігти розкраданням та зловживанням персоналу.

Кожен ресторатор знає, що його дохід безпосередньо залежить від того, наскільки заклад здатний витримувати конкуренцію. Технології, які дають змогу автоматизувати ресторанний бізнес, швидко розвиваються, тому успішний ресторатор має бути в курсі останніх новинок і переваг і за необхідності оновлювати та закуповувати нове обладнання для ресторанів.

Останні технологічні досягнення, які успішно застосовуються в галузі ресторанного господарства, і можуть бути використані в комплексній системі

управління якістю послуг диско-бару «Strelka» наступні:

1. Приймання кредитних карток. За статистикою, клієнти з кредитками купують набагато більше. Сьогодні транзакції займають секунди, а клієнтів з картами стає все більше. Крім того, тепер у разі оплати за кредитною картою не треба підписувати чек, і власник картки може передати її будь-кому, доручивши сплатити рахунок.

2. Мобільні термінали. Для приймання платежів за банківськими картами з'явилися бездротові мобільні термінали. За всієї зручності обслуговування за допомогою мобільних пристроїв чек пробивають відразу на касі або в реєстраторі. Також з'явилася система радіовиклику офіціанта. За одного натискання кнопки офіціант має негайно з'явитися у столика. Мобільні термінали допомагають оформляти замовлення безпосередньо біля столика, і замовлення миттєво надходить на кухню або в бар. Принтери на кухні і в барі роздруковують замовлення, а бармен і кухар його виконують. Мобільні термінали дозволяють не тільки обслуговувати клієнтів швидко і грамотно, але й надають ресторану особливого іміджу. Мобільний термінал – це максимальна якість і швидкість обслуговування в ресторані. Для застосування мобільних рішень заклад має бути оснащено “Wi-Fi”-мережею.

3. Програмне забезпечення. Програмне рішення – це готова бізнес-схема. Новачкові вона допоможе мінімізувати ризики. Як правило, всі новинки техніки з обліку та обслуговування вже входять до цільної, розробленої системи програмного забезпечення, і можна не ламати голову над тим, що придбати і наскільки покупка впишеться в роботу ресторану. Питання лише відповідності специфіці конкретного підприємства. Вибираючи програмне забезпечення, слід враховувати конкретні особливості бізнесу, а також перспективи.

Організація системи обслуговування диско-бару «Strelka» повинна забезпечувати раціональне використання ресурсів з оптимальним застосуванням різних типів виконання процесів системи обслуговування із забезпеченням максимально високих можливих результатів, які необхідні для

досягнення запланованого рівня сервісу та якості послуг [44].

Доцільність розроблення інтелектуальної інформаційної системи надання послуг у диско-бару «Strelka» полягає в такому:

- впровадження єдиного центру управління потоками даних (головний комп'ютер розмістити в бухгалтерії, куди надходитиме інформація з залу та кухні);

- система заміняє значні людські ресурси;

- з погляду економії часу та грошей система є вигіднішою, ніж інші подібні системи;

- можливість надання чітко сформованих даних про діяльність ресторану.

Сьогодні на ринку України є небагато програмних продуктів, які можуть підтримувати прийняття рішень у процесі обліку та аналізу діяльності підприємств ресторанного бізнесу. Крім того, більшість з них розроблені за кордоном і тому мало застосовні до українських реалій (не враховують особливостей законодавчої бази та економічної системи України) [44].

Серед зарубіжного досвіду впровадження інформаційних технологій у систему управління якістю обслуговування підприємств ресторанного господарства слід виділити систему управління «R-Кеерер», в якій поєднуються облікові та управлінські функції, відображається послідовність бізнес-процесів, необхідних для ефективного і результативного управління підприємством.

Як автоматизована система управління бізнес-процесами «R-Кеерер» при впровадженні у диско-барі «Strelka» дозволить реалізувати наступні управлінські задачі [93]:

1. Управління запасами:

- планування продажів;

- планування виробництва;

- складання замовлення постачальникам на підставі заявок, що поступили з виробництва, а також за мінімальним залишком.

2. Управління меню:

- використання механізму ABC-XYZ-аналізу;

- аналіз продажів;
- можливість використання модуля електронного меню

3. Управління собівартістю:

- аналіз структури собівартості блюда;
- оцінка впливу інгредієнтів на собівартість блюда;
- можливість прогнозувати собівартість при різних варіантах закладки;
- порівняння реальної і планової собівартості.

4. Аналіз взаємин з постачальниками:

- оцінка сервісу постачальника;
- відстеження динаміки цін постачальника;
- порівняння цін декількох постачальників.

5. Контроль закупівельних цін:

- призначення рекомендованої закупівельної ціни;
- можливість зафіксувати закупівельні ціни постачальників;
- вивід в звіт для керівника всіх відхилень від введених обмежень на закупівельні ціни.

6. Управління ціноутворенням:

- робота з декількома цінами на блюдо;
- можливість розрахунку відпускної ціни з використанням різних правил;
- порівняння продажної ціни з собівартістю;
- ведення історії цін компанії;
- порівняння цін компанії з цінами конкурентів.

7. Управління залом ресторану:

- аналіз зайнятості місць у залі;
- структура виручки по столах;
- аналіз оборотності столів.

8. Управління фінансами:

- бюджетне управління грошовими коштами;
- планування, затвердження операцій і контроль виконання [93].

Облік роботи диско-бару «Strelka», реалізований в програмі «R-Keeper»,

підтримує всі операції, пов'язані із закупівлею, зберіганням і продажем товару, закупівлею і переробкою напівфабрикатів, приготуванням і реалізацією блюд і, пов'язаними з цими операціями, взаєморозрахунками з покупцями і постачальниками. Також в системі реалізована можливість обліку [94].

Виробництво блюд і напівфабрикатів здійснюється також в умовах розширеної структури виробничих підрозділів (декілька залів, кухонь, барів, різні поверхи і ін.)

У системі «R-Keeper» передбачена можливість обслуговування відвідувачів як за класичною схемою table-service (за столом), так і за схемою fast-food (швидке харчування). Система «R-Keeper» надасть диско-бару «Strelka» широкий вибір можливостей, необхідних для обраної форми обслуговування відвідувачів, зокрема [94]:

- ведення персональних рахунків постійних клієнтів;
- облік взаємин з «корпоративними» і «сімейними» клієнтами;
- гнучка настройка прав доступу персоналу до різних зон, груп меню, роботі з устаткуванням та інше.

Інформаційна система надання послуг «R-Keeper» при впровадженні у диско-барі «Strelka» дасть змогу реалізувати такі функції у системі управління якістю послуг (табл. 3.2):

Таблиця 3.2

Функції інформаційної системи «R-Keeper» в системі управління якістю послуг при впровадженні у диско-барі «Strelka»

Функції інформаційної системи	Характеристика
1. Облік продуктів	– відображення наявних у базі даних продуктів, додавання нових продуктів, відображення продуктів, які підлягають списанню, видалення з БД продуктів, які підлягають списанню, відображення кількості продуктів.
2. Облік персоналу	– пошук інформації (загальна інформація про працівника, паспортні дані, дані про освіту та роботу), внесення інформації про нового працівника, внесення змін
3. Створення рецептів страв, напоїв та редагування меню	– внесення даних про страви та напої та редагування цієї інформації, створення рецептів страв, редагування цих рецептів, редактор меню, у якому присутнє додавання та видалення страви в меню, а також причина видалення.

4. Забезпечення знижок та звітності	– встановлення знижок для клієнта (розмір знижки задається), а також відображення кількості замовлень та фінансового стану за поточний день, тиждень та місяць.
5. Забезпечення терміналу офіціанта	– прийом офіціантом виконаного на кухні замовлення, відображення всіх виконаних замовлень та додаткової інформації про них.
6. Забезпечення терміналу кухні	– відображення замовлень та їх деталей для прийому на виконання або відхилення на кухні.
7. Забезпечення терміналу клієнта	– ідентифікація та реєстрація клієнта, вхід без реєстрації, відображення всіх елементів меню, складання та відображення замовлення, стан виконання замовлення, відображення загальної ціни замовлення, оцінка роботи персоналу.
8. Запровадження технології «електронне меню»	- дозволить відмовитися від звичних паперових меню і дасть гостям готелю відчуття себе комфортно у виборі страв і при оформленні замовлення.

Джерело: складено за результатами проведених досліджень

Дослідження засвідчують, що найбільш інноваційним підходом у формуванні комплексної системи підвищення якості обслуговування з використанням інформаційної системи «R-Keeper» є запровадження модуля «електронного меню». Вважаємо, що електронне меню - це ресторанне меню 21-го століття. Меню, яке дозволить відмовитися від звичних меню і дасть гостям відчуття себе комфортно у виборі страв і при оформленні замовлення.

Електронне меню, так само широко відоме як «E-menu» - це автоматизована інтерактивна електронна система для диско-бару «Strelka», інтегрована з системою «R-Keeper», яка зробить процес вибору страв максимально простим і зручним. Перегляд і замовлення здійснюється сенсорно. "E-menu" на планшетних комп'ютерах дозволить підняти якість обслуговування на принципово новий рівень. Впровадження "E-menu" підвищить лояльність клієнтів і їх кількість у диско-барі «Strelka». Електронне меню (e-Menu) - це інтерактивне меню, що реалізується за допомогою сенсорного дисплею, який розміщують біля столу або на столі, за яким сидить гість (рис. 3.4), чи біля барної стійки [59, с.200]. Автоматизація ресторану дає значне зниження навантаження на офіціантів та адміністраторів, дозволить їм успішніше справлятися зі своїми обов'язками, а також позбавить від необхідності наймати надлишкове число працівників. Автоматизація замовлення - це пряма економія.



Рис. 3.4. Електронне меню на столі споживача
в закладі диско-бару «Strelka»

Джерело: складено за результатами проведених досліджень

Поетапний процес вибору страв в системі електронного меню диско-бару «Strelka» наступний [93]:

1) перший етап - це перша головна сторінка з переліком найменувань груп страв що пропонуються (перші страви, гарячі напої та ін.) (рис. 3.5).



Рис. 3.5. Вибір серед найменувань груп страв
в системі електронного меню диско-бару «Strelka»

Джерело: складено за результатами проведених досліджень

2) другий етап - це вибір конкретної страви з окремої групи (суп гарбузовий, суп картопляний та ін., капучіно, чай та ін.). Вибираємо страву, дивимося як вона виглядає та вказуємо кількість порцій. Заносимо страву в заказ. Також є графа примітки, де можна вказати свої побажання щодо страви (рис. 3.6).

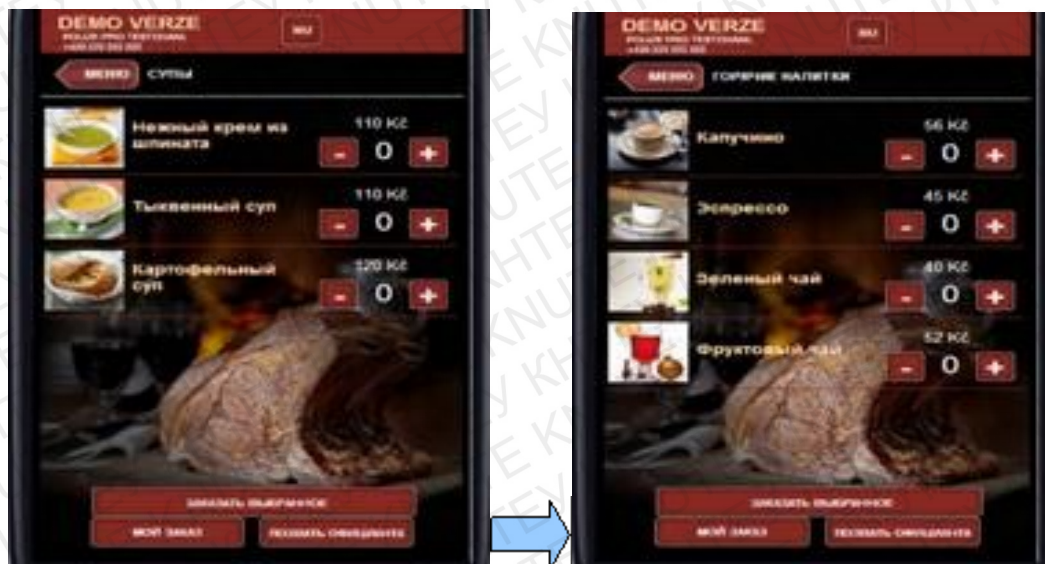


Рис. 3.6. Вибір серед перших страв та напоїв в системі електронного меню диско-бару «Strelka»

Джерело: складено за результатами проведених досліджень

3) Перегляд та перевірка свого заказу та його вартості. Підтвердження замовлення.



Рис. 3.7. Підтвердження замовлення

Джерело: складено за результатами проведених досліджень

4) Якщо гість знаходиться в закладі диско-бару «Strelka», то вводиться пароль та логін, що вказані біля електронного меню. Також можна зробити замовлення через інтернет завчасно, тоді гостеві потрібно передзвонити, щоб підтвердити замовлення та уточнити час приготування форму подач (рис. 3.8).

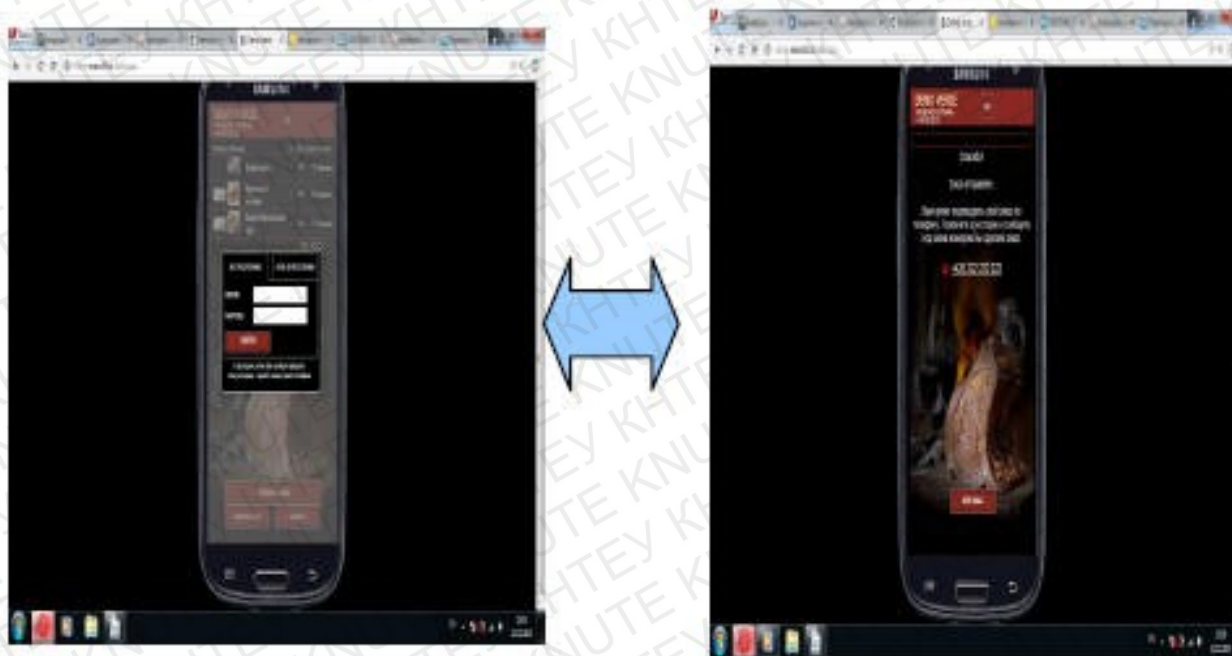


Рис. 3.8. Відправлення замовлення

в системі електронного меню диско-бару «Strelka»

Джерело: складено за результатами проведених досліджень

Як тільки гість визначився з вибором і відправив замовлення, він миттєво друкується на принтері адміністратора, а також відправляється в Систему автоматизації диско-бару «Strelka», яка в свою чергу друкує його на кухонному принтері.

Персонал закладу завжди буде в курсі замовлень, так як повідомлення, що надійшло через Електронне меню відразу ж з'являється на пейджері або мобільному офіціанта.

Детальніше систему роботи можна представити у вигляді схеми роботи електронного меню диско-бару «Strelka» (рис. 3.9).

1. Сервер електронного меню зберігає номенклатуру і ціни, періодично синхронізуючи їх з сервером облікової системи «R-Keeper».



Рис. 3.9. Схема роботи електронного меню диско-бару «Strelka»

Джерело: складено за результатами проведених досліджень

2. Планшети або ноутбуки відвідувачів підключаються по WiFi до сервера електронного меню.
3. Користувачі через планшети або ноутбуки вибирають меню на вечерю і тиснуть «Замовити».
4. На сервері електронного меню зберігається замовлення клієнта.
5. На планшеті менеджера закладу відображається інформація про нове замовлення.
6. Менеджер підходить до клієнта і підтверджує замовлення. При цьому забирає планшет.
7. Менеджер відправляє замовлення в електронному вигляді на кухню.
8. Після завершення вечері, сервер електронного меню друкує касовий чек.
9. Постійний відвідувач (якщо заклад йому довіряє) може замовити вечерю через інтернет на WEB- сайті.
10. Замовлення через інтернет підтверджується дзвінком менеджера.
11. Якщо замовлення було оплачено через інтернет, інформація про замовлення приходить на кухню в потрібний час без підтвердження.

12. Клієнт, що замовив вечерю через інтернет сідає за накритий стіл. Для нього все вже готово.

Оперативне обслуговування клієнтів – одна з головних вимог сучасної системи якості послуг індустрії гостинності. Широкі користувальницькі можливості, які надає система, забезпечать високу якість обслуговування клієнтів у диско-барі «Strelka». Завдяки нововведенню меню диско-бару «Strelka» буде зручним.

3.3. Економічна оцінка запропонованих заходів

Статистика по закладах, що ввели дану інновацію показує, що результатом покращення якості обслуговування клієнтів, якого ми досягнемо з електронним меню у диско-барі «Strelka», стане:

- оборот закладу збільшується, аж до 40%;
- збільшення пропускної здатності закладу в прайм- тайм на 20-25 %;
- зменшення помилок, пов'язаних з прийомом замовлень і випискою рахунків;
- зменшення витрат на обслуговуючий персонал;
- збільшення середньої суми чека на 15 % (за рахунок стимулювання імпульсивних замовлень);
- зменшення часу очікування на прийом і обробку замовлень на 21 %;
- скорочення часу очікування на прийом повторного замовлення на 15 %;
- істотне збільшення кількості клієнтів (за рахунок підвищення популярності та впізнаваності);
- виняток витрат, пов'язаних з людським фактором;
- можливість обслуговування іноземних клієнтів (багатомовна підтримка);
- відсутність тимчасових і фінансових витрат на внесення змін в меню;
- швидка окупність системи емену (3-6 місяців).

Керівництвом у диско-барі «Strelka» було проведено порівняння доходу закладу при використанні старого та нового зразку меню за планові періоди їх використання (рис. 3.10).

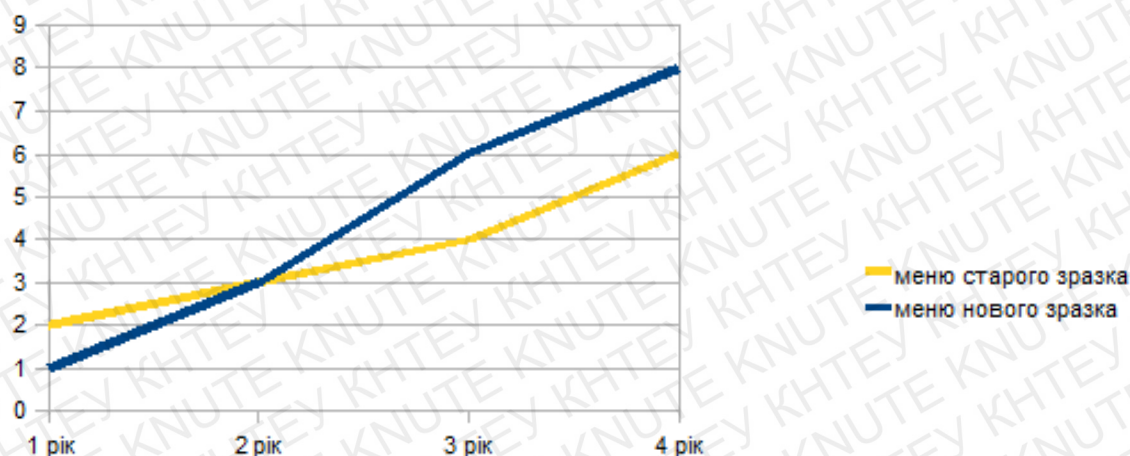


Рис. 3.10. Плановий рівень доходів диско-бару «Strelka» при використанні електронного меню та меню паперового

Джерело: складено за результатами проведених розрахунків

Було проведено оцінку якості обслуговування та задоволеності відвідувачів у закладі ресторанного господарства диско-бару «Strelka» за методикою анкетування та “таємний покупець” (рис. 3.11).



Рис. 3.11. Оцінка респондентами якості послуг диско-бару «Strelka» до введення електронного меню

Джерело: складено за результатами проведеного анкетування

не задоволені 20 %



задоволені 80 %

Рис. 3.12. Оцінка респондентами якості послуг диско-бару «Strelka» після введення електронного меню

Джерело: складено за результатами проведеного анкетування

В даному випадку було досліджено актуальність введення електронного меню диско-бару «Strelka». Це полегшить роботу працівникам ресторану, зробить приємнішим відпочинок гостей закладу, надасть більш повну і доступнішу інформацію як для гостя, так і для працівників, що виконують замовлення. Практичне застосування даного інструменту підвищить рівень якості обслуговування та виведе досліджуваній заклад ресторанного господарства на новий, більш розвинутий рівень.

Впровадження автоматизованої системи управління якістю послуг «R-Keerer» у диско-барі «Strelka» сприятиме зростанню рівня лояльності споживачів послуг за рахунок більш якісного обслуговування клієнтів цього закладу ресторанного бізнесу.

Для оцінки ефекту від впровадження автоматизованої системи управління якістю послуг «R-Keerer» у диско-барі «Strelka» може бути використаний метод аналізу декількох ключових показників до і після (а також в ході) змін. Це ті виміри, в розрізі яких диско-бар «Strelka» буде надалі оцінювати ефективність своїх відносин з клієнтами. Деякі з цих показників можуть бути визначені більшістю компаній ще до початку проекту.

Проведемо проектний аналіз визначення ефективності від проекту

впровадження автоматизованої системи управління якістю послуг «R-Кеерер» у диско-барі «Strelka». Оскільки впровадження цієї системи передбачає підвищення ефективності здійснення основної операційної діяльності за рахунок зростання показників якості послуг диско-бару «Strelka», то до розрахунків грошових потоків доцільно включити надходження та видатки від різних видів послуг підприємства. Вихідна умова – вхідні інвестиції, пов'язані з розробкою та впровадженням автоматизованої системи управління якістю послуг «R-Кеерер» диско-бару «Strelka» становлять 700000 грн. Дані про грошові потоки від різних видів послуг диско-бару «Strelka», які будуть надаватись з використанням нової автоматизованої системи управління якістю послуг «R-Кеерер» будемо приймати на рівні прогнозних даних. Прогнозні дані про грошові потоки від реалізації проекту зведемо в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Планування грошових потоків від реалізації проекту впровадження
автоматизованої системи управління якістю послуг «R-Кеерер»
диско-бару «Strelka»**

№п/ п	Показники (параметри)	Роки				
		1	2	3	4	5
1	Початкові інвестиції (грн.)	700000	-	-	-	-
2	Грошові надходження від послуг в новій системі «R-Кеерер» всього, грн.:	908409	908409	908409	908409	908409
	- послуги харчування	648981	648981	648981	648981	648981
	- послуги бару	238940	238940	238940	238940	238940
	- послуги розважального характеру	20488	20488	20488	20488	20488
3	Грошові видатки на здійснення операцій в новій системі «R-Кеерер», всього, грн.:	611532	611532	611532	611532	611532
	- послуги харчування	238854	238854	238854	238854	238854
	- послуги бару	67329	67329	67329	67329	67329
	- послуги розважального характеру	305349	305349	305349	305349	305349
4	Амортизаційні відрахування	100000	100000	100000	100000	100000
5	Очікуваний прибуток до оподаткування, грн.	296877	296877	296877	296877	296877
6	Очікуваний чистий	243439	243439	243439	243439	243439

прибуток, грн.						
Продовження таблиці 3.3						
7	Очікуваний чистий грошовий потік, грн. (р.6+р.4)	343439	343439	343439	343439	343439
8	Дисконтований чистий грошовий потік (р.7/(1+i) ^t)	269459	211415	165874	130144	102109
9	Кумулятивний дисконтований грошовий потік	269459	480875	646749	776892	879002

Джерело: складено за результатами проведених розрахунків

Розрахунок чистого приведеного до теперішньої вартості доходу від реалізації проекту розраховується за формулою [104, с.13]:

$$ЧТВ = \sum_{t=1}^n \frac{ГП_t}{(1 + СВБК)^t} - П \quad (3.1)$$

де ЧТВ - чиста теперішня вартість; ГП t - грошовий потік за період (рік) t; П - початкові інвестиції; СВБК - середньозважена вартість капіталу (дорівнює рівню інфляції по даним Укрстату) [104, с.13].

Розрахунок чистого приведеного до теперішньої вартості доходу від реалізації проекту :

$$ЧТВ = \left(\frac{343439}{(1+0,27)^1} + \frac{343439}{(1+0,27)^2} + \frac{343439}{(1+0,27)^3} + \frac{343439}{(1+0,27)^4} + \frac{343438}{(1+0,27)^5} \right) - 700000 = \text{Розрахунок} = 179001 \text{ грн}$$

внутрішньої норми рентабельності виконується методом підбору.

$$D1 = 39\%$$

$$D2 = 41\%$$

$$ЧТВ_{d1} = 12153,41 \text{ грн.}$$

$$ЧТВ_{d2} = -10394,51 \text{ грн.}$$

$$ВНР = 0,39 + \frac{12153,41 * (0,41 - 0,39)}{12153,41 - (-10394,51)} = 0,14 = 14\%$$

Індекс прибутковості (дохідності) розраховується за формулою:

$$ІП = \sum_{t=1}^n \frac{ГП_t}{(1 + СВБК)^t} / П \quad (3.2)$$

Індекс прибутковості (дохідності) становить:

$$П=879001/700000 = 1,255$$

Розрахунок періоду окупності наведений в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Дані для розрахунку періоду окупності проекту впровадження
автоматизованої системи управління якістю послуг «R-Keeper»
диско-бару «Strelka»**

Період	Гпі	Гпді	Баланс на кінець року
0	343439	-	-700000
1	343439	269459	-430540
2	343439	211415	-219125
3	343439	165874	-53251
4	343439	130143	76892
5	343439	102109	179001

Джерело: складено за результатами проведених розрахунків

$$Mп = 12 * (700000 - (269459 + 211415 + 165874)) / 130143 = 6 \text{ міс.}$$

ТО = 4 роки 6 місяців.

Таблиця 3.5

**Зведена таблиця показників ефективності проекту впровадження
автоматизованої системи управління якістю послуг «R-Keeper»
диско-бару «Strelka»**

Показник	Значення показників
ЧТВ (чиста теперішня вартість), грн.	179001
ВНР (внутрішня норма рентабельності), %	14
ПІ (індекс прибутковості)	1,255
ТО (термін окупності), роки	4 роки 6 місяців

Джерело: складено за результатами проведених розрахунків

Графічно динаміка грошових потоків по проекту зображується у вигляді фінансового профілю проекту (рис. 3.13).

Даний графік будується за значеннями кумулятивного грошового потоку. На ньому необхідно вказати наступні показники ефективності проекту: значення інтегрального економічного ефекту (ЧТВ), термін реалізації проекту (n), період окупності (ПО), максимальний грошовий відтік найменше значення кумулятивного грошового потоку – $ГВ_{max}$

Приведений графік фінансового профілю проекту впровадження

автоматизованої системи управління якістю послуг «R-Keeper» у диско-барі «Strelka» найбільш повно відображає розгорнуту характеристику проекту.

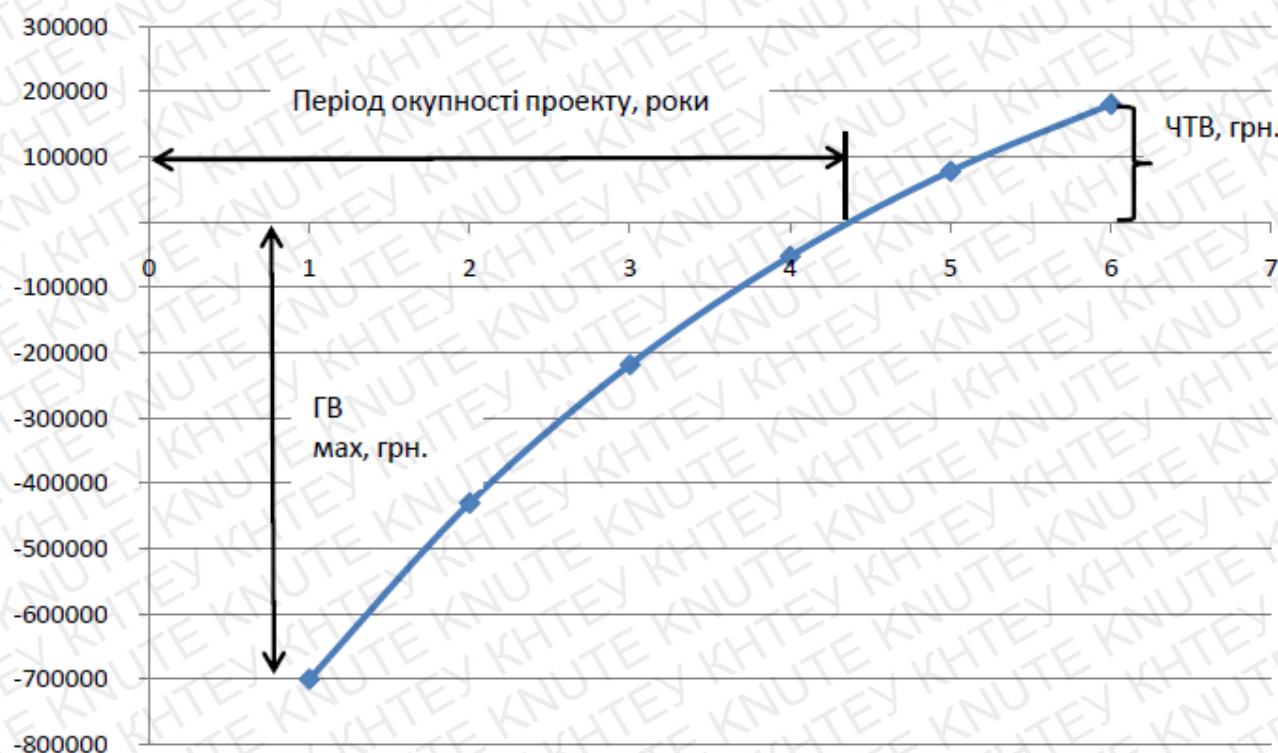


Рис. 3.13. Фінансовий профіль проекту впровадження автоматизованої системи управління якістю послуг «R-Keeper» у диско-барі «Strelka»

Джерело: складено за результатами проведених розрахунків

На графіку масштаб і розраховані показники відповідають отриманим результатам. Таким чином, даний проект доцільно реалізувати, оскільки він забезпечить збільшення чистого фінансового результату від надання послуг та сприятиме зростанню якості послуг у диско-барі «Strelka».

Висновки до розділу 3

За результатами проведеного дослідження напрямів удосконалення управління якістю послуг диско-бару «Strelka» можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що для успішного функціонування підприємства ресторанного господарства, як і будь-якого іншого, необхідне формування та підтримання ефективної системи управління, складовою частиною якої є управління якістю. Основою формування системи управління якістю є міжнародні стандарти ISO серії 9000.

2. Обґрунтовано, що запропонована комплексна інтегрована система управління якістю на підприємстві ресторанного господарства - диско-барі «Strelka» дозволить вивести параметри якості послуг на найвищий рівень, що забезпечить підвищення конкурентоспроможності диско-бару «Strelka» на регіональному ринку.

3. Встановлено, що підвищення якості послуг українських підприємств можливе тільки на основі прискорення інноваційних процесів, які повинні забезпечити рентабельне використання нововведень у вигляді нових інформаційних технологій, видів продукції і послуг, організаційно-технічних і соціально-економічних рішень виробничого, фінансового, комерційного, адміністративного або іншого характеру.

4. Доведено, що автоматизація підприємства ресторанного господарства - диско-бару «Strelka» сьогодні потрібна, оскільки вона набагато спрощує процес роботи і допомагає звести до мінімуму збитки і зайві витрати. В результаті автоматизації диско-бару «Strelka»: підвищуються якість сервісу і престиж закладу; швидше опрацьовуються замовлення та обслуговуються відвідувачі; поліпшуються узгодженість і контроль за роботою персоналу; ведеться облік руху матеріальних цінностей і руху товарів; скорочуються тимчасові витрати на пошук та аналіз інформації.

5. Інформаційна система надання послуг «R-Keeper» при впровадженні у диско-барі «Strelka» дасть змогу реалізувати такі функції у системі управління якістю послуг. Дослідження засвідчують, що найбільш інноваційним підходом у формуванні комплексної системи підвищення якості обслуговування з використанням інформаційної системи «R-Keeper» є запровадження модуля «електронного меню».

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами проведеного дослідження системи управління якістю послуг диско-бару «Strelka» можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що у сучасних умовах розвитку економіки, якість – це загальна сукупність характеристик продукції (послуги, роботи), що відносяться до маркетингу, розробки, виробництва і технічного обслуговування, за допомогою яких продукція (послуга, робота) при своєму використанні задовольнить потреби споживача у кожній із сфер його життєдіяльності за ціну, яку він може собі дозволити.

2. Встановлено, що завдання підвищення якості послуг є довготерміновим і безперервним, тому що їх рівень не може бути постійною величиною, але на кожному етапі якість послуг має бути оптимальною, тобто максимально задовольняти потреби споживача при економічно обґрунтованих витратах на її досягнення. В умовах глобалізації ринку проблема якості є актуальною для всіх сервісних підприємств, тому що тільки послуга високої якості може бути конкурентоспроможною.

3. Обґрунтовано, що на підприємствах ресторанного господарства застосовується система оцінювання якості продукції та послуг. Найбільш ефективною в досягненні високих якісних показників продукції та послуг є матеріальна залежність працівника від якості продукції. Якість продукції можна визначити як сукупність технічних, технологічних і експлуатаційних характеристик продукції, за допомогою яких вона відповідатиме вимогам споживача. Вимір якості в цьому випадку передбачає визначення й оцінку ступеня відповідності продукції цій сукупності характеристик.

4. Доведено, що основою для економічної оцінки ефективності управління якістю в ресторані є відношення суми витрат на управління якістю до обсягу наданих послуг або до вартості одиниці послуги.

5. Для того, щоб діюча (проектна) в підприємстві ресторанного бізнесу система якості відповідала вимогам стандартів ISO серії 9000, необхідно

всебічно та поелементно проаналізувати механізм управління якістю. Це дозволить найбільш правильно визначити: які функції в управлінні якістю відсутні, з якою повнотою виконуються існуючі функції, що необхідно зробити для підвищення ефективності системи.

6. Об'єктом дослідження сучасних підходів в організації системи управління якістю послуг обрано відомий танцювальний диско-бар «Strelka», який зручно розташований на вул. Івана Сергієнка, 1 у м. Києві. Досліджуваний заклад ресторанного господарства належить до категорії диско-барів. Основною метою підприємства є здійснення виробничої та торгівельної діяльності, спрямованої на отримання прибутку та задоволення на його основі соціально-економічних інтересів членів трудового колективу підприємства.

7. Аналіз показав, що підприємство діє прибутково, про що свідчать дані показників виручки від реалізації продукції (надання послуг) та чистого прибутку. Зокрема в 2015 році чиста виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) становила 961,00 тис. грн. В 2017 році відбулося збільшення чистої виручки на 553,00 тис. грн або 57,54% в порівнянні з 2015 роком, що склало 1514,0 тис. грн. Чистий прибуток диско-бару «Strelka» є невеликим, однак, як позитивне слід відмітити його зростання в 2015-2017 роках.

8. Визначено, що якість послуг диско-бару «Strelka» обумовлює проходження підприємством трьох ступенів. Перший – підбор персоналу та його навчання. Другий – стандартизація процесу надання послуг в організації. Зазвичай компанія розробляє план надання послуг та процес їх надання, спрямований на виявлення вузьких місць. Третій – контроль ступеня задоволення клієнтів обслуговуванням за допомогою аналізу скарг та пропозицій, вивчення переваг клієнтів.

9. Результати проведеного дослідження свідчать про зростання ефективності системи управління якістю послуг диско-бару «Strelka» у 2017 році в порівнянні з 2015 роком. Зокрема, відбулося збільшення рівня валової рентабельності витрат на управління якістю на 1,82 пункти та чистої рентабельності витрат на управління якістю на 6,74 пункти. Керівництво диско-

бару «Strelka» постійно збільшує витрати, пов'язані із забезпеченням високої якості послуг, про що свідчить зростання частки цих витрат у загальній собівартості наданих послуг на 3,28 %.

10. Обґрунтовано, що необхідною умовою успішного розвитку диско-бару «Strelka» стає впровадження системи автоматизації управління та обліку, яка дає змогу оптимізувати всі ключові бізнес-процеси, створити ефективну систему лояльності постійних гостей, підвищити якість виробництва, запобігти розкраданням та зловживанням персоналу.

11. Визначено, що організація системи обслуговування диско-бару «Strelka» повинна забезпечувати раціональне використання ресурсів з оптимальним застосуванням різних типів виконання процесів системи обслуговування із забезпеченням максимально високих можливих результатів, які необхідні для досягнення запланованого рівня сервісу та якості послуг.

12. Встановлено, що облік роботи диско-бару «Strelka», реалізований в програмі «R-Keeper», підтримує всі операції, пов'язані із закупівлею, зберіганням і продажем товару, закупівлею і переробкою напівфабрикатів, приготуванням і реалізацією блюд і, пов'язаними з цими операціями, взаєморозрахунками з покупцями і постачальниками. Також в системі реалізована можливість багатофірмового обліку. Дослідження засвідчують, що найбільш інноваційним підходом у формуванні комплексної системи підвищення якості обслуговування з використанням інформаційної системи «R-Keeper» є запровадження модуля «електронного меню».

13. Доведено, що впровадження автоматизованої системи управління якістю послуг «R-Keeper» у диско-барі «Strelka» сприятиме зростанню рівня лояльності споживачів послуг за рахунок більш якісного обслуговування клієнтів цього закладу ресторанного бізнесу. На графіку масштаб і розраховані показники відповідають отриманим результатам. Таким чином, даний проект доцільно реалізувати, оскільки він забезпечить збільшення чистого фінансового результату від надання послуг та сприятиме зростанню якості послуг у диско-барі «Strelka».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аветисова А.О. Ресторанні мережі: конкурентні переваги, проблеми, перспективи розвитку / А.О. Аветисова // Вісник соціально-економічних досліджень. - 2013. - № 28. - С. 117-123.
2. Автоматизация ресторана, бара, кафе [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http:// www.flagmansoftware.com/](http://www.flagmansoftware.com/)
3. Антонова В.А. Конкуренція і управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства / В.А. Антонова // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. - 2017. - № 1 (21). - С. 54-57.
4. Архипов В.В. Організація ресторанного господарства : [навч. посіб.] / В.В. Архипов. – К. : Центр учбової літератури, 2017. – 170 с.
5. Архіпов В.В. Ресторанна справа: Асортимент, технологія і управління якістю продукції в сучасному ресторані. 2-е видання: Навч. пос. / В. В. Архіпов, Т. В. Іванникова, А. В. Архіпова. – К: Центр учбової літератури; Фірма «Інкос», 2013. – 384 с.
6. Багиев Г.Л. Маркетинг: Учебник для вузов. 3-е изд. / Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич, Х. Анн. – СПб.: Питер, 2013. – 736с.
7. Беляев В.И. Маркетинг: основы теории и практики: учеб. / В.И. Беляев. - М. : КНОРУС, 2012. – 456 с.
8. Білуха М. Методологія бухгалтерського обліку в електронному середовищі / М. Білуха, Т. Микитенко // Бухгалтерський облік і аудит. – 2017. – № 8. – С. 50-54.
9. Браймер Р.А. Основы управления в индустрии гостеприимства: Пер. с англ. / Р.А. Браймер. – М.: Аспект Пресс, 2012. – 382 с.
10. Бурчакова М.А. Управление качеством : учеб. пособие / М. А. Бурчаков, М.Ф. Мизинцева. – Москва : Изд-во Российского университета дружбы народов, 2014. – 200 с.
11. Вакуленко А. В. Управління якістю: Навч.-метод. посіб. для самост.

вивчення дисципліни / А. В. Вакуленко / Київський національний економічний ун-т – К.: КНЕУ, 2014. – 168 с.

12. Гірченко Т.Д. Маркетинг: Навчальний посібник. / Гірченко Т.Д., Дубовик О.В. – К.: «Фірма ІНКОС». Центр навчальної літератури, 2013. - 255 с.

13. Давидова О.Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві: посібник / О. Ю. Давидова, І. М. Писаревський, Р. С. Ладиженська. – Х. : ХНАМГ, 2012. – 414 с.

14. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

15. Джеральд Гловер В. Управление качеством в индустрии гостеприимства : учебник / Джеральд Гловер В. –М. : ЮНИТИ, 2012. – 453 с.

16. Джозеф Уэст Д. Стратегия обслуживания в предприятиях индустрии гостеприимства : учебник / Джозеф Уэст Д. – М. : РМАТ, 2011. – 514 с.

17. Доманцевич Р.І. Основи стандартизації, метрології та управління якістю / Р.І. Доманцевич. – К. : Укоопосвіта, 2013. – 219 с.

18. ДСТУ 3416-96 Система сертифікації УкрСЕПРО. Порядок реєстрації об'єктів добровільної сертифікації. Чинний від 04.01.1997 р.

19. ДСТУ 4281:2004. Заклади ресторанного господарства. Класифікація. - К.: Держспоживстандарт України, 2004. – 11 с.

20. ДСТУ ISO 9000-2001 Системи управління якістю. Основні положення та словник. Чинний від 10.01.2001 р.

21. ДСТУ ISO 9004-2001 Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності. Чинний від 10.01.2001 р.

22. Жадан О. В. Основи управління якістю: Навч.-метод. посібник / О. В. Жадан, А. В. Кретьова, Г. М. Сичов. – Донецьк: Донецький держ. ун-т управління, 2012. – 99 с.

23. Закон України «Про безпеку та якість харчових продуктів» від 23 грудня 1997 року № 771/97–ВР.

24. Закон України «Про забезпечення санітарного та епідеміологічного благополуччя населення». Постанова Верховної Ради України від 17.04.2002р.

25. Закон України «Про захист прав споживачів». Постанова Верховної Ради України від 01.12.2005 р. № 3161–IV.
26. Закон України «Про підтвердження відповідності» від 17.05.2001 р.
27. Закон України «Про Туризм» (від 15 вересня 1995 року N 324/95-ВР).
28. Зенкін А. С. Стандартизація та управління якістю: навч. посібник / А. С. Зенкін, Хімичева Г. І., Єфіменко Н. А., Соловйов В. М. / Черкаський національний ун-т ім. Богдана Хмельницького. –Черкаси : ЧНУ ім. Б.Хмельницького, 2013. – 171 с.
29. Ильенкова С.Д. Управление качеством : учебник для вузов / Под ред. С. Д. Ильенковой. -2-е изд. ,перераб.и доп - Москва : Юнити-Дана, 2014. - 334 с.
30. Информационные технологии управления: учеб. пособие для вузов / Г. А. Титоренко. – М.: Издательство “ЮНИТИ-ДАНА”, 2013. – 439 с.
31. Исикава К. Экономические методы управления качеством / К. Исикава Москва : Экономика, 2011. - 216 с.
32. Исикава К. Японские методы управления качеством. / К. Исикава. – М. : Экономика, 2010. – 215 с.
33. Кабушкин Н.И. Менеджмент гостиниц и ресторанов : учеб. пособие / Н.И. Кабушкин, Г.А. Бондаренко. - Минск : Новое знание, 2012. - 216 с.
34. Карачаровский В.А. ИКТ в ресторанном бизнесе – насущная потребность или опережение времени? [Електронний ресурс]: Snews – Режим доступу: <http://www.cnews.ru/reviews/free/trade2008/articl/restaurant%203.shtml>.
35. Кислицин В. О. Развитие системы управления качеством на предприятии: [монография] / В. О. Кислицин. – Донецьк: Інститут економіки промисловості; НАН України, 2013. – 188 с.
36. Кісь Я. Інтелектуальна система моніторингу та обслуговування клієнтів у ресторанному бізнесі. [Електронний ресурс]: Електронний каталог 2.0 науково-технічної бібліотеки ТНТУ імені Івана Пулюя. – Режим доступу: <http://koha.tntu.edu.ua/bib/71082>.
37. Койфман Ю.І. Принципи, методи та досвід роботи у сфері забезпечення якості та сертифікації. Система якості, правила сертифікації та акредитації :

посібник / Ю.І. Койфман. - Львів - Київ, 2013. - 349 с.

38. Колесникова А. Ю. Модели поведения потребителей : возможности прогнозирования спроса / А. Ю. Колесникова // Сб. науч. тр. Новосибирского гос. техн. ун-та. - Новосибирск, 2013. - № 1 (59).- С. 117 - 122.

39. Коробов М. Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств [Текст] : навч. посіб. / М. Я. Коробов. – К.: Т-во “Знання”, КОО, 2013. – 378 с.

40. Котлер Ф. Маркетинг. Гостеприимство и туризм : учеб. для вузов / Ф. Котлер; пер. с англ., под ред. Р.Б. Ноздровой. – Москва : ЮНИТИ, 2010. – 787 с.

41. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник / Н.С. Краснокутська. - Київ: Центр навчальної літератури, 2012. – 352 с.

42. Кумэ Хитоси. Статистические методы повышения качества. / Хитоси Кумэ. – М. : Финансы и Статистика, 2011. – 304 с.

43. Куць В.Р. Методи оцінки рівня якості продукції / В.Р. Куць // Вимірвальна техніка та метрологія. – 2016. – № 56. – С. 130–133.

44. Лутай А. П. Інформації технології та системи управління в готельно-ресторанному бізнесі України [Електронний ресурс] /- А. П. Лутай. – 2016. – Режим доступу: www.gajv.gov.ua/portalsoc_gun/Ti-iV2011_31_2/Lutay.Ddf

45. Менеджмент ресторанного господарства: навч. посіб.: [для вищ. навч. закл.] \ [Г.Т. П'ятницька, Н.О. П'ятницька, Л.В. Лукашкова та ін.] за ред. Г.Т. П'ятницької. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2013. – 374 с.

46. Менеджмент: теорія і практика: навч. посіб. / А.А. Мазаракі, Г.Є. Мошек, Л.А. Гомба, А.В. Семенчик. - Київ : Атака, 2012. - 584 с.

47. Методика оцінки витрат на якість. М010-2003: Методичний посібник / Держспоживстандарт України. Інститут з питань управління якістю та довкіллям / О. Г. Топольницький (заг.ред.). – К. : ДП УкрНДНЦ, 2013. – 24 с.

48. Момот В.М. Способи управління якістю на підприємствах ресторанного типу / В.М.Момот, В.В.Нежурко // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. - 2016.- № 3 (15) - С.71-78.

49. Момот О.І. Менеджмент якості та елементи системи якості / О. І. Момот. - Київ : Центр учбової літератури, 2013. - 368 с.
50. Мороз О. В. Організаційно-економічні фактори управління якістю на підприємствах / О. В. Мороз, Л. М. Ткачук / Вінницький національний технічний ун-т. – Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2015. – 137 с.
51. Науменко М.О. Шляхи забезпечення якісного обслуговування споживачів на підприємствах ресторанного господарства / М.О. Науменко // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2017. - № 36. - С. 179-181.
52. Нечаюк Л.І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: [навчальний посібник] / Нечаюк Л., Нечаюк Н. – 3-є видання. – К.: Центр учбової літератури, 2012. - 344 с.
53. Никитин В. А. Управление качеством на базе стандартов ИСО 9000:2000. / В. А. Никитин. – СПб. : Питер, 2012. – 272 с.
54. Ноздрева Р.Б. Маркетинг: как побеждать на рынке / Р.Б. Ноздрева, Л.И. Цыгичко. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 345 с.
55. Орлов П. А. Менеджмент качества и сертификация продукции: Учеб. пособие. / П. А. Орлов. – Харьков: ИНЖЭК, 2014. – 304 с.
56. Основи комплексного управління якістю (ТрМ) / С. Ланциські, Х. Мрук, Х. Янушек, Я. Личак; за ред. Н.В. Мережко; пер. з пол. – Київ : КНТЕУ, 2016. - 288 с.
57. Осовська Г. В. Менеджмент організацій: для самостійного вивчення [Текст]: навч. посібник (для студентів вищих навчальних закладів)/ Г. В. Осовська, О. А. Косовський. – Київ : Кондор, 2013. - 376 с.
58. Офіційний сайт диско-бару «Strelka» [Електронний ресурс]. Режим доступу: www.strelka.in.ua/
59. П'ятницька Г.Т. Інноваційні ресторани технології / Г.Т. П'ятницька, Н.О. П'ятницька. – К.: Кондор, 2013 – 250 с.
60. П'ятницька Н.О. Організація обслуговування в підприємствах ресторанного господарства : [підручник] / Н.О. П'ятницька. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. – 200 с.

61. Парус-Ресторан [Електронний ресурс]: Корпорація Парус. – Режим доступу: <http://www.parus.ua/169/>.

62. Петруня Ю.С. Маркетинг: навч. посібник / Петруня Ю.С. – К.: Знання, 2012. – 325 с.

63. Погайдак А. Б. Управління якістю послуг у контексті підвищення якості життя / А. Б. Погайдак // Сталій розвиток економіки - 2015. - № 1 (11) - С. 41-48.

64. Постанова Кабінету Міністрів «Про заходи щодо поетапного впровадження вимог Директив Європейського Союзу, санітарних, екологічних, ветеринарних, фіто санітарних норм та міжнародних і європейських стандартів» від 19.03.97 р.

65. Правила обов'язкової сертифікації послуг харчування, затверджені наказом Держстандарту України від 27 січня 1999 р. №37.

66. Правила роботи закладів (підприємств) громадського харчування (Наказ № 219 від 24.07.2002 р. Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України).

67. Про національну програму інформатизації: Закон України від 04.02.1998 № 74/98-ВР зі змінами і доповненнями – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=74%2F98-%E2%F0>.

68. Програмное обеспечение для автоматизации ресторанов, баров и кафе [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.webstarstudio.com/train/tr150.htm>.

69. Пушкар М. Р. Менеджмент: теорія та практика : Підручник для студентів вищ. навч. закл./ Р.М. Пушкар, Н. П. Тарнавська. - 3 - є вид., перероб. і доп. - Тернопіль : Карт-бланш, 2015. - 486 с.

70. П'ятницька Г.Т. Тенденції розвитку ресторанного господарства в Україні / Г.Т. П'ятницька // Вісник КНТЕУ. - 2016. - № 8. - С. 24-32.

71. Рамазанов І.А. Мерчандайзинг у ресторанному бізнесі [Текст] / І.А. Рамазанов. – М.: Вид. дім «Діл. л-ра», 2013. – 112 с.

72. Решетняк Е.И. Современные методы управления предприятием сферы услуг / Е.И. Решетняк. - Харьков : Фактор, 2014. - 544 с.

73. Скавронська І. В. Пріоритетні напрямки розвитку ресторанної справи України в контексті світового досвіду / І. В. Скавронська // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. - 2017. - Вип. 2. - С. 232-244.

74. Скібіцька Л. І. Менеджмент : навч. посібник для студентів вищих навч. закладів / Л. І. Скібіцька, О. М. Скібіцький. - Київ : центр учбової літератури, 2013. – 415 с.

75. Скопень М. М. Комп'ютерні інформаційні технології в туризмі: [навчальний посібник] / Скопень М. – К.: КОНДОР, – 2012. – 302 с.

76. Степова С. В., Когут А. Л. Доцільність застосування інформаційних технологій в ресторанному бізнесі. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/3_ANR_2014/ Informatica/3_153623.doc.htm.

77. Сучасні концепції менеджменту : навч. посібник для студентів вищих навч. закладів / за ред. Л. І. Федулової/ Л. І. Федулова, Н. І. Гавловська, О. В. Декшлок, С. В. Ковальчук. -Київ :Центр учбової літератури, 2012. - 533 с.

78. Тарасюк Г. М. Планування комерційної діяльності : навч. посібник для ВНЗ / Г. М. Тарасюк. - К. : Каравела, 2014. - 400 с.

79. Топольник В. Г. Управління якістю продукції ресторанного господарства: Навчальний посібник. / Топольник В. Г. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2013. – 174 с.

80. Усіна А.І. Сучасні підходи до формування якісного сервісу ресторанами першого класу міста Харкова / А. І. Усіна, Т. П. Кононенко, І. В. Сегеда // Коммунальное хозяйство городов : науч.-техн. сборник. - 2016. - № 87.- С. 453-460.

81. Фейгенбаум А. Контроль качества продукции / А. Фейгенбаум. – М. : Экономика, 2013. – 186 с.

82. Фокс М. Дж. Введение в обеспечение качества / М. Дж. Фокс / пер. с англ. под общ. ред. проф. В. И. Азарова. – М.: Фонд «Европейский центр по

качеству», 2010. – 118 с.

83. Хил Найджел. Измерение удовлетворенности потребителя по стандарту ИСО-9000 / Найджел Хил. - Москва : Технология, 2014. - 192 с.

84. Цюцяк А. Л. Організація обліково-аналітичного процесу підприємств ресторанного господарства в умовах автоматизованої обробки інформації / А. Цюцяк // Вісник Хмельницького національного університету. – 2016. – №1. – С. 60-64

85. Чорна М.В. Методичний підхід до оцінки структури попиту на продукцію підприємств ресторанного господарства / М.В. Чорна, О.Є. Чатченко // Бізнес Інформ. – 2016. – № 11. – С. 212–216.

86. Шаповал М. І. Менеджмент якості: Підручник. / М. І. Шаповал. – К. : Знання, 2014. – 471 с.

87. Шемаєва Л.Г. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві: монографія. / Л.Г. Шемаєва – Харків : ХНЕУ, 2012. - 240 с.

88. Янгмен К. Менеджмент качества: цель и необходимые условия. Опыт Северной Америки и Японии / К.Янгмен // Управление качеством. - 2017. - № 6. - С. 22-25.

89. Яшина О. В. Особливості розвитку ресторанного господарства в Україні / О. В. Яшина // Вісник Львівської комерційної академії. - 2018. - № 38. - С. 137-141.

90. Jeams R. Evans. Menegement of control and quality/ Evans Jeams R. South Western of division of Tomson Learning, 2012. - P. 838.

91. Jonson R. TQM: qualites training practices / R. Jonson - 2015. - 265 p.

92. Henrik F. Handszuh. Simposium of Tourism Servis. / fF. Henrik. - Ceneva, 2013.

93. R-Keeper – автоматизация общепита [Електронний ресурс]: R-Keeper. – Режим доступу: <http://www.r-keeper.ru/about/>.

94. R-Keeper Автоматизация ресторана и гостиницы. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://itkit.com.ua/>.

ДОДАТКИ

Види виробничого обладнання диско-бару «Strelka»

Вид обладнання	Кількість обладнання, шт.	Марка обладнання чи розмір
Шафа настінна	4	VO – 10
Охолоджуючий прилавок	1	SR-140B
Стіл з підігрівом	1	ERV-14
Макароніварка (марміт)	1	EKT-40
Салат – бар охолод.	1	Carrelino 240Q
Жарильна поверхня	1	EZ-7/P-L
Плита електрична, 4-комф	1	E-3-47/P
Плита електрична	1	E-3-47/1
Тістомісильна машина, 12кг, 380л.	1	PSP 800
Електрична фритюрниця, дві ємкості	1	RF 5 DSe
Саламандер – гриль	1	SEM-60
Шафа для розстоювання	1	XL 091 Lieros
Конвекційна піч	1	XF 090 R
Соковижималка	1	Rossella №28
Льодогенератор	1	CB – 316
Слайсер	1	ES 250d
Шафа холодильна	1	S-711
Шафа холодильна	2	390Л
Шафа морозильна	2	366Л
Ванна мийна	1	1200*700*850
Ванна мийна	3	1000*600*850-2
Ванна мийна	3	1000*600*850-Л
Настінна полка	5	800-200-340
Зонт витяжний центральний	2	
Умивальник	1	Fagot LP-54
Піч	1	HMH-6/11
Кутгер	1	C6W
Міксер	1	5KSM 45EWH
Стіл виробничий	1	1600*600*850
Стіл виробничий	1	1200*700*850
Стіл виробничий	1	1000*700*850
Кухонна шафа	1	1200*600*1750
Стіл для зібрання відходів	1	600*600*870
Стелаж кухонний	1	800*400*1650
Стіл охолоджуючий 395л	1	MSP-200
Стіл охолоджуючий 225л	3	MSP-150
Посудомийна машина	1	FI 48 B

Додаток Б

Баланс робочого часу працівників диско-бару «Strelka»

Види витрат робочого часу	Індекс	1 кухар 5 р.		2 кухар 4р.*		1 кухар 5 р.		2 кухар 4р.*		1 помічник		2 помічник*	
		Хв.	%	Хв.	%	Хв.	%	Хв.	%	Хв.	%	Хв.	%
1. Час роботи													
Виробничий час	Тз												
Підготовчо–заклучний	Тпз	31	4,70	21	3,50	25	4,17	20	3,03	15	2,27	25	3,79
Обслуговування робочого місяця	Тобс	28	4,24	32	5,33	20	3,33	41	6,21	20	3,03	31	4,70
Основний	То	477	72,27	423	70,50	418	69,67	482	73,03	481	72,88	485	73,48
Допоміжний	Тв	32	4,85	36	6,00	45	7,50	32	4,85	54	8,18	34	5,15
Всього виробничий час		568	86,06	512	85,33	508	84,67	575	87,12	570	86,36	575	87,12
Невиробничий час	Тиз	-	-	3	0,50	-	-	-	-	-	-	-	-
2. Час перерв													
Перерви, що не залежать від працівника													
організаційно-технологічні	Трот	20	3,03	20	3,33	20	3,33	20	3,03	20	3,03	20	3,03
технічні	Тпт	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Перерви, що залежать від працівника	Тпр												
на відпочинок і особисті потреби	Тотл	72	10,91	65	10,83	72	12,00	65	9,85	70	10,61	65	9,85
інші перерви		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Всього перерв		92	13,94	88	14,67	92	15,33	85	12,88	90	13,64	85	12,88
Всього затрат часу	Т	660	100	600	100	600	100	660	100	660	100	660	100

Примітка: * позначені працівники виробництва другої зміни.