

Державний біотехнологічний університет
Факультет менеджменту, адміністрування та права
Кафедра менеджменту, бізнесу і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри менеджменту,
бізнесу і адміністрування

 **Смігунова О.В.**

“15” лютого 2023 року

ЗАВДАННЯ

НА ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ (БАКАЛАВРСЬКОЇ) РОБОТИ

*першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
за спеціальністю 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент»*

Жмак Ірини Анатоліївни

1. Тема роботи: **«Впровадження системи управління підприємством ресторанного господарства».**

керівник роботи

доцент Віннікова В.А.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)

затверджені наказом вищого навчального закладу від “03” лютого 2023 року № 02-02/105

2. Строк подання студентом роботи «01» червня 2023 року.

3. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (назви розділів):

1. Теоретичні основи управління якістю ресторанних послуг

2. Дослідження функціонування системи управління якістю послуг та фінансового стану ресторану.


4. Дата видачі завдання “15” лютого 2023 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Відмітка про виконання
1.	<i>Теоретико-методичний розділ</i>	03.04.2023	виконано
2.	<i>Аналітико-рекомендаційний розділ</i>	24.05.2023	виконано
3.	<i>Висновки та пропозиції, вступ</i>	30.05.2023	виконано

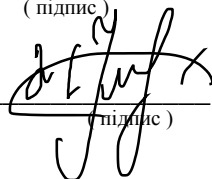
Завдання підготувала

науковий керівник


(підпис)

Віннікова В.А.

**Завдання одержала
здобувачка**


(підпис)

Жмак І.А.

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи

Жмак Ірини Анатоліївни

на тему «Впровадження системи управління підприємством ресторанного господарства»

Науковий керівник доцент Віннікова В.А.

Кваліфікаційна робота: 6 6 с., 15 табл., 2 1 рис., 10 формул, 60 джерел інформації.

Актуальність теми обумовлена тим, що управління як складне системне утворення зв'язано з багатьма змінними при вирішенні стратегічних питань розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження є впровадження сучасних міжнародних стандартів обслуговування в практичну діяльність ресторану «JAZZTER»

В ході дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи. Для обґрунтування сучасних тенденцій впровадження міжнародних стандартів обслуговування в світі та Україні застосовано методи вибіркового спостережень, групування, графічний, системного аналізу та синтезу, а також економіко-статистичні та факторно-аналітичні методи аналізу.

Теоретичну та методологічну основу кваліфікаційної роботи складають законодавчі акти України, монографії, наукові статті з даної проблематики вчених України та зарубіжжя. Інформаційною базою дослідження є дані фінансової та статистичної звітності, управлінського обліку ресторану «JAZZTER».

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є визначення стратегій ресторанного господарства

Методи дослідження, які були застосовані в роботі:

- проаналізовано основні показники стратегічного управління підприємства. Це дало змогу, визначити слабкі сторони на підприємстві та визначити шляхи їх подолання;
- запропонована методика оцінки стратегічного потенціалу і конкурентного статусу підприємства.

Ключові слова: стратегія, потенціал, управління, ефективність, ресторанне господарство.

Дата публікації: червень 2023 рік.

Видавництво: Харків: ДБТУ

Бібліографічний опис: Жмак І.А. Тема роботи: кваліфікаційна робота «Впровадження системи управління підприємством ресторанного господарства» на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»: 073 «Менеджмент»; наук. керівник (В.А. Віннікова); Харків, 2023 рік. 66 стор.

ABSTRACT
qualification work
Zhmak Iryna

on the topic "Implementation of the restaurant management system"

Research supervisor Associate Professor Vinnikova V.A.

Qualification work: 66 pages, 15 tables, 21 figures, 10 formulas, 60 sources of information.

The topicality of the topic is due to the fact that management as a complex system formation is connected with many variables when solving strategic issues of enterprise development.

The object of the study is the implementation of modern international service standards in the practical activities of the restaurant "JAZZTER"

In the course of the research, general scientific and special methods were used. To justify the current trends in the implementation of international service standards in the world and in Ukraine, the methods of selective observations, grouping, graphic, system analysis and synthesis, as well as economic-statistical and factor-analytical methods of analysis are used.

The theoretical and methodological basis of the qualification work consists of legislative acts of Ukraine, monographs, scientific articles on this issue by scientists of Ukraine and abroad. The information base of the research is the data of financial and statistical reporting, management accounting of the JAZZTER restaurant.

The subject of the research of the qualification work is the determination of the strategies of the restaurant industry.

Research methods used in the work:

- the main indicators of strategic management of the enterprise were analyzed. This made it possible to identify weaknesses in the enterprise and determine ways to overcome them;
- a method of assessing the strategic potential and competitive status of the enterprise is proposed.

Keywords: strategy, potential, management, efficiency, restaurant business

Publication date: June 2023.

Publisher: Kharkiv: DBTU

Bibliographic description: Zhmak I.A. The topic of the work: qualifying work "Implementation of the management system of the restaurant business" for obtaining the degree of higher education "bachelor": 073 "Management"; of science manager (V.A. Vinnikova); Kharkiv, 2023. 66 pages

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ РЕСТОРАННИХ ПОСЛУГ	
1.1. АНАЛІЗ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ ОБСЛУГОВУВАННЯ.....	12
1.2. ПРИНЦИПИ ВПРОВАДЖЕННЯ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ ОБСЛУГОВУВАННЯ.....	19
1.3. АНАЛІЗ ОСНОВНИХ КРИТЕРІЇВ СИСТЕМИ НАДАННЯ ПОСЛУГ В РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ.....	27
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ТА ФІНАНСОВОГО СТАНУ РЕСТОРАНУ	
2.1. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ.....	39
2.2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ.....	46
2.3. ШЛЯХИ ВПРОВАДЖЕННЯ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА...	59
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	68

ВСТУП

Швидкі зміни умов функціонування вітчизняних підприємств ресторанного господарства та складність пристосування до них з урахуванням розвитку нових форматів обумовлюють необхідність дослідження впровадження міжнародних стандартів обслуговування в ресторанному господарстві. Отже, на поточному етапі першочерговими є питання визначення ефективних шляхів розвитку ресторанного господарства за рахунок впровадження та використання сучасних міжнародних стандартів обслуговування.

В Україні на сьогодні не сформовано чіткої наукової концепції та інструментарію щодо впровадження та використання сучасних міжнародних стандартів обслуговування. Саме об'єктивна потреба у розробці відповідного організаційно-економічного механізму управління й обумовила актуальність теми дослідження.

Теоретичні та методичні аспекти досліджуваної в роботі проблеми певною мірою відображено в наукових працях таких українських науковців, як: Н.О. Голошубова, І.О. Бланк, І.М. Бергер, Л.О. Лігоненко, Е.М. Воронова, І.І. Корольков, І.В. Сорока, А.С. Мізрухіна, Л. Шайгородська, В.О. Точилін.

Питання впровадження та використання сучасних міжнародних стандартів обслуговування є предметом дослідження зарубіжних науковців, серед яких: П. Хью, М. Портер, Г. Армстронг, Р.Д. Блекуелл, Х. Віссем, Г. Джоунз, І. Ансофф, П. Дойль, Дж. Енджел, Ф. Котлер, Ж. Ламбен, В.Дж. Лемб, М. Мак-Дональд, П.У. Мініард, В. Харпер, а також провідних російських фахівців: В.В. Масленникова, В.П. Федька, О. Войцеховського, В.Ф. Єгорова, В. Новікова, П.Г. Гончарова.

Метою дослідження є визначення сутнісних характеристик ресторанного бізнесу, оцінка сучасного стану та пріоритетних напрямів впровадження та використання сучасних міжнародних стандартів обслуговування, та розробка

стратегії впровадження сучасних міжнародних стандартів обслуговування в практичну діяльність ресторану «JAZZTER».

Об'єктом дослідження є впровадження сучасних міжнародних стандартів обслуговування в практичну діяльність ресторану «JAZZTER».

В ході дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи. Для обґрунтування сучасних тенденцій впровадження міжнародних стандартів обслуговування в світі та Україні застосовано методи вибіркового спостережень, групування, графічний, системного аналізу та синтезу, а також економіко-статистичні та факторно-аналітичні методи аналізу.

Теоретичну та методологічну основу кваліфікаційної роботи складають законодавчі акти України, монографії, наукові статті з даної проблематики вчених України та зарубіжжя. Інформаційною базою дослідження є дані фінансової та статистичної звітності, управлінського обліку ресторану «JAZZTER».

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є визначення стратегій міжнародної торгівлі.

Завдання дослідження кваліфікаційної роботи:

- дослідити сучасний стан ресторанного господарства в Україні;
- визначити фактори впливу на формування стратегії розвитку підприємства;
- визначити форми та напрямки формування стратегічного розвитку підприємства ресторанного господарства
- аналіз ефективності управління підприємств ресторанного господарства;
- економічне обґрунтування заходів щодо удосконалення стратегічного розвитку.

Метою кваліфікаційної роботи є формування професійного мислення у області створення системи стратегічного управління на міжнародному ринку продовольчими товарами.

Методи дослідження, які були застосовані в роботі:

- проаналізовано основні показники стратегічного управління підприємства. Це дало змогу, визначити слабкі сторони на підприємстві та визначити шляхи їх подолання;
- запропонована методика оцінки стратегічного потенціалу і конкурентного статусу підприємства. Це дозволить збільшити показники експорту.

Результати, отримані у кваліфікаційній роботі. За результатами дослідження в кваліфікаційній роботі були запропоновані шляхи підвищення ефективності розвитку підприємств ресторанного господарства.

Наукова новизна отриманих даних полягає в нових напрямках розвитку діяльності підприємства в умовах кризи, що на відміну від існуючих напрямків діяльності підприємства дозволить підвищити ефективність діяльності підприємства.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження були представлені на Міжнародній науково практичній конференції «Сталий розвиток економіки, суспільства» 27-28 квітня 2023 р. м. Івано-Франківськ.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ РЕСТОРАННИХ ПОСЛУГ

1.1 Аналіз міжнародних стандартів якості надання послуг

У сучасній літературі й практиці існують різні трактування поняття якість. Міжнародна організація по стандартизації визначає якість (стандарт ISO – 8402) як сукупність властивостей і характеристик продукції або послуги, які надають їм здатність задовольняти обумовлені або передбачувані потреби [48]. Цей стандарт увів такі поняття, як «забезпечення якості», «керування якістю», «спіраль якості». Вимоги до якості на міжнародному рівні визначені стандартами ISO серії 9000 [34].

ISO – це абревіатура, що означає Міжнародну організацію стандартів у Женеві, Швейцарія, заснована в 1946 р., ця організація нараховує у своєму складі порядку 110 країн. Кожна країна представлена своєю національною організацією.

Стандарти ISO серії 9000 іншими словами, з ISO – тверда орієнтація на споживача.

Стандарти, відомі як серії ISO 9000, вони були розроблені, щоб установити єдиний, визнаний у світі підхід до договірних умов по оцінці систем якості й одночасно регламентували відносини між виробниками й споживачами продукції. Стимулом до цього стала глобалізація бізнесу. Ці стандарти служать для того, щоб усунути нетарифні бар'єри в міжнародній торгівлі, обумовлені розходженнями між стандартами країн або компаній. Тому стандарти покликані сприяти міжнародній торгівлі. Вони призначені для побудови системи керування, що, в остаточному підсумку, робить якісні товари або послуги, але вони пов'язані з яким-небудь продуктом або технічними розробками.

Організація може прийняти один зі стандартів, щоб надати свідчення клієнтам, що в неї є система керування, здатна робити задовольняючий їхній товар або послугу.

Стандарт називається ISO 9000, але в дійсності він поєднує п'ять стандартів.

ISO 9001 – надає модель для організацій, що працюють в області проектування, розвитку, виробництва, установки й обслуговування виробу [35].

Звичайно він застосовується до виробництва, але застосуємо й до послуг, зокрема в області будівництва, архітектури й машинобудування.

ISO 9002 – включає все, що входить у перший, крім проектування [36].

ISO 9003 – найменш універсальний із трьох і застосовується до організацій, якість товарів яких можна оцінити шляхом перевірки й випробування [37].

Вказівки за реєстраційними стандартами:

ISO 9000-1 – загальні посібника з вибору й використання [34],

ISO 9004-2 – керування якістю і елементи системи якості – Вказівки [38].

Основу концепції нової версії стандартів ISO серії 9000 становить процесний підхід. Це й обумовлює їхня корінна відмінність від МС ISO серії 9000 версій 1987 р. і 1994 р., для яких характерний елементний підхід. Слід зазначити, що загальна концепція процесу вперше була викладена в стандарті ISO 9000 – 1:94. Однак вона не одержала належного розвитку в стандартах ISO 9001 – ISO 9003 і ISO 9004 і в результаті не застосовувалася в практиці проектування систем якості. Таким чином, для українських фахівців з якості процесний підхід є новим. У роботі буде використаний саме процесний підхід. Робота буде більш опиратися на ISO 9004, особливо:

- на частину 2. «Провідні вказівки по послугах»;
- на частину 4. «Провідні вказівки по поліпшенню якості»;
- на частину 6. «Провідні вказівки по забезпеченню якості керівництва проектами».

Організація, що приймає один зі стандартів, необхідно пройти сертифікацію в незалежному агентстві як свідчення її відповідності стандартам. Фактично стандарт вимагає, щоб компанія зареєструвала, чим вона займається, і займалася тим, що зареєструвала, періодично переглядаючи процес, і при необхідності вносила в нього зміни.

Система якості – це сукупність всіх факторів (ресурси, персонал, оргструктура), які впливають на якість кінцевої продукції. Система якості регламентує дії всіх співробітників підприємства, які можуть впливати на якість продукції й послуг і на задоволеність споживачів.

Для того, щоб зробити ту або іншу продукцію, виконати роботу, зробити послугу, необхідно здійснити цілий ряд операцій, підготовчих робіт. Кінцева якість залежить від якості роботи на кожному етапі.

Стандарт ISO 9001 вимагає, щоб система якості була побудована у вигляді сукупності процесів. Процес – це сукупність дій, спрямованих на досягнення загального результату, які перетворюють сукупність входів (інформаційних і матеріальних) у сукупність виходів. При цьому вихід одного процесу найчастіше є входом іншого. Для ефективного функціонування системи якості дуже важливо погодити входи й виходи всіх процесів [35].

Систематичне підвищення якості продукції є обов'язковою вимогою розвитку економіки й конкурентоздатності організації. У ринкових умовах між якістю й ефективністю виробництва існує пряма залежність, вони доповнюють один одного.

Провідні організації зі світовим ім'ям будують свою політику в конкурентній боротьбі на «індустріалізації, заснованої на комплексному керуванні якістю», а критерієм продуктивності організації служить не збільшення обсягу виробництва, а розширення випуску продукції високої якості. Якість продукції практично стало критерієм надійності партнера – основної умови успішного бізнесу.

Забезпечення якості продукції поставлено в ряд важливих економічних проблем для всіх країн миру. З різними аспектами цієї проблеми в тім або іншому ступені зв'язана робота декількох сотень міжнародних організацій.

Говорячи про проблему якості, слід зазначити, що за цим поняттям завжди стоїть споживач. Саме він вибирає найбільш кращі властивості.

Однак підвищення якості неможливо без зміни відношень до якості на всіх рівнях. Заклики до підвищення якості не можуть бути реалізовані, якщо керівники різних рівнів не стануть ставитися до якості як до способу життя.

1.2 Принципи впровадження міжнародних стандартів обслуговування

Великий внесок у розробку теорії керування якістю внесли закордонні й вітчизняні вчені. Роботи російських учених Чебишева П. Л. й Ляпунова А. М. [7] є теоретичною основою вибіркового контролю якості. Великий внесок у розробку застосовуваних у цей час систем керування якістю внесли вітчизняні вчені Венецький И. Г., Довжин А. М., американські вчені У. А. Шухарт, Э. Демінг, А. Фейгенбаум [7].

Сучасне керування якістю виходить із того, що діяльність по керуванню якістю не може бути ефективною після того, як продукція зроблена, ця діяльність повинна здійснюватися в ході виробництва продукції. Важлива також діяльність по забезпеченню якості, що передує процесу виробництва.

Керування якістю неминує оперує поняттями: система, мета, програма, команда, життєвий цикл продукту.

Розрізняють керуючу й керовану системи. Керована система представлена різними рівнями керування організацією. Керуюча система створює й забезпечує менеджмент якості В сучасній літературі й практиці використовуються наступні концепції менеджменту якості.

Керуюча система починається з керівництва вищої ланки. Саме керівництво вищої ланки повинне виходити зі стратегії, що фірма здатна на більше в порівнянні з минулим.

Службовці дуже часто сприймають установлені стандарти по – своєму і не надають послуг тієї якості, що хотіли б мати гості. Хоча керівники ресторанних підприємств у своїй більшості схильні завіряти клієнтів у тім, що надані їм послуги відповідають їхнім побажанням.

Реальна причина такого положення полягає в методах керування.

Багато чого з того, що сприймається в ресторанному обслуговуванні як істина, отримано методом проб і помилок, через навчальні програми або вивчення чужого досвіду (бечмаркінг). Така система загальних знань і практики керування якістю являє собою комплекс застиглих понять про методи керування, які часто є джерелом недоліків, а не успіхів в ресторанних підприємствах.

В ресторанах консервативну філософію «нехай буде, як буде», народжує першопричини для виникнення проблеми керування якістю обслуговування. Можна виділити найбільш характерні з них, а саме [39]:

- відсутність загальної згоди – виникає кілька стандартів для одних операцій, тому що керівництво не встановила порядок узгодження управлінських рішень і обслуговування. У результаті виходить різномірний продукт, плутанина, ріст цін;

- нетотожне надання товарів і послуг – це найбільш часта причина зниження якості обслуговування. Клієнт рідко буває вдоволеним, коли в результаті недоробки обслуговуючого персоналу й контролю, обслуговування надається по-різному;

- неефективні зв'язки – є через проблему зв'язків між різними рівнями ресторанного керування. Звичайної є односторонній зв'язок від керівника до самої нижньої виконавчої ланки. Зворотний зв'язок від працівників і гостей проглядається рідко. Неефективні зв'язки впливають на якість продукту,

створюючи нові проблеми, що впливають із неясності очікувань і з кінцевого продукту;

- оцінка праці по активності, а не за результатами – нерідко праця керівника, і виконавця із залежно від того, наскільки вони розвивають кипучу діяльність. А фактичні результати цієї праці не завжди дають реальну картину;

- реакція на симптоми, а не на причини – дійсні причини недоліків не розкриті, що відповідають із не прийняті й проблеми не усунуті. Причиною прояву брутальності працівника може бути не його тимчасовий настрій, а недоліки в підборі й навчанні кадрів, міцна практика керівництва;

- недоліки в оцінці й заохоченні праці службовців – якщо працівник виконує свої обов'язки чесно й сумлінно, він рідко турбує свого керівника. Однак варто зауважувати таких людей і не забувати заохочувати їх. На жаль керівники рідко обертають на це увагу;

- відсутність «почуття ліктя» – індивідуалізм, заздрість і відносини, що не сприяють створенню групових інтересів, виникають як результат конкуренції серед керівників і службовців і перешкоджають створенню тісного колективу;

- керування працівниками, а не організацією в цілому – коли керівник залишає свою посаду, дуже часто разом з ним ідуть і стандарти обслуговування. Процвітаючі компанії мають такі управлінські системи й стандарти, які не залежать від конкретного керівника;

- робота «по старинці», а не навчання новому – «шефство» перекладає одну з найбільш важливих обов'язків керівника на плечі службовця. У результаті – низька продуктивність праці, помилки, втрати доходів, незадоволеність клієнтів, тому що шефство рідко ґрунтується на чітко розроблених стандартах і веде до зниження якості обслуговування;

- оцінка й керування якістю – контроль за дотриманням стандартів обслуговування є важливою частиною керування;

- проблеми якості послуг – керівники рідко прагнуть вирішувати проблеми, пов'язані зі скаргами на обслуговування. У випадку надходження

таких скарг з боку клієнта звичайною мірою стає пошук винний, а не розбір причин і наслідків. Попередження виникнення претензій будується на згоді між керівництвом, службовцем і клієнтом щодо процесу обслуговування.

Ефективність – це не тільки продуктивність: на її результати в цілому великий вплив робить відповідність ресторанних послуг установлених у ній стандартам обслуговування [39].

Отже, вище були перераховані причини недоліків у керуванні якістю обслуговування, найбільше часто спостережувані в ресторанних підприємствах. Ці причини в основному перебувають у сфері відносин між керівництвом, службовцями й клієнтами при консервативному стилі керування й культурі ділових відносин, спостережуваних у багатьох ресторанних підприємствах.

Важливе значення повинне приділятися контролю за якістю обслуговування. Необхідно проводити періодичні перевірки якості роботи персоналу, відповідності нормам і правилам збирання приміщень, ведення бракеражного журналу, що має своєю метою контроль за якістю надаваної продукції, а також обслуговування клієнтів, виправлення недоліків. Всі недоліки відзначаються й, по можливості, виправляються негайно.

Обслуговування повинне бути високої якості щодня, щохвилини.

Клієнтів не цікавлять перевірки, які здійснюються періодично на підприємстві. Тому й контроль бажає бути систематичним. Багато підприємств ресторанної індустрії із цією метою приймають на роботу одного – двох незалежних людей, які перебувають у безпосереднім підпорядкуванні до генерального директора. Вони здійснюють спостереження за якістю роботи у всіх службах ресторану, записують всі порушення в обслуговуванні. Щодня надають інформацію директоріві. Їхня заробітна плата є досить високої, тому що й функція, що вони виконують, є найважливішою. Така практика могла б мати місце й у нашій індустрії, але в штатному розкладі така одиниця поки не передбачена.

Консервативний стиль керування й культура ділових відносин, на жаль, звичні для ресторанної індустрії. При цьому консерватизм часто є стратегією підприємства сфери обслуговування. На практиці це веде до того, що в ресторанах установлені колись давно стандарти обслуговування визначають їхньому політикові на довгий час. Консервативні елементи культури виробництва є головними джерелами виникнення витрат, пов'язаних із зовнішніми й внутрішніми невдачами. Зовнішні невдачі виробництва містять у собі такі обставини, як незадоволення клієнтів, негативна суспільна думка, проблеми недовіри до якості продукту. Внутрішні невдачі породжують витрати на оплату непотрібних трудових витрат, можливих аварій, ушкоджень устаткування, неефективного виробництва, що не приведе до надання «з першого пред'явлення» якісного обслуговування відповідно до очікуваних стандартів [39].

Витрати на виправлення недоліків звичайно містять у собі втрати робочого часу на проведення інспекцій, ознайомлення зі звітами різних служб. Витрати на запобіжні заходи є мінімальними.

На підприємствах з радикальною стратегією такі витрати будуть найвищими, тому що культура виробництва вимагає постійного прагнення до високоякісного обслуговування. Коли запобіганню недоліків приділяється головна увага, якість носить постійний характер і задовольняє очікування клієнтів. Запобіжні міри включають витрати праці на досягнення загального розуміння стандартів, навчання працівників методам контролю, проведення нарад у ланцюжках якості, оцінку індивідуальної й колективної ефективності. Очевидно, що якщо якість носить постійний характер і проблеми запобігають, ціна внутрішніх і зовнішніх невдач буде значно знижена.

Вкладання капіталів у керування якістю приводить в остаточному підсумку до збільшення доходів внаслідок запобігання недоліків в обслуговуванні й пред'явлення претензій, підвищення рівня задоволеності гостей, службовців і підвищення рівня ефективності керування й діяльності підприємства в цілому. Там, де власники й адміністрація мають радикальне

мислення в питаннях менеджменту, реінвестування доходів від діяльності підприємства дає свої плоди в першу чергу в змінах, що зачіпають сам характер виконання обов'язків і керівництвом, і обслуговуючим персоналом.

Збільшення доходів виникає завдяки таким факторам, як:

- запобігання проблем якості й появи претензій;
- підвищення рівня задоволеності гостей;
- підвищення рівня задоволеності службовців;
- підвищення рівня ефективності керування й ефективності роботи підприємства в цілому;
- зниження кількості внутрішніх і зовнішніх невдач.

В умовах сьогоденної конкуренції підприємства індустрії громадського харчування, якщо вони хочуть вижити, не можуть більше опиратися на традиційні неефективні форми культури виробництва, які не сприяють максимально повному задоволенню запитів споживачів, а також прибутковості підприємства.

Важливо, щоб керівники ресторанних підприємств усвідомлювали свою відповідальність за внесення позитивних змін у власну практику керування. Необхідно скептично підходити до аксіом і звичних концепцій у питаннях керування ресурсами і якості продукту, переглядати їх з погляду нових, більше ефективних підходів до балансу цінностей. Безсумнівно, що бухгалтерський облік доходів залишиться серед пріоритетних напрямків управлінського контролю, проте, мабуть, що реалізація планів і завдань підприємства в сучасних умовах неминуче приведе керування ресурсами і якістю до посилення їхнього впливу на прибутковість, що відбитися на роботі індустрії гостинності в цілому.

В 80-і роки на політику організацій вплинули розробки Ф. Б. Кросбі, У. Э. Демінга, А. В. Фейгенбаума, К. Ішикави, Дж. М. Джурана [13]. Основою діяльності провідних організацій стали наступні напрямки поліпшення роботи:

- зацікавленість керівництва вищої ланки;

- утворення ради по поліпшенню якості роботи;
- залучення всього керівного складу в процес поліпшення роботи;
- забезпечення колективної участі;
- забезпечення індивідуальної участі;
- створення груп по вдосконалюванню систем (груп регулювання процесів);
- більше повне залучення постачальників;
- забезпечення якості функціонування систем керування;
- розробка й реалізація планів стратегії поліпшення роботи;
- створення системи визнання заслуг.

Ф. Кросбі, що є одним із провідних консультантів по якості зі світовим ім'ям звернув увагу на важливість системи заохочення. Визнання заслуг співробітників і їхнє стимулювання до досягнення високих результатів є складовою частиною сучасного менеджменту якості.

В 1951 р. було розроблене положення про премії Демінга, що лягла в основу моделі Загального (Тотального) Керування якістю (TQM). Ця модель припускає постійний аналіз інформації від широкого кола експертів і новий погляд на якість. Премія Демінга зіграла більшу роль у досягненні японської якості. Пізніше в США була заснована премія імені Малкольма Балдріжа (1987 р.). Розвитком моделі премії М. Балдріджа стала модель Європейської премії якості, що оцінювала результати бізнесу й вплив на суспільство [8].

Ця концепція з'явилася на початку 60-х років і одним з її основоположників був американський учений А. В. Фейгенбаум, що запропонував розглядати кожний етап у процесі створення виробу (а не тільки його кінцевий результат) [13].

Такий аналіз дозволяв не обмежуватися констатацією браку, а виявити й проаналізувати причини його виникнення й розробити заходу щодо стабілізації рівня якості. Таким чином, з'явилася можливість управляти якістю.

Процес забезпечення якості складається з наступних укрупнених етапів:

- планування рівня якості;

- розробка стандартів;
- проектування якості в процесі конструювання й розробки технологом;
- контроль якості вихідної сировини й покупних матеріалів;
- контроль кожної операції у процесі виробництва;
- приймальний контроль;
- аналіз відкликань і рекламацій покупців.

Потім весь цикл повторюється спочатку.

Кожний з перерахованих етапів розпадається на безліч процесів, операцій і дій виконавців. При цьому процеси й дії з погляду процесу керування якістю мають чітко позначені цілі, критерії контролю (стандарти), процедури аналізу й методи впливу. Отже, реальний процес і система керування якістю являють собою складну сукупність взаємозалежних контурів керування.

Система керування якістю включає:

- 1.) Завдання керівництва (політика в області якості, організація).
- 2.) Система документації й планування.
- 3.) Документацію вимог та їх виконання.
- 4.) Якість під час розробки (планування, компетентність, документація, перевірка, результат, зміни).
- 5.) Якість під час закупівель (документація, договори, контроль).
- 6.) Позначення виробів і можливість їхнього контролю.
- 7.) Якість під час виробництва (планування, інструкції, кваліфікація, контроль).
- 8.) Перевірка якості (вхідні перевірки, між операційний контроль, остаточний контроль, документація випробувань).
- 9.) Коригувальні заходи.
- 10.) Документування якості.
- 11.) Навчання.

До керування якістю необхідний системний підхід.

Система керування якістю являє собою сукупність управлінських органів і об'єктів керування, заходів, методів і засобів, спрямованих на встановлення, забезпечення й підтримку високого рівня якості продукції.

Система керування якістю повинна задовольняти стандартам ISO 9000.

При організації системного керування якістю будь-яка організація задається питанням, що ж вона вкладає в поняття «якість» і які його критерії?

Із глибини століть прийшла до нас актуальна до цієї пори думка: «Брати із собою речі, які бездоганно добротні, тому що як добротність із самого початку забезпечить довіра до ваших товарів, що виростає згодом, так і облудний або підроблений товар викличе на вас і на всі ваші товари презирство й дурна слава» (Р. Гаклют, 1616). У цій думці немає ще слова «якість», але саме воно й мається на увазі [1].

Якість – це сукупність властивостей продукції, послуг процесу, що обумовлюють їхню придатність задовольняти певні потреби відповідно до їх призначення.

Охарактеризувати якість у різних сферах можна за допомогою різних показників.

Наприклад, у виробництві – це обсяг браку й виправлень, помилки в робочих процесах, відсоток забракованих виробів і ін.; у закупівельній діяльності – надлишкові запаси, час циклу одержання матеріалів, простої виробництва через недостачу матеріалів; у маркетингу – точність прогнозних допущень, кількість неправильно складених замовлень, помилки в контрактах, затоварення продукцією; у бухгалтерському обліку – відсоток прострочених платежів, невірні бухгалтерські записи, помилки в платіжних відомостях, час задоволення заявок на одержання інформації.

Методи керування якістю

Керування – заздалегідь продуманий і спрямований вплив на об'єкт керування з метою досягнення їм найкращих показників.

Управляти – значить передбачати, організовувати, розпоряджатися, погоджувати й обов'язково контролювати.

Керування якістю продукції – це комплекс заходів, здійснюваних у процесі створення й експлуатації готової продукції з метою встановлення, забезпечення й підтримки необхідного рівня якості.

Тому основним завданням керування якістю є виявлення причин браку на всіх стадіях життєвого циклу продукції з їхнім наступним усуненням і виключенням можливості повторної появи цих причин.

Кінцевою метою керування якістю є випуск високоякісної продукції, здатної задовольнити основні запити споживачів.

Для досягнення цієї й іншої цілей необхідно:

- знати вимоги споживачів і встановити необхідний рівень якості;
- використати передові технології й саме прогресивне встаткування;
- забезпечити надійну поставку сировини, матеріалів і комплектуючих, а також відповідну підготовку персоналу;
- організувати технічний контроль всіх стадій життєвого циклу продукції й забезпечити його високу ефективність;
- постійно контролювати якість продукції з використанням передових способів керування.

Керування якістю продукції включає наступні елементи управлінського циклу: прогнозування, планування, організацію роботи, координацію й регулювання; активізацію й стимулювання; контроль. Контроль включає аналіз досягнутих результатів (зворотний зв'язок) і виступає як вихідний пункт нового циклу керування[10].

Процеси керування в системі керування якістю продукції в загальному виді можна підрозділити на дві групи:

- 1) підтримуючу систему виробництва в стійкому стані і які забезпечують випуск освоєної продукції запланованого рівня якості;
- 2) що переводять систему виробництва на більше високий рівень, тобто забезпечують створення й освоєння продукції більше високого технічного рівня і якості.

Процес керування якістю продукції складається з наступних операцій:

- розробка програми керування, планування підвищення якості продукції;
- одержання й аналіз інформації про стан будь-якого об'єкта (виробу, процесу), що впливає на якість продукції;
- ухвалення рішення по керуванню якістю й підготовка впливу на об'єкт;
- видача керуючих впливів;
- одержання й аналіз інформації про зміни, які викликані керуючими впливами.

Механізм керування якістю продукції полягає у визначенні плану (заданого рівня якості); виконанні цього плану; у постійному звіренні проміжних результатів із запланованими; у контролі; у внесенні необхідних виправлень при виникненні відхилень.

Будь-яка проблема, пов'язана із забезпеченням якості, повинна розглядатися з урахуванням ряду факторів, головними з яких є фактори якості та інші фактори. При цьому під факторами якості розуміються причини, певним чином залежності, що впливають на якість продукції, від загальних і приватних умов її створення. При рішенні проблеми підвищення якості необхідно класифікувати й вивчати фактори, що впливають на якість продукції, і діють на різних стадіях життєвого циклу продукції. Ці фактори умовно можна підрозділити на чотири групи: технічні, організаційні, економічні й соціальні.

До технічних факторів ставляться: тип, вид виготовленої продукції, а також виконання нею заданих функцій; стан оснащення, інструмента й засобів контролю; стан технічної й нормативної документації; якість сировини, вихідних матеріалів і напівфабрикатів.

До організаційних факторів ставляться: інформаційне забезпечення; планомірність і ритмічність роботи; забезпеченість виробництва всім необхідним; організація спільної роботи з постачальниками й споживачами.

До економічних факторів ставляться:

- ціна на продукцію;
- форма оплати праці;
- розмір заробітної плати;
- преміювання за високоякісну продукцію й утримання за брак;
- собівартість.

До соціальних факторів ставляться:

- підбор, розміщення й переміщення кадрів;
- раціоналізаторство й винахідництво;
- психологічний клімат у колективі.

При керуванні якістю продукції використовуються методи керування, головними з яких є економічні, адміністративні, соціально-психологічні, ідеологічні.

У групу економічних методів входять:

- виробництва продукції, техніки й технології;
- ціноутворення;
- преміювання за створення й впровадження нової техніки, застосування економічних заходів впливу на, постачальників, транспортні організації з метою дотримання договорів і зобов'язань із постачання.

У групу адміністративних методів керування входять:

- забезпечення впровадження нормативних документів по стандартизації й дотримання вимог, пропонованих до них;
- проведення й координація роботи із забезпечення функціонування державної сертифікації продукції;
- пропаганда й організація впровадження передового досвіду, винаходів і раціоналізаторських пропозицій.

До соціально-психологічних методів керування відносять:

- створення сприятливого психологічного клімату в колективі;
- використання різних форм морального заохочення за випуск високоякісної продукції;

- облік індивідуально-психологічних особливостей членів колективу й комплектація бригад, ланок відповідно до них.

До групи ідеологічних методів відносять:

- виховання в трудящих відповідальності за високу якість продукції, за ощадливе використання сировини, матеріалів, електроенергії;

- прав споживачів.

Принцип системного підходу до рішення проблеми якості складається в об'єднанні різних заходів з наведених методів у єдину систему цілеспрямованих, постійно здійснюваних дій на всіх рівнях керування виробництвом. Керування якістю продукції необхідно здійснювати на всіх стадіях її життєвого циклу.

Удосконалювання систем керування якістю.

Політика в області якості – основні напрямки, мети й завдання підприємства в області якості, спеціально сформульовані її вищим керівництвом.

Політика в області якості повинна відображати всі види діяльності підприємства й включати наступні напрямки:

- поліпшення економічного становища підприємства за рахунок підвищення якості продукції;

- завоювання або розширення ринків збуту за рахунок підвищення якості продукції й досягнення технічного рівня;

- поліпшення найважливіших показників якості продукції;

- досягнення рівня якості продукції, що забезпечує постійне задоволення вимог споживачів;

- розвиток сервісу.

Реалізація кожного з обраних підприємством напрямків своєї політики в області якості здійснюється за допомогою встановлення конкретних планових завдань «по якості» на певний період часу, а також шляхом розробки цільових науково-технічних програм.

Розробляючи політику в області якості, керівництво вищої ланки бере на себе відповідальність і зобов'язання за проведення цієї політики. Керівництво повинне приймати всі міри, що забезпечують як розуміння загальної політики в області якості всіма працівниками підприємства, так і її неухильне проведення в повсякденній діяльності.

1.3 Аналіз основних критеріїв системи надання послуг в ресторанному господарстві

Зейтмель, Парасурман і Беррі виділяли п'ять критеріїв, за допомогою яких споживачі судять про послуги [8].

1. Надійність. Надійність послуги визначають як здатність виконати обіцяну послугу точно в строк. Це означає, що фірма виконує послугу вірно з першого разу й що організація дотримується своїх обіцянок.

2. Чуйність. Це прагнення або готовність службовців надати послугу. У це поняття включається своєчасність послуги, надання термінової послуги, швидка відповідь на дзвінки.

3. Безпека. Це критерій стосується знань компетентності й увічливості персоналу і його здатність вселяти впевненість. Компетентність означає наявність необхідних навичок і знань, щоб виконати послугу. Увічливість має на увазі поважне відношення, люб'язність і дружелюбність персоналу, що спілкується із клієнтом. З також повинні вселяти й заслуговувати довіру, тобто бути бездоганно чесними.

4. Взаєморозуміння з покупцем. Визначається як турбота й персоніфікована увага, надавана клієнтам. Контакт зі персоналом повинен бути доступним і приємним, вони повинні додавати максимум зусиль до того, щоб зрозуміти клієнтів і їхні потреби.

5. Очевидність містить у собі фізичні аспекти послуги, такі як засобу обслуговування, зовнішність персоналу, інструменти або встаткування, використовувані для того, щоб надати послугу й наявність інших клієнтів.

У США були опитані більше 1900 клієнтів п'яти відомих на національному рівні компаній, щоб визначити найбільш важливі точки зору клієнтів, критерії оцінки якості, і одержали наступні результати: надійність – 32%, чуйність – 19%, безпека – 19%, взаєморозуміння з покупцем – 16%, і очевидність – 11%. Потім дослідники попросили цих клієнтів оцінити компанію, у якій вони обслуговувалися. Самим серйозним недоліком була названа відсутність надійності, тобто найбільш важливим критерієм якості послуг для клієнтів є надійність. Це також, указує, очевидно, де перебуває слабке місце багатьох компаній [8].

Отже, якщо підприємство зможе управляти якістю, то воно надасть своєму клієнтові той критерій надійності який для нього так важливий.

До підвищення якості послуги ставитися відновлення послуги.

Навіть найкращі сервісні організації час від часу терплять невдачі. Недосвідчені або грубі співробітники, поломка встаткування, відмова системи електроживлення, затримка поставки постачальником – далеко не всі приклади того, що може порушити нормальну роботу організації. Незалежно від того, хто винуватий у збої, це критичне положення, що вимагає певних мір, щоб вирішити проблему й відновити послугу. Якщо це не реально, то необхідно по можливості мінімізувати незручності клієнтів.

Іноді збої відбуваються під час надання послуги, і це бачать менеджери й виконавці, хоча деякі шорсткості можуть пройти непоміченими. Можливо, пізніше клієнт поскаржиться й приверне увагу менеджерів до помилки. Щораз, як виявляється така невдача, організація повинна діяти швидко й рішуче і якомога швидше зробити все для задоволення клієнта. Небажання діяти в такий спосіб означає повторну невдачу в наданні послуги й, імовірно, приведе до втрати цього клієнта. Швидке рішення проблеми й задоволення клієнта звичайно означає його завоювання надовго.

Скарги клієнта повинні розглядатися як «сприятливі можливості» для завоювання лояльності клієнта, тому що доведено, що вмiле виправлення невдалої послуги може гарантувати лояльність багатьох клієнтів. Програми технічної дослідницької допомоги (TARP) Вашингтонської організації базових досліджень і консультацій, штат Колумбія, провели опитування споживачів різних галузей. Серед покупців, які скаржилися товар або послугу, тільки 19% виразили намір повторно зробити покупку, якщо вартість послуги (товару) була близько 100\$ (рис. 1.1.). Серед тих, чiї скарги були задоволені, 54% виразили готовність знову купувати в цій компанії. Однак якби скарга була задоволена швидко, то біля 82% покупців знову купували б у тій же компанії. Як можна побачити на рис. 1.1. більш високі відсотки ставляться до невеликих (1\$ - 5\$) покупок [8].

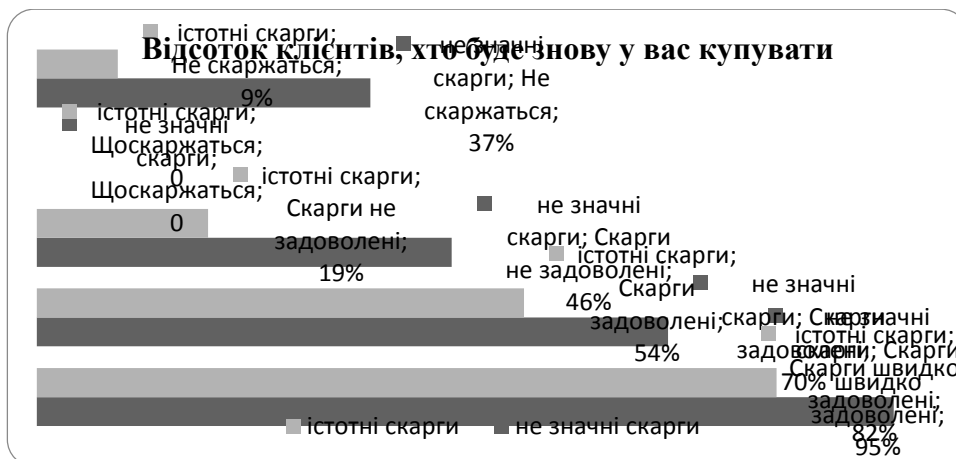


Рис. 1.1. Скільки ваших невдоволених клієнтів будуть знову у вас купувати

На підставі цих процентних показників можна зробити висновки, що успіх і лояльність клієнта організації залежить від того, як швидко вона зможе відреагувати на скарги клієнта й задовольнити потреби споживача.

Показниками якості, зведеними в системи, можна охарактеризувати:

- якості обладнання – технічні (потужність, точність, питома витрата ресурсів), ергономічні (автоматизація, безпека, зручність), економічні, естетичні, надійність;

- якість праці – число робітників із правом на особисте клеймо, брак з причин низької кваліфікації, непрофесіоналізму;

- якість продукції – виробниче, економічне, споживче;
- якість проекту – число виправлень при реалізації;
- якість технології – число порушень у технологічному циклі. Кожному рівню виробництва відповідає й свій рівень якості. Журнал є документом строгої звітності. Він повинен бути пронумерований, прошнурований, скріплений печаткою й підписаний відповідальною особою. Журнал повинен вестися в одному екземплярі й зберігатися тільки на підприємстві протягом 5 років від дня їхнього завершення (закриття). Пересилати журнал або його копії у вищестоящі організації не дозволяється.

- документом, що відбиває дієвість контролю виробництва продукції громадського харчування на підприємстві, є бракеражний журнал. Журнал повинен складатися поквартально технологом.

В першому розділі магістерської роботи було визначено якість як сукупність властивостей і характеристик продукції або послуги, які надають їм здатність задовольняти обумовлені або передбачувані потреби. Було встановлено, що підвищення якості неможливо без зміни відношень до якості на всіх рівнях. Заклики до підвищення якості не можуть бути реалізовані, якщо керівники різних рівнів не стануть ставитися до якості як до способу життя.

Були перераховані причини недоліків у керуванні якістю обслуговування, найбільше часто спостережувані в ресторанних підприємствах. Ці причини в основному перебувають у сфері відносин між керівництвом, службовцями й клієнтами при консервативному стилі керування й культурі ділових відносин, спостережуваних у багатьох ресторанних підприємствах. Система керування складається з етапів, які розпадаються на безліч процесів, операцій і дій виконавців. При цьому процеси й дії з погляду процесу керування якістю мають чітко позначені цілі, критерії контролю (стандарти), процедури аналізу й методи впливу. Отже, реальний процес і система керування якістю являють собою складну сукупність взаємозалежних контурів керування.

РОЗДІЛ 2.

ДОСЛІДЖЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ТА ФІНАНСОВОГО СТАНУ РЕСТОРАНУ «JAZZTER»

2.1 Аналіз системи управління та інформаційно-технологічного забезпечення діяльності ресторану

В даній кваліфікаційній роботі проведено детальний аналіз господарської діяльності та конкурентоспроможності ресторану «JAZZTER», що знаходиться за адресою м Харкові на пер. Театральному, 11/13 (рис. 2.1). Ресторан знаходиться на першому поверсі п'ятиповерхового будинку.

Ресторан має приватну форму власності, за організаційно-правовою формою є товариством з обмеженою відповідальністю (ТОВ «ЛУНА»), діє на основі законодавчих актів [1-11]. Ресторан було відкрито у 2021 році. Підприємство є юридичною особою, має самостійний баланс, рахунки в банках, необхідні печатки, штампи, емблему, товарний знак та інші реквізити.

Серед основних видів діяльності ресторану:

З основних послуг можемо визначити наступні:

- виготовлення продукції та реалізація її безпосередньо в торговельній залі;
- організація дозвілля – концертні виступи, музичне оформлення;
- послуга бізнес-ланчу та комплексного харчування;
- проведення різного роду заходів – банкетів, фуршетів, організація свят;
- виїзне обслуговування з реалізацією власної продукції;
- надання працівників для обслуговування різних заходів.

У просторого й світлого закладу два зали: в одному, зі сценою, баром і столиками, зосереджена джазова сутність Jazztera; в іншому, з диванами й витонченою сервіровкою, - ресторанна.



Рис. 2.2. Вид залів ресторану

Невелику сцену ресторану-клубу Jazzter відчули й такі експериментальне й неординарні групи як SunSay, Люк, Даха Браха, Маманет, PUR:PUR, Сергій Бабкін. Так само радували своїми виступами й київські команди Гуаш й Антитіла. Майже щовечора тут проходять живі виступи музичних колективів.

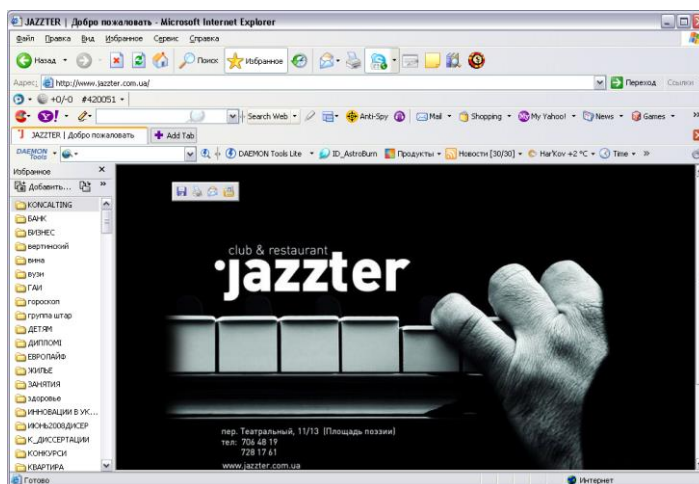


Рис. 2.3. Сайт клуб-ресторану

Прикладом зовнішньоекономічної діяльності в ресторані „JAZZTER” – є укладання договору з італійської фірмою „FAEMA” про купівлю кофе машини. Ресторан „JAZZTER” має тісні зв’язки з іноземними підприємствами, котрі займаються постачанням різноманітної продукції для задоволення суспільних потреб у галузі розважального бізнесу. Яскравим прикладом є стосунки з італійським виробником кави Ілу, а також довготривалий договір з постачальником кубинських сигар. Клуб-ресторан Jazzter є офіційним спонсором виступів іноземних колективів та

виконавців на території України. Завдяки клубу-ресторану Jazzter харків'яни мають змогу ознайомитися з творчістю та культурним надбанням іноземних держав завдяки відомим зіркам світової джазової сцени.

Однією з характерних рис ресторану є пропозиція широкого асортименту страв на будь-який смак, головним чином європейської та кухні Середземномор'я. Меню ресторану складається з декількох частин: постійна, яка включає асортимент класичних страв; сезонна – оновлюється чотири рази на рік та відображає останні тенденції ресторанного бізнесу; акційна/тематична – складається з невеликої кількості страв та діє протягом певного проміжку часу, до цієї категорії можна віднести дієтичні страви, страви присвячені певним святкам, виконані з певних інгредієнтів і таке інше.

Окрім цього існує послуга «персонального замовлення» – приготування страви за вашим рецептом за умови наявності необхідних інгредієнтів.

При плануванні та розробці структури асортименту беруться до уваги наступні критерії: вимоги споживачів, тенденції у ресторанному бізнесі, сезонність, умови закупівлі окремих видів продукції.

Щодо асортименту продукції, то проведений аналіз меню дозволив визначити, що загальна кількість страв в меню складає 60 страв, нижче наведено кількість страв у кожній асортиментній групі та середню ціну по групі страв (табл. 2.1).

Як вдалося визначити середня ціна страв включених в меню складає 36,9 грн., найдорожчими виявились страви гриль та другі страви. Про те під час проведення досліджень вдалося виявити, що найбільшими попитом користуються страви – гриль. Найменша середня ціна належить гарнірам, що виправдано ціновою політикою закладу та собівартістю даних страв. Цінова політика основних конкурентів ресторану («Стара вежа», «Охотний двір», «Тетра») подібна, усі вони позиціонуються в одному ціновому сегменті.

На початку минулого року було розроблено фірмову страву – гарячу закуску «Баклажанове віяло по-кримськи», що має помірний попит на

даний час. Виявилося, що недостатня кількість перших страв, в меню не має бульйонів та лише один суп-пюре, по проведеним дослідженням найбільшим попитом по місту Харкову користуються саме дві вище зазначені асортиментні групи страв.

Таблиця 2.1.

Аналіз асортиментної політики ресторану «JAZZTER»

№	Асортиментна група	Кількість страв	Середня ціна	Коливання виходу
1	Салати 	10	150	150-310
2	Холодні закуски	9	120	100-350
3	Гарячі закуски	8	300	75-205
4	Перші страви 	6	150	300
5	Основні страви	11	49,3	150-400
6	Страви – гриль	4	200	200-250
7	Гарнір	6	100	150-240
8	Десерти 	6	100	150-215
9	Всього	60		

Як вище зазначалося, значна кількість відвідувачів користуються обідньою пропозицією бізнес-ланчів. Важливо сказати, що меню таких обідів змінюється в залежності від дня тижня, при чому в більшості випадків кожного дня представлено 3-4 комплекси, ціна складає 300 грн.

Процес виготовлення продукції контролюється шеф-кухарем. Періодично якість продукції перевіряє бракеражна комісія органолептичним методом. Якість продукції також перевіряється у лабораторних умовах. При цьому здійснюється оцінка якості продукції за фізико-хімічними показниками, яка включає визначення масової частки жиру, цукру, кухонної солі, вологи та сухих речовин, свіжості, черствіння, затхлості.

Розглядаючи питання управління виробничими та технологічними процесами, перш за все розглянемо структуру виробничих та допоміжних приміщень. Виробничі приміщення ресторану “JAZZTER” включають різні цехи для виробництва напівфабрикатів, а також виготовлення страв, кулінарних та кондитерських виробів. Виробничі приміщення займають незначну територію за розміром, тому що все обладнання розміщено компактно і виконує декілька функцій.

Ресторан “JAZZTER” 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 – гарячий та холодний або доготівельний цехи. Ці приміщення оснащені необхідною, для приготування кулінарної продукції та страв, кількістю устаткування та робочого інвентарю. Широкий асортимент других страв не дозволяє в гарячих цехах створювати спеціальні робочі місця для приготування кожного виду страв, тому робочі місця для варки, тушкування, припускання і запікання продуктів організовується з розрахунку можливості виконання поваром деяких операцій одночасно. В таких випадках все необхідне у повара повинно бути під рукою, для цього використовується рухомі столики, стелажі, табурети, де розміщуються посуд, інвентар. Спеціальних робочих місць для приготування перших страв та соусів в цеху ресторану не виділено, так як воно готуються по мірі споживання, тобто замовлення відвідувачами.

Всі холодні страви, закуски, салати виготовляються безпосередньо перед відпуском споживачам з урахуванням попиту, що відповідно впливає на

режим роботи цеху. Гарячий та холодний цех знаходяться доволі відособлено один від одного, вони пов'язані між собою коридором, але всю кулінарну продукцію офіціанти забирають з цехів особисто, брудний посуд з зали надходить через передаточне вікно і через подібне вікно надходить до гарячого цеху для подальшого використання.

Кухарі розпочинають роботу о 10 годині ранку працюючи до 22 години, тобто дванадцять годин, але розпорядок їхньої роботи два дні робочих – два вихідних. Кухарі починають готувати напівфабрикати для комплексних обідів згідно планів, розрахованих за попитом на продукцію та послуги ресторану згідно дня тижня та збалансованості раціонів.

Як уже зазначалося вище, ресторан “JAZZTER” обслуговує банкети, фуршети, бізнес-ланчі за попереднім замовленням, а також здійснюється виїзне обслуговування, тому кухарі готують кулінарну продукцію згідно з замовленим меню на ці форми обслуговування. Якщо відвідувачів має бути значна кількість, то деякі заготовки та напівфабрикати готуються звечора, а також при необхідності може бути викликано кухарів на декілька годин раніше декілька кухарів з іншої зміни.

Мучного та кондитерського цехів в ресторані немає, але все необхідне устаткування для випічки є, тому більшість солодких мучних виробів, тістечка та торти готуються у гарячому цеху, що не зручно, тому що відбувається перетин технологічних процесів. Солодкі страви та напої готуються в холодному цеху.

Для миття фарфорового посуду ресторан має спеціальну посудомийну машину конвеєрного типу, яка розміщується секційно під стіною. З іншого боку в мийній знаходиться машина для миття стаканів та фужерів. Прибори миються вручну в мийних раковинах, що знаходяться поруч та перетираються.

Столову білизну передають до пральні, що знаходиться неподалеку, згідно необхідності, а в переважній більшості брудну білизну здають до пральні двічі на тиждень. Вранці столову білизну забирають з пральні і передають використану. Скатертини, які використовуються під час

проведення банкетів та фуршетів, де необхідно накрити і сервірувати велику кількість столів, знаходяться у відповідній спеціально призначеній для них шафі.

Важливий також правильний підбір посуду за обсягом призначеннями. В закладі ресторанного господарства «JAZZTER», посуд відповідає вимогам: він виготовлений із неокислюваного металу (нержавіюча сталь), має рівне дно, гладкі стінки, міцно прикріплені ручки, маркіровку з указанням обсягу.

Асортимент кулінарних виробів і страв, які пропонуються в ресторані «JAZZTER», 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. Підприємство ресторанного господарства, можна з впевненістю назвати добре забезпеченим механічним, тепловим та холодильним обладнанням.

Також підприємство має комп'ютерну техніку, пиросос, кондиціонери, відеомагнітофон, протипожежне обладнання, сейф та інше обладнання й меблі, які забезпечують нормальні умови для виконання своїх повноважень адміністрації закладу.

Щорічно проводиться інвентаризація. Періодичне узагальнення інформації по річній інвентаризації відбивається в річному бухгалтерському звіті, а поточні – в звітності того місяця, в якому була закінчена інвентаризація.

Організаційна структура ресторану має лінійно-функціональну форму (рис. 2.4). Досить проста але відповідає наявним потребам підприємства. Вона характеризується тим, що кожен підлеглий має єдиного керівника, наділеного усіма повноваженнями і який виконує єдиновладне керівництво підлеглими і зосереджує в своїх руках усі функції управління. Через керівника по одному одночасному каналу проходять усі команди управління. В цьому випадку управлінські ланки несуть відповідальність за результати діяльності

керованих об'єктів. Керівник виконує усі види робіт, розробляє і приймає рішення, пов'язані з керівництвом. Найвищим за ієрархією є директор, з яким тісно співпрацюють зав. виробництвом та адміністратори зали, працівники технічної служби та головний бухгалтер.

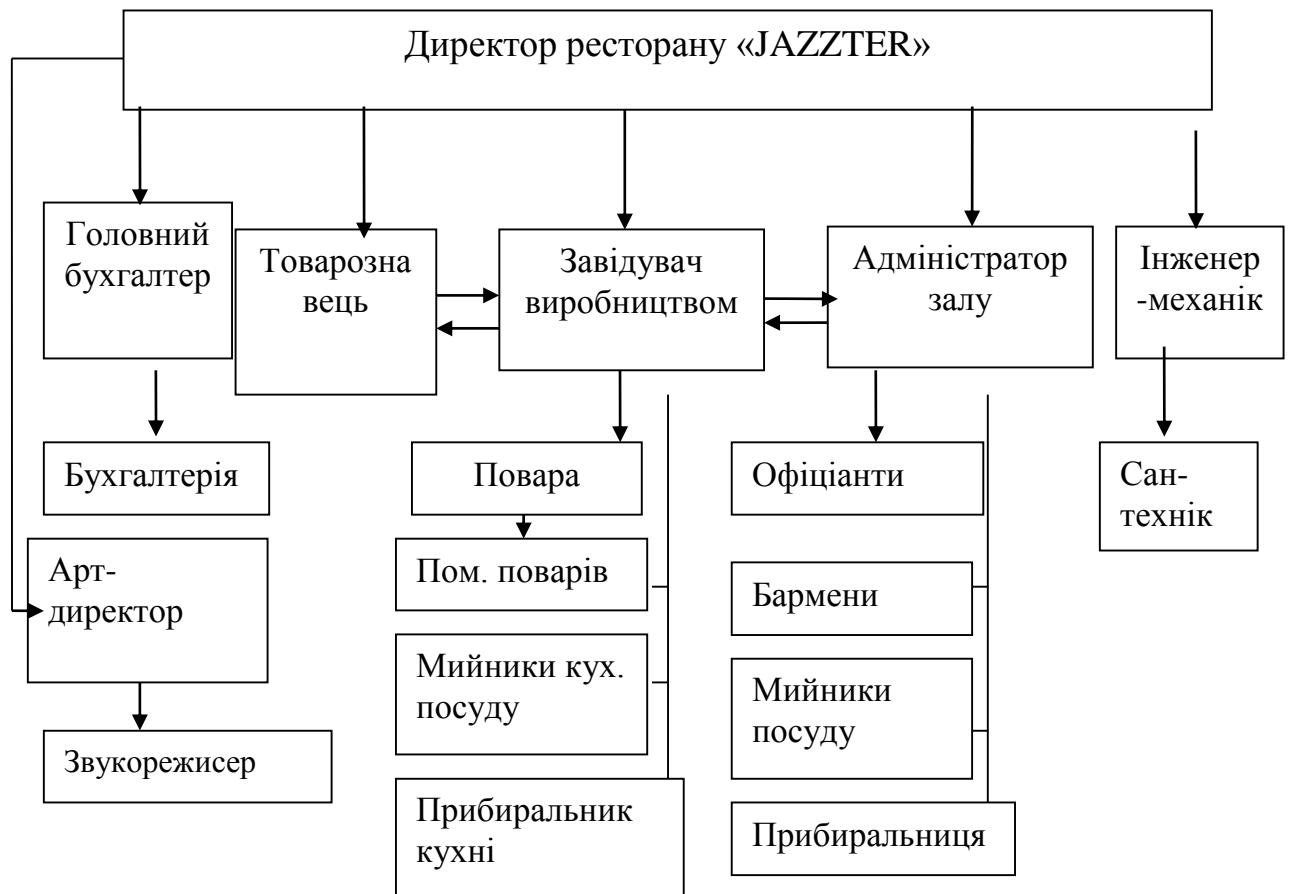


Рис. 2.4. Організаційна структура управління ресторану «JAZZTER»

Основні функціональні обов'язки управлінського персоналу.

Директор ресторану:

1. Керувати персоналом ресторану.
2. Звітувати перед керівництвом стосовно виконання річних та оперативних планів роботи ресторану.
3. Контролювати дотримання персоналом стандартів обслуговування та стандартів якості продукції.

4. Сприяти підвищенню лояльності відвідувачів.
5. Виключати можливість шахрайства у будь-якій формі.
6. Контролювати записи у „Книзі скарг та пропозицій”, приймати адекватні заходи.
7. Організовувати стажування, навчання та періодичне атестування персоналу.
8. Контролювати поставку товарів необхідних для функціонування підрозділів.
9. Контролювати та координувати виконання плану-графіку виходу на роботу співробітників ресторану.
10. Брати участь у інвентаризації ресторану.
11. Приймати рішення щодо мотивації працівників.
12. Розробляти план-графік проведення сезонних та акційних заходів.

Бухгалтер

1. Вести бухгалтерську та податкову звітності.
2. Розробляти калькуляційні карти.
3. Вести облік товарно-матеріальних цінностей, брати участь у інвентаризації ресторану.
4. Здійснювати замовлення необхідних товарів (посуд, текстиль, обладнання, витратний матеріал, товари з тривалим терміном придатності й інше) та розрахунки з постачальниками.
5. Здійснювати видачу товарно-матеріальних цінностей зі складу.
6. Нараховувати заробітну платню працівникам, здійснювати видачу заробітної плати.

Адміністратор зала:

1. Контролювати та координувати роботу підлеглих.
2. Складати, контролювати та координувати плани-графіки виходу на роботу підлеглих.
3. Складали бланк замовлення на закупівлю необхідних товарів (посуд, текстиль, обладнання, витратний матеріал, товари з тривалим терміном придатності й інше).

4. Здійснювати дрібну закупівлю товару за необхідністю.
5. Слідкувати за порядком в залі.
6. Приймати попередні замовлення на проведення банкетів, корпоративів, та інших заходів.
7. Розробляти пропозиції щодо проведення сезонних та акційних заходів.
8. Розробляти анкети опитування відвідувачів.
9. Обслуговувати базу даних постійних клієнтів.
10. Розробляти пропозиції щодо мотивації підлеглих.

Завідувач виробництвом:

1. Контролювати та координувати роботу підлеглих.
2. Складати, контролювати та координувати плани-графіки виходу на роботу підлеглих.
3. Складали бланк-замовлення на закупівлю необхідних товарів (посуд, текстиль, обладнання, витратний матеріал, товари з тривалим терміном придатності й інше).
4. Здійснювати щоденну закупівлю продуктів, необхідних для роботи ресторану.
5. Розробляти нові страви та проекти сезонних, тематичних меню.
6. Слідкувати за дотриманням санітарних норм.
7. Розробляти пропозиції щодо мотивації підлеглих.

У таблиці 2.2. конкретизовано розподіл функції забезпечення між співробітниками ресторану «JAZZTER».

Розрахунок заробітної плати на підприємстві проводиться виходячи із 100% чистої виплати, до ФОП у тому числі включені нарахування на заробітну плату, що складають 33,2% пенсійний фонд і близько 4% відрахувань до соціальних фондів.

Розподіл функції забезпечення між співробітниками ресторану

<i>Бухгалтер</i>	<i>Зав. виробництвом</i>	<i>Адміністратор</i>
Матеріально-технічні ресурси тривалого строку використання та зберігання	Матеріально-технічні ресурси обмеженого строку використання та зберігання, продукти харчування	Виконує функції забезпечення лише у крайньому випадку, коли терміново потрібно придбати необхідний товар.
Меблі, посуд, текстиль, напої (алкогольні, безалкогольні), обладнання, канцелярські товари, витратні матеріали (серветки, принтерний папір)	Усе, що може знадобитися кухарю в роботі: пергамент, фольга, кондитерський мішок і таке ін. Продукти харчування відповідно до добових потреб закладу, спеції та ін.	Будь-що окрім меблів, посуду, текстилю, обладнання.

Детальний склад працівників і ФОП на підприємстві можна розглянути у таблиці 2.3.

Формування фонду оплати праці відбувається на основі умов контрактів з працівниками (з урахуванням неповної зайнятості), стажу, кваліфікації робітника. Головним джерелом формування фонду оплати праці є собівартість та грошові виплати за рахунок прибутку.

З даних таблиці 2.3 видно, що загальна чисельність зайнятих на підприємстві складає 27 осіб, з них 7 чоловік або 26% - управлінський персонал; 12 чоловік або 44% - персонал зайнятий в операційному процесі; і ще 10 осіб складають категорію персоналу, що обслуговує операційний процес (37%). Частка кожної з категорій працівників у ФОП персоналу складає:

- управлінський персонал (7 осіб) – 40,2%;
- персонал, що зайнятий в операційному процесі (13 осіб) – 36,7% (рис. 2.5);
- персонал, що забезпечує операційний процес (10 осіб) – 27,1%.

При складанні планів матеріально-технічного забезпечення, основна увага приділяється підрахунку потреб підприємства. Створення матеріально-технічних запасів – постійний об'єкт занепокоєння керівництва компанії. Велика кількість запасів приводить до заморожування грошових ресурсів.

Тому підприємство постійно контролює їх кількість та розробляє плани поповнення у відповідності до планів споживання відповідних ресурсів.

Таблиця 2.3.

Штатний розклад персоналу ресторану «JAZZTER»

Посада	Штатна	Сер.	ЗП	Нарах.	ФЗП.	Річний
	кіль-ть	оклад		на ЗП	Місяць	ФЗП
	Осіб	грн.	грн	грн.	грн.	грн.
Управлінський персонал						
Директор	1	5 000	5 000	1 900	6 900	82800
Гол. бухгалтер	1	4 300	4 300	1 634	5 934	71208
Адміністратор зала	1	3 000	3 000	1 140	4 140	49680
Зав. виробництвом	1	3700	3 700	1 406	5 106	61272
Інженер-механік	1	2500	2 500	950	3 450	41400
Арт-директор	1	2450	2 450	931	3 381	40572
Товарознавець	1	2450	2 450	931	3 381	40572
Усього	7	14100	23400	8 892	32292	387504
Персонал, що зайнятий в операційному процесі						
Повар	4	2 350	9 400	3572	12 972	155664
Бармен	3	1 500	4 500	1710	6 210	74520
Офіціант	5	1 500	7 500	2850	10 350	124200
Усього	12	5350	21400	8132	29532	354384
Персонал, що забезпечує операційний процес						
Мийники посуду	4	1 150	4 600	1748	6 348	76176
Прибиральниця	2	1 150	2 300	874	3 174	38088
Бухгалтер-касир	2	1 650	3 300	1254	4 554	54648
Звукорежисер	1	1 630	1 630	619,4	2 249	26992,8
Сантехнік	1	1 600	1 600	608	2 208	26496
Усього	10	7180	13430	5103,4	18533,4	222401
Усього по підприємству	29	26630	58230	22127,4	80357,4	964289

В досліджуваному ресторані функції забезпечення, в залежності від типу матеріально-технічних ресурсів, виконують бухгалтер, зав. виробництвом, адміністратор залу. конкретизовано розподіл функції забезпечення між співробітниками ресторану (табл. 2.4).

Ефективність використання матеріально-технічних ресурсів.

Таблиця 2.4.

Розподіл функції забезпечення між співробітниками ресторану

Бухгалтер	Зав. виробництвом	Адміністратор
Матеріально- технічні ресурси тривалого строку використання та зберігання	Матеріально-технічні ресурси обмеженого строку використання та зберігання, продукти харчування	Виконує функції забезпечення лише у крайньому випадку, коли терміново потрібно придбати необхідний товар.
Меблі, посуд, текстиль, напої (алкогольні, безалкогольні), обладнання, канцелярські товари, витратні матеріали (серветки, принтерний папір та ін.)	Усе, що може знадобитися кухарю в роботі: пергамент, фольга, кондитерський мішок і таке ін. Продукти харчування відповідно до добових потреб закладу, спеції та ін.	Будь-що окрім меблів, посуду, текстилю, обладнання.

Стан матеріально-технічних ресурсів підприємства можна проаналізувати на основі розрахунку показників наведених у таблиці 2.5 [44].

Як ми бачимо з проведених розрахунків показники продуктивності праці та фондівіддача мають позитивну динаміку та знаходяться в діапазоні допустимих значень. Динаміка цих показників позитивно характеризує роботу досліджуваного підприємства.

Динаміка цих показників позитивно характеризує роботу досліджуваного підприємства. Протягом 2020 року матеріалівіддача залишилася практично на одному рівні, продуктивність праці підвищилася на 14%, а фондівіддача впала на 37,26% у зв'язку зі введенням нових потужностей, відповідно і зменшився показник зносу на 37,7%.

Ефективність технологічного процесу у ресторані.

Технологія виробничої діяльності передбачає: виробництво готової продукції, кулінарних та кондитерських виробів.

Ефективність технологій характеризується такими показниками:

- питомі витрати сировини, напівфабрикатів, енергії на одиницю продукції;
- кількість корисного продукту, одержаного з одиниці сировини;
- якість та екологічна чистота готової продукції (робіт, послуг);

- рівень продуктивності праці із розрахунку на реальну завантаженість персоналу;

- інтенсифікація виробництва;
- витрати на виробництво;
- собівартість продукції (робіт, послуг);
- безвідходність технологій; інші.

Таблиця 2.5.

Показники ефективності використання матеріально-технічних ресурсів

№	Показники	Алгоритм розрахунку		Умовні позначення та характеристика показника	Нормативне Значення
1	Продуктивність праці	$ПП = \frac{ЧВ}{Ч}$		ЧВ – чиста виручка від реалізації, Ч – середньооблікова чисельність робітників підприємства	Збільшення
2	Фондовіддача	$\Phi = \frac{ЧВ}{ОФ}$		ОФ – середньорічна вартість основних фондів	Більше 3
3	Знос основних фондів	$Кз = \frac{З}{ОФ}$		З сума зносу ОФ,	Зменшення
4	Матеріаловіддача	$Мв = \frac{ЧВ}{М}$		М – середні матеріальні витрати	Зменшення
5	<u>Показники</u>	<u>2008</u>	<u>2009</u>	<u>Абсолютне відхилення</u>	<u>Темп зміни, %</u>
6	Продуктивність праці, тис. грн./ос.	70,97	80,91	9,93	114
7	Фондовіддача	6,811	4,28	-2,53	62,84
8	Матеріаловіддача, МВ	2,67	2,67	0	100,0
9	Знос основних фондів	27,19	16,95	-10,24	62,3

Ефективність технології роботи з матеріальними ресурсами (сировина, готова продукція, товари) на підприємстві можна визначити за допомогою таблиці 2.6.

Виходячи з даних таблиці середні витрати сировини та напівфабрикатів на одиницю продукції зросли за рахунок коливання цін на 20% протягом 2020 року у порівнянні з попереднім періодом.

Таблиця 2.6.

Ефективність технологічного процесу ресторану

Показники ефективності технології	2020	2021	Абсолютне відхилення	Темп росту, %
Середні витрати сировини, напівфабрикатів, на одиницю продукції, грн./ од., виріб /рік	12,50	15	2,5	120
Середні витрати енергії на одиницю продукції (кВт/1 блюдо, виріб)	3,13	3,62	0,49	115,65
Середній рівень матеріальних витрат на виробництво готової продукції, %	37,5	37,5	0,0	100

Позитивну динаміку витрат електроенергії – 15,65% можна пояснити зменшенням відвідуваності ресторану а також ростом вартості енергії.

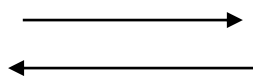
На відміну від попередніх показників середній рівень матеріальних витрат на виробництво готової продукції залишався протягом року сталим.

Характеристика операційної системи ресторану. Операційна система (рис.2.6) демонструє нам, як відбувається процес обслуговування споживачів.

Для задоволення відповідних потреб споживача ресторан забезпечує наявність певного асортименту страв, згідно з меню, члене обслуговування а також організує дозвілля відвідувача. Тому кожен день утворюється наступний зв'язок:

Торговельний зал

1. Прийом замовлення
4. Обслуговування
5. Розрахунок
6. Прибирання

Кухня / Бар

2. Виконання замовлення
3. Подача страв

Рис. 2.6. Операційний процес у ресторані

Основна частина операційного процесу в підприємстві ресторанного господарства здійснюється в торговому залі. Нажаль схематично дуже важко відобразити усю складність операційних процесів, що відбуваються. Основними з них є: прийом офіціантом замовлення та його обробка (занесення до електронної бази, розсилка замовлення до бару та кухні для подальшого виконання); приведення сервіровки у відповідність із прийнятим замовленням, паралельно здійснюється виконання замовлення на барі та кухні; подача офіціантом замовлення у відповідності з черговістю подачі страв та по мірі їх готовності; обслуговування замовлення (слідкувати за наповненістю келихів, чистотою на столі, наявністю у відвідувача усього необхідного); прийом до замовлень – алгоритм повторюється; проведення розрахунку з відвідувачем; прибирання столу, відновлення сервіровки.

Суттєву частину операційного процесу складає спілкування з відвідувачем, тому особлива увага при підборі персоналу приділяється комунікабельності претендентів на посаду офіціанта.

2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ресторану «JAZZTER»

Ефективність управління підприємством можна визначити завдяки оцінці результатів господарської діяльності. Продовж 2020-2021 років спостерігається ріст доходів від реалізації продукції на 14%. Ріст товарообороту ресторану пояснюється тим, що протягом року була декілька разів піднята вартість продукції, загалом на 20%, це було пов'язано з інфляційними процесами в державі. Скоротилася кількість людей, які в змозі дозволити собі відвідувати ресторани як раніше (ціни зростають, а дохід залишається сталим чи навіть скорочується).

Сумарні витрати підприємства зросли на 16,4%, тобто зростання витрат ресторану перевищило зростання його товарообороту на 2,4%. За структурою витрат більший їх ріст пов'язаний із ростом витрат на заробітну плату, які

збільшилися на 17,6%. Високим ростом відзначилися інші операційні витрати (витрати на утримання служб забезпечення ТОВ «ЛУНА») який становив 25% протягом року (табл. 2.7).

Таблиця 2.7.

Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності
у 2020-2021 рр.

Показники	Од. вим.	2020	2021	Абсолютне відхилення	Темп росту, %
Виручка від реалізації продукції підприємства, тис. грн.	тис. грн.	2299,5	2621,4	321,9	114
Виручка від ЗЕД тис. грн.	тис. грн.	275,94	235,926	-40,01	85,5
Непрямі податки та інші вирахування з доходу	тис. грн.	383,25	436,9	53,65	114
Чистий дохід (виручка) від реалізації без ПДВ	тис. грн.	1916,25	2 184,50	268,25	114
Чистий дохід (виручка) від ЗЕД без ПДВ та інших непрямих податків	тис. грн.	220,752	160,43	-60,32	72,67
Матеріальні витрати	тис. грн.	718,65	819,2	100,55	113,99
Витрати на оплату праці	тис. грн.	819,66	964,3	144,64	117,65
Амортизація	тис. грн.	76,5	86,5	10	113,07
Інші операційні витрати	тис. грн.	120	150	30	125
Разом витрати	тис. грн.	1 734,80	2 020	285,2	116,44
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	тис. грн.	181,45	174,5	-6,95	96,17
Фінансовий результат від ЗЕД, тис. грн.	тис. грн.	13,2451	9,62578	-3,62	72,67
Податок на прибуток	тис. грн.	45,4	43,63	-1,77	96,1
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	тис. грн.	136	130,9	-5,1	96,25
Чистий прибуток від ЗЕД, тис. грн.	тис. грн.	9,9	7,22	-2,71	72,7
Рентабельність від реалізації, %	тис. грн.	7,1	6,0	-1,1	84,4
Рентабельність реалізації від ЗЕД, %	тис. грн.	4,5	4,5	0	100

Збільшення витрат підприємства а, головним чином, зниження відвідуваності призвели до зниження обсягу чистого прибутку підприємства у порівнянні з попереднім роком на 5,1 тис. грн., або 96,25% від показника минулого року.

Зовнішньоекономічна діяльність пов'язана, головним чином із імпортом обладнання та надання послуг іноземними музикантами. Її питома вага дуже низька і склала у діяльності підприємства від 12% (2020р) до 9% (2021р). У результаті даних операцій підприємство отримало чистий прибуток у розмірі 9,9 тис. грн. у 2020 році та 7,2 тис. грн.. у 2021 році. Рентабельність діяльності підприємство на жаль знизилася за період аналізу даних до рівня 6% (на 27,3%), а від зовнішньоекономічної діяльності склала 4,5% і відносно залишилася на одному рівні.

Як свідчать одержані результати, за період дослідження змінюється і структура обороту підприємства. (табл.2.8). Питома вага продукції власного виробництва займає головну позицію, що говорить про високий рівень попиту серед постійних клієнтів на готову продукцію підприємства і вказує на високий рівень конкурентоспроможності за своїм сегментом.

Таблиця 2.8.

Аналіз структури товарообігу підприємства

Показники	2020	2021	Відхилення у % 2021/2020
Товарооборот, усього, тис. грн..	1916,25	2184,5	14
Товарооборот, усього, %	100	100	0
Оборот по продукції власного виробництва, тис. грн.	1264,73	1419,93	12
Оборот по продукції власного виробництва, %	66	65	-1,5
Оборот по покупним Товарам, тис. грн.	651,525	742,73	14
Оборот по покупним Товарам, %	34	35	2,9

Ефективність праці персоналу слід розглядати як частину загальної ефективності господарської діяльності. Ефективність, як соціальна, так і економічна, представляє собою відношення економічного або соціального ефекту до необхідних на його досягнення витрат. Ефективність неминує є оціночною категорією, бо завжди пов'язана з відношенням цінності результату до цінності витрат. Сьогодні немає єдиного підходу до проблеми вимірювання ефективності праці. Складність полягає в тому, що процес трудової діяльності персоналу тісно пов'язаний з виробничим процесом і його кінцевими результатами, соціальною діяльністю, економічним розвитком тощо.

Підприємство, що розглядається займається наданням послуг, тому такі показники як продуктивність праці, питома вага заробітної плати у собівартості продукції, темпи росту продуктивності праці, відсоток виконання норм виробітки, втрати робочого часу, використання фонду робочого часу та інші залежать, на сам перед, від рівня попиту на послуги ресторану. Таблиця 2.9 демонструє динаміку продуктивності та ефективності праці співробітників ресторану. Як ми бачимо продуктивність праці персоналу протягом 2009 року зросла на 14% у порівнянні з попереднім періодом. Подібні зміни пояснюються підвищенням цін на послуги ресторану та цілком відповідають динаміці росту чистого доходу (виручки) від реалізації. Якщо ж розглянути такий показник як ефективність праці, побачимо, що його динаміка є від'ємною і відповідає тенденції до зниження попиту на послуги ресторану а також зростанню витрат підприємства.

Таблиця 2.9.

Динаміка продуктивності та ефективності праці

Показники	2020	2021	Абсолютне відхилення	Темп росту, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн. без ПДВ	1916,3	2 184,50	268,25	114
Чистий прибуток, тис. грн.	136	130,9	-5,10	96,3
Продуктивність праці, тис. грн./ос.	70,97	80,9	9,94	114
Продуктивність праці (АУП), тис. грн./ос.	273,8	312,1	38,32	114
Ефективність праці, тис. грн./ос.	5,04	4,8	-0,22	96,25
Ефективність управління, тис. грн./ос.	19,43	18,7	-0,85	96,25
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	27	27	-	100

В умовах зниження попиту, доцільним, з точки зору підвищення ефективності праці, буде орієнтація підприємства на скорочення кількості працівників (можна скоротити 1 кухаря та 1 офіціанта), перехід на часткову зайнятість, або погодинну оплату праці. Цей захід дозволить скоротити витрати підприємства на оплату праці а також суттєво підвищити показники продуктивності та ефективності праці.

Але з метою підтвердження фінансової спроможності проведення різних стратегічних заходів необхідно проаналізувати фінансовий стан господарчого суб'єкту. Для оцінки фінансової стійкості підприємства та диференціації її ступенів пропонують використовувати показники, що відображають забезпеченість запасів та витрат джерелами їхнього формування: достатність власних джерел оборотних коштів; достатність власних і довгострокових позикових коштів; достатність загальної величини джерел запасів і витрат. Вони встановлюються в порівнянні суми робочого капіталу із загальною сумою оборотних засобів. Лишок або нестача джерел для формування запасів та витрат є один із критеріїв оцінки фінансової стійкості підприємства.

Результати оцінки фінансової діяльності наступні:

- коефіцієнт загальної ліквідності характеризує готовність підприємства погасити свої поточні зобов'язання. Показник є оптимальним та

становить 1,4 у 2020 році (оптимальне значення від 1 до 2), але у порівнянні з минулим роком дещо знизився (на 52,6%);

- коефіцієнт автономії відображає обернено пропорційний зв'язок показника із залежністю підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Чим вище значення цього коефіцієнта, тим фінансово стійкіше, стабільніше й більш незалежне від кредиторів підприємство. Якщо його значення дорівнює 1 (або 100%), це означає, що власники повністю фінансують підприємство. Підприємство вважається фінансово стійким за умови, що частина власного капіталу в загальній сумі фінансових ресурсів підприємства становить не менше 50%.

Коефіцієнт автономії підприємства, що розглядається в даній роботі становить 0,64 і протягом року зріс на 2,9%, що позитивно характеризує фінансову забезпеченість підприємства власними резервами;

- Коефіцієнт маневреності знизився на 91,9% та склав 0,02. Даний показник відображає, яку частину власного капіталу підприємство використовує для фінансування поточної діяльності, тобто вкладено в оборотні кошти, а яку – капіталізована. Значення даного коефіцієнта повинно бути досить високим, щоб забезпечити гнучкість у використанні власних коштів підприємства. Отримане значення показує на неефективність управління власним капіталом підприємства.

- Коефіцієнт оборотності активів збільшився на 0,9%;

- На жаль рентабельність власного капіталу, реалізації та витрат знизилася на 2,9%, 15,6%, 17,3% відповідно. Ця тенденція пов'язана зі збільшенням витрат підприємства та зниженням відвідуваності ресторану, яка, в свою чергу, на пряму впливає на обсяг товарообороту.

У таблиці 2.10 зведено результати оцінки фінансової діяльності підприємства.

Таблиця 2.10.

Результати оцінки показників фінансової діяльності підприємства

Показники	2020	2021	Абсолютне відхилення	Темп зміни
К заг. ліквідності	3,01	1,4	-1,58	47,4
К автономії	0,62	0,64	0,02	102,9
К маневреності	0,19	0,02	-0,1739	8,1
К оборотності активів	1,89	1,909	0,017	100,9
Рентабельність власного капіталу, %	18,8	18,3	-0,5	97,1
Рентабельність продажу, %	7,1	6	-1,1	84,4
Рентабельність витрат, %	7,8	6,5	-1,4	82,7

1. Кожне підприємство являє собою відкриту соціально-економічну систему, що змінюється, розвивається та переструктурується в динамічному, часто ворожому середовищі.

2. Послідовний розвиток підприємства чи організації пов'язаний з формулюванням ясних, простих і досяжних цілей, які знаходять втілення у системі техніко-економічних, кількісних та якісних показників (наприклад, прибуток, рівень якості продукції), а також у системі стратегій їхнього досягнення, що інтерпретується в „стратегічному наборі”.

3. Механізм функціонування підприємства має містити стратегічну підсистему, спрямовану на складання, аналіз і перегляд балансу зовнішніх та внутрішніх факторів, формування цілей і стратегій розвитку, які передбачають розробку та коригування заходів щодо формування середовища та пристосування до нього підприємства.

4. Підтримка змін, нововведень різних типів має забезпечуватися ефективною системою мотивації, соціально-психологічною підтримки, що сприяє проведенню стратегічних дій.

Таким чином, економічне становище досліджуваного ресторану є досить стабільним. Однак, кризові явища все ж таки помітно вплинули на діяльність закладу. Протягом 2021 року відвідуваність ресторану скоротилася, що можна пояснити падінням купівельної спроможності грошей. Сумарні витрати підприємства зросли на 16,4%, та перевищили зростання товарообороту на

2,4%. Збільшення витрат та зниження відвідуваності призвели до зниження обсягу чистого прибутку підприємства у порівнянні з попереднім роком на 3,7%. Підприємство має досвід у ЗЕД, але рівень її досить низький, що ставить за мету її подальший розвиток за різними напрямками.

2.3. Шляхи впровадження міжнародних стандартів управління підприємством ресторанного господарства

А. Формування контролю системи «закупка-приготування блюда»

В ресторані «N» при плануванні закупівель на місяць.

Таблиця 2.11.

Вихідні дані для проведення аналізу ABC і XYZ аналізу, грн.

№ позиції	Середній запас за квартал за позицією	Реалізація за квартал			
		1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
1	2	3	4	5	6
1	540	130	134	150	146
2	192	58	46	54	42
3	640	110	290	90	150
4	152	38	40	44	38
5	62	12	10	22	20
6	416	114	116	90	96
7	78	18	18	20	24
8	3450	910	930	890	870
9	94	18	22	30	18
10	840	212	216	220	200
11	2040	508	500	520	512
12	690	166	172	168	174
13	436	106	112	104	108
14	308	80	72	74	70
15	302	76	80	76	72
16	288	72	76	78	70
1	2	3	4	5	6
17	271	66	70	68	68
18	264	64	66	62	72
19	332	100	80	84	72
20	254	64	60	64	68
21	284	70	68	68	74
22	376	100	98	98	96
23	244	60	61	61	66
24	276	68	70	68	74
25	718	202	194	220	176

Продовження таблиці 2.11					
26	266	66	70	68	68
27	4920	1116	1180	1180	1260
28	248	62	64	62	60
29	282	70	74	66	70
30	464	120	140	100	100
31	206	52	52	53	51
32	216	50	54	54	66
33	264	64	60	66	58
34	2920	620	682	690	710
35	288	70	78	86	78
36	212	52	56	56	52
37	272	66	70	68	68
38	1280	402	210	162	506
39	228	52	56	66	58
40	2210	500	520	540	488
41	70	16	18	18	12
42	256	64	68	60	64
43	332	112	116	76	56
44	80	20	22	20	18
45	100	24	28	26	34
46	176	46	46	40	28
47	420	108	120	88	100
48	10	4	4	6	2
49	1450	300	440	340	360
50	280	60	70	72	78

- 1) Для кожної позиції товару розраховуємо частку окремих позицій асортименту (d_{zi}) у загальному обсязі запасу за формулою 2.1:

$$d_{z1} = \frac{540}{31000} * 100 = 1.74$$

Для першої позиції частка у загальному обсязі запасу вона становить - 1.74.

Аналогічно розраховуємо за іншими позиціями частки у загальному обсязі запасу.

Результати розрахунків звести в табл. 2.12. ABC і XYZ – аналізу.

Таблиця 2.12.

ABC і XYZ - аналіз

Вихідна інформація для проведення ABC і XYZ - аналізу				ABC аналіз				XYZ аналіз		
номер позицій асортименту	Середній запас за позиціями	частка позиції в загальному запасі, %	коефіцієнт варіації попиту за окремими позиціями асортименту, v	Номер позиції в списку, впорядкованому за ознакою частки в зальних запасах	частка позиції в загальній сумі запасів	Частка позицій наростаючим підсумком	група	номер позиції за списком, впорядкованому за коефіцієнтом варіації	значення коефіцієнта варіації	група
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	540	1,74	5,9	27	15.87	15.87	A	31	1,36	X
2	192	0,62	12,6	8	11.13	27	A	11	1,41	X
3	640	2,06	29,96	34	9.42	6.42	A	22	1,44	X
4	152	0,49	6,12	40	7.13	3.55	A	12	1,86	X
5	62	0,2	31,87	11	6.58	0.13	A	17	2,08	X
6	416	1,34	10,79	49	4.68	4.81	A	37	2,08	X
7	78	0,25	12,25	38	4.13	58.94	A	8	2,48	X
8	3450	11,13	2,48	10	2.71	61.65	A	13	2,78	X
9	94	0,3	22,27	25	2.32	63.97	A	21	3,19	X
10	840	2,71	3,53	12	2.23	6.2	A	24	3,5	X
11	2040	6,58	1,41	3	2.06	68.26	B	10	3,53	X
12	690	2,23	1,86	1	1.74	70	B	28	3,61	X
13	436	1,41	2,78	30	1.5	71.5	B	36	3,7	X
14	308	0,99	5,06	13	1.41	72.91	B	15	3,72	X
15	302	0,97	3,72	47	1.35	74.26	B	23	3,78	X
16	288	0,93	4,27	6	1.34	75.6	B	40	3,87	X
17	271	0,88	2,08	22	1.21	76.81	B	29	4,04	X
18	264	0,85	5,67	43	1.07	77.88	B	16	4,27	X
19	332	1,07	12,14	19	1.07	78.95	B	27	4,31	X
20	254	0,82	4,42	14	0.99	79.94	B	20	4,42	X
21	284	0,92	3,19	15	0.97	80.91	B	42	4,42	X
22	376	1,21	1,44	35	0.93	81.84	B	34	4,97	X
23	244	0,79	3,78	16	0.93	82.77	B	14	5,06	X
24	276	0,89	3,5	21	0.92	83.69	B	33	5,1	X
25	718	2,32	7,98	29	0.91	84.6	B	18	5,67	X
26	266	0,86	28,43	50	0.9	85.5	C	1	5,9	X
27	4920	15,87	4,31	24	0.89	86.39	C	4	6,12	X
28	248	0,8	3,61	37	0.88	87.27	C	44	7,07	X
29	282	0,91	4,04	17	0.88	88.15	C	35	7,25	X
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11

Продовження таблиці 2.12										
1330	464	1,5	14,42	26	0.86	89.01	C	25	7,98	X
31	206	0,66	1,36	33	0.85	89.86	C	39	8,79	X
32	216	0,7	10,71	18	0.85	90.71	C	50	9,26	X
33	264	0,85	5,1	42	0.83	91.54	C	32	10,71	Y
34	2920	9,42	4,97	20	0.82	92.36	C	6	10,79	Y
35	288	0,93	7,25	28	0.8	93.16	C	47	11,21	Y
36	212	0,68	3,7	23	0.79	93.95	C	19	12,14	Y
37	272	0,88	2,08	39	0.74	94.69	C	7	12,25	Y
38	1280	4,13	43,75	32	0.7	95.39	C	2	12,6	Y
39	228	0,74	8,79	36	0.68	96.07	C	45	13,36	Y
40	2210	7,13	3,87	31	0.66	96.73	C	49	14,16	Y
41	70	0,23	15,31	2	0.62	97.35	C	30	14,42	Y
42	256	0,83	4,42	46	0.57	97.92	C	41	15,31	Y
43	332	1,07	27,84	4	0.49	98.41	C	46	18,37	Y
44	80	0,29	7,07	45	0.32	98.73	C	9	22,27	Y
45	100	0,32	13,36	9	0.3	99.03	C	43	27,84	Z
46	176	0,57	18,37	44	0.29	99.32	C	26	28,43	Z
47	420	1,35	11,21	7	0.25	99.57	C	3	29,96	Z
48	10	0,03	35,35	41	0.23	99.8	C	5	31,87	Z
49	1450	4,68	14,16	5	0.2	100	C	48	35,35	Z
50	280	0,9	9,26	48	0.03	100.0 3	C	38	43,75	Z
Разом		100	-	-	-	100.0 3		-	-	

2) На підставі отриманих значень частки позицій асортименту в загальному запасі складаємо список асортиментних позицій у порядку убутання частки в загальному запасі, як описано в методології.

Результати складеного списку звести в табл. 2.12 ABC і XYZ – аналізу.

3) За даними знову побудованого списку будуємо графік залежності частки позицій асортименту в загальній сумі запасів наростаючим підсумком від номера позиції в списку, впорядкованому за ознакою частки в загальних запасах, як пропонується методологією (крива ABC).

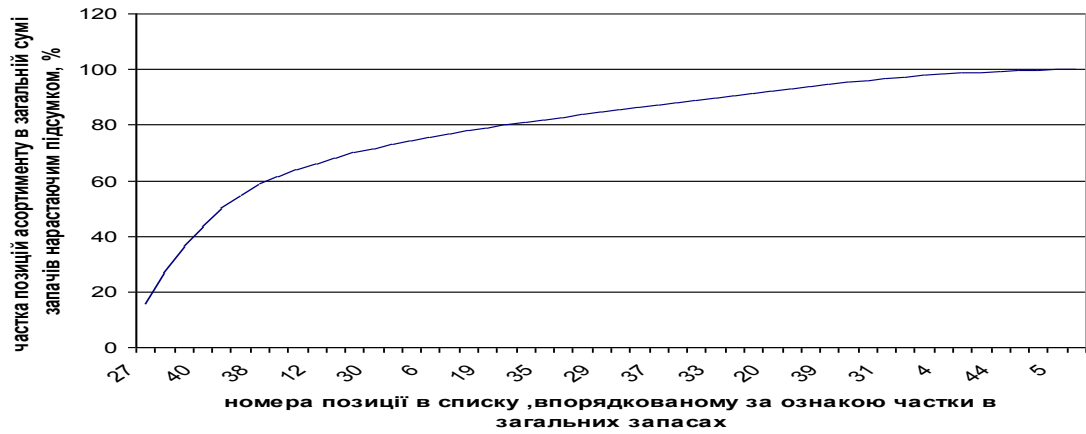


Рис. 2.5. Крива ABC аналізу

4) Розділяємо аналізований асортимент на групи А, В і С:

- у групу А включають 20% позицій впорядкованого списку, починаючи з найбільш значущої;
- у групу В наступні 30% позицій;
- у групу С включають 50% позицій, що залишилися.

Результати поділу заносимо в табл. 3.2 ABC і XYZ – аналізу.

5) Коефіцієнт варіації попиту за окремими позиціями асортименту (v_i) розраховуємо по форм. 2.2, 2.3. за залежністю:

Таким чином, розрахувати середньо кварталне значення попиту за першою позицією:

$$q_{zi} = \frac{130 + 134 + 150 + 146}{4} = 140$$

Тепер розрахувати коефіцієнт варіації попиту за першою позицією асортименту:

$$v_1 = \frac{\sqrt{\frac{(130-140)^2 + (134-140)^2 + (150-140)^2 + (146-140)^2}{4}}}{140} * 100 = 5.9$$

Аналогічно розрахувати коефіцієнти варіації попиту за іншими позиціями.

Результати розрахунків звести в табл. 2.13. ABC і XYZ – аналізу.

- б) За даними розрахунку коефіцієнта варіації для кожної позиції асортименту скласти список, в якому позиції розміщуємо в порядку зростання коефіцієнта варіації.

Новий список представити в табл. 2.16 ABC і XYZ – аналізу.

- 7) За даними знову побудованого списку побудувати графік залежності коефіцієнту варіації попиту від номера позиції в списку, побудованому в порядку зростання значення коефіцієнта варіації (крива XYZ аналізу) (див. рис. 2.17.).



Рис 2.6. Крива XYZ аналізу

- 8) Поділяємо за ознакою коефіцієнта варіації попиту (v) асортимент на групи X, Y, Z за алгоритмом який наведений в табл. 2.13.
- 9) Заповнюємо матрицю.
- 10)

Таблиця 2.13.

Матриця ABC-XYZ

Результати ABC аналізу	Результати XYZ аналізу		
	X	Y	Z
A	AX 8, 10, 11, 12, 25, 27, 34, 40.	AY 49.	AZ 38.
B	BX 1, 13, 14, 15, 16, 21, 22, 29, 35.	BY 6, 19, 30, 47.	BZ 3, 43.
C	CX 4, 17, 18, 20, 23, 24, 28, 31, 33, 36, 37, 39, 42, 44, 50.	CY 2, 7, 9, 32, 41, 45, 46.	CZ 5, 26, 48.

На підставі матриці ABC-XYZ аналізу визначаємо заходи щодо керування запасами. Результати представляємо у вигляді табл. 2.14.

Таблиця 2.14.

Необхідні заходи щодо керування запасами

Номери позицій асортименту	Заходи
1	2
8, 10, 11, 12, 25, 27, 34, 40,49.	для цих товарних позицій, слід виробити індивідуальні технології керування запасами. Наприклад, варто розрахувати оптимальний розмір замовлення і розглянути можливість застосування технології доставки «точно вчасно»;
38	цю позицію слід контролювати щодня. Очевидно що в зв'язку з великими коливаннями попиту тут треба передбачити страховий запас;
1, 3, 6, 13, 14, 15, 16, 19, 21, 22, 29, 30, 35, 43, 47.	керування запасами за цими позиціями, може здійснюватися як по однакових, так і по індивідуальних технологіях (як по термінах планування, так і способах доставки);
2, 4, 5, 7, 9, 17, 18, 20, 23, 24, 26, 28, 31, 32, 33, 36, 37, 39, 41, 42, 44, 45 ,46, 48, 50.	планування цих товарів, може здійснюватися на більш тривалий період, наприклад, на квартал, із щотижневою (чи щомісячною) перевіркою наявності запасу на складі.

Отримані результати табл. 2.14 наочно демонструє яку продукцію необхідно закупати на день, тиждень, місяць для безперебійної роботи (кухні) ресторану. Завдяки чому складаються точні (ретельні) плани закупівель. До кухні ресторану потрапляють продукти завжди вчасно, якісні, в потрібному обсязі.

В. Застосування правила Парето як засіб оптимізації закупівлями

Мінімізуємо кількість пересувань за допомогою поділу асортименту на групи товарів, що вимагають великої кількості переміщень, і групи товарів, до яких звертаються рідко. На прикладі 27 позицій на складі, найменування асортиментної позиції див.

Вихідні дані.

Таблиця 2.15.

Реалізація за тиждень

Товар (найменування асортиментної позиції)	Кількість відпущених вантажних пакетів	Товар (найменування асортиментної позиції)	Кількість відпущених вантажних пакетів
1	2	3	4
1	16	15	5
2	0	16	10
3	15	17	21
4	205	18	0
5	160	19	75
6	31	20	65
7	0	21	0
8	15	22	16
9	20	23	5
10	90	24	0
11	5	25	15
12	21	26	85
13	210	27	10
14	16	Всього	1111

- Розташовуємо всі асортиментні позиції в порядку убутання кількості відпущених за тиждень вантажних пакетів (використовуючи для цього форму табл. 2.16).

Таблиця 2.16.

Реалізація за тиждень у порядку убування кількості відпущених вантажних пакетів

Товар (найменування асортиментної позиції)	Кількість відпущених вантажних пакетів	Кількість переміщень (м*пакет)		Група товарів, об'єднаних за ознакою 20/80
		Без правила Парето	З правилом Парето	
1	2	3	4	5
13	210	2940	420	20% асортименту 80% відпущених вантажних пакетів
4	205	3280	410	
5	160	640	640	
26	85	1530	170	
10	80	1120	320	
19	75	300	300	80% асортименту – 20% відпущених вантажних пакетів
20	65	780	520	
1	2	3	4	5
6	31	186	310	
12	21	336	252	
17	21	168	336	
9	20	240	160	
1	16	32	160	
14	16	128	288	
22	16	128	192	
3	15	90	240	
8	15	90	210	
25	15	210	240	
16	10	140	160	
27	10	100	100	
11	5	60	70	
15	5	20	40	
23	5	90	30	
2	0	0	0	
7	0	0	0	
18	0	0	0	
21	0	0	0	
24	0	0	0	
Разом	-	12608	5568	

- Розкладаємо картки за методикою. з урахуванням правила Парето:

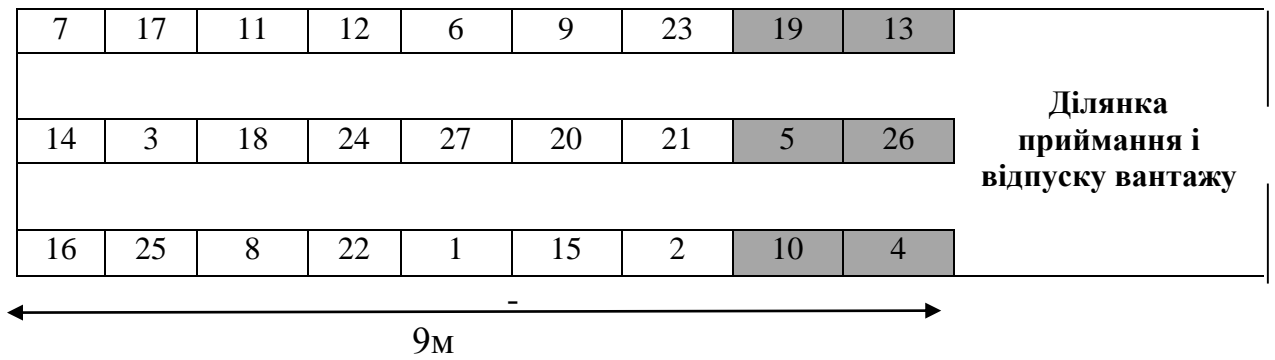


Рис. 2.7. Схема розміщення місць збереження на складі за правилом Парето

Розраховуємо кількість переміщень (м*пакет), які необхідно зробити для укладання й вибору вантажу при розміщенні за правилом Парето по формулі 2.4:

$$L_{13} = 210 * 1 * 2 = 410$$

Аналогічно розрахувати кількість переміщень (м*пакет), які необхідно зробити для укладання й вибору вантажу при розміщенні за іншими позиціями.

Результати розрахунків звести в табл. 2.16.

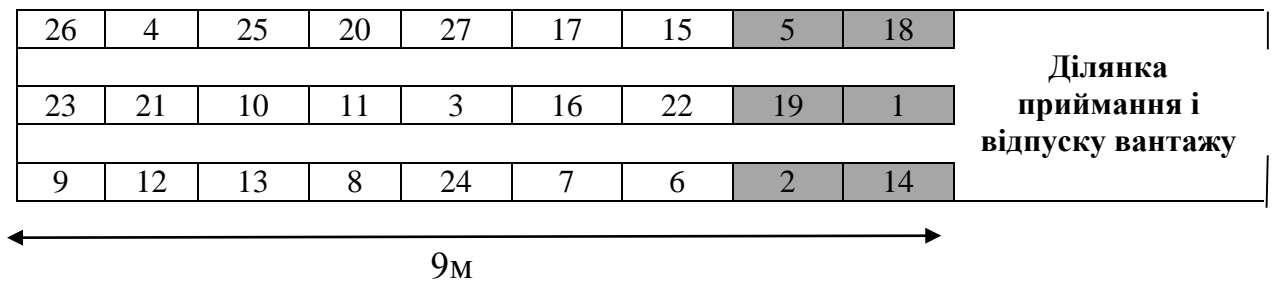


Рис. 2.8. Схема розміщення місць збереження на складі за винятковим законом

Далі розраховуємо кількість переміщень (м*пакет), які необхідно зробити для укладання й вибору вантажу при розміщенні за випадковим законом по формулі 2.4:

$$L_{18} = 0 * 1 * 2 = 0$$

Аналогічно розрахувати кількість переміщень (м*пакет), які необхідно зробити для укладання й вибору вантажу при розміщенні за іншими позиціями.

Таким чином, ми бачимо, що правило Парето дозволяє робити менше переміщень, ніж раніше (без правила). Так, наприклад, для асортиментної позиції 4 кількість переміщень без правила Парето становить 3280, а при застосуванні правила кількість переміщень зменшилась до 410, а це на 2870 переміщень менш. Також, для позиції 13 кількість переміщень теж зменшилась з 2940 до 420, для 26 позиції з 1530 до 170 і т.п. Отже, правило Парето дозволяє мінімізувати час та кошти на пересування за допомогою поділу всього асортименту на групи товарів, що вимагають великої кількості переміщень, і групи товарів, до яких звертаються рідко.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Сучасний етап розвитку економіки України відзначається високою мірою динамічності та невизначеності, що безпосередньо впливає на діяльність підприємств ресторанного господарства і вимагає адекватного реагування зі сторони менеджерів та керівників для забезпечення високої якості обслуговування і надання послуги.

Аналіз наукової літератури показав відсутність єдиної методології розв'язання всього комплексу задач пов'язаних з впровадженням міжнародних стандартів обслуговування в вітчизняні ресторани комплекси. Тому була необхідність в проведенні досліджень, які дозволили розробити системну методологію для вирішення проблем, щодо впровадження міжнародних стандартів обслуговування в ресторанный комплекс.

В першому розділі кваліфікаційної роботи було визначено якість як сукупність властивостей і характеристик продукції або послуги, які надають їм здатність задовольняти обумовлені або передбачувані потреби. Було встановлено, що підвищення якості неможливо без зміни відношень до якості на всіх рівнях. Заклики до підвищення якості не можуть бути реалізовані, якщо керівники різних рівнів не стануть ставитися до якості як до способу життя.

Були перераховані причини недоліків у керуванні якістю обслуговування, найбільше часто спостережувані в ресторанных підприємствах. Ці причини в основному перебувають у сфері відносин між керівництвом, службовцями й клієнтами при консервативному стилі керування й культурі ділових відносин, спостережуваних у багатьох ресторанных підприємствах. Система керування складається з етапів, які розпадаються на безліч процесів, операцій і дій виконавців. При цьому процеси й дії з погляду процесу керування якістю мають чітко позначені цілі, критерії контролю (стандарти), процедури аналізу й методи впливу. Отже, реальний процес і система керування якістю являють собою складну сукупність взаємозалежних контурів керування.

В другому розділі кваліфікаційній роботі був проведений аналіз фінансово-господарської діяльності ресторану «JAZZTER», а також було розглянуто методологію, яка дозволяє покращити якість ресторанних послуг.

А саме:

- причино – наслідкова діаграма та блок-схема відноситься до інструментів TQM, які дають змогу впроваджувати тотальне управління якістю. Графічні зображення наочно демонструє чинники, які впливають на надання якісної ресторанної послуги;

- методологія побудови моделі GAP дозволяє побачити процес надання послуги в цілому, виявити можливі джерела її незадовільної якості;

- Інструмент SERVQUAL також розроблений для визначення якості послуг. Він припускає вимір якості послуги за допомогою кількісного показника – індексу якості SQI (Service Quality Index), що відбиває співвідношення сприйнятої й очікуваної якості послуги. Розрахунок індексу якості ґрунтується на результатах анкетування споживачів послуги. При цьому використовуються дві базові анкети – для виміру очікувань споживача і його сприйняття якості отриманої послуги.

Було проведене моделювання системи управління якістю ресторанних послуг, а саме було розглянуто:

- Модель причинно-наслідкової взаємозалежності (Ішікава);
- Алгоритм процедури надання ресторанної послуги;
- Формування контролю системи «закупка-приготування блюда»;
- Застосування правила Парето як засіб оптимізації закупівлями.

Для удосконалення системи управління якістю послуги запропоновано використовувати методи моделювання. На основі системного підходу до управління побудовано моделі керованої, системи і системи управління підприємством ресторанного господарства на базі міжнародних стандартів менеджменту. Розробка і вдосконалення систем управління якістю послуг неможлива без впровадження автоматизованих аналітичних систем управління підприємством.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Кодекс законів про працю України; Закон України "Про оплату праці"; Закон України "Про відпустки" / Верховна Рада України. К.: Парламентське видавництво, 2017. 152с.
2. Абрамцова Т., Авер'янова Є., Богданов В., Василенко В., Діброва Н. Зовнішньоекономічна діяльність. Д.: ТОВ "Баланс-Клуб", 2016. 175 с.
3. Авер'янова Є., Беланова І., Василенко В., Діброва Н., Єременко І. Зовнішньоекономічна діяльність. Д.: Баланс-Клуб, 2014. 143 с.
4. Андреюк Н. В., Минчинська І. В. Планування діяльності підприємства. Ірпінь, 2015. 162 с.
5. Анцелевич Г. О., Голубєва В. О., Злуніцина Т. В., Ковалевська Л. І., Юлдашев О. Х. Правове регулювання зовнішньоекономічної діяльності. К.: МАУП, 2015. 272 с.
6. Багрова І. В., Редіна Н. І., Власюк В. Є., Гетьман О. О. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств. Д.: ДДФЕІ, 2012. 585с.
7. Батенко Л. П., Белов М. А., Євдокимова Н. М., Москалюк В. Є., Оберемчук В. Ф. Планування діяльності підприємства. К.: КНЕУ, 2015. 384 с.
8. Батченко Л. В., Дроздова Г. М., Дятлова В. В., Ткаченко О. Г., Семенова Т. В. Зовнішньоекономічна діяльність: теорія і практика сучасного менеджменту. Донецьк: Норд-Прес, 2015. 244 с.
9. Білик М.Д. Розрахункові відносини у зовнішньоекономічній діяльності підприємств: сутність та оцінка доцільності застосування різних форм розрахунків // Формування ринкових відносин в Україні. 2016. № 3.С.54-60.
- 10.Богоявленська Ю. В., Ходаківський Є. І. Економіка та менеджмент праці. К.: Кондор, 2015. 329 с.
- 11.Бортник О.М. Міжнародний розподіл праці та експорт-імпорт продукції // Формування ринкових відносин в Україні. 2014. № 5. С.76-83.
- 12.Георгіаді Н. Г., Князь С. В. Регулювання зовнішньоекономічної

діяльності. Л.: Львівська політехніка, 2014. 196 с.

13. Дацій О. І. Планування і контроль діяльності підприємства. Запоріжжя: ГУ "ЗІДМУ", 2015. 206 с.

14. Демьяненко А.Г. Формирование модели комплексного анализа эффективности внешнеэкономической деятельности предприятия // Економіка. Фінанси. Право 2015 № 2. С.22-28.

15. Дідківський М. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства. К.: Знання, 2016. 462 с.

16. Доманчук Д. П., Лучик С. Д., Чикуркова А. Д. Економіка праці. Кам'янець-Подільський: Абетка, 2014. 332 с.

17. Дроздова Г. М., Зякун В. В. Термінологічний словник з менеджменту зовнішньоекономічної діяльності. Донецьк: ДонДУУ, 2006. 114 с.

18. Ескін К.Е. Тенденції та чинники змін зовнішніх товаропотоків України в період економічного піднесення // Формування ринкових відносин в Україні. 2014. № 4. С.124-1128.

19. Жнякін Б. О., Краснова В. В. Економіка підприємства. Донецьк: Альфа-пресс, 2015. 160 с.

20. Загородній А. Г., Вознюк Г.Л. Зовнішньоекономічна діяльність: Термінологічний словник. К.: Кондор, 2017. 168с.

21. Закон України "Про зовнішньоекономічну діяльність". К.: Видавничий дім "ІнЮре", 2014. 54с.

22. Інвестиції зовнішньоекономічної діяльності. К.: Держкомстат України, 2014. 146 с.

23. Кандиба А. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. К.: Аграрна наука, 2014. 506 с.

24. Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. К.: Знання-Прес, 2012. 384с.

25. Козловський В. О. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. Практикум. Вінниця: ВДГУ, 2011. 124 с.

26. Козловський В. О. Основи зовнішньоекономічної діяльності.

Вінниця: ВНТУ, 2013. 208 с.

27.Кредісов А. І., Березовенко С. М., Волошин В. В., Биков Г. М., Мазуренко В. П. Управління зовнішньоекономічною діяльністю. К.: ВІРА-Р, 2012. 544с.

28.Кузьмін О. Є., Загородній А. Г., Гладунський В. Н., Підгородецький Я. І., Фещур Р. В. Зовнішньоекономічна діяльність. Л.: Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2013. 123с.

29.Кушнір І. В. Фінанси зовнішньоекономічної діяльності. Миколаїв: Миколаївська обласна друкарня, 2014. 99 с.

30.Лазебник Л. Л., Данілов О. Д. Правове регулювання зовнішньоекономічної діяльності. Ірпінь: Національна академія держ. податкової служби України, 2015. 158 с.

31.Мазаракі А. А., Юхименко В. В., Серова Л. П., Гребельник О. П., Ліпіхіна Т. Д. Регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні. К.: КНИГА, 2013. 272с.

32.Мезенцев К. В., Мезенцева Н. І. Основи зовнішньоекономічної діяльності. К., 2013. 160с.

33.Мельник В. В., Козюк В. В. Міжнародна інвестиційна діяльність. Т.: Карт-бланш, 2013. 249с.

34.Міжнародна економічна інтеграція на початку ХХІ століття. К.: Знання України, 2014. 299с.

35.Ніньовська З. Практичні поради суб'єктам зовнішньоекономічної діяльності України // Юридичний журнал. 2014. № 10. С.48-52.

36.Новицький В. Є. Міжнародна економічна діяльність України. К.: КНЕУ, 2013. 948 с.

37.Окремі види зовнішньоекономічних операцій // Дебет-Кредит 2014 № 52. С.38-62.

38.Рогач О. І. Міжнародні інвестиції: теорія та практика бізнесу транснаціональних корпорацій. К.: Либідь, 2015. 720 с.

39.Світова економіка та міжнародні економічні відносини. К.: НУХТ,

2013. 19с.

40. Сонюк В. А. Правове регулювання зовнішньоекономічної діяльності. К., 2013. 30с.

41. Тарасюк Г. М., Шваб Л. І. Планування діяльності підприємства. К.: Каравела, 2015. 311 с.

42. Теорія і практика сучасної економіки: Матеріали V міжнар. наук.-практ. конф., 15-17 вересня 2014р. / З.В. Герасимчук. Черкаси: ЧДТУ, 2014. 312с.

43. Третя міжнародна науково-практична конференція молодих вчених "Економічний і соціальний розвиток України в ХХІ столітті: національна ідентичність та тенденції глобалізації": Ч. 1. Т.: Економічна думка, 2016 452 с.

44. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В. Економіка та менеджмент праці. Житомир: ЖДТУ, 2014. 378 с.

45. Чаюн І. О. Економіка підприємства. К.: КНТЕУ, 2015. 569 с.

46. Шевелюк Я.В. Особливості зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах глобалізації // Формування ринкових відносин в Україні. 2012. № 4. С.46-48.

47. Шегда А. В., Нахаба М. П., Баюра Д. О., Голованенко М. В., Горянський В. Ф. Економіка підприємства К.: Знання, 2016. 615 с.

48. Яковлев О. І., Устич А. О. Планування діяльності підприємства. Х.: Консум, 2015. 88 с.

49. Коренков О.В. Складові потенціалу розвитку промислового підприємства // Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна №502. 2001. Харків, 2001. С.21-25.

50. Коренков О.В. Виявлення резервів трудового потенціалу як складової частини потенціалу підприємства // Вісник Харківського національного університету ім. В.Н.Каразіна №503. 2001 Харків, 2001. С. 72- 75.

51. Лесник А.Л., Смирнова М.Н. Стратегии конкуренции в ресторанном бизнесе. Мелитополь.: Галер, 2011.554с.

- 52.Ляпина И.Ю. Организация и технология ресторанного обслуживания/ Учебник для начального профессионального образования. К., академия,2002.208с.
- 53.Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие/ Под ред. П.В. Шеметова. 2002.312с.
- 54.Мунін Г.Б. Ефйективність управління товарно- матеріальними запасами в готельному комплексі, 2004,46с.
- 55.Нечаюк Л.І., Телеш Н.О. Гротельно-ресторанний бізнес: менеджмент: Навч.посіб.для студ.вищих навч.закл. К.: 2003.346с.
- 56.Перар Ж. Управление финансами с упражнениями. Финансы: и статистика, 1999. 360 с.
- 57.Ревуцкий Л.Д. Производственная мощность, производительность и экономическая активность предприятия. Оценка, управленческого учета и контроль.2012. 240 с.
- 58.Слезингер Г.Э. Совершенствование процессов управления предприятием. 2018.-311с.
- 59.Скоробогата Л. Облікові технології діагностики економічного потенціалу підприємства // Економіст. №11. 2003. С.76-78.
- 60.Уолш Кяран. Ключові фінансові показники. Аналіз та управління розвитком підприємства: Пер. з англ. К.: Всеуито; Наукове думка, 2001. 367 с.