

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ У
РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ»

Виконала: здобувач 2 курсу, групи ЕЖз-21

Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Бізнес-менеджмент»
_____ Ізабелла ШЕВЦОВА

Керівник наукової роботи
кандидат економічних наук, доцент,
доцент закладу вищої освіти
_____ Ольга КРИКУН

Рецензент:
доктор економічних наук, професор
завідувач кафедри підприємництва,
торгівлі і логістики НТУ «ХП»
_____ Марина МАЩЕНКО

Харків – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет економічний

Кафедра економіки та менеджменту

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Бізнес-менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

_____ Ганна ДОРОШЕНКО
(підпис) (ініціали, прізвище)

«12» грудня 2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Шевцова Ізабелла Геннадіївна
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Механізм управління якістю послуг у ресторанному бізнесі»
керівник роботи Крикун Ольга Олександрівна, кандидат економічних наук,
доцент

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від 20 жовтня 2023 року
№ 2101/3021 від 2010.2023 р

2. Строк подання студентом роботи «12» грудня 2023 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: обґрунтувати науковий підхід до основних понять та принципів управління якістю; виявити економічні проблеми управління якістю в ресторанному бізнесі; розкрити сутність та структуру стандартів ISO серії 9000 у сфері послуг; провести оцінку управління діяльністю рестораном та розрахувати завантаженість ресторану клієнтами; визначити економічну ефективність якості надання послуги у ресторані; підготувати практичні рекомендації щодо управління якістю та організації контролю якості продукції і послуги у ресторані; розробити механізм постійного вдосконалення надання послуг та застереження від невідповідностей у ресторанній діяльності.

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом, узагальнення основних концептуальних підходів щодо основних понять та принципів управління якістю.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи. Розрахунки завантаженості ресторану клієнтами. Визначення економічної ефективності якості надання послуги у ресторані.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи.
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи магістра; оформлення списку використаних джерел.
7	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання на рецензування.
8	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «05» вересня 2023 р.

Здобувач вищої освіти

*(підпис)*Ізабелла ШЕВЦОВА*(прізвище та ініціали)*

Керівник роботи

*(підпис)*Ольга КРИКУН*(прізвище та ініціали)*

Гарант освітньої програми

*(підпис)*Ірина ТЕРНОВА*(прізвище та ініціали)*

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

СК – система контролю

СМЯ – система менеджменту якості

СУЯ – система управління якістю

СЯ – системи якості

ТУ – технічні умови

УЯ – управління якістю

ISO (англ. International Organization for Standardization) – міжнародна організація

ISO 9000 – міжнародні стандарти серії 9000

TQM (англ. Total Quality Management) – загальне управління якістю

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ У РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ.....	9
1.1 Сутність основних понять і принципів управління якістю.....	9
1.2. Економічні проблеми управління якістю у ресторанному бізнесі.....	13
1.3. Призначення та структура стандартів ISO серії 9000 у сфері послуг.....	20
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНИХ ПРОЦЕСІВ У РЕСТОРАНІ ТА ОЦІНКА РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ.....	26
2.1 Оцінка основних елементів системи якості та регламентація зон відповідальності в організаційній структурі ресторану.....	26
2.2 Оцінка завантаженості ресторану клієнтами та визначення якості обслуговуючого персоналу.....	32
2.3 Економічна ефективність якості надання послуги у ресторані.....	39
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА ПРОЦЕСУ ОБСЛУГОВУВАННЯ В РЕСТОРАНІ.....	45
3.1 Принципи діючої системи управління якістю рестораном «Р-XXX».....	45
3.2 Організація контролю якості продукції та послуги у ресторані.....	57
3.3 Основні рекомендації, спрямовані на формування та вдосконалення системи управління якістю персоналом ресторану.....	65
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Сучасний науково-технічний прогрес характеризується прискореними темпами розвитку науки і техніки, їх тіснішою взаємодією і впливом на якість у виробництві та у сфері надання послуг. Відносини між галузями економіки країни, підприємствами та організаціями суттєво ускладнюються, потреби у сировині, матеріалах, комплектуючих та готової продукції зростають. Питання якості, надійності та безпеки промислових та споживчих товарів стають все більш актуальними.

Управління якістю (УЯ) на етапі розвитку економіки має широку теоретичну базу, що включає елементи багатьох наук. Однак з моменту свого створення і до сьогодні менеджмент якості залишався прикладною наукою. Його основне завдання – планування, створення та забезпечення якісного результату (продукція, система управління, процеси, інфраструктура, довкілля тощо). Вирішення цієї задачі забезпечує створення прикладних систем, які впроваджуються та добре працюють у різних організаціях.

УЯ тісно пов'язане з іменами багатьох вчених та інженерів, які зробили величезний внесок у вирішення проблем якості. Роботи дослідників стали «каталізаторами» переходу УЯ на наступний етап його розвитку. Гуру якості: Уолтер Шухарт, Джозеф Джуран, Едвардс Демінг, Арманд Фейгенбаум, Каорі Ісікава, Хеніч Тагуті, Сігео Шинго, Філіп Кросбі.

В умовах глибоких соціально-економічних змін українська ресторанна індустрія стає однією з найдинамічніших та найпріоритетніших сфер економічної діяльності. В останні роки громадське харчування зазнає тиску економічних реформ, але, незважаючи на всі економічні перешкоди, ресторанна галузь демонструє стійку тенденцію зростання. Ресторанний бізнес, з одного боку, є одним з найбільш ліквідних способів використання капіталу, а з іншого – є надзвичайно конкурентним середовищем.

Менеджмент у ресторанному бізнесі є важливим, оскільки саме менеджер та власник визначають план розвитку ресторану. Тому, перш ніж планувати бюджет і наймати співробітників, слід розробити загальну стратегію розвитку ресторану, направлену на якість надання послуги. Ключем до такої стратегії є вміння прогнозувати прибутковість бізнесу та дослідити задоволеність споживачів з урахуванням можливостей та ризиків, пов'язаних із якістю ресторанної діяльності.

Мета дослідження – обґрунтувати теоретичні підходи щодо сутності управління якістю та створити механізм постійного вдосконалення надання послуг у ресторанній діяльності.

Для досягнення мети було поставлено такі завдання:

- обґрунтування значущість наукового підходу до основних понять та принципів управління якістю;
- виявлення економічних проблем управління якістю в ресторанному бізнесі;
- розкриття сутності та структури стандартів ISO серії 9000 у сфері послуг;
- надання загальної оцінки управління діяльністю рестораном та визначення завантаженості ресторану клієнтами;
- визначення економічної ефективності якості надання послуги у ресторані;
- підготовка практичних рекомендацій щодо управління якістю та організації контролю якості продукції і послуги у ресторані;
- створення механізму постійного вдосконалення надання послуг та застереження від невідповідностей у ресторанній діяльності.

Об'єктом дослідження є процес управління якістю послуг у ресторанному бізнесі та оцінка роботи персоналу ресторану «Р-XXX».

Предметом дослідження є принципові підходи щодо управління якістю послуг у ресторанному бізнесі.

В якості методів дослідження застосовувалися: методи аналізу і синтезу, індукції та дедукції, узагальнення наукових даних, логічне порівняння, класифікації, систематизації, методи контролю якості послуги, що надається.

Теоретичною і практичною основою для написання роботи послужили підручники, навчальні посібники, методичні видання і монографії зарубіжних і українських авторів з менеджменту, спеціалізовані періодичні видання з економіки та управління.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає в реалізації прикладних засад удосконалення системи управління якістю рестораном «Р-XXX».

Практичне значення роботи полягає в дослідженні основних елементів діючої системи якості ресторану «Р-XXX» та розробці практичних рекомендацій щодо її удосконалення.

Основні рекомендації, спрямовані на формування та вдосконалення системи управління якістю (СУЯ) персоналом ресторану та контроль якості ресторанної діяльності.

Основні положення та одержані результати були апробовані на III Міжнародній студентській науковій конференції «Формування сучасної науки: методика та практика» (м. Київ, 20 жовтня 2023 р.), є сертифікат УС 09001 від 20.10.2023.

Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел, який налічує 37 джерел. Загальний об'єм роботи 79 сторінок комп'ютерного тексту, містить 13 таблиць, 13 рисунків, 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ У РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

1.1 Сутність основних понять і принципів управління якістю.

Сьогодні ресторанна галузь характеризується значними динамічними процесами, внаслідок яких змінюються структурні та функціональні параметри цих закладів, збільшується асортимент різноманітних продуктів національної кухні та кухонь різних країн, розширюється обсяг додаткових послуг, а також різноманітні форми та з'являються нові методи обслуговування. Всі ці складні та неоднозначні зміни впливають на вимоги до якості послуг, надаючи їм нові характеристики та критерії оцінки. Крім того, послідовна інтеграція у світове економічне співтовариство також потребує цілеспрямованих дій щодо гармонізації та вдосконалення існуючої нормативної документації, що сприяє міжнародному обміну послугами, підвищенню якості та конкурентоспроможності на всіх рівнях виробництва та надання послуг з кінцевою метою досягнення споживчого попиту.

Наразі весь світ працює над проблемою забезпечення якості. Тому пріоритетним напрямом сталого економічного розвитку будь-якої країни світу є забезпечення її населення якісною продукцією, процесами, роботами чи послугами.

Все більше вітчизняних фахівців і політиків усвідомлюють, що подолання виробничої кризи – шлях до швидкого розвитку конкурентоспроможної продукції, підвищення її якості та зниження ціни. Якість є складним поняттям та його забезпечення потребує об'єднання наукових сил, від творчого потенціалу до практичного досвіду багатьох фахівців.

Питаннями контролю якості займалися такі вчені, як Дж. Джуран, Е. Демінг, К. Ісікава, П. Я. Каліта, А. П. Ляшецький, А. І. Момот, А. Д. Нікіфоров, Г. А. Саранча, Г. Тагучі, А. Фейгенбаум, М. І. Шаповал, В. Шухарт та багато інших.

Значимість якості безперервно збільшується у зв'язку з формуванням технологій виготовлення, створенням конкурентоспроможного продукту, формуванням міжнародних взаємозв'язків, розширеною інформатизацією та потребами споживачів. Тому проблема актуальна і вимагає подальшого вивчення.

Збірка визначення поняття «якість» відображає розуміння якості, як орієнтир на замовника (споживача) якісної продукції чи послуги, що надається (додаток А).

З наведених у додатку А визначення поняття «якість», можна зробити висновок, що якість обумовлюється сукупністю показників, що виражаються фізичними й іншими вимірювальними величинами. Нове в цих визначеннях полягає в тому, що відповідно до міжнародних стандартів ISO 9000, воно стало менш загальним і найбільш спрямованим на певних споживачів [14].

М. Мальська у своїй роботі [21, с.227] визначає, що стандартизація – це діяльність, спрямована на розробку та впровадження вимог, стандартів, принципів, особливостей, як обов'язкових, так і рекомендованих, що забезпечують користувачеві право набувати послуги належної якості за доступною ціною. Предметом стандартизації у ресторанній галузі є послуга, процес обслуговування, для якого створені певні вимоги, особливості, параметри, правила й ін. Областю стандартизації є сукупність взаємозалежних об'єктів стандартизації. Так, ресторанний менеджмент є областю стандартизації, і предметом стандартизації можуть бути конкретні послуги ресторану: послуги громадського харчування, правила подачі страв, вимоги до зовнішнього вигляду співробітників, обслуговування офіціантів і т.д.

Міжнародна організація відповідно до стандартизації ISO сприяє формуванню стандартизації та відновленню значимості стандартів у всьому світі. Дані стандарти проникли безпосередньо у виробничі та адміністративні процеси, визначаючи чіткі умови до систем якості. Вони заклали основи сертифікації систем якості та застосування нормативної документації (НД), пов'язаної з вирішенням проблем якості.

Оцінка якості здійснюється у відповідності сукупності цих характеристик вимогам (потребам). Відповідно до чинного національного стандарту ДСТУ ISO 9000:2007, якість – сформульовані потреби або очікування, загальнозрозумілі та обов’язкові [14]. Дуже важливо, що ці вимоги можуть генеруватися різними зацікавленими сторонами. Не тільки споживачами, а й постачальниками, акціонерами, партнерами, спонсорами, персоналом компанії, державою і оточенням в цілому.

Експерти, фахівці, керівники організацій вважають, що 21 століття стане століттям якості в усіх її проявах: якості продукту і послуги, якості роботи, якості довкілля, якості життя. У такий спосіб узагальнено головні елементи якості (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Якість у всіх її проявах і результатах

Якість		Якість продукції	Якість послуги
Вимоги - сформульовані потреби або очікування споживачів	Характеристики - відмінна властивість, яка може бути власною або присвоєною, якісною або кількісною	Результат діяльності або процесу, що визначає її споживчу вартість	Безпосередня взаємодія між постачальником, споживачем та внутрішньою діяльністю постачальника для задоволення потреб споживача
Орієнтація на споживачів		Результат роботи	Результат задоволеності послугою

Складено автором за джерелами [14; 18; 22; 27]

Існує велика кількість визначень поняття «якість продукції», з яких найбільш широке розуміння цього визначення надала Європейська організація згідно з контролем якості: «Продукція визнається хорошої якості, у разі якщо при найменших витратах протягом усього її життєвого циклу вона максимально сприяє здоров'ю та щастю залучених людей до її проєктування та відновлення (повторного застосування) за умови найменших витрат енергії та інших ресурсів а також за допустимого впливу на навколишнє середовище та суспільство» [31]. Таке формулювання чітко встановлює взаємозв'язок

проблеми якості продукції з іншими актуальними для людини проблемами – збереженням довкілля, оптимальним використанням природних ресурсів, впливом господарської діяльності на умови життя наших нащадків.

З метою упорядкування термінології у сфері якості, продукція є результатом процесу, а процес – комплекс взаємозалежних чи взаємодіючих видів роботи, що трансформує входи у виходи. Найчастіше вихід одного процесу безпосередньо вважається входом наступного процесу, і навіть будь-який етап процесу може бути забезпечений компонентами якості. Існує чотири узагальнені категорії продукції: послуги; інтелектуальна продукція; промислові засоби; перероблені матеріали [27].

Послуга є результатом щонайменше одного виду діяльності, обов'язково реалізованого у взаємодії між постачальником та замовником, і, як правило, нематеріальна. Забезпечення послуги може містити: дії із матеріальною продукцією, наданою замовником; дії з нематеріальною продукцією, наданою замовником; надання нематеріальної продукції (інформації у контексті передачі знань); формування відповідних умов клієнта (у готелях чи ресторанах).

Інтелектуальна продукція включає інформацію, як правило, нематеріальну, і може набувати форми підходів, ділових договорів або методик.

Технічні засоби, як правило, матеріальні, та їх кількість становить кількісну характеристику.

У міжнародному стандарті ISO 9004.2 умови якості послуг складаються з наступних груп показників [13]:

- кількісні: період очікування послуги; період надання послуги; характеристики обладнання, приладів, використаних матеріалів; безпека, достовірність виконання, завершеність послуги; надійність; ступінь механізації та автоматизації;

- якісні: ввічливість, уважність, професіоналізм персоналу; довіра до персоналу; ступінь його професіоналізму; зручність та проєктування

приміщення, де обслуговується замовник; ефективність спілкування виконавця та покупця.

Таким чином, якість може бути пов'язана зі всілякими нюансами, проте остаточним підсумком стане ефективність, результативність чи простежуваність. Під результативністю мається на увазі рівень здійснення запланованої діяльності та результат запланованих результатів. Під ефективністю мають на увазі відповідність між досягнутим результатом та використаними ресурсами. Під простежуваністю мають на увазі можливість відстежити передісторію, застосування чи місцезнаходження того, що досліджують.

1.2. Економічні проблеми управління якістю у ресторанному бізнесі.

Питання підвищення якості продукту та послуг, що надаються суспільству, за нинішніх економічних обставин різних організаційно-правових форм та підприємців є одним із найважливіших завдань. Вони включають технічні, фінансові та суспільні нюанси. Факторів, що дуже впливають на якість продукту безліч, тому слід розуміти причину, що впливає на якість продукту, враховуючи загальні та специфічні умови її формування. Насамперед, у кожній організації на першому плані поставлено забезпечення якості виробничих процесів. Виробництво – це завжди відповідальність людей, які працюють над проєктом, виконують прямі обов'язки, координують діяльність. Правильні принципи організації виробництва, відповідні системи та процедури мають безумовно велике значення, проте реалізація всіх можливостей, закладених у новому методі управління, залежить від певних людей з погляду знань, компетенцій, енергії, підготовки, мотивації [26].

За об'єкт дослідження було вибрано сферу послуг у ресторанному бізнесі. Є дуже багато економічних питань УЯ в ресторанному бізнесі. Продукція ресторанного бізнесу має численні властивості, які можуть виражатися під час її створення та вживанні, тобто, при розробці, виготовленні, зберіганні, перевезенні, використанні.

Якість продукту залежить від якості складових її продуктів. Якість продукту можна визначити як єдину сукупність технічних, технологічних та експлуатаційних характеристик продукції, за допомогою яких виріб буде відповідати умовам споживача при вживанні. Визначення якості товару передбачає переважно встановлення та оцінку рівня чи ступеня відповідності продукції цієї загальної сукупності.

Якість продукції – це комплекс властивостей продукції, що зумовлюють її придатність задовольняти конкретні потреби відповідно до її призначення (задовольняти фізіологічні потреби людини в харчових речовинах, а також енергії з урахуванням принципу раціонального харчування) [9].

При комплексному підході до проблеми підвищення якості необхідно класифікувати та вивчати фактори та умови, що впливають на якість продукції. Це різноманітні чинники, що діють при різних стадіях життєвого циклу продукції та рівнях управління (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Класифікація чинників, що впливають на якість продукції [28]

До технічних факторів можна віднести: стан обладнання, оснащення, інструменту та засобів контролю, технічної документації тощо.

До організаційних факторів відносяться: планованість та ритмічність роботи, техобслуговування та ремонт обладнання, забезпеченість матеріалами, сировиною, продуктами, оснащенням, інструментом, технічною документацією та засобами контролю, культура виробництва, організація харчування та відпочинку на роботі та ін.

До економічних чинників відносяться: форми оплати праці, величина заробітної плати, преміювання за високоякісну продукцію та роботу, утримання за брак, рівень якості, собівартість, ціна на продукцію тощо.

До соціальних факторів відносяться: підбір, розстановка та переміщення кадрів, організація підвищення кваліфікації, науково-технічна творчість, раціоналізація та винахідництво, взаємини та психологічний клімат у колективі, виховна робота.

Умови, що впливають на якість продукції, можуть ускладнювати або сприяти досягненню якості. До умов, які ускладнюють досягнення якості, можна віднести такі, як: часте перетворення видів продукції і технологічних процесів виробництва, збільшення складності виробів, жорсткі технічні умови (ТУ), зростання обсягу робіт із постачальниками, повільна підготовка співробітників, часта зміна модифікацій тощо.

До умов, що сприяють досягненню якості, можна віднести планування, успіхи раціоналізації, стандартизації, удосконалення технологічних процесів та обладнання, матеріали, вимірювальна техніка та організація контролю, розподіл праці, фінансове та науково-технічне співробітництво, стійкий випуск одного і того ж продукту та ін.

Якість ресторанної продукції в основному залежить від наступних умов:

- якості головної та допоміжної сировини, її відповідності умовам стандарту;

- правильне формування рецептури з урахуванням науково-обґрунтованих норм харчування;

- використання найбільш раціональних способів технологічної обробки, естетичного оформлення, застосування сучасного оснащення.

У Європі й усьому світі винайдено досить ефективні механізми диференціації видів послуг та підвищення їх якості у ресторанному бізнесі. Тут відіграють роль стандартизація та сертифікація. У сфері послуг зі стандартизації є спосіб забезпечити оборот споживчого бізнесу з безпекою життя, здоров'я людей та довкілля. Стандарти обслуговування спонукають заклади, які конкурують у цій галузі, покращувати якість та обсяг своїх послуг, якщо вони здатні надати базовий обсяг послуг.

Відповідно до закону України «Про технічні регламенти та оцінку відповідності» ст. 1 передбачає правове регулювання відносин під час встановлення, застосування та реалізації обов'язкових вимог до продукції або пов'язаних із нею процесів, систем якості послуг, співробітників та установ, а також перевірка їх відповідності при оцінці відповідності та ринкового нагляду [6]. Система технічного регулювання та підтвердження відповідності зображено на рис. 1.2.

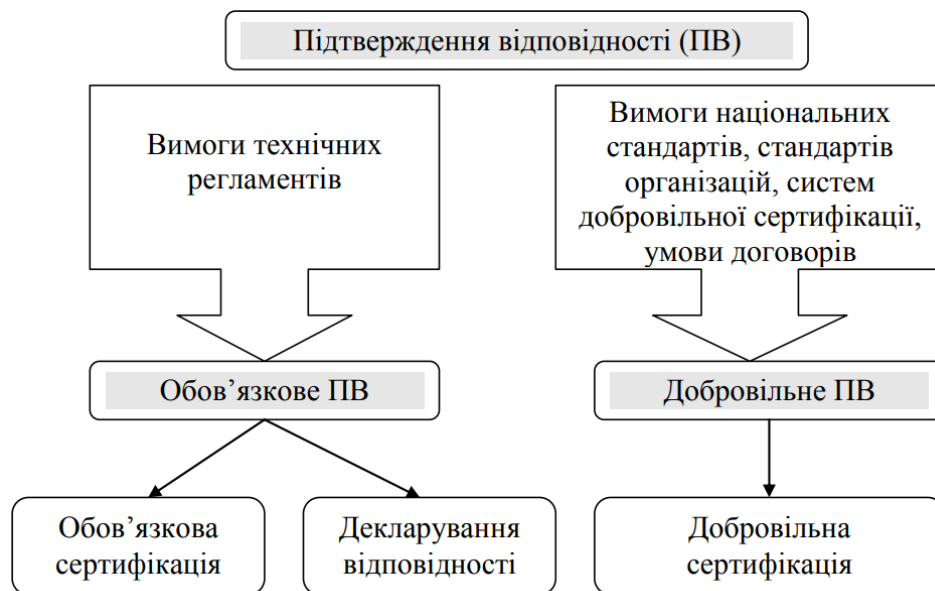


Рисунок 1.2 – Система технічного регулювання та підтвердження відповідності (складено автором за джерелом [6])

Технічне регулювання та захист прав споживачів повинні здійснюватися відповідно до таких принципів:

- відкритість та прозорість процесу підготовки та прийняття технічних регламентів та застосування процедур підтвердження відповідності;
- використання інноваційних методів вирішення проблем;
- забезпечення рівного захисту прав виробників;
- адаптація національного законодавства до вимог законодавства ЄС, реалізація угоди Світової організації торгівлі про технічні бар'єри у торгівлі, міжнародних та європейських стандартів.

Діяльністю, спрямованою на підтвердження відповідності надання послуг у сфері ресторанного господарства встановленим вимогам є сертифікація послуг. Предметом сертифікації послуг ресторану є різносторонні послуги, результати послуг, процес надання послуг та системи якості. Робота з визначення типу та класу ресторанного підприємства проводиться за ДСТУ 4281:2004 «Заклади ресторанного господарства. Класифікація» [10].

Сертифікацію послуг харчування здійснюють органи сертифікації послуг ресторанного господарства, акредитовані в Системі сертифікації УкрСЕПРО, на відповідність вимогам чинних в Україні нормативних документів щодо безпеки життя та здоров'я людей, збереження їхнього майна, охорони навколишнього природного середовища.

Метою сертифікації послуг ресторанного бізнесу є:

- повністю та достовірно підтвердити, що послуги ресторану відповідають вимогам, спрямованим на забезпечення безпеки життя та здоров'я громадян, їх майна, охорони навколишнього середовища, встановленим у нормативних документах щодо надання цієї послуги, та іншим вимогам відповідно до законодавчих актів, що має бути підтверджено під час сертифікації;
- оцінка якості, страв та кулінарних виробів;

– за необхідності підтвердити тип та клас компанії (для ресторанів, барів) щодо відповідності ДСТУ 4281:2004 «Заклади ресторанного господарства. Класифікація» [10].

Сертифікація ресторанних послуг здійснюється за певною схемою. Схема сертифікації заявлених ресторанних послуг встановлюється виконавчою групою ОС, узгоджується із заявником до початку робіт із сертифікації послуг та залежить від виду надання ресторанних послуг, типу ресторанного господарства тощо. Схема сертифікації послуг ресторанного закладу може мати наступну схему (табл. 1.2)

Таблиця 1.2 – Схема сертифікації послуг ресторанного закладу

Схема сертифікації	Назва робіт				Документи, які видаються ОС
	Обстеження закладу	Сертифікація систем якості	Випробування, ідентифікація продукції	Технічний нагляд	
Перша	проводиться	не проводиться	проводиться у порядку, визначеному ОС	проводиться у порядку, що визначений ОС	Сертифікат відповідності з терміном дії до двох років
Друга	не проводиться	проводиться ОС систем якості	проводиться у порядку, визначеному ОС систем якості	проводиться у порядку, що визначений ОС систем якості	сертифікат відповідності з терміном до п'яти років

Складено автором за джерелом [31]

Під час проведення сертифікації ресторанного закладу необхідно перевірити:

- наявність нормативно-технічної документації на послуги, сировину, напівфабрикати, допоміжні матеріали;
- вимоги до розташування закладу та стану прилеглих територій;

- вимоги до технічних можливостей ресторану щодо надання якісних послуг;
- вимоги до облаштування та утримання приміщень;
- вимоги до обладнання, витратних матеріалів, тари, посуду;
- вимоги до транспортування, приймання та зберігання сировини і харчової продукції;
- потреби переробки сировини та продукції виробництва;
- вимоги до роздачі харчування і видачі напівфабрикатів та кулінарних виробів;
- документи, що підтверджують якість харчової продукції, що поставляється у заклад (сертифікат якості із зазначенням дати виготовлення та реалізації, сертифікат відповідності продукції, що підлягає сертифікації, фітосанітарний сертифікат, ветеринарний сертифікат, гігієнічний імпортерський сертифікат);
- контроль якості продукції, що надходить у заклад для переробки в страви (м'ясо приймається з клеймом та ветеринарним сертифікатом, м'ясо птиці та яйця з ветеринарним сертифікатом та свідоцтвом господарства, продукція рослинного походження з сертифікатом якості), ведення журналу (реєстрація) вхідного контролю, відповідальна особа (начальник виробництва, кухар, комірник);
- рецептурні вимоги до страв та кулінарних виробів;
- вимоги до працівників та їх особистої гігієни.

Важливо, не пізніше ніж за три місяці до закінчення терміну дії сертифіката, заявник повинен подати нову заяву про видачу сертифіката на наступний період.

1.3. Призначення та структура стандартів ISO серії 9000 у сфері послуг

Світовий досвід УЯ сконцентровано в пакеті міжнародних стандартів ISO серії 9000, прийнятих Міжнародною організацією зі стандартизації (ISO) у березні 1987 р. На сьогодні ця серія міжнародних стандартів гармонізовано з національними стандартами і прийняті, як національні [11; 12; 13; 14].

На сьогоднішній день, об'єкти стандартизації цієї серії міжнародних стандартів значно збільшились і охоплюють не тільки елементи систем якості, але й методи аналізу діючих систем якості, критерії кваліфікаційних характеристик експертів-аудитів. Також прийнято міжнародні стандарти з процесів УЯ послуг, матеріалів, які можуть перероблятися та програмного забезпечення. Проведена велика робота в методичному плані: прийнято низку керівних вказівок, які пояснюють зміст окремих елементів системи забезпечення якості.

Виходячи з цього, міжнародні стандарти забезпечення якості можна назвати «сімейством» стандартів ISO серії 9000. Дана серія стандартів включає 5 назв:

1. ISO 9000 «Загальне керівництво якістю та стандарти забезпечення якості. Керівні вказівки щодо вибору та застосування». Ці стандарти застосовують для визначення відмінностей та зв'язків між головними поняттями у сфері якості. Використовуються на підприємстві під час вирішення внутрішніх завдань УЯ (ISO 9004), а також для використання у зовнішніх відносинах з питань якості (ISO 9001, 9002, 9003).

2. ISO 9001 «Системи якості. Модель для забезпечення якості при проєктуванні та (або) розробці, виробництві, монтажі та обслуговуванні». Зазначені стандарти застосовуються, коли відповідність конкретним вимогам забезпечується постачальником на декількох етапах, які можуть включати проєктування або розробку, виробництво та сервісне обслуговування.

3. ISO 9002 «Системи якості. Модель для забезпечення якості під час виробництва». Стандарти використовуються при відповідності певним вимогам та повинні забезпечуватися постачальником у процесі виробництва.

4. ISO 9003 «Системи якості. Модель для визначення якості при остаточному контролі та випробуваннях». Міжнародні стандарти цієї серії використовуються, коли відповідність конкретним вимогам повинна забезпечуватись постачальником лише у процесі вибору необхідної моделі, також необхідно брати до уваги шість факторів:

- складність процесу проєктування;
- обґрунтованість проєкту;
- складність процесу приготування страв;
- характеристики продукції чи послуги;
- безпека продукції або послуги;
- економічний фактор.

Елементи СЯ повинні бути документованими та їх дійсність має бути відповідно до вимог обраної моделі.

5. ISO 9004 «Загальне керівництво якістю та елементи систем якості. Керуючі вказівки». Цей стандарт є керівним документом, що враховує технічний, адміністративний та людський фактори, що впливають на якість продукції чи послуг на всіх етапах петлі якості від виявлення потреби до задоволення споживача.

Отже, серія стандартів ISO 9000-9004 є комплексом документів, що відображають накопичений досвід у цій галузі.

Основним завданням кожної компанії є якість продукції, що виготовляється, і послуг, що надаються:

- відповідають чітко конкретним потребам, сферам застосування або призначенню;
- задовольняють умови споживача;
- відповідають шаблонам, що використовуються;
- відповідають чинному законодавству;

- пропонуються споживачеві за доступними розцінками;
- визначають отримання доходу.

СУЯ повинна враховувати два взаємопов'язані аспекти:

- потреби закладу;
- потреби та вимоги споживача.

Вплив системи якості продукції поширюється на всі етапи життєвого циклу продукту від дослідження ринку аж до потреб замовника і містить:

- маркетинг, пошук та вивчення ринку;
- планування та розробка послідовності надання послуги;
- матеріально-технічне забезпечення;
- підготовку та розробку виробничих процесів;
- контроль, здійснення тестувань та обстежень;
- упаковку та зберігання;
- реалізацію та розподіл продукції;
- встановлення та використання;
- технічна підтримка та сервіс;
- утилізацію після вживання.

Роль маркетингу має відігравати провідну роль у встановленні вимог, які пред'являються до якості продукції. Саме вона повинна:

- формувати потреби у продукції чи послугі;
- забезпечувати чітке визначення ринкового попиту;
- надавати точне визначення вимог споживача;
- доступно інформувати в рамках закладу про всі вимоги споживача.

Впровадження стандартів ISO серії 9000 не означає скасування групових систем менеджменту якості (СМЯ), а є її подальшим поштовхом до розвитку та модернізації шляхом суттєвого поглиблення всіх трьох ключових елементів системи – менеджменту якості, забезпечення якості, контролю якості.

Необхідно пам'ятати, що комплексна СМЯ розглядається, як правило, щодо закладу в цілому, а стандарти ISO розглядаються лише щодо певної продукції.

Таким чином, система якості (СЯ) – це сукупність організаційної структури, методик, процесів та ресурсів, необхідних при здійсненні загального керівництва якістю.

Покупець займає центральне місце з трьох основних аспектів системи якості. У підприємствах сфери послуг, у тому числі й у закладах громадського харчування, він також показує, що задоволеність покупця може бути досягнута тільки при дотриманні гармонії між відповідальністю керівництва, персоналу та матеріальних ресурсів, а також структури організації якості. На рис. 1.3 подано основні аспекти системи якості, про які описано у ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT) «Системи управління якістю. Вимоги».



Рисунок 1.3 – Ключові аспекти СУЯ [12]

Складові елементи системи якості на підприємствах сфери послуг формуються за головними етапами виробничої діяльності закладу та охоплюють:

- маркетинг;
- проєктування;
- матеріально-технічне постачання;
- надання послуг;
- контроль, проведення випробувань та обстежень;
- реалізацію послуг споживачеві;
- збирання та обробку інформації, отриманої від споживача.

Маркетинг включає у себе комплекс заходів, від визначення потреб у послугі, вимог замовника, тенденцій зміни ринку до забезпечення зворотного зв'язку зі споживачем.

Проектування передбачає переведення короткого опису до ТУ на послугу, вимоги до технологічного процесу, виконання послуги, проведення контролю якості. Наприклад:

- 1) основні елементи якості саме ресторанного сервісу – приготування страв за конкретний час, а також швидкість обслуговування замовника;
- 2) характеристикою для вимірювання та контролю виступає час, який був витрачений на приготування конкретної замовленої страви гостем ресторану;
- 3) метод оцінки – контрольний хронометраж приготування та подачі страви;
- 4) заходи – раціональне розміщення персоналу та вихідної сировини для приготування страви, які могли б забезпечити дотримання нормативу часу виконання замовлення.

Основною умовою для досягнення стабільної якості продукції та послуг, що випускається, в даний час є виконання вимог стандартів ISO 9000 до систем якості закладу.

Важливу роль у підвищенні якості продукції відіграє також родина стандартів ISO 22000 «Системи менеджменту безпеки харчових продуктів» [15].

Таблиця 1.3 – Система менеджменту безпечності харчових продуктів

Назва стандарту	Зміст стандарту
ISO/TS 22004	Системи керування безпекою харчових продуктів. Настанова із застосування стандарту ISO 22000:2005. Документ містить рекомендації, які допоможуть малим та великим підприємствам у всьому світі зрозуміти застосування основного стандарту сімейства 22000:2005
ISO/TS 22003	Системи керування безпекою харчових продуктів. Вимоги до організацій, які здійснюють аудит та сертифікацію систем менеджменту безпеки харчових продуктів. Документ містить гармонізовані рекомендації щодо акредитації органів із сертифікації за стандартом ISO 22000 та визначає правила проведення аудитів систем менеджменту безпеки харчових продуктів
ISO 22000:2005	Системи керування безпекою харчових продуктів. Вимоги до всіх закладів громадського харчування. Простежуваність у ланцюжку постачання сировини та продуктів харчування. Загальні принципи та рекомендації щодо проектування та розробки систем

Складено автором за джерелами [10; 14; 15]

Впровадження СУЯ безпекою харчових продуктів має внутрішні та зовнішні вигоди.

До внутрішніх вигод відносяться:

1. В основі стандарту лежить системний підхід, що поширюється на всі параметри зберігання харчових продуктів на всіх стадіях технологічного процесу.

2. Контролює всі параметри, що впливають на безпеку кінцевого продукту.

3. Розподіл відповідальності за забезпечення заходів безпеки під час виробництва та зберігання харчової продукції.

4. Зосередження основних зусиль та ресурсів на виявлених контрольних та критичних точках.

5. Своєчасне застосування профілактичних заходів.

Зовнішні вигоди можуть бути:

1. Підвищення довіри споживачів до своєї продукції.

2. Розширення ринків збуту.

3. Підвищення конкурентоспроможності підприємства та продукції.

4. Створення репутації виробника безпечних та якісних продуктів харчування.

5. Знаходження контрольних точок та своєчасне досягнення їхнього контрольного рівня.

6. Підвищення інвестиційної привабливості.

Таким чином, СУЯ харчової безпеки передає контроль із лабораторії безпосередньо на виробництво, забезпечуючи тим самим безперервність контролю. Це означає, що виробник беззастережно дотримується вимог чинних санітарних норм і правил.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНИХ ПРОЦЕСІВ У РЕСТОРАНІ ТА
ОЦІНКА РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ

2.1 Оцінка основних елементів системи якості та регламентація зон відповідальності в організаційній структурі ресторану.

На сьогоднішній день, у Харкові станом на початок 2023 року працюють близько 50 % від довоєнної кількості закладів ресторанного бізнесу. В умовах війни, 13 підприємств Харкова продовжують готувати безкоштовні обіди для українських захисників, лікарів, ВПО, літніх людей та всіх, хто цього потребує. Чимало закладів проводять різноманітні благодійні акції та інші заходи для підтримки ЗСУ або незахищених верств населення міста і переселенців [32].

Власник ресторанного бізнесу не бажає бути оголошеним, тому в роботі умовно буде названий об'єкт дослідження заклад «Р-XXX».

Підприємство на ринку ресторанного бізнесу «Р-XXX» існує шість років у м. Харків. Послуги ресторану за загальноукраїнським класифікатором представлено у Додатку Б. Сучасний ресторан радує гостей вишуканою італійською та французькою кухнею, та справжні шедеври власного кулінарного мистецтва. Ресторан ідеально підходить для проведення ділових і святкових заходів, вечірок, приватних прийомів і корпоративних вечорів.

Ресторан розрахований на 40 посадочних місць. Ресторан насамперед є відомим у м. Харків, завдяки здоровому і смачному харчуванню, де кожна страва особлива в своєму приготуванні і компонентах. Для приготування використовуються лише кращі фермерські еко-продукти в поєднанні з креативністю і професіоналізмом команди. Ресторан надає цілий ряд додаткових сервісів таких, як проведення ділових зустрічей між партнерами, допомога в організації та проведенні корпоративних вечірок, кожному клієнту приділяється особлива увага.

Специфіка ресторану привертає увагу авторськими стравами та неперевершеною атмосферою з розсипом французьких бра, картин у важких рамах та живою музикою.

Головним лозунгом ресторану «Р-XXX» на сьогоднішній день є «Ваш комфорт – головне до чого ми прагнемо».

Успіх ресторану у першу чергу залежить від команди, яка у ньому працює. Підібрані працівники мають володіти не тільки гарним досвідом роботи та кваліфікацією, але й особистими якостями: відповідальністю, креативністю, командною роботою та товариськістю.

Посади в ресторані діляться на працівників залу, керівників і працівників кухні (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Кадровий склад ресторану «Р-XXX», чол.

Категорії працівників	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Працівники залу, у т.ч.				
офіціанти	5	7	2	4
бармен, бариста	1	2	1	2
касир	-	2	-	1
метрлотель, гостес	1	-	-	2
Керівний персонал, у т.ч.				
керівник ресторану	1	1	1	1
менеджер	1	1	1	1
Працівники кухні, у т.ч.				
шеф-кухар	1	1	1	1
кухар	3	2	1	2
посудомийник, прибиральник	2	3	2	2
Всього	15	19	9	16

Складено автором за звітами ресторану «Р-XXX»

У ресторані на сьогодні 2023 року працюють два бармени й два кухарі в змінах 2/2, тобто по черзі. За нормою офіціанти обслуговують за зміну 10-15 гостей, але бувають різні замовлення і в буденні дні це може бути 6-8 гостей.

Для зручності та швидкості обслуговування гостей ресторану використовується програма мобільної каси Poster, за допомогою смартфона офіціантам зручно приймати замовлення, вести облік та фіскалізувати грошові надходження. Інформація щодо роботи закладу повним чином відображається

як у касира та і у керівного персоналу. Застосунок Poster для прийому замовлень встановлено на смартфони всіх працівників, але працювати одночасно можна лише з однією касою. Перевагою роботи у програмі є те, що усі дані роботи закладу надійно зберігаються у хмарі, тому неважливо де саме знаходиться керівник, він завжди може подивитись статистику роботи ресторану через свій обліковий запис, переглянути як ефективно працює ресторан. Менеджер також відслідковує залишки продуктів, процес закупки, доходи і витрати за всіма процесами закладу і веде статистику продаж. Розглянемо статистику продажів за три місяці 2023 р. одним працівником (табл. 2.2). Така статистика виведена на екран працівника, який чітко бачить свої особисті продажі та відпрацьовані години за місяць.

Таблиця 2.2 – Статистика продажів та обслуговування клієнтів ресторану «Р-XXX» за три місяці 2023 р. одним працівником

Показники роботи працівника ресторану	Вересень	Жовтень	Листопад
Особисті продажі, грн.	117828,20	215924,28	125424,69
Середні продажі за годину, грн.	1149,88	1192,82	933,15
Відпрацьовано, год.	102 год. 47 хв.	181 год. 02 хв.	134 год.41 хв.

Складено автором за обліком Poster

Із таблиці 2.2 видно, що працівник в різні місяці відпрацьовував різну кількість годин і мав різні особисті продажі. Це залежить від кількості клієнтів, їхніх замовлень, але дані свідчать про те, що ситуація непогана і заробіток працівника задоволений.

Щоб завжди бути в курсі якості та наявності продуктів, що швидко псуються на складі, в магазині або в холодильнику періодично проводиться часткова інвентаризація з метою перевірки залишків, позбавлення від списань і прогнозування майбутніх закупівель.

Часткову інвентаризацію менеджер проводить за допомогою комп'ютера або планшета – це набагато зручніше, ніж проводити інвентаризацію класичним способом, коли дані вводяться у реальному часі на кухні, тобто спочатку дані інвентаризації складаються на папері, а потім передаються у програму у такому вигляді (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Система обліку і контроль залишків продуктів у програмі

Poster

Найменування	Остання перевірка	Початковий залишок	Надходження	Витрати	Списання, л.	Списання, грн	Плановий залишок
Вершки (інгр.)	24.06 12:46	10 л	0 л	0,125 л	0 л	0,00	9,875 л
Вершкове масло (інгр.)	16.07 03:26	0 кг	67 кг	0 кг	0 кг	0,00	67 кг
Молоко 3,2% (інгр.)	24.06 12:46	6 л	0 л	0,047 л	0 л	0,00	5,953 л
Молоко кокосове (інгр.)	24.06 12:46	7 л	0 л	7,02 л	0 л	0,00	-0,02 л
Сир вершковий (інгр.)	16.07 04:26	0 кг	57 кг	139,45 кг	0 кг	0,00	-82,45 кг
Сметана (інгр.)	16.07 04:26	0 кг	15 кг	0,056 кг	0 кг	0,00	14,944 кг
Яйце (інгр.)	16.07 04:26	0 шт.	140 шт.	12 285 шт.	2 шт.	-8,44	-12 145 шт.

Складено автором за даними обліку

Програма Poster включає докладну статистику продажу, яка дозволяє відстежувати звіти про продукти, продаж або співробітників. Менеджер також бачить, коли у закладі бувають години пік і коли воно найменше завантажене, щоб оптимізувати роботу і не втратити потенційні замовлення.

Завдяки мобільному терміналу офіціанту легше переміщатися залом і обслуговувати гостей у будь-якому куточку приміщення: він швидше приймає замовлення за столиками; одразу відправляє замовлення на кухню; приділяє більше уваги гостям.

Мобільний додаток програми Poster для ресторанів працює з принтерами, що дозволяє роздрукувати замовлення та одразу відправити його у роботу. Дуже зручно, що мобільний офіціант працює без інтернету, потрібна лише звичайна мережа Wi-Fi. Однак слід зазначити, що якщо офіціант відійде надто далеко від принтера, він не зможе відправити замовлення і побачить помилку.

Приклад бігунка у мобільному POS-застосунку наведений у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Замовлення у мобільному POS-застосунку офіціанта

Офіціант		Андрій	
Клієнт		Антон	
Відкрито		20 вересня 2023 16:34	
Чек надрукований		20 вересня 2023 16:34	
№ столу		7 (перший поверх)	
Найменування	Кількість	Ціна	Всього
Кава (0,35 л)	1	50.00	50.00
Гарбузовий крем-суп	1	86.00	86.00
Бізнес-ланч №2	1	180.00	180.00
		До сплати	316.00

Складено автором за даними замовлення

Основне завдання менеджера – вивчити та контролювати всі процеси та роботу персоналу ресторану. Також менеджер стежить за господарською частиною приміщення, займається фінансами та рекламою ресторану у соціальних мережах, бере участь у всіх процесах, що відбуваються у ресторані, крім приготування страв.

Абсолютно кожен працівник ресторану має свої посадові обов'язки. Для офіціанта – це швидкість обслуговування, а для кухара – своєчасне приготування їжі.

Таблиця 2.5 – Основні обов'язки персоналу ресторану «Р-XXX»
(складено автором за посадами)

Керівник	Менеджер	Офіціант, касир	Шеф-кухар	Кухар	Бармен
контроль за працівниками залу та кухні, підтримання порядку й чистоти в залі	менеджер контролює нарахування та виплати зарплати, стежить за звітністю витрат та прибутку ресторану, скорочує непотрібні витрати; розв'язує ситуації з гостем, якщо є зауваження	приймання замовлення в гостя, консультація щодо меню, подання страв і рахунка для гостя	створення іміджу закладу через підбір страв, робота над меню і контроль над приготуванням їжі	заготівля та приготування їжі, видавання страв офіціантам, підтримання порядку в холодильниках і на кухні	подання напоїв, приготування коктейлів, чай, каву

У таблиці 2.5 наведено повний перелік найважливіших обов'язків, виконуваних працівниками ресторану. Основний зміст функціональних обов'язків кухара залежить від присвоєного рівня кваліфікації. У керівника досить великий перелік обов'язків: бере участь у підборі персоналу та контролює якість роботи кожного співробітника; контролює процес прийому товару у ресторані та відсоток втрат продукції; відстежує ринкові ціни на придбання обладнання за завищеною ціною; вирішує питання, пов'язані із заміною чи ремонтом обладнання; знаходить правильні рекламні канали для ресторанів та збільшує популярність бренду.

Організаційна структура ресторану лінійна та показана на рис. 2.1. Керівництво ресторану самостійно складає та затверджує графік роботи, визначає оплату праці, форму та систему оплати праці, участь працівників у діяльності закладу. Мінімальний розмір оплати праці працівників ресторану не нижчий від встановленого законодавством.

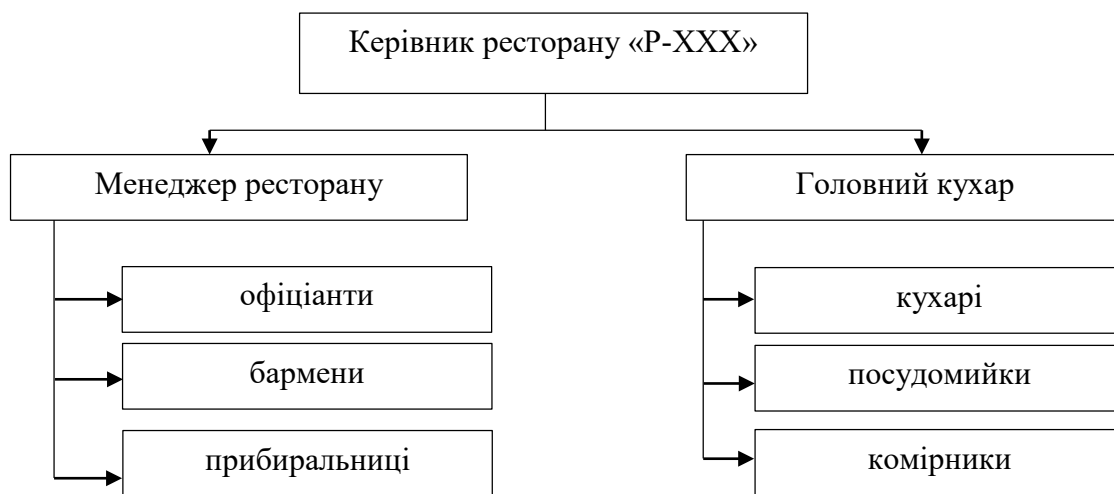


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ресторану «Р-XXX» (діюча структура)

Усі працівники ресторану мають обов'язкове медичне та соціальне страхування та зарплатню на умовах, встановлених законодавством. Установа відповідає за свою діяльність відповідно до законодавства України.

Основним завданням ресторанного бізнесу є контроль роботи персоналу ресторану, від якого залежить ефективність роботи кухні та приміщень. У

закладі на сьогоднішній день низька мотивація працівників. Крім того, проблеми можуть бути пов'язані з недостатньо поданою інформацією у соціальних мережах, тому ресторан недостатньо завантажений, хоча територія це дозволяє. Тому раціонально було б включити до персоналу ще такі посади, а саме: менеджера та спеціаліста з маркетингу.

2.2 Оцінка завантаженості ресторану клієнтами та визначення якості обслуговуючого персоналу

Найважливішими показниками, які необхідно контролювати, є фінансові показники діяльності ресторану, оскільки ці показники визначають прибуток ресторану. Основне завдання менеджера ресторану – контролювати частку прибутку, який завжди включається до грошового потоку закладу. У ресторані існує певний фінансовий потік: закупівля продуктів → прибуток від продажів → виплата зарплати працівникам тощо.

Існує безліч параметрів для аналізу економічної ефективності ресторану, але важливо аналізувати та коригувати їх у ході справи. Найбільшу увагу слід приділити показникам, що дають інформацію про ефективність роботи ресторану, зокрема:

1. Загальний дохід;
2. Повна вартість послуг;
3. Прибуток від продажів = загальна виручка – загальна вартість послуг;
4. Рентабельність послуг = прибуток за послуги/ загальна вартість послуг;
5. Вартість послуг у гривнях = загальні витрати/загальні прибутки.

Керівник (менеджер) повинен бути в курсі продажу та слідкувати за статистикою закладу у розділі «Статистика» адмін-панелі. Для цього необхідно налаштувати гнучкі права доступу до розділів адмін-панелі, щоб не доводилося турбуватися про безпеку даних.

Стратифікація даних ресторану за 12 вересня 2023 року представлена на рис. 2.2.

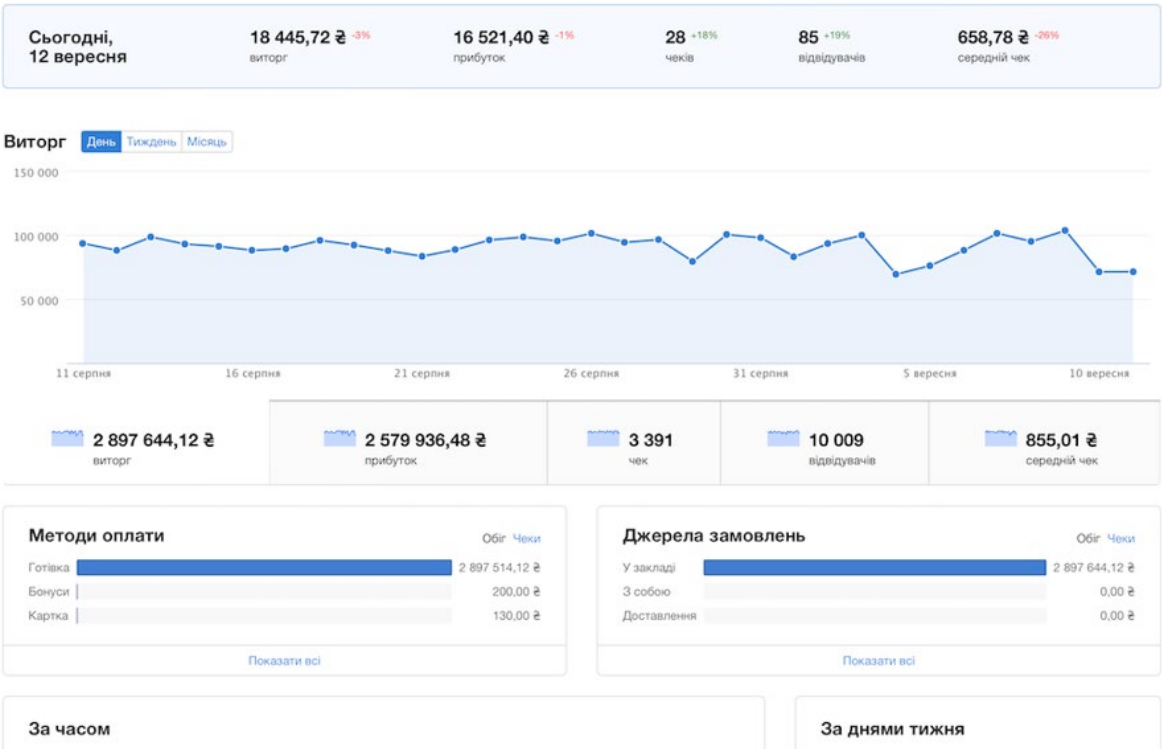


Рисунок 2.2 – Стратифікація даних ресторану за 12 вересня 2023 року (дані із програми Poster)

Регулярний перегляд звітів допоможе аналізувати прибуток та своєчасно планувати бюджет. Для цього потрібно переглядати транзакції та фінансовий звіт у розділі «Фінанси» панелі адміністрування.

Звіт за категоріями руху витрат і доходів представлено у додатку В на рис. 1В. У звіті відображено категорії витрат та доходи за три місяці. Зручним у цій програмі є те, що натискаючи на цифру за будь-якою категорією показників можна бачити дати, хто є постачальником, суми, яким чином було проведено розрахунок за товари, додаткові послуги і т. ін. У доходах видно банківські виписки, касові зміни, поповнення депозитів і т. ін. Такі адмін-панелі скорочують час проведення порівняльних аналізів та відслідкувати фінансовий результат, в якому закладено якість надання послуги.

Регулярний перегляд звіту за рухом інгредієнтів допомагає мати завжди актуальну інформацію про залишки на складі та грамотне планування закупівлі продуктів. У додатку Г представлено звіт щодо руху інгредієнтів на складі. В системі Poster у розділі «Склад» зручно аналізувати звіт за рухом продуктів, їх залишків та ціною. Такий рух інгредієнтів на складі показує про своєчасність закупки продуктів та сировини для приготування страв.

Проаналізуємо основні економічні показники ресторану:

1. Середній розмір чека розраховується як прибуток від кожного гостя. Цей показник роботи ресторану вимірюється протягом дня, щоб зрозуміти розмір виручки вранці, в обід та ввечері, коли виконуються основні замовлення. Також необхідно проаналізувати, скільки в середньому становить чек за певні періоди часу, наприклад через тиждень, місяць і т.д.

2. Для зручності ведення статистики можна використовувати систему автоматизації Poster Restaurant для аналізу та розрахунку середнього чека.

3. Вартість продуктів харчування – це відношення вартості продуктів до відпускної ціни. Цей показник слід відстежувати, щоб підрахувати, скільки грошей було витрачено у відсотках вартості їжі.

Собівартість продуктів харчування підлягає перерахунку у випадках, коли змінюються закупівельні ціни на продукти, змінюються рецептури, оцінюється якість продуктів.

Слід зазначити, що з виявленої неякісної продукції утворюється більше відходів і змінюється собівартість продукції. Ці показники також враховуються під час аналізу економічних показників ресторанів.

4. ABC-аналіз – метод класифікації ресурсів за рівнем їхнього впливу прибуток. Цей метод розраховується на основі трьох параметрів: кількості продажів, обсягу продажу та граничного прибутку.

До групи «А» входять страви, які мають попит і приносять ресторану прибуток до 80 відсотків. Друга група "Б" становить 15%, а третя група "С" дає лише 5% ефективності.

Ці показники можна побачити, переглянувши статистику в хмарній системі автоматизації ресторанів Poster. Як показує статистика (Додаток Д рис. Д1), що макарони з сиром продаються 10 разів на тиждень, є багато інших показників, які допомагають контролювати процеси у ресторані.

Для виконання фінансового плану треба спланувати посадкові місця в ресторані, продумати зонування й розподілити робочі процеси. Оборотність столу або посадкового місця називають коефіцієнтом посадкового місця. На протязі тижня було проведено спостерігання за відвідувачами ресторану і зібрано дані для визначення завантаження ресторану.

Щоб реалізувати фінансовий план, необхідно спланувати місця у ресторані, продумати зонування та розподілити робочі процеси. Швидкість, з якою окупається стіл чи посадкове місце, називається коефіцієнтом посадкового місця. Протягом тижня здійснювалося спостереження за гостями ресторану та збиралися дані для визначення завантаженості ресторану.

Формулою оборотності місця в ресторані виглядає наступним чином (X):

$$X = 60/t, \quad (2.1)$$

де 60 — кількість хвилин в одній годині;

t — тривалість трапези одного гостя у хвиликах.

Для розрахунку кількості відвідувачів за кожну годину роботи закладу будемо використовувати формулу (N):

$$N = (P - X - L) / 100, \quad (2.2)$$

де P — кількість місць у залах, шт.;

X — оборотність місця на 1 годину роботи закладу;

L — відсоток завантаження торгового залу на 1 годину роботи закладу.

Коефіцієнт завантаження залу в різні години роботи також залежить від його пропускної здатності. Щоб правильно розрахувати даний показник, необхідно щоб хоча б годину роботи закладу завантаження залу становило 100%, тобто приймається за одиницю.

Загальна кількість відвідувачів — сума кількості гостей за кожну годину роботи закладу. Оскільки заклад може працювати як 10, так і 16 годин залежно від дня тижня, на це варто зважати.

У таблиці 2.6 проведений аналіз та розрахунок коефіцієнтів роботи закладу за день.

Таблиця 2.6 – Аналіз продажів та розрахунок коефіцієнтів роботи закладу за день

Категорії продажу	Середній чек, грн	Кількість поданих страв														Усього за день
		9-10:00	10-11.00	11-12.00	12-13.00	13-14.00	14-15.00	15-16.00	16-17.00	17-18.00	18-19.00	19-20.00	20-21.00	21-22.00	22-23.00	
Сніданок	129.00	4	3	4												11
Тіджелле	99.00				3	2	5	2	2	2	4	4	3	2	1	29
Супи	89.00				2	3	3	3	2	2	2	2	1	1		21
Основні страви	179.00				3	3	3	1		3	3	4	2	1	1	24
Закуски	139.00				2	1	2	3	1	1	4	3	5	2	3	27
Салати	165.00				1	2	2	3	2	1	3	3	4	2		23
Десерти	85.00	2	2	3	2	3	3	3	2	1	2	2	3	2	2	32
Вино, бокал	119.00				1	2	2	1	2	1	1	1	3	2	3	19
Вино, пляшка	450.00					1					1	1	1	1		5
Алкогільні напої	129.00				1	1	2	1	1	1	2	4	3	2	2	20
Безалкогольні напої	69.00	5	5	6	5	4	6	4	4	4	4	5	4	4	1	62
Кількість страв		11	10	13	20	22	28	21	16	16	26	29	29	19	13	273
Кількість відвідувачів у час		5	6	6	7	8	9	8	7	6	9	12	12	7	5	107
Коефіцієнт замовлення одним відвідувачем страв у час		2.2	1.67	2.17	2.86	2.75	3.11	2.63	2.29	2.67	2.89	2.42	2.42	2.71	2.6	
Середній коефіцієнт замовлення страв		2.01			2.91			2.53			2.61				2.52	
Середня кількість відвідувачів		6			8			6			9				7	
Середній чек за періодами		195			290			276			345				276,5	

Розраховано автором за категоріями продажу замовлення

Щоб отримати коректні дані для аналізу, необхідно було завантажити всю інформацію про продаж, зібрану обліковою системою. Тому що в програмі Poster Restaurant усі статистичні дані одразу представлені у вигляді графіків та таблиць, де є можливість в режимі реального часу відстежувати діяльність

ресторану, ефективність процесу управління рестораном, а також порівнювати отримані дані за місяцями, днями, тижнями і т.д.

За результатами дослідження роботи ресторану підсумуємо дані у таблиці 2.7, з якої видно, що в основному замовляють основні страви, закуски, салати та безалкогольні напої. Середній чек таких замовлень складає 276,5 грн. при відвідуванні 107 гостями, але завантаженість залу має бути більшою і за планом середній чек повинен скласти 396 грн.

Таблиця 2.7 – Зведені показники продажу послуги за день працівниками ресторану (складено за даними табл. 2.6)

Показники		
ТО за день, грн	32 467 грн	% від ТО
1.1.1 Сніданки	1480	4,56%
1.1.2 Тіджелле	2782	8,57%
1.1.3 Супи	1769	5,49%
1.1.4 Основні страви	4237	13,05%
1.1.5 Закуски	3128	9,63%
1.1.6 Салати	4500	13,86%
1.1.7 Десерти	2785	8,58%
1.1.8 Вино, бокал	2343	7,22%
1.1.9 Вино, пляшка	2650	8,16%
1.2.1 Алкогольні напої	2452	7,55%
1.2.2 Безалкогольні напої	4341	13,37%
Кількість гостей у день	107	
Кількість гостей у час	7	
Середній чек	276,5	
Коефіцієнт покупки страв гостей	2.52	
Середній чек, план	396,00	

Дослідження показали, що для більш точного розрахунку товарообігу необхідно спочатку сформулювати гіпотезу, що ґрунтується на:

- готовому ресторанному меню;
- фактичному фінансовому результату;
- продуктивності усіх зон обслуговування;
- опису цільової групи ресторану.

Прогнозування продажів допомагає розрахувати структуру доходів та розподіл гостьового трафіку протягом тижня. Менеджер ресторану очікує, що вечори робочого тижня, особливо п'ятниці та неділі, будуть повними. Провівши дослідження, з'ясувалося, що пік посідає на бізнес-ланчі, а вечорами місце повністю зайняте лише раз на тиждень. Це пов'язано з комендантською годиною та небажанням клієнтів перебувати вечорами у громадських місцях та у місцях скупчення людей. Менеджмент ресторану повинен якнайшвидше відновити концепцію ресторану та підкреслити його сильні сторони, щоб зміцнити свої позиції на ринку та досягти більш високого прибутку.

Методика показує, що з правильного складання графіка завантаження закладу насамперед слід розділити завантаження на цикли: на сніданок, обід та вечерю.

$$\text{Завантаження закладу} = (V \times t_{\text{обсл.}}) / (P \times X), \text{ чол./год.} \quad (2.3)$$

де, V - кількість відвідувачів, чол.

$t_{\text{обсл.}}$ - час обслуговування клієнтів, хв.

P - кількість посадкових місць, шт.

X - загальна кількість хвилин роботи, хв

Був проведений розрахунок завантаження закладу за циклами роботи:

$$\text{Завантаження закладу (9:00-12:00)} = (17 \times 76,5) / (40 \times 180) = 0,18$$

$$\text{Завантаження закладу (12:00-15:00)} = (24 \times 108) / (40 \times 180) = 0,36$$

$$\text{Завантаження закладу (15:00-18:00)} = (21 \times 94,5) / (40 \times 180) = 0,28$$

$$\text{Завантаження закладу (18:00-23:00)} = (54 \times 243) / (40 \times 300) = 1,82$$

Тобто, з розрахунків видно, що найбільша завантаженість закладу у період з 18:00 до 23:00, а найменша зранку та після обіду. Оцінивши діяльність ресторану, стало зрозуміло, що кількість гостей у ці періоди змінюється, а середній час обслуговування може суттєво відрізнитись. Опівдні під час бізнес-ланчу гості поспішають на зустрічі, хочуть вчасно повернутися на

роботу після перерви та не проводити багато часу у ресторані. Доцільно використовувати QR-меню для ресторанів, щоб прискорити обслуговування. Увечері все навпаки: гості швидко замовляють страви по меню, вільно спілкуються, поводять себе розслаблено. Графік завантаженості ресторану залежить від усіх подібних факторів.

2.3 Економічна ефективність якості надання послуги у ресторані

Поліпшення сервісу пов'язано з обслуговуванням клієнтів. Це одна з можливостей, навчити офіціантів поводитися з клієнтами та вести постійний контроль якості надання послуги. Дослідження показують, що 80% настроїв гостя залежить від процесу обслуговування, решта – від їжі та атмосфери у ресторані.

З метою підвищення рівня обслуговування менеджер зобов'язаний вислуховувати гостей, переглядати книгу скарг та читати відгуки про свій ресторан у соціальних мережах. Проте власнику ресторану та його співробітникам важливо досягти фінансової ефективності свого бізнесу.

Розрахунок обороту місць дозволяє краще зрозуміти моделі поведінки гостей, щоб можна було б точніше планувати кількість місць у закладі, потрібно враховувати зонування та розділяти робочі процеси, щоб забезпечити виконання економічного плану. Якщо стратегія закладу ретельно спланована, набагато простіше працювати над маркетинговою стратегією, спрямованою на просування закладу для клієнта.

Розрахунок товарообігу одна із важливих моментів економічного планування. Відстеження фінансів має починатися з планування щомісячних витрат ресторану, включаючи фіксовані та операційні витрати. Кількість покупців також розраховується за графіком завантаження залу, що дозволяє набагато точніше спрогнозувати очікуваний прибуток.

Розрахунки зроблено так: ресторан розрахований на 40 місць.

Зазвичай оптимальна кількість посадкових місць для ресторану середнього сегмента — це 80% від загальної кількості місць у закладі. Так:

- кількість місць: 40;
- оптимальна кількість місць: $40 \times 0,8 = 32$.

Дізнавшись цю кількість, можна далі проводити розрахунок кількості споживачів у ресторані.

Середня кількість гостей за одним столом на день - це не головний показник, швидше за все необхідно розуміти загальну картину того, що відбувається у закладі, яка наповненість гостей. Також важливо показати вибрані дані про результат роботи закладу та переваги стилю, формату, концепції та майбутні масштаби бізнесу.

Розраховується показник наступним чином:

Загальна кількість гостей ресторану за період / Кількість столів у закладі / Кількість днів у періоді.

Так, із розрахунку завантаження закладу за циклами роботи в день, у ресторані повинно бути відвідувачів 2,62 чол., тож у місяць повинно бути 79,2 чол. Розрахуємо за рік, яка повинна бути загальна кількість гостей, щоб мати достатнє завантаження ресторану:

Загальна кількість гостей ресторану за період = $950,4/32/30=0,99$, тобто один гость повинен бути за одним столом в день.

Безумовно, середню кількість гостей за столом у будні й вихідні дні ліпше розраховувати окремо. Для ресторанного бізнесу будні дні — з понеділка по четвер, а вихідні — з п'ятниці по неділю.

Так само час роботи ділиться на денні й вечірні години. Багато які ресторани пропонують обіди або бізнес-ланчі. Здебільшого такі спеціальні пропонування розраховані на обмежений період — до 16:00-17:00. Це і є межа між «денним» та «вечірнім» часом у вашому закладі.

Для проведення аналізу необхідно зібрати контрольні дані, про які говорилося вище, та відсортувати за часом відкриття та тижнем у таблиці. Завдяки аналізу товарообігу можна дізнатись:

1. Максимальний час завантаження ресторану.
2. Завантаження об'єкта в окремі періоди.
3. Ефективне використання площі.
4. Раціональність у виборі столів на двох, чотирьох і т.д.

Після аналізу можна зрозуміти, чи потрібні спеціальні акції на певні дні або години. Допустимо, виявилось, що оборот за столом низький. Є як мінімум дві причини:

1. Мало гостей – немає реклами або вони приходять один раз і не повертаються, тобто. постійних гостей нема. Можливо, їм не подобається кухня, обслуговування чи щось ще.

2. Занадто багато гостей – неправильне розташування столів, їх розмір чи неефективне використання. Також слід перевірити швидкість сервісу.

На що впливає зміна місць у ресторані?

По-перше, самі сидіння. Навіть під час планування треба розуміти свою цільову групу, її моделі поведінки та потреби. Продумати зонування, м'які сидіння, місця біля вікна і т.д.

По-друге, ретельно розроблений продукт, який відповідає потребам та цінностям цільової групи замовників.

По-третє, маркетингова стратегія та план за участю всіх цільових аудиторій.

І, нарешті, четверте, сервіс та атмосфера, які мають відповідати очікуванням гостей.

Якщо всі ці моменти будуть опрацьовані та враховані, проєкт обов'язково буде успішним.

Отже, після проведеного дослідження були зафіксовані основні правила товарообігу у ресторані.

У ресторанній справі немає конкретних та усталених стандартів, все це пережитки радянського минулого та громадського харчування за ДСТУ. Але потрібно зазначити, що чим вищий чек, то меншою має бути оборотність місця. Тобто, якщо ресторан площею 250 м², то технічні приміщення

становитимуть близько 40% площі, залишивши під посадкові місця близько 150 м², що дуже добре.

У ресторані що досліджується формат розміщення гостей має включати один стіл на двох із м'якими зручними сидіннями та займе близько 3,5 м². Шляхом нескладних розрахунків можна припустити, що місць у закладі близько 40. Схема поведінки і позиціонування може бути зовсім різною, тим більше столи орієнтовані на різну кількість гостей.

Середній чек у ресторані такого формату без додаткових послуг – кальяну, караоке тощо, близько 500-600 гривень. Знову ж таки, слід звернути увагу на поведінку гостя та пропозицію об'єкта.

Стовідсоткова заповнюваність приміщень ресторану – не така вже й проста задача, і далеко не у всіх установах мета досяжна, особливо зараз у військових умовах. У ресторані що досліджується зал завантажений за наступною схемою:

- під час сніданку — на 20%;
- під час обіду — 55%;
- під час вечері — 60%;
- у «тихі години» — до 20%.

Існує чимало працюючих проєктів, в яких завдяки грамотному маркетингу до приміщення було залучено набагато більше гостей, ніж здатний залучити заклад. Поширеною помилкою є те, що власник забуває розрахувати продуктивність, трудовитрати та місткість складу. Тому, перш ніж створювати в ресторані великий оборот, необхідно заздалегідь врахувати це у бізнес-плані та визначити дані для подальшого покращення.

Щоб правильно спланувати продаж та товарообіг у закладі, слід:

- ретельно моделювати поведінку гостей;
- планувати продаж;
- проаналізувати достатність інвентарю, наявність напівфабрикатів;
- підготувати список обладнання та витратних матеріалів;

- уникати швидкої плинності кадрів для досягнення вищої якості обслуговування.

Отже, щоб не припускати помилок, необхідно аналізувати всі процеси і при необхідності виправляти, бо іноді допущені помилки коштують дуже дорого. Потрібно заздалегідь готувати всі розрахунки, щоб надалі можна було проаналізувати та покращити роботу закладу.

У ресторанному бізнесі існує категорія витрат, яка називається втратами, яку практично неможливо підрахувати. Втрати - це тип прихованих витрат виробника, глибоко вбудованих у загальну вартість продукту та пов'язаних із дефектами продуктивності системи.

Тому необхідно оцінити ризик ресторану, адже прогнозування ризику може продовжити термін окупності.

Завдяки SWOT-аналізу визначимо основні напрямки розвитку закладу та сформулюємо основні проблеми ресторану, що підлягають швидкому рішенню для успішного розвитку бізнесу. Дані по окремим категоріям SWOT-аналізу наведені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Результати SWOT-аналізу діяльності ресторану «Р-XXX»

Сильні сторони: – постійна клієнтська база; – високий рівень сервісу та якості страв; – висококваліфікований персонал; – створений певний образ (символіка) ресторану; – надійні постійні та перевірені постачальники; – комфортне та зручне розташування; – наявність двох залів, оформлених в різному стилі	Слабкі сторони: – персонал; – стабільність асортименту страв; – немає інформації про ресторан із потенційними клієнтами; – досить нестабільне фінансове становище; – розташування ресторану
Можливості: – розширення асортименту страв у меню; – використання реклами та інших засобів спілкування для розширення клієнтської бази	Загрози: – конкуренти з кращими умовами; – зниження попиту через зниження доходів населення; – постійний асортимент; – підвищення акцизу на спиртні напої

Складено автором

Порівнюючи сильні сторони та можливості ресторану, визначимо основні напрямки розвитку. Ресторан «Р-XXX» має безліч переваг, у тому числі високу якість обслуговування. Ще одним важливим аспектом ресторану є імідж, який він створює.

Основним напрямом розвитку має стати розширення кола клієнтів ресторану, чого можна досягти за рахунок розширення асортименту меню або його періодичного розмаїття, а також за допомогою реклами для інформування населення про існування такого ресторану в цілому.

Потім, зважаючи на можливі загрози та слабкість зовнішнього середовища, проаналізуємо інституційні проблеми, які необхідно негайно вирішити для досягнення успішного розвитку. Основна проблема – досить вузьке коло відвідувачів. Це також пов'язано з тим, що щодо більшості людей фізично неспроможна відвідати цей ресторан. Недостатня інформованість про ресторан, також впливає на відвідування потенційних клієнтів. Щоб розширити коло відвідувачів необхідно використовувати маркетингові інструменти, особливо комунікаційні. Це може бути як реклама, так і участь у масових заходах як спонсор або учасник різних конкурсів на кращий ресторан або кращий шеф-кухар.

Під час дослідження діяльності ресторану «Р-XXX», були виявлені наступні загрози: поява поблизу конкурентів; валютний ризик; раптове підвищення цін продукції; збій обладнання; надто рання доставка товару; втрачений дохід через повернення зіпсованої продукції; запізнення на роботу та хворобу співробітників тощо.

Щоб зберегти лояльність існуючих клієнтів ресторану, необхідно урізноманітнити пропозицію меню, іноді змінюючи назви деяких страв, додаючи нові страви, а також час від часу вносячи деякі зміни до інтер'єру та дрібних ремонтних робіт. Все це для того, щоб зацікавити відвідувачів та не втомлювати їх одноманітністю.

Дослідження показують, що робота керівництва закладу спрямована на визначення найважливіших видів діяльності та їх організацію та подальший аналіз витрат лише за тими напрямками, які дійсно необхідні. Керівництво ресторану приділяє увагу якості обслуговування та контролю якості, від чого безпосередньо залежить прибуток ресторану та якість обслуговування і страв.

Це невід’ємна частина процесу керування ресторанним бізнесом. Звичайно, тільки постійний контроль дозволить досягти високого результату.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА ПРОЦЕСУ ОБСЛУГОВУВАННЯ В РЕСТОРАНІ

3.1 Принципи діючої системи управління якістю рестораном «Р-XXX»

Політика якості ресторану може відрізнятися, оскільки кожен власник обирає свою стратегію розвитку та напрямки діяльності. СЯ повинна бути організована таким чином, щоб забезпечити правильне та безперервне керування всіма видами діяльності, що впливають на якість. Вона охоплює всі етапи життєвого циклу послуг та процесів: від визначення потреб ринку до задоволення вимог клієнтів. СЯ повинна базуватися на гармонізованому стандарті ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT) «Системи управління якістю. Вимоги» [12].

Політику обслуговування гостей ресторану можна сформулювати у шести основних принципах, які мають забезпечити фірмовий сервіс, що відповідає місії ресторану, та викликати довіру гостей до створеного бренду.

У кожній ситуації спілкування з гостем персонал ресторану зобов'язаний дотримуватись цих шести правил обслуговування гостей:

1. Швидкість та якість – важливий принцип, адже специфіка ресторану – вчасно обслужити гостя. Тільки швидке обслуговування повністю задовольнить потреби гостей ресторану. Кожен наш співробітник незалежно від посади знає, як забезпечити дотримання стандартів та забезпечити високу якість страв та напоїв.

2. Доброта – керуючись принципом доброти хочеться наголосити на тому, що стосунки повинні бути з гостями, як із добрими друзями чи знайомими. Зустрічаючись та спілкуючись з новими гостями, отримуючи від них зворотний зв'язок у вигляді похвал, критики та рекомендацій, буде більше можливостей реалізувати принцип персонального підходу та сформувати лояльних гостей. Створення затишної атмосфери неможливе без спілкування з гостями.

3. Чесність – це основа довгострокової співпраці. Принцип чесності є найважливішим принципом. У своїй роботі, від покупки продуктів та їх приготування на кухні до моменту оплати гостем, суворо дотримуватися стандартів та виконання обіцянки. Тому завжди свіжі та якісні продукти. Тут головне догодити кожному гостю, і ніколи не обіцяти, чого не зможемо виконати, поводитися чесно і відкрито.

4. Професіоналізм – цей принцип затверджено на стандартах роботи, навчання співробітників та налаштування персоналу на зацікавлені у підвищенні рівня послуг. Важливо дати компетентну відповідь на запитання гостя.

5. Робота в команді – цей принцип передбачає лише згуртовану команду, яка здатна створити атмосферу, в яку захочеться гостям повернутися. Кожен співробітник може розраховувати на допомогу колеги та готовий надати її сам. Кожен член команди бере участь у обслуговуванні гостей ресторану. Кожен гість важливий і важливий для команди.

6. Гнучкість - це індивідуальність, і тому коли гості приходять із різним настроєм, різними бажаннями та потребами, треба зрозуміти очікування кожного гостя і надати йому той сервіс, на який він чекає.

Отже, обслуговування клієнтів у ресторані складається з безлічі точок враження, починаючи з першої парафії, через бар, закінчуючи спілкуванням зі співробітниками на виході та за його межами. Загалом один негативний пункт враження у процесі обслуговування може зіпсувати загальне враження від відвідування ресторану. Тому зусилля управління діяльністю ресторану повинні бути спрямовані на доброту і надання якісного сервісу протягом усього циклу обслуговування. Необхідно знайти індивідуальний підхід до кожного гостя та адаптуватися до його потреб.

Управління якістю послуги відбувається на етапі її створення, надання чи споживання з метою формування, забезпечення та підтримки певного рівня якості. Важливо, щоб відносини ресторанного бізнесу в системі управління працювали послідовно, тому ресторан повинен мати керівництво та виконувати самостійні функції (виробничі, операційні, маркетингові,

фінансові). Рівні ресторанного бізнесу у СУЯ можна представити у вигляді логічної послідовності (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Основні рівні якості ресторанного бізнесу [31]

У процесі реалізації завдань визначається структура СУЯ, склад завдань та процесів, необхідних для досягнення поставлених цілей якості обслуговування. Потім виявляються взаємозв'язки елементів системи та складається перелік необхідних критеріїв, яким вони повинні відповідати.

Матеріально-виробнича база та люди разом із ставленням до праці визначають основні умови виробничої діяльності ресторану, тому разом їх можна розглядати, як основу якості. Виділимо основні елементи підсистеми керування якістю ресторану (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Основні складові підсистеми управління якістю рестораном (складено за джерелами [20; 31])

СЯ одночасно взаємодіє з іншими видами діяльності, що впливають на якість обслуговування. Його вплив охоплює всі етапи надання послуг: від початкового визначення до остаточного задоволення вимог та потреб користувача. Цей процес складається з набору взаємозалежних ресурсів та дій, які перетворюють вхідні дані у вихідні дані.

Схему адаптивності бізнес-процесів у гнучкості системи УЯ рестораном можна представити на рис. 3.3.

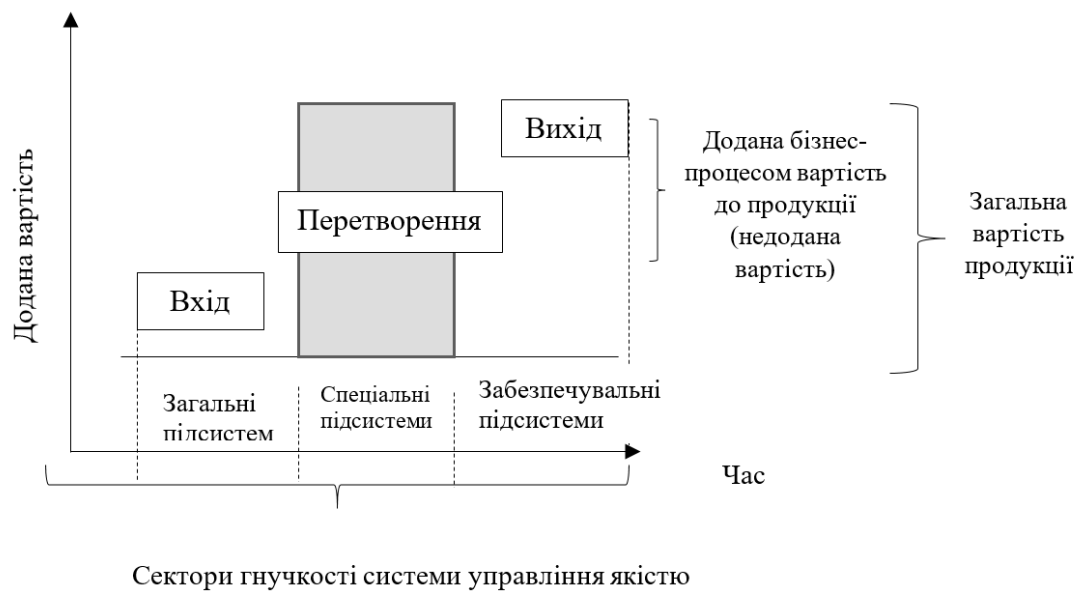


Рисунок 3.3 – Схема адаптивності бізнес-процесів у гнучкості СУЯ рестораном (складено за джерелами [20; 31])

Для покращення ресторанного бізнесу доцільно було б працювати, застосовуючи системний підхід, який має циклічний вид (рис. 3.4)

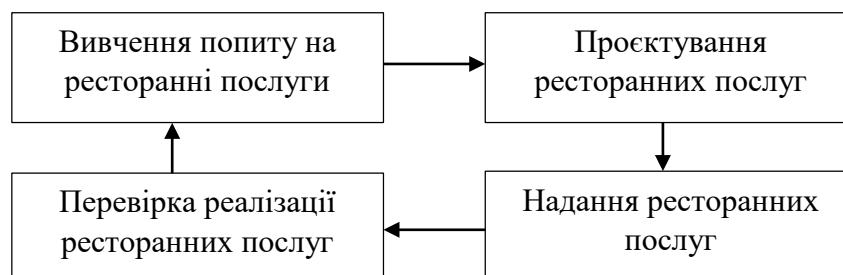


Рисунок 3.4 – Циклічність процесів управління якістю ресторанних послуг (складено автором)

Весь цикл присвячений постійному вдосконаленню процесів надання ресторанних послуг, закріпленню досягнутих результатів на кожному новому етапі за допомогою стандартизації функцій, процедур, методів.

Насамперед керівництво ресторану має підготувати стратегію розвитку ресторану, яка включає:

- 1) маркетингову стратегію;
- 2) аналіз конкуренції;
- 3) визначення цільової групи;
- 4) план навчання персоналу;
- 5) прогнозування бюджету та прибутковості;
- 6) оцінка ресторанного ризику.

Управляти якістю надання послуги у ресторані – це задача менеджера на постійній основі, тобто, виявити причини невідповідностей, де б вони не знаходилися, а потім усунути їх та забезпечити надання якісних послуг.

Однією з ланок циклу УЯ є реалізація функцій:

1. Функція планування, яка по суті означає проєктування і включає застосування стратегії та тактики управління бізнесом, аналіз та облік результатів дослідження ринку, ринкової інформації, показників ефективності витрат та інвестицій, технічного рівня установи, операційної ефективності. Контроль, розрахунок продажів, кошторис, ціни і т.д. та забезпечує визначення якості обслуговування.

2. Функція виконання полягає у забезпеченні якості готової продукції (послуги), що проєктується, і включає: проєктування технологічних процесів, визначення застосування приладів, машин, інструментів праці, а також методів роботи та методів контролю, у тому числі засобів вимірювань. та методи управління різними операціями та процесами. Крім того, до функцій керівництва входить навчання та виховання співробітників. Усе це спрямовано на підтримку ступеня відповідності продукції вимогам і дотримання встановлених термінів, і навіть, наскільки можна, поліпшення цих показників.

3. Функція контролю на етапі приготування страв, і навіть включає у собі знання реальні переваги продукції після її виходу до споживача. Інакше кажучи, корисність продукції підтверджується маркетингологом. І таке твердження в жодному разі не є перебільшенням: враховуючи можливість чи неможливість надання послуги згідно з планом продажів, потрібно підготувати звіт, який оцінює її корисність.

4. Функція впливу контролю полягає у дотриманні запланованих способів надання послуги та способів її реалізації, здійсненні різних дій за невідповідності наданої послуги вимогам якості. Крім того, така функція включає збір інформації про якість продукції та послуг, представлених у ресторані, виявлення можливостей підвищення якості, дослідження думки споживачів щодо якості послуг з метою внесення необхідних змін до виробничого процесу. Тому будь-яка інформація про якість сервісу буде важливою для подальшого проектування роботи ресторану. Управління бізнесом та організація продажу послуг несе відповідальність не лише за її реалізацію. Однією з найважливіших функцій є ретельний збір ринкової інформації та облік даних під час проектування нових послуг або страв.

Враховуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що менеджмент якості в ресторанному бізнесі – це вид управлінської діяльності, що забезпечує створення, виробництво та реалізацію послуги з відносно високим рівнем зручності використання та задоволення потреб споживачів. Звичайно, щоб бути конкурентоспроможними, необхідно забезпечувати та підтримувати необхідний рівень якості послуг.

Тому керуючий рестораном повинен направити всі свої зусилля на управління фінансовими бізнес-процесами; оплату та матеріальне стимулювання праці; розробці економічної стратегії закладу; впровадження передових економічних ідей у виробництво.

Менеджер (адміністратор) ресторану, який відповідає за організацію виробничого процесу, якість обслуговування клієнтів та постачання матеріально-технічних цінностей, повинен також вирішувати питання

маркетингу та стратегії розвитку ресторану, досліджувати попит на ринку. Тому керівництво ресторану «Р-XXX» має розвивати системний підхід та дотримуватися функціональної та операційної моделі механізму УЯ ресторанної діяльності (рис. 3.5).

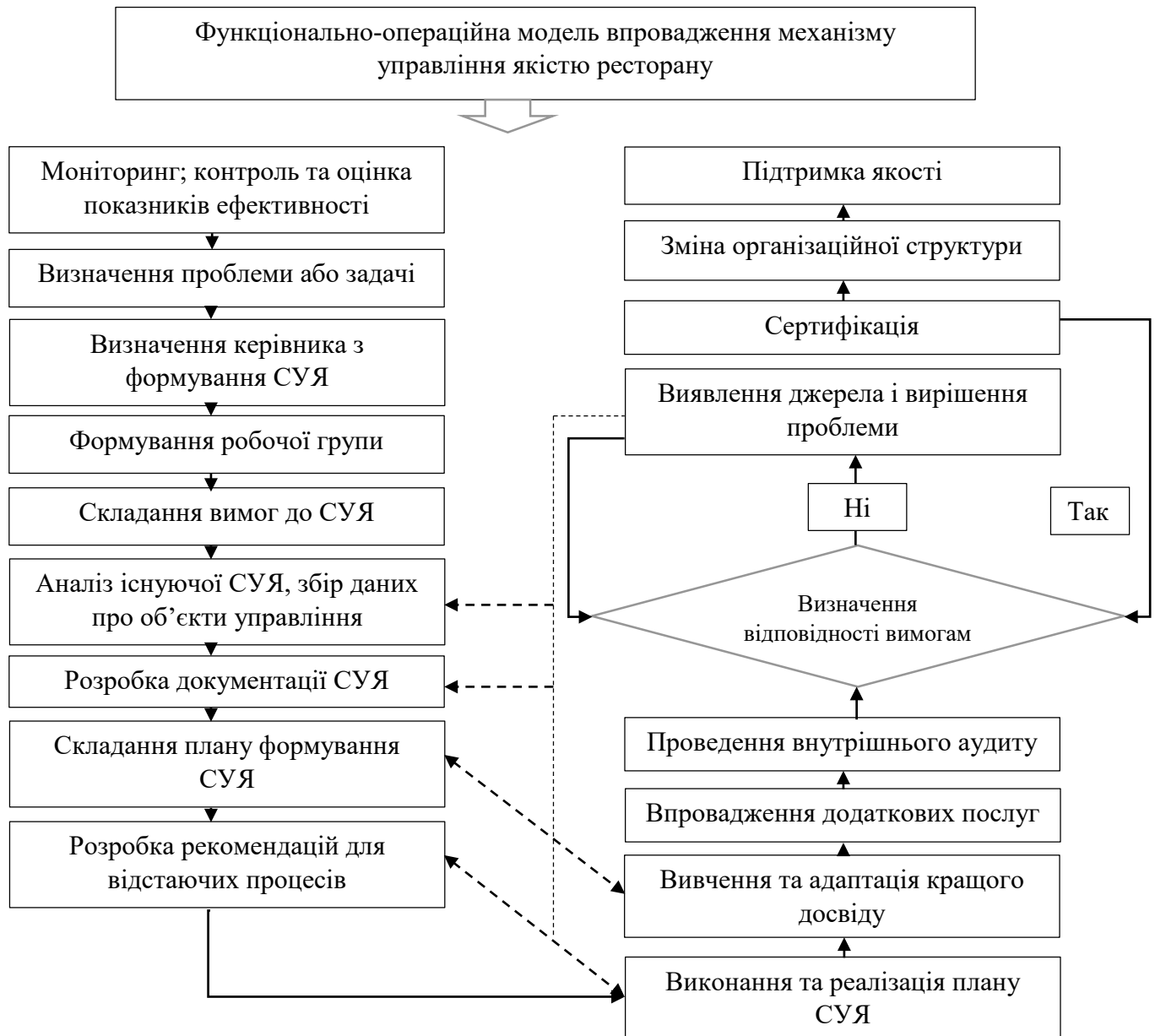


Рисунок 3.5 – Модель управління якістю рестораном «Р-XXX» (складено автором)

Відповідно до функціонально-операційної моделі УЯ ресторан повинен реалізувати такі підходи:

1. Якість є невід'ємною частиною загальної системи, а не незалежною функцією управління.
2. Якість орієнтована на одержувача послуги.
3. Необхідно вирішити питання відповідальності за якість обслуговування.
4. Постійне покращення асортименту та сервісу.
5. Якість завдяки зусиллям усіх працівників закладу.
6. Ефективність процесного методу, що призводить до результатів.
7. Політика якості має бути частиною загальної політики якості.

Завдяки вдосконаленій СМЯ можливе створення вартісної моделі процесу компанії, пов'язаної з якістю ресторанного бізнесу.

Будь-яка бізнес-діяльність визначається процесами, тому необхідно створити модель вартості, яка враховуватиме всі процеси, з яких вона складається. Ця ідея відповідає філософії TQM, яка закликає керувати процесами, а не лише результатами.

Модель вартості процесу викладена в Британському стандарті BS 6143. Частина 1:1991 «Керівництво по економіці якості — вартісна модель процесу» [35].

Даний принцип здається простим, але насправді фундаментальний, повинен бути як слід засвоєний, оскільки без цього не можна зрозуміти сенс моделі вартості процесу.

Елементи вартості процесу:

- люди (персонал);
- засоби (капітал);
- устаткування і енергія;
- матеріали;
- навколишнє середовище.

Для більш детального обґрунтування моделі проведемо класифікацію витрат ресторану, які пов'язані з якістю та розділимо на дві групи:

1. Конформні (необхідні) витрати – витрати на реалізацію процесу із 100% ефективністю. Це не означає, що процес може бути ефективним або навіть необхідним, але це означає, що якщо процес виконується в рекомендований спосіб, його не можна виконати з меншими витратами. Це означає, що вартість адаптації – це мінімальні витрати на проведення процесу згідно з існуючими технічними умовами, що входять до складу діяльності ресторану.

2. Некомфорні витрати (додаткові, непотрібні) – витрати, які у результаті неефективної реалізації процесу. Це можуть бути надлишки ресурсів або невиправдані витрати праці, матеріалів, обладнання, енергії тощо, які виникли в результаті невірних вихідних даних, допущених помилок, ігнорування результатів та інших втрат. Так, це додаткові, непотрібні витрати збільшення вартості процесу у разі його невдачі.

Модель витрат процесу для ресторану «Р-XXX» була створена на рис. 3.6.

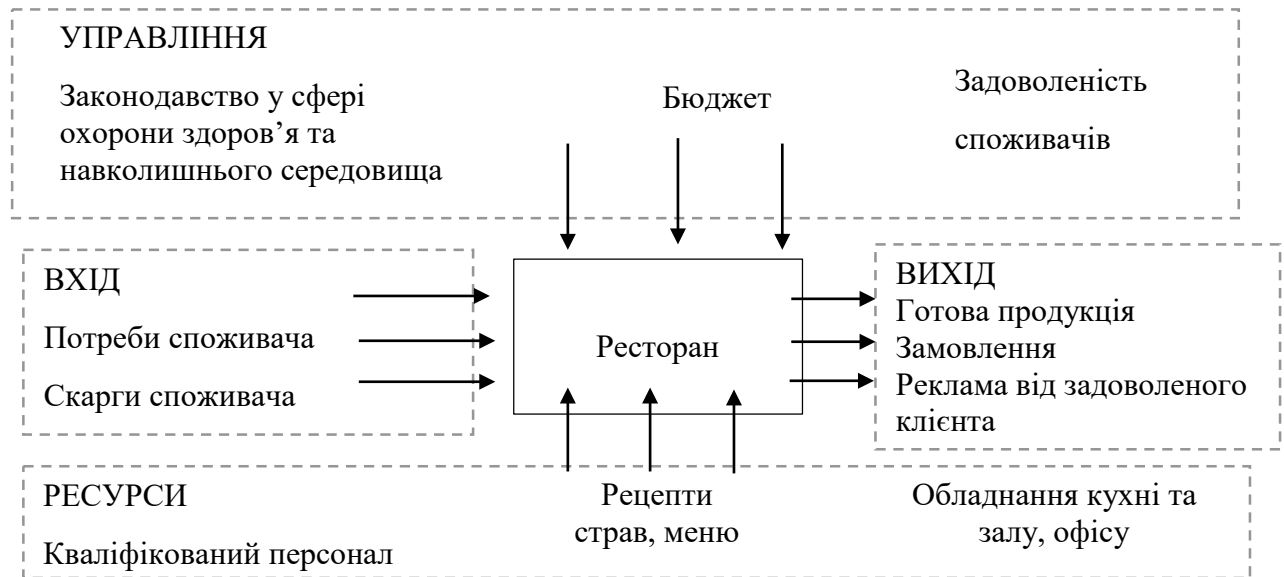


Рисунок 3.6 – Модель вартості процесу для ресторану «Р-XXX» (складено автором)

У такій моделі дуже важливо визначити власника процесу, оскільки він відповідає за його ефективність, контролює процес і може вносити до нього зміни, що призводять до необхідних та зайвих витрат.

Керівництву потрібно постійно працювати з книгою відгуків та пропозицій. Вона є як інструмент для збору думок гостей про роботу ресторану. Записи щодня проглядаються менеджером ресторану, а оцінки виконаних дій становлять основу підготовки засобів для підвищення мотивації персоналу чи ефективності роботи. При необхідності менеджер зв'язується з гостем для уточнення подробиць незадоволення послугою та інформує гостя про вжиті дії.

У табл. 3.1 зведемо витрати, розділяючи їх на конформні і неконформні витрати, враховуючи виконання основних заходів працівників ресторану.

Таблиця 3.1 – Класифікація витрат на виконання основних заходів працівниками ресторану «Р-XX»

Заходи	Конформні (необхідні) витрати	Неконформні (зайві) витрати
Планування і замовлення продуктів	Витрати на робочу силу при плануванні замовлення і витрати на продукти	Вартість залишків продуктів із-за поганого планування
Приготування і подача їжі	Матеріали, робоча сила і енергія	Відходи, пов'язані з неправильним приготуванням їжі і подачею
Реклама	Підвищення і підтримка попиту	Падіння попиту і частки ринку
Робота з скаргами	Розробка процедури роботи з скаргами	Витрати на розслідування і усунення причин
Прибирання залу і кухні	Витрати на матеріали і робочу силу	Витрати на повторне прибирання, втрата клієнтів при поганому прибиранні
Нагляд, підготовка, набір кадрів	Витрати на планову підготовку і набір кадрів	Витрати, пов'язані з поганою підготовкою і плинністю кадрів
Задоволення вимог законодавства з охорони здоров'я і навколишнього середовища	Необхідні витрати на устаткування, управління процесом, підготовку кадрів	Вартість штрафних санкцій, втрата довіри клієнтів

Складено автором

Після класифікації витрат наступним кроком є визначення розподілу з урахуванням фінансової звітності. Якщо вони недоступні, необхідно

визначити кошторисні витрати, щоб підготувати звіт про витрати на процес, типовий звіт наведено у таблиці. 3.2.

Таблиця 3.2 – Типовий звіт про вартість процесу у ресторані «Р-XXX»*
(складено автором)

Процес пов'язаний з досягненням відповідності якості (конформні витрати)			Джерело витрат	Процес пов'язаний з відсутністю відповідності якості (неконформні витрати)			Джерело витрат
Заходи	Вид витрат	Ціна, грн.		Причини	Вид витрат	Ціна, грн.	
Планування і замовлення продуктів	Ф	15780	тариф х на години або на основі чеку замовлення	Відходи із-за поганого планування	Ф	150	Протоколи
Приготування і подача їжі	Ф	22650	тариф х на години	Відходи із-за поганого приготування	Ф	300	Відмови х ціну
Реклама для підтримки попиту	Ф	0	гонорар консультантові	Спад попиту	Р	2520	Зниження продажів
Робота зі скаргами	Ф	0	тариф х на години або на основі рахунку	Розслідування скарги, заміна блюда, усунення причин	Ф	500	Тариф х години, складання протоколу
Прибирання залу і кухні	Ф	600	Тариф х години	Додаткове прибирання	Ф	0	Тариф х години
Витрати на набір кадрів	Р	3000	Норма витрат на рекламу	Плинність кадрів	Ф	2550	Витрати за підготовку кадрів
Підготовка кадрів відповідно до нових вимоги законів	Ф	3000	Витрати за спеціальну підготовку	Штрафні санкції	Ф	3000	Квитанція про сплату штрафу, пеня
Загальні витрати пов'язані з досягненням відповідності		45030		Загальні витрати, пов'язані з відсутністю відповідності		9020	Службова записка

* Умовні цифри

Процес постачання замовлення
Дата: 8 вересня 2023 р.

Власник: Іванов С.І.

Позначення:

Ф - фактичні витрати;

Р - розрахункові (штучні) витрати

Основне завдання подання таких даних — забезпечити можливість їх контролю та постійного покращення після виявлення та визначення витрат процесу. Обидві категорії витрат допускають покращення. Цю модель

необхідно буде представити кожному співробітнику ресторану, щоб кожен розумів, які витрати може зазнати ресторан.

На підставі звіту про витрати складається програма дій щодо підвищення ефективності роботи. Порівнюючи дві категорії витрат, стає зрозуміло, який їх слід віддати пріоритет.

У міру того, як внесені будуть поліпшення з метою економії грошей, так змінюватимуться співвідношення комфортних і некомфортних витрат.

Модель вартості процесу, впроваджена в практику закладу, використовується для підготовки регулярних звітів про діяльність. Також можна порівняти з попередніми періодами та оцінити тенденції витрат.

Власник процесу повинен періодично вдосконалювати процес, наймаючи окремих працівників або створюючи виділені команди (команди) та контролювати результати роботи ресторану щодо зміни кінцевих витрат.

Модель вартості процесу має такі переваги:

- а) застосовується до всіх процесів, не лише до надання послуг, а й до виробничих процесів;
- б) забезпечує можливість постійного вдосконалення роботи ресторану;
- в) спрямовує та концентрує увагу на необхідності постійного зниження витрат у всіх процесах.

Недоліками цієї моделі є:

- трудомісткий, хоч і створює контрольований процес;
- точних розрахунків немає, тільки штучні розрахунки вартості, хоча результат можна показати насправді.

Для кращого розуміння вимог керівництву ресторану необхідно переглянути правила обслуговування гостей, які регламентують дії співробітників ресторану стосовно гостей. Принципи обслуговування гостей повинен ґрунтуватися на шести основних принципах обслуговування. Незалежно від розподілу обов'язків між співробітниками ресторану, обслуговування у кожній точці контакту має здійснюватися відповідно до встановленого регламенту, який повинен бути прописаний у положенні

закладу. Розробка та впровадження правил обслуговування гостей сприяє формуванню позитивного іміджу ресторану та гарантує довіру гостей.

Впроваджуючи єдиний стиль обслуговування у ресторані, гості знають, на який рівень обслуговування вони можуть розраховувати. Для цього необхідно дотримуватись правил, застосовних до працівників ресторану, які працюють з гостями та забезпечити найвищий рівень обслуговування у ресторані.

3.2 Організація контролю якості продукції та послуг у ресторані

Контроль якості продукції ресторану – головний критерій конкурентоспроможності закладу.

Якість страв залежить від продуктів, умов їх зберігання та того, наскільки правильно складено технологічні карти цих страв, в яких зазначено відповідну технологію їх приготування.

В Україні з 2018 року замість фітосанітарної служби та СЕС питання контролю якості продукції вирішує ХАССП (система аналізу та контролю небезпечних факторів у критичних точках) [7; 29]. Наразі ця агенція проводить аудит великих ресторанів, у 2019 році аудиторами виступали малі та середні компанії. Інспектори з якості попередили про недотримання стандартів якості. Якщо ресторан вчасно не уникне зауважень по всі коментарям, йому може загрожувати фінансовий штраф, який може сягати понад 100 000 гривень.

Система визначає відповідальність:

- виробника за невідповідність сертифікованої продукції та послуг вимогам нормативних документів та порушення правил системи;
- продавець або постачальник – несе відповідальність у зв'язку з відсутністю сертифікатів чи знаків відповідності на продукцію, що реалізується;

- дослідницька (випробувальна) лабораторія (центр) – за достовірність та об'єктивність результатів досліджень сертифікованої продукції чи послуг.

Система контролю (СК) якості в ресторані також включає перевірку санітарних норм. Однією з перших проблем, з якою стикається власник закладу, є отримання дозволів системи ХАССП. Для отримання всіх документів установа повинна дотримуватись усіх санітарних вимог: щодо території, вентиляції, опалення, водопроводу, освітлення, обмеження виробничого шуму, утримання приміщень, обладнання, переробки сировини, роздачі продуктів харчування тощо. Представники державних органів перевіряють виконання всіх цих вимог [29].

У ході дослідження з'ясувалося, що ресторан має сертифікат відповідності, тому менеджеру доводиться постійно стежити за якістю своєї продукції.

В ресторані рекомендується організовувати контроль якості продукції на всіх етапах виробництва, для чого необхідно створити служби контролю якості при прийманні імпортової продукції та обробці, оскільки на менеджера покладається дуже багато обов'язків, що призводять до помилок в управлінні процесами. Чисельність та склад членів вхідної служби контролю за якістю можуть бути наступним: технолог, менеджер з якості.

Перевірка ввезеної сировини (продукції) повинна здійснюватися шляхом огляду та перевірки її якості, у відповідності даним, зазначеним у документах, що додаються, за дотриманням показників, встановленими в нормативній документації. У разі виникнення сумнівів у якості або якості сировини технолог може визначити склад харчової продукції, взявши проби на дослідження. Тож можна запросити представника постачальника, у присутності якого відбувається контроль якості продукції. За результатами лабораторних досліджень претензії можуть бути заявлені постачальнику в установленому порядку, а випадки постачання неякісної сировини (продукції) фіксуються у журналі постачання неякісного товару та нестандартної продукції, що зберігається у відповідальній особи, яка отримала товар. Після

встановлення факту партія товару повертається постачальнику. Категорично забороняється використання продукції невідомого походження без документів. Таким чином, ви зможете захистити заклад від зайвих витрат та скарг клієнтів.

Методи контролю якості під час перевірки страв та обслуговування [20]:

1. Відкрита перевірка є стандартним способом перевірки. Більшість часу про це піклується вся адміністрація ресторану. Завідувач виробництва контролює дотримання рецептур страв, санітарних норм та технологій приготування. Він також щодня перевіряє якість страв. Завідувач залу (адміністратор) перевіряє роботу офіціантів, хостес, гардеробників, прибиральниць тощо. Шеф-кухар стежить за правильністю страв.

Контроль якості процесу – це перевірка відповідності характеристик процесу чи методу встановленим вимогам. Процес аудиту може охоплювати всі етапи операцій, такі як: укладання контракту, вибір та проектування постачальника, процеси виробництва, продажу тощо. Методи контролю пов'язані з маркуванням, ідентифікацією тощо.

За якість сировини (продукції) відповідатиме служба контролю за якістю. Для продуктивної роботи ресторану необхідно купити необхідну кількість сировини, але не перевищувати ліміт. Кожен продукт має певний термін придатності і має бути правильно розміщений у холодильному устаткуванні. Існують правила сусідства продуктів, які не можна порушувати. Своєчасне повернення неякісної продукції та її неправильне оформлення, несвоєчасна доставка матеріалів для пред'явлення претензій постачальникам, недотримання правил сусідства товарів, порушення санітарних норм та умов реалізації продукції.

Найчастіше процеси постійно контролюються на найвідповідальніших ділянках.

Контроль процесу здійснюється після отримання інформації про типові невідповідності продукції (рис. 3.7). Така інформація свідчить про неузгодженість виробничих процесів. Інформацію можна одержати шляхом

огляду товару чи аналізу скарг споживачів. Після отримання та аналізу інформації про невідповідність продукція перевіряється на кухні, де можлива невідповідність. Інспекція з оцінки якості продукції виявляє елементи у виробничому процесі, які призвели до невідповідності.

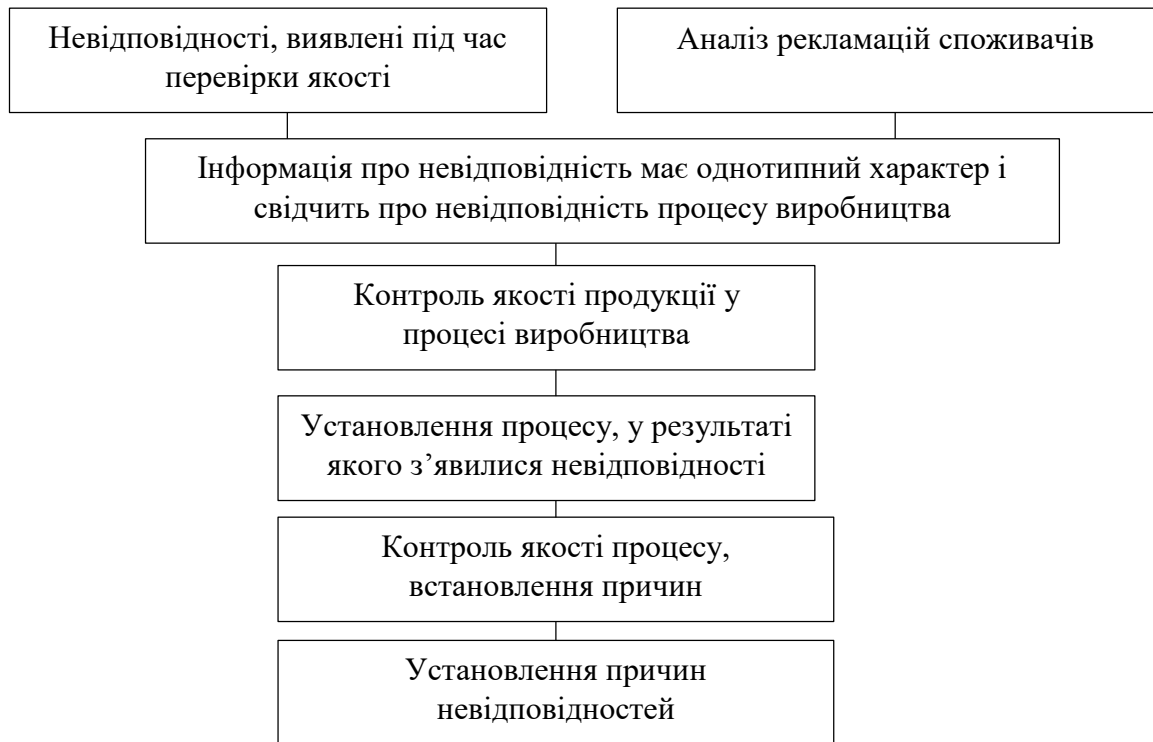


Рисунок 3.7 – Проведення контролю процесу після отримання інформації про невідповідність (складено автором за джерелами [1; 2; 3; 6;11])

При переміщенні продукції зі складу ресторану керівник має прийняти якісну продукцію відповідно до вимог нормативної документації.

Виробничий контроль складається з:

- лабораторні та технологічні дослідження;
- перевірка документів, пов'язаних з якістю, транспортуванням та зберіганням харчової сировини;
- контроль технології виробництва.

Виробничий контроль здійснюється з метою забезпечення правильного виконання технологічних операцій, їх послідовності, режимів термічної обробки, рецептури, приготування та подачі страв та продуктів. Здійснення

оперативного контролю дозволяє своєчасно усувати порушення, виявлені на окремих етапах кулінарного виробництва та приготування їжі.

Контроль ефективності на окремих стадіях технологічного процесу здійснюється шляхом органолептичної (іноді фізико-хімічної) оцінки, відповідності набору сировини технологічним картам, техніко-технологічним картам, технологічному режиму та показникам продукції за масою. До фізико-хімічних показників, контрольованих під час експлуатаційного огляду, відносяться, наприклад, кількість сухих речовин і жиру в бульйонах або соусах, з яких надалі готують супи та пироги.

Приймальний контроль якості продукції організовано за власними правилами. Ресторан також реалізує страви та кулінарні вироби масового попиту, якість готової продукції постійно оцінюється комісією контролю якості.

2. Таємний гість – гість ресторану, який оцінює рівень обслуговування та якість приготовлених страв за спеціальними критеріями. Вибирати «агентів» може як компанія-підрядник, так і сам ресторан. Опитування повинні охоплювати такі моменти: інтер'єр, сервіс, кухня, туалет, прощання та загальне враження.

3. Контроль, який здійснюється державними установами, починається з дотримання номенклатури документів, правил зберігання та приготування продукції, дотримання технологічних інструкцій, контролю СМЯ (стандартизації та сертифікації), дотримання санітарно-гігієнічних норм, техніки безпеки та правила охорони праці.

Вибірковий контроль якості за фізико-хімічними та мікробіологічними показниками здійснюється у порядку, встановленому органами державного нагляду.

Контроль якості в ресторані включає також державну перевірку дотримання санітарних вимог до приміщення, посуду, персоналу, інвентарю тощо. Перед прийомом на роботу всі працівники повинні пройти перевірку здоров'я та отримати санітарний сертифікат: адміністратори, кухарі,

кондитери, офіціанти, технологи, працівники кухні та складу, мийники посуду та прибиральниці.

Виходячи з цього, керівник ресторану має відповідати вимогам, які регламентовані стандартами ДСТУ [10; 15]:

- ресторани можуть встановлювати власний режим роботи;
- якщо приміщення на якийсь час припиняє експлуатацію (санітарні дні, ремонт тощо), адміністрація зобов'язана повідомити адміністрацію про дату закриття ресторану;
- необхідно мати книгу скарг та пропозицій.

Усі стандарти розроблено з урахуванням прав користувачів. Згідно із законом, кожен відвідувач має право на отримання всієї інформації про послуги.

У ресторанах це робиться за допомогою меню, в якому вказано послугу, ціну, марку страви та вагу готової страви. Ці параметри можуть також відображатися в електронному меню ресторану. Це включає контроль якості. Тому потрібно використовувати бухгалтерську програму Poster.

Заклад має забезпечити стабільну якість продукції. Для цього можна створити систему мотивації співробітників ресторану, відстежувати та підвищувати рівень працівників кухні – кухарів та кондитерів.

Керівництво завжди повинно бути в курсі якості та наявності продуктів, що швидко псуються, на складі. Для цього необхідно періодично проводити часткову інвентаризацію майстерні чи холодильника. Провести часткову інвентаризацію можна на комп'ютері або планшеті, це зручно переносити всі дані до програми Poster.

Вологе прибирання приміщень із застосуванням миючих та дезінфікуючих засобів повинно проводитися не рідше одного разу на 3 години та обов'язково наприкінці зміни. З використанням дезінфікуючих засобів для дезінфекції поверхонь та місць контакту з руками (дверні ручки, змішувачі, сенсорні екрани прикладних терміналів у ресторанах та кафе тощо).

Для дезінфекції можуть використовуватися дезінфікуючі засоби та антисептики, зареєстровані відповідно до чинних норм та схвалені Державною санітарною експертизою. Дотримуйтеся інструкцій, щоб досягти ефективної концентрації та сили.

Перелік санітарно-епідеміологічних заходів, яких повинні дотримуватися співробітники ресторану:

1. Передбачити заходи щодо забезпечення дотримання санітарних норм.
2. Використовуйте лише надійних постачальників, які дотримуються високих стандартів гігієни та вимог до персоналу.
3. Забезпечте регулярне та ретельне провітрювання приміщень – не менше кількох разів на день.
4. Максимально зведіть до мінімуму миття рук та по можливості використовуйте посудомийні машини при високих температурах.
5. Забезпечити відвідувачів антисептиками на спиртовій основі (своя доставка та кур'єри).
6. Проведення щоденних термометричних вимірів усім працівникам із записом результатів.
7. Роз'яснювальна робота з персоналом щодо: заходів та процедур індивідуальної профілактики, з появою у працівників симптомів захворювань, а також недопущення до роботи працівників з ознаками респіраторних захворювань.
8. Уникайте контакту з людьми, у яких спостерігаються симптоми респіраторних захворювань: кашель, задишка, біль у тілі.
9. Не чіпайте обличчя руками.
10. Передбачити окреме місце для засобів індивідуального захисту, що використовуються персоналом, та скласти їх у герметичні поліетиленові пакети.

Порушення правил і норм, встановлених для профілактики та боротьби з епідеміологічними та іншими інфекційними захворюваннями, а також масовими неінфекційними захворюваннями (отруєннями), якщо такі дії

спричинили або могли навмисне викликати поширення цих захворювань, тягне за собою відповідальність, відповідно до статті 325 Кримінального кодексу України.

З метою зниження ризику безпеки харчових продуктів та обслуговування гостей ресторану необхідно здійснювати контроль якості, а також готувати та документувати технічну документацію найважливіших (критичних) процесів, що відбуваються у ресторані.

Система НАССР – це інструмент, який захищає репутацію ресторану [7]. Впровадження цієї системи управління потребує матеріальних витрат із боку власників ресторанів. Але у довгостроковій перспективі від цього виграють усі: від установ до клієнтів. Перші стають більш конкурентоспроможними, виробляють продукцію та страви найвищої якості, завойовують довіру покупців. А гості знаходять впевненість у якості та безпеці продуктів, які купують у ресторанах.

Ключові моменти, які слід враховувати під час підготовки до оцінки діяльності ресторану та впровадження системи НАССР [7]:

- загальні правила використання кухонного та барного обладнання;
- інструкції працівникам щодо дотримання гігієнічних норм;
- СЯ чистоти приміщень та правила її підтримки;
- інструкції щодо приготування;
- порядок прийому продукції від постачальників;
- правила перевезення сировини;
- рекомендації щодо режиму та температури зберігання продукції;
- інструкції щодо часу приготування та подачі.

Перевіряти роботу ресторанів відповідно до законодавства про харчові продукти має право Держпродспоживслужба. Процедури такого контролю визначає Закон № 2042, який набув чинності із 4 квітня 2018 року. На офіційному сайті Держпродспоживслужби в розділі «Безпечність харчових продуктів і ветеринарна медицина» можна знайти досить докладну інструкцію щодо заповнення плану НАССР [7]. За її допомогою можна легко заповнити

потрібні документи. Що стосується перевірок, то там же, на сайті територіальних органів Держпродспоживслужби, можна подивитися план перевірок навіть на поточний рік.

За статтею 65 закону України передбачено штрафи для:

- Юридичних осіб у розмірі тридцяти мінімальних заробітних плат або 210000 грн. (мінімальна зарплати 2023 р – 6700 грн.).
- Фізичних осіб (ФОП) у розмірі п'ятнадцяти мінімальних заробітних плат або 100500грн. (мінімальна зарплати 2023 р – 6700 грн.).

За законом (ч. 7 ст. 21) повинна бути реєстрація потужностей, а не самої системи ХАССП. Тому сертифікат поки що може бути і необов'язковий. Але з моменту реєстрації потужностей мається на увазі, що після 20 вересня 2018 року уже має бути впроваджено систему ХАССП. А це означає, що заклад уже можуть унести до плану перевірок та, якщо буде достатньо підстав, можуть перевірити його.

Тому для впровадження системи варто залучати тільки акредитовані компанії, які можуть видати підтверджувальний сертифікат за стандартом ISO 22000:2007. Це істотно допоможе в разі будь-яких перевірок Держпродспоживслужби.

Упровадження програми ХАССП це ще один крок до інтеграції міжнародних стандартів у сфері безпечності харчових продуктів. Оскільки в Україні вже немає органів санстанції, тепер кожен власник самостійно створює й підтримує систему НАССР для ресторану та несе відповідальність у разі будь-якої ситуації.

3.3 Основні рекомендації, спрямовані на формування та вдосконалення системи управління якістю персоналом ресторану

Успіх закладу багато в чому залежить від працівників, що в ньому працюють. Підбір співробітників у ресторан – процес непростий, доведеться провести співбесіду, переглянути безліч резюме та з першого погляду

зрозуміти, чи підходить людина для роботи у ресторані. При виборі працівників слід звертати увагу не лише на професійний досвід та кваліфікацію, а й на особисті якості: відповідальність, уміння працювати в команді, комунікабельність.

Основний набір інструментів, що використовуються для формування та вдосконалення СМЯ в ресторані, представлений на рис. 3.8.



Рисунок 3.8 – Інструментарій спрямований на формування та вдосконалення СУЯ [30; 31]

Підбір персоналу – непросте завдання, особливо з огляду на важливість пошуку співробітників, готових працювати протягом більш тривалих періодів часу. А правильно підібрані співробітники, своєю чергою, вплинуть на

ефективність установи. Плинність кадрів – це погано, тому що на навчання кожного співробітника йде багато часу та зусиль. Дослідження показують, що з правильному кадровому забезпеченні об'єкт функціонуватиме як єдиний механізм, не вимагаючи постійної присутності власника.

Є кілька сайтів, де можна знайти резюме людей, які шукають роботу у сфері громадського харчування:

1. Портали Робота.ua та Work.ua в Україні. Ці платформи мають фільтр по місту та категорії. Це найпопулярніші сайти, на яких кандидати розміщують свої резюме, але слід уважно прочитати цю інформацію, перш ніж запрошувати конкретну людину на співбесіду.

2. Сторінки у соціальних мережах: Інстаграм, Фейсбук, тематичні сторінки для пабліків про харчування. Це хороший фронт для пошуку майбутніх співробітників, де люди діляться своїм досвідом та шукають роботу.

3. Ви можете розмістити оголошення про пошук персоналу у соціальних мережах на сторінках вашого особистого закладу, зробити таргетовану рекламу та вибрати аудиторії, яким може бути цікава робота у цій сфері.

4. LinkedIn - соціальна мережа, яка використовується для пошуку ділових контактів. Ефективний для пошуку менеджерів, супервайзерів та кухарів.

5. Сарафанне радіо та особисті контакти. Якщо є відомі кухарі чи власники інших закладів, вони обов'язково запропонують добрих кандидатів на роботу.

6. Агентства з працевлаштування допоможуть швидко та професійно знайти кандидатів на роботу. Ви можете використовувати цей варіант, коли час обмежений, але це також дорого.

Тож краще зайнятися цими питаннями самотійно. Треба також притримуватись декількох рекомендацій щодо управління персоналом ресторану:

1. Насамперед начальник (менеджер) має оцінити кваліфікацію персоналу, адже прочитати резюме недостатньо. Хороше рішення – попросити

рекомендаційний лист із попереднього місця роботи співробітника. Цей метод допоможе зрозуміти, чому співробітник пішов із попереднього місця роботи. Найголовніше – дізнатися, які якості та навички працівника опише колишній роботодавець.

2. Слід приймати на роботу кандидатів без професійного досвіду, такі співробітники зможуть проявити себе, намагатимуться добре працювати та набратися досвіду. Спочатку новачкам платитимуть менше, ніж досвідченим працівникам, і це допоможе заощадити гроші.

3. Про метод «таємного гостя» йшлося вище, але він також може допомогти перевірити кваліфікацію співробітників. Для цього ви можете запросити друга або найняти таємного покупця, який оцінить роботу офіціантів, якість їжі та обслуговування. Цей метод допоможе вам зрозуміти, як персонал працює зі звичайним гостем, яких помилок припускаються офіціанти. Виявлені невідповідності допоможуть ухвалити правильні рішення при відборі кандидатів на посади.

4. Контролювати наявність санітарної книжки та умови її продовження. Йдеться про безпеку як гостей, так і працівників закладу. Книга має бути заповнена правильно і не повинна бути застарілою.

5. При виборі співробітників звертайте увагу на особисті якості конкретної людини: доброзичлива, активна і комунікабельна, стресостійка і вміє красиво говорити. Щоб мінімізувати дисциплінарні наслідки для працівників у майбутньому, слід ознайомитися з правилами та дисципліною, що діють на об'єкті. Пропозиції про роботу повинні наголошувати на потребі в працівниках, які розмовляють англійською.

6. Влаштуватись на роботу може як навчений співробітник з великим досвідом, так і без досвіду. Тому, насамперед, співробітник має бути навчений користуватися обладнанням та працювати із системою автоматизації ресторану. Адміністратор та менеджер можуть навчити працювати за правилами, встановленими у закладі. Їх доведеться знайомити із справами установи. Шеф-кухар ресторану повинен відповідати за навчання кухарів,

необхідно показати їм основи кулінарії, навчити готувати чіпси та фірмові страви.

Більше часу слід приділяти навчанню офіціантів, адже вони – обличчя ресторану. Для цього необхідно проводити невеликі внутрішні навчальні курси, під час яких можна обговорювати випадки та ситуацію роботи з гостем. Офіціант повинен знати меню, щоб відповісти на запитання гостя.

Крім постійного внутрішнього навчання можна придбати зовнішніх тренерів, які допоможуть розвивати сервіс і будувати відносини всередині команди під час навчання. Тренери також допоможуть покращити спілкування із гостем.

7. Також варто від початку звернути увагу на мотивацію співробітників ресторану. Емоційна та фінансова мотивація знадобиться не всім, тому нагорода мотивуватиме співробітників виконувати свою роботу ще краще. Якщо співробітник має мотивацію добре обслуговувати клієнтів, можна сказати, що це правильний шлях до побудови ефективної команди.

Від роботи співробітників залежить ефективність та репутація організації, тому важливо навчитися мотивувати працівників. Так, активні офіціанти зможуть принести закладу більший прибуток, забезпечивши високу якість обслуговування в ресторані. У свою чергу, кухарі на кухні можуть готувати смачні страви, залучаючи до приміщення все більше людей. В результаті злагоджена робота бригади збільшить прибуток компанії.

Тому необхідно контролювати роботу персоналу, у тому числі: розраховувати середній чек з кожного столу, що обслуговується офіціантом, і спиратися на відгуки гостей.

Також важливо стежити за зворотним зв'язком, адже керівництво закладу має розуміти настрій гостей, робити висновки та за необхідності усувати помилки.

Гості залишають відгуки у соціальних мережах або сканують QR-код, який зазвичай наклеюється у вигляді стікера на стіл закладу. Наприклад, Poster представив сервіс, що дозволяє оплатити рахунок за допомогою QR-коду,

додати відгук та створити QR-меню для вашого приміщення. Таким чином, сервіс допоможе закладам знизити навантаження на офіціантів, заощадити на передрук паперових меню, моментально реагувати на негативну думку гостей, виключити людський фактор у помилках у розрахунках.

Таким чином клієнт зможе оплатити замовлення зі свого телефону, а також залишити відгук через підготовленого бота Telergam. У свою чергу співробітники закладу можуть оперативно відреагувати на негатив, щоб виправити ситуацію та не отримати скаргу від гостя.

Тому керівництво ресторану постійно вдосконалюватиме процес управління, підвищуватиме командний дух, адже таким чином підвищиться ефективність та прибутковість ресторану. Підвищити командний дух часом дуже складно, адже кожен співробітник завжди хоче довести роботодавцю, що в нього все добре та краще, ніж в інших. При цьому було б доцільно періодично оцінювати якість надання послуг за показниками та критеріями впровадженої СУЯ.

Отже, з вищезазначеного можна зробити висновок, що хорошими менеджерами не народжуються, навички приходять із досвідом та навчанням. Успіх ресторану та злагоджена робота співробітників найчастіше залежить від керівника ресторану. Головне, менеджеру необхідно вміти правильно планувати роботу приміщення та узгоджувати графік роботи, щоб ресторан функціонував як єдине ціле.

ВИСНОВКИ

Останнім часом одним із ключових питань ресторанного бізнесу є підвищення якості обслуговування клієнтів та конкурентоспроможності задоволення послугами. Якість послуг – це процес встановлення та регулювання загальних стандартів, правил та специфікацій послуг. Якість залежить від спільної діяльності всіх суб'єктів, що беруть участь у виробничому процесі, а також надання основних та додаткових послуг.

За об'єктом проведеного дослідження були отримані результати, з яких можна зробити наступні висновки:

1. Розкрито сутність основних понять і принципів управління якістю завдяки наукових концепцій науковців, практиків та консультантів у сфері управління якістю. Встановлено, що продукція визнається високої якості, у разі якщо при найменших витратах протягом усього її життєвого циклу вона максимально сприяє високим результатам роботи персоналу, за умови найменших витрат енергії та інших ресурсів, а також задоволенню споживачів якісною продукцією та послугами. Також в роботі виділені основні економічні проблеми управління якістю у ресторанному бізнесі та дана класифікація чинників, що впливають на якість продукції. Визначено принципи УЯ, а саме: відповідність, документування, єдиноначальність, підконтрольність, комплексність, законність, які дозволяють комплексно підійти до реалізації цих принципів при управлінні якістю.

2. Розкрита мета та структура стандартів серії ISO 9000, у склад якої входять стандарти ISO 9000-9004 та визначено, що основною умовою для досягнення стабільної якості продукції та послуг, яка випускається, в даний час є виконання цих вимог стандартів ISO 9000 до систем якості ресторанної бізнес-діяльності.

Впровадження стандартів ISO серії 9000 не означає скасування групових СМЯ, а є її подальшим поштовхом до розвитку та модернізації шляхом

суттєвого поглиблення всіх трьох ключових елементів системи – менеджменту якості, забезпечення якості, контролю якості. Характеристика міжнародних стандартів показала, що комплексна СМЯ розглядається, як правило, щодо організації (підприємства, установи, закладу, бізнесу) в цілому, а стандарти ISO розглядаються лише щодо певної продукції. Таким чином, СЯ – це сукупність організаційної структури, методик, процесів та ресурсів, необхідних при здійсненні загального керівництва якістю.

3. Регламентація зон відповідальності в організаційній структурі ресторану вказала на основні елементи СУЯ, які потребують здійснювати керівництво контролю за роботою персоналу ресторану, від якого залежить ефективність роботи кухні та приміщень. Після проведеної сертифікації системи якості ресторану «Р-XXX», дослідження показали, що проблеми можуть бути пов'язані з недостатньо поданою інформацією у соціальних мережах, тому ресторан недостатньо завантажений, хоча територія на це дозволяє, також у закладі на сьогоднішній день дуже низька мотивація працівників.

4. Економічна ефективність якості надання послуги у ресторані також залежить від завантаженості ресторану клієнтами та якості обслуговуючого персоналу, тому доцільно було б керівництву закладу спрямовувати управлінські дії на організацію та подальший аналіз витрат лише за тими напрямками, які дійсно необхідні. Складений SWOT-аналіз показав, що основним напрямом розвитку має стати розширення кола клієнтів ресторану, чого можна досягти за рахунок розширення асортименту меню або його періодичного розмаїття, а також за допомогою реклами для інформування населення про існування такого ресторану в цілому. Боротьба із загрозами додає ще більшого стимулу щодо необхідності внесення змін у меню, зміни назви деяких страв, додаючи нові страви, зміни до інтер'єру, щоб зацікавити відвідувачів та урізноманітнити послугу.

5. Відповідно до ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT) «Системи управління якістю. Вимоги», в роботі наголошено на вироблену політику

обслуговування гостей ресторану, яка повинна бути сформульована у шести основних принципах: швидкість та якість; доброта; чесність; професіоналізм; робота в команді; гнучкість. Перелічені принципи діючої системи управління якістю рестораном «Р-XXX», повинні бути реалізовані і забезпечувати фірмовий сервіс, що буде відповідати місії ресторану, та викликати довіру гостей до створеного бренду.

6. Менеджер (адміністратор) ресторану повинен вирішувати питання маркетингу та стратегії розвитку ресторану, досліджувати попит на ринку. Тому керівництво ресторану «Р-XXX» має розвивати системний підхід та дотримуватися функціональної і операційної моделі механізму УЯ ресторанної діяльності. Завдяки вдосконаленій СМЯ можливе створення вартісної моделі процесу компанії, пов'язаної з якістю ресторанного бізнесу.

Організація контролю якості продукції та послуги у ресторані дозволить захистити ресторан від зайвих витрат та скарг клієнтів. Тому керівництвом застосовуються методи контролю якості під час перевірки страв та обслуговування: відкрита перевірка; таємний гість. Відповідно до законодавства, контроль здійснюють державні органи. Упровадження програми ХАССП, так як кожен власник самостійно створює й підтримує систему, і це ще один крок до інтеграції міжнародних стандартів у сфері безпечності харчових продуктів.

7. Успіх ресторанного бізнесу багато в чому залежить від працівників, які залучені до цього бізнесу і успішно працюють. Тому в роботі були визначені основні інструменти, які допоможуть сформувати повноцінну СУЯ, а саме: навчання персоналу, що допоможе набувати співробітникам нових компетенцій; мотивація персоналу, для підвищення продуктивності праці; бенчмаркінг, використання досвіду інших закладів галузі задля удосконалення технологічних процесів; дотримання стандартизації та сертифікації; використання системи збалансованих показників (СЗП); проведення своєчасної атестації персоналу; проведення аудиту якості із залученням аудиторських фірм.

Отже, проаналізовані способи контролю та методи підвищення якості послуг, які використовуються у практиці ресторанних послуг, дозволяє ефективніше завантажувати заклад, встановлювати причини невідповідностей на кожному етапі бізнес-діяльності. Запропонована модель управління якістю рестораном дозволить реалізувати такі підходи: якість є невід'ємною частиною загальної системи управління; якість орієнтована на одержувача послуги; повна відповідальність за якість обслуговування; постійне покращення асортименту та сервісу; зацікавленість в якості послуги усіх працівників закладу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про безпечність та якість харчових продуктів: Закон України від 06.09.2005, № 2809-IV. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2809-15>
2. Про затвердження Порядку проведення арбітражних лабораторних досліджень (випробувань) та врахування їх результатів для цілей державного контролю : постанова КМ України від 22 серпня 2018 р. № 648. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/648-2018-п>
3. Про захист прав споживачів : закон України. Редакція від 01.08.2020 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12>.
4. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів: Закон України від 23.12.1997, № 771/97-ВР. Редакція від 04.04.2018. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-%D0%B2%D1%80>
5. Про стандартизацію: Закон України від 15 січня 2015 року № 124-VIII URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1315-18>.
6. Про технічні регламенти та оцінку відповідності : закон України від 03.07.2020, підстава - 2740-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/124-19>.
7. OHSAS 18001:2007 «Системи менеджменту в сфері професійної безпеки і охорони праці» URL: <http://iso-management.com/wp-content/uploads/2013/12/OHSAS-18001-2007-.pdf>.
8. Бебко-Мінаєва А. (2022). Як відновити ресторанний бізнес під час війни: Досвід співвласниці ресторанної мережі Rose Family. URL: <https://womo.ua/yak-vidnoviti-restoranniy-biznes-pid-chas-viyni-dosvid-spivvlasnitsi-restorannoyi-merezhi-rose-family>
9. Давидова О. Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві : підруч.; Харків. держ. ун-т харчування та торгівлі. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2018. 487 с.

10. ДСТУ 4281:2004 «Заклади ресторанного господарства. Класифікація» URL: https://dnaop.com/html/34057/doc-%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3_4281_2004
11. ДСТУ ISO 19011:2012 (ISO 19011:2011, IDT) «Настанови щодо здійснення аудитів системи управління» URL: http://www.kachestvo.ru/raz_4_standart/ISO_19011_2011.pdf.
12. ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT) «Системи управління якістю. Вимоги» URL: http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id_doc=64013.
13. ДСТУ ISO 9004:2009:2012 (ISO 9004:2009, IDT) «Підхід на основі управління якістю» URL: http://pidruchniki.com/2015060964893/menedzhment/dstu_iso_9001-2009_sistemi_upravlinnya_yakistyu_vimogi.
14. ДСТУ ISO серії 9000-2007. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. Надано чинності: наказ Держспоживстандарту України від 3 вересня 2007 р. № 209 з 2008-01-01 З. Київ : Держспоживстандарт України, 2008. URL: <http://text.normativ.ua/doc14237.php>.
15. ДСТУ ISO 22000:2007 Системи управління безпечністю харчових продуктів. Вимоги до будь-яких організацій харчового ланцюга (ISO 22000:2005, IDT)
16. ISO 31000:2009 «Управління ризиками – Принципи та керівні вказівки» URL: <http://www.studfiles.ru/preview/1770363>.
17. Кропівна А. В., Бондаренко Г. С., Кропівний В. М. Стандартизація : Навчальний посібник. Кропивницький; ЦНТУ, 2021 307 с. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/c08a92b2-907c-4ce3-a114-a621d0d24d93/content>
18. Крикун О. О. Концепція міжнародних стандартів і система оцінювання якості та рівня життя. *Вісник Харківського національного*

університету імені В.Н. Каразіна серія «Економічна», випуск 102. Харків, 2022. С. 39-48. URL: <https://periodicals.karazin.ua/economy>

19. Крикун О. О. Управління якістю людських ресурсів відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO. *Інфраструктура ринку*. Електронний науково-практичний журнал. Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій, 2018 Випуск 19. С. 230-235.

20. Лошакова Н. Як оцінити ефективність роботи ресторану. URL: <https://joinposter.com/ua/post/yak-ocinyty-efektyvnist-roboty-restoranu>.

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

22. Малюк Л.П., Терешкін О.Г. Стандартизація, сертифікація і метрологія: Навч. посібник. Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі. Харків: ХДУХТ, 2013. 159 с.

23. Менеджмент: простір варіантів : навчальний посібник. За заг. ред. проф. Г. О. Дорошенко. / О. О. Крикун Розділ 10 Управління якістю. Харків. ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2020. 560 с. Розділ 10 С. 279-304.

24. Методичні рекомендації до проходження переддипломної практики для здобувачів вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо- професійних програм: «Адміністративний менеджмент», «Бізнес- менеджмент», «Менеджмент організацій» / [уклад. Г.О. Дорошенко, Д.В.Бабич, С.М. Бабич, С.В. Бабич, Г.І. Заднепровська, О.В. Жадан, Л.Л. Калініченко, Я.В. Кононенко, О.О. Крикун, А.М.Літвінова, С.М. Нескородєв, М.В. Максимова, Л.М. Матросова, І.О. Пенська, В.Ю. Прокопенко, В.Ф. Пуртов, Т.О. Самофалова, В.В. Сичова, Г.О. Сукрушева, І.А. Тернова, Л.В. Тешева, О.А. Фрідман, М.В. Чужданова, В.Г. Штучний]. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2022. 22 с.

25. Науменко М. О., Гура Т. В., Ковширко В. С. Підвищення якості послуг підприємства ресторанного господарства в системі ринкових відносин. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. № 42. С. 319–322.

26. Павлова С. І. Управління якістю послуг ресторану через механізми впровадження внутрішніх стандартів обслуговування. *Економіка та суспільство*, Випуск № 34 / 2021. С.
27. Панченко М.О. Управління якістю: теорія і практика: навчальний посібник. Київ. Центр учбової літератури, 2018. 228 с.
28. Савуляк В. В. Управління якістю продукції : навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2012. 91 с. URL: <http://savulyakv.vk.vntu.edu.ua/file/e608ab91700fd49001f16004ed6a271a.pdf>.
29. Силівейстр В. Система ХАССП в Україні. URL: <https://joinposter.com/ua/post/haccp-ukraine>.
30. Управління якістю продукції та послуг / Білецький Е.В., Янушкевич Д.А., Шайхлісламов З. Р. Харків. торгов.-економ. інститут КНТЕУ. Харків : ХТЕІ, 2015. 222 с.
31. Управління якістю. Конспект лекцій для здобувачів ступеню вищої освіти «магістр» спеціальності 075 «Маркетинг» / Укладач С.О. Полковниченко. Чернігів: ЧНТУ, 2020. 165 с.
32. У Харкові починають працювати кафе і ресторани: є навіть безкоштовні обіди. <https://kharkov.comments.ua/ua/news/war/2022/14944-u-harkovi-pochinayut-pracyuvati-kafe-i-restorani-e-navit-bezkoshtovni-obidi.html>
33. Черевко О. І., Крайнюк Л.М., Касілова Л.О., Димитрієвич Л.Р. Методи контролю якості харчової продукції: навч. посіб. / за ред. Л.М.Крайнюк. Суми: Університетська книга, 2012. 512 с.
34. Шевцова І. Г. Механізм управління якістю послуг у ресторанному бізнесі. Формування сучасної науки: методика та практика: матеріали IV Всеукраїнської студентської наукової конференції, м. Київ, 20 жовтня, 2023 рік / ГО «Молодіжна наукова ліга». Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОС Груп», 2023. 242 с. С. 56-58.
35. BS 6143. Rukovodstvo po ekonomike kachestva. Chast' 1: Model' zatrat protsessa (1992). 26 p.

36. Najib, M.; Abdul Rahman, A.A.; Fahma, F. Business Survival of Small and Medium-Sized Restaurants through a Crisis: The Role of Government Support and Innovation. *Sustainability* 2021, 13
37. Chehab, O., Ilkhanizadeh, S., Bouzari, M. (2021) Impacts of Job Standardisation on Restaurant Frontline Employees: Mediating Effect of Emotional Labour. *Sustainability* 13, 1525. DOI: <https://doi.org/3390/su13031525>

Додатки

Таблиця 1 А - Поетапне визначення поняття «якість»

Автор	Зміст визначення поняття «якість»
Аристотель (III ст. до н. е.)	Різниця між предметами; Диференціація за ознакою (хороше – погане, виправлене – пошкоджене, корисне – шкідливе тощо).
Георг Гегель (XIX ст. н. е.)	«Якість насамперед тотожна буттю визначеності, тому щось перестає бути тим, чим воно є, коли воно втрачає свою якість»
Китайська версія	Ієрогліф, що позначає якість, складається з двох елементів – «рівновагу» та «гроші» (якість = рівновагу + гроші), отже, якість тотожна поняття «висококласний», «дорогий»
Вальтер Шухарт (1931 р.)	Якість має два аспекти: об'єктивні фізичні характеристики; суб'єктивна сторона: наскільки рідч «хороша»
Каорі Ісікава (1950 р.)	якість - властивість, що реально задовольняє споживачів
Філіп Кросбі	"Відповідність вимогам"
Джозеф Джуран (1979 р.)	Придатність для використання (відповідність до призначення); Суб'єктивна сторона: якість є ступенем задоволення споживача (для реалізації якості виробник повинен дізнатися про вимоги споживача і зробити свою продукцію такою, щоб вона задовольняла цим вимогам)
Дж. Харрінгтон	Якість як «задоволення чи перевищення вимог споживача за прийнятною йому ціною»
Міжнародний стандарт ISO 8402-86	Якість – сукупність властивостей та характеристик продукції чи послуги, які надають їм здатність задовольняти обумовлені чи передбачувані потреби
Міжнародний стандарт ISO 9000:2005	Якість - це ступінь відповідності сукупності властивих характеристик вимог
Міжнародний стандарт ISO 9000:2007	Якість - це ступінь, в якій сукупність власних характеристик відповідає вимогам

Таблиця 1 Б - Послуги ресторану за загальноукраїнським класифікатором

Код	Найменування
12200	Послуги громадського харчування
122101	Послуга харчування ресторану
122200	Послуги з виготовлення кулінарної продукції та кондитерських виробів
122201	Виготовлення кулінарної продукції та кондитерських виробів на замовлення споживачів, у тому числі у складному виконанні та з додатковим оформленням на підприємствах громадського харчування
122300	Послуги з організації споживання та обслуговування
122303	Організація та обслуговування урочистостей, сімейних обідів і ритуальних заходів
122310	Бронювання місць у залі підприємств громадського харчування
122313	Організація раціонального комплексного харчування
122500	Послуги з організації дозвілля
122501	Послуги з організації музичного обслуговування
122600	Інформаційно-консультативні послуги
122700	Інші послуги громадського харчування
122705	Виклик таксі за замовленням споживача (відвідувача підприємства громадського харчування)

Звіт за категоріями

Експорт

1 липня — 7 вересня

Усі рахунки

за місяцями

Категорія	лип 2023	сер 2023	вер 2023	
Маркетинг	—	—	—	
Оренда	—	—	—	
Податки	—	—	—	
Постачання	—	-7 850,00₴	—	
Розваги для гостей	—			
Послуги музикантів	—			
Всього витрат	-999 590,02₴			
Актуалізація	—			
Банківські виписки	—			
Касові зміни	+1 000 440,02₴	+2 825 025,50₴	+1 206 866,00₴	
Оренда	—	—	—	
Поповнення депозитів	—	—	—	
Всього доходів	+1 000 440,02₴	+2 825 025,50₴	+1 206 866,00₴	
Фінансовий результат	+850,00₴	-7 490,00₴	+1 206 766,00₴	

Дата

Категорія

Коментар

Сума

Рахунок

30 серпня

Постачання

Постачання №67 від «Метро»

-6 500,00 ₴

Банківський рахунок

18 серпня

Постачання

Постачання №65 від «Метро»

-1 200,00 ₴

Банківський рахунок

17 серпня

Постачання

Постачання №64 від «Rozetka»

-150,00 ₴

Грошова скринька

Рисунок 1 В – Звіт за категоріями руху витрат і доходів

Звіт за рухом 13

Швидко пошук

Склад

Заклад

Тип

Категорія: Овочі, Фрукти

Рух продуктів: Всі продукти...

+ Фільтр

Стовпці

Експорт

Друк

5 вересня — 12 вересня

Назва	Тип	Початк. залишок	Середня собіварт. на початок	Початк. сума	Надходження	Витрата	Підсумк. залишок	Середня собіварт. на кінець	Підсумок
Апельсин	Інгредієнт	-16,540 кг	0,00 ₴	0,00 ₴	0,000 кг	1,700 кг	-18,240 кг	0,00 ₴	0,00 ₴
Базилік	Інгредієнт	-7,155 кг	0,00 ₴	0,00 ₴	0,000 кг	0,385 кг	-7,540 кг	0,00 ₴	0,00 ₴
Банан	Інгредієнт	50 шт.	8,00 ₴	400,00 ₴	0 шт.	0 шт.	50 шт.	8,00 ₴	400,00 ₴
Імбир свіжий	Інгредієнт	-7,784 кг	36,00 ₴	0,00 ₴	0,000 кг	0,384 кг	-8,168 кг	0,00 ₴	0,00 ₴
Кабачок	Інгредієнт	-69,900 кг	0,00 ₴	0,00 ₴	0,000 кг	3,700 кг	-73,600 кг	0,00 ₴	0,00 ₴
Лайм	Інгредієнт	-7,240 кг	0,00 ₴	0,00 ₴	0,000 кг	2,060 кг	-9,300 кг	0,00 ₴	0,00 ₴
М'ята свіжа	Інгредієнт	-6,647 кг	0,00 ₴	0,00 ₴	0,000 кг	0,974 кг	-7,620 кг	0,00 ₴	0,00 ₴
Огірок свіжий	Інгредієнт	22,000 кг	89,90 ₴	1 977,80 ₴	0,000 кг	0,000 кг	22,000 кг	89,90 ₴	1 977,88 ₴
Перець болгарський	Інгредієнт	-69,900 кг	0,00 ₴	0,00 ₴	0,000 кг	3,700 кг	-73,600 кг	0,00 ₴	0,00 ₴
Полуниця	Інгредієнт	-271,606 кг	0,00 ₴	0,00 ₴	Продажі	3,700 кг	0,00 ₴	0,00 ₴	0,00 ₴
Томати	Інгредієнт	-10 758 шт.	3,00 ₴	0,00 ₴	Ручне списання	—	—	0,00 ₴	0,00 ₴
Цибуля ріпчата	Інгредієнт	-83,261 кг	0,00 ₴	0,00 ₴	Виробництво	—	—	0,00 ₴	0,00 ₴
Чорниця	Інгредієнт	7,340 кг	9,00 ₴	66,06 ₴	0,000 кг	1,890 кг	5,450 кг	9,00 ₴	49,05 ₴
Разом				2 443,86 ₴					2 426,93 ₴

Рисунок 1 Г – Звіт щодо руху інгредієнтів на складі

Poster

ABC

Роздрукувати

5 серпня — 5 вересня

Статистика

Продажі

Клієнти

Працівники

Цехи

Столи

Категорії

Товари

ABC-аналіз

Чеки

Онлайн-замовлення

Бронювання

Оплати

Податки

Фінанси

Швидкий пошук

Всі офіціанти

Всі категорії

Всі товари

#	Товар	Продажі	Продажі, %	Виторг	Виторг, %	Прибуток	Прибуток, %	Продажі	Виторг	Прибуток
1	Сирна паста	10,00 шт.	23,81%	2 290,00 ₴	30,70%	2 253,27 ₴	34,68%	A	A	A
2	Сезонна паста з спаржею та грибами (Подаємо у великій тарілці подвійну порцію пасти)	2,00 шт.	4,76%	858,00 ₴	11,50%	846,10 ₴	13,02%	A	A	A
3	Грецький із креветками	5,00 шт.	11,90%	850,00 ₴	11,40%	636,20 ₴	9,79%	A	A	A
4	Теплий салат з телячою вирізкою	3,00 шт.	7,14%	807,00 ₴	10,82%	495,33 ₴	7,62%	A	A	A
5	Салат з креветками	2,00 шт.	4,76%	538,00 ₴	7,21%	478,00 ₴	7,36%	A	A	A
6	Сезонна паста з спаржею та грибами (Бурата, 200 г)	1,00 шт.	2,38%	379,00 ₴	5,08%	373,05 ₴	5,74%	A	A	A
7	Капучіно	4,00 шт.	9,52%	280,00 ₴	3,75%	125,80 ₴	1,94%	A	B	B
8	Лимонад	4,00 шт.	9,52%	240,00 ₴	3,22%	240,00 ₴	3,69%	A	B	B
9	Комбуча 0.5	3,00 шт.	7,14%	210,00 ₴	2,82%	180,00 ₴	2,77%	B	B	B
10	Сирний суп	1,00 шт.	2,38%	174,00 ₴	2,33%	134,77 ₴	2,07%	B	B	B
11	Капрезе	1,00 шт.	2,38%	160,00 ₴	2,15%	129,22 ₴	1,99%	B	B	B
12	Мінестроне	1,00 шт.	2,38%	154,00 ₴	2,06%	152,28 ₴	2,34%	B	B	B

Рисунок 1 Д – ABC-аналіз ресторану «Р-XXX»

МОЛОДІЖНА
НАУКОВА
ЛІГА

УС 09001 від 20.10.2023

СЕРТИФІКАТ
УЧАСНИКА КОНФЕРЕНЦІЇ

ШЕВЦОВА ІЗАБЕЛЛА ГЕННАДІЇВНА

ВЗЯВ(-ЛА) УЧАСТЬ У IV ВСЕУКРАЇНСЬКІЙ СТУДЕНТСЬКІЙ НАУКОВІЙ КОНФЕРЕНЦІЇ

ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ НАУКИ:
МЕТОДИКА ТА ПРАКТИКА

20 ЖОВТНЯ 2023 РІК • М. КИЇВ, УКРАЇНА

В рамках участі було опубліковано тези доповіді учасника



ДИРЕКТОР МОЛОДІЖНОЇ НАУКОВОЇ ЛІГИ
ГОЛОВА ОРГКОМІТЕТУ КОНФЕРЕНЦІЇ
ІГОР КОРЕНЮК

