

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІННИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та підприємництва

Освітня програма «Готельно-ресторанна справа»
Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри к.е.н., доцент
Ставська Ю. В.

_____” __” _____ 2021 р.

**УДОСКОНАЛЕННЯ ЯКОСТІ ПОСЛУГ РЕСТОРАННОГО
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ**
241.19. 20маг. 36 м ДП (Р)

Здобувач другого
(магістерського) рівня вищої
освіти

Бялик О.О.
(підпис, ПІБ)

Керівник дипломної роботи
(науковий ступінь, звання)

к.е.н., доцент
Ставська Ю.В.

Гарант освітньо-професійної
програми
(науковий ступінь, звання)

д.е.н., професор
Польова О.Л.
(підпис, ПІБ)

Вінниця 2021 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІННИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки і підприємництва

Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»

Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
готельно-ресторанної справи та туризму

«Затверджую»
Завідувач кафедри менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності,
готельно-ресторанної справи та туризму
к.е.н., доцент _____ Ю.В. Ставська
«___» _____ 2021 р.

ЗАВДАННЯ
на дипломну роботу студентки

Бялик Олени Олександрівни

Тема роботи: «Удосконалення якості послуг ресторанного підприємства в умовах євроінтеграційних процесів»

Затверджена наказом ректора № 36 м від 18.03. 2021 р.

Термін здачі студентом завершеної роботи на кафедру 30.11.2021 р.

Вихідні дані до роботи: наукові фахові статті, підручники, навчальні посібники, звітність ресторанного закладу «Лезгінка», інформація Державної служби статистики України.

Перелік питань, що розробляються в роботі:

1. Теоретичні аспекти управління якістю послуг ресторанного підприємства
2. Дослідження якості надання послуг на підприємствах ресторанного господарства
3. Шляхи удосконалення якості послуг ресторану "лезгінка" в умовах євроінтеграційних процесів

Перелік графічного матеріалу: рисунків -11; таблиць – 30.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН ВИКОНАННЯ РОБОТИ

Етапи виконання роботи	Дата виконання етапу	Відмітка про виконання
Огляд літератури. Написання вступу та першого розділу «Теоретичні аспекти управління якістю послуг ресторанного підприємства»	11.09.2021 р.	<i>Виконано</i>
Написання другого розділу «Дослідження якості надання послуг на підприємствах ресторанного господарства»	16.10.2021 р.	<i>Виконано</i>
Написання третього розділу: «Шляхи удосконалення якості послуг ресторану "Лезгінка" в умовах євроінтеграційних процесів»	8.11.2021 р.	<i>Виконано</i>
Літературно-технічне оформлення роботи. Написання висновків.	12.11.2021 р.	<i>Виконано</i>

Керівник дипломної роботи _____ Юлія Ставська
(підпис)

Завдання до виконання прийняв _____ Олена Бялик
(підпис)

Дата отримання «20» серпня 2021 р.

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота на тему: «Удосконалення якості послуг ресторанного підприємства в умовах євроінтеграційних процесів». Мета випускної кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтування напрямів удосконалення якості послуг в закладах ресторанного господарства. Об'єктом дослідження виступив процес надання послуг у ресторані «Лезгінка» у м. Вінниця. Предметом дипломної роботи є сукупність теоретичних та практичних питань удосконалення якості послуг в закладах ресторанного господарства на прикладі ресторану «Лезгінка».

У першому розділі розкрито сутність управління якістю послуг у закладах ресторанного господарства, методи оцінювання якості послуг ресторанних господарств та проаналізовано вітчизняний і закордонний досвід роботи закладів ресторанного господарства.

У другому розділі було здійснено організаційно-економічну характеристику господарської діяльності ресторану «Лезгінка», проаналізовано організацію виробничого процесу в даному закладі ресторанного господарства, а також процесу обслуговування споживачів.

У третьому розділі роботи запропоновано шляхи удосконалення якості послуг ресторану "Лезгінка" в умовах євроінтеграційних процесів за допомогою автоматизації фронт-офісу ресторанного закладу та підвищення конкурентної позиції ресторану.

Завершується дипломна робота висновками, де узагальнюються основні положення щодо результатів виконання дослідження.

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

Ключові слова: управління якістю, методи контролю, заклад ресторанного господарства, якість послуг ресторанного підприємства, фронт-офіс ресторану.

ЗМІСТ

ВСТУП	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність управління якістю послуг у закладах ресторанного господарства	7
1.2. Методи оцінювання якості послуг ресторанних господарств	16
1.3. Вітчизняний та закордонний досвід роботи закладів ресторанного господарства	32
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ ПОСЛУГ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	43
2.1. Організаційно-економічна характеристика господарської діяльності ресторану «Лезгінка»	43
2.2. Організація виробничого процесу в закладі ресторанного господарства «Лезгінка»	50
2.3. Аналіз процесу обслуговування споживачів в закладі ресторанного господарства «Лезгінка»	68
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЯКОСТІ ПОСЛУГ РЕСТОРАНУ "ЛЕЗГІНКА" В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ	75
3.1. Оцінка конкурентної позиції ресторану «Лезгінка» щодо якості обслуговування	75
3.2. Автоматизація фронт-офісу ресторанного закладу «Лезгінка»	80
ВИСНОВКИ	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	93
ДОДАТКИ	100

ВСТУП

Одним із пріоритетних напрямів перебудови економіки є необхідність створення передумов для ефективного функціонування готельно-ресторанного бізнесу, що є одним із важливих складників туристичної інфраструктури, важливим напрямом соціально-економічного розвитку країни, який презентує вітчизняний туристичний продукт на світовому ринку, як наслідок, є рушійною силою в процесі глобалізації та інтеграції України до світового економічного простору. Відповідно до Прогнозу економічного і соціального розвитку України на 2020–2025 рр., залежно від реалізованого сценарію планується порівняно з 2020 р. збільшення прибутку до оподаткування на 38–49% у 2025 р., при цьому збиток, за прогнозами, збільшиться на 1–15%, тобто очікується позитивний фінансовий результат загалом за всіма видами економічної діяльності на відміну від сьогодення.

Нині однією з головних проблем українських закладів готельно-ресторанного господарства є створення системи якісного обслуговування, що дає змогу забезпечити надання конкурентоздатних послуг. Якість є важливим інструментом у боротьбі за ринки просування та продажу послуг особливо в умовах Євроінтеграції. Лише якісні послуги відкривають експортний шлях на платоспроможні західні ринки.

Підприємства розміщення та харчування в структурі індустрії гостинності виконують ключові функції, оскільки формують і пропонують відвідувачам комплекс послуг, у формуванні та просуванні яких беруть участь різні сектори й елементи індустрії гостинності. Так, згідно з даними Державного сайту статистики, розподіл обсягу реалізованих послуг підприємствами тимчасового розміщування й організації харчування для національного споживача становить 71,2%, підприємств/установ – 26,6%, для інших категорій споживачів – 2,2% у IV кварталі 2019 р. Це свідчить про внутрішню орієнтованість ринку готельно-ресторанних послуг та низьку конкурентоспроможність на міжнародному ринку. Така ситуація зумовлена

низькою якістю наданих послуг порівняно із закордонними підприємствами, невідповідністю ціни та якості запропонованих послуг, а також недостатньою диференціацією та відповідністю асортименту до вподобань споживачів.

Актуальною проблемою вітчизняної теорії та практики управління готельно-ресторанним бізнесом є управління якістю як запорука конкурентоспроможності підприємства галузі. Посилення конкуренції ресторанного господарства роблять цю проблему одним із пріоритетних завдань, успішне вирішення якого забезпечить ефективне функціонування підприємств в нових умовах господарювання.

Необхідно зазначити, що сама проблема підвищення якості ресторанних послуг характеризується багатоваріантністю як можливих напрямків підвищення якості і досяжних рівнів підвищення якості послуг кожного виду, так і альтернативністю виробничо-технічних і організаційно-економічних заходів, що забезпечують досягнення планованого рівня якості. У таких умовах підвищення якості ресторанних та готельних послуг потребує від суб'єктів господарювання значних капітальних вкладень і визначає особливу актуальність точних оцінок економічної ефективності заходів щодо підвищення якості і вибору найкращого з множини альтернативних варіантів.

Практичне значення вказаних проблем та об'єктивна необхідність адаптації наукових підходів до розроблення інструментарію управління якістю ресторанів, позиціонування їх на ринку для визначення стратегії конкурентної поведінки з огляду на галузеву специфіку обумовили актуальність даної статті.

Дослідження проблематики щодо управління якістю в готельно-ресторанній сфері присвячено роботи науковців В. Архіпова, О. Головні, Р. Лопатюк, Н. П'ятницької, Ю. Маркова, В. Хмеля, Л. Віткіна, І. Сахацького, І. Лехманіка, А. Солонинки, М. Рябенської, Е. Михеєвої, Ю. Ставської, О. Табенської, А. Ніколаєнко, В. Рудика, С. Федак, Г. Коцюби, Г. Петрова, О. Цициліано, А. Заклецького, О. Калита тощо.

Метою даного дослідження є обґрунтування напрямів удосконалення якості послуг в закладах ресторанного господарства.

Для досягнення поставленої мети потрібно вирішити ряд завдань:

- з'ясувати сутність управління якістю у закладах ресторанного господарства;
- вивчення методів оцінювання якості послуг ресторанних господарств;
- дослідити вітчизняний та закордонний досвід роботи закладів ресторанного господарства;
- охарактеризовано господарську діяльність ресторанного закладу «Лезгінка»;
- проведено дослідження виробничого процесу в закладі ресторанного господарства «Лезгінка»;
- проаналізовано процес обслуговування споживачів в закладі ресторанного господарства «Лезгінка»;
- оцінка позиції ресторану «Лезгінка» серед конкурентів щодо якості обслуговування;
- розробка програми для підвищення ефективності роботи складу ресторану «Затишок», шляхом автоматизації процесу обслуговування клієнта.

Об'єктом дослідження виступив процес надання послуг у ресторані «Лезгінка» у м. Вінниця.

Предметом дипломної роботи є сукупність теоретичних та практичних питань удосконалення якості послуг в закладах ресторанного господарства на прикладі ресторану «Лезгінка».

Для написання дипломної роботи були використані наступні методи дослідження: діалектичний метод пізнання, абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення та формулювання висновків), ситуаційний аналіз, метод середніх, абсолютних та відносних величин, порівняння, графічний, економіко-статистичний, метод експертних оцінок тощо.

Інформаційну базу дослідження становлять теоретико-методологічний матеріал, дослідження та публікації вітчизняних та зарубіжних учених у сфері управління якістю послуг на підприємствах ресторанного господарства. При проведенні дослідження використовуються нормативно-законодавчі документи у галуззі якості, а також статистичні дані та звітність підприємства.

Наукова новизна роботи полягає у розбріці процесу автоматизації фронт-офісу ресторану, який є частиною програмно-апаратного комплексу, що автоматизує функції обслуговування клієнтів закладу. Це надасть можливість гастрономічним комплексам, зокрема ресторану «Лезгінка», якісно обслуговувати клієнтів, повністю виключити помилки при оформленні замовлення, оброблювати і передавати замовлення в автоматичному режимі, а, найголовніше – контролювати всі процеси, від замовлення клієнтом страв, до оперативного прибирання столу співробітниками.

Апробація результатів дослідження. Основні теоретичні та практичні положення магістерського дослідження були апробовані опублікуванням наступних наукових праць: 1. Бялик О.О. Стан діяльності готельно-ресторанного господарства в індустрії туризму Вінницької області. *Управління, адміністрування та право: проблеми, тенденції, досягнення.* Вінниця. 2021. №1. С. 216-221. 2.

Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків до розділів, висновків і пропозицій, переліку використаної літератури і додатків. Робота містить 30 таблиць та 8 рисунків. Список використаної літератури містить 92 найменування. Загальний обсяг роботи -103 сторінок. Основна частина роботи викладена на 105 сторінках друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність управління якістю послуг у закладах ресторанного господарства

Соціальна спрямованість сучасної ринкової економіки має на меті створення умов для забезпечення гідного рівня життя населення, серед яких одними з найважливіших є харчування та відпочинок. Сьогодні галузь ресторанного господарства характеризується значними динамічними процесами, внаслідок яких виникають зміни структурно-функціональних параметрів закладів, збільшується асортимент продукції різних національних кухонь, розширюється номенклатура додаткових послуг, застосовуються різноманітні форми та методи обслуговування. Всі ці складні та неоднозначні зміни, зумовивши згадані перетворення, змінили вимоги до якості послуг, додавши їм нових характеристик і критеріїв оцінки.

За думкою Рябенської М.О. поняття «якість» у готельно-ресторанній індустрії має свої особливості. У найзагальнішому сенсі можна виділити три основні підходи до визначення якості послуг.

По-перше, якість – це точне визначення потреб клієнтів для їх подальшого виконання. Найголовніше правило обслуговування – задовольнити всі потреби клієнтів.

По-друге, якість – це не лише задоволення потреб клієнтів, а ще й правильне їх надання. Наприклад, якщо послуга буде надана, але персонал закладу буде надавати дані послуги з небажанням та недобросовісно, то задоволення від споживання подібної послуги клієнт, скоріше за все, не отримає.

По-третє, якість повинна бути постійною. Однотипні послуги повинні надаватися багаторазово і з постійною якістю. Клієнт, який постійно відвідує

один і той самий ресторан, не повинен бачити суттєвої різниці між послугами, наданими в перший раз і в усі наступні факти відвідування ресторану [78, с. 47].

Поняття «управління якістю» досліджувало багато науковців. А. Болотніков стверджував, що «якість – комплексне поняття, що характеризує ефективність усіх сторін діяльності: розробка стратегії, організація виробництва, маркетинг та ін. Найважливішою складовою всієї системи якості є якість продукції та послуг» [49, с. 37].

В. Дружок зазначав, що «якість – це сукупність споживчих властивостей продукції та послуг, що здатні задовольняти потреби споживачів. Якісною вважається продукція (послуга), що відповідає вимогам стандартів і технічних умов і задовольняє потреби споживачів» [58, с. 51].

В. Кривощоків наводить, що «якість продукції та послуг – це відповідність наданих послуг очікуваним або встановленим стандартам. Таким чином, стандарти, їхня реальна форма і зміст є критерієм якості підприємств» [65, с. 40].

Л. Баль-Прилипко вважає, що «критерій оцінки якості наданої продукції і послуги для споживача – це ступінь його задоволення, тобто відповідність отриманого та очікуваного» [50, с. 14-17]. Кожний виріб має свої конкретні властивості, які відображають його корисність і здатність задовольняти потреби людини. Корисність того чи іншого виробу відображає його споживчу вартість, тобто має бути оціненою за її якісними показниками. Таким чином, споживча вартість і якість виробів тісно пов'язані між собою. Підвищення якості продукції, як і інші економічні категорії – підвищення ефективності людської праці, розвитку науки і техніки, є відображенням історичного процесу.

В. Кривощоків, відповідно до визначення Міжнародної організації зі стандартизації (ISO), яке підтримують провідні фахівці багатьох країн, включаючи Україну, зазначає, що «якість – це сукупність властивостей і характеристик продукту, що надають йому спроможність задовольняти

зумовлені або прогнозовані потреби споживачів» [65, с. 35].

Проте недостатньо дослідженим залишилось питання щодо методів контролю й управління якістю продукції та послуг на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу.

Загалом якість ресторанних послуг формується під впливом важливих чинників. Заклади ресторанного господарства прагнуть використати сучасні досягнення науково-технічного прогресу за допомогою вивчення вимог внутрішнього і міжнародного ринків, а також потреб різноманітних категорій споживачів. Особливої уваги заклади надають використанню творчого потенціалу персоналу через навчання, виховання, систематичне підвищення кваліфікації, різноманітну мотивацію матеріального та морального характеру [76, с. 174-180].

Показник якості продукції – це кількісна характеристика однієї чи декількох властивостей продукції, що характеризують її якість, яку розглядають стосовно визначених умов її створення та експлуатації або споживання (рис. 1.1) [71, с. 40].

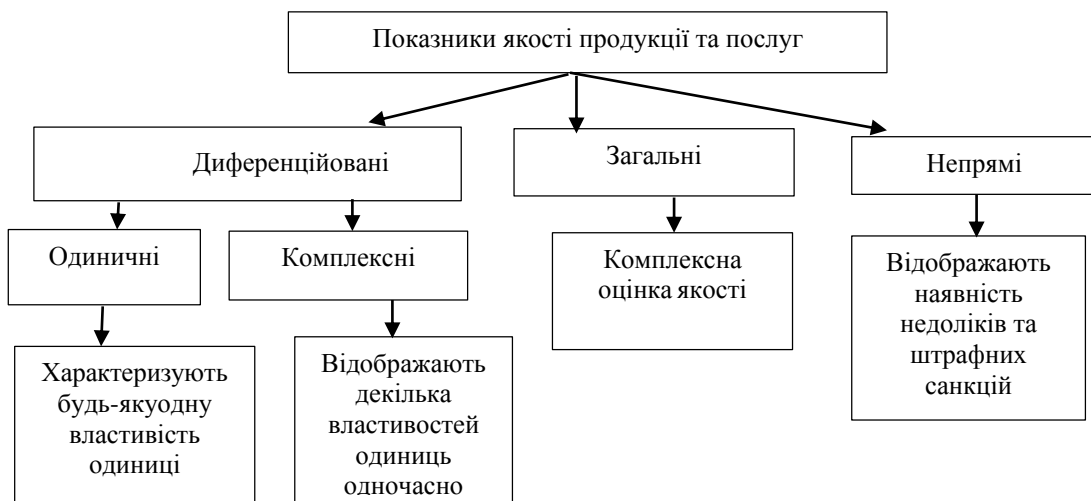


Рис.1.1. Система показників якості
Джерело: сформовано автором [71, с. 40]

Рівень якості – це кількісна характеристика міри придатності того чи іншого виду продукції для задоволення конкретного попиту на неї порівняно з відповідними базовими показниками цього ж виду продукції, якою вже

користується споживач [72, с. 106].

Оцінювання якості продукції передбачає визначення її абсолютного, відносного, перспективного та оптимального рівнів.

Абсолютний рівень якості визначають шляхом обчислення певних показників без їх порівняння з відповідними показниками аналогічних виробів. Цей метод визначення рівня якості є недостатнім, оскільки він не відображає міри її відповідності сучасним вимогам.

Відносний рівень якості доповнює функцію абсолютних показників, тому що встановлює співвідношення абсолютних показників якості продукції з відповідними показниками аналогічних кращих зразків.

Оптимальний рівень якості має відповідати мінімальній величині загальних суспільних витрат на виробництво й експлуатацію (споживання) продукції. Сьогодні українським рестораторам та готельєрам доводиться враховувати національні нюанси – низьку купівельну спроможність більшої частини населення, відсутність налагодженої системи постачання, дефіцит висококваліфікованого персоналу [80, с.30].

Вимоги до якості безперервно змінюються, збільшуються з розвитком науково-технічного прогресу, підвищенням рівня життя і, відповідно до цього, попиту на пропозиції.

Ресторанний заклад зобов'язаний забезпечувати чистоту, сервіс, якісне обслуговування, безпеку і збереження майна відвідувачів. Якість послуг, які надає заклад, повинен відповідати нормативним документами підприємства та стандартам, відповідно до вимог клієнтів, що постійно змінюються. Керівництво закладу постійно повинно контролювати якість надання послуг різними способами. Основним з цих способів є опитування клієнтів, щоб оцінити якість, швидкість обслуговування, інтер'єр й атмосферу закладу. Під час проведення таємного анкетування, що проводиться кваліфікованим працівником, перевіряється якість продукції та дотримання норм обслуговування і стандартів. Також проводиться опитування за допомогою Інтернету та гарячої лінії закладу.

Але у зазначених способах є низка недоліків. Для визначення рівня надання послуг у ресторанному закладі витрачається багато часу на обробку даних, оцінка клієнтів може бути суб'єктивна, не можливе вирішення конфліктів по телефону.

Для надання якісного обслуговування керівництву необхідно проводити навчання персоналу. До програми навчання необхідно включити наступні питання: підвищення професійної та особистісної самооцінки, правильність вирішення конфліктів, вміти переконувати, інформувати та бути впевненим у собі. Для покращення якості сервісу та максимального задоволення клієнтів з персоналом та адміністраторами варто проводити спеціальні тренінги та моделювати різноманітні ситуації. Обов'язковою складовою якості є заохочення обслуговуючого персоналу у вигляді матеріальної винагороди.

Сучасні етапи розвитку якості у закладах ресторанного бізнесу сформували універсальні моделі, які визначають основні елементи управління якістю послуг, методи ефективного досягнення цілей. Дані моделі використовуються в готельному та ресторанному господарстві із врахуванням особливостей технології обслуговування, специфіки готельних послуг як продукту праці. Серед основних моделей якості є модель «п'ять М», що розроблена відомим вченим Ф. Котлером, та модель «петля якості» Е. Демінга. Ця модель прийнята за основу в міжнародних стандартах ISO 9000.

Модель «п'ять М» (рис. 1.2) отримана із перших букв складових елементів, які з англійської мови перекладається як персонал (man), матеріал (material), метод (method), навколишнє середовище (milieu), обладнання (machine).

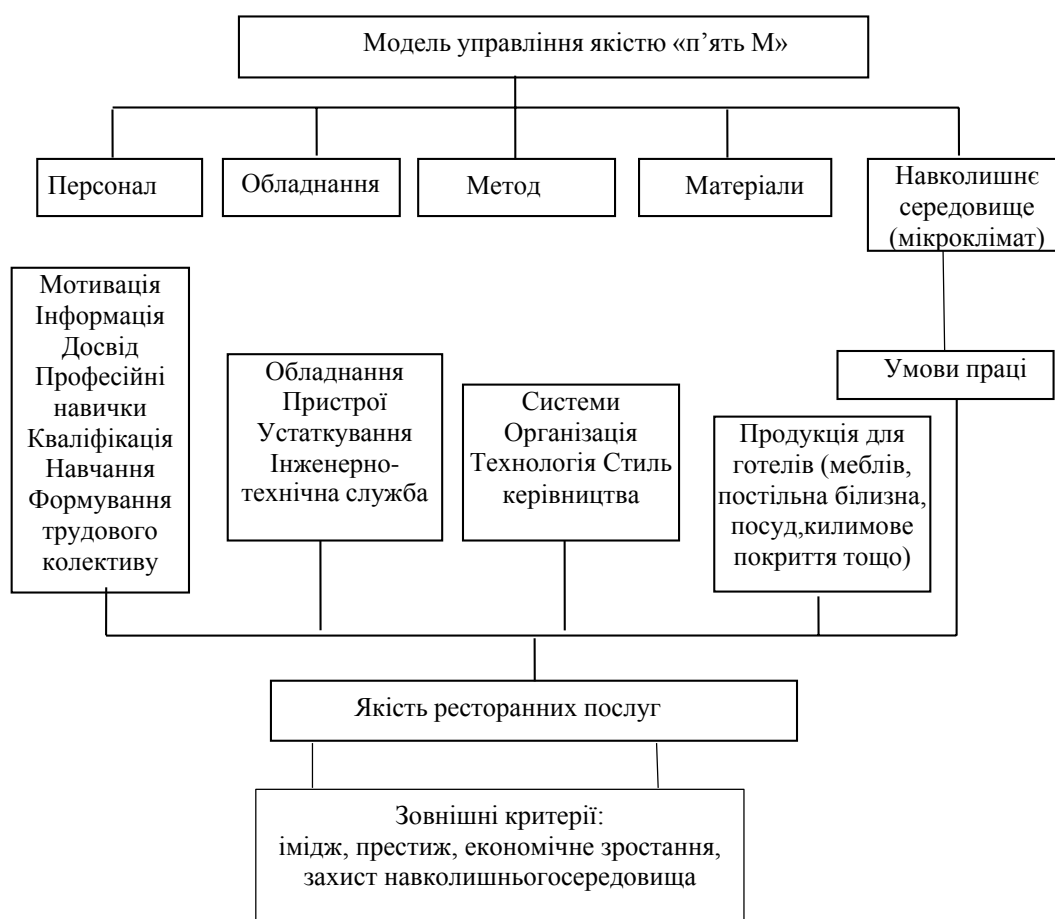


Рис. 1.2. Модель управління якістю готельних послуг «п'ять М»
Джерело: сформовано автором [71, с. 40]

Аналізуючи модель «п'ять М», можна зазначити, що якість послуг досягається за рахунок ефективного управління всіма складовими процесу обслуговування: персоналу, матеріалів для оснащення готелю та ресторану, обладнання, ефективною організацією праці в структурних підрозділах підприємства.

Модель «п'ять М» забезпечує системний підхід до управління якістю готельних та ресторанних послуг. Така система управління якістю включає стратегічне, тактичне й оперативне управління; прийняття рішень, управляючих впливів, аналізу і обліку, інформаційно-контрольної діяльності; управління науково-технічним, виробничими, економічними і соціальними факторами і умовами тощо [71, с. 43].

Модель «петля якості» відображає вимоги міжнародних стандартів ISO 9000 [13]. Вона заснована на життєвому циклі послуг і тому власне носить

назву «петля якості». За її допомогою здійснюється взаємозв'язок виробника послуг із споживачем, з усією системою, що забезпечує управління якістю послуг. «Петля якості» послуг зображена на рис. 1.3.

Згідно з моделлю, заклад розробляє відповідні методики з системи якості, які конкретизують експлуатаційні вимоги для всіх процесів, що стосуються процесу надання послуг, проектування і надання послуг.



Рис. 1.3. Модель «петля якості»
Джерело: сформовано автором [70, с. 45]

Використання «петлі якості» базується на застосуванні статистичних методів управління якістю, що дозволяє давати об'єктивну оцінку управлінським рішенням у сфері якості. Всі елементи послуги, вимоги і положення, що належать до системи якості, повинні бути відображені у стандартах закладу. Відповідна документація щодо системи якості має містити:

- політику закладу у сфері якості; цілі закладу у сфері якості;
- структуру ресторану та готелю;
- системи якості з усіма положеннями й елементами, що її формують;
- структуру і розподіл документації щодо системи якості.

Контроль за якістю ресторанних послуг передбачає внутрішні перевірки, які слід проводити періодично, планово, із протоколюванням основних питань персоналом, незалежним від конкретної діяльності або

ділянки, що перевіряється.

Апробація його моделей дозволяє виділити основні напрямки впровадження менеджменту якості в практику діяльності ресторанних підприємств:

- створення документованих систем якості;
- взаємовідносини із постачальником;
- взаємовідносини з споживачами;
- мотивація персоналу до покращення якості;
- навчання персоналу в сфері якості.

Зарубіжний і вітчизняний досвід свідчить, що управління якістю обслуговування клієнтів – складний процес, який охоплює організаційний, економічний і соціальний напрями діяльності ресторанного підприємства. За системним підходом управління якістю обслуговування клієнтів – це сукупність взаємопов'язаних суб'єктів, об'єктів, принципів, методів і функцій управління, орієнтованих на розроблення та задоволення вимог щодо якості та зниження витрат на них. При цьому зусилля спрямовуються на досягнення пріоритетних цілей, серед яких – підвищення рівня якості, зниження операційних витрат, забезпечення оперативності обслуговування, отримання оптимального прибутку. На підставі виконання досліджень сформовано структурно-функціональну модель системи управління якістю обслуговування клієнтів ресторанного підприємства (рис. 1.4).

Якісне обслуговування – це суть послуг ресторану й умова його успішності. Асортимент, смакові якості страв, ціни, дизайн, імідж, місце розташування важливі, але вони ніколи не компенсують в очах клієнта неухважного і недбалого ставлення з боку персоналу. З іншого боку, ресторан та готель, що зумів надати клієнтам відмінний сервіс, одержує найсильнішу конкурентну перевагу [52; 53].

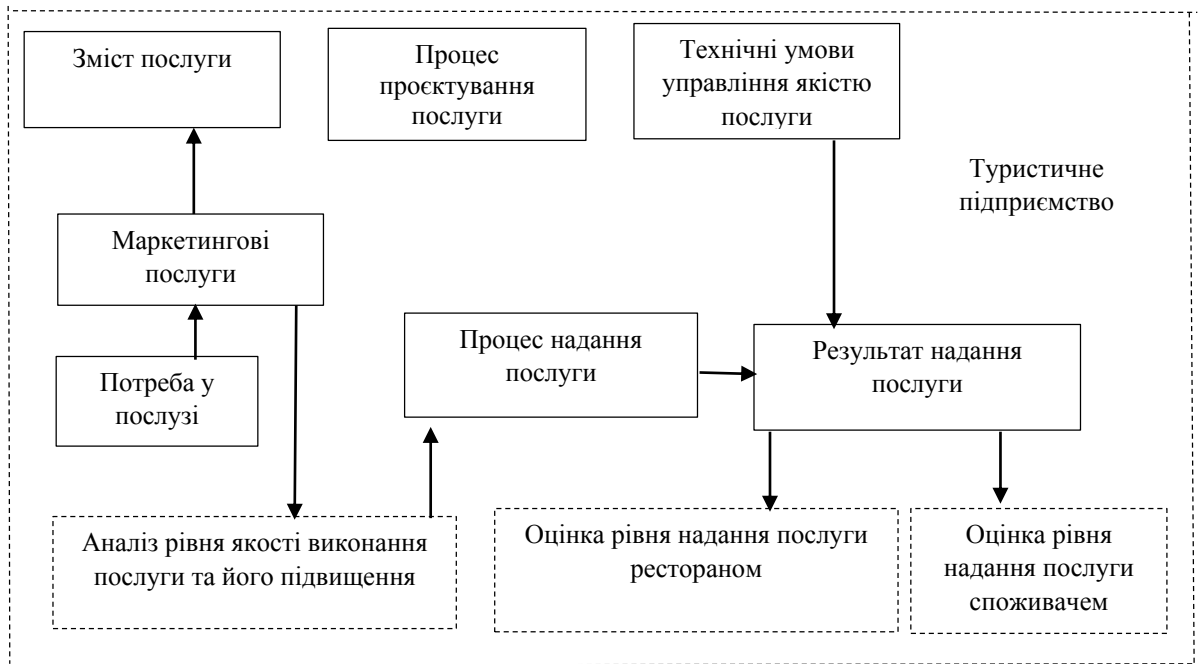


Рис. 1.4. Структура системи управління якістю ресторанних послуг
Джерело: сформовано автором [71, с. 49]

Якісне обслуговування – це суть послуг ресторану й умова його успішності. Асортимент, смакові якості страв, ціни, дизайн, імідж, місце розташування важливі, але вони ніколи не компенсують в очах клієнта неухважного і недбалого ставлення з боку персоналу. З іншого боку, ресторан та готель, що зумів надати клієнтам відмінний сервіс, одержує найсильнішу конкурентну перевагу [52; 53].

Одним з ефективних методів приваблення відвідувачів є системи знижок та картки постійних клієнтів [52, с. 61]. Частково уникнути конкуренції можна, якщо акцентувати увагу на концепції закладу. Концептуальним ресторанним закладам простіше витримати конкурентну боротьбу, але ніша таких закладів заповнена всього на 5-10%.

Оскільки Україна перебуває на шляху до перетворення на туристичну країну, то до відповідності європейським стандартам необхідно подолати нелегкий шлях. Враховуючи, що наша країна володіє високим потенціалом, необхідно розширювати інфраструктуру закладів ресторанного бізнесу, створювати заклади для навчання персоналу та підвищення його кваліфікації. На першому етапі постає необхідність розробки власної нормативно-правової

бази, яка б регулювала якість надання послуг у сфері ресторанного бізнесу. Система управління якістю послуг ресторанного господарства повинна гарантувати клієнтові задоволення його потреб під час обслуговування в готелі та ресторані, на усіх його етапах і у всіх ланках. Тому особливого значення набуває проблема розроблення та практичного застосування внутрішніх стандартів підприємств, які визначають загальні складові якості надання ресторанних послуг.

Таким чином, для удосконалення системи управління якістю в ресторанному бізнесі доцільно запропонувати модель якості надання послуг, які надаються закладами готельного та ресторанного бізнесу. При цьому суб'єктами мають бути усі власники, які надають послуги із харчування та обслуговування клієнтів. Для покращення якості послуг підприємств ресторанного господарства потрібно здійснювати інноваційну діяльність за її основними напрямками. Аналіз ключових параметрів ресторанних послуг надають керівникам підприємств багато цінної інформації, яка може і повинна бути використана з метою подальшого удосконалення якості роботи. Загальна зацікавленість у поліпшенні надання якості послуг буде і надалі передумовою для створення і розвитку ефективних систем якості, заснованих на сучасних міжнародних стандартах.

1.2. Методи оцінювання якості послуг ресторанних господарств

Динамічний розвиток зумовлює появу закладів готельно-ресторанного господарства різних типів і цінових категорій, що дає споживачам можливість вибирати такий заклад, який найбільше підходить для них за всіма критеріями [75, с. 191].

Оцінку надання якісного обслуговування в ресторани можна вирішити кількома способами. Перший напрям – американська модель інтернаціоналізації. У сучасній індустрії туризму мандрівник має можливість вибирати з безлічі підприємств, отримуючи якісне і різноманітне

обслуговування там, де він вважає за потрібне. На вибір часто впливає можливість отримання гарантованого рівня сервісу без «будь-яких сюрпризів». Сьогодні лідерами такої гарантованої інтернаціональної системи якості є ресторани ланцюги.

Другий напрям зі створення якісних послуг використовується переважно незалежними підприємствами сфери туризму. Основу його становить чітке дотримання параметрів комфортності, які вироблені практикою турбізнесу й є універсальними для роботи підприємства харчування або туристської фірми.

У міжнародній практиці існує два найпопулярніших підходи до визначення якості обслуговування. Перший – визначення якості обслуговування на основі оцінки корисних властивостей і характерних особливостей процесу надання послуг: інформація щодо точного уявлення про особливості та властивості наданих послуг, які викликають задоволення споживачів, є засобом виміру рівня якості. Щодо іншого підходу до визначення якості обслуговування, то це оцінка недоліків у процесі обслуговування клієнтів. Відсутність недоліків – головний шлях досягнення високого рівня якості.

Незалежно від зусиль закладу навіть у найкраще спроектованому й організованому закладі готельно-ресторанного господарства може з'явитися клієнт, незадоволений його послугами, тому провідною ідеєю управління якістю є орієнтація на клієнта, повне забезпечення його вимог.

Якість послуг – це відповідність наданих послуг очікуваним або встановленим стандартам. Таким чином, стандарти, їхні реальна форма і зміст є критеріями якості обслуговування у ресторані. Критерії оцінки якості наданої послуги для споживача – це ступінь його задоволення, тобто відповідність отриманого та очікуваного. Критерій ступеню задоволення клієнта – це бажання повернутися ще раз і порадити це зробити своїм друзям і знайомим [78].

Якість ресторанної послуги потрібно розглядати як єдність трьох складових частин.

1. Базова якість – це сукупність тих властивостей послуги, наявність якої споживач вважає обов'язковою.

2. Необхідна (очікувана) якість – це сукупність технічних і функціональних характеристик послуги. Вони показують, наскільки послуга відповідає тому, що було заплановано виробником.

3. Бажана якість представляє для споживача несподівані цінності запропонованої йому послуги, про наявність яких він міг тільки мріяти, не припускаючи можливості їх реалізації.

Помилково створюється враження, що послуги ресторанного господарства задовольняють потреби нижчого рівня піраміди потреб Маслоу – потреби сну й голоду, а саме фізіологічні потреби, що доповнюються хіба що потребою в безпеці клієнта або його майна.

Проте у міру задоволення елементарних потреб ресторанні послуги задовольняють потреби вищого рівня, наприклад:

- суспільні потреби – приналежність до групи людей, які користуються послугами закладів вищого рівня обслуговування;
- потреби поваги й визнання – здатність користуватися перевагами «постійного клієнта»;
- потреби самореалізації – матеріальна здатність користуватися послугами ресторанного господарства тощо.

Про піраміду потреб Маслоу необхідно пам'ятати, замислюючись над наданням послуг розміщення та харчування, над остаточною їхньою формою. Це нагадує, що споживач може очікувати від закладу чогось більшого, не тільки задоволення фізіологічних потреб, а й надання додаткових послуг вищого рівня [69, с. 236].

Залежно від ознаки класифікації продукту йому відповідають різні типи показників якості. Як видно з табл. 1.1, у кожній із шести основних

груп, своєю чергою, виділяють кілька типів показників якості, кожен з яких характеризує ті чи інші властивості продукції.

Таблиця 1.1

Основні показники визначення рівня якості наданих послуг рестораном

Класифікаційна ознака	Види показників
Ставлення до якості послуги	1. Призначення. 2. Надійність. 3. Технологічність. 4. Ергономічність. 5. Стандартизація. 6. Патентно-правові. 7. Економічні.
Кількість наявних властивостей	1. Одиничні. 2. Комплексні
Методи визначення	1. Інструментальні. 2. Розрахункові. 3. Статистичні. 4. Органолептичні. 5. Експертні. 6. Соціологічні. 7. Комбіновані.
Стадія визначення	1. Проектні. 2. Виробничі. 3. Експлуатаційні. 4. Прогнозовані.
Розмір відображених величин	1. Абсолютні. 2. Приведені.
Значимість під час оцінки якості	1. Основні. 2. Додаткові.

Джерело: складено автором на основі [78, с. 47]

Формування показників для оцінки якості обслуговування у ресторані є досить складним процесом, бо вони через свою комплексність не піддаються безпосередньому виміру, а отже, підлягають диференціації на більш прості об'єкти. Найвищий рівень якості обслуговування у – ресторані можливо досягти за рахунок демонстраційного типу виконання процесу, де споживач спостерігає за ходом виконання операцій із виробництва кулінарної продукції, але й вони не завжди можуть також бути доцільними для різних типів підприємств. Основними критеріями якості обслуговування в ресторані є комплексність послуги (рівень задоволення потреб споживачів), якість праці персоналу (рівень кваліфікації, професійність), якість послуги (результат виконання операцій з обслуговування), якість матеріально-

технічної бази, де відбувається процес обслуговування. До показників якості обслуговування можна віднести комплексність обслуговування, якість роботи персоналу з обслуговування, якість приміщень та місць для виконання процесу надання послуги.

До основних методів або інструментів контролю якості відносяться такі статистичні методи (табл. 1.2): контрольний листок; гістограма; діаграма розкиду; діаграма Парето; стратифікація (розшарування); діаграма Ісікави (причинно-наслідкова діаграма); контрольна карта.

Таблиця 1.2

Інструменти контролю якості послуг обслуговування

Економічний метод (по кінцевому результату)		Кількісні методи (параметричні по комплексу послуг)	
За економічною ефективністю для суб'єкта, який створює якість	За економічною ефективністю для суб'єкта, що споживає якість	Розрахункові	Експертні
Алгоритм	Алгоритм	Оцінка «жорстких параметрів». Можуть бути: - оцінка одиничних параметрів якості; - індексна оцінка; - комплексна оцінка; - оцінка ринків; - оцінка посередників; - оцінка рівня конкуренції; - оціночні числа; - рейтинги	Оцінка менш жорстких параметрів (естетичних, ергономічних)
Визначення корисного ефекту для власника	Визначення корисного ефекту для споживача		
Визначення витрат на створення	Визначення загальних витрат споживача		
Методи оцінки якості			
Диференціальні		Комплексні (включаючи диференціальну оцінку як етап)	

Джерело: складено автором на основі [78, с.48]

Оцінку якості за вибором системи показників або, інакше кажучи, за їх видом можна розділити на диференційовані, комплексні та змішані. Під час проведення аналізу якості необхідно керуватися принципом, що думка клієнта про якість наданих ресторанних послуг є основною.

Виходячи із цього, основним методом збору даних, необхідних для проведення аналізу якості, повинен стати анкетний метод. Можна виділити низку критеріїв якості ресторанних послуг:

- компетентність – виражається у тому, що персонал ресторану володіє необхідними знаннями і навичками та достатнім рівнем професіоналізму для надання тих чи інших послуг;

- надійність – визначається стабільністю роботи закладу готельно-ресторанного господарства;

- чуйність – персонал закладу прагне за можливості задовольнити всі побажання своїх клієнтів, надаючи нетипові послуги;

- доступність – персонал повинен бути контактним і доступним, клієнт не повинен шукати працівника відповідної служби по всьому закладу;

- розуміння – один із головних елементів гостинності, який заснований на розумінні всіх специфічних потреб клієнтів та їх подальшому задоволенні;

- комунікація – персонал повинен бути максимально відкритим для клієнта і надавати доступ до необхідної йому інформації;

- довіра – показник якості, що виражається у тому, що задоволений обслуговуванням клієнт уважатиме цей ресторан найкращим і в майбутньому пропонуватиме його послуги своїм близьким, друзям, знайомим, підвищуючи тим самим репутацію закладу;

- безпека – основна властивість ресторанної послуги, що відбиває головну потребу будь-якого клієнта – потребу в моральній та фізичній безпеці;

- ввічливість – персонал повинен бути ввічливим, доброзичливим, дружелюбним, уважним;

- відчутність – клієнт повинен не тільки споживати, а й відчувати надані послуги, що досягається за рахунок оформлення приміщень і будівлі закладу, а також уніформи персоналу.

Для реалізації принципів підвищення якості послуг у ресторанах необхідний механізм, який буде системою, що визначає порядок діяльності менеджменту ресторанів, спрямованої на підвищення якості комплексу послуг засобів розміщення (рис. 1.5). Необхідним компонентом механізму є управлінський, що передбачає відповідальність керівників ресторанів за проведення заходів у сфері вдосконалення якості та підвищення ефективності послуг і реалізацію управлінського потенціалу.

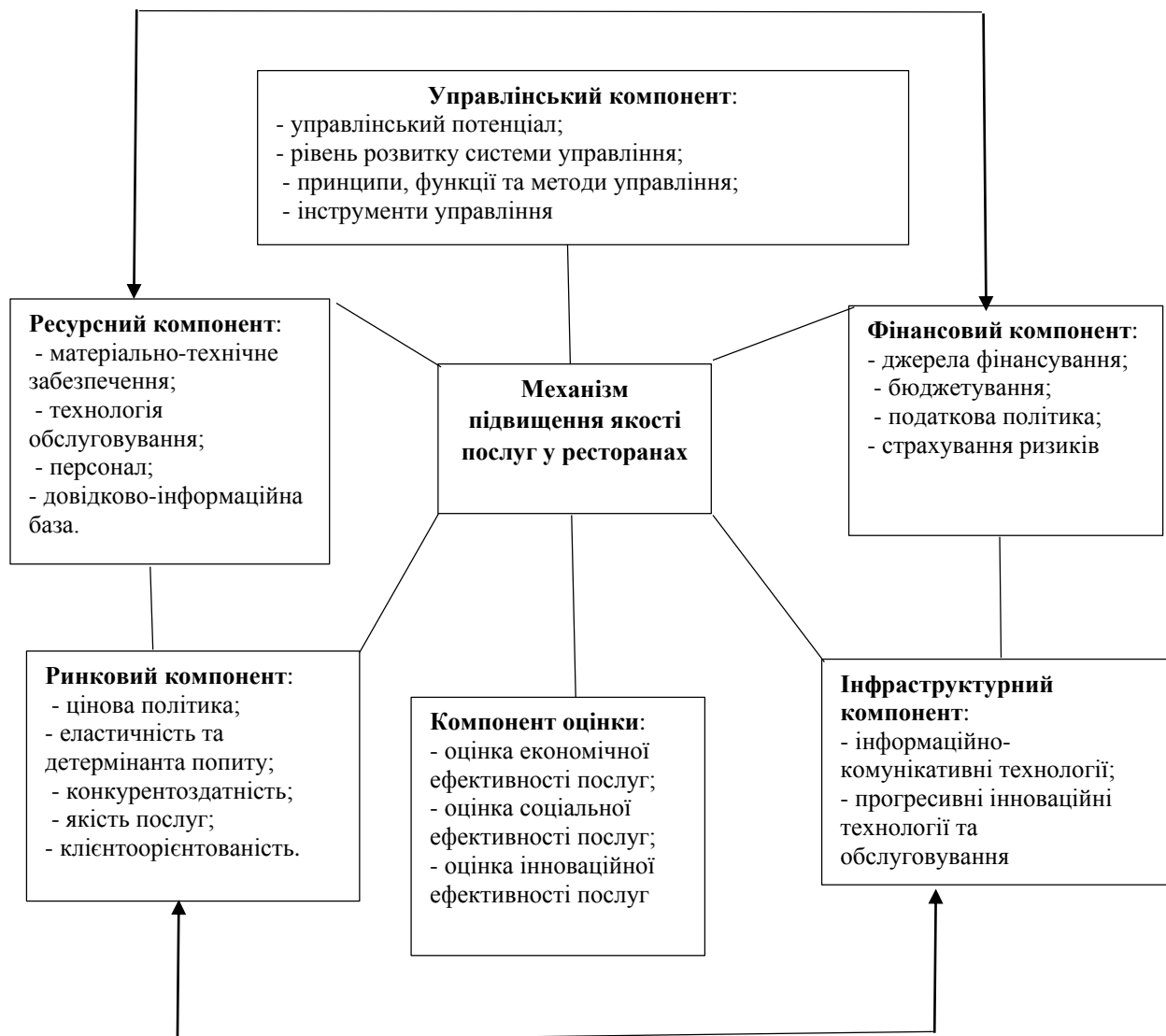


Рис. 1.5. Структура механізму підвищення якості послуг у ресторанах
Джерело: складено автором на основі [78, с. 50]

Під час оцінки управлінського потенціалу доцільно використовувати європейський і американський досвід, здійснюючи аналіз за такими характеристикам: вектори спрямованості особистості (на справу, на

спілкування, на себе), рівень інтелекту, здатність до творчості (креативність), рівень агресивності, рівень суб'єктивного контролю, комунікабельність, самооцінка і рівень домагань, тривожність і впевненість у собі, психологічний статус, стиль спілкування і керівництва, організаторські здібності.

Для ефективної реалізації механізму необхідне дотримання принципів управління, виконання спеціальних функцій управління, застосування методів та інструментів управління. Лише взаємодія з динамічним середовищем передбачає рух коштів розміщення в напрямі розвитку, що вимагає врахування потреб туристів, підвищення конкурентоспроможності та якості послуг, формування ефективної цінової політики.

У практиці управління якістю ресторанних послуг потрібно виділити декілька етапів: прийняття рішень щодо переліку ресторанних послуг, що надаються або будуть надаватися; перевірка готовності ресторану до надання цих послуг та перевірка плану по персоналу; аналіз процесу надання ресторанних послуг; визначення ключових чинників успіху, проаналізувавши попит та конкуренцію; визначення основних напрямів інноваційної діяльності, якщо у цьому є потреба; усунення недоліків у роботі ресторану; порівняння досягнутих параметрів робіт з установленими стандартами; розроблення довгострокових чи стратегічних планів у сфері гостинності.

Доречно торкнутися питання щодо рівня насиченості ринку ресторанного господарства України. При цьому оперують показником, що відображає кількість місць у залах ресторанного господарства на одного споживача послуг закладів. Для прикладу, в Європі в середньому на одне місце в ресторані (кафе, фаст-фуд) припадає вісім жителів, у Києві – 35, у Дніпропетровську – 40, у Львові – 25 жителів. Виходячи з цих даних, можна зробити висновок, що перспективи розвитку галузі в Україні чималі. Особливо якщо врахувати факт, що середньоевропейський рівень насичення ринку порівнюється з рівнем найбільших міст України, які до того ж мають певні ресторанні традиції.

Міжнародний практичний досвід засвідчує, що успішну діяльність підприємства забезпечує впровадження системи управління якістю (СУЯ) – ефективного інструменту, який дає змогу здійснювати управління якістю на всіх етапах створення та надання послуг. Ще одним дієвим інструментом управління в харчовій промисловості є Система управління безпечністю харчових продуктів (НАССР), яка може функціонувати самостійно або бути складовою частиною СУЯ. Убезпечити харчові продукти можна також спільними зусиллями всіх сторін, що беруть участь у харчовому ланцюзі та виконують вимоги [48, с. 121].

Запровадження принципів системного управління забезпечення якості послуг безпосередньо в кожному закладі залежить насамперед від коректності встановлених вимог до якості продукції та послуг, досконалості технологічних розробок, рівня технічного оснащення, кваліфікації кадрів, ефективності контролю, організації виробничого та обслуговувального процесів.

Вирішенням питань оцінювання якості продукції та послуг займаються спеціалісти з кваліметрії, у доробку яких є важливі напрацювання. Основні методи оцінювання якості продукції затверджені стандартом [87, с.24.].

Процедура оцінювання якості продукції та послуг передбачає встановлення номенклатури показників, визначення значень цих показників та порівняння їх із базовими. Іншими словами, оцінка якості продукту (продукції, послуг, процесів) є усвідомленням того, якою мірою ті або інші продукти праці можуть задовольняти певні потреби суспільства.

В Україні оцінювання та контроль якості послуг закладів ресторанного господарства виконують за допомогою вимірювальних (аналітичний: фізико-хімічний, мікробіологічний, медико-біологічний), експертних (органолептичний) та соціологічних методів, затверджених в установленому порядку [75, с. 191].

Основні методи оцінювання якості продукції – диференційний, комплексний, змішаний, статистичний. Показники якості визначають за

допомогою таких методів, як: реєстраційний, розрахунковий, вимірювальний, органолептичний, соціологічний та експертний.

Заклади ресторанного господарства, що здійснюють діяльність на території України, перебувають під державним контролем та регулюванням якості продукції та послуг.

За результатами опрацювання інформації з книг відгуків визначено, що серед основних причин, які зумовлюють незадоволеність споживачів послуг, є: неякісне обслуговування (50%), повільне обслуговування (15%), недбале ставлення (10%), помилки під час виконання замовлення (9%), незадовільна якість продукції (8%), очікування вільного місця (6%), обраховування (неправильно визначена вартість замовлення) (2%) (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Результати дослідження вимог до послуг

Вимоги споживачів до послуг (потреби та очікування)	Характеристика потреб та очікувань
надійність	– стабільне виконання операцій незалежно від зміни виконавця та умов – відшкодування збитків у випадку невідповідності вимог
доступність	– безперешкодне отримання послуг (в обідні перерви, за поганого транспортного сполучення) – відсутність додаткових витрат, оплата за вхід у заклад
інформаційність	– більш повне інформування в меню про інгредієнти страв (зокрема прянощів: часник, кріп, базилік) – інформування по телефону, Інтернету
простеженість дій виконання операцій	– можливість спостерігати за виконанням операцій замовлення
культура обслуговування	– привітне ставлення персоналу з обслуговування – компетентна відповідь на питання щодо кулінарної продукції та послуг – швидкість та техніка виконання обслуговування
якість продукції	– естетичний вигляд кулінарних виробів – належність кулінарної продукції до певного типу кухні – інформація про калорійність та енергетичну цінність продукції
номенклатура додаткових послуг	– перелік додаткових послуг (з організації культурної програми – тамада, замовлення артистів, флористика, організація салютів, тощо)

Джерело: складено автором на основі [91, с.491]

Забезпечення якості послуг залежить від ступеня виконання та дотримання регламентованих вимог, а їх поліпшення – від виявлення додаткових вимог споживачів до якості послуг. Ураховуючи сьогоденні умови діяльності закладів ресторанного господарства, визначення та виконання додаткових вимог є необхідними заходами поліпшення якості послуг та задоволеності споживачів [9, с. 491].

Розглядаючи операції з виготовлення кулінарної продукції, її реалізації в певних умовах та організацію відпочинку, визначено, що якість послуг, а відповідно, і ступінь задоволеності споживачів, залежить від рівня виконання двох процесів: виготовлення продукції та надання послуг.

Під час дослідження методів оцінювання продукції та послуг визначено низку особливостей та визначено потребу розробки спеціалізованого методу з простим алгоритмом виконання, доступного для частого застосування, з метою одержання об'єктивних результатів оцінювання якості наданих послуг.

Оцінювання якості об'єктів, що служить основою проведення стандартизації, сертифікації, визначення оптимальних параметрів, для формулювання конкретних властивостей продукції та послуги повинно проводитися найбільш об'єктивними методами, які передбачають застосування засобів вимірювальної техніки. Однак послугам властиві здебільшого якісні характеристики, які стосуються їх здатності задовольняти передбачувані потреби [64, с. 131].

Дослідження методів дало змогу запропонувати можливі заходи підвищення об'єктивності результатів, які необхідно взяти до уваги під час розроблення спеціалізованого методу оцінювання якості послуг, а саме:

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

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

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

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

– врахувати характерні особливості послуг, які визначають їх відмінність від продукції:

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

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

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

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

Найбільш поширеним методом одержання інформації від споживачів про якість послуг та інші особливості предметів є соціологічний – опитування, анкетування і тестування. Адекватним у цьому випадку буде анкетування потенційних (споживачі послуг закладу, що проводить оцінювання) споживачів послуг (табл. 1.4). Це дасть змогу визначити важливість кожного показника для даної групи респондентів [60, с. 87].

Таблиця 1.4

Анкета для експертного оцінювання якості показників

Назва закладу ресторанного господарства								
Показники якості послуг закладу	Результати оцінювання у балах							Σ Сб
соціальна адресність								
культура обслуговування								
якість продукції								
комфорт, інтер'єр								
надійність та доступність								
інформаційність								
номенклатура послуг								
Дата проведення оцінювання								
Підписи експертів								

Джерело: складено автором на основі [64, с. 132]

Особливу увагу під час опрацювання анкет необхідно звернути на наявність зауважень та пропозицій щодо діяльності закладу – це найкращі поради та правильні напрями поліпшення задоволеності потенційних гостей закладу, тому необхідно ретельно узагальнити і подати їх зміст у рекомендаційній формі для короткострокового вирішення.

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

наданих послуг, прогнозування конкурентоспроможності, встановлення альтернативних шляхів поліпшення якості.

З огляду на результати оцінювання якості наданих послуг, завданням подальших досліджень є поліпшення рівня якості культури обслуговування, що є найбільш впливовим одиничним показником на рівень якості послуг ресторанів.

Позитивне вирішення цього завдання сприятиме розширенню бази лояльних клієнтів та формуванню сприятливого іміджу закладу, що в підсумку підвищить фінансовий показник його діяльності.

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

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

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

Контроль є невід'ємним складником забезпечення та поліпшення якості, дає змогу підтвердити виконання затверджених планів або встановити необхідні ступені коректування системи [64, с. 132].

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

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

Неухильне виконання встановлених вимог та норм щодо ресторанного господарства є умовою здійснення діяльності. Воно має виконуватися в усіх його структурних одиницях. Контроль є необхідним, таким, що дає можливість управляти діяльністю на прийнятних умовах, урахувавши інтереси зацікавлених сторін.

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

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

Під час організації внутрішньої системи контролю забезпечення якості важливо пам'ятати, що наявність суб'єктивного фактора є значною, тому необхідно враховувати рівень компетентності (кваліфікацію, досвід) персоналу закладу та його спроможність виконувати передбачені системою завдання, а також:

– забезпечити обізнаність персоналу щодо доцільності контролю та його відповідальності у забезпеченні якості послуг;

– відповідно до посадових інструкцій, дотримуючись рівномірності навантаження, провести розподіл обов'язків, передбачених завданнями системи контролю;

– забезпечити виконавців контролю відповідними нормативними документами, методиками та засобами вимірювання.

Таким чином, впровадження внутрішньої системи контролю відповідно до запропонованої організаційної структури дасть змогу супроводжувати діяльність закладу необхідними спостереженнями і вимірюваннями, на основі яких здійснюють контроль забезпечення якості виробництва продукції та надання послуг, а також поліпшить умови додержання і виконання вимог стандартів, норм і правил, що висуваються до закладів ресторанного господарства.

1.3. Вітчизняний та закордонний досвід роботи закладів ресторанного господарства

Ресторанна справа в світі є однією з найприбутковіших. За статистикою, середній обіг коштів, вкладених у ресторан, відбувається в 5-6 разів швидше, ніж інвестиції, вкладені, наприклад, у магазин одягу. У країнах Західної Європи, США і Японії зафіксовано збільшення витрат клієнтів на проведення дозвілля саме в ресторанах.

В Україні ж, яка довго була у складі СРСР і в якій спостерігався брак елементарних продуктів, сьогодні немає культури харчування і відповідно культури ресторанного бізнесу. В нашій країні ресторанна справа, на думку більшості фахівців, перебуває на стадії зародження. Сучасний ресторанний бізнес, як ніколи раніше, пропонує широкую номенклатуру послуг. Стандартні вимоги до здійснення послуг задекларовано у ДСТУ 3279-95 "Стандарти послуг. Основні положення", ГОСТ 30335-95 "Услуги населению. Термины и определения", ГОСТ 30523-97 "Услуги общественного питания. Общие

требования" (останні два є міждержавними стандартами, визнаними Україною як національні). У цих нормативно-технічних документах наведено стандартний перелік послуг для населення, що користується продукцією та послугами закладів (підприємств) громадського харчування. Але в ресторанній справі немає меж досконалості, тому й з'являються нові їх види : послуги сомельє, години фортуни та щасливі години для гостей; гастрономічні шоу; урочиста презентація страв; бар-шоу; рибалка та кулінарне приготування у присутності гостя; караоке; кімнати для паління; знижки постійним клієнтам; виїзний кейтерінг з організацією дозвілля та широким спектром різноманітних послуг; відпочинок та розваги на воді, землі та в повітрі тощо. Останнім часом намітилася стійка тенденція переміщення послуг з організації споживання продукції та обслуговування споживачів із залів закладів ресторанного господарства до робочих місць (офіси, установи); місць відпочинку; місць святкування ювілеїв та інших офіційних та неофіційних святкових подій; до домівки. Ця послуга має назву у міжнародній індустрії гостинності "catering". Послугу з "кейтерингу" здійснюють не тільки заклади ресторанного бізнесу (ресторани, кафе, бари), а також і фірми, створені на базах ресторанів. Крім того особливість сьогоденної ситуації полягає у тому, що розвиток ресторанної справи відбувається в комплексі із розвитком транспортного вузла – з/д вокзалу чи автовокзалу, аеропорту. Разом з тим навколо них розбудовується інфраструктура, що включає в себе готелі, магазини, численні кафе та ресторани, автомати з продажу чаю-кави.

Україна почала знайомитися із сучасним бізнесом у галузі швидкого харчування ще у 1997 році, коли компанія "McDonald's" відкрила свій перший ресторан у столиці країни. До цього місцева галузь закладів швидкого харчування була представлена лише їдальнями і кафетеріями радянського типу. Компанія "McDonald's", будучи найбільшим франчайзером у світі, відкрила в 16 містах України понад 50 ресторанів і планує відкрити ще 5-6 нових закладів та реконструювати два заклади в Києві. Сума інвестицій у

відкриття одного закладу становить \$0,5-2 млн. Власні ресторани цієї компанії складають лише 27% від загальної кількості, інші 73% – власність операторів, тобто франчайзі. Поряд із “McDonald's” на українському ринку фаст-фуду функціонують такі підприємства, як “Картопляна хата”, “Українське бістро”, “Сбарро” та інші. Сьогодні ресторанна справа, як зазначалося вище, перебуває лише на стадії зародження. Такий вид бізнесу залишається привабливим як довгострокова інвестиція з вірогідною прибутковістю в 15—20% або незалежно від збитковості як іміджевий інструмент його власника.

За інформацією Асоціації ресторанного бізнесу України, темпи розвитку ринку ресторанних послуг коливаються в межах 60-100% на рік. Серед ресторанів національної кухні в Україні перевага надається українській – 36,8%. Проте значна увага приділяється і французькій кухні – 21%; італійській, кавказькій, японській по 7,9%; всі інші – 18,5%. Тематичні ресторани також є дуже популярними як серед українців, так і туристів. В Україні вже є певний досвід у створенні таких закладів харчування, найвідоміші з яких у Львові: “Криївка”, присвячений героям УПА, планується відкриття автомобільного ресторану; у Києві: “Шинок”, “Вулик”, “Царське село” – ресторани-музеї – присвячені українським традиціям.

Отже, можна сказати, що з кожним роком в Україні з`являються все нові види громадського харчування, починаючи від фаст-фудів і закінчуючи тематичними і високо елітними ресторанами, тому необхідно значну увагу приділяти особливостям розвитку даної сфери, а особливо темпам та динаміці його розвитку, слідкувати за тим як реагують на той, чи інший тип ресторанного господарства споживачі, розглядати у контексті їх уподобання..

В останні десятиліття в розвитку закладів ресторанного господарства окреслилися такі тенденції:

- формування нових напрямів сучасної кулінарії;
- поглиблення спеціалізації ресторанів;
- створення міжнародних ресторанних ланцюгів;

- удосконалення форм праці та впровадження досягнень науково-технічного прогресу. Новими напрямками сучасної кулінарії є фьюжн і молекулярна кулінарія.

У перекладі з англійської мови "фьюжн" означає "злиття, сплав". У кулінарії напряму гармонійно поєднуються смаки, стилі, традицій Сходу і Заходу, старого і нового; екзотичні інгредієнти вміло замінюються місцевими продуктами, а чужі кулінарні традиції адаптуються до звичних місцевих смаків. Часто за стиль фьюжн приймають або видають навмисне включення до складу страви непоєднуваних інгредієнтів, наприклад, пельмені з горіхами або м'ясо, замариноване в міцній каві. При приготуванні страв за рецептами фьюжн не можна використовувати, наприклад, майонез. Його замінюють різноманітними оліями: кукурудзяною, соняшниковою, оливковою. Також активно використовують різноманітні прянощі: кінзу, м'яту, базилік, корицю, цедру апельсина або лимона. Батьківщина цього напрямку - США. Сьогодні кухня в стилі фьюжн поширена у всьому світі. Засновником молекулярної кулінарії вважають професора фізики Оксфордського університету Ерве Тіса, який на початку 90-х років XX ст. запропонував незвичне поєднання хімії та кулінарії. Він склав молекулярні формули всіх французьких соусів. Найвідомішим практиком і популяризатором молекулярної кухні став шеф-кухар Хестон Блюменталь - засновник і власник одного з найкращих ресторанів світу The Fat Duck ("Масна качка") у Великій Британії. Серед послідовників нового вчення й такі відомі кухарі, як Ферран Адрія (ресторан El Bulli, Іспанія), П'єр Ганьєр (ресторан Pierre Gagnaire, Франція), Мішель Брас (ресторан Michel Bras, Франція) і Анатолій Комм (ресторан Anatoly Komm, Росія). Суть молекулярної кулінарії полягає в тому, що в процесі приготування використовуються новітні технології і досягнення молекулярної хімії, що дає можливість отримати страви незвичної консистенції та оригінальних смакових якостей. Головні прийоми цієї кухні: обробка продуктів рідким азотом, емульсифікація (змішування нерозчинних речовин), сферифікація (створення рідких сфер), желювання, карбонізація

або збагачення вуглекислою, вакуумна дистиляція. Особливістю молекулярної кулінарії є те, що завдяки їй можна суттєво розширити смакові якості продукту.

Останнім часом поряд з традиційними повносервісними ресторанами з'явилися спеціалізовані підприємства зі скороченим набором пропонованих послуг і страв. Спеціалізація їх може бути різноманітною. Ресторани можуть спеціалізуватися, як правило, на приготуванні національних страв, вечерь, сніданків. Поширення набувають ресторани швидкого обслуговування, які спеціалізуються на гамбургерах і смаженій картоплі (McDonald's), піці (Pizza Hut, Domino, Little Caesar), біфштексах (Sizzler), морепродуктах (Red Lobster), сендвічах (Subway).

Особливо актуальними є тематичні ресторани: Дикий Захід, рок-н-рол, футбол, літаки тощо. Переважно вони пропонують обмежену кількість страв, але зосереджуються на створенні відповідного настрою та атмосфери. Поглиблення спеціалізації закладів ресторанного господарства пов'язане зі створенням міжнародних ланцюгів, які відіграють важливу роль у розробці і просуванні високих стандартів обслуговування. Однією з перших на український ринок у 90-х роках ХХ ст. прийшла міжнародна мережа фаст фуд "McDonalds". Іноземні системи дали поштовх для розвитку національних систем на основі франчайзингу. Одним з перших таких проєктів стало створення мереж національних ресторанів швидкого харчування "Швидко", "Мак Смак", "Домашня кухня", "Пузата хата". Перша з них була відкрита 1999 р. у Києві.

У деяких регіонах України з'явилися свої оригінальні підприємства, наприклад "Домашній кухар" (Черкаси), "Жарю парю" (Одеса), мережа ресторанів "ХХІ століття" в Києві. Для удосконалення вітчизняних франчайзингових систем і підтримання стабільного рівня якості необхідно створити мережу підприємств або зміцнити зв'язки з вітчизняними господарствами і комбінатами харчування. Так, більшість українських компаній ресторанного харчування використовує 90% вітчизняних продуктів,

а компанія "McDonals" знайшла в Україні сировину, що відповідає американським стандартам, здійснює її переробку і виготовляє продукцію, утримуючи відносно низькі ціни.

Останніми роками в ресторанному бізнесі формується новий напрям - демократичні ресторани, що поєднує в собі "швидкі" технології фаст фуду і якість національної (або змішаної) кухні, що потребують індивідуального підходу. "Фрі фло", або free flow, означає "вільний рух". Стосовно підприємств ресторанного господарства - це вільний рух як відвідувачів, так і їжі. Ознаки таких підприємств - приготування страв у присутності гостей, відсутність офіціантів, відкрита кухня, багатий асортимент. Ця демократична концепція ресторанного обслуговування характерна для мереж "Автогриль" (Італія), "Казино" (Франція), "Лідо" (Латвія), ресторанів "Граблі", "Му-му" (Росія).

Суть концепції "фрі фло" полягає в максимальній демократичності стосунків з гостями. Вона дає можливість відвідувачам самостійно обрати місце, комфортно розміститися, почуватися невимушено. Все це забезпечується поєднанням "відокремлених островів": кавового, пивного, лінії гарячих страв, а також системи самообслуговування з обслуговуванням офіціантами. Звичайно ж, "швидкий" обід у кілька разів дешевший за ресторанний, однак популярність закладу визначається його атмосферою та якістю продукції. Як свідчить світова практика, демократичні ресторани - доволі динамічний сегмент ресторанного ринку. Основні споживачі таких підприємств - люди середнього класу. З одного боку, в розвинених країнах споживання їжі переноситься в ресторани через брак вільного часу, з іншого - завдяки новим технологіям і високій конкуренції демократичні підприємства стають доступними дедалі більшій кількості людей. Частина демократичних ресторанів об'єднана в мережі, на недорогих ресторанах спеціалізуються компанії, що вже мають практику реалізації різних концепцій ("Планета Суші", "Патіо-Піца", T.G.I. Fridays). Мережа "Якиторія" прийшла до нас з Росії, а компанія "XXI століття" відкрила мережу

національних ресторанів швидкого харчування "Швидко". Нині ця мережа підприємств дуже популярна в Києві. Усі салати і напівфабрикати готують на центральній кухні, а потім розвозять їх по ресторанах мережі. У закладах мережі "Якиторія" через специфіку японської кухні страви готують безпосередньо в ресторані, а всі кухарі попередньо проходять тренінги.

Серед звичайних закладів ресторанного господарства є такі, що привертають увагу своєю оригінальністю. Так, на Мальдівських островах є маленький ресторанчик, в якому одночасно можуть розміститися всього лише 14 осіб. Оригінальність цього ресторану полягає в тому, що він знаходиться на глибині 5 метрів, його стіни і стеля виконані з прозорого матеріалу. Ресторан у Дубаї розмістили в капсулі, що піднімається на висоту 50 метрів. Ресторан розрахований на 22 відвідувачів, яких обслуговують 6 офіціантів. З метою безпеки відвідувачі пристебнуті до столу і крісла-раковини. На Тайвані є ресторан, де всі елементи інтер'єру виконані у формі унітазу, дизайн страв і посуду відповідають також цій тематиці. Відвідувачам одного з новозеландських ресторанів пропонують посидіти на секвої висотою 60 метрів.

В Україні чимало ресторанів і кафе, які радують відвідувачів не лише гарною кухнею, а й цікавими інтер'єрами. Але безумовним лідером за кількістю та, мабуть, і за якістю концептуальних закладів ресторанного господарства є Львів. У Львові є багато нових ресторанів незвичних форматів, запорукою успіху яких є проривна ідея з чітким бізнес-планом. Підприємства вже через місяць після відкриття повинні давати прибуток. Прикладом таких закладів є "Криївка", "Мазох-кафе", "Старий трамвай". Для останнього спеціально викупили призначену для брухту колісну базу старого трамвая, за старими світлинами відновили і збудували вагончик. Ідейно "Криївка" пов'язана з історією УПА, а "Мазох-кафе" - з еротичною тематикою. У сюжеті CNN "Мазох-кафе" назвали одним з найбільш незвичних закладів світу. Цей напрям розвитку ресторанної справи є перспективним для всіх великих міст України, історія яких сповнена цікавих

фактів і легенд про місцевих героїв.

Позитивні наслідки розвитку ресторанного господарства в Україні:

- дає істотну економію суспільної праці завдяки раціональнішому використанню техніки, сировини, матеріалів;
- надає відвідувачам протягом робочого дня гарячу їжу, що підвищує їх працездатність, зміцнює здоров'я;
- дає можливість організації збалансованого раціонального харчування в дитячих і навчальних закладах.

Ресторанне господарство України одним із перших перейшло на ринкові відносини. Після приватизації підприємств змінилася організаційно-правова основа системи ресторанного господарства, почала діяти велика кількість приватних підприємств.

Підприємства ресторанного господарства є переважно комерційними (ресторани, шашличні, вареничні, піцерії, бістро тощо), але водночас розвивається і громадське харчування: їдальні при виробничих підприємствах, вищих і загальноосвітніх навчальних закладах. З'являються комбінати, фірми, які виконують функції організації громадського харчування. Невід'ємною складовою ринкової економіки є конкуренція.. Оскільки у відвідувачів з'являється можливість вибору, основними завданнями кожного підприємства є поліпшення якості продукції і послуг, що надаються.

Запорукою успішної діяльності підприємства є якість наданих послуг, які повинні:

- чітко відповідати певним потребам;
- задовольняти вимоги споживача;
- відповідати чинним стандартам і технічним умовам;
- відповідати чинному законодавству та іншим вимогам суспільства;
- надаватися споживачу за конкурентоспроможними цінами;
- забезпечувати отримання прибутку.

Для досягнення поставлених цілей підприємство має враховувати

також усі технічні, адміністративні і людські чинники, які впливають на якість продукції та її безпеку і у сукупності творять систему якості. Така система охоплює багато сегментів. Вона включає відповідальність керівництва, закупівлю сировини і продуктів, розробку нових видів продукції, управління виробництвом, контроль, ідентифікацію послуги і продукції, попередження неправильних дій, керування процесами обслуговування, статистичні методи, безпеку продукції, маркетинг, підготовку кадрів.

Інтереси громадян нашої держави - споживачів покликані захистити такі закони України і підзаконні акти: "Про захист прав споживачів" (від 15.12.1993 р. № 3682- XII); "Про стандартизацію" (від 17.05.2001 р. №2407-111); "Про безпечність і якість харчових продуктів" (від 23.12.1997 р. №771); "Про підтвердження відповідності" (від 17.05.2001 р. № 2406 III); Декрет КМУ "Про стандартизацію і сертифікацію" (від 10.05.1993 р. №46-93); "Правила роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства" (Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 24.07.2002 р. № 219); Санітарні правила для підприємств ресторанного Господарства, включаючи кондитерські цехи і підприємства, які виробляють м'яке морозиво (затверджені Мін. Охорони здоров'я і Мінторгом СРСР 19.03.1991 р. № 5777-91). Ці закони і нормативні акти захищають права споживачів на безпечну, якісну продукцію і послуги, які водночас повинні бути безпечними для навколишнього середовища. Ними в своїй роботі послуговуються підприємства ресторанного господарства.

Відповідно до Переліку продукції, яка підлягає обов'язковій сертифікації в Україні, затвердженого наказом Державного комітету стандартизації, метрології і сертифікації України (від 30.08.2002 р. № 498), вимагається підтвердження відповідності "Готельні послуги і послуги харчування, що надаються суб'єктам туристичної діяльності". Третя сторона (орган сертифікації) дає письмове підтвердження того, що процес, продукція або послуга відповідають встановленим державою вимогам.

Основою із сертифікації в ресторанному бізнесі слугують такі стандарти:

- ДСТУ 4281:2004 Заклади ресторанного господарства (сертифікація);
- ГОСТ 3390-95 "Громадське харчування. Кулінарна продукція, яка реалізується населенню";
- ГОСТ 30523-97 "Послуги ресторанного господарства. Загальні вимоги";
- ГОСТ 30524-97 "Громадське харчування. Вимоги до обслуговуючого персоналу".

Предметна спеціалізація підприємств розвивається за такими напрямками:

- організація харчування окремих контингентів споживачів залежно від особливостей їх роботи і навчання;
- організація харчування споживачів, які потребують дієтичного та лікувального харчування;
- виробництво страв національної кухні і міжнародної кухні;
- виробництво кулінарних виробів з одного виду сировини (вегетаріанські їдальні, кафе-молочні, рибні підприємства);
- виробництво вузького асортименту страв у вареничних, шашличних, чебуречних тощо.

Технологічна спеціалізація полягає в розділенні процесу виробництва продукції на дві стадії: механічна обробка сировини і приготування напівфабрикатів на заготівельних і промислових підприємствах, а також виготовлення готової продукції на доготівельних підприємствах. Технологічна спеціалізація тісно пов'язана з концентрацією виробництва.

Кооперація - форма виробничих зв'язків між підприємствами, які спільно виготовляють певну продукцію. Кооперація може бути внутрішньогалузевою, наприклад, між заготівельними і доготівельними підприємствами. Прикладом такої кооперації є комбінати харчування, фірми шкільного і студентського харчування.

Міжгалузєва кооперація - це кооперація між підприємствами різних галузей, наприклад, між підприємствами ресторанного господарства і м'ясокомбінатами, молочними комбінатами, птахофабриками та іншими промисловими підприємствами, які постачають на підприємства харчування напівфабрикати; створення комплексних фірм.

Основні напрями науково-технічного прогресу на підприємствах ресторанного господарства:

- механізація процесів, застосування сучасного устаткування (механічного, теплового, холодильного). За централізованого виробництва напівфабрикатів і кулінарних виробів необхідні впровадження високопродуктивних механізмів і машин, автоматизації виробництва; впровадження поточкових механізованих ліній для обробки овочів, приготування м'ясних і рибних напівфабрикатів. Водночас механізувати слід і малі підприємства, де частка ручної праці вагома;

- розробка прогресивної технології виробництва продукції ресторанного господарства на базі нової техніки. Необхідно розробляти та освоювати виробництво різних найменувань напівфабрикатів і виробів з картоплі, овочів, м'яса,

В останні десятиліття в розвитку закладів ресторанного господарства окреслилися такі тенденції:

- формування нових напрямів сучасної кулінарії;
- поглиблення спеціалізації ресторанів;
- створення міжнародних ресторанних ланцюгів;
- удосконалення форм праці та впровадження досягнень науково-технічного прогресу. Новими напрямками сучасної кулінарії є фьюжн і молекулярна кулінарія.

Таким чином, у практиці управління якістю готельних послуг потрібно виділити декілька етапів: прийняття рішень щодо переліку готельних та ресторанних послуг, що надаються або будуть надаватися; перевірка готовності готелю і ресторану до надання цих послуг та перевірка плану по

персоналу; аналіз процесу надання готельних та ресторанних послуг; визначення ключових чинників успіху, проаналізувавши попит та конкуренцію; визначення основних напрямів інноваційної діяльності, якщо у цьому є потреба; усунення недоліків у роботі готелю та ресторану; порівняння досягнутих параметрів робіт з установленими стандартами; розроблення довгострокових чи стратегічних планів у сфері гостиннос

Проаналізувавши теоретичні аспекти управління якістю послуг ресторанного господарства, можна зробити висновок, що підсумкова оцінка якості послуги складається наприкінці процесу її надання і виражається в одержанні індивідуальної вигоди. Судження споживача про якість послуг формується виходячи із суб'єктивного досвіду й спостережень і підтверджується за допомогою аналізу та оцінки поведження безпосередніх партнерів у процесі взаємодії.

Розроблення системи якісного обслуговування є обов'язковою умовою ефективної діяльності вітчизняних підприємств готельно-ресторанного господарства. Якість є важливим інструментом у боротьбі за конкурентоспроможне становище на ринку послуг. Власне послуга як невід'ємний складник функціонування ресторанів є цілеспрямованою діяльністю, результатом якої є задоволення потреб споживачів не тільки на базовому рівні (фізіологічні потреби), а й потреби вищого рівня, що зумовлює комплексність під час оцінки. Проблема незадоволеності послугами ресторанних підприємств призводить до втрати реальних та потенційних споживачів, а також бажаної частки ринку. Саме тому важливо точно та своєчасно виявляти бажання й очікування своїх цільових споживачів.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ ПОСЛУГ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика господарської діяльності ресторану «Лезгінка»

Ресторан «Лезгінка» - це затишний, домашній ресторан грузинської кухні. Смачні традиційні грузинські страви, рецепти яких передавалися з покоління в покоління, не залишать нікого байдужими. В сімейному ресторані «Лезгінка» гості зможуть відчути себе в справжній, теплій та гостинній Грузії.

Ресторан «Лезгінка» має приватну форму власності. Форма власності: фізична особа підприємець. Це мале приватне підприємство, оскільки кількість працівників не перевищує п'ятдесяти чоловік. Заклад зареєстровано у Вінницькій обл., місто Вінниця, вул. Янгеля Академіка, будинок 6К, корпус 2, квартира 41. Проте сам ресторан розташований у м. Вінниця по вул. Пирогова, 37 в районі ринку «Урожай», неподалік лікарні ім. М. Пирогова, ВНМУ ім. М. Пирогова, торгового центру «Анастасія».

Ресторан засновано у 2019 році. Перед відкриттям ресторатор Валерій Сиверчук (він же і власник) також анонсував “відкриті проробки”, під час яких бажаючі змогли долучитися до “становлення ресторану Лезгінка” та продегустувати страви з нового меню, аби залишити “відгуки та зворотній зв'язок по новим стравам”. Ціни на їжу, яка проробляється для нового ресторану встановлено по собівартості.

Інтер'єр ресторану, меню, страви, методи обслуговування все надихає грузинську атмосферу. Меню ресторану має фірмові страви. До яких відноситься: хінкалі; плов; чебуреки; шашлик; пельмені; самсу та люля-кебаб. У закладі працює привітний персонал. Сюди можна заглянути під час обіду, прийти з друзями на вечерю, або влаштувати справжній банкет.

Ресторан «Лезгінка» – заклад, який надає широкий спектр послуг, основними з яких є надання послуг харчування. Для гостей грає жива музика, виступають артисти. Персонал чуйний і професійний, завжди з'являється вчасно. Є можливість забронювати основний банкетний зал, розрахований на 60 осіб. Він затишний і просторий, підійде для будь-якого свята. Це колоритний заклад зі смаком грузинських прянощів і атмосферою Тбілісі. Їжа, приготована на мангалі, зберігає свої корисні якості і має незабутній пікантний і димний аромат.

Ресторан відповідно до Єдиного реєстру юридичних та фізичних осіб-підприємців функціонує на підставі свідоцтва про державну реєстрацію та основних нормативно-правових актів, що регламентують роботу закладу, а саме:

- свідоцтво про реєстрацію фізичної особи підприємця;
- ліцензія на здійснення господарської діяльності;
- свідоцтво платника єдиного податку;
- закон України «Про безпечність харчових продуктів»;
- закон України «Про пожежну безпеку»
- ДБН В.2.2-25:2009 Підприємства харчування (заклади ресторанного господарства);
- ЗУ «Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення».

Ресторан «Лезгінка» згідно з сучасною нормативною документацією на підприємстві використовує такі основні види документації як :

- виробнича програма ;
- план меню;
- технологічні картки ;
- збірники рецептур;
- калькуляційні картки;
- стандарти;
- інструкції;

- накази;
- розпорядження.

На підприємстві «Лезгінка» діловодством займається бухгалтер, адже підприємство мале і власник вважає не доцільним приймати на роботу діловода. В обов'язки бухгалтера входить оформлення та кругообіг таких документів, як трудова книжка (якщо особа влаштовується на роботу вперше - то документ, що підтверджує останнє заняття), диплом або військовий квиток. Також новий працівник повинен подати паспорт, документ про освіту та медичний висновок про стан здоров'я. Бухгалтер приймає заяву на прийом про роботу та оформляє трудовий договір в двох екземплярах, проводить переговори і укладає угоди на паперових носіях.

Керівництво ресторану визначає структуру управління, встановлює штати, самостійно здійснює поділ його на підрозділи. Власник майна може наймати або призначати на посаду керівника підприємства, з яким укладає угоду, де визначає термін найму, права, коло обов'язків, відповідальність та умови матеріального забезпечення. Керівникові надається право приймати на роботу і звільняти у випадку потреби заступників, спеціалістів і керівників окремих структурних підрозділів ресторану.

Ресторан «Лезгінка» здійснює свою діяльність на принципах господарського розрахунку, самоокупності та самофінансування, самостійно планує свою діяльність, визначає перспективи розвитку та пріоритетні напрямки.

До складу ресторану входить декілька приміщень:

- вестибюль;
- прибиральні кімнати;
- торгові зали;
- кімната для зберігання посуду;
- гарячий цех;
- холодний цех;
- овочевий цех;

- відкрита альтанка.

Заклад оснащено професійним ресторанним обладнанням різнопланового призначення, зокрема це устаткування кухонного обладнання та торговельних залів, а саме: посуд, столовий інвентар, білизна, засоби гігієни та продукція харчування тощо.

За розміром ресторан «Лезгінка» невеликий заклад, тому кількість персоналу також невелика. До складу структури ресторану входить декілька основних підрозділів, які в своєму розпорядженні мають безпосередніх виконавців, а самі напряму підпорядковуються директору закладу. Зокрема, до складу ресторану входить адміністратор закладу, який організовує роботу офіціантів, барменів та прибиральниць; відділ бухгалтерії та маркетингу, які займаються фінансово-аналітичною роботою закладу, а також піаром ресторану в соціальних мережах і не тільки; відділ закупівель здійснює обрахунок столового інвентарю та необхідної білизни для сервірування столів, а також відповідає за чистоту посуду та відповідної білизни; матеріально-технічна служба представлена однією особою – інженером з техніки безпеки та останній підрозділ – саме виробництво або ж серце ресторану – його кухня, яка представлена шеф-кухарем та трьома його помічниками.

Управління підприємством здійснюється засновниками або призначеним ним директором. Директор підзвітний засновникам і організовує виконання їх рішень. Директор діє від імені підприємства, представляє його у всіх установах, підприємствах та організаціях в Україні та за кордоном, видає довіреності від імені підприємства на вчинення дій, які він відповідно до своєї компетенції вправі вчиняти.

Досягнення цілей підприємства передбачає спільну роботу групи працівників. На підприємстві діє чіткий розподіл праці, створені спеціальні підрозділи, запроваджено певну ієрархію посад, це забезпечує ресторану їхню внутрішню стабільність та є запорукою певного порядку у використанні ресурсів.

Наочно структура ресторану представлена на рис. 2.1.

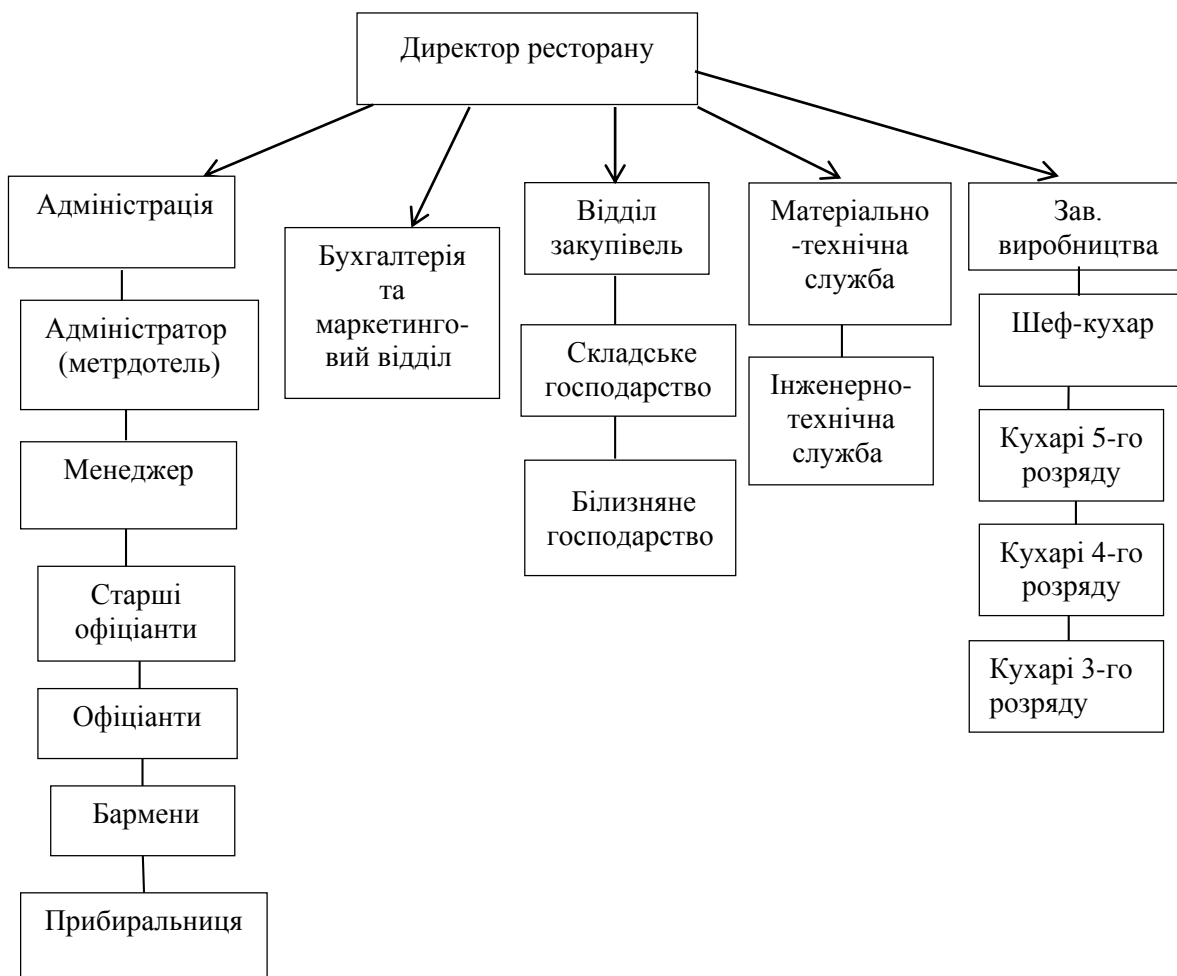


Рис. 2.1. Організаційна структура ресторану «Лезгінка»
Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Коротка характеристика закладу ресторанного типу представлено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ресторану «Лезгінка»

Назва закладу	Місце розташування	Режим роботи	Кількість місць	Форма обслуговування	Тип, клас, контингент споживачів
Ресторан «Лезгінка»	Україна, Вінницька обл. м. Вінниця, вул. Пирогова, 37	10.00-23.00	120	офіціантами	Ресторан, вищий, загальнодоступний

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Отож, ресторан «Лезгінка» в цілому не є великим закладом громадського харчування. В основному залі може розмістись 60 відвідувачів,

тка ж кількість – може бути розміщена на літній терасі. Також, в даний момент, в ресторані здійснюється розбудова банкетного залу на 180 чоловік.

Проаналізуємо виконання плану товарообороту ресторану (табл.2.2)

Таблиця 2.2

Виконання плану товарообороту ресторану у 2020 р., тис. грн

Показники	Фактично у попередньому році	Звітний рік				Оборот звітного року у % до попереднього	
		за планом	фактично		% виконання плану		питома вага у всьому товарообороті, %
			у діючих цінах	у порівнянних цінах			
Роздрібний товарооборот ресторану холодних та гарячих страв	387,9	458,0	469,9	410,4	102,6	69,6	105,8
Роздрібний товарооборот ресторану напоїв	125,7	169,7	204,9	178,9	120,7	30,4	142,3
Весь товарооборот ресторану	513,6	627,7	674,8	589,3	107,5	100,0	114,7

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Слід відмітити, що виконання плану реалізації товарів по тій чи іншій товарній групі, а також збільшення фактичних темпів росту проти планових може свідчити про задовільний стан торгівлі цими товарами, це виникло завдяки дотриманню визначеного асортиментного мінімуму; безперебійної роботи в завозі товарів; відповідність продукції, які виробляється в ресторані, попиту покупців і ін. Також у цьому році в ресторані ввели комплексні обіди, вартість яких становить близько 100 грн, що є доступним для пересічного споживача та робить доступним ресторан і популярним.

Згідно з даними табл. 2.1 індекс фізичного обсягу товарообороту торговельної мережі споживчого товариства у звітному році до попереднього року становив 1,058 (410,4 : 387,9). Цей індекс характеризує зміну обсягу товарообороту при виключенні впливу зміни цін.

У процесі аналізу динаміки товарообороту визначають також індекс

зміни його обсягу в діючих цінах.

Для характеристики динаміки товарообороту, крім індексів його фізичного обсягу, розраховують наступні показники: темп росту; абсолютний приріст; темп приросту і абсолютне значення одного проценту приросту. Ці показники розраховують як базисним, так і ланцюговим способами.

Для розрахунку базисних показників темпів росту всі показники динамічного ряду ділять на товарооборот базисного періоду, який приймають за 100 %. При розрахунку ланцюгових показників темпів росту товарооборот кожного наступного періоду порівнюють з попереднім.

Базисним і ланцюговим способом розраховують також абсолютний приріст товарообороту як різницю абсолютних рівнів динамічного ряду.

Відносну оцінку абсолютного приросту товарообороту порівняно з початковим рівнем дають показники темпу приросту. Їх розраховують шляхом ділення абсолютного приросту, помноженого на 100, на величину базисного рівня або рівня попереднього періоду.

Визначають також абсолютне значення 1 % приросту як відношення абсолютного приросту до темпу приросту у відсотках. Результати розрахунку показників динаміки товарообороту торговельної мережі споживчого товариства за останні п'ять років наведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Показники динаміки товарообороту ресторану 2019- 2020 рр.

Роки	Роздрібний товарооборот порівнянних цінах, тис. грн.	Абсолютний приріст, тис. грн.		Темпи зростання, %		Темпи приросту, %		Абсолютне значення 1 % приросту, тис. грн.
		до попереднього року	до базисного року	до попереднього року	до базисного року	до попереднього року	до базисного року	
2019	351,2	+74,9	+64,1	127,1	122,3	27,1	22,3	2,8
2020	387,9	+36,7	+100,8	110,4	135,1	10,4	35,1	3,5

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Дані таблиці свідчать, що після спаду обсягу товарообороту у 2019 р. в наступних роках мала місце тенденція стійкого росту обороту торговельної

мережі. За три роки він збільшився на 42,9%. Однак темпи приросту товарообороту у відсотках до попереднього року знижувались при постійному збільшенні абсолютного значення одного відсотка приросту. Очевидно, що в кожному наступному році відсоток приросту товарообороту торговельної мережі давався споживчому товариству із все більшими зусиллями (табл. 2.4). Це пов'язано з динамікою платоспроможного попиту населення і можливостями його задоволення.

Таблиця 2.4

Розрахунок товарних запасів ресторану

№	Показник	2019 р.	2020 р.
1	Товарні запаси	8,0	10,3
2	Товарообіг	351,2	387,9
3	Середньоденний товарообіг, тис. грн	31,9	28,7
4	Розмір товарних запасів в днях	0,2	0,3

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Таким чином, в 2020 році налагоджена система запасів на підприємстві, так товарних запасів вистачає на 2,5 дні. Короткий термін зберігання запасів пояснюється, що запаси складають продукти харчування, які швидко псуються, та їх необхідно регулярно поповнювати.

2.2. Організація виробничого процесу в закладі ресторанного господарства «Лезгінка»

У ресторані «Лезгінка» наявні такі приміщення як вестибюль, вбиральні та торговельний зал.

Вестибюль є проміжним приміщенням між входом та торговим залом та у ньому передбачається хол, гардероб та санітарні вузли для відвідувачів.

Інтер'єр вестибюлю виконаний у стилі шале з основними кольорами – теракотовим та бежевим, та декорованими дерев'яним світильниками у грузинському стилі. Вестибюль ресторану «Лезгінка» буде обладнаний

м'якими меблями, журнальними столиками, дзеркалами та інформаційними стендами. Площа вестибюлю складатиме 20 м².

Санвузли розподілені на жіночі та чоловічі. Оформлення санвузлів відповідає загальній концепції закладу. Загальна площа санвузлів складає 18 м².

До головних приміщень зони обслуговування входять торговельний зал та альтанка. Торговий зал ресторану за призначенням можна розділити на зали загального призначення та бенкетний.

Площа залу визначається за нормативом: 1,7 м на 1 місце в ресторані, тому загальна площа торговельного залу ресторану складає 100 м². Ресторан вищого класу на 60 місць з обслуговуванням офіціантами.

У залі ресторану виділяється вхідна та обідня зони. Також у ресторані передбачається використання головного проходу для танців.

Бенкетний зал призначається для обслуговування невеликої кількості гостей, у ресторані проектується бенкетна зала на 20 місць.

Розрахунок площі бенкетної зали здійснюється за нормативом площі на одну особу, а саме 1,7 м² для бенкету за столом. Тому площа бенкетної зали складатиме 34 м². Мінімальна ширина проходів у залі складає 1,5 м², що забезпечує зручний рух потоків гостей і працівників закладу.

Інтер'єр ресторану оздоблюється цінними матеріалами, такими як цінні породи дерев, художні оздоблювальні елементи: картини, різьба, антикваріат. Бенкетна зала оформлена у тематичному стилі «Грузії» (Додаток А).

Допоміжними приміщеннями для здійснення процесу обслуговування у ресторані є мийна столового посуду, сервізна, білизняна, роздавальна та приміщення для офіціантів.

Ресторан «Лезгінка» є закладом ресторанного типу грузинської кухні. Меню закладу складається з урахуванням рекомендованого асортиментного мінімуму для підприємства ресторанного господарства. Також реалізуються вино-горілчані вироби та інші напої у винному барі, який розрахований на 10 осіб, гостям додатково пропонується карта напоїв.

Ресторан «Лезгінка» є відкритого типу. Виробничою програмою ресторану є денне розрахункове меню, для реалізації страв у торговельній залі даного ЗРГ і для постачання страв на виробництво даного підприємства.

Для того, щоб розрахувати виробничу програму для ресторану складаємо графік завантаження зали. Інформаційними даними графіка добової динаміки попиту торговельного залу є: режим роботи закладу, середня тривалість прийому їжі та коефіцієнт заповнення залу. Погодинна кількість споживачів у торговому залі закладу визначається за формулою:

$$n = \left(\frac{60}{t} \right) \cdot k \cdot N \quad (2.1)$$

де, n - кількість споживачів у торговельному залі за 1 год, чол.;

N - кількість місць в торговельній залі закладу, шт.;

t - середня тривалість прийому їжі одним споживачем, хв.;

k - коефіцієнт заповнення залу.

Денну оборотністю одного місця закладу визначаємо за формулою:

$$\eta = \text{пзаг}/N \quad (2.2)$$

Де, пзаг – загальна денна кількість споживачів торгового залу закладу, чол.

Розрахунки оформлюються у вигляді таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка завантаженості торгового залу ресторану

Годинники роботи	Тривалість відвідування, хвилин	Коефіцієнт заповнення	Кількість споживачів, чол.
1	2	4	5
11.00-12.00	35	0,4	66
12.00-13.00	35	0,8	92
13.00-14.00	35	0,9	112
14.00-15.00	35	0,8	92
15.00-16.00	35	0,7	86

Продовження таблиці 2.5

1	2	4	5
16.00-17.00	35	0,6	66
17.00-18.00	40	0,7	82
18.00-19.00	45	0,8	88
19.00-20.00	60	0,9	102
20.00-21.00	60	0,9	102
21.00-22.00	40	0,8	89
22.00-23.00	35	0,4	66
ВСЬОГО (п _{заг})			1043
Денна оборотність місяця			10

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Отже, з таблиці видно, що за 1 день ресторан відвідує максимально 1043 споживачів, найбільша кількість споживачів відвідуватиме ресторан у обідній та вечірній час.

Денну виробничу програму закладів визначаємо на основі коефіцієнтів споживання страв за формулою:

$$N_{\text{стр}} = N \cdot k \quad (2.3)$$

де, $N_{\text{стр}}$ - кількість страв певної групи, порц;

N - денна кількість відвідувачів закладу, чол.;

k - груповий коефіцієнт споживання страв.

Розрахунок оформлюємо у вигляді таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Асортиментний склад продукції ресторану реалізованої за день

Асортиментна група страв	Коефіцієнт споживання страв	Порцій, шт.
Фірмові страви	0,5	571
Холодні страви	0,9	1027
Перші страви	0,6	685
Другі страви	1,2	1369
Солодкі страви	0,3	342

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Таким чином, з таблиці видно, що за добу роботи ресторану споживатиметься 571 порція фірмових страв, 1027 – холодних, 685 – перших, 1369 – других та 342 – солодких страв.

Кількість напоїв, кондитерських виробів, хліба, фруктів та іншої закупівельної продукції для закладів ресторанного господарства визначається на підставі норм споживання на одну особу. Отримані дані зводимо у таблицю 2.7.

Таблиця 2.7

Розрахунок закупівельної продукції для ресторану

Назва продукту	Одиниця виміру	Норма на 1 відвідувача,	Загальна кількість на 1043 відвідувачів
Гарячі напої:	л		
чай		0,01	11,41
кава		0,035	40
какао		0,005	5,7
Холодні напої:	л		
фруктова вода		0,05	57
мінеральна вода		0,04	45,6
натуральний сік		0,02	22,8
Хліб та хлібобулочні вироби:	кг		
житній		0,03	34,2
пшеничний		0,02	22,8
Борошняні кондитерські вироби	шт.	0,2	228,2
Цукерки, печиво, шоколад	кг	0,007	8
Фрукти	кг	0,05	57
Вино-горілчані вироби	л	0,2	228

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

На підставі вищенаведених таблиць складається денна виробнича програма закладу (меню розрахункового дня), яке оформляють згідно загальноприйнятих правил у таблиці (дод. Б).

Основою ресторану є технологічна частина, яка включає технологічні розрахунки та структурно-технологічну схему організації виробництва (рис. 2.2).

Ресторан «Лезгінка» працює згідно діючої нормативно-технічної документації (технологічні картки, калькуляційні картки, стандарти тощо).

Ресторан працює на сировині, тому присутні такі заготівельні цехи: овочевий цех та м'ясо - рибний цех. Заготівельні цехи розміщені, враховуючи послідовність технологічних процесів обробки продуктів,

поблизу складських приміщень і мають безпосередній зв'язок з доготівельними цехами.

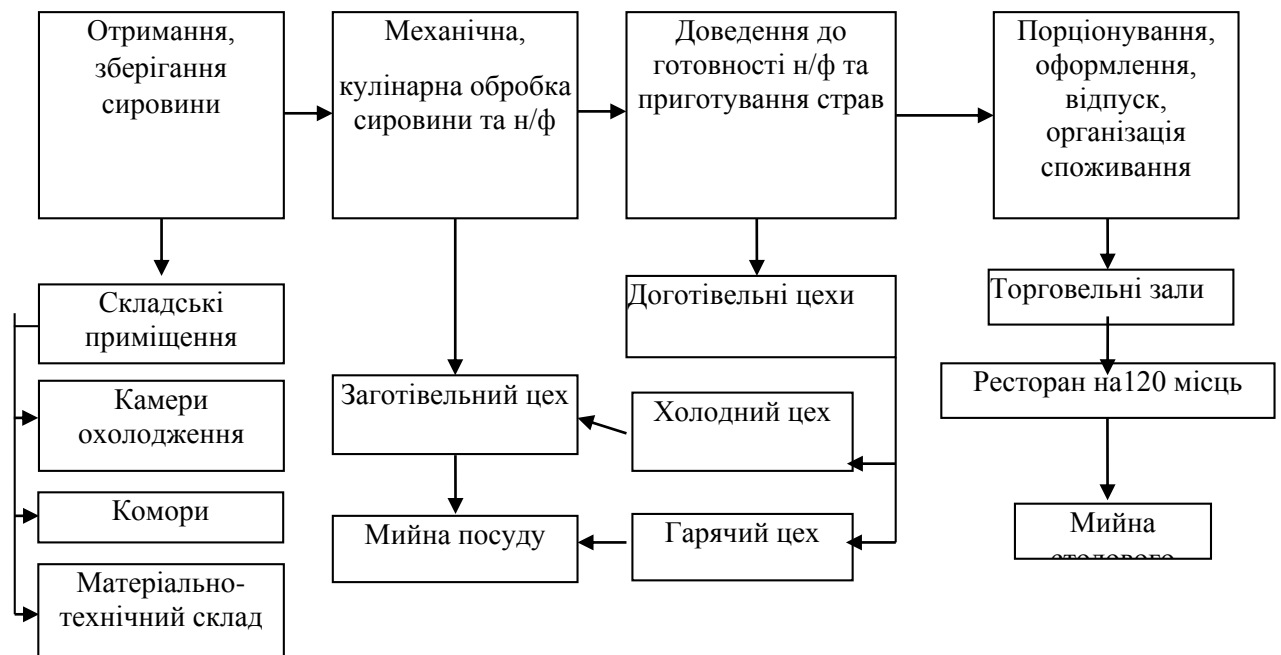


Рис. 2.2 Структурно-технологічна схема ресторану «Лезгінка»

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Складські приміщення знаходяться з боку виробничого входу, а не з лицьового. Таким чином, здійснюючи виробничу діяльність, працівники не завдають дискомфорту відвідувачам ресторану. Відповідно до технологічних схем обробки овочів у цеху організовані окремі робочі місця:

- робоче місце по обробці картоплі й коренеплодів;
- робоче місце по обробці цибулі ріпчастого;
- робоче місце по обробці капустяних і сезонних овочів, зелені;
- робоче місце по нарізці овочів.

М'ясо-рибний цех розташований з урахуванням зручного зв'язку з охолоджувальною камерою для зберігання м'яса і риби, й доготівельними цехами. Даний цех призначений для первинної обробки м'яса, риби, птиці і випуску напівфабрикатів у кількості та асортименті відповідно до плану-меню підприємства.

В м'ясо-рибному цеху використовують таке обладнання: м'ясорубку, фаршмішалку, машину для рихлення м'яса.

Тут організовано спеціальні робочі місця з обробки та виготовлення напівфабрикатів із м'ясопродуктів, риби, птиці та субпродуктів. При цьому забезпечено роздільне обробляння й зберігання напівфабрикатів із м'яса та риби.

Температурі повітря у даному цеху 16°C та відносна вологість 70%.

У холодному цеху на даному підприємстві організовані ділянки приготування холодних і солодких страв та холодний цех обладнаний холодильними шафами, секціями-столами з охолоджуваних шафою, виробничими столами з вбудованою ванною, мийними ваннами, стелажми, роздатковими стійками і приводами для холодних цехів.

Для полегшення праці працівників робочі місця оснащені яйцерізками, міксерами, овочерізками та ін. У холодному цеху підприємства додатково організовані ділянки з приготування салатів зі свіжих сезонних овочів і зелені, гастрономічних продуктів, порціонування і оформлення холодних і солодких страв.

В асортимент продукції холодного цеху входять холодні закуски, гастрономічні вироби (м'ясні, рибні), холодні страви (відварні, смажені, фаршировані, заливні та ін), а також холодні солодкі страви (желе, муси), холодні напої.

На даному підприємстві здійснюється обслуговування офіціантами, тому приготовані страви оформляють на роздавальних стійках і видають офіціантам з цеху.

Холодний цех зручно пов'язаний з гарячим цехом, де виробляється теплова обробка продуктів, необхідних для приготування холодних страв, а також із роздачею і мийної столового посуду.

Під розрахунком виробничих цехів закладу розуміють розрахунок та підбір необхідного технологічного устаткування (немеханічного,

механічного, теплового та допоміжного) з подальшим визначенням площі цеху.

Денна виробнича програма цеху закладу ресторанного типу – це перелік страв, що виробляються в цеху протягом робочої зміни з вказуванням їх кількості і виходу [48, с. 231].

Холодний цех ресторану призначений для доведення до готовності холодних страв, закусок, салатів та десертів. Розробляємо виробничу програму холодного цеху, дані зводимо в таблицю 2.8.

Таблиця 2.8

Виробнича програма холодного цеху ресторану

Назва страви	Денна кількість страв, шт	Вихід 1 порції, г	Всього,г
Слайсери			
М'ясне асорті	88	300	26400
Сирна палітра	61	100	6100
Салат «М'ясний з телячого язика, вирізки та балика»	93	150	13950
Салат «Глехурад»	67	300	6700
Блендер (на робочому столі)			
Десерт з абрикосів з морозивом	56	150	8400
Пудинг із груш	93	100	9300
Холодильна шафа			
Карпаччо з лосося	36	125	4500
Карпаччо з телятини	42	100	4200
Овочеve асорті	96	300	28800
«Солоний кошик»	44	100	4400
Салат з морепродуктів	60	150	9000
Салат "Тбілісурі"	52	300	15600
Салат овочевий	88	150	13200
Салат із солодкого перцю	96	100	9600
Салат "Цезар" з куркою	112	150	16800
Салат "Грецький"	92	150	13800

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Виробництво напівфабрикатів з м'яса, птиці, риби, овочів організовується у заготівельних цехах ЗРГ. До заготівельних цехів закладів ресторанного господарства, що працюють на сировині відносяться: м'ясо – рибний та овочевий цех. Заготівельні цехи призначені для здійснення

первинної обробки сировини і виготовлення напівфабрикатів для постачання їх до гарячого або холодного цеху [42].

Отже, для приготування страв холодного цеху ресторан використовує таке устаткування як слайсери, блендери та холодильні шафи.

В овочевому цеху є дві технологічні лінії: лінія про обробці зелені, фруктів, овочів та лінія по обробці картоплі та коренеплодів. У цеху виконуються такі операції як приймання сировини та її зберігання, миття і очищення, доочищення, миття і нарізання.

Для виконання даних операцій використовуються ваги настільні, підтоварники, стелажі, виробничі столи та ванни для миття.

М'ясо-рибний цех має дві лінії з механічної обробки сировини: обробка м'яса та обробка риби. Обробка м'яса включає в себе приймання сировини і її зберігання, очищення і миття та виготовлення напівфабрикатів [42].

Обробка риби включає в себе приймання сировини, зберігання, розморожування, очищення, миття та виготовлення напівфабрикатів. Для здійснення цих операцій використовують таке устаткування: столи виробничі, настільні ваги, підтоварники, стелажі, машини для миття.

М'ясо-рибний цех має дві лінії з механічної обробки сировини: обробка м'яса та обробка риби. Обробка м'яса включає в себе приймання сировини і її зберігання, очищення і миття та виготовлення напівфабрикатів. Обробка риби включає в себе приймання сировини, зберігання, розморожування, очищення, миття та виготовлення напівфабрикатів.

Для здійснення цих операцій використовують таке устаткування: столи виробничі, настільні ваги, підтоварники, стелажі, машини для миття.

Отже, у холодному цеху здійснюється обробка м'яса, риби та овочів, при їх обробці використовується таке обладнання та устаткування: підтоварники, виробничі столи, стелажі, ваги, слайсери, блендери та охолоджувальні камери.

Визначаємо перелік устаткування та розраховуємо площу холодного цеху ресторану, дані заносимо в таблицю 2.9.

Таблиця 2.9

Визначення площі під устаткування холодного цеху ресторану

Найменування обладнання	Марка	Кількість, шт.	Габарити обладнання, м			Площа обладн., м ²
			довж.	шир.	висота	
Холодильна шафа	Шх – 0,4 М	2	0,8	0,8	1,8	2,04
Універсальний кухонний привід	UGA	1	0,5	0,2	0,3	0,3
Стіл виробничий	Vesta Park SBSP 156	3	1,2	0,6	0,8	1,8
Рукомийник	Vesta Park R043	4	0,4	0,3	0,2	0,4
Стелаж	Vesta Park S154 PR5	2	1,5	0,5	1,8	2,4
Бак для сміття	Vesta Park	4	0,4	0,4	0,4	1,2
Всього						8,14
Площа цеху						20,4

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Отже, площа холодного цеху у ресторані «Лезгінка» складає 20,4 м², розрахована площа забезпечує зручну роботу працівників цеху та забезпечує розміщення усього необхідного обладнання.

Гарячий цех призначений для виробництва готових страв і напівфабрикатів високого ступеня готовності, включаючи готові охолоджені страви і кулінарні вироби із напівфабрикатів.

Якість роботи гарячого цеху багато в чому залежить від правильної організації робочих місць, обладнання, устаткування. Над інвентарем та тепловим устаткуванням розміщена вентиляція, яка видаляє пари та запах. Температура в гарячому цеху перевищує 23°C, тому вентиляція має потужність, вологість 60 – 70%.

Робоча місце кухарів у гарячому цеху оснащено відповідним обладнанням і різноманітним посудом, інструментом, інвентарем. Основним устаткуванням гарячого цеху є плити, жарочні шафи, фритюрниці.

Для організації видачі страв офіціантам з холодного і гарячого цехів передбачені роздаточні вікна.

Таким чином, для приготування страв гарячого цеху ресторану використовується таке теплове устаткування: плити комфоркові, плити безпосереднього смаження, плити-гриль, печі пароконвекційні універсальні та кондитерські шафи. Дане устаткування підбрано у відповідності до технологій приготування страв.

Розрахуємо кількість страв по годинах роботи закладу використовуючи коефіцієнт перерахунку:

$$k = N_{\text{год}} / N \quad (2.5)$$

де, $N_{\text{год}}$ - годинна кількість споживачів, чол;

N - денна кількість споживачів, чол.

Наприклад, розрахуємо коефіцієнт перерахунку страв у період роботи ЗРГ з 11.00 до 13.00:

$$k = 35 / 1043 = 0,03$$

Аналогічно розраховуємо коефіцієнт перерахунку страв для усіх інших годин роботи закладу.

Кількість страв, реалізованих за годину буде складати [88]:

$$M_{\text{год}} = k * M_{\text{ден}} \quad (2.6)$$

де, $M_{\text{ден}}$ - денна кількість страви одного найменування, порц.

Наприклад, розрахуємо кількість страви (риба в маринаді з червоним перцем) реалізовану з 7.00 по 8.00 годину:

$$M_{7.00-8.00} = 0,03 * 198 = 6 \text{ (страв)}$$

Отже, годинами максимальної реалізації страв є обідній час з 13.00 до 14.00. Підбір теплового устаткування гарячого цеху у ресторані здійснювалось за годинами максимального завантаження закладу: потужності теплового обладнання достатньо для забезпечення продукцією споживачів у годину максимального потоку споживачів, тому у години, коли потік споживачів менший, потужностей підбраного обладнання також вистачає.

Розрахуємо необхідну жарочну поверхню плити, дані заносимо в таблицю 2.10.

Таблиця 2.10

Розрахунок жарочної поверхні плити для ресторану «Лезгінка»

Страва	К-ть страв у год. максим. завантаж., порц.	Вид напитуного посуду	Місткість посуду, порцій	Кількість одиниць посуду, шт	Площа, яку займає од. посуду, м ²	Тривалість теплової обробки, хв.	Площа поверхні смаження плити, м ²
Баранина у гранатовому соусі	17	сковорода	5	3	0,0252	60	0,0756
Чашушулі з телятини	5	сковорода	2	3	0,0135	30	0,027
Картопля відварна	7	кастрюля	6 дм	2	0,033	25	0,066
Оджахурі	145	сковорода	5	29	0,0252	15	0,7308
Бефстроганов	86	сотейник	8	10	0,0492	70	0,492
Стейк з телятини	103	сковорода	5	20	0,0252	45	0,504
Телятина з гаспачо	76	сотейник	10	8	0,0492	20	0,3936
Всього, кв.м.							2,289
Площа жарочної поверхні, кв.м.							7,4

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Розраховуємо кількість плит виходячи з площі жарочної поверхні, яку розраховуємо за формулою:

$$F_{ж.п.} = (n f t) / 60, \text{ м}^2 \quad (2.7)$$

де : $F_{ж.п.}$ – площа жарочної поверхні плити, кв.м;

n - кількість посуду, необхідного для приготування страви за розрахунковий період, шт.;

f - площа, яку займає одиниця посуду на жарочній поверхні плити , м²;

t - тривалість теплової обробки продуктів, хв.

Розраховуємо площу жарочної поверхні, яка використовується під сковорідки:

$$F_{ж.п.} = (65 * 0,0252 * 150) / 60 = 4,1 \text{ (м}^2\text{)}$$

Розраховуємо площу жарочної поверхні, яка використовується під сотейники:

$$F_{ж.п.} = (18 * 0,0492 * 90) / 60 = 1,3 \text{ (м}^2\text{)}$$

Розраховуємо площу жарочної поверхні, яка використовується під кастрюлі:

$$F_{ж.п.} = (2 * 0,33 * 25) / 60 = 0,3 \text{ (м}^2\text{)}$$

Остаточна площа жарочної поверхні плити дорівнює сумі площ поверхонь наплитного посуду, необхідного для приготування страв у годину максимального завантаження торгового залу. Враховуючи наявність нещільного прилягання наплитного посуду вирахувану $F_{ж.п}$ збільшують на 30%.

$$F_{остаточна} = 1,3 \cdot F_{ж.п} \quad (2.8)$$

Розраховуємо остаточну площу жарочної поверхні:

$$F_{остаточна} = 1,3 \cdot 5,7 = 7,4 \text{ (м}^2\text{)}$$

Теплове обладнання, що використовується для гарячого цеху ресторану наведено у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Теплове устаткування гарячого цеху ресторану

№п/п	Назва обладнання	Марка	Кількість, шт.	Габаритні розміри, мм
1	Плити конфоркові	TG921	2	541x220x310
2	Плити безпосереднього смаження	СКJ-98	1	750x750x1820

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Таким чином, для гарячого цеху встановлено 2 плити конфоркові та 1 плиту безпосереднього смаження загальною площею поверхні 7,4 м².

Розрахунок фритюрниць проводимо у відповідності до погодинної продуктивності апарата та кількості напівфабрикатів, які необхідно піддати тепловій обробці в годину максимального завантаження.

Для смаження виробів фритюрниця підбирається за її місткістю за формулою:

$$N_c = \frac{Q_c}{G \cdot t} \quad (2.9)$$

де , N_c – кількість фритюрниць, шт;

Q_C – добова кількість виробів (або за годину максимального завантаження), що піддається обсмаженню, шт.;

G – продуктивність, шт/год або кг/год.;

t – тривалість роботи фритюрниці за зміну (або за годину максимального завантаження), год.

$$N_c = 10 / 5,2 \cdot 1 = 2 \text{ (шт.)}$$

За розрахунковою площею поду чаші фритюрниці підбирається фритюрниця з площею поду близькою до розрахункової, рані зводимо у таблицю 2.12.

Таблиця 2.12

Розрахунок фритюрниць для ресторану «Лезгінка»

Найменування продукту	Q_C – кількість виробів, шт	Q_I – кількість виробів одночасно завантажуваних, шт	τ – тривалість смаження продукту, хв.	η – обертаємість фритюрниці за год	G – продуктивність, шт/год або кг/год	t – тривалість роботи фритюрниці за зміну, год	N_c – кількість фритюрниць, шт
Картопля	10	5	10	6	5,2	4,4	2

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Визначаємо кількість та марку фритюрниць, дані заносимо в таблицю 2.13.

Таблиця 2.13

Підбір фритюрниць для ресторану «Лезгінка»

№п/п	Назва обладнання	Марка	Кількість, шт.	Габаритні розміри, мм
1	Фритюрниця	ААГ-12	2	260x287x137

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Таким чином, для забезпечення безперебійного виробництва у гарячому цеху доцільно використовувати 2 фритюрниці.

Кондитерські шафи розраховуються виходячи із кількості виробів, що виготовляються за розрахунковий період (зміну), та погодинної продуктивності теплового устаткування, а жарочні шафи виходячи із години максимального завантаження закладу за формулою:

$$N_{об} = \frac{t_o}{T \cdot \eta} \quad (2.10)$$

де, $N_{об}$ – кількість кондитерських шаф, шт;

t_o – загальна тривалість роботи шафи за зміну, год;

T – тривалість роботи зміни, год;

η – коефіцієнт використання шафи, який враховує тривалість розігрівання шафи і час на оформлення останньої партії виробів (приймається 0,8).

$$t = \frac{Q_c}{G} \quad (2.11)$$

де, t – тривалість роботи шафи, год.;

G – продуктивність шафи для випікання даного виду виробів, кг/год. (шт./год.);

Розрахунок продуктивності кондитерських шаф проводять за формулою:

$$G = \frac{a \cdot q \cdot p \cdot 60}{\tau}, \text{ кг/год.} \quad (2.12)$$

де, G - погодинна продуктивність, кг/год. (шт./год.);

a - кількість виробів на листі, шт.;

q - вага одного виробу, кг;

p - кількість листів, одночасно завантажуваних у шафу, шт.;

τ - час подообороту, хв.

Розрахунок оформлюємо у вигляді таблиці 2.14.

Визначення тривалості роботи шафи у ресторані «Лезгінка»

Назва виробу	Кількість виробів, шт	Маса одного виробу, кг	Кількість виробів на листі, шт	Листів у шафі, шт	Час подорожчугу, хв	Продуктивність кг/год	Час роботи шафи, год	
Суфле ванільне	42	0,16	12	4	12	38,4	0,2	
Пиріг яблучний	86	0,1	10	5	40	6	1,4	
Тістечко «Пісочне»	35	0,48	12	3	35	29,6	0,6	
Кекс «Зебра»	30	0,1	15	2	25	7,2	0,4	
Всього								2,6

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Здійснюємо необхідні розрахунки для визначення тривалості роботи шафи для пригтовування суфле:

$$G = (12 \cdot 0,16 \cdot 4 \cdot 60) / 12 = 38,4 \text{ (кг/год.)}$$

$$t = (0,16 \cdot 42) / 38,4 = 0,2 \text{ (год.)}$$

$$N_{об} = 0,2 / 17 \cdot 0,8 = 0,02 \text{ (шт.)}$$

Здійснюємо необхідні розрахунки для визначення тривалості роботи шафи для приготування пирогу яблучного:

$$G = (10 \cdot 0,1 \cdot 4 \cdot 60) / 40 = 6 \text{ (кг/год.)}$$

$$t = (0,1 \cdot 86) / 6 = 1,4 \text{ (год.)}$$

$$N_{об} = 1,4 / 17 \cdot 0,8 = 0,07 \text{ (шт.)}$$

Здійснюємо необхідні розрахунки для визначення тривалості роботи шафи для приготування тістечка «пісочне»:

$$G = (12 \cdot 0,48 \cdot 3 \cdot 60) / 35 = 29,6 \text{ (кг/год.)}$$

$$t = (0,48 \cdot 35) / 29,6 = 0,6 \text{ (год.)}$$

$$N_{об} = 0,6 / 17 \cdot 0,8 = 0,03 \text{ (шт.)}$$

Здійснюємо необхідні розрахунки для визначення тривалості роботи шафи для приготування кексу «зебра»:

$$G = (15 \cdot 0,1 \cdot 2 \cdot 60) / 25 = 7,2 \text{ (кг/год.)}$$

$$t = (0,1 \cdot 30) / 7,2 = 0,4 \text{ (год.)}$$

$$N_{об} = 0,4 / 17 \cdot 0,8 = 0,02 \text{ (шт.)}$$

Отже, виходячи з попередніх розрахунків, розраховуємо необхідну кількість кондитерських шаф:

$$N_{об} = 0,02 + 0,07 + 0,03 + 0,02 = 0,14 \text{ (шт.)}$$

Визначаємо кількість та марку кондитерських та жарочних шаф, дані заносимо в таблицю 2.15.

Таблиця 2.15

Кондитерські та жарочні шафи ресторану «Лезгінка»

№ п/п	Назва обладнання	Марка	Кількість, шт.	Габаритні розміри, мм
1	Печі пароконвекційні універсальні (пароконвектомат)	TMT-11	2	541x220x310
2	Кондитерська шафа	GUY-111	1	260x287x137

Отже, для забезпечення нормальної роботи ЗРГ при готелі, гарячий цех необхідно облаштувати пароконвектоматами та кондитерською шафою.

Визначаємо площі цехів розрахунковим методом. Перелік устаткування, яке було визначене у попередніх пунктах зводимо у таблицю 2.16 і визначаємо площу цеху за формулою:

$$S = S_{заг}/k \quad (2.13)$$

де, $S_{заг}$ - загальна площа, що її займає технологічне і нейтральне обладнання, м²;

k - коефіцієнт використання площі приміщення.

Таблиця 2.16

Визначення площі під устаткування гарячого цеху ресторану

Найменування обладнання	Марка	Кількість, шт.	Габарити обладнання, м			Площа обладн., м ²
			довж.	шир.	висота	
1	2	3	4	5	6	7
Плити конфоркові	TG921	2	0,5	0,2	0,3	0,4
Плити безпосереднього смаження	СКJ-98	1	1,8	0,8	0,8	1,02
Плити (жаровні) – гриль	NUT-111с	1	0,5	0,2	0,3	0,3

Продовження табл. 2.16

1	2	3	4	5	6	7
Печі пароконвекційні універсальні (пароконвектомат)	TMT-11	2	0,5	2,2	0,3	0,6
Кондитерська шафа	GUY-111	1	0,3	0,3	0,2	0,3
Холодильна шафа	Шх – 0,4 М	2	0,8	0,8	1,8	2,04
Універсальний кухонний привід	UGA	1	0,5	0,2	0,3	0,3
Пристрої для підігрівання посуду	GUY-111	1	0,3	0,3	0,1	0,1
Стіл виробничий	Vesta Park SBSP 156	5	1,2	0,6	0,9	3
Шафа для інвентарю	-	1	1	0,6	1,8	1,1
Рукомийник	Vesta Park R043	4	0,4	0,3	0,2	0,4
Бак для сміття	Vesta Park	5	0,4	0,4	0,4	1,5
Всього						10,66
Площа цеху						26,7

Таким чином, корисна площа гарячого цеху складає 26,7 м², що була розрахована у урахування усього устаткування та проходів.

Визначаємо кількість робітників виробництва по гарячому цеху.

Для визначення кількості працівників цеху необхідно розрахувати норми часу на виробництво кожної окремої страви. Норми часу (Н) розраховують за формулою:

$$H = n \cdot K_{tr} \quad (2.14)$$

де, n – кількість порцій, шт.;

K_{тр} – коефіцієнт трудоемкості.

Розрахунок явочної кількості працівників, необхідних для виконання виробничої програми гарячого цеху (N_{яв}), розраховуємо за формулою:

$$N_{яв} = \frac{n \cdot K_{tm} \cdot 100}{3600 \cdot T \cdot \lambda} = \frac{H \cdot 100}{3600 \cdot T \cdot \lambda} \quad (2.15)$$

де Н - норма часу на виробництво;

T – тривалість робочого дня цеху, год.;

λ – коефіцієнт, який враховує зростання продуктивності праці (λ=1,14).

$$N_{яв} = (1555,7 \cdot 100) / (3600 \cdot 17 \cdot 1,14) = 10 \text{ (чоловік)}$$

Визначаємо спискову чисельності робітників по формулі [87]:

$$N_{\text{сп}} = N_{\text{яв}} \cdot \rho, \text{ чол.} \quad (2.16)$$

де, ρ – коефіцієнт, який враховує невиходи на роботу – 1,58.

Тому, $N_{\text{сп}} = 10 \cdot 1,58 = 16$ (чоловік)

Отже, спискова чисельність робітників гарячого цеху складає 16 чоловік

Таким чином, можна зробити висновок, що у ресторані «Лезгінка» виробнича програма відповідає структурно-технологічним процеси, склад та розміри цехів повністю відповідає потребам ресторану, в закладі підбрано необхідний інвентар та устаткування, кількість робітників відповідає нормам та потребам закладу.

2.3. Аналіз процесу обслуговування споживачів в закладі ресторанного господарства «Лезгінка»

У ресторані «Лезгінка» грузинської кухні розрахований на 120 місць та винний бар з передбаченою місткістю 10 місць. Ресторан пропонує гостям послуги харчування та дозвілля, а саме організацію бенкетів, тематичні вечори, організацію свят та кейтеринг.

У ресторані «Лезгінка» торговельні приміщення до обслуговування готують щодня. Приміщення ретельно прибирають, розставляють меблі, одержують посуд, прибори, столову білизну й сервірують столи.

Санітарно-гігієнічна підготовка залу

Прибирання залу ресторану «Лезгінка» виконується бригадою прибиральниць на початку й наприкінці робочого дня. Прибирання паркетних підлог і підлог з килимовим покриттям проводяться сухим способом, а підлог з лаковим покриттям і мийною плиткою прибирають вологим способом.

Послідовність прибирання залежить від якості покриття підлоги. Якщо підлога вимагає вологого прибирання, то спочатку видаляють пил з меблів, підвіконь, обладнання, а потім обробляють підлогу. При сухому прибиранні спочатку прибирають підлогу, а потім видаляють за допомогою пирососів пил із предметів, що перебувають у залі. Для натирання підлог (паркетних і лінолеумових) можуть використовуватись електронатирачі промислового виробництва.

В ресторані «Лезгінка» використовується пирососи готельного типу, які виготовляють західні фірми, з металевим корпусом і набором насадок-щіток.

Прибирання торговельних приміщень закінчується за дві години до відкриття підприємства. Після прибирання приміщення провітрюють. Протягом робочого дня при необхідності невелике прибирання робить прибиральниця, чергова по залу.

Для всіх підприємств ресторанного господарства один раз на місяць встановлюється санітарний день для проведення генерального прибирання з наступною дезінфекцією всіх приміщень, обладнання, інвентарю.

Обслуговування в закладах ресторанного господарства здійснюється офіціантами. Повне обслуговування офіціантами забезпечує більш високу культуру обслуговування. Гостям ресторану доступний готівковий та безготівковий розрахунок.

Відвідувачів ресторану зустрічає хостес та проводить їх до столика, пропонує меню і карту вин, якщо офіціант у цей час зайнятий обслуговуванням інших відвідувачів. Такий підхід дозволяє приділити відвідувачам належну увагу. Приймавши замовлення, офіціант дає рекомендації гостям щодо вибору алкогольних і прохолодних напоїв, а також пропонує коктейлі-аперитиви, що збуджують апетит. Під час обслуговування гостей у ресторані «Лезгінка» використовується американський тип сервісу. Таким чином страви готуються і розкладається по тарілках безпосередньо на

кухні. Офіціанти розносять і розставляють тарілки гостям. Цей вид обслуговування є досить популярним завдяки простоті й оперативності.

Торговельні приміщення до обслуговування підготовляють щодня офіціанти. Торговельну залу ретельно прибирають, розставляють меблі, сервірують столи. Така підготовка до робочого дня в ресторані забезпечує чітку організацію обслуговування. Меблі у ресторані розставляють таким чином, щоб ширина основного проходу була не менше 1,5 м, а додаткових - не менше 1,2 м. Кожний стіл ставлять на такій відстані від сусідніх, яка б забезпечувала вільний прохід до нього відвідувачів і офіціантів. В торговому залі використовують столи квадратної форми, прямокутні столи встановлюють в поєднанні з квадратними. Вони додають залу можливість вмістити великі компанії гостей. Квадратні столи розраховані на 4 та 6 осіб, прямокутні на 8,10 та 12 осіб.

В ресторані «Лезгінка» у м. Вінниця пропонуються такі умови харчування: влаштування банкетів, святкування копоративів, одноразове харчування (сніданок), комплексні обіди.

Від підготовки до обслуговування офіціанта і його поведінки в процесі роботи залежить настрої людей, що прийшли в ресторан, і їх враження про підприємство.

Офіціант повинен добре знати меню й характеристику блюд, склад продуктів, з яких готується те або інше блюдо, його смак, гарнір і соус до блюда, якість напоїв, уміти запропонувати правильне сполучення окремих блюд і напоїв.

Офіціант повинен знати специфіку роботи підприємства ресторанного господарства, форми й документацію розрахунку зі споживачами, правильно організувати своє робоче місце, дотримуватись норм етикету, вивчати нові форми роботи, застосовувані в залах ресторанів, кафе.

Офіціанти високої кваліфікації повинні вміти змішувати й оформляти салати в присутності споживачів, а також виготовляти коктейлі.

Комфортні умови у залах характеризуються інтер'єром, планувальним рішенням приміщень, обладнанням (столами, стільцями, диванами, кріслами, барними стійками), освітленням, сервіруванням столів, музичним оформленням (Додаток А).

Ввічливість, уважність, зовнішній вигляд персоналу створюють обстановку привітності, гостинності, забезпечують гарний настрій у споживача, є складовою частиною реклами ресторану «Лезгінка», його візитною карткою.

Культура і якість обслуговування безпосередньо впливають на результати господарської діяльності ресторану, сприяють збільшенню кількості відвідувачів, росту товарообороту.

Велика увага приділяється зовнішньому вигляду, одягу й взуттю офіціанта. Офіціанти повинні бути ретельно причесані, не користуватися під час роботи гребінцем. Косметика й прикраси повинні бути помірними. Приділяється увага чистоті рук і стану нігтів. Працівникам залу не дозволяється носити яскраві й помітні прикраси (Додаток А).

Формений одяг офіціанта, бармена являє собою невід'ємну частину інтер'єру ресторану. Одяг шують різним по моделях, кольорам і фактурі тканин. Він повинен бути сучасним, гарним, зручним для роботи, легко піддаватися чищенню й пранню. Зручним повинно бути й взуття.

Формені одяг і взуття повинні утримуватися в чистоті, костюми й плаття повинні бути без плям, відпрасованими, взуття – нестоптаним і начищеним (Додаток А).

При підготовці до роботи офіціант повинен перевірити наявність і стан необхідних предметів. Це ручник, який потрібний для того, щоб уберегти руки від опіків при перенесенні гарячих блюд і манжети костюма від забруднення; ручник може бути використаний для полірування приборів і протирання посуду перед подачею на стіл. Ручник чистий, добре пропрасований і складений удвічі по ширині повинен бути на правій руці офіціанта. До речей офіціантів належать також бланки рахунків,

пронумеровані й зброшуровані, видані в підзвіт, тому що є бланками суворої звітності, ключ від касового апарата, ключ і штопор для відкупорювання пляшок, авторучка для заповнення рахунків, сірники або запальничка (якщо дозволено курити в залі), гаманець для грошей.

Велика роль у правильній організації й чіткій роботі офіціантів, забезпеченні високого рівня обслуговування споживачів належить метрдотелеві. Щодня перед початком роботи він зобов'язаний забезпечити готовність залу й офіціантів до обслуговування, провести коротку нараду із працівниками залу й кухні. На такій нараді відбуваються ознайомлення з меню й преїскурантом, розбираються зауваження споживачів і адміністрації по роботі за попередній день, зміну, працівники інформуються про стан виконання плану, позначаються заходи щодо усунення недоліків у роботі.

Меню страв та асортимент алкогольних напоїв друкується на листах-вкладишах до папки на столиках в торговельному залі та на терасах двома мовами.

Для обслуговування в ресторані використовується спеціальний столовий посуд і прилади. В ресторані встановлені спеціальні правила обслуговування гостей:

1. Замовлення (сніданок, обід, вечеря) повинні подаватися на таці. У випадку використання таці офіціант має нести її в лівій руці. Права рука повинна залишатися вільною, щоб відкрити чи закрити двері, переставити який-небудь предмет на таці і т. д. Під час руху по коридору чи переходами таці тримають біля плеча і тільки перед входом у торговельний зал його опускають на рівень грудей.

2. Варто привітатися з гостем (гістьми).

3. При сервіровці замовлення (сніданку, обіду, вечері) для однієї особи прибори ставляться на тацю в такому самому порядку, як на столі в ресторані.

4. Приймаючи замовлення офіціант не повинен затримуватися довше, ніж потрібно. Розмовляти з гостем можна тільки в тому випадку, якщо він

про що-небудь запитає сам. У будь-якій ситуації офіціант повинен дотримуватися делікатності.

Таким чином, у ресторан «Лезгінка» функціонує на основі грузинської кухні з винним баром. Гостям ресторану мають можливість обрати такі умови харчування: банкетне, кейтеринг чи комплексне харчування. Обслуговування здійснюється як у торговельній залі ресторану так і на літньому майданчику молодими та креативними офіціантами, які під час свят влаштовують аматорські шоу, одягаючи національний грузинський одяг. Основними завданнями ресторану «Лезгінка» у сфері обслуговування є розширення й оновлення асортименту кулінарної продукції; збільшення обсягів її реалізації, впровадження прогресивних форм і методів обслуговування; надання додаткових послуг; створення умов для відпочинку, підвищення культури обслуговування та якості продукції.

РОЗДІД 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЯКОСТІ ПОСЛУГ РЕСТОРАНУ "ЛЕЗГІНКА" В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

3.1. Оцінка конкурентної позиції ресторану «Лезгінка» щодо якості обслуговування

В умовах трансформаційних змін сфери послуг, обслуговування в закладах ресторанного господарства, зокрема ресторану «Лезгінка», вимагає високої якості, оскільки перебуває в конкурентній боротьбі з багатьма закладами міста Вінниці.

Проведемо аналіз конкурентоспроможності ресторану «Лезгінка» з метою визначення конкурентів, оцінити їхні сильні та слабкі сторони. Знаючи дії конкурентів та маючи можливість їх передбачити, ресторан зможе краще зрозуміти, яку продукцію чи послуги воно має запропонувати, як знайти ринок збуту для них і визначити місце свого бізнесу на місцевому ринку.

У процесі аналізу конкурентоспроможності ресторану потрібно постійно збирати інформацію про конкурентів: відвідувати їх офіційні сторінки в Інтернеті; ознайомлюватись з інформацією про товари/послуги; слідкувати за промоушеном, який вони здійснюють та аналізувати його; якщо є можливість - спробувати їх продукцію; слідкувати за конкурентами у засобах масової інформації; цікавитись у своїх клієнтів думкою про товари чи послуги конкурентів.

Оцінку конкурентного профілю закладів ресторанного господарства пропонуємо провести на прикладі таких закладів м. Вінниці, як ресторани «Дебі» «Асса» та «The Georgian Factory».

Ці заклади ресторанного господарства є учасниками ринку послуг харчування. Тому детальне вивчення існуючих ринкових процесів і механізмів впливу на них можуть розкрити нові можливості та перспективи для розвитку ресторану.

Рівень конкурентоспроможності товарів і послуг являє собою комплексну оцінку намірів споживачів придбати конкретний продукт, віддавши саме йому перевагу в порівнянні з будь-якими аналогічними товарами і послугами на конкретному ринку. Порівнянню підлягають параметри послуг, які відповідають вимогам, що висувуються до них споживачами.

Критерії визначаються на підставі дослідження ринку, отримання інформації про конкурентів та аналізу потреб потенційних споживачів. Провівши дослідження на ринку ресторанних послуг м. Вінниці шляхом узагальнення інформації на сайті «TripAdvisor» [92], ми прийшли до висновку, що основними конкурентами ресторану «Лезгінка» є ресторани «Дебі», «Асса» та «The Georgian Factory».

Відбір проводився за наступними показниками:

- перелік послуг, що надає ресторан;
- вартість у середньостатистичному чеці;
- географічне розташування.

Відповідно до проведеного аналізу з'ясувалося, що всі три ресторани обслуговують приблизно однаковий сегмент споживачів, мають схожий асортимент страв грузинської кухні, надають комплекс додаткових послуг та мають відносно однаковий середній чек.

Отже, дослідивши особливості функціонування досліджуваного закладу ресторанного господарства і закладів – конкурентів зі схожими набором послуг, продукції та атмосферою. Ми можемо визначити сильні та слабкі сторони ресторану «Лезгінка» по відношенню до конкурентів.

Порівняльна характеристика базується на обраних критеріях і 10-бальній шкалі (табл. 3.1). В якості експертної оцінки були використані відгуки відвідувачів всіх чотирьох ресторанів, залишені ними на сайті «TripAdvisor» [92].

Таблиця 3.1

Конкурентні позиції ресторану «Лезгінка»

Показники	Вагомий коефіцієнт	Лезгінка		Дебі		Асса		The Georgian Factory	
		Бали	Зважена оцінка	Бали	Зважена оцінка	Бали	Зважена оцінка	Бали	Зважена оцінка
Якість кулінарної продукції	0,2	10	2	10	2	7	1,4	8	1,6
Якість обслуговування	0,25	8	2	10	2,5	10	2,5	8	2
Місце розташування	0,12	10	1,2	10	1,2	8	0,96	10	1,2
Рівень цін	0,15	9	1,35	8	1,2	9	1,35	9	1,35
Комфортні умови та інтер'єр	0,25	10	2,5	10	2,5	10	2,5	8	2
Місткість закладу	0,03	9	0,27	8	0,24	9	0,27	10	0,2
Сума балів	1	-	9,32	-	9,64	-	8,98	-	8,35

Джерело: складено авторами на основі даних сайту «TripAdvisor» [92]

Згідно з результатами табл. 3.1, лідером серед ресторанів-конкурентів є «Дебі» (9,64 бала). Друге місце зайняв «Лезгінка» (9,32 бала). Ресторан «Лезгінка» має досить високий рейтинг серед закладів ресторанного господарства м. Вінниці (9,32 бала), що підтверджується оцінкою, даною йому відвідувачами на сайті «TripAdvisor».

Разом з тим, ресторан «Лезгінка» не поступається своїм конкурентам за кількістю балів. Найближчим конкурентом ресторану «Лезгінка» можна вважати «Дебі» (9,34 бала), який надає аналогічні послуги, однак більш широкого спектра і маркетингові заходи, якого є більш розвинутими. Також, у ресторані «Дебі» організовано бар з вишуканих грузинських вин, представлених на відкритій стійці, а також є відкритою кухня (прозоре вікно), що додає переваг у конкурентній боротьбі між ресторанами із схожими критеріями оцінювання. Аналізуючи відгуки гостей ресторану «Лезгінка», було знайдено багато негативних спогадів стосовно якості страв

та рівня обслуговування. Тому, основні заходи щодо вдосконалення обслуговування та підвищення якості страв в ресторані «Лезгінка» повинні бути спрямовані на перемогу над ресторанами «Дебі».

Місцезнаходження трьох закладів є рівнозначним однак багато гостей з радістю відвідують ресторан «Дебі», який знаходиться на значній відстані від центру.

На основі конкурентного профілю необхідно побудувати багатокутник конкурентоспроможності - графік, який дозволить представити положення всіх конкурентів в наочному вигляді (рис. 3.1).

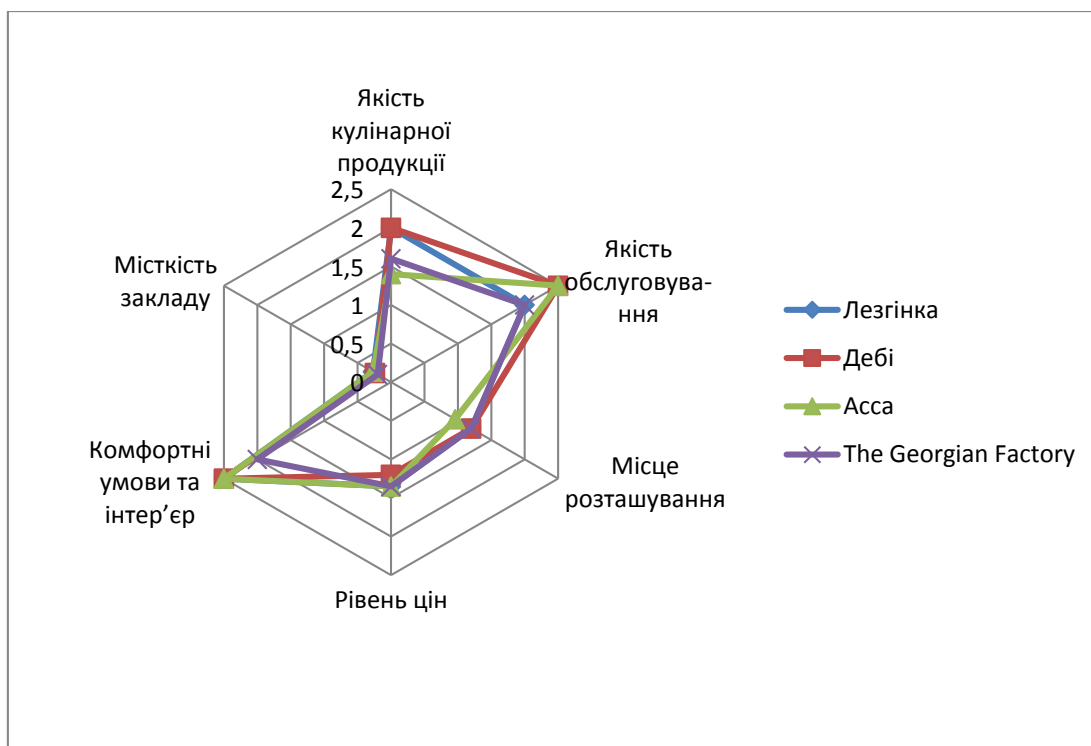


Рис.3.1. Багатокутник конкурентоздатності ресторанів «Лезгінка», «Дебі», «Асса» та «The Georgian Factory»

Джерело: складено авторами на основі даних сайту «TripAdvisor» [92]

Згідно з результатами проведеного аналізу конкурентоспроможності ресторану «Лезгінка» пропонуємо комплекс заходів, спрямованих на поліпшення обслуговування клієнтів в даному закладі:

- проводити постійний моніторинг ринку послуг конкурентів у ракурсі їх цінової політики, та підтримувати ціни на кулінарну продукцію власного

виробництва на доступному рівні. Даний захід дозволить ресторану утримувати свої позиції, а також завойовувати нові сегменти ринку;

- коригувати маркетингову політику з урахуванням змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі. У якості складових маркетингової політики повинні виступати:

- комплексне вивчення ринку ресторанних послуг м. Вінниці;

- виявлення потенційного попиту клієнтів для задоволення їх потреб;

- створення асортименту страв, що володіє конкурентними перевагами;

- вдосконалення організації збуту кулінарної продукції.

- періодично пропонувати клієнтам нові послуги, що істотно відрізняються від основної діяльності ресторану, але спрямовані на збільшення його доходів. Наприклад, організувати кулінарні майстер-класи, курси етикету, презентації бокалів, столового посуду і т. д.

- розробити та провести рекламну кампанію - кілька рекламних заходів, об'єднаних спільною метою. Основними інструментами поширення рекламної інформації про діяльність ресторану можуть стати вінницькі теле- і радіоканали, журнали, Інтернет, зовнішня реклама.

- обрати і розробити нову стратегію. Так як ресторан «Лезгінка» на даному етапі займає стійкі ринкові позиції, має стабільний розвиток і має на меті подальше зростання обсягів збуту, прибутку та масштабів діяльності, то, на наш погляд, йому необхідно обрати нову стратегію - глибоке проникнення на ринок, яка характеризується низьким комерційним ризиком і реалізується за допомогою таких засобів, як:

- активізація рекламної діяльності;

- застосування акцій та спеціальних пропозицій для гостей ресторану;

- удосконалювати рівень сервісу, шляхом якісного відбору працівників, підвищення системи мотивації та винагород. Проведення навчальних майстер-класів та підвищення кваліфікації персоналу;

- вдосконалення асортименту страв і напоїв, наявних в меню ресторану;

- впровадження нової шоу-програми для гостей.

3.2. Автоматизація фронт-офісу ресторанного закладу

Необхідно розробити програмну систему, яка б усунула необхідність традиційного «паперового» підходу у роботі ресторанів. Проект орієнтований на те, аби ресторан був повністю автоматизований для того, щоб було простіше координувати різні робочі процеси, які відбуваються всередині ресторанного закладу. Проблеми примітивної «паперової» системи:

- відстеження вільних столиків вимагає постійного контролю адміністратора, а це додатковий час в обслуговуванні – оскільки перевірити вільні чи доступні столики можна лише підійшовши до нього;
- офіціант записує замовлення на папері і повинен передати отриману інформацію в термінальну систему. Це займає певний час і знижує ефективність роботи закладу, особливо у часи великої завантаженості. Також у ресторані може бути недостатньо терміналів, оскільки існує певна кількість столиків, офіціантам необхідно чекати, поки інші закінчать вводити свої замовлення до системи;
- кухарі не мають змоги повідомити офіціантів, що страва для столику приготована, окрім як викрику: «Сервіс!». Іноді навіть цього шеф-кухарі не роблять і замовлення залишаються очікувати на стойці видачі;
- ведення рахунків та іншої статистичної інформації потребує багато часу.

Предметом проекту є розробка додатку, який представляє собою систему автоматизації ресторанного комплексу. Додаток написаний за допомогою фреймворку React Native, для зручного користування за допомогою смартфонів чи планшетів.

Основними задачами проекту є розробка додатку, що дозволить клієнтам ресторану та його співробітникам зменшити час на обслуговування, мінімізувати рутинні задачі та допомогти кожному працівнику ресторану відслідковувати свої робочі зміни, заробітну плату та чайові.

Основною ідеєю проекту є ефективність роботи ресторану, шляхом

автоматизації роботи фронт-офісу закладу. У таблиці 3.2 зображено зміст ідеї та можливі базові потенційні ринки, в межах яких потрібно шукати групи потенційних клієнтів.

Таблиця 3.2

Опис ідеї стартап-проєкту автоматизації фронт-офісу ресторану

Зміст ідеї	Напрямки застосування	Вигоди для користувача
Додаток для автоматизації фронт-офісу ресторанного закладу	Використання для гастрономічних закладів	Підвищення ефективності роботи ресторанного закладу «Лезгінка» Точні данні щодо змін працівників, їх заробітної плати, чайових. Мінімізація рутинних задач співробітників. Зменшення часу обслуговування клієнтів.

Джерело: власні дослідження автора

Отже, пропонується додаток, що являє собою систему для автоматизації фронт-офісу ресторанного закладу «Лезгінка», яка підвищить ефективність його роботи, буде надавати інформацію щодо їх робочих змін, заробітної плати, чайових. Додаток має мінімізувати рутинні задачі та зменшити обслуговування клієнтів.

Проведемо аналіз потенційних техніко-економічних переваг ідеї порівняно із пропозиціями конкурентів. Для цього необхідно визначити перелік техніко-економічних властивостей та характеристик ідеї; попередній перелік конкурентів (проєктів-конкурентів) або товарів замінників чи товарів-аналогів, що вже існують на ринку, та провести збір інформації щодо значень техніко-економічних показників для ідеї власного проєкту та проєктів-конкурентів відповідно до визначеного вище переліку і провести порівняльний аналіз показників: для власної ідеї визначено показники, що мають гірші значення, аналогічні значення та кращі значення (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Визначення сильних, слабких та нейтральних характеристик ідеї проекту

Техніко- економічні характеристики ідеї	(потенційні) товари/концепції конкурентів			W (слабка сторона)	N (нейтральна сторона)	S (сильна сторона)
	Власний проект	R- Keeper	ііко			
Вартість додатку (грн.)	5000	30000	17600	-	-	+
Складність технічної реалізації	Відсутня	Наявна	Наявна	-	+	-
Точність роботи алгоритмів системи	Висока	Висока	Висока	-	-	+
Додаткова автоматизація бек-офісу	Ні	Так	Так	-	+	-
Синхронізація з існуючими автоматизованими системами	Ні	Так	Так	-	+	-

Джерело: власні дослідження автора

Отже, можна зробити висновок, що головними перевагами для ресторану «Лезгінка» є вартість додатку та точність роботи алгоритмів системи. Нейтральними сторонами є складність технічної реалізації, додаткова автоматизація бек-офісу та синхронізація з існуючими автоматизованими системами у ресторані. Складність технічної реалізації, а інакшими словами майже її відсутність, одна з основних переваг серед аналогів, оскільки чим легша схема пристрою, тим менше буде ціна додатку.

Проте, можна помітити, що у додатку окрім сильних та нейтральних сторін є й слабкі сторони, а саме: додаткова автоматизація бек-офісу та синхронізація з автоматизованими системами, які вже працюють у ресторані. У конкурентів система поділена на блоки автоматизації, кожен з яких можна додатково придбати, в залежності від потреб закладу, в тому числі і автоматизацію бек-офісу.

Визначення технологічної здійсненності ідеї проекту передбачає аналіз таких складових (табл. 3.4):

- за якою технологією буде виготовлено товар згідно ідеї проекту;

- чи існують такі технології, чи їх потрібно розробити/добробити;
- чи доступні такі технології авторам проекту.

В таблиці 3.4 проводиться аудит технології, за допомогою якої можна реалізувати ідею проекту.

Таблиця 3.4

Технологічна реалізація ідеї проекту

Ідея проекту	Технологія реалізації проекту	Наявність технологій	Доступність технологій
Додаток для автоматизації фронт-офісу ресторанного закладу	Розробка алгоритму автоматизації роботи, використовуючи планшети та смартфони	Існуюча технологія	Доступна технологія
Додаток для автоматизації фронт-офісу ресторанного закладу	Розробка алгоритму автоматизації роботи, шляхом симбіозу паперового методу та додатку	Існуюча технологія	Доступна технологія
Додаток для автоматизації фронт-офісу ресторанного закладу	Розробка алгоритму автоматизації роботи, використовуючи спеціальні планшети та власні технологічне обладнання	Існуюча технологія	Доступна технологія
Обрана технологія реалізації ідеї проекту: використовуючи планшети та смартфони			

Джерело: власні дослідження автора

Проаналізувавши таблицю 3.4 було обрано пункт під номером 1, оскільки використання будь-яких планшетів та смартфонів на базі операційної системи iOS чи Android беззаперечно ефективніше симбіозного методу (пункт 2), а також дешевше закупівлі спеціального обладнання для автоматизація (пункт 3).

Аналіз ринкових можливостей запуску стартап-проекту.

Визначення ринкових можливостей, які можна використати під час ринкового впровадження проекту, та ринкових загроз, що можуть перешкодити реалізації проекту, дозволяють спланувати напрями розвитку проекту із урахуванням стану ринкового середовища, потреб потенційних клієнтів та пропозицій проектів конкурентів.

Для повнішої уяви про реальну ефективність певного виду товарної

продукції доцільно цей показник обчислювати з врахуванням витрат на її збут, зменшивши при цьому валовий прибуток на величину цих витрат і водночас збільшивши на них знаменник формули.

Середня норма рентабельності в галузі (або по ринку) порівнюється із банківським відсотком на вкладення. За умови, що останній є вищим, можливо, має сенс вкласти кошти в інший проєкт.

Проведемо аналіз попиту: наявність попиту, обсяг, динаміка розвитку ринку (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5

Попередня характеристика потенційного ринку стартап-проєкту

Показники стану ринку (найменування)	Характеристика
Кількість головних гравців, од	6
Загальний обсяг продаж, грн/ум.од	5000-10000
Динаміка ринку (якісна оцінка)	Розвиток
Наявність обмежень для входу (вказати характер обмежень)	Висока конкуренція
Специфічні вимоги до стандартизації та сертифікації	Відповідність стандартам ГОСТ 14254-96, ГОСТ 12.1.019-79, ГОСТ 26104-89, ГОСТ 12.1.004-9 та ГОСТ 12.2.007.0-75.
Середня норма рентабельності в галузі (або по ринку), %	32%

Джерело: власні дослідження автора

Провівши аналіз попиту, можна зробити висновок, що коефіцієнт рентабельності достатньо високий. Оскільки, середня норма рентабельності складає більш ніж 30%, що майже вдвічі вигідніше за депозити в банку, а це в свою чергу, найбільше приваблює інвесторів.

Далі визначаємо потенційні групи клієнтів, їх характеристики, та формуємо орієнтовний перелік вимог до товару для кожної групи (табл. 3.6).

Характеристика потенційних клієнтів стартап-проекту

Потреба, що формує ринок	Цільова аудиторія (цільові сегменти ринку)	Відмінності у поведінці різних потенційних цільових груп клієнтів	Вимоги споживачів до товару
Збільшення прибутку ресторану	Власники ресторану «Лезгінка», адміністратори	Перевага надається новим алгоритмам з покращеними характеристиками	Низька ціна та висока точність кінцевого продукту
Зменшення часу обслуговування клієнтів	Власники ресторанів, персонал фронт-офісу	Перевага надається локальним системам	Низька ціна та висока точність кінцевого продукту
Мінімізація повторюваних задач персоналу ресторанного закладу	Власники ресторанів, адміністратори	Перевага надається системам, які автоматизують широкий спектр задач	Низька ціна та висока точність кінцевого продукту

Джерело: власні дослідження автора

Потреби, що формують ринок є збільшення прибутку ресторану, зменшення часу обслуговування клієнтів, мінімізація повторюваних задач персоналу ресторанного закладу. При цьому потенційні клієнти потребують нижчої ціни пристрою та високої точності роботи

Ринкові можливості – це сприятливі обставини, які підприємство може використовувати для отримання переваг. Як приклад ринкових можливостей можна привести погіршення позицій конкурентів, різке зростання попиту, появу нових технологій виробництва продукції, зростання рівня доходів населення і т. п. Слід зазначити, що можливостями з погляду SWOT-аналізу є не всі можливості, які існують на ринку, а тільки ті, які можна використовувати [19].

Проведемо аналіз факторів ринкового середовища, що сприяють ринковому впровадженню (табл. 3.7) проекту, та факторів, що йому перешкоджають (табл. 3.8).

Таблиця 3.7

Фактори загроз ринкового впровадження старт ап проєкту

Фактор	Зміст загрози	Можлива реакція компанії
Потреба в розробці ефективніших алгоритмів автоматизації	Знаходження або переманювання кваліфікованих кадрів для написання алгоритму	Підвищення робітникам заробітної плати для утримання їх на робочих місцях
Потреба в крос-платформленості пристрою	Програма не повинна працювати тільки на одному програмному забезпеченні	Відведення додаткового часу та ресурсів для вирішення цієї проблеми
Потреба в сучасних технологіях розробки	Використання сучасних компонентів сприятиме підвищенні ефективності системи в цілому	Співпраця з власниками ресторанного бізнесу, взаємовигода від співпраці
Потреба роботи додатку у локальному режимі (за відсутності інтернету)	Програма має працювати у різних режимах для задоволення потреб усіх користувачів додатку для автоматизації ресторанного закладу	Написання програмістами компанії оновлених алгоритмів

Джерело: власні дослідження автора

Отже, при виведенні проєкту на ринок необхідно враховувати усі загрози та ризики. Основними ризиками даного проєкту може бути потреба у різних режимах роботи та точності роботи алгоритмів, використання сучасних алгоритмів роботи дозволить швидко реагувати на можливі загрози. Розглянемо можливості даного проєкту (табл. 3.8).

Таблиця 3.7

Фактори загроз ринкового впровадження стартап проєкту

Фактор	Зміст можливості	Можлива реакція компанії
Зростання конкурентів	Зростання конкурентноспроможних розробок	Покращення характеристик системи та розробка нових функцій
Поява схожих алгоритмів автоматизації гастрономічних закладів	Конкуренти можуть розробити аналогічні або дуже схожі алгоритми роботи	Оформлення заявки на патент для власної розробки
Стрімкий розвиток технологій	Розвиток нових сучасних технологій	Перехід на сучасні технології

Джерело: власні дослідження автора

Разом з розширенням ринку та плином часу фактори можливостей будуть

збільшуватись, разом з тим будуть збільшуватись і загрози, тому необхідно швидко реагувати за можливості і загрози.

Основними факторами конкурентоспроможності стартап проекту стали: цінова політика, швидкодія роботи алгоритму та його точність і репутація компанії. Проведемо SWOT-аналіз впровадження стартап-проекту (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

SWOT-аналіз стартап-проекту

Сильні сторони:	Слабкі сторони:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Гнучка цінова політика. 2. Висока точність та ефективність алгоритму. 3. Автоматизація ресторану 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низька репутація системи на початку впровадження проекту. 2. Необхідність початкового капіталовкладення (кредит в банку або сторонні інвестиції).
Можливості:	Загрози:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Стрімке поширення системи на ринку за рахунок доступності технології. 2. Розробка нових функцій системи. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розробка ефективніших систем для автоматизації ресторану. 2. Мінливість ринку.

Джерело: власні дослідження автора

Для успішності впровадження стартап-проекту на ринку необхідно враховувати появу ризиків та слабких сторін проекту. Наприклад, для покращення репутації системи необхідно враховувати побажання користувачів та постійно оновлювати алгоритми роботи.

На основі проведеного SWOT-аналізу стартап проекту визначимо виручку від реалізації продукції ресторану «Лезгінка» внаслідок здійснення автоматизації процесу обслуговування ресторану (табл. 3.9).

Розрахунки показали, що автоматизація процесу обслуговування ресторану «Лезгінка», за місяць ресторан зможе реалізувати 50730 страв та отримати прибуток, в середньому, 4457880 тис. грн.

Отож, основною метою створення та введення в дію автоматизованого додатку в досліджуваному ресторані є отримання прибутку.

Таблиця 3.9

**Прогнозований обсяг реалізації продукції власного виробництва за
місяць та закупівельних товарів ресторану «Лезгінка»**

Найменування продукції та товарів	Товарообіг за день			Товарообіг за місяць	
	Кількість порцій	Роздрібна, продажна ціна, грн.	Сума, грн.	Кількість страв, шт.	Сума, грн.
1. Продукція власного виробництва.	3994	-	144720	119820	4341600
Фірмові страви	571	80	45680	17130	1370400
Холодні закуски	1027	22	22594	30810	677820
Гарячі закуски	229	35	8015	6870	240450
Перші страви	685	25	17125	20550	513750
Другі страви	570	48	27360	17100	820800
Гарніри	570	24	13680	17100	410400
Десерти	300	22	6600	9000	198000
Гарячі напої	99	14	1386	2970	41580
Холодні напої	124	15	1860	3720	55800
Кондитерські вироби	42	10	420	1260	12600
2. Закупні товари	408	9,5	3876	12240	116280
у тому числі алкогольні напої.	160	22	3520	4800	105600
3. Разом плановий роздрібний товарооборот	1691	-	148596	50730	4457880

Джерело: власні дослідження автора

Прибуток - це виражений у грошовій формі чистий дохід підприємства на вкладений капітал, що є основною умовою розширеного відтворення. Прибуток підприємства - це різниця між сукупними (валовими) доходами та сукупними (валовими) витратами підприємства за певний період. Механізм формування та розподілу прибутку встановлюється на основі чинного законодавства - Податкового кодексу України, Положення про організацію бухгалтерського обліку та Типових інструкцій про склад собівартості продукції [14-18].

Планування прибутку підприємства на перший рік створення здійснюють у такій послідовності (згідно зі структурно-логічною моделлю розроблення бізнес-плану):

- визначення необхідного (цільового) прибутку;
- обґрунтування можливого прибутку;

- діагностика отриманих результатів;
- перевірка відповідності необхідного та можливого прибутків;
- при невідповідності необхідного та можливого прибутку;
- пошук альтернативних рішень, резервів збільшення можливого прибутку;
- остаточне прийняття рішення про планові параметри за економічними показниками діяльності [14-18].

Отже, розрахуємо прогнозований цільовий прибуток, що відповідає цільовим параметрам діяльності ресторану «Лезгінка». Результати оформимо у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

Прогнозований цільовий прибуток ресторану «Лезгінка»

№ п/п	Показник	Значення
1.	Операційні доходи ресторану, тис. грн	267452880,0
2.	Середньогалузевий рівень рентабельності операційної діяльності, %	20
3.	Цільовий необхідний прибуток, тис. грн	53490576,0

Джерело: власні дослідження автора

Таким чином, чистий плановий прибуток ресторану «Лезгінка» при умові введення в дію додаткового торговельного залу буде складати 53490576,0 грн.

Основними чинниками впливу на прибуток та рентабельність ресторану є такі:

- обсяг доходів від продажу, реалізації продукції в закладі ресторанного господарства, послуг інших господарських підрозділів;
- націнки закладу ресторанного господарства;
- обсяг, термін введення, вартість основних засобів;
- чисельність та склад персоналу;
- прийнята система матеріального стимулювання праці;
- рівень орендних платежів, інших витрат.

ВИСНОВОК

В умовах Євроінтеграції нашої країни сфера послуг не може залишатись осторонь даного процесу. Тому питання удосконалення якості послуг ресторанного господарства є одним із нагальних на сьогоднішній день.

Дослідження якості надання послуг у ресторанній сфері здійснювалось на базі ресторану «Лезгінка» у місті Вінниця. Ресторан «Лезгінка» є рестораном грузинської кухні та розрахований на 120 осіб. У меню ресторану включені страви грузинської кухні, меню складене з урахуванням рекомендованого асортиментного мінімуму для підприємства ресторанного господарства. Для ефективної організації роботи ресторану було розраховано необхідну денну кількість сировини шляхом складання сировинної відомості.

Кваліфікація керівного складу «Лезгінка» відповідає вимогам щодо освіти, важливим є наявність тривалого досвіду роботи на керівній посаді та володіння іноземними мовами.

У закладі ресторанного господарства «Лезгінка» надаються такі види послуг як: організація сніданків для гостей міста, туристів, організація бенкетів, надання послуг кейтерингу. Особливістю даного закладу є організація тематичних вечорів та сімейних свят. Рестораном також здійснюється обслуговування туристичних груп та організація вечері «віч-на-віч» для закоханих, де пропонується особливе меню та послуги музиканта. Також раз на місяць у ресторані пропонується проводити акцію на вечерю за рахунок закладу, у розіграші такої пропозиції можуть приймати участь усі гості ресторану.

Ресторан пропонує гостям страви не лише грузинської, але й європейської кухні високої якості, меню фірмових страв ресторану було запропоновано оновлювати кожні три місяці, таким чином постійні клієнти закладу не відчуватимуть однотипності при відвідування закладу. У ресторані наявний винний бар, який повністю відповідає концепції закладу, у барі гостям пропонується широкий вибір вітчизняних, грузинських та європейських вин.

У ресторані працює заготівельний та доготівельний цехи. У роботі було розроблено структурно-технологічні схеми роботи даних цехів. На основі меню і режиму роботи ресторану була розроблена виробнича програма закладу, на основі якої було визначено кількість необхідного устаткування, визначено площу цехів та необхідну кількість працівників.

Згідно результатів аналізу якості послуг ресторану «Лезгінка» запропонуємо конкретні заходи щодо поліпшення обслуговування клієнтів в даному закладі та підвищення рівня рекламної діяльності:

1. Переглянути цінову політику на страви та напої з метою утримування своїх позицій, а також захоплення нових сегментів ринку, що дозволить обійти конкурентів;

2. Вважаємо доцільним керівництву ресторану постійно працювати над підвищенням ефективності маркетингової та рекламної політики, враховуючи зміни в зовнішньому середовищі. Необхідними кроками в підвищенні маркетингової та рекламної політики виступають:

- комплексне вивчення та проведення моніторингу ринку;
- виявлення потенціального попиту для задоволення потреб;
- створення такого асортименту продукції, яка б задовольняла потреби клієнтів у більшій мірі, ніж послуги конкурентів;
- створення спеціального структурного відділу у ресторані – відділу реклами та маркетингу, функціями якого стануть здійснення рекламної діяльності, поширення та оновлення інформації про заклад в Інтернеті, залучення нових партнерів, співробітництво з відомими блогерами, журналістами та фотографами;
- популяризація ресторану за допомогою публікації статей на відомих гастрономічних Інтернет порталах та платформах, таких як Followers, City.frog, Forsquare та інші;
- публікація статей та рекламних афіш у туристичних та гастрономічних путівниках міста на українській та англійській мові; видання буклетів та розповсюдження їх серед гостей та мешканців міста;

- організація банерної реклами на стендах у центрі міста;
 - створення спеціальних пропозицій та акцій до свят (8 березня, Масляниця, 1 квітня, Новий рік, Різдво, День усіх закоханих та ін.);
 - організація реклами в Інтернеті, насамперед, у соціальної мережі Фейсбук; проведення акції за допомогою порталу «Покупон»; створення нового, інформативного Інтернет сайту з приємним дизайном та постійним додаванням нової інформації;
 - виготовлення дисконтних карт та розповсюдження їх серед своїх клієнтів;
- 3. Періодично пропонувати споживачам нові послуги, які націлені на збільшення доходу: організація дитячих свят; проведення кулінарних майстер-класів; проведення майстер-класів для дітей.
4. Вдосконалити рівень сервісу, шляхом якісного відбору працівників, підвищення системи мотивації та винагород. Проведення навчальних майстер-класів та підвищення кваліфікації персоналу.
5. Поліпшити якість продукції, шляхом співпраці з перевіреними постачальниками та правильної організації роботи кухарів.
6. Запропоновано у вигляді стартапу впровадити додаток для автоматизації фронт-офісу ресторанного комплексу «Лезгінка», що може значно пришвидшити роботу персоналу закладу, шляхом нівелювання моментів простою (які були створені через людський фактор та багато зайвих дій – за відсутності актуальної інформації щодо роботи закладу). В свою чергу, зросте ефективність роботи ресторану за рахунок швидкого та якісного обслуговування клієнтів. А задоволені клієнти – високий прибуток закладу. Усі вищеперераховані заходи в сукупності дозволяють спрогнозувати цільовий прибуток ресторану «Лезгінка» на рівні 53490576,0 грн., при рентабельності закладу в 20%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про внесення змін до Закону України «Про туризм» : Закон України від 18.11.2003 № 1282-ІУ.

2. Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення: Закон України від 24.02.94 № 4004-ХІІ.
3. Про затвердження Рекомендованих норм технічного оснащення закладів громадського харчування наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 03.01.2003 № 2.
4. Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування : Закон України від 08.07.2010 № 2464-VI
5. Про соціальне страхування : Закон України від 08.07.2010 № 2464-VI.
6. Про оплату праці: Закон України від 24.03.95 № 108/95-ВР.
7. Про ціни та ціноутворення : Закон України від 03.12.90 № 507-ХІІ.
8. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-ІУ.
9. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI.
- 10.Порядок заняття торговельною діяльністю і правила торговельного обслуговування населення : постанова Кабінету Міністрів України від 08.02.95 № 108.
- 11.Порядок прийняття в експлуатацію закінчених будівництвом об'єктів: постанова Кабінету Міністрів України від 08.10.2008 № 923 (зі змінами і допов. від 20.05.2009 постановою Кабінету Міністрів України № 534).
- 12.Правила користування готелями та надання готельних послуг в Україні : затв. наказом Держкомітету України по житлово-комунальному господарству та Держкому України по туризму. - № 77/44. - 10.09.96.
- 13.Правила роботи закладів громадського харчування : наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 24.07.2002 № 219.
- 14.Положення (стандарти) бухгалтерського обліку 3 «Звіт про фінансові результати» : наказ Міністерства фінансів України від 31.03.99 № 87.
- 15.Положення (стандарти) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби» : наказ
- 16.Положення (стандарти) бухгалтерського обліку 9 «Оборотні активи» Міністерства фінансів України від 27.04.2000 № 92.
- 17.Положення (стандарти) бухгалтерського обліку 15 «Доходи» : наказ

- Міністерства фінансів України від 29.11.99 № 180/4153.
18. Положення (стандарти) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» : наказ Міністерства фінансів України від 31.12.99 № 318,
 19. ВБН В.2.5-78.11.01-2003. Інженерне обладнання будинків і споруд. Системи сигналізації охоронного призначення.
 20. ДБН А.2.2-1-2003. Склад і зміст матеріалів оцінки впливів на навколишнє середовище (ОВНС) при проектуванні і будівництві підприємств, будинків і споруд.
 21. ДБН А.2.2-3-2003. Проектування. Склад, порядок розроблення, погодження та затвердження проектної документації для будівництва.
 22. ДБН А.2.3-1-99. Територіальна діяльність в будівництві. Основні положення.
 23. ДБН А.3.1-3-94. Прийняття в експлуатацію завершених будівництвом об'єктів. Основні положення.
 24. ДБН В.1.1-7-2002. Захист від пожежі. Пожежна безпека об'єктів будівництва.
 25. ДБН В.2.2-11-2002. Підприємства побутового обслуговування.
 26. ДБН В.2.2-13-2003. Спортивні та фізкультурно-оздоровчі споруди.
 27. ДБН В.2.2-15-2005. Житлові будинки. Основні положення.
 28. ДБН В.2.2-16-2005. Будинки і споруди. Культурно-видовищні та дозвіллеві заклади.
 29. ДБН В.2.2-20 :2008. Будинки і споруди. Готелі.
 30. ДБН В.2.2-25:2009. Будинки і споруди. Підприємства харчування.
 31. ДБН В.2.2-3-97. Будинки та споруди. Основні положення.
 32. ДБН В.2.2-9-99. Громадські будинки і споруди. Основні положення.
 33. ДБН В.2.5-20-2001. Газопостачання.
 34. ДБН В.2.5-23-2003. Проектування електрообладнання об'єктів цивільного призначення.
 35. ДБН В.2.5-28-2006. Природне і штучне освітлення.
 36. ДСН 3.3.6.037-99. Державні санітарні норми виробничого шуму,

- ультразвуку та інфразвуку.
- 37.ДСН 3.3.6.039-99. Державні санітарні норми виробничої загальної та локальної вібрації.
- 38.ДСН 3.3.6.042-99. Санітарні норми мікроклімату виробничих приміщень.
- 39.ДСТУ 30523-97. Послуги громадського харчування.
- 40.ДСТУ 4268:2003. Послуги туристичні. Засоби розміщення. Загальні вимоги.
- 41.ДСТУ 4269:2003. Послуги туристичні. Класифікація готелів.
- 42.ДСТУ 4281:2004. Заклади ресторанного господарства. Класифікація.
- 43.ДСТУ 4527:2006. Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення.
- 44.НПАОП 0.00-4.09-07. Типове положення про комісію з питань охорони праці підприємства.
- 45.НПАОП 0.00-4.11-07. Типове положення про діяльність уповноважених найманими працівниками осіб з питань охорони праці.
- 46.НПАОП 0.00-4.12-05. Типове положення про порядок проведення навчання і перевірку знань з питань охорони праці.
- 47.НПАОП 0.00-4.21-04. Типове положення про службу охорони праці.
- 48.Архіпов В.В. Організація ресторанного господарства Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. К. Центр учбової літератури; Фірма «Інкос», 2011. 280 с.
- 49.Болотніков А. О. Стандартизація та сертифікація товарів і послуг. К.: МАУП. 2005. 144 с.
- 50.Баль-Прилипко Л. В. Контроль якості як шлях до виходу з кризи. Мясное дело. 2009. №5. С. 14-17.
- 51.Бялик О.О. Стан діяльності готельно-ресторанного господарства в індустрії туризму Вінницької області. *Управління, адміністрування та право: проблеми, тенденції, досягнення*. Вінниця. 2021. №1. С. 216-221.
- 52.Бичківський Р. Управління якістю. Л.: ДУ «Львівська політехніка». 2000. 329 с.

53. Бульдович С., Заклецький А., Марков Ю., Хмель В. Пропагування якості: практичні заходи її реалізації. Стандартизація. Сертифікація. Якість. 2008. №3. С.52-54.
54. Власенко І.В., Рябенюк М.О., Лук'янець А.В. Динаміка розвитку закладів готельного господарства та їх вплив на економіку держави : монографія. Концептуальні засади та тенденції розвитку соціально- економічних процесів. Opole, The Academy of Management and Administration in Opole, 2020.
55. Головня О.М. Соціально-економічні детермінанти розвитку міжнародного туризму та трудової міграції. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2020. № 2. С.39-52.
56. Головня О.М. Соціально-економічні аспекти розвитку міжнародного туризму під впливом глобалізаційних чинників. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2021. № 1. С. 56-71.
57. Головня О.М., Ставська Ю.В. Міжнародний туризм: навчальний посібник. Вінниця: ТОВ ДРУК, 2020. 316 с.
58. Друзюк В., Федак О. Система управління якістю – інвестиція в майбутнє. *Стандартизація. Сертифікація. Якість*. 2009. №1. С. 51-54.
59. Довбиш В.М. Дослідження закономірностей господарської діяльності в сфері індустрії гостинності. *Управління, адміністрування та право: проблеми, тенденції, досягнення*. Вінниця. 2021. № 1. С. 224-230.
60. Доманцевич Р.І. Основи стандартизації, метрології та управління якістю. К. Укоопосвіта. 2000. 219 с.
61. Звагольська Д.В. Фактори конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного господарства. *Управління, адміністрування та право: проблеми, тенденції, досягнення*. Вінниця. 2021. № 2. С. 232-238.
62. Карачаровскій В. ІКТ в ресторанному бізнесі – нагальна потреба або випередження часу. URL: http://tourlib.net/statti_tourism/karacharovskij.htm

63. Капліна А.С. Методичний підхід до оцінки якості готельних послуг. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2016. № 2(74). С. 70–76.
64. Куць В.Р. Методи оцінки рівня якості продукції. *Вимірювальна техніка та метрологія*. 2000. № 56. С. 130–133.
65. Кривощоков В. І. Управління якістю: навч. посібник для студ. вищих навч. Д.: Наука і освіта. 2008. 309 с.
66. Кукліна Т.С., Корнієнко О.М. Дослідження якості послуг у закладах ресторанного господарства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Випуск 11. С. 416-419.
67. Луцяк В.В., Польова О.Л., Ставська Ю.В., Мостенська Т.Г. Управління бізнес-процесами в ГРС: навчальний посібник. Вінниця:ВНАУ. Вінниця: ТОВ «Твори». 2019. 331 с.
68. Луцяк В.В., Ставська Ю.В., Головня О.М. Луцяк В.В. Стратегічне планування і тактика інноваційної діяльності у рестораних підприємствах: розроблення функціональних харчових продуктів. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. 2018. №1(24). С.103-112.
69. Мальська М.П., Пандяк І.Г. Готельний бізнес:теорія і практика. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 472 с.
70. Мазуркевич І.О. Дослідження ефективності управління закладами готельно-ресторанного бізнесу Вінниччини : монографія. Концептуальні засади та тенденції розвитку соціально-економічних процесів. Opole, The Academy of Management and Administration in Opole, 2019.
71. Николайчук В. Е. Маркетинг и менеджмент услуг. Деловой сервис. СПб.: Питер. 2005. 608 с.
72. Нечаюк Л. І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. К. : Центр навч. Літератури. 2006. 346 с.
73. Оніщук Н.В. Розвиток індустрії гостинності в Україні та світі. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. №4 (21). С.297-304.

74. П'ятницька Г. Т., Коваленко А. М. Стратегічні альтернативи розвитку ресторанів в умовах конкуренції. *Торгівля і ринок України*. Донецьк: 2003. Т.1. С. 258–267.
75. П'ятницька Н.О. Організація обслуговування в підприємствах ресторанного господарства: К.: 2005. С. 190–200.
76. Расулова А. М. Роль персоналу у забезпеченні конкурентоспроможності ресторану. *Вісн. ДонДУЕТ*. –№3(23). 2004. С. 174-180.
77. Романовська О.Л., Данилюк І.П. Удосконалення систем управління якістю у закладах готельного та ресторанного бізнесу країни. *Економіка та управління підприємствами*. 2016. Випуск III-IV (63-64). С. 169-179.
78. Рябенка М. О. Оцінка якості послуг у готелях і ресторанах. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип.52. Ч.2. С.46–51. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/ryabenka2.htm.
79. Стратегія інноваційного розвитку України на 2020-2030 роки в умовах глобалізаційних викликів (проектів). URL: <http://www.zakon.gov.ua>
80. Ставська Ю.В. Тенденції розвитку готельного господарства України. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. Вип. 8/3. С. 29- 32.
81. Ставська Ю.В. Особливості та зміст інновацій у сфері гостинності. *Економіки. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. Вип. 3' (31). С. 35-46.
82. Ставська Ю.В. Стратегічний розвиток ресторанного бізнесу м. Вінниці. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2021. №1. С. 43-56.
83. Ставська Ю.В., Яхно Л.С. Формування конкурентних переваг ресторанного бізнесу в умовах Євроінтеграції. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2021. №2. С. 181-196.
84. Шишкина Л. Международные стандарты ISO серии 9000. Путь к повышению качества услуг гостиничной индустрии. *Гостиничный и ресторанный бизнес*. 2008. № 1. С. 46-51.
85. Чередниченко А.О. Якість надання послуг як ключовий фактор

- привабливості підприємств готельного господарства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 56. С. 68–73.
86. Чудновський А.Д. Жукова М.А. Інформаційні технології управління в туризмі: навчальний посібник.-М.: КНОРУС, 2009. 101 с.
87. Якимено-Терещенко Н.В., Побережна Н. М., Хо Жань Визначення проблем розвитку готельно-ресторанного бізнесу на основі фінансово-статистичної звітності. *Ефективна економіка*. 2021. №6. С. 23-30.
88. Barras R. Towards a Theory of Innovation in Services. *Research Policy*. 1986. № 15 P. 161–173.
89. Bolwijn P., Kumpe T. Manufacturing in the 1990s: Productivity, Flexibility, and Innovation. *Long Range Planning*. 1990. № 23. P. 44-57.
90. Chang S., Gongb Y., Shumb C. Promoting innovation in hospitality companies through human resource management practices. *International Journal of Hospitality Management*. 2011. 330. URL : www.elsevier.com/locate/ijhosman.
91. Den Hertog P., Van der Aa W., De Jong M.W. Capabilities for Managing Service Innovation: Towards a Conceptual. *Journal of Service Management*. 2010. Vol. 21. № 4. P. 490–514.
92. Tripadvisor – сайт для мандрівників. URL: https://www.tripadvisor.ru/Restaurants-g940873-Vinnytsia_Vinnytsia_Oblast.html

ДОДАТКИ

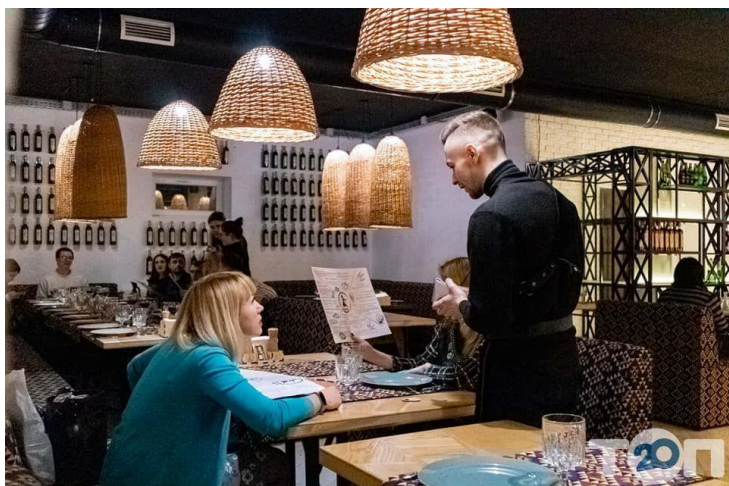


Рис. Процес обслуговування в ресторані «Лезгінка»



Рис. Зовнішній вигляд персоналу ресторану «Лезгінка»

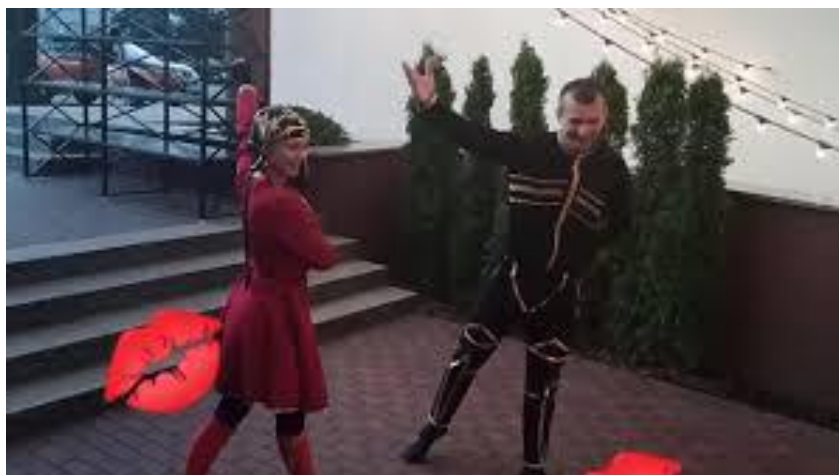


Рис. Святкова форма офіціантів ресторану «Лезгінка»

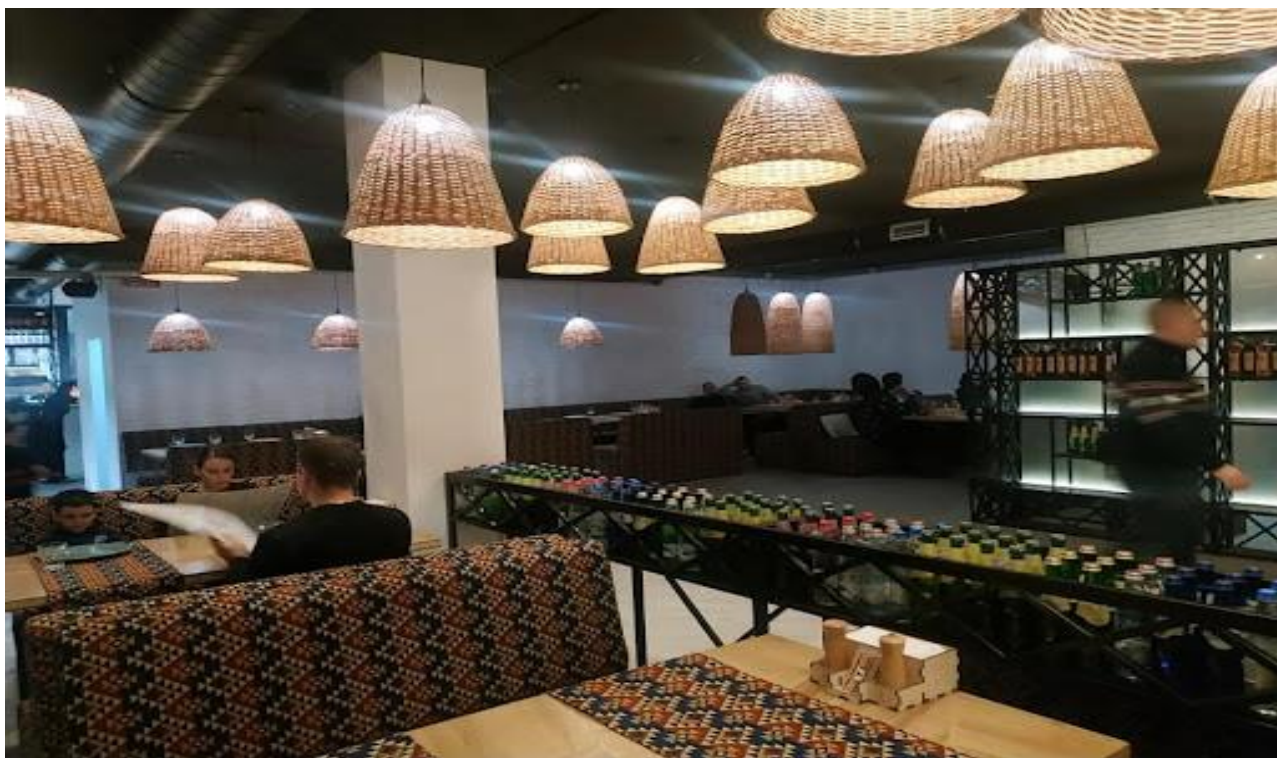


Рис. Інтер'єр торговельної зали ресторану «Лезгінка»

Меню ресторану «Лезгінка»

Найменування страв	Вихід	Кількість порцій
1	2	3
Холодні страви та закуски		
«Цезарь» с лососем и креветками	250 г	55,0
Салат «Імурелі»	260 г	35,0
Салат «Глехурад»	100 / 40 / 30 г	48,0
Салат «Тбілісурі»	90 / 10 / 10 г	90,0
Капрезе з моцарелою черрі та соусом	260 г	63,0
Салат з язиком	250 г	57,0
Гарячі закуски		
Шашлик	220 / 30 г	18,0
Люля кебаб	280 г	23,0
Хачапурі по Аджарські	550 г	15,0
Хінкалі	160 / 20 г	19,0
Каре з барашка		
Супи		
Рибне фіюме с морепродуктами	250 г	48,0
Суп з креветками	300 г	40,0
Овочевий суп з ніжною яловичиною	300 г	96,0
Крем-суп з білих грибів	320 г	16,0
Другі страви		
Оджахурі	310 г	25,0
Аджапсандалі	380 / 50 / 50 г	22,0
Антрекот із свинини на грилі з яблучним соусом	320 г	26,0
Медальйони з мрамурової телятини на обсмаженій картоплі під винно-вершковим соусом	150 / 100 г	24,0
Курча Тапака	300 г	15,0
	200 / 90 / 80 г	12,0
Гарніри		
Грибочки в кеці	200 г	18,0
Печена картопля по Кавказькі	170 г	16,0
Овочі гриль	150 г	19,0
Солодкі страви		
Чізкейк D*Lux	140 г	31,0
Тірамісу	160 г	24,0
Шоколадний пиріг «Кулан»	200 г	27,0
Гарячі напої		
Чорна кава з молоком	100 мл	19,0
Класичний зелений чай Сенча	150 мл	22,0
Класично чорний чай Ассам	150 мл	15,0
Холодні напої		
Грузинський лимонад «Натахарі»	75 мл	62,0
Соки	200 мл	73,0
Мінеральна вода	200 мл	58,0

