

МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

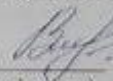
Факультет соціально-гуманітарних технологій та менеджменту

Кафедра соціальної філософії та управління

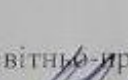
КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА (ПРОЄКТ)

на тему: «Удосконалення процесу управління якістю обслуговування в
готельно-ресторанній індустрії»

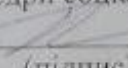
Здобувача вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,
IV курсу, групи МБГ-19-1,
спеціальності 073 «Менеджмент»,
освітня програма «Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу»


(підпис) Вискушенко Катерина Костянтинівна

Науковий керівник 
(підпис) Грушева Алла Андріївна, к.пед.н., доцент

Керівник освітньо-професійної
програми 
(підпис) Гусятинський Микола Володимирович, к.тех.н., доцент

Допущено до захисту за рішенням кафедри соціальної філософії та управління
протокол від «02»  2023 № 11

Завідувач кафедри соціальної філософії
та управління 
(підпис) Чупрій Леонід Васильович, д.політ.н., професор

Ірпінь – 2023

Регистрація № 4

05.06.2023
(дата)

[підпис]
(підпис відповідальної особи)

Результати перевірки

(до захисту, на доопрацювання)

07.06.23
(дата)

[підпис]
(підпис)

Результат захисту

94/5/Вс.ш.н.н.с.
(сика)

14.06.23
(дата)

[підпис]
(підпис)

Голова комісії:

[підпис]
(підпис)

С.В. Бутин
(ініціали, прізвище)

Члени комісії:

[підпис]
(підпис)
[підпис]
(підпис)
[підпис]
(підпис)

М.В. Бутин
(ініціали, прізвище)
С.В. Бутин
(ініціали, прізвище)
С.В. Бутин
(ініціали, прізвище)

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.Б.: голова комісії, членів комісії, секретаря, (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ВО ЗАХИСТУ				
1. Доповідь	від 0 до 10	10		Г.В. Д. Тимчук М.В. Д. Тимчук М.В. Д. Тимчук М.В. Д. Тимчук М.В. Д. Тимчук
2. Роздатковий матеріал	від 0 до 5	5		
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповісти на запитання	від 0 до 25	25		
5. Адаптація (участь у конференціях)	від 0 до 10	1		
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50	41		
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	94		

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.Б.: голова, членів комісії, секретаря, (підписи)
94	A	5	14.06.2023	Г.В. Д. Тимчук М.В. Д. Тимчук М.В. Д. Тимчук М.В. Д. Тимчук М.В. Д. Тимчук

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою
90-100	A	5 (відмінно)
80-89	B	4 (добре)
70-79	C	3 (задовільно)
60-69	D	
50-59	E	
35-49	FX	2 (незадовільно)

Факультет соціально-гуманітарних технологій та менеджменту
 Кафедра соціальної філософії та управління
 Спеціальність 073 «Менеджмент»
 Освітня програма «Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу»

Затверджую

В.о. завідувача кафедри

Л.В. Чупрій

« 23 » 11 2022 р.

**Завдання на кваліфікаційну роботу (проект)
 здобувачу вищої освіти
 Вискушенко Катерини Костянтинівни**

1. Тема кваліфікаційної роботи (проекту) – «Удосконалення процесу управління якістю обслуговування в готельно-ресторанній індустрії».

Затверджена наказом в.о. ректора від «24» листопада 2022 р. № 1230

2. Строк здачі закінченої роботи 07.06.2023 р.
3. Мета роботи - розроблення напрямів удосконалення процесів управління якістю обслуговування відвідувачів українських закладів ресторанного бізнесу в сучасних умовах господарювання.

Об'єкт дослідження - є процес якості обслуговування відвідувачів закладу ресторанного бізнесу.

Предмет дослідження - особливості управління якістю обслуговування відвідувачів кафе «Дари ланів».

Орієнтовна база дослідження - кафе «Дари ланів»

4. Вихідні дані до роботи – наукова та навчально-методична література, матеріали науково – практичних конференцій; результати власних досліджень; інтернет-ресурси.
5. Перелік графічного матеріалу – таблиць, діаграм
6. Зміст випускної кваліфікаційної роботи
 - а) теоретична частина:
 - охарактеризувати наукові аспекти визначення сутності, значення, функцій та принципів управління якістю обслуговування на підприємстві;
 - визначити методи оцінки ефективності процесів управління якістю обслуговування на підприємстві;
 - б) дослідницько-аналітична частина:
 - проаналізувати організаційно-економічну характеристику підприємства;
 - охарактеризувати особливості управління якістю обслуговування клієнтів підприємства;
 - дати оцінку якості обслуговування на підприємстві

в) рекомендаційна частина:

- впровадження сучасних ІТ-технологій та систем управління якістю в діяльність підприємства;
- визначити соціально-економічний ефект від впровадження заходів

7. Календарний план виконання роботи

№ п/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проєкту)	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	2	3	4
1	Вибір теми, вивчення літературних джерел, постановка проблеми та складання плану роботи	15.10.2022	15.10.22
2	Підготовка першого розділу роботи та подання його керівнику	31.03.2023	31.03.2023
3	Підготовка другого розділу роботи та подання його керівнику	15.05.2023	14.05.2023
4	Підготовка третього розділу роботи та подання його керівнику	02.06.2023	01.06.2023
5	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	05.06.2023	05.06.2023
6	Отримання відгуку керівника	07.06.2023	07.06.2023
7	Отримання зовнішньої рецензії	07.06.2023	07.06.2023
8	Попередній захист роботи	06.06.2023	06.06.2023
9	Допуск роботи зав. кафедри до захисту	07.06.2023	07.06.2023
10	Захист роботи	Згідно графіку освітнього процесу	14.06.2023

8. Дата видачі завдання «29» 11 2022

9. Науковий керівник кваліфікаційної роботи (проєкту)

(підпис)

Грушева А.А.

10. Гарант освітньо-професійної програми

(підпис)

Гусятинський М.І.

11. Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти

(підпис)

Вискушенко К.К.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1.....	10
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ	10
1.1. Наукові аспекти визначення сутності, значення, функцій та принципів управління якістю обслуговування на підприємстві.....	10
1.2. Методи оцінки ефективності процесів управління якістю обслуговування на підприємстві	17
РОЗДІЛ 2.....	23
ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ (НА ПРИКЛАДІ КАФЕ «ДАРИ ЛАНІВ»).....	23
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	23
2.2. Особливості управління якістю обслуговування клієнтів підприємства	30
2.3. Оцінка якості обслуговування на підприємстві	35
РОЗДІЛ 3.....	41
НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ У КАФЕ «ДАРИ ЛАНІВ»	41
3.1. Впровадження сучасних ІТ-технологій та систем управління якістю в діяльність підприємства.....	41
3.2. Соціально-економічний ефект від впровадження заходів	44
ВИСНОВКИ	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52
Д О Д А Т К И	57

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Якість послуг у закладах ресторанного господарства відіграє вирішальну роль у враженні гостей. Ввічливість, професіоналізм та уважність персоналу є основними складовими високоякісного обслуговування. Офіціанти, бармени та інші співробітники повинні бути добре навченими та привітними, а також здатними задовольнити потреби гостей. Харчування є одним з головних приводів, чому люди відвідують ресторани, тому якість приготованої їжі має бути на високому рівні. Ресторанна атмосфера повинна бути приємною та затишною, включати такі елементи, як дизайн інтер'єру, освітлення, музика та загальна обстановка, щоб гості відчували комфорт і відпочивали в приємній атмосфері.

Підвищення якості послуг у закладах ресторанного господарства є важливим для забезпечення задоволення клієнтів і підтримання конкурентоспроможності. В сучасному конкурентному середовищі заклади ресторанного господарства, які забезпечують високу якість послуг, стають лідерами, адже висока якість послуг допомагає залучати нових клієнтів, утримувати існуючих і протистояти конкуренції. Висока якість послуг здатна призвести до збільшення обсягу продажів і прибутку: клієнти готові платити за якість, і якщо ресторан пропонує високий рівень обслуговування та якісні страви, це може призвести до зростання доходів. Тому підвищення якості обслуговування клієнтів – один з головних факторів підвищення ефективності діяльності закладу ресторанного бізнесу.

Мета дослідження – розроблення напрямів удосконалення процесів управління якістю обслуговування відвідувачів українських закладів ресторанного бізнесу в сучасних умовах господарювання.

Завдання дослідження наступні:

– розглянути наукові аспекти визначення сутності, значення, функцій та принципів управління якістю обслуговування на підприємстві;

- навести методи оцінки ефективності процесів управління якістю обслуговування на підприємстві;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- проаналізувати особливості управління якістю обслуговування клієнтів підприємства;
- оцінити якість обслуговування на підприємстві;
- запропонувати напрями впровадження сучасних ІТ-технологій та систем управління якістю в діяльність підприємства;
- розрахувати соціально-економічний ефект від впровадження заходів.

Об’єктом дослідження є процес якості обслуговування відвідувачів закладу ресторанного бізнесу.

Предмет дослідження – особливості управління якістю обслуговування відвідувачів кафе «Дари ланів».

Методи дослідження, використані для досягнення поставлених завдань в даній роботі, було обрано із врахуванням актуальності теми:

- теоретичні методи пізнання, що дали змогу виокремити сутність та особливості управління якістю обслуговування в закладах ресторанного бізнесу, а також побудувати теоретичну та методологічну базу дослідження;
- методи аналізу й порівняння, що були застосовані при оцінці ефективності господарської діяльності кафе «Дари ланів» та визначенні напрямів її удосконалення шляхом підвищення якості обслуговування клієнтів;
- абстрактно-логічний метод, який дав змогу сформулювати проміжні та загальні висновки проведеного дослідження.

База дослідження – система управління якістю ресторанних послуг кафе «Дари ланів».

Науково-практична значимість одержаних результатів полягає у виокремленні методів оцінки якості обслуговування відвідувачів закладів

ресторанного бізнесу, а також розроблення напрямів цієї якості для вітчизняних закладів в умовах воєнного стану в Україні.

Структура дослідження представлена вступом, трьома розділами, висновками, списком використаних джерел із 40 позицій та 4 додатками. Матеріали дослідження викладено на 47 сторінках основного тексту, у 6 таблицях та на 12 рисунках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Наукові аспекти визначення сутності, значення, функцій та принципів управління якістю обслуговування на підприємстві

Управління якістю обслуговування на підприємстві – це систематичний підхід до планування, контролю, забезпечення та покращення якості послуг, які надає підприємство своїм клієнтам. Основна сутність управління якістю обслуговування полягає в тому, щоб забезпечити найвищий рівень задоволення клієнтів, що, в свою чергу, забезпечить успішність підприємства. Для досягнення цієї мети управління якістю обслуговування має такі ключові складові:

1. Визначення потреб та очікувань клієнтів: для цього необхідно зрозуміти, які послуги потрібні клієнтам та як вони мають бути надані.
2. Встановлення процесів та стандартів якості для того, щоб забезпечити надання послуг найвищої якості.
3. Оцінка та контроль якості: для забезпечення надання послуг найвищої якості, необхідно оцінювати та контролювати процеси надання послуг.
4. Постійне покращення: процеси управління якістю обслуговування мають постійно оновлюватися та покращуватися, щоб забезпечити найвищий рівень задоволення клієнтів [14].

Управління якістю обслуговування допомагає підприємствам збільшити задоволеність клієнтів, підвищити рівень їх лояльності до компанії та збільшити прибуток. Це можливо завдяки постійному контролю та покращенню процесів надання послуг, які дозволяють підприємствам відповідати на потреби та очікування клієнтів і надавати їм послуги найвищої якості.

До переваг управління якістю обслуговування належить також можливість зменшення витрат на виправлення помилок та недоліків, які можуть виникнути при наданні послуг. Крім того, це допомагає підприємствам збільшити ефективність та продуктивність за рахунок автоматизації процесів та зменшення часу на вирішення проблем. Окрім того, управління якістю обслуговування допомагає підприємствам збільшити свою конкурентоспроможність на ринку. Клієнти, які отримують високоякісні послуги, зазвичай більш лояльні та можуть рекомендувати підприємство своїм знайомим та друзям [22, с. 22].

Функції управління якістю обслуговування на підприємстві можна розглядати у контексті системи управління якістю (СУЯ), що включає в себе наступні функції (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Функції управління якістю обслуговування на підприємстві

Джерело: побудовано автором за даними [3; 21]

Охарактеризуємо їх більш детально:

1. Планування якості обслуговування: визначення мети і завдань, розробка плану дій з урахуванням потреб клієнтів, формування стратегії підвищення якості обслуговування.

2. Організація якості обслуговування: розробка структури відділу контролю якості обслуговування підприємства, визначення ролей і

відповідальності, розробка процедур і інструкцій, забезпечення необхідних ресурсів для забезпечення якості обслуговування.

3. Управління якістю обслуговування: забезпечення виконання процедур і інструкцій, навчання персоналу, контроль якості надання послуг.

4. Оцінка якості обслуговування: збір і аналіз даних про задоволеність клієнтів, вимірювання результатів, оцінка відповідності стандартам якості, визначення показників ефективності системи управління якістю.

5. Покращення якості обслуговування: визначення проблем і можливостей для покращення, розробка плану заходів з покращення, впровадження змін в систему управління якістю [8, с. 227].

Ці функції можуть виконуватись на підприємстві і окремими процесами, і в рамках єдиної системи управління якістю, що забезпечує інтеграцію всіх аспектів управління якістю в єдину систему. Виконання цих функцій допомагає підприємству покращити якість обслуговування, забезпечити високий рівень задоволеності клієнтів наданням послуг.

Принципи управління якістю обслуговування на підприємстві зазвичай включають наступні складові (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Принципи управління якістю обслуговування на підприємстві

Джерело: побудовано автором за даними [6; 12]

Наведемо характеристику цих принципів:

1. Клієнтоорієнтованість. Основним принципом управління якістю обслуговування є розуміння потреб і очікувань клієнтів та забезпечення їх задоволення шляхом надання якісних послуг. Підприємство повинно ставити на перше місце потреби та очікування клієнтів. Важливо розуміти, що клієнти не лише споживають послуги, але й допомагають у вдосконаленні процесів надання послуг.

2. Залучення персоналу. Керівництво підприємства повинне встановлювати високі стандарти та сприяти постійному розвитку персоналу. Важливо залучати персонал до участі у програмах постійного покращення якості обслуговування та надавати їм можливість висловлювати свої ідеї та пропозиції. Успіх управління якістю обслуговування залежить від участі всього персоналу підприємства [28]. Кожен працівник повинен відчувати свою відповідальність за якість наданих послуг.

3. Процесний підхід. Управління якістю обслуговування повинне бути спрямоване на управління процесами надання послуг з метою покращення їх ефективності та якості. Важливо забезпечувати надійність та стабільність процесів надання послуг.

4. Постійне покращення. Підприємство повинне постійно працювати над підвищенням якості обслуговування та ефективності процесів надання послуг. Важливо використовувати методи та інструменти якісного управління, щоб постійно вдосконалювати роботу підприємства.

5. Фактичний підхід до прийняття рішень. Прийняття рішень на підприємстві повинне ґрунтуватися на фактах та даних, що підтверджують ефективність та якість процесів надання послуг. Важливо збирати та аналізувати дані про задоволеність клієнтів, ефективність процесів, показники якості послуг та використовувати ці дані для прийняття обґрунтованих рішень.

6. Лідерство. Керівництво підприємства повинне створювати умови для розвитку культури якості та забезпечувати виконання політики управління якістю обслуговування.

7. Системний підхід. Управління якістю обслуговування повинне бути системним, тобто враховувати взаємодію різних частин підприємства та їх взаємодію з клієнтами.

8. Взаємовигідні стосунки з постачальниками. Управління якістю обслуговування повинне базуватися на взаємовигідних стосунках з постачальниками, які відіграють важливу роль у наданні клієнтам якісних послуг [17, с. 74].

Ці принципи допоможуть підприємствам ефективніше керувати якістю обслуговування на підприємстві, забезпечити задоволення клієнтів та досягти успіху на ринку. Застосування принципів управління якістю обслуговування може допомогти підприємству досягти наступних результатів:

- покращення якості послуг та задоволення клієнтів;
- збільшення лояльності клієнтів та позитивних рекомендацій;
- підвищення ефективності та ефективності процесів надання послуг;
- зменшення витрат на виробництво та надання послуг;
- покращення репутації підприємства та конкурентоспроможності на ринку [19, с. 93].

Якість обслуговування клієнтів залежить від багатьох факторів, серед яких виділимо такі:

– кваліфікація та досвід персоналу. Якість обслуговування визначається, в першу чергу, професіоналізмом та досвідом працівників, які обслуговують клієнтів. Важливо, щоб персонал мав достатні знання та навички, які потрібні для надання якісних послуг;

– комунікативні навички. Ефективне спілкування з клієнтами є ключовим аспектом високої якості обслуговування. Працівники повинні мати гарні комунікативні навички та вміти ефективно взаємодіяти з клієнтами;

- технічна база та обладнання. Якість обслуговування також залежить від наявності та якості технічної бази та обладнання. Важливо, щоб обладнання було сучасним та відповідало вимогам безпеки та якості;

- процеси надання послуг. Якість обслуговування залежить від ефективності та організованості процесів надання послуг. Важливо, щоб процеси були чітко структуровані та спрямовані на задоволення потреб клієнтів;

- система управління якістю. Важливо, щоб підприємство мало чітку стратегію та плани щодо покращення якості обслуговування та використовувало ефективні методи та інструменти якісного управління;

- взаємодія з клієнтами. Якість обслуговування залежить від того, наскільки підприємство враховує потреби та вимоги своїх клієнтів. Важливо мати відкриту та прозору взаємодію з клієнтами, відповідати на їх запити та пропозиції, а також забезпечувати високий рівень задоволеності клієнтів;

- культура організації. Якість обслуговування залежить від культури організації, її цінностей та принципів. Якщо організація керується принципами відкритості, прозорості та взаємодії, то це позитивно відобразатиметься на якості обслуговування;

- репутація підприємства серед клієнтів та на ринку загалом. Якщо підприємство має погану репутацію, це може негативно відобразитись на його здатності надавати якісні послуги [4, с. 10].

Загалом, якість обслуговування клієнтів залежить від комплексного підходу до управління підприємством, який включає в себе як технічні, так і організаційні аспекти.

Для управління якістю обслуговування на підприємстві можна використовувати різні методи та інструменти:

- системи управління якістю, наприклад, ISO 9001;
- аналіз задоволеності клієнтів та відгуків на послуги;
- внутрішні аудити та контроль якості процесів надання послуг;

- застосування методів Lean та SixSigma для покращення ефективності процесів надання послуг;
- впровадження програм постійного покращення якості послуг;
- організація тренінгів та навчань для персоналу з питань якості обслуговування та взаємодії з клієнтами [24, с. 113].

Забезпечення високої якості обслуговування є ключовим фактором для успішної діяльності будь-якого підприємства, незалежно від галузі та ринку, на якому воно працює. Низька якість обслуговування може призвести до втрати довіри та задоволеності клієнтів, зниження продажів та прибутку, а також негативного впливу на репутацію компанії.

Необхідність підвищення якості обслуговування полягає в тому, що задоволені клієнти повертаються, і це дозволяє зменшити витрати на приваблення нових клієнтів та збільшити обсяги продажів. Також підприємство матиме позитивну репутацію, яка приваблює нових клієнтів та збільшує конкурентні переваги. Компанії, які забезпечують високу якість обслуговування, мають конкурентну перевагу порівняно з тими, які цього не роблять. Клієнти шукають компанії, які надають якісне обслуговування, тому підприємства, що не відповідають цим вимогам, можуть втратити своїх клієнтів на користь конкурентів. Також забезпечення високої якості обслуговування може допомогти знизити витрати на час та коштів на розгляд скарг та звернень клієнтів, а також зменшити кількість помилок обслуговуючого персоналу [16, с. 191].

Важливо зазначити, що ефективність управління якістю обслуговування на підприємстві залежить від внутрішнього розуміння значення цієї проблематики керівництвом та персоналом підприємства. Лише коли всі члени команди працюють разом у напрямку поліпшення якості обслуговування, можна досягти значних результатів і забезпечити конкурентну перевагу на ринку.

Таким чином, управління якістю обслуговування є важливою складовою успішного функціонування будь-якого підприємства, що надає

послуги. Воно допомагає забезпечити найвищу якість послуг та задоволення клієнтів, що забезпечує успішність та прибуток підприємства на довгостроковій основі. Результатом ефективного управління якістю обслуговування є підвищення задоволеності клієнтів, зниження витрат та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

1.2. Методи оцінки ефективності процесів управління якістю обслуговування на підприємстві

Організація управління якістю обслуговування полягає у встановленні та підтриманні ефективних процесів та стандартів для забезпечення найвищого рівня якості обслуговування клієнтів. Основні кроки для організації управління якістю обслуговування на підприємстві наведено на рис. 1.3.

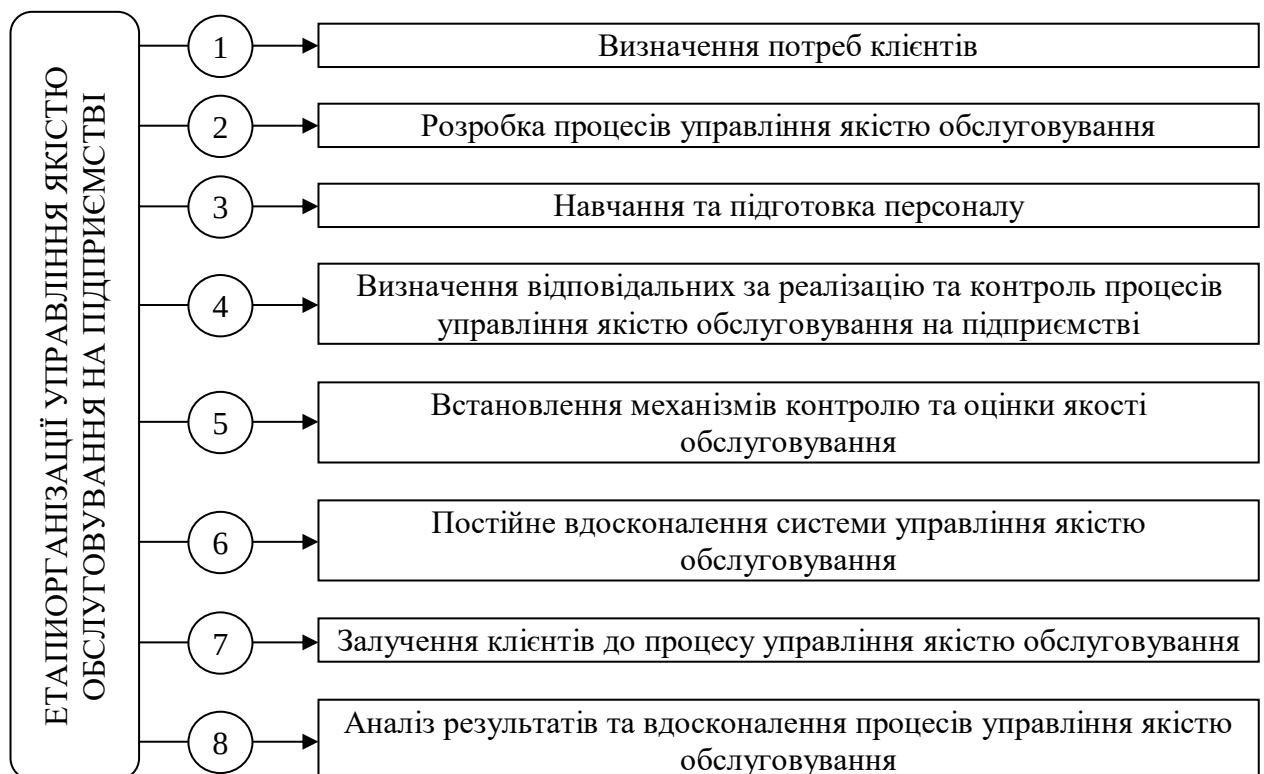


Рис. 1.3. Етапи організації управління якістю обслуговування на підприємстві

Джерело: побудовано автором за даними [1; 17]

Розглянемо їх детальніше:

- визначення потреб клієнтів: потреби та очікування клієнтів повинні бути вивчені та враховані при розробці стратегії управління якістю обслуговування;
- розробка процесів управління якістю обслуговування: необхідно визначити процеси, які забезпечують найвищий рівень якості обслуговування, та розробити стандарти, що дозволять забезпечити їх ефективну реалізацію;
- навчання та підготовка персоналу: персонал повинен бути навчений та підготовлений для виконання процесів управління якістю обслуговування та дотримання стандартів;
- важливо також визначити відповідальних за реалізацію та контроль процесів управління якістю обслуговування на підприємстві, а також забезпечити їх взаємодію та співпрацю зі всіма відділами та підрозділами компанії.
- встановлення механізмів контролю та оцінки якості обслуговування: необхідно встановити механізми контролю та оцінки якості обслуговування, щоб забезпечити її постійне покращення;
- постійне вдосконалення системи управління якістю обслуговування: система управління якістю обслуговування повинна постійно вдосконалюватись та адаптуватись до змін вимог клієнтів та ринку;
- залучення клієнтів до процесу управління якістю обслуговування: клієнти повинні бути залучені до процесу управління якістю обслуговування, щоб забезпечити їх повну задоволеність та врахування їх потреб й очікувань.
- аналіз результатів та вдосконалення процесів управління якістю обслуговування: необхідно аналізувати результати виконання процесів управління якістю обслуговування та вживати заходів для вдосконалення їх ефективності та якості [15, с. 57].

Отже, організація управління якістю обслуговування на підприємстві полягає у створенні системи, що забезпечує високу якість обслуговування клієнтів, постійне вдосконалення її процесів та стандартів, а також залучення клієнтів до процесу управління та забезпечення взаємодії всіх відділів та підрозділів компанії.

Ефективність процесів управління якістю обслуговування на підприємстві означає, наскільки ефективно і результативно використовуються ресурси та засоби, спрямовані на забезпечення якості обслуговування. Це означає, що процеси управління повинні бути налаштовані таким чином, щоб вони забезпечували максимальну якість обслуговування за мінімальний час та зусилля.

Існує багато методів оцінки ефективності процесів управління якістю обслуговування на підприємстві. Розглянемо деякі з них:

1) метод SWOT-аналізу дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони процесів управління якістю обслуговування, а також виявити можливості та загрози, які можуть вплинути на ефективність цих процесів;

2) метод Balanced Scorecard дає змогу вимірювати ефективність процесів управління якістю обслуговування через чотири перспективи: фінансову, клієнтську, внутрішню та розвитку [18, с. 169];

3) метод вимірювання витрат допомагає оцінити ефективність процесів управління якістю обслуговування через вимірювання витрат на ці процеси. Вимірювання витрат може допомогти виявити області, де можна знизити витрати та покращити ефективність;

4) метод вимірювання задоволеності клієнтів дозволяє вимірювати задоволеність клієнтів якістю обслуговування на підприємстві. Цей метод може бути особливо корисним для визначення тих процесів управління якістю обслуговування, які здійснюють найбільший вплив на задоволеність клієнтів;

5) метод SixSigma дає змогу виявляти та усувати дефекти в процесах управління якістю обслуговування. Вимірювання кількості дефектів та їх

усунення може допомогти покращити ефективність процесів управління якістю обслуговування на підприємстві [13, с. 102].

У кожному конкретному випадку вибір методу оцінки ефективності процесів управління якістю обслуговування залежить від бізнес-цілей та специфіки підприємства. Наприклад, якщо бізнес-цілями є покращення задоволеності клієнтів та збільшення прибутку, то метод вимірювання задоволеності клієнтів та метод Balanced Scorecard можуть бути досить ефективними. У той же час, якщо бізнес-цілями є зниження витрат та покращення процесів, то метод вимірювання витрат та метод SixSigma є більш ефективними. У будь-якому випадку важливо обрати метод, який найкращим чином відповідає потребам та завданням підприємства й дозволить досягти бажаних результатів [7, с. 57].

Деякі з ключових показників ефективності процесів управління якістю обслуговування на підприємстві наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Ключові показники ефективності процесів управління якістю обслуговування на підприємстві

Показники	Характеристика	Методика розрахунку
1	2	3
Задоволеність клієнтів	вимірювання рівня задоволеності клієнтів з послуг, що надаються, може бути корисним показником ефективності процесів управління якістю обслуговування	Для вимірювання цього показника можна використовувати опитування, відгуки клієнтів або NetPromoterScore (NPS)
Час обробки запитів	швидкість обробки запитів та рівень часу очікування клієнтів можуть бути показниками ефективності процесів управління якістю обслуговування	Можна використовувати такі показники, як час очікування на лінії телефонного зв'язку або час, який потрібно для відповіді на електронний лист
Відсоток повторних покупок	показник, який вимірює, скільки клієнтів повертаються для покупки продукту або послуги в майбутньому. Високий відсоток повторних покупок може свідчити про якість обслуговування та задоволеність клієнтів	Кількість клієнтів, які протягом певного часу (місяць, квартал, рік) здійснили повторну покупку

Продовження табл. 1.1

1	2	3
Витрати на якість	вимірювання витрат на забезпечення якості може допомогти виявити, наскільки ефективні процеси управління якістю обслуговування	витрати на навчання персоналу, витрати на придбання технічних засобів або витрати на проведення аудитів
Кількість помилок та рекламаций	показник, який вимірює кількість помилок, що робляться під час надання послуг, а також кількість рекламаций, які надходять від клієнтів	в натуральному виразі за певний час (місяць, квартал, рік)
Рівень задоволеності клієнтів	показник, який відображає, наскільки задоволені клієнти послугами, які надає підприємство	можна визначити шляхом проведення опитувань клієнтів, аналізу відгуків в Інтернеті, або за допомогою інших методів збору даних
Кількість відмов від обслуговування	Цей показник відображає кількість випадків, коли клієнти відмовилися від послуг підприємства через незадовільну якість обслуговування	можна визначити шляхом збору статистичних даних за певний період часу
Тривалість очікування на обслуговування	Цей показник відображає, скільки часу клієнти очікують на обслуговування від підприємства	можна визначити шляхом збору даних про час очікування на обслуговування у певних точках обслуговування
Кількість виконаних замовлень	Цей показник відображає кількість замовлень, які були виконані підприємством	можна визначити шляхом збору статистичних даних за певний період часу

Джерело: побудовано автором за даними [2; 10]

Для досягнення ефективності процесів управління якістю обслуговування на підприємстві необхідно:

1. Визначити ключові процеси управління якістю обслуговування та їх етапи.
2. Оцінити ефективність кожного з процесів та знайти можливість для їх оптимізації.
3. Визначити критерії оцінки ефективності процесів та встановити метрики для вимірювання цих критеріїв.
4. Розробити та впровадити план заходів з удосконалення процесів управління якістю обслуговування на підприємстві.
5. Регулярно моніторити та оцінювати ефективність процесів та коригувати їх в разі необхідності [4, с. 8].

Аналіз ефективності процесів управління якістю обслуговування на підприємстві допомагає підвищити якість обслуговування, знизити витрати та покращити репутацію компанії, що, в свою чергу, може сприяти збільшенню задоволеності клієнтів та залученню нових клієнтів. Отже, використання методів оцінки ефективності процесів управління якістю обслуговування на підприємстві є критично важливим для будь-якої компанії, яка бажає досягти успіху, забезпечуючи високу якість обслуговування та збільшити свою конкурентоспроможність на ринку.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ (НА ПРИКЛАДІ КАФЕ «ДАРИ ЛАНІВ»)

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Кафе «Дари ланів» розташоване у смт Оржиця Полтавської області. Основні послуги кафе – харчування, додаткових послуг кафе не надає.

Цільові відвідувачі кафе наступні:

- молодь віком 18-25 р.;
- чоловіки та жінки без дітей;
- жінки з дітьми;
- сімейні пари (рис. 2.1).

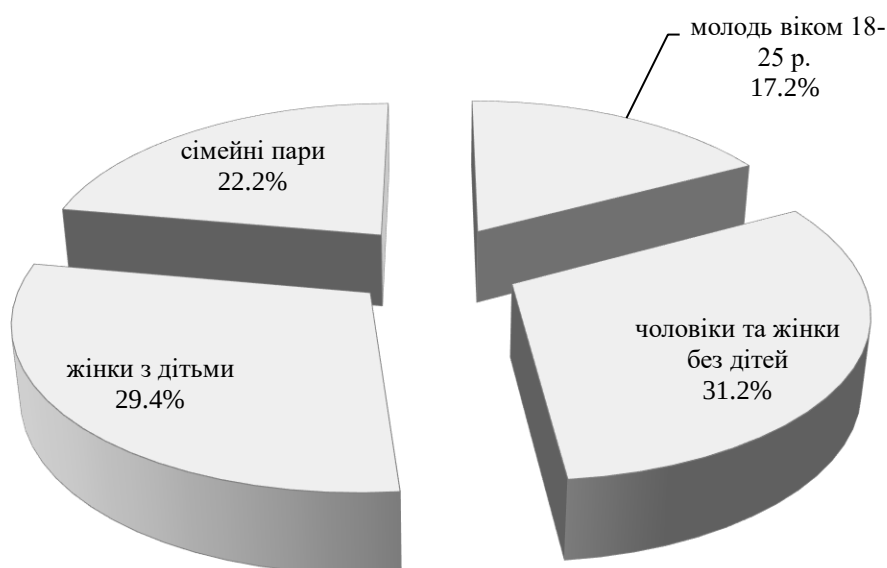


Рис. 2.1. Цільова аудиторія кафе «Дари ланів»

Кафе пропонує відвідувачам страви української кухні:

- перші страви (борщ, солянка, курячий бульйон з локшиною);

- другі страви (зрази, деруни, відбивні, вареники, м'ясні страви, локшина тощо);
- салати (овочеві, м'ясні, з рибою);
- десерти;
- напої.

Найбільше відвідування клієнтами кафе спостерігається з 17 до 20 год.

(рис. 2.2).

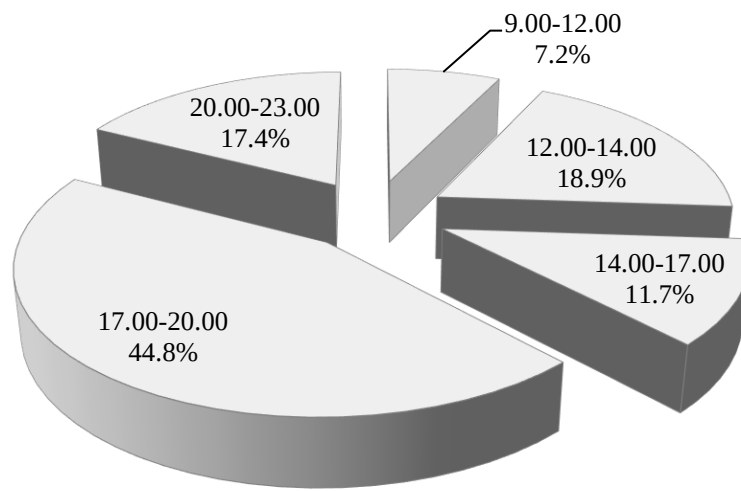


Рис. 2.2. Завантаженість кафе «Дари ланів» залежно від часу

Також багато відвідувачів приходять до кафе в обідній час, оскільки біля нього розташовано адміністрацію, прокуратуру, а упродовж дня його відвідують жінки з дітьми, адже поруч з кафе знаходиться парк та житлові будинки.

Незважаючи на те, що біля кафе є багато житлових будинків, воно не надає послуги з доставки готової їжі, що, на нашу думку, негативним чином впливає на ефективність його роботи:

- втрата клієнтів: конкуренти кафе пропонують доставку готової їжі, тому клієнти можуть віддати перевагу їм замість кафе, яке не здійснює доставку;

– обмежений ринок: кафе обмежує свій ринок до тих відвідувачів, які знаходяться в радіусі пішої доступності від кафе;

– відсутність зручності: без доставки клієнти повинні приходити до кафе, щоб отримати їжу, що не дуже зручно для відвідувачів, які не мають часу або можливості відвідувати кафе особисто;

– обмеження продажів: якщо клієнти не можуть замовляти доставку з кафе, це може призвести до меншої кількості замовлень в загальному обсязі продажів, що негативно впливає на бізнес.

Робота кафе дещо залежить від сезону (рис. 2.3).

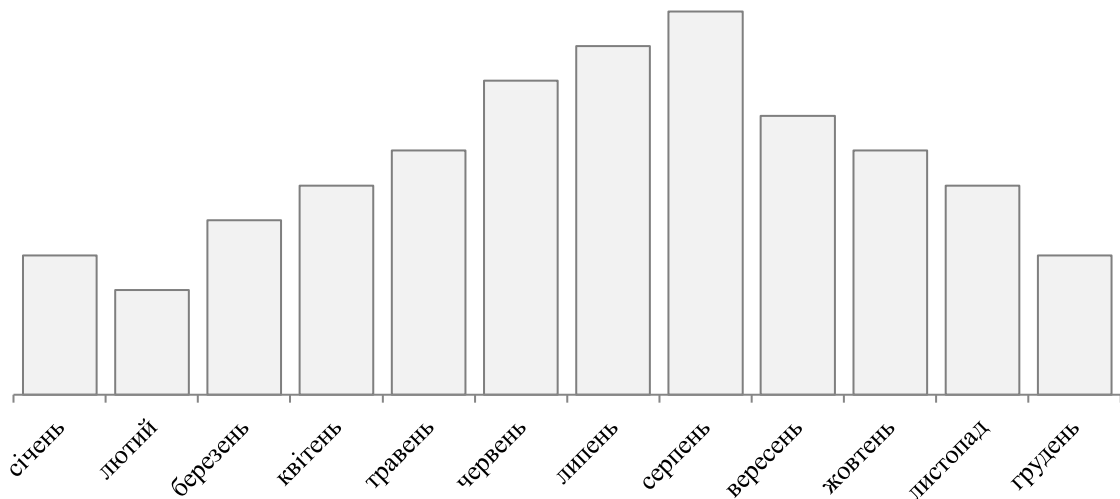


Рис. 2.3. Завантаженість кафе «Дари ланів» залежно від сезону

Отже, найбільша завантаженість кафе спостерігається в літній сезон.

Досліджуючи ефективність діяльності кафе, звернемося до табл. 2.1.

Як бачимо, у 2021 р. чистий дохід та прибуток кафе зріс, що обумовлено зменшенням негативного впливу пандемії на діяльність закладів громадського харчування. Загалом у 2020 р. діяльність кафе була прибутковою, проте величина прибутку зменшилась значно через карантинні заходи, запроваджені урядом України, а також зменшенням кількості відвідувачів, які уникали громадських місць, аби не наражатись на небезпеку захворювання на Covid-19.

Таблиця 2.1

Динаміка фінансових результатів господарської діяльності кафе «Дари ланів»
у 2020-2022 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення			
				абсолютні		темп приросту, %	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	14399,7	21766,1	15884,4	7366,4	-5881,7	51,2	-27,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	14029,1	21270,9	15570,7	7241,8	-5700,2	51,6	-26,8
Інші операційні доходи	372,2	432	175,7	59,8	-256,3	16,1	-59,3
Інші операційні витрати	704	204	408,6	-500	204,6	-71,0	100,3
Разом доходи	14771,9	22198,1	16060,1	7426,2	-6138	50,3	-27,7
Разом витрати	14733,1	21474,9	15979,3	6741,8	-5495,6	45,8	-25,6
Фінансовий результат до оподаткування	38,8	723,2	80,8	684,4	-642,4	1763,9	-88,8
Податок на прибуток	7	130,2	14,5	123,2	-115,7	1760,0	-88,9
Чистий прибуток	31,8	593	66,3	561,2	-526,7	1764,8	-88,8

Пандемія Covid-19 значно вплинула на ефективність роботи кафе у 2020 р. порівняно із 2019 р. через наступні причини:

- зменшення кількості клієнтів, які відвідують кафе, призвело до зменшення обсягів продажів і прибутку;
- зменшення годин роботи кафе може зумовило зменшення доходів, оскільки заклад пропонує послуги лише на обмежену кількість годин в день;
- зменшення меню, що вплинуло на кількість клієнтів та обсяги продажів;
- витрати на забезпечення безпеки працівників та клієнтів, таких як маски, рукавиці та дезінфекційні засоби;
- збільшення конкуренції: через зменшення кількості клієнтів та збільшення конкуренції серед закладів харчування кафе було змушене зменшити ціни для приваблення клієнтів, що вплинуло на прибуток (рис. 2.4).

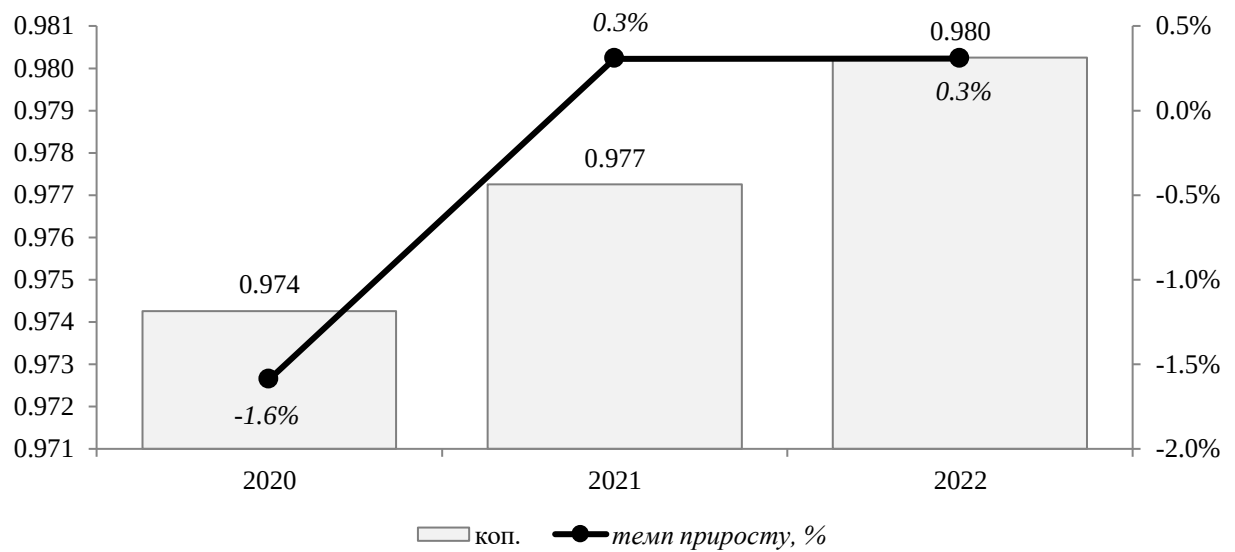


Рис. 2.4. Динаміка собівартості послуг кафе «Дари ланів»

В цілому, пандемія Covid-19 здійснила негативний вплив на прибуток кафе «Дари ланів». Після відновлення бізнесу у 2021 р. діяльність кафе «Дари ланів» знову зазнала негативного впливу військової агресії РФ проти України. Військовий стан здійснив серйозний вплив на діяльність кафе:

1. Зменшення кількості клієнтів: внаслідок військового стану зменшилася кількість людей, які відвідують кафе, через зменшення кількості потенційних відвідувачів (масова міграція населення за кордон) та зниження доходів громадян України.

2. Зменшення часу роботи кафе на час повітряних тривог, що вплинуло на його доходи.

3. Зменшення споживання через невпевненість у майбутньому та зростання витрат на більш важливі речі, такі як продукти харчування та медикаменти.

4. Зменшення туристичного потоку: військовий стан призвів до зменшення туристичного потоку, що вплинуло на кількість клієнтів кафе «Дари ланів».

5. Негативний вплив на загальну економічну ситуацію: військовий стан здійснив негативний вплив на загальну економічну ситуацію в країні, що вплинуло на фінансове становище кафе та його відвідувачів.

Загалом, військовий здійснив серйозний вплив на діяльність кафе «Дари ланів», проте його керівництво шукає способи адаптуватися до нових умов, наприклад, розширити асортимент продуктів, запровадити програми лояльності для збереження клієнтів тощо. Також враховуються правила та рекомендації, що стосуються безпеки працівників та клієнтів під час повітряних тривог. Крім того, керівництво кафе «Дари ланів» враховує, що ситуація може швидко змінюватися в разі загострення військового стану. Кафе готове до швидкого реагування та адаптації до нових умов.

Отже, діяльність кафе під час військового стану є складною, а особливості управління кафе «Дари ланів» під час військової агресії РФ проти України включають наступні аспекти:

1. Безпека: забезпечення безпеки працівників та клієнтів кафе є найважливішою задачею. Кафе вживає заходів для захисту від можливих небезпек, таких як вибухи, обстріли та інші загрози.

2. Зміна попиту: військовий конфлікт призвів до зміни попиту на послуги кафе. Відбулось зменшення кількості клієнтів через зменшення населення в місті й через зменшення економічної активності. Кафе готове до зміни умов роботи та зміни своєї стратегії для збереження клієнтів.

3. Постачання продуктів: військовий конфлікт зумовив зниження постачання продуктів для кафе, проте його керівництво розробило плани для забезпечення постачання продуктів з інших джерел.

4. Економічні умови: військовий конфлікт може призвів до зниження економічної активності та зниження прибутку. Кафе розглядає можливості зменшення витрат та збільшення ефективності для збереження свого бізнесу та подальшого його розвитку.

5. Маркетингова стратегія: кафе розробило маркетингову стратегію для залучення нових клієнтів та збереження існуючих. Воно використовує

соціальні мережі та інші онлайн-інструменти для залучення клієнтів та підвищення уваги до свого бізнесу.

6. Взаємодія з місцевою громадою та владою: кафе підтримує взаємодію з місцевою громадою та владою, щоб забезпечити безпеку та ефективну роботу. Воно долучається (за можливості) до благодійних акцій, співпрацює з місцевими організаціями та діє відповідно до правил та настанов місцевої влади.

7. Стратегії збереження персоналу: кафе зіткнулося з проблемою збереження персоналу під час військової агресії, адже співробітники змушені покидати місто або країну. Кафе розробляє стратегії збереження персоналу та залучення нових працівників.

8. Розвиток онлайн-бізнесу: кафе розглядає можливості розвитку онлайн-бізнесу, наприклад, доставку їжі та напоїв. Це зможе допомогти збільшити прибуток та зберегти бізнес під час військового конфлікту. Проте для цього необхідні фінансові інвестиції, тому ці кроки вимагають ретельного планування та обґрунтування, що буде здійснено в наступному розділі дослідження.

9. Кризове планування: кафе розробило кризовий план, щоб бути готовим до можливих небезпек та виконувати дії в разі необхідності. Це може допомогти забезпечити безпеку працівників та клієнтів та зберегти бізнес під час військового конфлікту.

Таким чином, характеристика організаційно-економічних аспектів підприємства «Дари ланів» показала, що цільову аудиторію кафе складають на 31,2% чоловіки та жінки без дітей, на 29,4% - жінки з дітьми, 22,2% - сімейні пари, і 17,2% - молодь віком від 18 до 25 років. Найбільше відвідування клієнтами в кафе спостерігається з 17 до 20 год. Це майже 50%.

Аналіз динаміки фінансових результатів господарської діяльності кафе у 2020-2022 рр. показав тенденцію до зниження чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та інших фінансово економічних показників відповідно через низку об'єктивних причин. Це пандемія Covid-

19, потім військових стан, в зв'язку з агресією РФ. Разом з тим, кафе продовжує працювати і нарощувати свій потенціал через нову маркетингову стратегію і ефективно використовує соціальні мережі та інші онлайн-інструменти для залучення клієнтів та підвищення уваги до свого бізнесу.

2.2. Особливості управління якістю обслуговування клієнтів підприємства

В кафе «Дари ланів» відсутній структурний підрозділ, що відповідає за контроль якості обслуговування клієнтів, тому відповідальність за якість обслуговування клієнтів лежить на всіх працівниках кафе. Незалежно від того, хто відповідає за якість обслуговування в кафе, кожен працівник має бути уважним до клієнтів та намагатися задовольнити їх потреби та бажання.

Директор кафе контролює якість обслуговування відвідувачів за допомогою наступних інструментів:

1. Система оцінювання: директор кафе встановив систему оцінювання якості обслуговування відвідувачів, згідно умов якої клієнти можуть залишати свої відгуки та оцінки на паперових анкетах або через електронну пошту. Така система дозволяє директору кафе отримати зворотний зв'язок від клієнтів і виявити слабкі місця в роботі персоналу.

2. Секретний покупець: директор кафе час від часу винаймає спеціального секретного покупця, який відвідує кафе та оцінює якість обслуговування, їжі, атмосферу та інші аспекти роботи кафе. Такий підхід дозволяє отримати незалежний огляд роботи персоналу та виявити можливі проблеми, які потребують вирішення.

3. Спостереження за роботою персоналу: директор є часто присутнім у кафе і спостерігає за роботою персоналу, якість обслуговування, якість приготування їжі та інші аспекти роботи кафе. Такий підхід дозволяє виявити слабкі місця та відразу вживати заходів для вирішення проблем.

4. Проведення тренінгів: директор іноді організовує тренінги та навчання для персоналу, які спрямовані на покращення якості обслуговування. Такий підхід дозволяє покращити роботу персоналу та підвищити якість обслуговування в кафе.

Загалом директор кафе контролює процеси в кафе, щоб переконатися, що вони відповідають вимогам якості та безпеки. Для цього він встановив стандарти обслуговування:

- вітання: працівники кафе мають вітати клієнтів відразу ж після входу в заклад;
- замовлення: клієнти мають мати можливість зробити замовлення з меню, яке чітко та зрозуміло представлене;
- обслуговування: працівники кафе мають бути ввічливими, уважними та швидкими в обслуговуванні клієнтів;
- якість продукту: продукти мають бути свіжими та якісними, відповідати заявленим вимогам та бути готовими у встановлений термін;
- чистота: кафе повинне бути чистим та охайним, забезпечувати гігієнічні умови для приготування їжі та обслуговування клієнтів;
- розрахунок має бути здійснений точно та вчасно, з урахуванням всіх знижок та акцій, які мають бути чітко відображені;
- зворотній зв'язок: клієнти мають мати можливість залишати свої відгуки та пропозиції щодо якості обслуговування та продукту, а кафе має відповідати на ці звернення та вживати заходів для покращення своєї роботи.

Також директор кафе прагне забезпечити своїх співробітників необхідними інструментами та обладнанням, включаючи касові апарати, кавоварки, посуд та інше. Крім того, директор створив команду, що складається зі спеціалістів з різних сфер, таких як кухарі, офіціанти, баристи, менеджери тощо, які допомагають забезпечити високу якість обслуговування та підтримують репутацію кафе.

Нарешті, директор кафе використовує різноманітні технології та програми для контролювання якості роботи персоналу та збору зворотного зв'язку від клієнтів. Наприклад, касові програми надають дані про кількість замовлень та тривалість обслуговування, що дозволяє оцінити роботу персоналу та покращити ефективність роботи кафе в цілому.

Отже, директор кафе несе велику відповідальність за якість обслуговування відвідувачів. Він забезпечує високу якість обслуговування, контролює роботу персоналу та забезпечує безпеку та якість їжі та інших товарів. Це допомагає підтримувати репутацію кафе та залучати нових клієнтів. Крім того, директор кафе використовує різноманітні інструменти та технології для контролювання якості та ефективності роботи персоналу.

Наприклад, одним з інструментів є проведення внутрішніх аудитів якості обслуговування та їжі. Аудитори перевіряють якість обслуговування та їжі за допомогою певних критеріїв, які встановлюються директором кафе. Результати аудиту використовуються для покращення процесів та вирішення проблем в роботі кафе. Директор кафе також створив систему зворотного зв'язку від клієнтів. Для цього використовуються електронні анкети, з яких можна дізнатися думку клієнтів про якість обслуговування, їжу та інші аспекти кафе. Це допомагає директору кафе зрозуміти, що потрібно покращити та які зміни слід внести для підвищення рівня задоволеності клієнтів. Крім того, директор кафе стежить за роботою персоналу за допомогою камер відеоспостереження. Це дозволяє директору контролювати якість обслуговування та реагувати на проблеми в роботі персоналу.

Нарешті, директор кафе залучає своїх співробітників до процесу контролю якості обслуговування. Він створив команди, які відповідають за певні аспекти роботи кафе, наприклад, за якість їжі або обслуговування. Команди проводять регулярні зустрічі, де обговорюються проблеми та знаходяться шляхи їх вирішення.

Крім цього, директор кафе встановив конкретні стандарти, які персонал повинен дотримуватися при обслуговуванні клієнтів:

- час очікування на замовлення не повинен перевищувати певного ліміту;
- обслуговування має бути ввічливим та професійним;
- якість їжі повинна відповідати певним стандартам.

Ці стандарти включені до інструкцій та правил, які персонал повинен дотримуватися.

Програма лояльності для клієнтів кафе є ефективним інструментом для залучення нових клієнтів та збереження існуючих. Вона дозволяє підтримувати постійний потік клієнтів, стимулює повторні покупки та підвищує середній чек. Основними складовими програм лояльності для клієнтів кафе «Дари ланів» є:

- бонусні бали за кожну покупку, які можна обмінювати на безкоштовні страви;
- програми знижок на певні продукти при наявності картки лояльності або після досягнення певного порогу витрат;
- клієнти отримують безкоштовні подарунки при досягненні певного рівня витрат або кількості відвідувань;
- клієнти мають можливість взаємодіяти з іншими учасниками програми лояльності, обмінюючись досвідом та порадами.

Не менш важливою є взаємодія з клієнтами через соціальні мережі. Кафе за наявності фінансових ресурсів час від часу запускає акції, конкурси та інші заходи на своїх сторінках у соціальних мережах. Це дозволяє не лише залучати нових клієнтів, але й зберігати і підтримувати відносини з вже наявною клієнтурою.

Крім того, директор кафе прагне забезпечити зручну і швидку процедуру реєстрації у програмі лояльності, виставляти реальні та привабливі знижки та відстежувати статистику їх використання. Соціальні мережі є корисним інструментом для кафе «Дари ланів» для підвищення якості обслуговування:

1. Відгуки та рейтинги. Клієнти можуть залишати відгуки на сторінці кафе в соціальних мережах, що дає змогу директору кафе відслідковувати та відповідати на них. Якщо клієнти залишають позитивні відгуки, то це може привернути нових клієнтів. Якщо ж клієнти залишають негативні відгуки, то це може допомогти виявити слабкі місця у роботі кафе та внести зміни.

2. Змагання та розіграші. Кафе іноді проводить змагання та розіграші на своїй сторінці в соціальній мережі. Наприклад, можна запропонувати клієнтам придумати нову страву для меню та розіграти сертифікат на безкоштовний обід. Це допомагає привернути увагу клієнтів та підвищити їх зацікавленість у кафе.

3. Акції та знижки. Кафе використовує соціальні мережі для реклами акцій та знижок. Наприклад, застосовуються знижки на каву при першому візиті або безкоштовний десерт при замовленні певної кількості страв. Це допомагає залучити нових клієнтів та збільшити продажі.

4. Інтерактивний контент. Кафе публікує фото та відео з кухні та залу, розповідає про нові страви та напої.

5. Відповіді на запитання та коментарі клієнтів. Клієнти можуть писати у соціальних мережах запитання про меню, режим роботи, наявність столиків та інші питання. Адміністрація кафе відповідає на всі запитання оперативно та доброзичливо, що допомагає створити позитивний імідж кафе, тим самим залучаючи нових клієнтів.

6. Публікації про новини та акції. Кафе повідомляє клієнтів про нові страви, спеціальні пропозиції та акції, якими вони можуть скористатися. Наприклад, кафе проводить розіграші серед своїх підписників у соціальних мережах.

7. Реклама та таргетування. Соціальні мережі дозволяють створювати рекламні кампанії та таргетувати їх на певну аудиторію. Кафе використовує ці інструменти для залучення нових клієнтів та підвищення своєї відомості та популярності.

8. Фото та відео контент. Кафе публікує фото та відео зі своїм меню, інтер'єром та атмосферою. Це допомагає клієнтам більш детально ознайомитися з кафе та зробити висновок щодо відвідування кафе.

Таким чином, особливості управління якістю обслуговування клієнтів підприємства «Дари ланів» полягає в тому, що в кафе велика увага приділяється якості обслуговування клієнтів, причому організацію цих процесів контролює особисто директор кафе, але відповідальність покладається на кожного працівника окремо, що документально зафіксовано у відповідних організаційно-розпорядчих та нормативних документах.

2.3. Оцінка якості обслуговування на підприємстві

Для оцінки якості обслуговування директор кафе «Дари ланів» використовує наступні інструменти:

1. Анкетування відвідувачів кафе дозволяє зібрати відгуки щодо різних аспектів обслуговування, таких як якість їжі, рівень сервісу, швидкість обслуговування і т.д. Анкета розроблена директором кафе.

Так, у грудні 2022 р. було проведено анкетування відвідувачів кафе та отримано наступні результати:

– 78% відвідувачів задоволені якістю обслуговування, тоді як 4% - не задоволені (рис. 2.5):

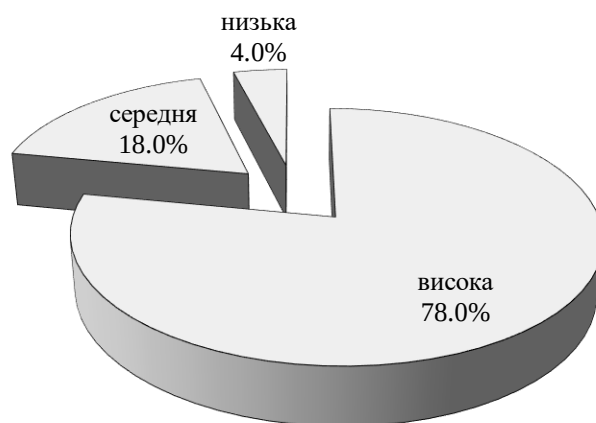


Рис. 2.5. Ставлення клієнтів кафе «Дари ланів» до якості страв

– найбільшими перевагами в обслуговуванні визнано якість страв (рис. 2.6):

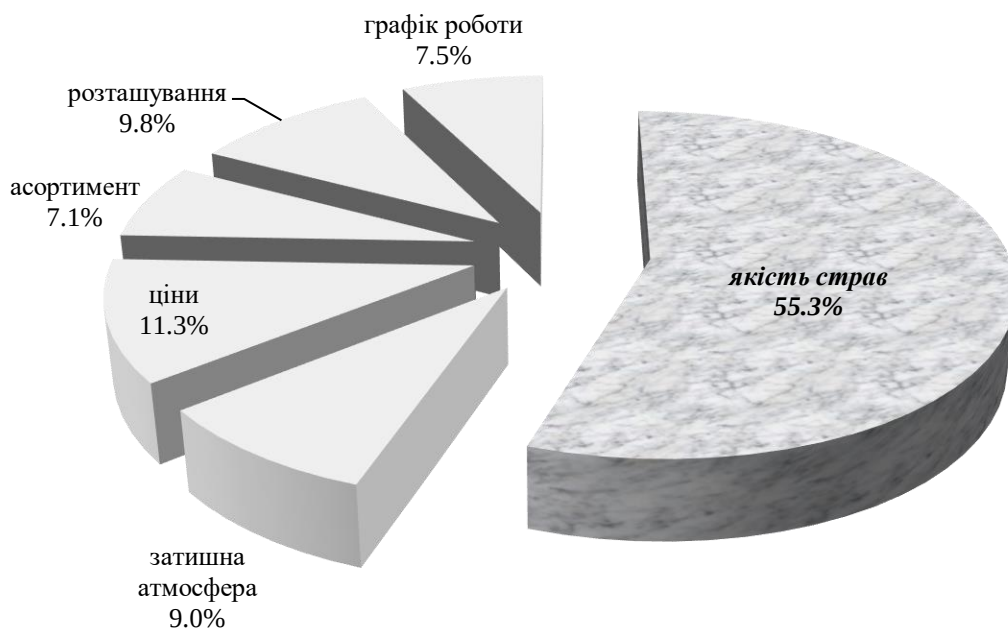


Рис. 2.6. Ставлення клієнтів кафе «Дари ланів» до якості обслуговування

– ставлення персоналу до клієнтів загалом позитивне (рис 2.7):

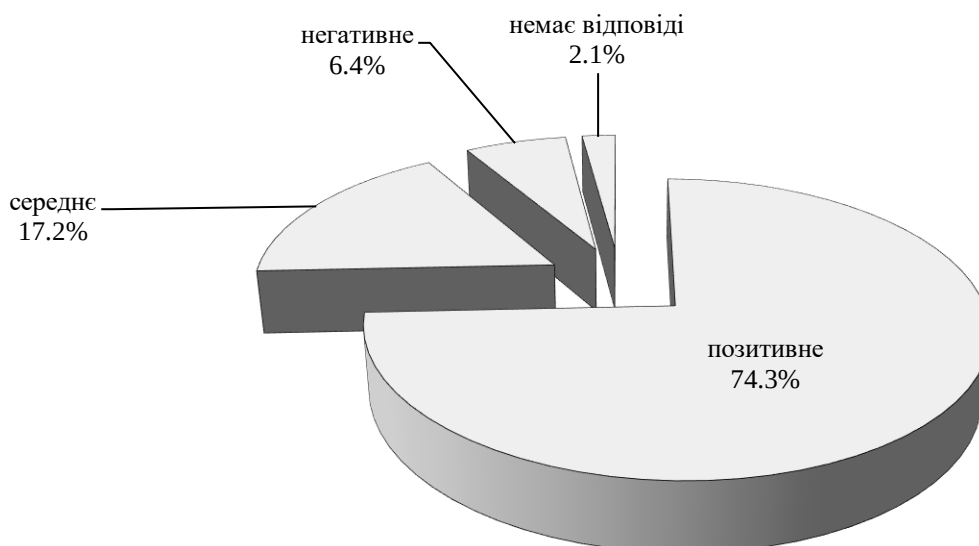


Рис. 2.7. Ставлення клієнтів кафе «Дари ланів» до ставлення персоналу

– асортимент страв недостатній (рис. 2.8):

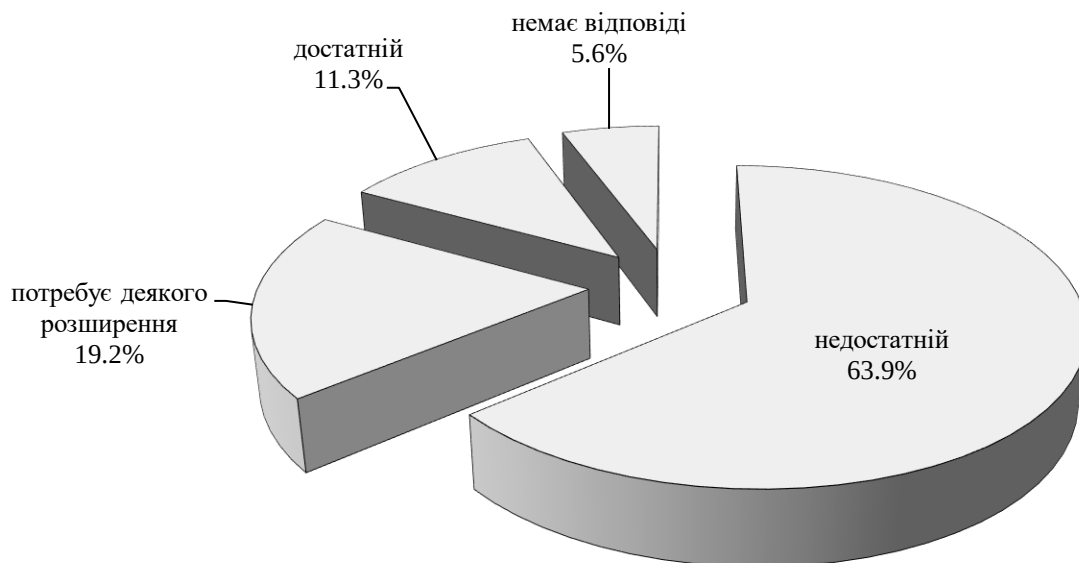


Рис. 2.8. Ставлення клієнтів кафе «Дари ланів» до асортименту страв

– відсутність додаткових послуг є значним недоліком діяльності кафе (рис. 2.9):

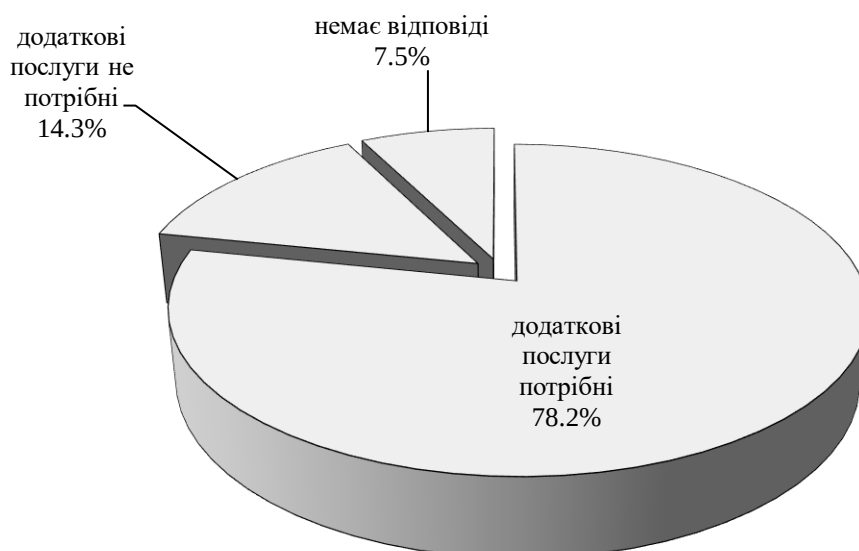


Рис. 2.9. Ставлення клієнтів кафе «Дари ланів» до відсутності додаткових послуг

2. Відгуки та коментарі у соціальних мережах, таких як Facebook, Instagram, є корисним інструментом оцінки якості обслуговування відвідувачів кафе. Коментарі можуть допомогти виявити проблемні місця та причини незадоволеності відвідувачів.

3. Таємний відвідувач – це метод анонімної оцінки якості обслуговування, який полягає в тому, що наймається людина, яка буде прикидатися звичайним відвідувачем і проводити оцінку якості обслуговування в кафе. Цей метод дозволяє отримати незалежну оцінку якості обслуговування та виявити проблемні місця.

4. Система електронного меню є корисною для оцінки якості обслуговування, так як може дати можливість відвідувачам замовляти їжу та напої самостійно, без допомоги персоналу. Це зменшує час очікування та може підвищити задоволеність відвідувачів.

5. Зворотний зв'язок від персоналу.

Показники якості обслуговування відвідувачів кафе «Дари ланів» наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Показники якості обслуговування відвідувачів кафе «Дари ланів»

Показники	Роки			Відхилення			
				абсолютні		темп приросту, %	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
Задоволеність клієнтів, %	71,1	84,2	78,0	13,1	-6,2	х	х
Час обробки запитів, хв.	25	29	20	4	-9	16,0	-31,0
Відсоток повторних покупок, %	54	65	68	11	3	х	х
Витрати на якість, тис. грн.	54	89	42	35	-47	64,8	-52,8
Кількість помилок та рекламаций, од.	314	356	322	42	-34	13,4	-9,6
Рівень задоволеності клієнтів, %	74,2	72,8	74,3	-1,4	1,5	х	х
Кількість відмов від обслуговування, од.	112	97	103	-15	6	-13,4	6,2
Тривалість очікування на обслуговування, хв.	24	29	26	5	-3	20,8	-10,3
Частка виконаних замовлень, %	94	87	96	-7	9	х	х

Згідно проведеного дослідження, у 2022 р. основними проблемами якості обслуговування клієнтів кафе «Дари ланів» є:

- зниження рівня задоволеності клієнтів;
- зменшення витрат на підвищення якості обслуговування клієнтів;
- зростання відмов клієнтів від приготованих страв.

Ці проблеми обумовили настання наступних негативних наслідків для кафе «Дари ланів»:

- втрата клієнтів: якщо відвідувачі отримують погане обслуговування в кафе, то вони можуть вирішити не повертатися сюди більше. Це може призвести до втрати клієнтів і, відповідно, зниження доходів кафе;

- негативні відгуки: якщо відвідувачі отримують неякісне обслуговування, вони можуть залишити негативні відгуки на різних сайтах, таких як Google, TripAdvisor, або на соціальних мережах. Це може зіпсувати репутацію кафе та відлякувати нових клієнтів;

- втрата прибутку: якщо кафе втрачає клієнтів через неякісне обслуговування або негативні відгуки, це може привести до зниження доходів кафе. Якщо ситуація не виправиться, то це може призвести до зменшення прибутку і навіть до банкрутства;

- неякісне обслуговування може призвести до втрати можливостей розвитку кафе. Якщо клієнти не задоволені, вони не будуть рекомендувати кафе своїм друзям та знайомим, що призведе до втрати нових перспективних можливостей для розвитку бізнесу.

Отже, якість обслуговування є дуже важливим елементом успіху кафе. Негативні наслідки від неправильного обслуговування можуть суттєво вплинути на прибуток та репутацію кафе «Дари ланів».

Підвищення якості обслуговування в кафе під час військового стану та обмеженості фінансових ресурсів може бути складним завданням. Основні складнощі можуть включати:

– недостатній фінансовий бюджет: під час військового стану кафе зіткнулося зі зменшенням кількості клієнтів та зменшенням доходів, що обмежило фінансові ресурси, які можна вкласти у підвищення якості обслуговування;

– обмежена кількість персоналу: під час військового стану складно знайти та зберегти якісних працівників, особливо у зоні бойових дій. Обмежена кількість персоналу призвела до зниження рівня обслуговування;

– технічні проблеми: під час військового стану складно знайти та замінити несправне або застаріле обладнання. Недостатня технічна база може привести до зниження якості обслуговування;

– відсутність можливості проведення рекламної кампанії: під час військового стану важко провести ефективну рекламну кампанію, що може обмежити здатність кафе привернути нових клієнтів та збільшити доходи.

Для подолання цих складнощів, кафе може використовувати різні інструменти, які буде розглянуто в наступному розділі дослідження.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ У КАФЕ «ДАРИ ЛАНІВ»

3.1. Впровадження сучасних ІТ-технологій та систем управління якістю в діяльність підприємства

Для покращання якості обслуговування відвідувачів рекомендуємо кафе «Дари ланів» використовувати можливості сучасних автоматизованих систем та ІТ-рішень. Зазначимо, що в умовах обмеженого бюджету керівництву кафе не варто запроваджувати багато інновацій, проте можливим є використання наступних рекомендацій:

1. Впровадження системи електронних коментарів і відгуків: розміщення табличок з QR-кодами, які клієнти можуть сканувати, щоб залишати свої відгуки і коментарі про якість обслуговування. Це дозволить збирати швидкий та прямий зворотний зв'язок від клієнтів. Система електронних коментарів і відгуків є потужним інструментом для кафе «Дари ланів» у підвищенні якості обслуговування. Наведемо переваги такої системи:

1) збір безпосереднього зворотного зв'язку: система електронних коментарів і відгуків дозволяє клієнтам залишати свої враження та коментарі безпосередньо після відвідування кафе. Це дає можливість отримати негайний та об'єктивний зворотний зв'язок від клієнтів про якість обслуговування, страви, атмосферу тощо;

2) виявлення: зібрані відгуки можуть допомогти ідентифікувати проблемні області в обслуговуванні, такі як тривалість очікування, якість страв, чистота кафе, професіоналізм персоналу тощо. За допомогою цієї інформації кафе може вжити необхідні заходи для усунення проблем та покращення якості обслуговування;

3) покращення задоволення клієнтів: активне залучення клієнтів до залишення відгуків створює відчуття, що їх думці приділяється увага. Кафе повинне реагувати на коментарі, висловлювати подяку або виправдовуватись у випадку негативних відгуків. Це сприяє покращенню взаємодії з клієнтами, їх задоволенню і залученню до повторних візитів;

4) репутаційний менеджмент: збір і аналіз відгуків від клієнтів допомагає кафе контролювати свою репутацію в онлайн-середовищі;

5) покращення процесу прийняття рішень: система електронних коментарів і відгуків може надати цінну інформацію для кафе щодо того, які аспекти обслуговування вже задовольняють клієнтів і які потребують поліпшень. Це допоможе кафе приймати кращі рішення стосовно вдосконалення процесів, навчання персоналу та внесення змін у меню або обстановку;

6) позитивний вплив на маркетинг: збір позитивних відгуків і рекомендацій від клієнтів через систему електронних коментарів може здійснювати значний вплив на маркетингову стратегію кафе. Позитивні відгуки можуть бути використані для розміщення у соціальних медіа або в рекламних матеріалах, що підсилює довіру клієнтів та залучає нових відвідувачів;

7) вдосконалення процесу управління якістю: зібрана інформація з електронних коментарів і відгуків може бути використана для оцінки та вдосконалення системи управління якістю в кафе. Аналіз показників якості, трендів та проблемних питань допоможе встановити критерії та стандарти обслуговування, а також розробити плани дій для подальшого покращення.

Важливо пам'ятати, що система електронних коментарів і відгуків повинна бути легко доступною для клієнтів і має бути активно впроваджена та просунута. Крім того, необхідно відводити час і засоби для аналізу та відповіді на отримані відгуки з метою надати ефективну відповідь клієнтам. Рекомендуємо кафе «Дари ланів» запровадити систему CRM Choice, яка надасть наступні можливості для кафе:

- оплата по QR-коду, можливість залишити відгук;
- просте управління клієнтською базою;
- аналіз проблем обслуговування;
- власні рекламні банери;
- сайт;
- можливість доставки готових страв та напоїв.

Також кафе «Дари ланів» рекомендовано застосовувати Lean-підхід, відомий як система «постійного вдосконалення», спрямований на мінімізацію витрат і використання ресурсів шляхом усунення витратних процесів. Цей підхід повинен застосовуватися в кафе для поліпшення швидкості обслуговування, зменшення витрат і покращення якості обслуговування. Впровадження Lean-підходу в кафе «Дари ланів» допоможе підвищити якість обслуговування відвідувачів і зробити робочі процеси більш ефективними:

- розуміння потреб відвідувачів: дослідження і опитування клієнтів, щоб краще зрозуміти їх вподобання, очікування та потреби. Це допоможе зосередитися на покращенні саме тих аспектів обслуговування, які є важливими для цільової аудиторії;

- визначення цінності для клієнтів: які аспекти обслуговування дійсно цінні для цільової аудиторії. Це може бути швидке обслуговування, висока якість страв, зручна локація, приємна атмосфера тощо;

- аналіз всіх робочих процесів, щоб ідентифікувати ті, які потребують оптимізації. Це можуть бути запізнення, непотрібні переміщення або недоліки в організації робочих місць;

- запровадження Just-in-Time (JIT): Just-in-Time є ще одним ключовим принципом Lean-підходу. Його ідея полягає в тому, щоб матеріали, інгредієнти і замовлення надходили вчасно і в потрібних кількостях, щоб уникнути надмірного запасу і запізнень. Застосування JIT допоможе знизити витрати та збільшити ефективність процесів;

- управління якістю DMAIC (Define-Measure-Analyze-Improve-Control), щоб систематично вдосконалювати процеси та робити зміни на основі даних та фактів. Це дозволить знаходити проблеми, вирішувати їх і підвищувати якість обслуговування;

- залучення співробітників у впровадження Lean-підходу, навчання з Lean-принципів і створення культури постійного вдосконалення. Залучення співробітників до процесу допоможе виявити проблемні місця та знайти шляхи для їх вирішення;

- вимірювання результатів: встановлення метрик та показників продуктивності для вимірювання впровадження Lean-підходу та покращень в якості обслуговування.

Таким чином, нами запропоновано удосконалити процеси обслуговування клієнтів та підвищення якості цих процесів за допомогою системи CRM Choice, яка дасть змогу оптимізувати більшість процесів та зменшити витрати робочого часу. У свою чергу, використання Lean-принципів дозволить залучити співробітників до підвищення якості обслуговування в кафе, навчити їх цим принципам та впровадити таку систему, що дасть змогу оптимізувати усі робочі процеси та підвищити якість обслуговування відвідувачів.

Ці рекомендації не є надто затратними для кафе, проте допоможуть його покращити якість обслуговування клієнтів, збільшити їх лояльність та залучити нових відвідувачів. В умовах обмеженості бюджету ці рекомендації є найбільш ефективними та рекомендованими до впровадження в кафе «Дари ланів».

3.2. Соціально-економічний ефект від впровадження заходів

Оскільки бюджет кафе «Дари ланів» є обмеженим для впровадження інновацій, нами було обрано доступні шляхи удосконалення якості обслуговування, а величина витрат на впровадження наведена в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Витрати на впровадження рекомендацій щодо підвищення якості
обслуговування у кафе «Дари ланів»

Витрати	Од. вим.	Вартість, тис. грн.
Оплата за користування Choise	на рік	9,6
Оплата послуг фахівця з Lean-управління	одноразово	20,0
Навчання персоналу	2 рази на рік	16,0
Виготовлення табличок з QR-кодами	10 шт.	5,0
ПК	1 шт.	30,0
РАЗОМ	х	80,6

Для оцінки економічного ефекту зробимо наступні припущення, які результати очікуються (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Результати впровадження рекомендацій щодо підвищення якості
обслуговування у кафе «Дари ланів»

Показники	Од. вим.	Величина
Оптимізація меню закладу:		
– зменшення витрат на страви, які не користуються попитом і списуються по закінченню терміну придатності	%	12,5
– зменшення витрат на продукти, які списуються	%	15,0
– зменшення повернень готових страв	%	15,0
Економія робочого часу офіціантів на обслуговування:	хв.	5
– прийняття замовлення	хв.	1
– формування рахунку	хв.	2
– оплата замовлення	хв.	2
Збільшення кількості клієнтів	%	25,0
Збільшення середнього чеку	%	10,0

Далі розрахуємо економічний ефект від впровадження заходів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Економічна ефективність впровадження рекомендацій щодо підвищення якості обслуговування у кафе «Дари ланів», тис. грн.

Показники	Роки		Відхилення	
	2022	2023	абсолютні	темп приросту, %
Витрати на впровадження заходів з підвищення якості	42	122,6	80,6	191,9
Витрати на страви, які не користуються попитом і списуються по закінченню терміну придатності	122,7	107,4	-15,3	-12,5
Витрати на продукти, які списуються	58,9	50	-8,9	-15
Повернення готових страв	75,4	64,1	-11,3	-15
Час обслуговування 1 клієнта офіціантом, хв.	20	15	-5	-25
Кількість клієнтів, осіб	45126	56408	11282	25
Середній чек	0,352	0,405	0,053	15
Чистий дохід від реалізації продукції	15884,4	22845,2	6960,8	43,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	15570,7	22355,2	6784,5	43,6
Інші операційні доходи	175,7	175,7	0	0,0
Інші операційні витрати	408,6	408,6	0	0,0
Разом доходи	16060,1	23020,9	6960,8	43,3
Разом витрати	15979,3	22763,8	6784,5	42,5
Фінансовий результат до оподаткування	80,8	257,1	176,3	218,2
Податок на прибуток	14,5	46,3	31,8	219,3
Чистий прибуток	66,3	210,8	144,5	217,9
Економічна ефективність	x	63,9	x	x

Отже, з урахуванням понесених витрат кафе зможе отримати додатково 63,9 тис. грн. чистого прибутку, що свідчить про ефективність запропонованих заходів. Окрім цього, кафе отримає наступний соціальний ефект:

– задоволені клієнти: покращення якості обслуговування призведе до задоволеності клієнтів. Це сприятиме позитивним відгукам, рекомендаціям і повторним відвідуванням, що, в свою чергу, допоможе збільшити прибуток і популярність кафе;

– покращання репутації: висока якість обслуговування створює позитивну репутацію кафе. Люди будуть сприймати «Дари ланів» як місце з відмінним обслуговуванням, що залучить нових клієнтів і зміцнить позицію кафе на ринку;

– підтримка спільноти: «Дари ланів» може стати соціально відповідальним підприємством, яке виконує свої обов'язки перед спільнотою. Шляхом підвищення якості обслуговування кафе підтримує задоволення потреб і бажань своїх клієнтів, що може мати позитивний вплив на місцеву спільноту;

– створення робочих місць: кафе з високою якістю обслуговування може збільшити свою клієнтську базу і, отже, попит на працівників. Це може привести до створення нових робочих місць у місцевій громаді, сприяючи економічному розвитку та зменшенню безробіття.

Таким чином, результатом впровадження рекомендації щодо покращання якості обслуговування в кафе «Дари ланів» буде отримано економічний ефект у вигляді 63,9 тис. грн. з урахуванням понесених витрат. Окрім цього, впровадження цих рекомендацій матиме соціальний ефект, що полягає у зростанні популярності кафе серед жителів та гостей смт, покращанню репутації кафе, можливості збільшити кількість робочих місць тощо. Отже, запропоновані заходи вважаємо ефективними та такими, що можуть бути рекомендованими для застосування керівництвом кафе «Дари ланів» у діяльності закладу.

ВИСНОВКИ

За результатами дослідження сформульовано наступні висновки:

1. Розгляд наукових аспектів сутності, значення, функцій та принципів управління якістю обслуговування на підприємстві, дозволило з'ясувати, що управління якістю обслуговування є необхідною складовою успішного функціонування будь-якого підприємства, яке надає послуги готельно-ресторанної індустрії. Ефективне управління якістю обслуговування має низку переваг. По-перше, воно призводить до підвищення задоволеності клієнтів. Якщо клієнти отримують високоякісні послуги, вони стають задоволеними та лояльними споживачами, що забезпечує постійний потік замовлень і рекомендацій. По-друге, ефективне управління якістю обслуговування допомагає знизити витрати. По-третє, ефективне управління якістю обслуговування сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Висока якість послуг створює позитивний імідж компанії, залучає нових клієнтів і збільшує його конкурентну перевагу на ринку. Тому, управління якістю обслуговування є вирішальним чинником успіху підприємства, яке надає послуги, оскільки, допомагає створити відмінну репутацію, забезпечити задоволення клієнтів та збільшити його ефективність і прибутковість.

2. Вивчення методів оцінки ефективності процесів управління якістю обслуговування на підприємстві показало, що запровадження окремих методів є важливим фактором, спрямованим на покращення якості обслуговування, зниження витрат та підвищення репутації компанії. Серед них : метод SWOT-аналізу; метод Balanced Scorecard; метод вимірювання витрат; метод вимірювання задоволеності клієнтів; метод SixSigma.

Це, в свою чергу, може призвести до збільшення задоволеності існуючих клієнтів та залучення нових. Відтак, використання методів оцінки ефективності процесів управління якістю обслуговування на підприємстві є необхідним кроком для будь-якої компанії, яка має на меті досягти успіху,

забезпечуючи високу якість обслуговування та підвищити свою конкурентоспроможність на ринку. А своєчасний аналіз ефективності процесів управління якістю обслуговування дозволяє компанії виявити сильні та слабкі сторони своєї діяльності, ідентифікувати можливості для покращення та впровадження нових стратегій.

3. Аналіз особливостей управління якістю обслуговування клієнтів кафе «Дари ланів», показав, що близько 31,2% клієнтів складають чоловіки та жінки без дітей, 29,4% - жінки з дітьми, 22,2% - сімейні пари, а 17,2% - молодь у віці від 18 до 25 років. Значне відвідування кафе спостерігається в період з 17 до 20 годин, що становить майже 50% загальної активності. Однак аналіз динаміки фінансових результатів демонструє зниження чистого доходу від реалізації продукції та інших фінансово-економічних показників протягом 2020-2022 років. Це негативний наслідок пандемії Covid-19 та військових дій, пов'язаних з агресією РФ. Однак, кафе продовжує свою діяльність та розвиває потенціал завдяки маркетинговій стратегії, успішному використанню соціальних мереж та інших онлайн-інструментів для привертання клієнтів і підвищення уваги до свого бізнесу. Кафе «Дари ланів» демонструє гнучкість та адаптацію до викликів сучасного середовища, використовуючи інноваційні підходи для залучення та утримання клієнтів."

4. Управлінню якістю обслуговування клієнтів на підприємстві «Дари ланів» велику увагу приділяє особисто сам директор. Він безумовно делегує обов'язки своїм підлеглим але періодично визначає вимоги до якості обслуговування і самостійно перевіряє їх належне виконання. Це ретельно зафіксовано у відповідних організаційно-розпорядчих та нормативних документах підприємства. Кожен співробітник усвідомлює свою роль у забезпеченні високої якості обслуговування та приділяє необхідну увагу деталям і вимогам, що стосуються клієнтів. Такий підхід до управління якістю обслуговування відображає залучення всіх працівників до процесу та формує відчуття відповідальності за кожного окремо. Він стимулює персонал

до досягнення високих стандартів обслуговування та постійного покращення процесів.

5. Аналіз діяльності 2022 року, виявив критичні проблеми, пов'язані з якістю обслуговування клієнтів у кафе «Дари ланів». Першою, є зниження рівня задоволеності клієнтів. Це може бути пов'язано зі змінами у попередніх вимогах клієнтів, їхніми очікуваннями та впливом змін у ринкових тенденціях. Другою проблемою є зменшення витрат на підвищення якості обслуговування клієнтів. Вважаємо, що в умовах економічної нестабільності та зростаючої конкуренції, ефективне використання ресурсів стає особливо важливим. Третьою проблемою, виявленою у дослідженні, є зростання відмов клієнтів від приготованих страв. Це може бути пов'язано з недоліками у процесі приготування, невідповідністю очікувань клієнтів приготованим стравам.

6. Теоретико прикладний аналіз наукового дослідження дозволив сформулювати низку рекомендацій та напрямів щодо удосконалення процесу управління якістю обслуговування вітчизняних підприємств, зокрема і кафе «Дари ланів»

Вважаємо, що є використання інноваційної системи CRM Choice в кафе «Дари ланів» є необхідною умовою. Вона дозволить оптимізувати багато процесів та зменшити витрати робочого часу, забезпечуючи більш ефективно та швидке обслуговування клієнтів. Зокрема, система CRM Choice дозволить збирати, аналізувати, моніторити інформацію щодо збільшення клієнтів для підвищення персоналізації обслуговування. Також завдяки цій системі кафе зможе відслідковувати індивідуальні потреби та попередні вподобання клієнтів, що дозволить надавати їм належне обслуговування та створювати персоналізовані пропозиції.

Наступною рекомендацією може бути застосування Lean-принципів. За допомогою яких співробітники кафе «Дари ланів» можуть бути навчені ефективності та оптимізації своїх робочих процесів. Це дозволить

забезпечити більш швидке та точне обслуговування клієнтів, а також зменшити витрати робочого часу та ресурсів.

Отже, впровадження системи CRM Choice та Lean-принципів в кафе «Дари ланів» сприятиме оптимізації усіх робочих процесів та підвищенню якості обслуговування відвідувачів кафе.

7. Маємо надію, що запровадження вищезначених рекомендацій щодо покращання якості обслуговування в кафе «Дари ланів» дасть суттєвий економічний ефект, який за нашими підрахунками складатиме 63,9 тис. грн. Цей результат враховує витрати, зроблені на реалізацію удосконалень. Отриманий економічний ефект є підтвердженням ефективності запропонованих заходів. Окрім фінансового виграшу, впровадження цих рекомендацій також призведе до соціального ефекту. По-перше, кафе «Дари ланів» стане більш популярним серед місцевих мешканців та туристів, що приведе до збільшення кількості клієнтів. По-друге, поліпшення репутації кафе сприятиме залученню нових відвідувачів та збереженню постійних клієнтів. По-третє, зростання популярності кафе може вимагати розширення команди працівників, що створить додаткові робочі місця в смт.

Таким чином, запропоновані заходи вважаємо ефективними й рекомендованими кафе «Дари ланів» для впровадження задля підвищення загальної успішної і продуктивної діяльності закладу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабенко К. В. Організаційна культура як елемент внутрішнього середовища організації [Текст] / К. В. Бабенко, Н. Л. Кужель // Актуальні питання розвитку науки та забезпечення якості освіти у XXI столітті: тези доповідей XLIII Міжнародної наукової студентської конференції за підсумками науково-дослідних робіт студентів за 2019 рік (м. Полтава, 07-08 квітня 2020 року). Ч. 2 / Вищ. навч. закл. Укоопспілки «Полтав. ун-т економіки і торгівлі» (ПУЕТ). Полтава : ПУЕТ, 2020. С. 40-42.
2. Балабанець А. Методичний підхід до оцінки якості обслуговування споживачів готельних послуг. Соціально-економічні проблеми і держава. 2019. № 2 (21). С. 259-270.
3. Безпарточний М.Г. Сервісна політика торговельних підприємств. URL:
https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiOy5O63rj-AhXQr4sKHT2_BwkQFnoECCEQAQ&url=https%3A%2F%2Fcore.ac.uk%2Fdownload%2Fpdf%2F300236954.pdf&usg=AOvVaw3oYZiV8aUOvQWVRbTFxkNh.
4. Беркман Л.Н., Варфоломеева О.Г., Захаржевський А.Г. Управління якістю обслуговування в мережах NGN. Телекомунікаційні та інформаційні технології. 2020. № 2. С. 4-12.
5. Бовш Л., Босовська М., Расулова А. Стратегії диджитал-маркетингу в ресторанному бізнесі. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2022. С. 145(5). С. 74–92.
6. Боліла С. Ю., Кириченко Н. В., Осадчук І. В. Клієнторієнтовані технології формування конкурентних переваг підприємства на локальному ринку. Агросвіт. 2020. № 10. С. 78-86.

7. Бриндзя З. Ф., Кулик А. М. Прагматика удосконалення планування та управління в готельно-ресторанному бізнесі. Інноваційна економіка. 2020. № 7-8. С. 56-64.
8. Гірняк Л.І. Сучасні аспекти управління якістю у закладах готельно-ресторанного комплексу. Актуальні проблеми економіки і торгівлі в сучасних умовах євроінтеграції: матеріали щорічної наукової конференції професорсько-викладацького складу та аспірантів Львівського торговельно-економічного університету / відп. за вип. Б.Б. Семак. Львів: вид-во Львівського торговельно-економічного університету. 2017. С. 226-227.
9. Гребенюк Г. М., Чаркіна Т. Ю., Марценюк Л. В., Пікуліна О. В. Інноваційний підхід до розвитку туризму та готельно-ресторанного бізнесу України в умовах кризи. Агросвіт. 2021. № 5-6. С. 57–62.
10. Гуменюк В. В., Кісь С. Я., Гречаник Б. В. Готельно-ресторанна справа в системі координат ціннісно-орієнтованого управління. Фінансовий простір. 2018. № 4. С. 109-116.
11. Давидова О. Ю. Інноваційне управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства: концептуальний аспект. Бізнес Інформ. 2018. № 6. С. 139-144.
12. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Сучасні принципи та методи управління готельним бізнесом в контексті надання якісного продукту. Вчені записки університету «КРОК». Сер.: Економіка. 2021. Вип. 2. С. 73-81.
13. Дикань В.В. Методичні підходи до оцінки якості послуг. Соціальна економіка. 2018. № 55. С. 97-106.
14. Жалінська І.В. Сучасні підходи до управління якістю готельних послуг: їх розвиток та стан в Україні. Економіка, управління та адміністрування. 2022. №3(101). С. 24-31. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2022-3\(101\)-24-31](https://doi.org/10.26642/ema-2022-3(101)-24-31).
15. Завідна Л. Д. Концепція управління стратегічним розвитком підприємства готельного господарства. Економічний простір. 2020. № 153. С. 51-55.

16. Захаренко Д.С. Клієнтоорієнтованість підприємства: сутнісні характеристики. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 4(22). С. 187-194.
17. Кваско А. В., Лавренюк М. М. Потенціал підприємства на основі клієнтоорієнтованого підходу. Інтелект XXI. 2018. № 1-2. С. 69-78.
18. Корсак Р., Кашка М. Проблеми покращення стратегічної діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу в Україні. Актуальні питання гуманітарних наук. 2020. Вип. 28(2). С. 167-171.
19. Лазоренко Л. В. Особливості системи клієнтоорієнтованого управління підприємствами мобільного зв'язку. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. Вип. 11. С. 90-93.
20. Малюта Л., Нагорняк Г., Кузь Т. Можливості застосування інноваційних підходів в організації ресторанного бізнесу. Матеріали XXI наукової конференції ТНТУ ім. І. Пулюя (м. Тернопіль, 16-17 трав. 2019 р). Тернопіль: ТНТУ, 2019. С. 160–161.
21. Менеджмент ресторанного господарства: навч. посіб. / Л. М. Яцук та ін. Харків: Світ Книг, 2021. 486 с.
22. Милько І., Нагорнова О., Ожема С. Заходи підвищення ефективності управління розвитком готельно-ресторанного. Modeling the development of the economic systems. 2021. № 2. С. 19-24.
23. Мізюк Б. М., Миронов Ю. Б. Декомпозиційний підхід до процесу системного управління в готельно-ресторанних корпораціях. Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. 2021. № 1. С. 64-68.
24. Моргулець О. Б. Клієнтоорієнтована модель сервіс-менеджменту. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2018. № 4. Вип. 9. С. 111-115.
25. Онопрієнко О. В., Онопрієнко О. М. Інновації у сфері готельно-ресторанного бізнесу. Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання: матеріали XII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Черкаси, 18–19 берез. 2021 р.). Черкаси: ЧДТУ, 2021. С. 95-97.

26. Паска М.З. Інновації в готельно-ресторанній індустрії. *Humanities Studies*. 2022. Вип. 12. С. 153-159.

27. Пеньковський В. С. Напрями розвитку та удосконалення операційного менеджменту готельно-ресторанних і туристичних підприємств та мереж. *Агросвіт*. 2022. № 4. С. 64–67.

28. Поворознюк І. Проблеми якості обслуговування на підприємствах індустрії гостинності. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 41. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-8>.

29. Поворознюк І.М. Управління якістю послуг на підприємствах індустрії гостинності під час кризи. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. С. 12-14.

30. Полінкевич О. SMM-просування інноваційних послуг у готельно-ресторанному бізнесі в умовах COVID-19. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2021. Т. 4. № 2. С. 206-222.

31. Постова В. В., Лук'янець А. В. Особливості формування та підтримка іміджу підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 14. С. 63-67.

32. Русавська В. Категорія «якість» у контексті функціонування підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Менеджмент та інновації*. 2018. № 2. С. 47-54.

33. Сапельнікова Н. Л., Никончук О. В. Проблеми формування та реалізації інноваційних систем готельно-ресторанного бізнесу. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2018. Вип. 2. С. 12-22.

34. Фостолович В. А. Сучасні інструменти системи управління бізнесом у сфері готельно-ресторанної справи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 11-12. С. 18-25.

35. Фрей Л. В., Дяченко А. М. Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства готельно-ресторанного господарства. *Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку*

та регулювання: матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Черкаси, 21–22 берез. 2019 р.). Черкаси: ЧДТУ, 2019. С. 405-409.

36. Чириченко Ю. В., Білова Н. А., Зайцев В. Є. Окремі стратегічні аспекти розвитку готельно-ресторанної справи. Економічний простір. 2018. № 131. С. 97-103.

37. Чміль Г. Л. Стратегічний аналіз діяльності підприємства індустрії гостинності: виклики Covid-19. Економіка. Фінанси. Право. 2020. № 8. С. 14-17.

38. Bonfanti A., Rossato Ch., Vigolo V., Vargas-Sánchez A. (2023) Improving online food ordering and delivery service quality by managing customer expectations: evidence from Italy. British Food Journal. 2023. Pp. 164-182.

39. Effective Strategies To Improve Your Restaurant Service And Provide A Stellar Guest Experience (2023). URL: <https://www.posist.com/restaurant-times/restro-gyaan/ways-to-improve-restaurant-service.html>.

40. Troise C., O'Driscoll A., Tani M., Prisco A. (2020) Online food delivery services and behavioural intention—a test of an integrated TAM and TPB framework. British Food Journal. Vol. 123 No. 2. Pp. 664-683.

ДОДАТКИ

ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА ЗА 2021 Р.

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн.	На кінець звітнього періоду, тис. грн.
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	0.00
накопичена амортизація	1002	0.00	0.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	0.00
Основні засоби:	1010	3 609.20	3 667.30
первісна вартість	1011	5 297.00	6 072.00
знос	1012	1 687.80	2 404.70
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	7.40	7.40
Усього за розділом I	1095	3 616.60	3 674.70
II. Оборотні активи Запаси:	1100	2 655.00	3 456.20
у тому числі готова продукція	1103	0.00	14.50
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	604.40	693.80
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	24.20	3.50
у тому числі з податку на прибуток	1136	24.20	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0.00	0.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	65.30	503.90
Витрати майбутніх періодів	1170	3.30	4.20
Інші оборотні активи	1190	0.00	0.00
Усього за розділом II	1195	3 352.20	4 661.60
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	6 968.80	8 336.30

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн.	На кінець звітнього періоду, тис. грн.
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5 900.00	5 900.00
Додатковий капітал	1410	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 061.60	1 654.60
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	6 961.60	7 554.60
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	0.00
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	744.90
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	0.00
товари, роботи, послуги	1615	0.00	0.00
розрахунками з бюджетом	1620	7.10	36.80
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	36.00
розрахунками зі страхування	1625	0.10	0.00
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	0.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	0.00	0.00
Усього за розділом III	1695	7.20	781.70
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
Баланс	1900	6 968.80	8 336.30

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ЗА 2021 Р.

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн.	За аналогічний період попереднього року, тис. грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	21 766.10	14 399.70
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	21 270.90	14 029.10
Інші операційні доходи	2120	432.00	372.20
Інші операційні витрати	2180	204.00	704.00
Інші доходи	2240	0.00	0.00
Інші витрати	2270	0.00	0.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	22 198.10	14 771.90
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	21 474.90	14 733.10
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	723.20	38.80
Податок на прибуток	2300	130.20	7.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	593.00	31.80

ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА ЗА 2022 Р.**Актив**

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн.	На кінець звітнього періоду, тис. грн.
Основні засоби:	1010	3 667.30	3 906.80
первісна вартість	1011	6 072.00	7 206.40
знос	1012	2 404.70	3 299.60
Інші необоротні активи	1090	7.40	7.40
Усього за розділом I	1095	3 674.70	3 914.20
II. Оборотні активи Запаси:	1100	3 456.20	4 439.70
у тому числі готова продукція	1103	14.50	90.40
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	693.80	632.20
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	3.50	25.40
Гроші та їх еквіваленти	1165	503.90	13.80
Витрати майбутніх періодів	1170	4.20	29.20
Усього за розділом II	1195	4 661.60	5 140.30
Баланс	1300	8 336.30	9 054.50

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн.	На кінець звітнього періоду, тис. грн.
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5 900.00	6 897.50
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 654.60	1 720.90
Усього за розділом I	1495	7 554.60	8 618.40
Короткострокові кредити банків	1600	744.90	398.70
товари, роботи, послуги	1615	5.10	
розрахунками з бюджетом	1620	36.80	32.30
у тому числі з податку на прибуток	1621	36.00	
Усього за розділом III	1695	781.70	436.10
Баланс	1900	8 336.30	9 054.50

Додаток Г

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ЗА 2022 Р.

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн.	За аналогічний період попереднього року, тис. грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	15 884.40	21 766.10
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	15 570.70	21 270.90
Інші операційні доходи	2120	175.70	432.00
Інші операційні витрати	2180	408.60	204.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	16 060.10	22 198.10
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	15 979.30	21 474.90
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	80.80	723.20
Податок на прибуток	2300	14.50	130.20
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	66.30	593.00