

МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціально-гуманітарних технологій та менеджменту

Кафедра соціальної філософії та управління

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА (ПРОЄКТ)

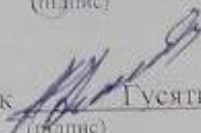
на тему: «Управління якістю готельно-ресторанних послуг на сучасному етапі»

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


(підпис)

Остапчук Анна Ігорівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

Науковий керівник


(підпис)

Гусятинський Микола Володимирович, к.т.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

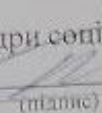
Керівник освітньо-професійної
програми


(підпис)

Гусятинський Микола Володимирович, к.т.н., доцент

Допущено до захисту за рішенням кафедри соціальної філософії та управління
протокол від «01» 06 2023 № 11

Завідувач кафедри соціальної філософії
та управління


(підпис)

Чупрій Леонід Васильович, д.політ.н., професор

Ірпінь – 2023

Регистрація № 13 05.06.2013 [підпис]
 (дата) (підпис відповідальної особи)

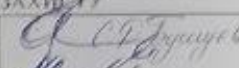
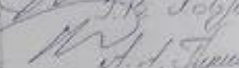
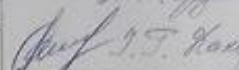
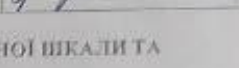
Результати перевірки [підпис] 07.06.2013 [підпис]
 (до захисту, на доопрацювання) (дата) (підпис)

Результат захисту 24/9/2013 14.06.13 [підпис]
 (оцінка) (дата) (підпис)

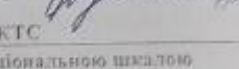
Голова комісії: [підпис] С.Р. Бугаєв
 (підпис) (ім'я, прізвище)

Члени комісії: [підпис] М.В. Братинський
 (підпис) (ім'я, прізвище)
[підпис] В.В. Зубов
 (підпис) (ім'я, прізвище)
[підпис] А.І. Пилипів
 (підпис) (ім'я, прізвище)

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: голови комісії, членів комісії, секретаря, (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
1. Доповідь	від 0 до 10	9		    
2. Роздатковий матеріал	від 0 до 5	4		
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25	18		
5. Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10	5		
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50	36		
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	44		

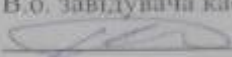
ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підписи)
44	C	4	14.06.2023	  

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
 « 28 » // 2022 р.

**Завдання на кваліфікаційну роботу (проект)
 здобувачу вищої освіти
 Остапчук Анни Ігорівни**

1. Тема кваліфікаційної роботи (проекту)
 «Управління якістю готельно-ресторанних послуг на сучасному етапі»
 Затверджена наказом в.о. ректора від «24» листопада 2022 р. № 1230
2. Строк здачі закінченої роботи 07.06.2023 р.
3. Мета роботи: вдосконалення якості послуг кафе «Милосердя».
 Об'єкт дослідження: якість послуг кафе «Милосердя».
 Предмет дослідження: способи вдосконалення якості обслуговування кафе «Милосердя».
 Орієнтовна база дослідження: кафе «Милосердя»
4. Вихідні дані до роботи: Закони України, Постанови та Розпорядження Кабінету Міністрів України, що регулюють діяльність підприємств громадського харчування, правила роботи закладів ресторанного господарства, інші нормативно-правові акти, а також монографічні дослідження й статті вітчизняних та зарубіжних авторів.
5. Перелік графічного матеріалу: Таблиця 1.1 Становлення заходів подієвого туризму залежно від періоду; Таблиця 1.2 Класифікація видів подієвого туризму; Таблиця 1.3 Характеристики та переваги подієвого туризму; Рис. 2.1 різновиди гастрономічного туризму; Рис. 2.2 Відвідування національного фестивалю «Октоберфест»; Таблиця 2.1 Динаміка в'їзних, виїзних та внутрішніх туристів в Україні протягом 2018-2020 рр; Рис. 2.3 Дані Державного агентства розвитку туризму України; Таблиця 2.2 основні групи споживачів кейтерингового обслуговування; Таблиця 2.3 Приблизна кількість закусок, страв і напоїв, які рекомендують включати до банкетного меню; Таблиця 2.4 Кількість офіціантів для обслуговування; Таблиця 2.5 Норми довжини столу на одного учасника банкету.
6. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (проекту) (перелік питань за кожним розділом) **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ В ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА**
 1.1 Сутність та значення стандартів обслуговування для закладів ресторанного господарства

1.2 Сучасні підходи до управління якістю та особливості процесу обслуговування в закладах ресторанного господарства

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ НА ПРИКЛАДІ КАФЕ «МИЛОСЕРДЯ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика кафе

2.2 Аналіз контингенту споживачів та оцінка якості їх обслуговування досліджуваному закладі

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ В ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

3.1. Розробка шляхів підвищення якості організаційно-торгівельної діяльності кафе

3.2 Вдосконалення методів управління персоналом досліджуваного закладу

7. Календарний план виконання роботи

№ п/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проекту)	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	15.10.2022
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	15.05.2023
4	Підготовка третього розділу роботи та подання його керівнику	02.06.2023	02.06.2023
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	Згідно графіку освітнього процесу

8. Дата видачі завдання «29» // 2022

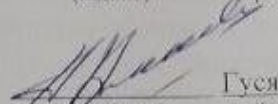
9. Науковий керівник кваліфікаційної роботи (проекту)


(підпис)

Гусєтинський М. В.
(прізвище, ініціали)

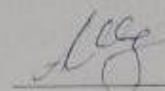
10. Гарант освітньо-

професійної програми


(підпис)

Гусєтинський М. В.
(прізвище, ініціали)

11. Завдання до виконання отримав
здобувач вищої освіти


(підпис)

Остапчук А. І.

(прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	12
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ В ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	15
1.1 Сутність та значення стандартів обслуговування для закладів ресторанного господарства.....	15
1.2 Сучасні підходи до управління якістю та особливості процесу обслуговування в закладах ресторанного господарства	20
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ НА ПРИКЛАДІ КАФЕ «МИЛОСЕРДЯ»	31
2.1 Організаційно-економічна характеристика кафе.....	31
2.2 Аналіз контингенту споживачів та оцінка якості їх обслуговування в досліджуваному закладі.....	35
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ В ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	46
3.1 Розробка шляхів підвищення якості організаційно-торгівельної діяльності кафе	46
3.2 Вдосконалення методів управління персоналом досліджуваного закладу	48
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57

ВСТУП

В даний час відбувається досить бурхливий розвиток індустрії соціально-культурного обслуговування. До закладів соціально-культурного сервісу можна віднести: готелі та ресторани різної категорії, ресторани та кафе, пересувні кафе та бари і т.д. Зі збільшенням кількості подібних закладів відбувається збільшення конкуренції. У зв'язку з цим виникає потреба в поліпшенні якості послуг, що надаються, введенні інновацій.

Робота персоналу – це один із найважливіших якісних показників роботи підприємства. Саме від персоналу багато в чому залежить загальне враження від закладу і той факт повернутися до нього гості знову чи ні. Причому важливо наголосити, що у сфері соціально-культурного сервісу важлива робота кожного співробітника, починаючи від керівника та закінчуючи працівником гардеробу.

Актуальність дослідження якості обслуговування на підприємствах ресторанного типу визначається тим, що ресторанний бізнес, що відноситься до сфери громадського харчування, виробляє продукт, який на відміну від продукту промислової сфери, споживачам важче оцінити за критерієм якості до того, як буде здійснено замовлення в ресторані (споживач при виборі керується порадами персоналу, друзів, рекламою або фотографіями в меню, але не може наперед знати, що саме він отримає). Тому ресторанні послуги важче обмінювати та просувати на ринку. Критерієм оцінки якості продукту є емоційна реакція клієнта, яка залежить від виховання та ставлення до справи персоналу, а також від самого клієнта.

Мета дослідження – вдосконалення якості послуг кафе «Милосердя»

Завдання дослідження:

1. Розглянути сутність та значення стандартів обслуговування для закладів ресторанного господарства

2. Проаналізувати сучасні підходи до управління якістю та особливості процесу обслуговування в закладах ресторанного господарства
3. Проаналізувати організаційно-економічну характеристику кафе «Милосердя»
4. Дослідити контингент споживачів та оцінити якість їх обслуговування в досліджуваному закладі
5. Розробити шляхи підвищення організаційно-торгівельної діяльності кафе «Милосердя»
6. Вдосконалити методи управління персоналом досліджуваного закладу

Об'єкт дослідження – якість послуг кафе «Милосердя».

Предмет дослідження – способи вдосконалення якості обслуговування кафе «Милосердя».

Методи дослідження. У процесі дослідження були застосовані такі традиційні загальнонаукові та спеціальні методи: системного, логічного та історичного підходів, індукції та дедукції, систематизації класифікації, групування, описовий та порівняльний методи, метод синтезу та аналізу, статистичний метод обробки даних, табличний та графічний методи.

Інформаційною базою дослідження при написанні роботи були наукові доробки вітчизняних і зарубіжних вчених, законодавчі й нормативно-правові акти, що регулюють діяльність підприємств в сфері громадського харчування. В роботі використані статистичні дані, аналітичні дослідження, монографічна література, періодичні видання, матеріали міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій.

Практична цінність полягає в тому, що основні теоретичні та методичні положення, висновки і рекомендації дослідження доведені до рівня методичних розробок і практичних рекомендацій спрямованих на вдосконалення процесів управління на підприємствах ресторанного господарства.

Структура роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та списку літератури. Текст роботи проілюстрований рисунками, таблицями.

Апробація наукових досліджень.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ В ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1 Сутність та значення стандартів обслуговування для закладів ресторанного господарства

Стандартизацію розглядають як ефективний засіб забезпечення якості, взаємозамінності, типізації, норм безпеки та екологічних вимог, єдності характеристик та властивостей продукції, процесів та послуг [7, с. 45].

По суті ресторанний сервіс нічим не відрізняється від сервісу будь-якого іншого підприємства, орієнтованої на обслуговування клієнтів. З тією лише різницею, що у ресторані – гості, і ключовим у нашому випадку стає слово «гостинність».

В кожному закладі ресторанного господарства інтуїтивно та по-своєму розуміють, як має бути організований процес взаємодії зі споживачем, щоб він залишився задоволеним і повернувся знову. На основі проведених досліджень та внутрішньої аналітики у закладах розробляється система управління якістю обслуговування, в якій особливе місце відводиться стандартам обслуговування [3, с. 34].

Стандарти обслуговування – це критерії, необхідні для забезпечення результативності системи управління якістю. Під стандартами обслуговування мається на увазі сукупність процедур та щоденних операцій, що виконуються персоналом та сприяють максимальному задоволенню відвідувачів. Запорукою комерційного успіху ресторану є вміння його власників передбачити будь-яке можливе бажання потенційного клієнта [4, с. 77].

Стандарти – це не лише правильна технологія обслуговування гостей, а й ставлення персоналу до своєї роботи, тобто до відвідувачів. Найчастіше

причина невдалого обслуговування криється не у відсутності будь-якого дорогого обладнання та недостатньої краси інтер'єру, а в сервісі, тому кожен ресторан повинен мати свій власний кодекс нормативів, що стосуються:

- поведінки;
- зовнішнього вигляду;
- технологічного процесу;
- знання іноземної мови у рамках професії;
- знання концепції ресторану та його структури [13].

Стандарти багатьох ресторанів визначають, що персонал має бути: комунікабельним, доброзичливим, мати приємну зовнішність та вміти працювати в колективі. Виконання стандартів гарантує стабільність якісних показників. Адміністратор або офіціант - кожен з них повинен знати, розуміти і неухильно дотримуватися професійних стандартів [26, с. 20].

Усіх співробітників ресторану з погляду кваліфікаційних вимог можна розділити на три великі групи: керівний склад (директор, менеджер, адміністратор); персонал, який працює з гостями (офіціанти, бармени); підтримуючі відділи (техніки, складські робітники) [15].

Компетенція персоналу цих груп має значення для управління якістю. Менеджмент ресторану повинен дбати про те, щоб у персоналу була необхідна кваліфікація, а також знання та навички для виконання своєї роботи. Загальні вимоги до всього персоналу можна позначити так:

- ввічливість, дружелюбність, взаємодія з колегами, стосунки з гостями;
- гнучкість, адаптованість;
- особиста гігієна;
- дисциплінованість, пунктуальність, відповідальність, ініціативність;
- знання роботи, якість роботи, увага до деталей;
- робота із навантаженням, при стресі;
- здатність виконувати завдання до кінця;

- усвідомлення витрат; володіння іноземною мовою [13].

Таким чином, стандарти якості обслуговування дозволяють домогтися того, щоб кожен працівник підприємства точно знав, що, як і коли він повинен робити, але і об'єктивно, неупереджено оцінити якість роботи співробітника підприємства, що часто буває складним завданням.

Показники якості послуг ресторану та їх опис представлені в таблиці 1.1

Таблиця 1.1

Показники якості послуг ресторанного господарства

Показники якості	Характеристика
Безпека	- здатність якісно виконати обіцяну послугу; - дотримання санітарно-гігієнічних норм та правил.
Асортимент страв і напоїв	- якість та корисність їжі; - широта та різноманітність пропонованих послуг; - доступність.
Умови і час обслуговування гостя	- відповідальність; - довіра та ввічливість обслуговуючого персоналу та керівництва компанії; - оперативність обслуговування та бажання допомогти замовнику.
Естетичність	- зовнішній вигляд обслуговуючого персоналу; - привабливі інформаційні матеріали; - гідний дизайн фасадів та внутрішньої обробки приміщень; - сучасне обладнання - сервіровка стола; - дизайн та презентація кулінарної продукції.
Надання додаткових послуг	- виклик таксі; - замовлення на винос тощо.

Високий рівень якості обслуговування на підприємствах харчування забезпечується за рахунок відповідності обов'язкових показників ДСТУ, санітарним та іншим нормам.

Також на підприємствах харчування особливе місце посідають культура обслуговування та якість продукції. Проте якість послуг на

підприємствах харчування залежить і від інших факторів, серед яких зовнішній вигляд ресторану, його інтер'єр, художнє оформлення предметів сервірування, рівень музичного обслуговування та ін.

Для оцінки якості обслуговування на підприємствах харчування відвідувачі використовують такі основні критерії:

- ступінь доступності (наскільки просто отримати своєчасний доступ до послуги);
- репутація закладу (наскільки бренд заслуговує довіри);
- знання (чи дійсно постачальник послуг реагує на бажання споживача);
- надійність (наскільки обґрунтована та надійна послуга);
- безпека (чи немає ймовірності ризику та заподіяння шкоди при споживанні послуги);
- компетенція персоналу (чи достатні знання та кваліфікація у працівників для надання послуг найвищої якості);
- рівень комунікації (наскільки грамотно організація донесла до клієнта зміст послуги, що надається);
- ввічливість (наскільки персонал закладу ресторанного господарства уважний і тактовний до бажань споживачів);
- реакція співробітників (чи висловлюють співробітники бажання та здібності миттєво надати послугу);
- відчутні чинники (наскільки зовнішній вигляд співробітників закладу харчування, а також навколишнє оточення відповідає якості наданої послуги).

Перші п'ять критеріїв пов'язані з якістю послуги, що надається, а останні п'ять – з якістю процесу її здійснення. Забезпечення високої якості обслуговування на підприємствах харчування досягається за допомогою внутрішнього маркетингу та регулярних вкладень у підвищення кваліфікації персоналу. Репутація ресторану та його безпека є взаємозалежними факторами, оскільки якщо клієнт довіряє постачальнику послуги, він

сподівається, що використання даної послуги не спричинить якусь небезпеку чи ризик. Крім того, безпеку можна зміцнити, надавши значний обсяг інформації про послугу за допомогою реклами чи рекомендацій задоволених клієнтів. Споживач при виборі підприємства харчування, повністю аналізує в умі всі зазначені фактори якості послуг, спираючись при цьому на сприйняття власних органів чуття та свій життєвий досвід.

Для забезпечення необхідного рівня якості обслуговування закладу ресторанного господарства необхідні новітні технології, висококваліфіковані можливості, пріоритети, проблеми та перспективи, співробітники, ефективна організація проведених робіт, ефективне керівництво організацією із залученням системи управління якістю.

Особливістю служби харчування є високий ступінь надійності, що забезпечує престижність ресторану, організаційно-професійний рівень керівництва даного підрозділу. Одним із значущих моментів у гарантуванні ефективної якості обслуговування ресторанів є забезпечення достатнього рівня автономності служби комунального харчування. Спочатку, сфери готельної та ресторанної справи належать до окремих самостійних галузей діяльності, оскільки мають як ряд єдиних властивостей, так і ряд специфічних.

Ресторанний сервіс відтворює відношення з орієнтацією на збереження мобільно-стабільного стану відвідувачів – туристів. Як правило, ресторанний сервіс трьом найважливішим завданням:

- 1) надати збалансоване харчування;
- 2) залучити туристів до використання додаткових ресторанних послуг (формування нових потреб);
- 3) надати послуги з організації бенкетних заходів з реалізацією законів виняткової гостинності.

Вирішення поставлених завдань дозволяє досягти ефективного гнучкого ціноутворення; усунути пошук альтернативних об'єктів харчування.

Сумарність дій щодо виконання завдань дозволяє підняти ефективність підприємства, розширити умови клієнтурного порядку, тобто зберегти очікувані результати, забезпечити можливість повторного відвідування.

1.2 Сучасні підходи до управління якістю та особливості процесу обслуговування в закладах ресторанного господарства

Початковим та основним етапом в обслуговуванні гостей є їх зустріч. Саме з зустрічі відвідувачів складається перше враження про заклад та формується настрій гостей. Вже при вході до ресторану має відчуватися готовність до обслуговування – це стильна вивіска, яскраве освітлення, фонові ненав'язлива музика, швейцар відкриває двері та багато іншого. У вестибюлі гостей зустрічає гардеробник та приймає верхній одяг. Потім гостей вітає адміністратор, уточнює, наскільки персон потрібно підготувати столик та запрошує пройти до зали. Адміністратор проводить гостей до вибраного ними столика. Адміністратору слід пам'ятати, що жінка повинна обслуговуватися в першу чергу і сидіти з правого боку від чоловіка чи навпроти нього. Після того, як гості зайняли свої місця, до них підходить офіціант і обов'язково вітає їх, не забуваючи представитися [15].

Прийом замовлення. Офіціант, підійшовши до гостя, встає з лівого боку від нього та пропонує у розгорнутому вигляді меню. Прейскурант подавати у розкритому вигляді не обов'язково, якщо преїскурант на алкогольну продукцію та меню знаходяться у різних папках. Меню насамперед подається жінці, а якщо жінка не одна, то перше меню подається найстаршій з них. Меню подається замовнику, у разі обслуговування великої компанії, або найстаршому з гостей. Офіціант може приймати замовлення від відвідувача, а адміністратор від великих компаній. Записується замовлення у двох примірниках під копірку. Офіціант не спирається на стіни, столи та спинки стільців в очікуванні замовлення. Заборонено чіпати обличчя та

волосся, зачісувати його, тримати руки в кишенях, втручатися у розмову гостей, вести діалог з іншими співробітниками закладу. Якщо у гостя при виборі страви або напоїв виникають труднощі, офіціант негайно має прийти йому на допомогу. Дати гостю рекомендації та розповісти про страви, при цьому офіціанту не варто акцентувати увагу на своїх смакових уподобаннях. Необхідно дати короткий опис, як приготовлена страв, її склад та спосіб приготування [22, с. 45].

Офіціант, приймаючи замовлення, не повинен нахилитись до гостя. При прийомі замовлення офіціант тримає пряму поставу. Офіціанту слід обрати оптимальну відстань, при якій розмова гостя, при спілкуванні з ним була б чутною. Якщо гостям потрібно ще трохи часу для того, щоб зробити замовлення, офіціанту дозволено підійти до інших столиків, щоб подати готові страви чи прибрати брудний посуд.

Якщо гості розмовляють за столом, не зробивши замовлення, офіціант може звернутися до гостей, не чекаючи закінчення розмови. Офіціант повинен бути дуже уважним приймаючи замовлення і щоб уникнути неприємних ситуацій, йому слід повторити все записане замовлення гостю та уточнити час подачі страв. Коли прийом замовлення закінчено, гостям слід запропонувати напої. Неприпустимим з боку обслуговуючого персоналу вважається прояв до гостей байдужості, відсутність тактовності, розсіяність, розпалювання сварок та суперечок із гостями [1, с. 68].

Правила етикету та техніка роботи офіціанта. Офіціант при подачі замовлення гостю, повинен знати правила обслуговування та дотримуватись послідовності подачі страв та напоїв.

1) бажано, всі замовлені страви до зали виносити на підносі. Піднос застеляється серветкою, що запобігає ковзанню посуду. Переноситься піднос на рівні плеча, лівою рукою. У центр підносу ставляться важкі предмети, а ближче до краю легкі. Піднос переноситься долонею, в сторони розсунутими пальцями .

2) насамперед, страви, принесені в мисках, слід показати гостям та, отримавши їх дозвіл, розкласти по тарілках;

3) при здійсненні розкладки біля столу, лівою рукою тримають принесене блюдо, а правою рукою подають розкладене блюдо. Також, з правої сторони прибирають брудні тарілки та ставлять на стіл чисті;

4) зліва здійснюється подача гостю рахунку та води;

5) після кожної страви прилади мають замінюватись. Прилади подаються на спеціальному підносі, обов'язково загорнуті у серветку;

6) не можна братися великим пальцем за краї тарілок при їх перенесенні. Тарілка повинна розташовуватись на долоні, а великий палець – опущений вниз. Торкатися країв чашок і склянок не можна. Прилади дозволяється брати лише за ручки;

7) весь чистий посуд та прилади повинні бути насухо витертими;

8) повинен дотримуватись температурний режим посуду. Підігрітий посуд для гарячих страв та напоїв, для холодних – охолоджений;

9) офіціант зобов'язаний дотримуватися черговості подачі страв та напоїв, протягом всього обслуговування, – холодні закуски; – гарячі закуски; – супи; гарячі другі страви; солодкі страви, десерти.

10) спеціальною щіткою, в совок змітаються крихти зі столу. У жодному разі не на підлогу. Плями на скатертині застилаються чистою серветкою, якщо відсутня можливість заміни скатертини на нову. [4, с. 84].

Подача закусок. Страви та закуски, при подачі мають бути естетично привабливо оформлені, зазвичай вони прикрашаються зеленню, овочами або фруктами. Температура холодних закусок повинна бути близько 10-14 ° С при їх подачі на стіл. Коли подаються холодні закуски, стіл сервірують або піріжковими тарілками, а також закусочними ножами та вилками, незалежно від виду м'яса, що подається. При подачі кількох холодних закусок, черговість подачі виглядає таким чином - рибні, м'ясні, закуски з птиці та дичини, грибні та овочеві і далі. Подачу закусок офіціант здійснює зліва.

Перед їх подачею офіціант повинен переконатися у наявності у них приладів для розкладки та, якщо потрібно допомогти, розкласти блюдо кожному гостю.

Гарячі закуски подають за холодними. Найчастіше подаються в тому ж посуді, в якому готувалися. Усі інгредієнти, що входять до складу гарячих закусок дрібно нарізають для того, щоб гості могли не використовувати ніж. Сервірують стіл підігрітою закусочною тарілкою, піріжковою тарілкою, закусочним приладом та горілчаною чаркою. Подаються гарячі закуски в наступному порядку: рибні, м'ясні, із субпродуктів, овочеві, грибні, яєчні та борошняні.

Подання перших страв. Склад супів це рідка частина, яка є основою, та щільна частина, гарнір. Бульйони є рідкою основою супів, а гарніром служать овочі, фрукти, м'ясо, курка, риба, макаронні вироби, крупи та інші продукти. За способом приготування супи бувають: прозорі, заправні, та пюреподібні. До окремої групи відносять фруктові-ягідні супи. Більшість супів подаються в гарячому вигляді, відпускаються в зал при температурі близько 65-75 ° С. Холодні супи, на хлібному квасі та на овочевих та фруктових відварах, подаються з температурою 8-10°C.

Подача перших страв, їхня послідовність. Першими подаються бульйони, потім супи-пюре, заправні, молочні, холодні та в останню чергу подаються солодкі [7, с. 46]. У бульйонних мисках прийнято подавати прозорі та супи-пюре. У мельхіорових мисках подають заправні супи, а при обслуговуванні комплексних обідів, банкетів та різних заходів супи подають у глибоких тарілках, поставлених на мілкі столові. Для подачі гарячих перших страв весь посуд повинен бути підігрітий. При подачі супу, якщо у сервіруванні столу відсутня столова ложка, її кладуть на борт підстановочної тарілки.

Подання других страв. Перед їх подачею офіціант прибирає зі столу брудний посуд і сервірує стіл. Сервірування складається зі столових та

рибних приладів це залежить від зробленого гостем замовлення. Готові другі страви офіціант приносить разом з підігрітими тарілками, та приладами для розкладки, після чого розташовує їх на підсобному столику, на виду у відвідувачів. Офіціант демонструє замовлену страву гостям, і отримавши їх схвалення може здійснити розкладку страви по тарілках і подати гостям.

Другий спосіб подачі – офіціант починає розстановку тарілок під гаряче, та обходячи кожного гостя, здійснює розкладку страви біля обіднього столу. Здійснюючи подачу, варто врахувати, що офіціант підходить до гостей з лівого боку, лівою рукою тримає блюдо, а перекладає правою, для розкладки користується столовою вилкою та ложкою. Офіціанту слід пам'ятати, в якій послідовності подаються другі гарячі страви. Першими подають рибні, далі м'ясні та страви з птиці та дичини, потім овочеві, молочні, яєчні та борошняні. Страви порційного типу відпускаються в металевому посуді: баранчиках та порційних сковорідках. Соусам та гарнірам дозволяється подаватися окремо від основної страви у фарфоровому та металевому посуді.

Подаючи рибу використовують фарфорові, мельхіорові страви, та мельхіорові сковороди. Відварену рибу подають у стравах з порцеляни, а смажену в стравах з мельхіору, запечену в мельхіорових сковорідках.

Подаючи м'ясо, паніровані вироби, птицю, дичину, відварені овочі, використовують страви з порцеляни та мельхіору. Подаючи тушковані в соусі та запечені страви використовують баранчики, сковорідки та глиняні горщики. В основному, всі запечені та тушковані страви подають у тому ж посуді, в якому їх приготували. Окремо можуть подаватися соус, масло та гарнір.

Подання солодких страв. Подаються солодкі страви, як правило, після завершення обіду і бувають як холодними, так і гарячими. До холодних солодких страв відносяться жельовані страви, морозиво, компоти, фрукти у

різних сиропах і т.д. Температура подачі холодних солодких страв має бути близько 8-10°C.

До гарячих солодких страв відносяться млинці з різними начинками, пудинги, каші та ін. Температура подачі коливається близько 65-70 °.Перед тим, як подати солодку страву, офіціант прибирає весь брудний посуд, що був на столі. Залежно від температури подачі десерту, посуд, в якому його подаватимуть, повинен попередньо піддатися охолодженню або підігріву. Зазвичай багато солодких страв подають у десертних тарілках та креманках. Винятком будуть суфле та каша, оскільки подають їх у тому ж посуді, в якому вони запікалися. Приладами до солодких страв служать чайна чи десертна ложка [8, с. 113].

Подача чаю та кави. Подачу здійснюють в останню чергу, після десерту з дозволу гостей. Посуд перед подачею чаю та кави попередньо підігрівають до температури 65-70 °. Подачу чаю та кави офіціанту слід робити правою рукою, праворуч від гостя. Якщо цукор, лимон, молоко та вершки подаються окремо, їх подають праворуч, а варення, джем або мед – зліва.

Розрахунок відвідувачів та проводження гостей. Після того, як офіціант здійснив подачу чаю та кави він повинен поцікавитися, чи є у гостей бажання зробити додаткове замовлення. Якщо відповідь негативна, офіціант готує рахунок. Таксування рахунку проводиться заздалегідь, у вільний від обслуговування час. Офіціант підписує рахунок, перед цим проставивши загальну суму та дату. Рахунок заповнюється у двох примірниках, перший віддається відвідувачеві.

Подають рахунок із попереднього дозволу гостей, розмістивши його лицьовою стороною вниз, у спеціальній татці або розташували на піріжковій тарілці. Якщо обслуговується група людей, рахунок подають замовнику. Офіціанту або обслуговуючому гостей адміністратору категорично заборонено озвучувати суму рахунку, перераховувати гроші за обіднім столом, просити чайові чи запитувати їх у гостей. Отримавши

готівку, офіціант повинен негайно принести гостеві здачу. Після оплати рахунку, офіціант повинен допомогти гостям вийти з-за столу та проводити гостей з тією ж чемністю та увагою, з якою він їх зустрічав.

Управління якістю послуг передбачає створення стандартів поведінки та виконання робочих процедур для співробітників різних категорій, організацію системи навчання персоналу, чітку постановку завдань, контроль та оцінку результатів роботи з урахуванням заявлених стандартів.

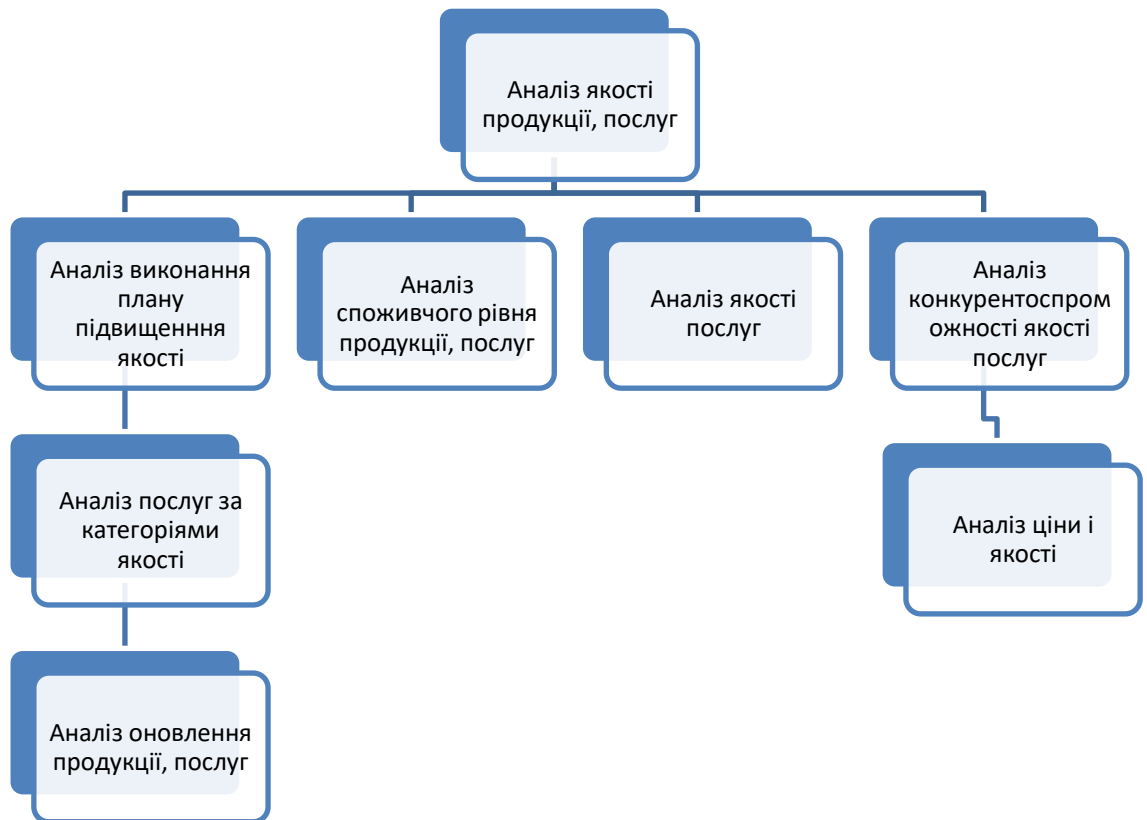


Рис. 1.1 Схема аналізу якості продукції, послуг

У ресторанному бізнесі важливо створити атмосферу, у якій кожному співробітнику все дуже ясно. Тільки тоді люди почнуть робити свою роботу ефективно і ентузіазмом. За якість обслуговування в ресторані відповідає керівник, який навчає співробітників (адміністратора, офіціантів) та контролює процес надання послуг, що вносить корективи. Безпосередньо

якість обслуговування залежить від роботи офіціанта, оскільки він має контакт із гостем.



Рис. 1.2 Складові частини управління якістю в ресторані

До обов'язків управителя належить:

- встановлює основні правила для персоналу, контролює їх виконання;
- проводить регулярні збори колективу;
- організовує та контролює регулярність проведення навчання персоналу, тренінги, курси, дегустації тощо;
- формує систему матеріальних стягнень та заохочень;
- формує корпоративну культуру персоналу;
- контролює кадрові перестановки, набір та звільнення персоналу;
- забезпечує коректну взаємодію між працівниками різних підрозділів ресторану;
- контролює чи проводить сам інструктажі з техніки безпеки, охорони праці, санітарних вимог, правил трудової дисципліни та внутрішнього розпорядку.

До основних обов'язків офіціанта відносять:

- бути привітним та поважним до гостей закладу;
- досконало знати меню ресторану та винну карту;
- знати та якісно виконувати всі правила з обслуговування гостей;
- виконувати розпорядження адміністратора та керуючого;
- охайно виглядати;
- коректно заповнювати рахунок та розраховувати гостя;
- проходити медогляд;
- знати та виконувати правила техніки безпеки.

Єдиний спосіб дізнатися, чи робота співробітника відповідає необхідним вимогам це створити відповідні пам'ятки на основі стандартів обслуговування. Це письмові вимоги керівництва щодо поведінки та роботи співробітників. Правила сформульовані з погляду гостей, оскільки комфорт відвідувачів – головний пріоритет у роботі. Пам'ятки обслуговування повинні бути доступними та зрозумілими посібником до дії, включати докладний покроковий опис того, як повинні поводитися члени команди, як повинна виконуватися конкретна робота. Стандарти компанії, їх реальна форма та зміст є критеріями якості обслуговування. Це рекомендації, у яких заохочується творчість. Вивчення правил є частиною професійної підготовки як для початківців, так і для досвідчених членів команди. Всі вони зобов'язані суворо дотримуватися заявлених правил протягом усього періоду роботи. Закони обслуговування гостей – це якась особиста філософія співробітника та загальна філософія компанії.

До основних пам'яток можна віднести:

- пам'ятка чистоти (чистота зали, робочих зон персоналу, вхідної групи тощо);
- пам'ятка зовнішнього вигляду (форма персоналу, взуття, зачіски, прикраси, манікюр, макіяж);

- пам'ятка обслуговування гостей (сценарій обслуговування, конфліктні ситуації, компліменти та лояльність, зустріч гостей з дітьми, продаж, робота з запереченнями, зворотний зв'язок із гостем тощо);

- пам'ятка подачі страв та напоїв (правила винесення страв та напоїв, компліментів та частування, час подачі), стандарти сервірування (до приходу гостя, час його перебування, після прощання з гостями, у перервах між подачею страв та і т.д.).

Адаптовані правила мають бути складені та роздруковані у вигляді навчальних буклетів для кожної категорії персоналу. Надалі навчальні буклети редагуються за необхідності. Всі наступні зміни та нововведення повинні бути відображені у пам'ятках та доведені до відома всіх членів команди. Адаптовані пам'ятки у вигляді посібника за фахом забезпечують об'єктивну основу для навчання, постановки цілей, моніторингу та оцінки роботи працівників.

Ефективна система управління якістю обслуговування може принести багато переваг як окремій людині, так і організації загалом. Виграють усі – гості, персонал, компанія. На закінчення робимо висновок про те, що оцінка персоналу відповідності стандартам обслуговування в ресторані – важливий елемент діагностики персоналу та загалом усієї діяльності з управління персоналом. А саме:

- вона надає інформацію, за допомогою якої можна приймати рішення з питань просування та зарплати персоналу;

- дозволяє розглянути поведінку обслуговуючого персоналу на роботі, розробити план коригування недоліків з метою перегляду планів кар'єри кожного співробітника, у світлі виявлених їх сильних та слабких сторін;

- оцінка персоналу дозволяє розробити та впровадити інтегровану систему навчання та консультування персоналу;

- грамотно побудована оцінка персоналу, як правило, призводить до підвищення продуктивності праці, загального підйому та покращенню

емоційного клімату у компанії. Все вищеперелічене разом покращує якість обслуговування. Таким чином, ділова оцінка персоналу – ефективний механізм забезпечення керованості та підтримки працездатності персоналу. Оцінка складає основу для комплексної атестації персоналу та служить для нього інформаційно-аналітичною базою.

Отже, існує потреба у розробці та впровадженні систем оцінки якості послуг ресторанного господарства, які дозволять підвищити ефективність взаємодії клієнта та ресторану. Це забезпечить запланований рівень якості послуг залежно від їхньої вартості шляхом узгодження економічних інтересів сторін, контролювати якість послуги на всіх етапах її надання, щоб заздалегідь виявити зниження рівня якості до неприпустимих меж.

Існує потреба у покращенні управління підприємствами ресторанного господарства, орієнтованого на підвищення якості послуг з метою повного задоволення потреб населення. Необхідно почати з управління якістю роботи персоналу, оскільки персонал на підприємствах ресторанного господарства надає послугу та безпосередньо контактує зі споживачем.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ НА ПРИКЛАДІ КАФЕ «МИЛОСЕРДЯ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика кафе

Кафе «Милосердя» зареєстроване в єдиному державному реєстрі юридичних осіб та фізичних осіб підприємців 11 квітня 2016 року та здійснює свою діяльність у відповідності з чинним законодавством України.

Своєю популярністю кафе «Милосердя» зобов'язано відмінному обслуговуванню. Кава від кафе «Милосердя» дуже смачна і найбільш близька до справжньої. Кафе «Милосердя» пропонує великий вибір смачної кави. Кожна з них приготовлена за спеціальними рецептами, під контролем професійних бариста. Крім кави в кафе «Милосердя» готують гостям смачні напої, корисні страви і десерти зі свіжих інгредієнтів, дивуючи всіх і кожного новими відтінками смаку.

У кафе можна замовити сніданки, круасани, торти, кекси, печиво, цукерки, а також прекрасні десерти, коктейлі та інші напої. Незаперечною умовою товарної політики кафе «Милосердя» є висока якість кави та її відмінний смак. Кафе «Милосердя» очолює її керуючий. У його веденні знаходяться питання стратегічного характеру. Йому безпосередньо підпорядковуються головний бухгалтер, адміністратор, шеф бариста, виробнича та адміністративно-господарська служби.

Кафе «Милосердя» має розрахунковий рахунок в банку, печатку та штамп з своїм найменуванням, бланк та інші реквізити і здійснює свою діяльність на принципах самофінансування та самоокупності.

Відвідувачі кафе «Милосердя» – це працівники організацій, підприємств, установ, закладів, які під час обідньої перерви можуть

одночасно і підкріпитися, і поспілкуватися в дружній атмосфері, а також молодь, що може чудово провести вечір у спілкуванні з друзями.

Кафе «Милосердя» знаходиться в центрі міста. Саме в центрі міста зосереджені магазини, офіси, навчальні заклади, готелі. Продукція кафе «Милосердя» виготовлена за сучасною технологією і має високі смакові якості, які дозволяють їй конкурувати з аналогічними кафе.

Організаційна структура кафе «Милосердя» наведена на рис. 2.1

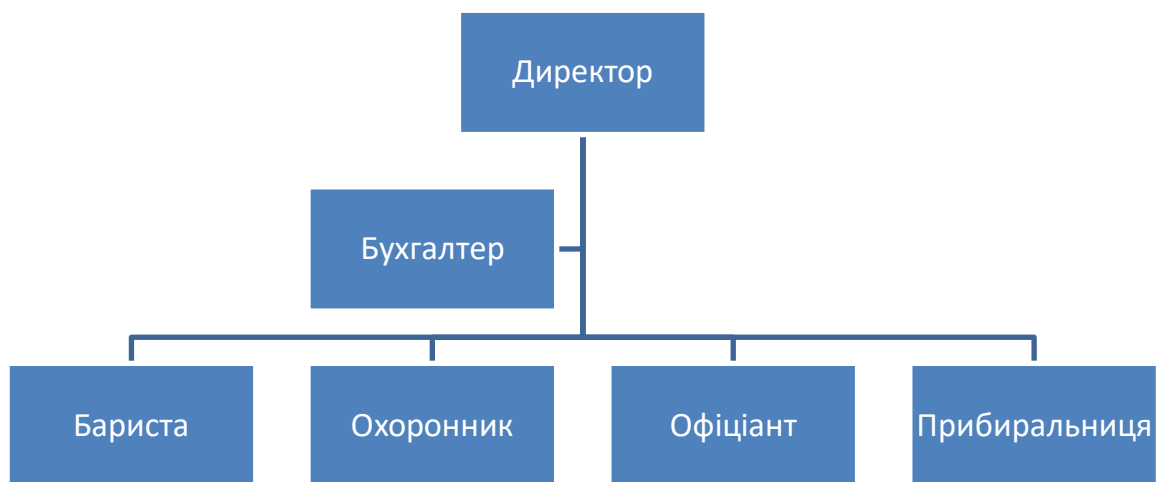


Рисунок 2.1 – Організаційна структура кафе «Милосердя»

Чисельність працівників кафе «Милосердя» в 2022 році склала 23 працюючих.

В таблиці 2.1 наведені показники ефективності використання персоналу кафе «Милосердя» за 2020-2022 роки.

Динаміка показників ефективності використання робочої сили кафе
«Милосердя» за 2020-2022 роки

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. (+; -)	
	2020	2021	2022	до 2020 р.	до 2021 р.
1. Середньорічна чисельність працівників, люд.	19	21	23	4	2
2. Відпрацьовано одним робітником, людино-годин	45006	54281	57701	12695	3420
3. Фонд оплати праці, тис. грн.	1244,6	1470,6	1902,9	658,3	432,2
4. Середньорічна оплата одного працівника, тис. грн.	65,33	70,02	75,40	10,07	5,38

Аналізуючи дані таблиці 2.2 бачимо, що протягом 2020-2022 років середньорічна чисельність працівників у 2022 році збільшилась на 2 людини, порівняно з 2021 роком – на 2 людини. За аналізований період значно зросла кількість відпрацьованих одним робітником людино-годин, що свідчить про підвищення трудової активності персоналу організації.

Фонд оплати праці у 2022 році зріс порівняно з 2020 роком на 658,3 тис. грн. а порівняно з 2021 р. – на 432,2 тис. грн., що є стимулом для підвищення продуктивності праці.

Середньорічна оплата одного працівника також мала тенденцію зростання: у 2022 р. порівняно з 2020 р. приріст склав 10,07 тис. грн., а порівняно з 2021 р. відповідно 5,38 тис. грн., що свідчить про грамотну політику керівництва кафе «Милосердя».

Проаналізуємо фінансові показники кафе «Милосердя» за 2020- 2022 роки (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Фінансові показники кафе «Милосердя» за 2020-2022 роки

Показники	Роки			Відхилення 2020 (+; -) до	
	2018	2019	2020		
				2018	2019
1. Дохід від реалізації продукції, тис. грн.	5092,5	5634,4	6203,2	1110,7	568,8
2. Чистий дохід (виручка) від реалізації послуг, тис. грн.	4743,7	5191,3	5664,4	920,7	473,1
3. Собівартість реалізованих послуг, тис. грн.	4214,3	4475,5	4719,5	505,2	244,0
4. Валовий прибуток (збиток) , тис. грн.	526,4	715,8	944,9	418,5	229,1
5. Адміністративні витрати, тис. грн.	459,9	613,6	655	195,1	41,4
6. Операційні витрати, тис. грн.	67,3	63,5	65,8	-1,5	2,3
7. Чистий прибуток, тис. грн.	0,7	38,4	224,3	223,6	185,9

Як свідчать дані, наведені в таблиці 2.1, у 2022 році спостерігається збільшення доходу від реалізації продукції в порівнянні з 2020 роком на 1110,7 тис. грн., а в порівнянні з 2021 р.- на 568,8 тис. грн., значення даного показника в 2022 р. складає 6203,2 тис. грн.

Чистий дохід від реалізації послуг кафе «Милосердя» також збільшився з 4743,7 тис. грн. у 2020 р. до 5191,3 тис. грн. у 2021 р. та до 5664,4 тис. грн. у 2022 р., тобто на 920,7 тис. грн. Це позитивна тенденція у діяльності кав'ярні.

Собівартість послуг кафе «Милосердя» також мала тенденцію до збільшення: з 4214,3 тис. грн. у 2020 р. до 4475,5 тис. грн. у 2021 р. і до 4719,5 тис. грн. у 2022 р., тобто відбулося збільшення на 505,2 тис. грн. Збільшення собівартості послуг свідчить про збільшення закупівельних витрат, що впливає на формування цін на продукцію кафе. Але не дивлячись на підвищення собівартості продукції, валовий прибуток кафе «Милосердя»

у 2022 році зріс на 418,5 тис. грн. порівняно з 2020 роком, а порівняно з 2021 роком зріс на 229,1 тис. грн.

За 2020-2022 роки у кафе «Милосердя» є тенденція збільшення і адміністративних витрат з 459,9 тис. грн. у 2020 р. до 655 тис. грн. у 2022 році., тобто на 195,1 тис. грн. Інші операційні витрати кав'ярні, навпаки, зменшилися з 67,3 тис. грн. у 2020 р. до 65,7 тис. грн. у 2022 році.

Позитивна тенденція збільшення відмічається і в динаміці чистого прибутку. В 2022 р. його значення становить 224,3 тис. грн., що на 223,6 тис. грн. більше, ніж в 2020 р. та на 185,9 тис. грн. більше у порівнянні з 2021 р.

Отже, впродовж 2020-2022 років фінансові показники кафе «Милосердя» мали позитивну тенденцію а саме: відбулося зростання доходу від реалізації продукції на 1110,7 тис. грн., чистий дохід збільшився на 920,7 тис. грн., чистий прибуток збільшився на 223,6 тис. грн.

2.2 Аналіз контингенту споживачів та оцінка якості їх обслуговування в досліджуваному закладі

Як уже згадувалося, оцінка якості надання послуг є найважливішим елементом системи управління якістю. Вона не тільки дозволяє проводити контроль якості обслуговування, надає базу для аналізу та прийняття управлінських рішень, але й забезпечує зворотний зв'язок, необхідний для будь-якої стійкої та здатної до розвитку системи.

Для підприємств громадського харчування такий аспект як «якість продукції» у край важливий і для його оцінки є безліч методик. Для аналізу системи управління якістю в кафе «Милосердя» використовувалася методика «SERVQUAL». Дана методика проста у своєму проведенні і раніше вже була використана у кафе.

У роботі було проведено аналіз діяльності кафе «Милосердя». Для вивчення попиту та вимог відвідувачів необхідно застосовувати метод

опитування. В опитуванні брало участь 250 осіб. Всі дані були оброблені та занесені до таблиці. У таблиці подано:

- критерії якості – необхідні для успішної роботи закладу;
- рейтинг очікування – це те, що кав'ярня очікує від споживача;
- рейтинг сприйняття - це те, як споживач оцінює даний критерій якості;
- розбіжність – це різниця між рейтингом сприйняття та рейтингом очікування. Рейтинг очікування завжди більший, ніж рейтинг сприйняття. Споживач завжди нижче оцінює роботу закладу;
- важливість – це оцінка критерію, який заклад поставив для успішної роботи.

Результати анкетного опитування відвідувачів кафе «Милосердя» представлені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Дані результату дослідження

Критерій якості	Рейтинг очікування	Рейтинг сприйняття	Розходження/Якість	Важливість
Інтер'єр кафе знаходиться у відмінному стані, привертає увагу	4,75	4,24	-0,51	4,05
Працівники кафе охайні, одягнені в чисту випрасувану форму	4,72	4,51	-0,21	3,9
Зовнішній вигляд інформаційних матеріалів кафе привабливий	4,31	4,21	-0,1	4,12
Співробітники виконують призначену послугу точно до часу	3,86	2,52	-1,34	4,88
Якщо у гостей виникають проблеми, то працівники закладу намагаються їх вирішити.	4,29	3,29	-1	4,76

Кафе має надійну репутацію.	4,48	3,52	-0,96	3,7
Співробітники надають послуги акуратно та вчасно	4,24	3,09	-1,15	4,69
Співробітники уникають помилок та неточностей у своїх операціях	4,00	3,33	-0,67	3,33
Співробітники закладу дисципліновані	4,05	3,09	-0,96	3,45
Співробітники кафе надають послуги швидко та оперативно.	4,65	3,21	-1,44	4,76
Співробітники кафе завжди допомагають гостям у вирішенні їхніх проблем	4,33	3,57	-0,76	3,32
Співробітники кафе швидко реагують на прохання клієнтів	4,14	2,9	-1,24	4,85
Між клієнтами та співробітниками кафе існує атмосфера довіри та взаєморозуміння	3,95	3,09	-0,86	3,65
У відносинах з кафе клієнти почуваються безпечно.	4,19	4,24	0,05	4,00
Співробітники кав'ярні ввічливі щодо клієнтів	4,48	3,71	-0,77	3,12
Персонал кафе виявляє індивідуальний підхід до своїх клієнтів	4,14	3,62	-0,52	3,45
Керівництво закладу надає підтримку своїм співробітникам для ефективного обслуговування клієнтів	4,31	4,25	-0,06	3,43
Співробітники закладу виявляють особисте вирішення проблем клієнтів	4,21	3,13	-1,08	4,14
Співробітники закладу знають потреби клієнтів	4,81	3,71	-1,1	4,18
Співробітники закладу орієнтуються на бажання клієнтів	3,81	2,61	-1,2	4,97

Години роботи закладу зручні для клієнтів	3,44	3,51	0,1	3,34
---	------	------	-----	------

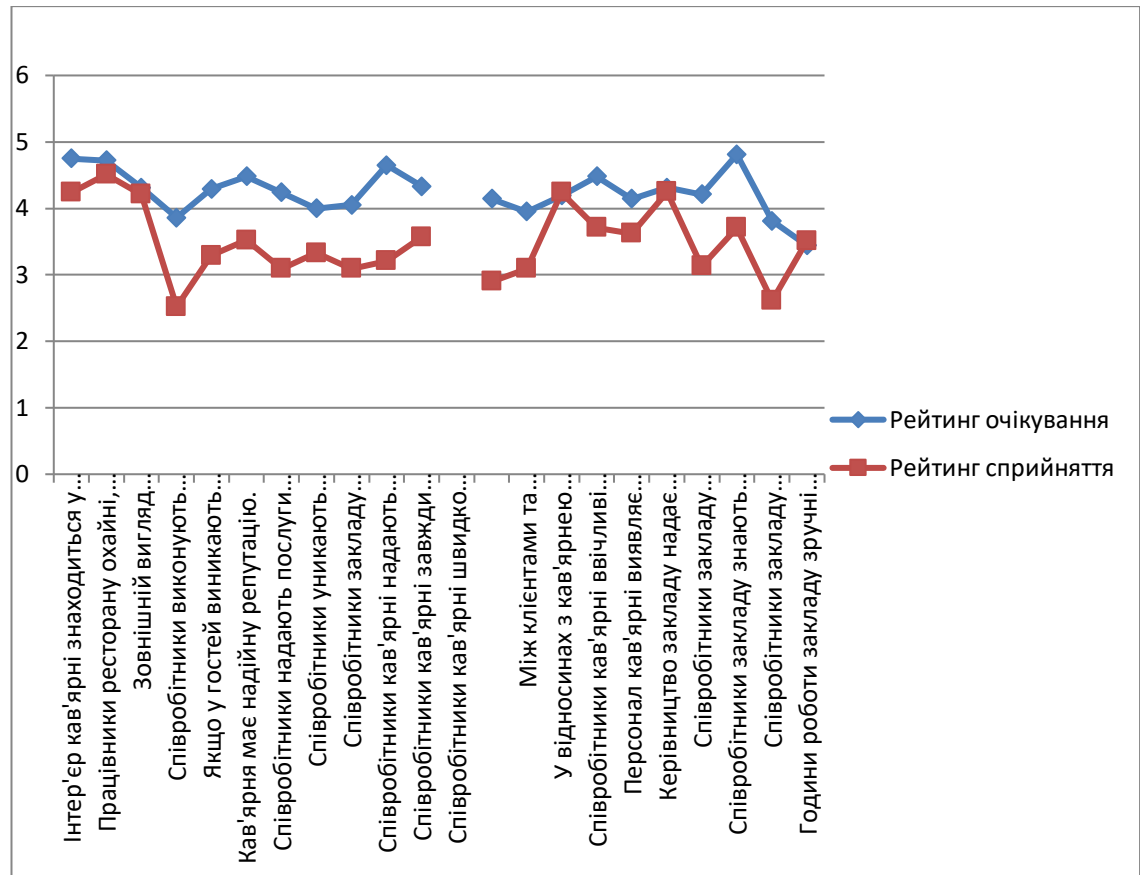


Рисунок 2.2 Розрив сприйняття та очікування споживачів щодо якості обслуговування за окремими параметрами

Таким чином, можна зробити такі висновки:

На момент проведення дослідження спостерігався задовільний (недостатньо високий) збіг рівня очікування якості та рівня сприйняття якості послуг кав'ярні за такими показниками: надання обіцяних послуг не зовсім у строк, неоперативне обслуговування офіціантів, низька зацікавленість (неправильний підхід) , співробітники кав'ярні не

орієнтуються на бажання клієнтів. Тобто всі вищезгадані проблеми ґрунтуються на людському факторі (процес роботи офіціантів).

Основні розриви між сприйняттям та очікуванням споживачів щодо якості обслуговування спостерігаються у: виконанні послуг кав'ярні точно до часу, допомоги співробітників у вирішенні проблем гостя, надання послуг офіціантом швидко та оперативно, реакції на прохання клієнтів, атмосфері довіри між співробітниками та споживачами, прояві особистої участі співробітників у вирішенні проблем, знання потреб клієнтів, орієнтації на бажання клієнтів.

Абсолютний збіг очікування та сприйняття якості з погляду споживачів спостерігається у зовнішньому вигляді інформаційних матеріалів кафе, безпеці клієнтів у відносинах з кав'ярнею, годинах роботи закладу.

Представимо підсумкові значення анкетування споживачів кафе «Милосердя» на предмет задоволеності якістю обслуговування та лояльності.

55% віддають перевагу кафе «Милосердя» іншим закладам міста, що є позитивним фактором для кафе,

20% споживачів відвідують кафе нарівні з іншими закладами, решта 25% споживачів відвідують кафе рідко, тому частину таких споживачів необхідно залучати до відвідування кав'ярні різними програмами лояльності. Відвідування кав'ярні споживачами представлене на рис. 2.3

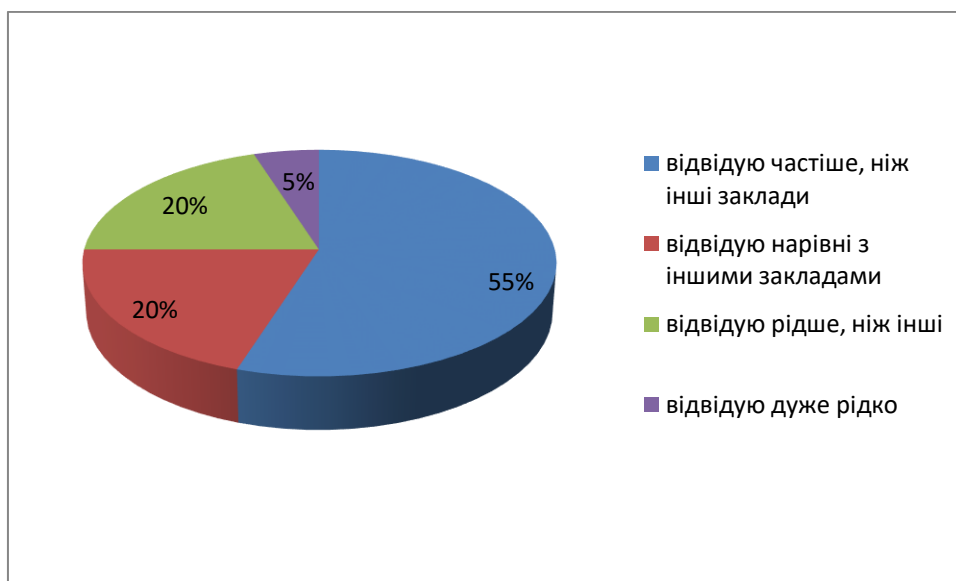


Рисунок 2.3 - Частота відвідування кафе «Милосердя»

25% споживачів обирають цей заклад через доступні ціни, 12% споживачів обирають його тому, що вважають, що в кафе висока якість їжі та напоїв і ще 12% споживачів обирають його через наявність знижок та акцій. Чинники вибору кафе «Милосердя» представлені на рис. 2.4.



Рисунок 2.4 - Фактори вибору кафе «Милосердя»

80% споживачів задоволені часом очікування офіціантів, 20% споживачів абсолютно незадоволені очікуванням, що іноді хочуть залишити заклад, це означає, що провести роботу з офіціантами абсолютно необхідно,

оскільки цей відсоток споживачів може вибрати інший заклад. Час очікування гостями офіціантів представлено на рис. 2.5



Рисунок 2.5 Час очікування гостями офіціантів кафе

45% споживачів задоволені манерою спілкування та поведінкою офіціантів, 34% споживачів вказують на той факт, що офіціант буває часом неуважний, 21% споживачів не задоволені поведінкою офіціантів. Задоволеність споживачів манерою поведінки офіціантів представлено на рис. 2.6.

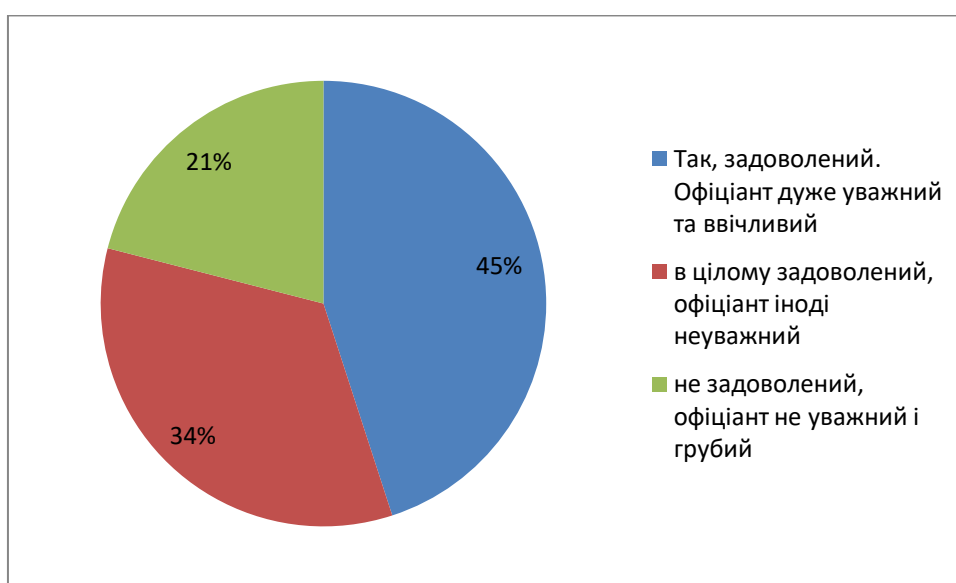


Рисунок 2.6 - Задоволеність споживачів манерою поведінки офіціантів кафе «Милосердя»

45% споживачів задоволені системою знижок та бонусів, 35% споживачів ставляться спокійно до знижок, і 20% споживачів ніколи не чули про систему знижок це означає, що офіціанти не повідомляють клієнтів про майбутні знижки. Задоволеність споживачів системою знижок та бонусів кав'ярні представлено на рис. 2.7.

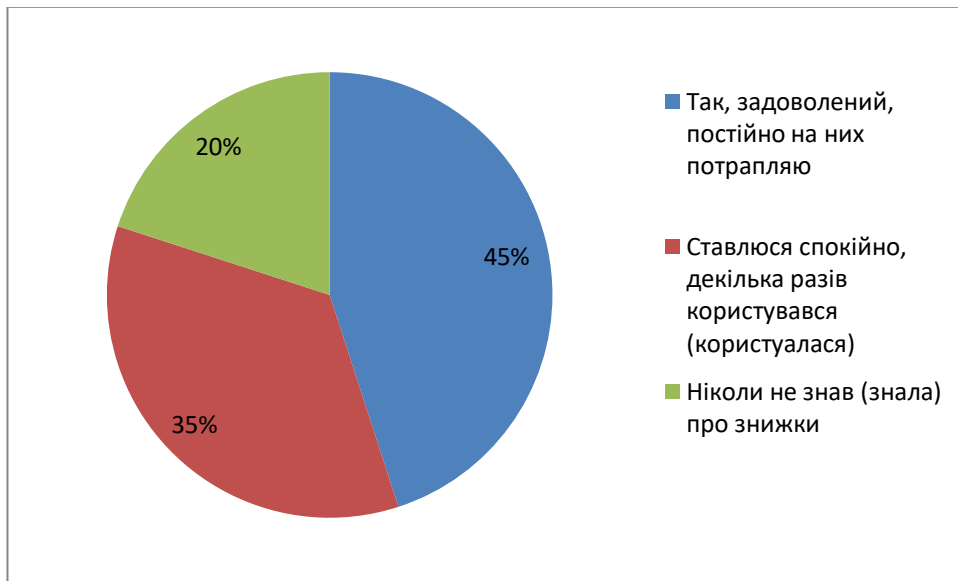


Рисунок 2.7 — Задоволеність споживачів системою знижок та бонусів кафе «Милосердя»

45% споживачів не задоволені тим, що офіціанти погано орієнтуються в меню, і не можуть допомогти у виборі страв та напоїв, що є негативним фактором у роботі закладу. Це означає, що у кав'ярні не налагоджено організацію роботи офіціантів.

35% респондентів зазначили, що офіціанти не знають лише частини позицій меню, але загалом вони задоволені роботою офіціантів. І лише 20% респондентів повністю задоволені роботою офіціанта. Задоволеність споживачів допомогою офіціантів у виборі страв та напоїв закладу представлено на рис.2.8

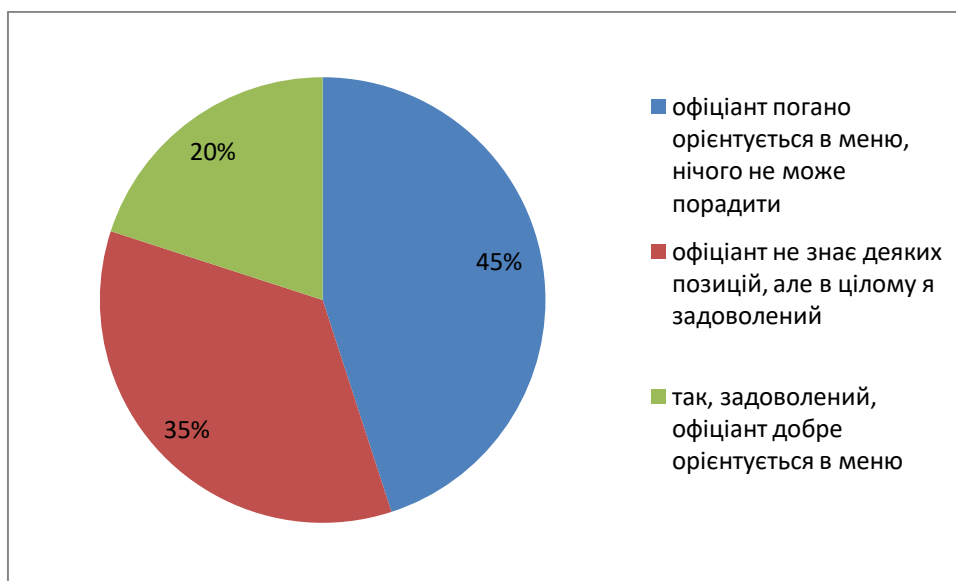


Рисунок 2.8 — Задоволеність споживачів допомогою офіціантів у виборі страв та напоїв кафе «Милосердя»

60% респондентів зазначають, що робота закладу оцінюється як позитивна, 30% частково задоволені роботою закладу, а 10% абсолютно не задоволені роботою, це означає, що кав'ярня має проаналізувати специфіку своєї роботи та з'ясувати, що саме не влаштовує споживачів та вжити заходів щодо вдосконалення своєї діяльності. Задоволеність споживачів відвідуванням кав'ярні представлено на рис. 2.9

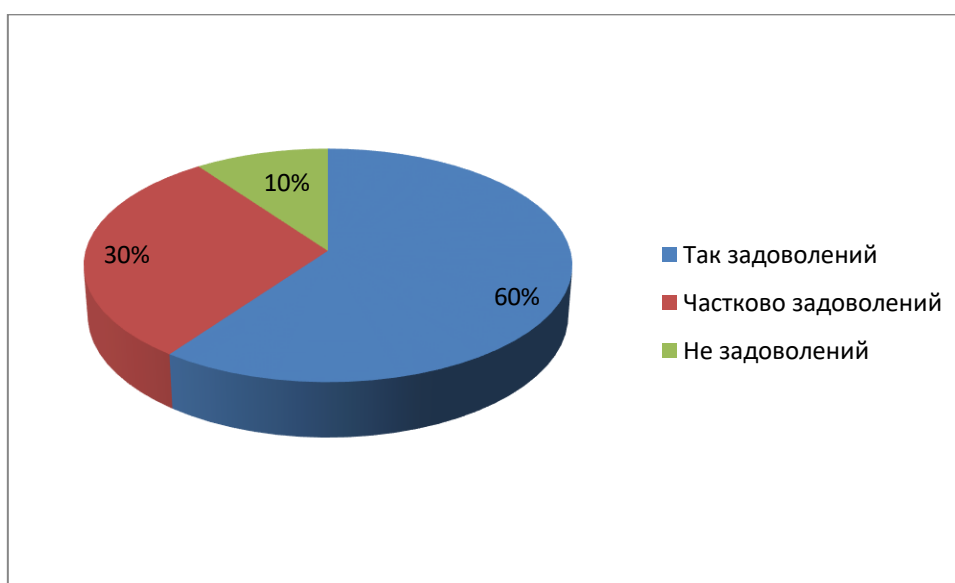


Рисунок 2.9 - Задоволеність споживачів відвідуванням кафе «Милосердя»

59% споживачів сказали, що відвідуватимуть кав'ярню надалі, 35% можливо відвідуватимуть заклад і далі, а 6% категорично відмовилися від перспективи відвідувати цей заклад, що не є позитивним фактором для кав'ярні. Можливо, кав'ярня зможе утримати 6% споживачів різними програмами лояльності.

А також 65% споживачів рекомендуватимуть кафе «Милосердя» своїм друзям та знайомим, 30% можливо будуть давати свої рекомендації, і 5% категорично відмовилися рекомендувати цей заклад своїм знайомим.

Проведення аналізу за допомогою методики «SERVQUAL» дозволило виявити прогалини в управлінні якістю обслуговування кафе «Милосердя»: безграмотне обслуговування та низька зацікавленість офіціантів у роботі внаслідок неефективної системи мотивації персоналу.

Анкетування відвідувачів кафе «Милосердя» дозволило виявити таке: кафе «Милосердя» має постійних гостей, які віддають перевагу кафе серед решти закладів міста. Відвідувачі задоволені системою знижок та бонусів, а також системою дисконтних карток. Відвідувачі загалом, задоволені роботою закладу, відвідуватимуть його надалі та рекомендуватимуть його своїм друзям та знайомим.

Споживачі не задоволені незнанням офіціантами позицій меню, швидкістю подачі страв.

Респонденти рекомендують кафе:

- попрацювати зі швидкістю обслуговування офіціантів;
- вивчити меню офіціантам для того, щоб орієнтуватися та надавати допомогу у виборі страв гостям закладу.

В результаті можна дійти висновку, що з позитивними чинниками діяльності кафе «Милосердя», було виявлено важливі недоліки підприємства, які стосуються сфери швидкості обслуговування клієнтів і компетентності

персоналу. Необхідно вжити заходів для покращення якості послуг та рівня сервісу кафе.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ В ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

3.1 Розробка шляхів підвищення якості організаційно-торгівельної діяльності кафе

Проведений аналіз задоволеності та лояльності споживачів на основі методу «SERVQUAL» дозволив виявити слабкі сторони в організації та управлінні якістю обслуговування у кафе «Милосердя».

Щоб мінімізувати ймовірність виникнення проблем з якістю обслуговування надалі, було запропоновано програму управління якістю обслуговування на підприємстві з метою підвищення ефективності управління та організації обслуговування.

Кожен елемент програми управління якістю обслуговування детально розглянуто у таблиці 3.1..

Таблиця 3.1

Характеристика бізнес-процесів системи управління якістю обслуговування

Процес	Опис процесу
БЛОК №1 Робота офіціантів	
1. Розробка стандарту обслуговування	Адміністратор спільно з директором вивчають специфіку міжнародних стандартів, 1 раз на півроку вивчають доповнення та зміни. Вносять корективи до існуючого стандарту обслуговування. Адміністратор видає для кожного офіціанта нові доповнення, пропонує вивчити та запам'ятати

2. Навчання та тренінги	Організацією тренінгів і навчання повинен займатися керівник закладу. Навчання офіціантів проводиться з періодичністю 1 раз на півроку. Передбачувані теми програм навчання та тренінгів: гостинність з гостями, елементи ненав'язливого сервісу, як працювати в складних ситуаціях і зберігати спокій
3. Перевірка знань	Перевірка знань стандартів проводитиметься 2 способами: внутрішня перевірка – іспит знань та зовнішня перевірка – перевірка таємним покупцем. Іспит на знання стандартів обслуговування проводитиме адміністратор. Іспит складатиметься з 2 частин: усної частини та письмового тесту. Перевірка таємним покупцем має проводитися 1 раз на квартал. Перевірити необхідно кожного офіціанта
4. Організація роботи працівників	Адміністратор складає план організації роботи офіціантів на квартал. Враховує час проведення тренінгів та навчання, систему розподілу зали на зони обслуговування. Необхідно ввести журнал адміністратора, куди він буде 1 раз на тиждень, відзначати мінуси, помічати позитивні моменти
5. Моніторинг відгуків	Необхідно фіксувати відгуки про обслуговування офіціантів у книзі адміністратора. Якщо гість висловив негативну або позитивну думку щодо якості обслуговування. Адміністратор фіксує всі думки щодо кожного офіціанта.
БЛОК №2 Система мотивації офіціантів	
1. Матеріальне стимулювання, у тому числі введення R-карток	За чудову роботу офіціантів необхідно передбачати матеріальне заохочення. Бонуси до заробітної плати у розмірі 1000 грн на місяць. Тоді в офіціантів з'явиться стимул до якісного обслуговування, а також можливо уникнути текучки кадрів. Необхідно введення персональних R-карток. Обов'язок офіціантів тільки на свою карту забивати наявні замовлення. Ця система мотивує офіціантів до якісного обслуговування
2. Вдосконалення роботи з офіціантами	Необхідно працювати з офіціантами як на емоційному, так і на професійному рівні. Директор кафе може проводити щоранкові збори, на яких може повідомляти про поточну роботу, майбутні завдання. Можливе застосування нематеріального стимулювання: дошка пошани, оголошення найкращого працівника місяця, подарунки та сувеніри, похвала.
3. Система преміювання	Система преміювання буде передбачатись у тому випадку, якщо офіціант успішно склав іспит на знання. За позитивний результат іспиту передбачатиметься премія у розмірі 1000 грн

4. Система депреміювання	Система депреміювання передбачається у тому випадку, якщо офіціант незадовільно склав іспит знань та перевірку таємним покупцем. Депреміювання офіціанта у розмірі 500 грн – при негативному результаті іспиту, у розмірі 1000 грн – при негативному результаті перевірки
БЛОК №3 Маркетингові програми	
1. Розробка бонусних пропозицій	Необхідно передбачити в рамках розробки бонусних програм наступні заходи: система знижок, подарунки та сувенірна продукція (з логотипом кафе), виготовлення та розповсюдження дисконтних карток (адміністратор та офіціанти доносять інформацію до гостей про те, що існує можливість отримання дисконтної картки)
2. Робота над базою постійних клієнтів	Адміністратор має поступово створювати базу постійних клієнтів. Необхідно створювати базу на основі власників дисконтних карток
3. Формування бази смс-розсилки	Необхідно формування бази смс розсилки, яка включатиме такі елементи: інформація про події, що відбуваються в кав'ярні на даний момент (знижки на страви, нове меню), запрошення на заходи (день відкритих дверей кафе, дитячий день, відкритий конкурс кухарського мистецтва, майстер-класи з кулінарії), вітання до дня народження

Відповідальним за всі заходи буде насамперед адміністратор, оскільки до його обов'язків входить робота зі співробітниками кафе. Керуючий кафе також має брати безпосередню участь у проведенні цих заходів. Він має займатися організацією тренінгів та навчання.

3.2 Вдосконалення методів управління персоналом досліджуваного закладу

Для вдосконалення системи управління персоналом в кафе «Милосердя» рекомендується активно застосовувати соціально-психологічні методи. Одним із методів цієї групи є розвиток та підвищення професійного

зростання співробітників організації. Наприклад, новоприйняті співробітники повинні відвідувати вступні лекції, тренінгові заняття. Також за ними можна закріплювати наставника, який знайомить з особливостями роботи кафе «Милосердя» та здійснює перший час допомогу у трудовій діяльності.

Рекомендації щодо застосування соціально-психологічних методів управління персоналом у діяльності управління кафе «Милосердя» подано на рис. 3.1.

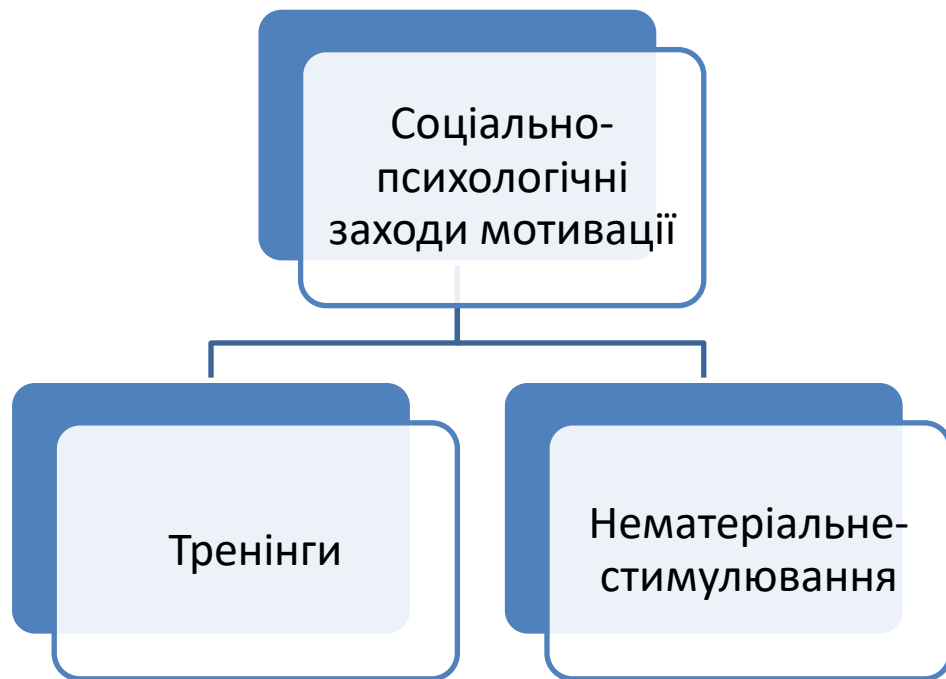


Рисунок 2.1 Рекомендації щодо застосування соціально-психологічних методів управління персоналом у діяльності кафе «Милосердя»

Перший захід щодо вдосконалення соціально-психологічних методів управління персоналом в кафе «Милосердя» проведення тренінгових занять для співробітників кафе «Милосердя».

Кожен співробітник, який працює у сфері послуг, повинен мати можливість пройти такі тренінги:

- а) стандарти професійної поведінки (мета: ознайомитися та прийняти стандарти, що підтримуються установою сервісу);
- б) стандарти обслуговування (мета: вивчити основні засади обслуговування задля забезпечення якості обслуговування);

в) вирішення конфліктних ситуацій (мета: розвиток навичок розуміння «сигналів» конфліктної поведінки на його початкових етапах, навичок уникнення конфлікту, а також ефективного його вирішення);

г) етикету (мета: формування уявлень про етикет у закладах громадського харчування).

Такі тренінги можуть бути розраховані на 10 годин - це перегляд і обговорення відеофільмів, практичні вправи, рольові ігри. Заняття будуть проводитись безпосередньо в робочий час, тривалістю не більше 40 хвилин на день.

Результативність тренінгу, ефективне виконання всіх поставлених перед ним завдань залежить від чіткого планування, грамотного вибору цілей, куди тренінг буде орієнтований, зумовлених потребами організації.

Для планування навчання необхідно врахувати усі рівні робочого колективу, які братимуть участь у тренінгу, заздалегідь узгодити час навчання, форму та тематику з членами тренінгу та їх безпосередніми керівниками. Важливим є і правильний вибір самого тренера.

Дослідження показують, що велика частка успіху навчання залежить від підготовки грамотного плану: 80% відмінних результатів відповідають за правильний вибір форми навчання, особистість тренера, який допоможе створити необхідну мотивацію успіху. Момент створення мотивації, націленості на результати тренування дуже важливий. Адже якщо співробітники ставляться до навчання як до покарання чи позапланової відпустки, то виконана робота не принесе необхідного ефекту і дозволить досягти поставленої мети.

Вибираючи тренера, важливо звернути увагу на такі фактори:

- для тренера необхідні навички самопрезентації та «мови тіла»;
- важливо легко та вправно керувати процесом навчання (високий рівень умінь обговорювати, відстежувати динаміку колективних розумових процесів, швидко реагувати на будь-які зміни у груповій діяльності);

- вміти використовувати та комбінувати форми навчання, комбінуючи їх таким чином, щоб досягти найбільшої ефективності навчання;
- тренер повинен заохочувати ентузіазм учасників, викликати в них бажання активно застосовувати свої знання.

Під час тренінгу для персоналу використовуються різні методики:

Ділова гра-тренер моделює можливі ситуації, котрим потрібно знайти кілька відповідних варіантів можливого розвитку подій.

Рольові ігри-учасники беруть він різні ролі і програють певні ситуації, які можуть виникнути у процесі праці.

Групове обговорення, консиліум, групове обговорення проблем, завдань, питань для спільного пошуку правильного рішення.

Мозковий штурм-стимулювання розвитку креативності та творчого початку серед членів групи.

Метод кейсу-виділення конкретної проблемної ситуації, з подальшим пошуком оптимальних шляхів її вирішення.

Для проведення тренінгу заплановано запросити психолога, даної посади немає у штаті організації, тож це буде сторонній фахівець. Джерела пошуку співробітника на посаду психолога оголошення в ЗМІ, рекомендації співробітників, що працюють в організації.

Другим заходом, спрямованим застосування соціально-психологічних методів управління персоналом в кафе «Милосердя», є мотивація співробітників.

Стимули мотивації слід розглядати із двох сторін:

По-перше, мотивація за допомогою матеріальних стимулів. До матеріальних стимулів можна віднести організацію харчування співробітників за рахунок установи, проведення культурних заходів у день народження компанії, організація корпоративних зустрічей Нового року та інших традиційних свят. На організацію корпоративного дозвілля установи виділятимуться фінансові ресурси.

По-друге, нематеріальна мотивація. До групи нематеріальних стимулів, які не вимагають інвестицій кафе «Милосердя», але дуже впливають на рівень задоволеності працівників, входять: визнання заслуг працівника у вигляді похвали, подяки; присвоєння звання «Найкращий працівник» за підсумками минулого року.

Мотивація, як наслідок на систему управління персоналом, характеризується прагненням співробітників відповідати думці оточуючих, заслужити повагу керівництва та колег, відчувати свою значущість за допомогою приналежності до соціально-значущої організації. Важливо відмітити необхідність постійного впливу та вдосконалення нематеріальних методів мотивації.

Також необхідно вистояти конструктивні відносини співробітників із керівництвом управління кафе «Милосердя», що реалізується через проведення нарад, щоденних «п'ятихвилин». Керівник повинен хвалити співробітників за виконану роботу: кілька приємних слів зможуть підняти людині настрій, а також послужити мотивацією до подальшого якісного зростання.

Керівник кафе «Милосердя» має знаходити у своєму графіку час для постійних неформальних бесід із колективом, звертати на нього увагу.

Для того щоб процвітати у сфері громадського харчування, успішно конкурувати з іншими закладами, відповідати очікуванням споживачів, необхідна розробка нових заходів та розваг для організації дозвілля населення, які мають бути логічними наслідками цілей та девізу. Дуже результативний засіб формування, поширення та закріплення системи управління персоналом – різного роду ритуали, церемонії, традиції за участю працівників ресторану. Вони покликані сприяти передачі позитивного професійного досвіду, поширенню інформації, культури взаємовідносин, стандартів поведінки та інших елементів цінностей орієнтації на користь об'єднання співробітників та розвитку почуття приналежності до команди.

Дотримання традицій сприяє самовизначенню співробітників, наприклад, зниження посади демонструє необхідність дотримання необхідної поведінки; виявлення кращої поведінки (конкурси, змагання) свідчить про цінність правильної поведінки.

Необхідна особиста зацікавленість кожного працівника у підтримці високого рівня згуртованості колективу, що можливе за рахунок участі співробітників в обговоренні принципів та цінностей кафе «Милосердя», проведення конкурсу серед працівників із трактування значення символіки установи (емблеми, фірмового кольору). Але для появи в кафе «Милосердя» цих традицій звичайно потрібно багато часу і дуже низька плинність кадрів.

У результаті, високий рівень згуртованості колективу дозволяє співробітнику почуватися присвяченим управлінню кафе «Милосердя», ототожнювати себе з останньою і відчувати певний емоційний зв'язок із закладом культури.

Наступний напрямок підвищення мотивації — удосконалення організації праці — це постановка цілей, розширення трудових функцій, збагачення робочої сили, ротація виробництва, використання гнучкого графіка, поліпшення умов праці.

Основні заходи програми підвищення кваліфікації представлено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

Основні заходи програми підвищення кваліфікації

Заходи	Термін виконання	Витрати, грн
Курси для підвищення кваліфікації виробничого персоналу	17.07.2023-26.09-2023	5000
Тренінг «Управління ресторанним бізнесом»	1.10.2023-12.11.2023	7500

Далі, у таблиці 3.3., представлено основні заходи програми оновлення матеріально-технічної бази.

Таблиця 3.3.

Програма оновлення матеріально-технічної бази кафе «Милосердя»

Заходи	Термін виконання	Контроль за виконанням	Витрати
Заміна ноутбуків	01.05.2023-01.06.2023	Заступник директора	140000
Придбання нових крісел	02.06.2023-15.07.2023	Заступник директора	40000

Далі визначимо загальну суму витрат на мотивацію працівників кафе «Милосердя».

Таблиця 3.4.

Загальна сума витрат на мотивацію персоналу

Показник	Вартість, грн.
Підвищення заробітної плати	300
Підвищення кваліфікації персоналу	12500
Оновлення матеріально-технічної бази	180000
Всього	192800

Отже, для вдосконалення соціально-психологічного підходу до управління необхідно зробити найкращий підбір команд, що значною мірою входить у можливості кадрових служб. Важливою етично-психологічною складовою є формування невидимої системи стимулювання, яка може бути реалізована у вигляді інформації всередині компанії про особисті досягнення співробітника.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

З проведеного дослідження можна сказати, що забезпечення підвищення рівня сервісу та якості обслуговування об'єктивно є основним стратегічним завданням будь-якого підприємства харчування.

В результаті проведеного дослідження основну мету роботи – дати оцінку якості послуг, що надаються в кафе «Милосердя» та розробити ефективну систему управління якістю послуг – було досягнуто. Усі поставлені у вступі завдання також було вирішено.

У ході виконаної роботи було представлено найбільш ефективну систему управління якістю послуг, яка допоможе керівництву закладу найбільш професійно керувати персоналом та обслуговуванням у кафе «Милосердя».

Ця система враховує поетапні кроки дій у разі виникнення ускладнених ситуацій у роботі обслуговуючого персоналу, у системі мотивації персоналу та організації маркетингових програм.

Рівень сервісу та якість обслуговування є складними, багатограними економічними поняттями, без вивчення яких неможливе існування успішного підприємства. Виникає ціла низка специфіки їх виробництва та управління.

Якість послуги - це поняття сукупності характеристик послуги, яка може визначити її здатність задовольняти різні потреби споживача. Якість послуги залежить від якості обслуговування споживача. Постійне підвищення якості — це не витрата, а довгостроковий внесок, що ґрунтується на забезпеченні вірності клієнтури шляхом задоволення її потреб. Ключовим моментом визначення якості послуг є думка споживача, його задоволення та сприйняття отриманої послуги. Якість обслуговування включає такі показники, як висока культура обслуговування, професіоналізм і кваліфікація співробітників підприємств громадського харчування.

Обслуговування в громадському харчуванні включає такі поняття, як «якість обслуговування», «культура обслуговування», «рівень обслуговування», в основі яких лежить турбота про споживачів.

Кафе «Милосердя» призначено для організації дозвілля населення, що спеціалізується на виробництві та реалізації кулінарних виробів, приготуванні кави і належить до підприємств громадського харчування.

У цій роботі було розглянуто шляхи поліпшення процесу обслуговування споживачів. В результаті якого передбачалося, що економічний ефект підвищиться за рахунок зниження часу очікування, зниження витрат на процес і відповідно збільшиться кількість споживачів.

Конкретні розрахунки ефективності були представлені у практичній частині. Вони показали, що витрати на процес обслуговування споживачів справді знизяться за рахунок впровадження покращення у процес обслуговування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агафонова Л. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання: Навч. посібник для студ. вищ. навч. закладів/ Л. Агафонова, О. Агафонова; Київський ун-т туризму, економіки і права. Київ: Знання України, 2018. 351 с.
2. Антошкова Н.А. Аналіз сучасного ринку ресторанних послуг в Україні : Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення». Львів : Видавництво ЛТЕУ, 2020. С. 203–205.
3. Архіпов В. В. Організація ресторанного господарства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 280 с.
4. Бовш Л. Геокарта клієнтського середовища ресторану: наукове обґрунтування. *Товари і ринки*. 2021. № 1. С. 76-85
5. Босовська, М. Ресторанні тактики: антипандемічний кейс. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Сер. Економічні науки*. 2021. № 2. С. 113-132
6. Бортник Л.В. Комплексна оцінка конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу. *Економічний аналіз*. 2019. Т. 14, № 2. С. 100-110
7. Борщевський П., Сичевський М. Харчова промисловість України: сучасні тенденції та перспективи розвитку. *Економіка України*. 2019. № 8. С.45- 49.
8. Воронюк Т.А. Загальні тенденції розвитку ресторанного господарства в Україні в умовах сьогодення. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2019. № 2. С. 112–115.

9. Воронюк Т.А. Місце і роль кав'ярень у структурі ресторанного господарства. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4. № 1. С. 145–148
10. Воронюк Т.А. Загальні тенденції розвитку ресторанного господарства в Україні в умовах сьогодення. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2019. № 2. С. 112–115.
11. Гірняк Л.І., Глагола В.А. Сучасний стан, перспективи та тенденції розвитку ресторанного господарства в Україні. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 16. С. 71-76
12. Горпинченко А. П. Особливості діяльності підприємств ресторанного господарства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2021. № 1. С. 395–402.
13. Державний інфо-сервіс Start Business Challenge. URL: <https://sbc.regulation.gov.ua/> (дата звернення: 06.03.2023)
14. Дружиніна В. В. Використання експертного методу для оцінки конкурентоспроможності ресторанних закладів у туристичній сфері. *Економіка і суспільство*. 2019. Випуск № 20. С. 221–228.
15. Домінська О.Я., Батьковець Н.О. Сучасний стан та інноваційні процеси розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. URL: 94 file:///C:/Users/%D0%BE%D0%BA%D1%81%D0%B0%D0%BD%D0%B0/Downloads/Vlca_ekon_2017_52_8%20(1).pdf (дата звернення 25.02.2023)
16. Загородній А. Г. Оцінювання конкурентоспроможності інноваційної продукції у процесі вибору інноваційної стратегії підприємства *Фінанси України*. 2019. №1. С.99–110.
17. Індустрія гостинності в Україні: стан і тенденції розвитку / за заг. ред. В. М. Зайцевої. Запоріжжя: Просвіта, 2020. 240 с.
18. Євтушенко Н. О., Дрокіна Н. І., Савенко Н. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економічний простір*. 2020. №. 156. С. 129-135.

19. Костишина Т., Кирніс Н. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering). Актуальні проблеми розвитку готельно-ресторанного бізнесу. Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації №1. 2018.
20. Краузе О., Піняк І., Шпилик С. В. CRM як джерело інформації для розробки маркетингових проєктів та стратегічного управління конкурентоспроможністю. *Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету*. 2022. Т. 77. №. 4. С. 94-102.
21. Кондратська Л.П. Методологія побудови системи управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку робочої сили. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. №12. С. 169–180.
22. Лагодієнко В.В., Голодонюк О.М., Мільчева В.В. Маркетингова стратегія виведення на ринок інноваційного продукту. *Економіка харчової промисловості*. 2018. Т. 10. Вип. 2. 2018. С. 40-50.
23. Лисенко А.Ю., Голікова Т.П. Застосування сучасних інформаційних технологій – майбутнє ресторанного бізнесу. Національний університет харчових технологій. «Молодий вчений» № 1 (53), 2018 р.
24. Литвиненко Я. В., Литвиненко Т. Є. Напрямки підвищення конкурентоспроможності закладів готельно-ресторанного господарства в Україні. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/bitstream/123456789/12857/1/hotel%20establishments.pdf> (дата звернення 25.02.2023)
25. Нагорняк Г., Малюта Л., Мельник Л. Визначення найважливіших закономірностей стабільного розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства. *Галицький економічний вісник*. 2020. Том 64. № 3. С. 174-184.
26. Обозна А. О., Шабельник Н. М., Федотов І. А. Аналіз сучасного ринку ресторанних послуг та ефективність їх застосування на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 13. С. 17–23.

27. Островська Г. Й. Особливості розвитку готельно-ресторанної справи: кухні народів світу. Навчальний посібник. Тернопіль : Підручники і посібники, 2018. 268 с.
28. Повна С. В. Світовий досвід запровадження гнучких методологій управління конкурентоспроможністю підприємств та організацій. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2020. №1. С. 63-71.
29. Попович Д.В., Тарнавська О.Д. Бенчмаркінг як дієвий інструмент управління ефективністю підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. №4. С. 544–548.
30. П'ятницька Г. Т. Сучасні тренди розвитку ресторанного господарства в Україні. *Економіка та держава*. 2020. № 9. С. 66–73.
31. Роман Т.О., Дейниченко Л.Г. Необхідність контролю якості блендів зернової кави // *Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції «Якість та безпека харчових продуктів»*. Київ, 2019. С. 95 – 96.
32. Рябенька М.О. Оцінка якості послуг у готелях і ресторанах Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 52. Ч.2. С.46-51.
33. Сахно А.А., Салькова І.Ю., Коваль О.І. Значення конкурентоспроможності як об'єкту управління. *Регіональна бізнес-економіка та управління*. 2019. №2. С. 77-87
34. Сахно А.А., Салькова І.Ю., Слободянюк А.О. Особливості оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. *Регіональна бізнесекономіка та управління*. 2018. №1. С. 77-87
35. 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. – 202
36. Управління якістю обслуговування в мережах NGN. *Телекомунікаційні та інформаційні технології*. 2020. № 2. С. 4–12 Мостова, Л. М.

37. Чоні І. В. Технологія напоїв: робочий зошит для проведення лабораторних занять та самостійної роботи здобувачів вищої освіти спеціальності 181 «Харчові технології» освітня програма «Технології в ресторанному господарстві» ступеня магістра / І. В. Чоні, В. М. Шелудько. Полтава : ПУЕТ, 2020.

38. Чикуркова А. Д., Фень К. С. Формування позитивного іміджу в системі управління конкурентоспроможністю підприємств *Інноваційна економіка*. 2019. №. 1-2. С. 107-113

39. Шульц Г. Історія Starbucks. Усе почалося з чашки кави / пер. з англ. О.Кацанівської та О.Асташової. К.: Наш формат, 2020. 408 с.

40. Яворська О. Г. Специфіка функціонування інноваційної туристичної індустрії на регіональному рівні. Регіональна політика: історія, політико-правові засади, архітектура, урбаністика: Мат. міжнар. наук.-практ. конф. Київ, 2019. Ч. II. С. 291-296.