

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет міжнародного туризму та економіки

Кафедра туристичного, готельного та ресторанного бізнесу

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної дипломної роботи

другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ
ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ ЗА РАХУНОК УДОСКОНАЛЕННЯ
ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ

(назва теми)

Виконав: студент VI курсу, групи МТЕ-422м
Спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа

(код та назва)

Освітня програма (спеціалізація) Готельно-
ресторанна справа

АРСЕНЬЄВ С.В.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник ЖУРАВЛЬОВА С.М.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент ЗАХАРОВА С.Г.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет Міжнародного туризму та економіки

Кафедра Туристичного, готельного та ресторанного бізнесу

Ступінь вищої освіти Другий (магістерський) рівень

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа
(шифр і назва)

Освітня програма (спеціалізація) Готельно-ресторанна справа
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ТГРБ

В.М. Зайцева

«01» вересня 2023 року

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТА

АРСЕНЬЄВА Сергія В'ячеславовича

(прізвище, ім'я по батькові)

1. Тема роботи Організація праці персоналу та підвищення якості обслуговування споживачів за рахунок удосконалення організації праці

керівник роботи (проекту) ЖУРАВЛЬОВА С.М., к.е.н., доц.,
затвердженні наказом вищого навчального закладу від «18» жовтня 2023 року № 397

2. Строк подання студентом роботи (проекту) 15.12.2023 р.

3. Вихідні дані до роботи (проекту) в роботі використанні результати наукових праць вітчизняних та зарубіжних дослідників, вітчизняні нормативно-правові та нормативні документи, статистичні дані, матеріали неурядових вітчизняних та зарубіжних організацій, дані спеціалізованих періодичних видань з питань організації праці персоналу та підвищення якості обслуговування споживачів за рахунок удосконалення організації праці, результати проведеного автором дослідження.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) _____

Розділ 1. Теоретичні основи організації праці персоналу у закладах ресторанного господарства.

Розділ 2. Сегментація ринку ресторанних послуг України.

Розділ 3. Напрями підвищення якості обслуговування споживачів за рахунок удосконалення організації праці.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

4 таблиці, 4 рисунка

6. Консультанти розділів дипломної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	ЖУРАВЛЬОВА С.М., к.е.н., доц	1.09.2023	02.09.2023
2	ЖУРАВЛЬОВА С.М., к.е.н., доц	23.09.2023	25.09.2023
3	ЖУРАВЛЬОВА С.М., к.е.н., доц	16.10.2023	18.10.2023
Нормо-контроль	КУКЛІНА Т.С., к.е.н., доц.	28.11-10.12.2023	

7. Дата видачі завдання 01.09.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	20.08-01.09.2023	виконано
2	Вивчення літературних джерел	01.09-10.09.2023	виконано
3	Збір матеріалу на кваліфікаційну дипломну роботу	11.09-30.09.2023	виконано
4	Групування та аналіз зібраного матеріалу	01.10-20.10.2023	виконано
5	Виконання першого розділу	11.10. -09.11.2023	виконано
6	Виконання другого розділу	10.11-15.11.2023	виконано
7	Виконання третього розділу	16.11-30.11.2023	виконано
8	Формування висновків та рекомендацій	01-05.12.2023	виконано
9	Оформлення кваліфікаційної дипломної роботи	06-11.12.2023	виконано
10	Перевірка роботи керівником	08-13.12.2023	виконано
11	Одержання відгуку та рецензії	01-20.12.2023	виконано
12	Попередній захист кваліфікаційної дипломної роботи	16-30.11.2023	виконано
13	Подання роботи на кафедру	15.12.2023	виконано
14	Захист кваліфікаційної дипломної роботи		виконано

Студент

(підпис)

АРСЕНЬСВ С.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

ЖУРАВЛЬОВА С.М.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Актуальність теми. Персонал будь якого підприємства є важливою складовою кінцевого продукту і, отже, якість обслуговування в організаціях готельно-ресторанного комплексу залежить від майстерності та свідомості працівників. Таким чином, ефективне управління людьми перетворюється на одну з найважливіших функцій – функцію управління персоналом.

Сутність організації праці готельно-ресторанного господарства полягає у створенні оптимальної взаємодії працюючих людей, знарядь і предметів праці на основі доцільної організації робочих систем (робочих місць) з урахуванням продуктивності і потреб людини.

Фахівці, які працюють в сучасних готелях і ресторанах, повинні створювати і впроваджувати новітні прийоми в роботі, які забезпечуються колективними зусиллями працівників усіх служб, постійним і ефективним контролем, удосконаленням форм і методів обслуговування, вивченням і впровадженням передового досвіду, нової техніки і технології.

Таким чином, можна визначити, що одним із головних напрямів організації роботи є розроблення раціональних форм та систем розподілу і кооперації, які б якнайкраще відповідали сучасній техніці, культурному і технічному рівню працівників для постійного підвищення якості обслуговування, щоб бути лідером та отримати конкурентні переваги на ринку готельно-ресторанних послуг.

Тому процес управління якістю послуг необхідно вдосконалювати на постійній основі усіма співробітниками підприємства, але відповідальність за загальне управління якістю несе вище керівництво.

Метою кваліфікаційної дипломної роботи є дослідження організації праці персоналу та підвищення якості обслуговування споживачів за рахунок удосконалення організації праці. Виходячи з мети в роботі вирішено наступні задачі: розглянуто теоретичні основи організації праці персоналу у закладах ресторанного господарства; проаналізовано ринок ресторанних послуг

України та вимоги до персоналу у ресторанному господарстві; розроблено напрями підвищення якості обслуговування споживачів за рахунок удосконалення організації праці у кафе «Проспект» м. Запоріжжя..

Об'єктом дослідження є персонал та якість обслуговування.

Предмет дослідження – процеси з організації праці персоналу за рахунок удосконалення обслуговування споживачів у кафе «Проспект» м. Запоріжжя.

Методи дослідження. Для змістовного розкриття та засвоєння теоретичної частини – аналізування, порівняння, систематизація, а також узагальнення. Для вирішення поставлених завдань у роботі використано такі загальнонаукові методи: метод аналізу і синтезу літератури, представленої в списку літератури цієї роботи, нормативно-правової документації, метод аналізу документів і архівів. Матеріал оброблявся статистичним методом, також застосовувалися методи збору емпіричних даних: спостереження для вивчення та аналізу організації праці у ресторанному господарстві.

Інформаційну базу дослідження становлять монографічні дослідження і наукові праці вітчизняних та іноземних дослідників вчених, статистичні дані, нормативно-правові акти, інтернет-ресурси з матеріалами про організацію праці персоналу та підвищення якості обслуговування у ресторанному господарстві.

Наукова новизна полягає в теоретичному обґрунтуванні нових підходів щодо організації праці працівників ресторанних підприємств для підвищення якості обслуговування споживачів.

Практичне значення роботи полягає в пропонуванні конкретних прикладів удосконалення обслуговування споживачів за рахунок удосконалення організації праці персоналу у ресторанному господарстві.

Апробація результатів кваліфікаційної дипломної роботи. Головні положення та результати кваліфікаційної роботи представлені у виступах на II Міжнародній науково-практичній конференції «Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства»,

2023 в Національному університеті «Запорізька політехніка» на тему «Організація праці персоналу та підвищення якості обслуговування споживачів за рахунок удосконалення організації праці».

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку посилань (51 найменування) та додатків. Загальний обсяг роботи становить 90 сторінок, основний зміст роботи викладено на 79 сторінках. Робота містить 4 таблиці та 3 рисунка.

АНОТАЦІЯ

Арсеньєв С.В. Організація праці персоналу та підвищення якості обслуговування споживачів за рахунок удосконалення організації праці.

Робота присвячена дослідженню організації праці персоналу та підвищення якості обслуговування споживачів за рахунок удосконалення організації праці. У роботі було розглянуто теоретичні основи організації праці персоналу у закладах ресторанного господарства. Проаналізовано ринок ресторанних послуг України та вимоги до персоналу у ресторанному господарстві. Розроблено напрями підвищення якості обслуговування споживачів за рахунок удосконалення організації праці у кафе «Проспект» м. Запоріжжя. Отримані в процесі дослідження результати можуть бути використані для удосконалення обслуговування споживачів за рахунок удосконалення організації праці персоналу у ресторанному господарстві.

Ключові слова: персонал, ресторанне господарство, обслуговування, організація праці, ринок споживачів, підбір персоналу, технологічні процеси, управління кадрами.

ANNOTATION

Arsenyev S.V. Organizing staff work and increasing the quality of customer service by improving organization of work.

The work is devoted to the study of the organization of work of the staff and

the improvement of the quality of customer service due to the improvement of the organization of work. The paper considered the theoretical foundations of the organization of staff work in restaurant establishments. The market of restaurant services in Ukraine and the requirements for personnel in the restaurant industry have been analyzed.

Directions for improving the quality of customer service have been developed due to the improvement of work organization in the «Prospekt» cafe in Zaporizhzhia. The results obtained in the research process can be used to improve customer service by improving the organization of staff work in the restaurant industry.

Keywords: personnel, restaurant business, service, labor organization, consumer market, personnel selection, technological processes, personnel management.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ВВП – внутрішній валовий продукт

грн. – гривня

див. – дивись

дол. – долар

ДСТУ – Державний стандарт України

ін. – інше

м. – місто

млн. – мільйон

млрд. – мільярд

табл. – таблиця

тис. – тисяча

т.д. – так далі

т.ч. – тому числі

од. – одиниця

р., рр. – рік, роки

рис. – рисунок

США – Сполучені Штати Америки

% – відсоток

ЗМІСТ

ВСТУП	10
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	13
1.1. Раціональна організація праці персоналу у закладах ресторанного господарства	13
1.2. Організація обслуговування споживачів в ресторанному господарстві	25
РОЗДІЛ 2. СЕГМЕНТАЦІЯ РИНКУ РЕСТОРАННИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ	34
2.1. Аналіз ринку ресторанного господарства України	34
2.2. Аналіз сучасних умов ведення бізнесу в закладі ресторанного господарства та вимоги до персоналу	45
2.3. Аналіз організації праці в кафе «Проспект» м. Запоріжжя	57
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЦІВ ЗА РАХУНОК УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ	65
ВИСНОВКИ	78
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	80
ДОДАТКИ	87
Додаток А	88
Додаток Б	89
Додаток В	90

ВСТУП

Готельно-ресторанна індустрія є галуззю з високим рівнем конкуренції, що має на меті максимально задовольнити потреби споживачів, забезпечити високий рівень комфорту, найрізноманітніші побутові, господарські та культурні запити гостей. Чим вище культура і якість обслуговування відвідувачів, тим вище імідж готелю і ресторану, тим привабливіше вони для клієнтів та гостей.

Персонал будь якого підприємства є важливою складовою кінцевого продукту і, отже, якість обслуговування в організаціях готельно-ресторанного комплексу залежить від майстерності та свідомості працівників. Таким чином, ефективне управління людьми перетворюється на одну з найважливіших функцій – функцію управління персоналом.

Сутність організації праці готельно-ресторанного господарства полягає у створенні оптимальної взаємодії працюючих людей, знарядь і предметів праці на основі доцільної організації робочих систем (робочих місць) з урахуванням продуктивності і потреб людини.

Фахівці, які працюють в сучасних готелях і ресторанах, повинні створювати і впроваджувати новітні прийоми в роботі, які забезпечуються колективними зусиллями працівників усіх служб, постійним і ефективним контролем, удосконаленням форм і методів обслуговування, вивченням і впровадженням передового досвіду, нової техніки і технології.

Напрями організації праці мають сприяти вдосконаленню всіх процесів праці, виробничих структур для досягнення найвищої ефективності суспільного виробництва.

Таким чином, можна визначити, що одним із головних напрямів організації роботи є розроблення раціональних форм та систем розподілу і кооперації, які б якнайкраще відповідали сучасній техніці, культурному і технічному рівню працівників для постійного підвищення якості обслуговування, щоб бути лідером та отримати конкурентні переваги на

ринку готельно-ресторанних послуг. Тому процес управління якістю послуг необхідно вдосконалювати на постійній основі усіма співробітниками підприємства, але відповідальність за загальне управління якістю несе вище керівництво.

Проблему впливу людського фактору на систему управління підприємствами ресторанного господарства досліджують багато як зарубіжних, так і українських учених, серед них: А. Амоша, С. Бандур, В. Данюк, Кр. Егертон-Томас, Ф. Котлер, Дж. Уокер, А. Мазаракі, Г. П'ятницька, Л. Яцун та ін. Вплив лідерства на процес управління персоналом вивчають такі дослідники: У. Байхем, М. Беляцький, П. Друкер, Дж. Максвел та ін.

Метою роботи є дослідження організації праці персоналу та підвищення якості обслуговування споживачів за рахунок удосконалення організації праці. Для досягнення мети в роботі були поставлені наступні завдання:

- розглянути теоретичні основи організації праці персоналу у закладах ресторанного господарства;
- проаналізувати ринок ресторанних послуг України та вимоги до персоналу у ресторанному господарстві;
- розробити напрями підвищення якості обслуговування споживачів за рахунок удосконалення організації праці у кафе «Проспект» м. Запоріжжя.

Об'єктом дослідження є персонал та якість обслуговування.

Предметом дослідження є процеси з організації праці персоналу за рахунок удосконалення обслуговування споживачів у кафе «Проспект» м. Запоріжжя.

Методи дослідження обрані, виходячи з поставлених у роботі мети і завдань. Метод аналізу і синтезу літератури, представленої в списку літератури цієї роботи, нормативно-правової документації, метод аналізу документів і архівів. Матеріал оброблявся статистичним методом, також застосовувалися методи збору емпіричних даних: спостереження для

вивчення та аналізу організації праці у ресторанному господарстві.

Наукова новизна дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні нових підходів щодо організації праці працівників ресторанних підприємств для підвищення якості обслуговування споживачів.

Практична цінність дослідження полягає в тому, що в роботі пропонуються конкретні приклади удосконалення обслуговування споживачів за рахунок удосконалення організації праці персоналу у ресторанному господарстві.

Головні положення та результати кваліфікаційної роботи представлені у виступі на II Міжнародній науково-практичній конференції «Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства», 2023 в Національному університеті «Запорізька політехніка» на тему «Організація праці персоналу та підвищення якості обслуговування споживачів за рахунок удосконалення організації праці».

Структура роботи. Кваліфікаційна дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку посилань, додатків. Робота містить 3 рисунка та 4 таблиці. Загальний обсяг роботи – 90 сторінок друкованого тексту. Перелік посилань містить 51 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ У ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Раціональна організація праці персоналу у закладах ресторанного господарства

Ресторанна сфера як одна з високорентабельних галузей світової економіки стає провідним напрямом економічного і соціального розвитку країни. Ресторанне господарство займає важливе місце у реалізації соціально-економічних завдань. Його основним призначенням є забезпечення населення наданням послуг та організація високого рівня обслуговування відповідно до його потреб. Ефективне функціонування ресторанного господарства залежить від багатьох факторів, що мають широкий вплив на зовнішню та внутрішню діяльність підприємства. Сфера ресторанного господарства розвивається нерівномірно і має чітко виражений регіональний характер.

Для регіонального ринку характерним є розвиток матеріально-технічної бази, якість та обсяг товарів і послуг, що пропонує ресторанне господарство. Сутність організації праці полягає у створенні оптимальної взаємодії працюючих людей, знарядь і предметів праці на основі доцільної організації робочих систем (робочих місць) з урахуванням продуктивності і потреб людини [13].

Організація праці спрямована на створення найсприятливіших умов праці, збереження та підтримку на високому рівні працездатності працівників, підвищення ступеня привабливості їхньої праці та досягнення повного використання засобів виробництва.

Організація праці ресторанного господарства – це спосіб поєднання безпосередніх виробників із засобами виробництва з метою створення сприятливих умов для одержання високих кінцевих соціально-економічних результатів.

Організація праці ресторанного господарства є об'єктивною необхідністю і невід'ємним складником трудової діяльності людини. Вона має сприяти вдосконаленню всіх процесів праці, виробничих структур для досягнення найвищої ефективності суспільного виробництва.

Мета організації праці ресторанного господарства складається з двох взаємопов'язаних частин:

- підвищити дохідність підприємства або коефіцієнт корисної дії робочої системи, тобто виробляти більшу кількість продукції належної якості за низьких витрат;
- гуманізувати працю шляхом зниження високого навантаження на працівників та підвищення безпеки праці [15].

Раціональна організація праці вважається таким способом роботи, який забезпечує мінімальні затрати часу (див. рис. 1.1).

Також, раціональною вважається така організація праці, яка, ґрунтуючись на досягненнях науки і техніки, дає змогу поєднати техніку і людей у єдиному виробничому процесі і за найменших витрат матеріальних і трудових ресурсів одержати найкращі результати, домагаючись при цьому підвищення продуктивності праці.

Як і в інших галузях економіки, раціональна організація праці в ресторанному господарстві повинна вирішити два основних завдання: економічне і соціальне, а також психофізіологічне.

Ці завдання пов'язані між собою і повинні вирішуватися в комплексі. Економічні завдання передбачають досягнення максимальної економії живої та уречевленої праці, підвищення продуктивності, зниження витрат у процесі виробництва продукції і надання послуг належної якості.

Соціальні завдання передбачають створення таких умов праці, які б забезпечували високий рівень працездатності зайнятих у виробництві.

За всією різноманітності організацій, які є в сучасному суспільстві, і видів діяльності в роботі з людськими ресурсами, вирішують одні і ті самі завдання, незалежно від їхньої специфіки [17].



Рис. 1.1 – Основні завдання раціональної організації праці в ресторанному господарстві

Основними напрямками підвищення рівня організації праці та її ефективності на підприємствах ресторанного господарства є:

- розподіл і кооперація праці, що полягають у науково обґрунтованому розподілі працівників за певними трудовими функціями, робочими місцями, а також об'єднанні їх у виробничі колективи;
- організація й обслуговування робочих місць, що сприяють раціональному використанню робочого часу;
- нормування праці, що передбачає визначення норм трудових затрат на виробництво продукції і надання послуг як основу для організації праці та визначення ефективності виробництва [15];

- організація підбору персоналу та його розвиток, що охоплюють планування, профорієнтацію, профвідбір, наймання персоналу, підвищення його кваліфікації, планування кар'єри тощо;

- оптимізація режимів праці і відпочинку, які передбачають встановлення найраціональнішого чергування часу роботи та відпочинку протягом робочої зміни, тижня, місяця. Відпочинок, його зміст і тривалість мають максимально сприяти досягненню високої працездатності протягом робочого часу;

- раціоналізація трудових процесів, прийомів і методів праці на основі узагальнення прогресивного досвіду [18].

Раціональним вважається такий спосіб роботи, який забезпечує:

- мінімальні затрати часу;
- поліпшення умов праці, що передбачає зведення до мінімуму шкідливості виробництва, важких фізичних, психологічних навантажень, а також формування системи охорони і безпеки праці;
- зміцнення дисципліни праці, підвищення творчої активності працівників;
- мотивація й оплата праці.

Одним із головних напрямів організації роботи є розроблення раціональних форм її розподілу і кооперації, які б якнайкраще відповідали сучасній техніці, культурному і технічному рівню працівників (див. дод. А).

Стосовно підприємств ресторанного господарства розподіл роботи усередині галузі – це розподіл між заготівельними і дозаготівельними підприємствами, виділення спеціалізованих і вузькоспеціалізованих підприємств ресторанного господарства усередині підприємства – це розподіл роботи між працівниками. Важливе значення для підвищення ефективності роботи виробництва має не тільки розподіл праці, а й її кооперація. Форми кооперації можуть бути різними. При цьому враховуються можливості випуску продукції у повному асортименті і гарної якості шляхом раціонального використання робочого часу. Розподіл роботи

усередині підприємств може бути функціональним (наприклад, між працівниками виробництва і торговельного залу), технологічним (за видами робіт), поопераційним (див. дод. Б).

У зв'язку з тим, що на підприємствах ресторанного господарства одночасно здійснюються функції із приготування продукції, її реалізації та організації споживання, структура штату цих підприємств включає групи працівників виробництва, торговельного залу, адміністративно-обслуговуючого персоналу [20].

Кожна з перерахованих груп виконує певні функції. Функціональний розподіл праці залежить від обсягу робіт на виробництві, у торговельному залі, від тривалості роботи торговельного залу протягом дня. Технологічний розподіл праці здійснюється залежно від характеру виробничого процесу.

На підприємствах ресторанного господарства ступінь диференціації технологічних процесів може бути більший або менший залежно від конкретних організаційно-технічних умов, потужності підприємства. Наприклад, такий технологічний розподіл праці: первинна обробка сировини; теплова обробка продуктів; приготування холодних страв. Під час технологічного розподілу роботи залежно від складності виконуваних операцій використовується кваліфікаційний розподіл, коли роботи певної складності, точності і відповідальності розподіляються між працівниками залежно від рівня кваліфікації. Так, працівники високої кваліфікації виконують більш складні операції, що потребують певних навичок, менш складні виконують працівники нижчої кваліфікації [20].

Розмежування кваліфікованої і некваліфікованої роботи поєднується з операційним розподілом праці, тобто розчленуванням процесу приготування продукції на окремі операції. Поопераційний розподіл найчастіше здійснюється на великих підприємствах, де робітники зайняті протягом усього робочого дня однорідною роботою. Наприклад, у великому м'ясному цеху розподіл праці здійснюється за видами операцій: обвалювання м'яса, зачищення, нарізання м'ясних напівфабрикатів, приготування м'ясної рубки і

виробів із неї. У невеликих цехах працівник, як правило, виконує послідовно кілька операцій, але порушення технологічного процесу не допускається.

Праця персоналу ресторанного господарства характеризується різноманітністю функцій, які виконує кожен працівник, тому вона важко піддається точному нормуванню, як у промисловому виробництві. Одним із найважливіших напрямів в оптимізації витрат живої та уречевленої праці, збільшення продуктивності праці є її організація та нормування. Нормування праці являє собою процес установа міри праці на виготовлення одиниці продукції або обсягу робіт, який повинен бути виконаний за визначений період, тобто нормування дає змогу обґрунтувати норми витрат робочого часу на виконання різних робіт та послуг. Визначати оптимальну кількість працівників та склад служб допомагає нормування праці, яке базується на встановленні міри витрат праці на виконання певного обсягу роботи [19].

Штатні норми ресторанного господарства залежать від специфіки його роботи, функцій, що виконуються працівниками, обсягу робіт і рівня трудових витрат. Діяльність у сфері організації праці здійснюється на основі певних принципів, які поділяються на загальні, приватні і специфічні. Сфера дій загальних принципів не обмежується тільки проблемами організації праці, вони універсальні і їм необхідно слідувати як під час проведення наукових досліджень, так на практиці, зокрема, щодо удосконалення організації праці.

До загальних принципів належать науковість, а також єдність економічних і соціальних цілей. Принцип науковості полягає в необхідності системного підходу до аналізу окремих елементів організації праці, комплексності під час вирішення питань організації праці, що включає всебічний підхід з боку багатьох наукових дисциплін, які зачіпають питання організації праці, функціонування людини у виробничому середовищі. Принцип єдності економічних і соціальних цілей передбачає, що організація праці, спрямована на мінімізацію витрат, зростання конкурентоспроможності та прибутковості підприємства, повинна забезпечити умови для повноцінної

трудової діяльності, що приносить задоволення і гідну винагороду.

Приватні принципи належать до окремих елементів і напрямів організації праці (наприклад, принципи поділу праці, кооперації праці, організації робочих місць, оптимізації умов праці, раціоналізації прийомів і методів праці тощо). Специфічні принципи застосовуються для окремих сфер, галузей діяльності або окремих робочих місць [18].

Організація раціонального планування використання людських ресурсів є основою ефективного функціонування закладу ресторанного господарства. Організація праці керівника тісним чином пов'язана з організацією всіх процесів управління й істотним чином впливає на успіх роботи підприємства загалом. У зв'язку з цим роль керівника в системі управління підприємством полягає насамперед у вдосконаленні цієї самої системи. Щоб реалізувати глибинні потенційні можливості колективу, керівник повинен розкрити перед ними економічний і соціальний аспект завдань або доручень і домагатися їх ініціативного виконання, бути сміливим і готовим узяти на себе відповідальність за ухвалення і таких рішень, в успішному результаті яких немає повної упевненості.

Важлива і низка інших моментів. Насамперед сучасного керівника відрізняє хороше знання дійсності, як внутрішньої, так і зовнішньої, розуміння цілей закладу і свого підрозділу, уміння бачити проблеми, виділяти в них найбільш істотні сторони, бути сприйнятливим до новизни і змін. Це неможливо без володіння розумовими здібностями вище середнього рівня, умінням аналізувати ситуацію, створювати і критично оцінювати різні плани і програми, ухвалювати рішення, брати на себе відповідальність за їх виконання, багато і наполегливо працювати для цього, бути енергійним і рішучим [19].

Управління кадрами в межах підприємства має стратегічний і оперативний аспекти. Організацію управління персоналом керівник повинен виробляти на основі концепції розвитку підприємства, що складається з трьох частин:

- виробничої;
- фінансово-економічної;
- соціальної (кадрова політика).

Кадрова політика визначає цілі, пов'язані зі ставленням підприємства до зовнішнього оточення (ринок праці, взаємини з державними органами), а також цілі, пов'язані зі ставленням керівника до свого персоналу. Повсякденна реалізація кадрової стратегії під час виконання керівництвом завдань управління підприємством лежать в оперативній сфері управління кадрами. Кадрова політика, що формує майбутній персонал підприємства, – це цілісна кадрова стратегія, що об'єднує різні форми кадрової роботи, стиль її проведення в організації і плани з використання робочої сили [21].

За допомогою кадрової політики керівник може збільшувати можливості підприємства, реагувати на вимоги технології і ринку, що змінюються, в найближчому майбутньому. Кадрова політика є складовою частиною всієї управлінської діяльності і виробничої політики організації. Вона має на меті сформуванню власну згуртовану, відповідальну, високорозвинену і високопродуктивну робочу силу.

Обов'язковим напрямом організації праці є поліпшення умов. Для підвищення працездатності велике значення має створення комфортних умов на виробництві. Частка ручної праці в ресторанному господарстві становить у середньому 70 – 75%. Тому необхідне її скорочення за рахунок механізації та автоматизації процесів. Важливим напрямом організації праці ресторанного господарства є поліпшення організації й обслуговування робочих місць. Правильно організувати робоче місце – значить забезпечити його раціональне планування, оснащення інструментом, обладнанням, своєчасну подачу матеріалів, сировини, тари; створити сприятливі естетичні умови праці [15].

Ефективна організація виробництва передбачає раціональну організацію робочих місць.

Робоче місце – це ділянка виробничої площі, на якій розміщене

обладнання, інвентар, інструменти, пристрої, необхідні для виконання певної технологічної операції.

Площа робочого місця має бути достатньою для зручного і компактного розміщення технологічного і допоміжного обладнання, інвентарю та створення безпечних умов праці. Для прискорення переміщення напівфабрикатів і готової продукції від одного робочого місця до іншого необхідно забезпечити зручний зв'язок між робочими місцями. У цехах (залежно від їх конфігурації) може бути передбачене лінійне, рівнобіжне, Г-, П- подібне, кругове розміщення робочих місць [21].

З метою створення комфортних умов праці значна увага приділяється розміру виробничих столів, полиць, стендів, стелажів. Висота виробничого обладнання повинна бути такою, щоб корпус і руки працюючих знаходилися в найбільш зручному положенні.

Кожне робоче місце має бути забезпечене достатньою кількістю інструментів, інвентарю і посуду. Посуд та інвентар підбирають відповідно до Норм технічного оснащення підприємств ресторанного господарства залежно від типу і потужності підприємства. До виробничого інвентарю висуваються вимоги щодо міцності, надійності в роботі, естетичності та ін. Робочі місця мають бути організовані так, щоб виключалася можливість одержання травм, опіків (використання захисних екранів, огорожень, запобіжних пристроїв, попереджувальної сигналізації) [13].

Під час організації робочих місць необхідно враховувати потужність і спеціалізацію підприємства ресторанного господарства, характер здійснюваних у ньому технологічних процесів, послідовність їх виконання, ступінь розподілу праці. Робочі місця призначені для виконання операцій, що сліднують одна за одною, тобто створення потокових технологічних ліній, які дають змогу скоротити зайві непродуктивні рухи працівників, полегшити умови праці. На робочих місцях із великою часткою ручної праці, раціоналізація яких за рахунок механізації недоцільна або неможлива, варто передбачати заходи щодо перепланування робочих місць, що забезпечується

встановленням пересувного обладнання.

Важливим напрямом організації праці є поліпшення організації й обслуговування робочих місць. Правильна організація робочого місця передбачає забезпечення його раціонального планування, оснащення інструментами, обладнанням, своєчасну подачу матеріалів, сировини, тари; створення сприятливих санітарно-гігієнічних та естетичних умов праці. На доготовочних підприємствах передбачають комбіновані робочі місця (для виконання декількох технологічних операцій), які забезпечують необхідним набором інструментів, посуду, інвентарю. Універсальні робочі місця забезпечують інструментом необхідним лише для виконання поточної операції, а для розміщення інших інструментів і пристроїв обладнують висувні ящики або полиці [17].

На робочих місцях з великою часткою ручної праці, раціоналізація яких за рахунок механізації недоцільна або неможлива, варто передбачати заходи щодо перепланування робочих місць, що забезпечується встановленням пересувного обладнання. З метою зростання продуктивності праці в закладах ресторанного господарства проводять атестацію робочих місць (див. рис. 1.2).



Рис. 1.2 – Атестація робочих місць в закладах ресторанного господарства

Висновок про відповідність або невідповідність робочого місця нормативним вимогам робиться з урахуванням ряду критеріїв:

- наявність на робочому місці обладнання та його технічний стан;
- наявність підіймально-транспортних засобів;
- відповідність обладнання раціональному використанню виробничої площі;
- відповідність застосовуваної технології забезпеченню високої якості робіт, продукції та обслуговування;
- кліматичні умови, освітленість, запиленість, загазованість.

З урахуванням вищенаведених критеріїв атестаційна комісія робить висновок про відповідність або невідповідність робочого місця нормативним вимогам. У разі невідповідності робочого місця нормативним вимогам розробляються організаційно-технічні заходи щодо його раціоналізації [21].

Одним із обов'язкових напрямів організації праці є поліпшення умов. Для підвищення працездатності, зниження стомлюваності і збереження здоров'я персоналу у закладах ресторанного господарства мають бути створені комфортні умови праці. Для підвищення продуктивності праці велике значення має розмежування основної роботи і допоміжної. Основну роботу виконують працівники більш високої кваліфікації. Допоміжні роботи (перенесення вантажів, прибирання приміщень, заточення ножів та ін.) повинні виконувати робітники, прибиральниці тощо. Однак розподіл праці є доцільним лише за забезпечення повного завантаження працівників виробництва протягом усієї зміни на підприємствах із великим обсягом робіт.

Організація праці повинна включати в себе низку напрямів діяльності:

- розроблення раціональних форм поділу і кооперації праці, що включає розподіл працівників за об'єднаними у певну систему трудовими функціями і робочими місцями, а також комбінування працівників у виробничі колективи;
- управління рівнем нормування праці, морального і матеріального

його стимулювання з урахуванням кількості та якості праці, а також встановлення величини витрат робочого часу, необхідних для виконання певного обсягу роботи;

- організацію праці, що забезпечує організацію та обслуговування робочих місць, дає змогу усувати втрати робочого часу, створювати сприятливі умови праці і раціональні режими праці та відпочинку;

- раціоналізацію трудових процесів, впровадження оптимальних прийомів і методів праці;

- побудову ефективної системи мотивації працівників та оплати праці, що включає формування сучасних компенсаційних пакетів, які відповідають структурі мотивів, стимулів і потреб працівників [22].

Також вимоги висуваються і до виробничого персоналу закладів ресторанного господарства. Виробничий персонал закладу ресторанного господарства – це працівники, які зайняті виробництвом кулінарної продукції, борошняних кондитерських і булочних виробів (завідувач виробництва, начальник цеху, кухар, кондитер, пекар, кулінар борошняних виробів, обвалювач м'яса і т.д.). Вимоги, що висуваються до виробничого персоналу регламентуються ДСТУ 30524-97 «Громадське харчування. Вимоги до виробничого персоналу».

До виробничого персоналу підприємств усіх типів і класів висуваються такі вимоги:

- отримання фахової освіти або проходження професійної підготовки на виробництві для оволодіння знаннями, навичками і кваліфікацією для виконання конкретних функцій;

- знання технології та організації виробництва продукції ресторанного господарства, основ раціонального харчування для різних контингентів споживачів, у тому числі лікувально-профілактичного і дієтичного харчування, правил і техніки обслуговування клієнтів (відповідно до займаної посади з урахуванням специфіки підприємства) [17];

- дотримання посадових інструкцій, трудового розпорядку споживачів

підприємства;

- дотримання вимог санітарії, правил особистої гігієни і гігієни на робочому місці;
- знання і дотримання пожежо- та електробезпеки;
- дотримання культури й етики спілкування з колегами по роботі та споживачами;
- знання раціональної організації праці на робочому місці та уміння чітко планувати роботу;
- систематичне удосконалення своїх знань, кваліфікації і професійної майстерності на основі теоретичної підготовки і практичної діяльності, щоб забезпечити виробництво кулінарної продукції і борошняних кондитерських виробів, безпечних для здоров'я і життя споживачів, відповідно до вимог нормативної і технологічної документації [20].

1.2. Організація обслуговування споживачів в ресторанному господарстві

Для сучасних закладів ресторанного господарства важливим є забезпечення належного рівня сервісу послуг під час обслуговування споживачів, оскільки сьогодні така проблема є актуальною проблемою для багатьох сервісних організацій. Це пов'язано з тим, що у галузі відбуваються значні зміни: розвиваються сучасні форми обслуговування, стають популярними європейські стандарти й технології, зростають вимоги до рівня сервісу обслуговування споживачів у закладах ресторанного господарства.

Залежно від функцій, виконуваних підприємствами ресторанного господарства, розрізняють три види обслуговування:

1. Обслуговування зі споживанням продукції безпосередньо в підприємстві ресторанного господарства.
2. Обслуговування з доставкою та реалізацією кулінарної продукції для споживання за місцем роботи, навчання, відпочинку, дозвілля, на транспорті.

3. Обслуговування зі споживанням кулінарної продукції та напівфабрикатів удома.

При здійсненні першого виду обслуговування продукцію реалізують у залах підприємств ресторанного господарства [22].

У процесі здійснення другого виду обслуговування підприємства доставляють продукцію:

- робітникам – до робочих місць;
- службовцям – в офіс;
- школярам – у класи;
- студентам і учням навчальних закладів – у холи, буфети тощо;
- пасажиром залізничного транспорту – в купе, водного – в каюту, авіаційного – в салон літака;
- у місця масового відпочинку та дозвілля.

Третій вид обслуговування обмежений реалізацією кулінарної продукції та напівфабрикатів для організації споживання її вдома.

Якщо обслуговування здійснюється безпосередньо у підприємстві ресторанного господарства, то класифікаційною ознакою методу обслуговування є спосіб отримання їжі і доставки її до місця споживання. За цією ознакою розрізняють наступні методи: самообслуговування, обслуговування офіціантами і комбіновані методи. Для комбінованих методів характерне поєднання різних методів, наприклад, самообслуговування з обслуговуванням офіціантами, буфетниками-офіціантами, барменами (див. дод. В).

Форми самообслуговування розрізняють за такими ознаками, як участь персоналу в обслуговуванні, способи розрахунку зі споживачами і відпускання готової продукції. За участю персоналу розрізняють повне та часткове самообслуговування, за способом розрахунку зі споживачами – з попереднім, наступним, безпосереднім розрахунком, за способом відпускання продукції – через немеханізовані або механізовані роздавальні: з вільним вибором страв, скомплектованими раціонами харчування [23].

При обслуговуванні офіціантами поділ на форми здійснюється за такими ознаками: участь персоналу в обслуговуванні, спосіб розрахунку зі споживачами, організація роботи офіціантів, повнота обслуговування. За участю персоналу в обслуговуванні метод обслуговування офіціантами поділяється на повне та часткове обслуговування, за способом розрахунку – з попереднім і наступним розрахунком, за організацією роботи офіціантів – на індивідуальну та бригадну форми, за повнотою обслуговування – обслуговування споживачів з проведенням культурно-масових заходів і без них.

Вибір найбільш раціональних форм обслуговування дозволяє повніше задовольнити попит відвідувачів, поліпшити культуру обслуговування, значно підвищити ефективність використання матеріально-технічної бази закладів ресторанного господарства, продуктивність праці його працівників.

Форми самообслуговування. Самообслуговування є найбільш ефективним методом масового обслуговування. У процесі самообслуговування споживачам надається можливість самостійно брати на роздавальні холодні страви і закуски, солодкі страви і напої, кондитерські й інші вироби, столові набори. Гарячі страви роздавальники порціонують безпосередньо перед відпусканням. При повному самообслуговуванні споживачів всі операції (взяття таці, столових наборів, одержання страв, доставка їх до обіднього столу, доставка використаного посуду) виконують самостійно. Обслуговуючий персонал лише відпускає страви і напої. При частковому самообслуговуванні значну частину перерахованих операцій виконує обслуговуючий персонал [23].

Метод обслуговування офіціантами застосовується в ресторанах, кафе, барах.

Залежно від кількості виконуваних офіціантом операцій, розрізняють повне і часткове обслуговування.

При повному обслуговуванні всі операції (одержання продукції, доставка її в зал, подавання страв і напоїв в обнос, збирання посуду,

розрахунок) здійснюють офіціанти.

Повне обслуговування офіціантами забезпечує більш високу культуру обслуговування і застосовується при проведенні бенкетів та прийомів, а також при обслуговуванні споживачів у вечірні години. У кафе та ресторанах використовується протягом усього робочого дня.

Часткове обслуговування офіціантами передбачає виконання деяких функцій споживачами залежно від часу, місця обслуговування, характеру проведених заходів, контингенту споживачів. Це дозволяє прискорити процес обслуговування та скоротити чисельність обслуговуючого персоналу.

При частковому обслуговуванні офіціанти доставляють продукцію з роздавальні в зал, ставлять страви на стіл. За столом споживачі обслуговують себе самі [22].

Часткове обслуговування офіціантами здійснюється також при обслуговуванні за типом «шведського столу» і за фуршетними столами-буфетами. При обслуговуванні за типом «шведського столу» на стіл заздалегідь виставляють холодні закуски, солодкі страви, кондитерські вироби. Для реалізації перших і других страв у залі ресторану встановлюють спеціальні марміти з вітриною зразків страв, стопками тарілок і наборами для розкладання. Споживачам надається можливість самим вибирати страви, офіціанти допомагають лише покласти закуску або гарячу страву на тарілку. При цьому розрахунок здійснюється попередньо.

За фуршетними столами-буфетами споживачі вибирають страви самостійно. Всі вироби порційні і мають цінники. Офіціанти слідкують за поповненням столів молочнокислими продуктами, фруктами, бутербродами, напоями, кондитерськими та іншими виробами, а також здійснюють розрахунок зі споживачами.

За способом розрахунку метод обслуговування офіціантами має дві форми: з попереднім і наступним розрахунком [24].

Форма обслуговування офіціантами з попереднім розрахунком передбачає придбання чеків на страви, що входять до складу комплексного

обіду (сніданку, вечері), або розрахунки на обслуговування бенкетів оплачуються попередньо (повністю або частково).

При обслуговуванні офіціантами з наступним розрахунком вартість поданих страв і напоїв оплачується наприкінці обслуговування готівкою або кредитною карткою, яку застосовують, наприклад, при обслуговуванні груп іноземних туристів, спортсменів і т.д.

За організацією праці офіціантів метод обслуговування поділяється на індивідуальну і бригадну форми.

Індивідуальна форма обслуговування офіціантами має наступні особливості: за кожним офіціантом закріплюють кілька столів (місць), і він виконує всі елементи техніки обслуговування (прийом замовлення, сервірування стола, подавання страв і напоїв, розрахунок зі споживачами, збирання посуду). При цій формі обслуговування споживачі й офіціант встановлюють особистий контакт. Однак послідовне виконання всіх операцій невеликими партіями знижує використання засобів малої механізації, призводить до зростання витрат часу [24].

Більш раціональною є бригадна форма обслуговування. До складу бригади входять офіціанти різної кваліфікації (4 – 8 осіб). Два-три офіціанти утворюють ланку. Бригадиром, або ланковим, призначається найбільш досвідчений і кваліфікований офіціант. При бригадній формі обслуговування робота будується за принципом поділу (спеціалізації) і кооперації праці офіціантів. Це сприяє розширенню функцій, дозволяє скоротити кількість переходів та застосовувати засоби механізації для доставки посуду і готової продукції.

За даними спостережень, час виконання основних операцій при бригадній формі обслуговування значно підвищується. Він досягає 87% замість 68% при індивідуальній формі. Структура витрат часу на виконання різних операцій така, що раціональніше створити бригаду із чотирьох осіб з наступним розподілом праці: бригадир приймає замовлення, консультує споживачів, робить розрахунки з ними (25,5%). Два офіціанти, наприклад IV

і V розрядів, одержують та доставляють продукцію, безпосередньо обслуговують столи (39,1%). Збирає посуд і робить поточне сервірування столів офіціант III розряду.

При бригадній формі забезпечується більш швидке обслуговування споживачів, упорядковується робота на роздавальні, тому що замовлення на гарячі та холодні страви, закуски і буфетну продукцію надходять від значно меншої кількості офіціантів. Менш досвідчені офіціанти й учні, працюючи в бригаді з кваліфікованими працівниками, одержують необхідні знання та навички, підвищують свою кваліфікацію. Роботу ланки і бригади варто будувати так, щоб колективний характер праці не приводив до знеособлювання та зрівняння і поряд з результатами роботи всієї ланки або бригади можна було виявити результати роботи або обсяг витраченого часу кожним її учасником [26].

Вибір форми обслуговування залежить також від мети відвідування ресторану, як-от: з метою задоволення потреби в харчуванні або харчуванні та відпочинку.

У першому випадку обслуговування споживачів офіціантами має дві форми: обслуговування комплексними сніданками, обідами і вечереми з попереднім накриттям столів та обслуговування індивідуальних замовлень.

При обслуговуванні комплексними сніданками, обідами (бізнес-ланчами) і вечереми столи сервірують до приходу споживачів, виставлять холодні страви і закуски, хліб та інші вироби. Гарячі страви подають під час обіду (сніданку, вечері). Щоб прискорити обслуговування, у денний час в аванзалі або вестибюлі ресторану вивішують план залу із зазначенням місць реалізації різних варіантів обідів.

При обслуговуванні за індивідуальним замовленням офіціанти заздалегідь сервірують столи лише столовим посудом і наборами. Замовлені страви вони подають послідовно у процесі обслуговування, а розрахунок роблять наприкінці.

Обслуговування офіціантами споживачів, які відвідали заклад з метою

харчування і відпочинку, також має два різновиди: обслуговування за індивідуальними замовленнями у закладах з музичною програмою та обслуговування бенкетів, тематичних обідів, балів, вечорів, презентацій тощо.

Обслуговування споживачів за індивідуальними замовленнями починається з моменту їх приходу в заклад так, як описано вище.

При бенкетному обслуговуванні вечорів, балів, презентацій, ділових зустрічей тощо замовлення приймають заздалегідь, торгові приміщення святково оформляють, застосовують повне сервірування столу, підбирають бенкетні страви і напої. При цьому особливу увагу приділяють техніці обслуговування й організації відпочинку [23].

Залежно від виду заходу, бенкетне обслуговування має такі форми: бенкет за столом, бенкет-чай, фуршет-десерт, бенкет-коктейль тощо.

Різновидом методу обслуговування офіціантами або комбінованого є обслуговування барменами і буфетниками-офіціантами. При цьому бармени і буфетники-офіціанти можуть повністю обслуговувати всіх споживачів або ж лише тих, що сидять біля барної (кафетерійної) стійки, а також частково тих, що знаходяться за столами в залі. Іншим споживачам вони видають страви і напої та роблять з ними розрахунок. Збирання посуду і доставку продукції до столів у залі здійснюють працівники залу або споживачі.

При обслуговуванні за барною стійкою бармен готує напої, подає їх гостям, здійснює з ними розрахунок (наступний) і забирає посуд.

Обслуговування за кафетерійними стійками здійснюють буфетники-офіціанти, реалізуючи більш різноманітний асортимент виробів: гарячі і холодні напої, кондитерські вироби, кисломолочні продукти, страви нескладного приготування. Гарячі страви і напої буфетник-офіціант одержує за замовленням із кухні, розміщеної поряд, через роздавальне вікно. Розрахунок зі споживачами здійснюється після споживання їжі [22].

В ресторанах і барах, у яких застосовується метод обслуговування офіціантами, крім основних послуг можуть надаватися додаткові.

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

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

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

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

Велика увага приділяється зовнішньому вигляду, одягу й взуттю офіціанта. Офіціанти повинні бути ретельно причесані, не користуватися під час роботи гребінцем. Косметика й прикраси повинні бути помірними. Приділяється увага чистоті рук і стану нігтів. Працівникам залу не дозволяється носити яскраві й помітні прикраси [27].

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

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

При підготовці до роботи офіціант повинен перевірити наявність і стан необхідних предметів. Це ручник, який потрібний для того, щоб уберегти руки від опіків при перенесенні гарячих блюд і манжети костюма від забруднення; ручник може бути використаний для полірування приборів і

протирання посуду перед подачею на стіл. Ручник чистий, добре пропрасований і складений удвічі по ширині повинен бути на правій руці офіціанта. До речей офіціантів належать також бланки рахунків, пронумеровані й зброшуровані, видані в підзвіт, тому що є бланками суворої звітності, ключ від касового апарата, ключ і штопор для відкупорювання пляшок, авторучка для заповнення рахунків, сірники або запальничка (якщо дозволено курити в залі), гаманець для грошей [22].

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

Висновки до розділу. Практичне значення одержаних результатів полягає у розробленні наукових та практичних підходів до ефективної організації праці ресторанного господарства, а також висновки і рекомендації можуть бути основою для формування стратегічних напрямів раціонального використання готельно-ресторанних трудових ресурсів, що сприятиме вирішенню економіко-соціальних проблем та забезпечить функціональну роботу у сфері організації праці.

РОЗДІЛ 2. СЕГМЕНТАЦІЯ РИНКУ РЕСТОРАННИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ

2.1. Аналіз ринку ресторанного господарства України

Ресторанний бізнес є одним з найрозповсюдженіших видів малого бізнесу, тому для нього є характерною постійна конкурентна боротьба за залучення споживачів і їх утримування як постійних клієнтів. В умовах несприятливої економічної кон'юнктури багато підприємств ресторанного господарства опиняються у важкій ситуації внаслідок зменшення попиту споживачів і одночасного зростання витрат, зокрема, витрат на оплату праці, оренду приміщень, закупку сировини. В результаті конкуренція загострюється і проблема підтримання конкурентоспроможності набуває особливої важливості.

На сьогодні у ресторанному бізнесі успішно працюють тільки ті підприємства, що вносять зміни в організацію своєї діяльності, покращують якість власної продукції, її харчову цінність, рівень обслуговування, залучують нових гостей і намагаються задовольнити потреби споживачів, що постійно збільшуються. Щоб підприємство було прибутковим і працювало успішно потрібно слідкувати за основними тенденціями розвитку закладів ресторанного бізнесу та їх трендами. Індустрія ресторанного бізнесу не може не змінюватись. Це неначе живий організм, що потребує постійного розвитку. І щоб не упускати нових тенденцій і можливостей, потрібно постійно спостерігати за змінами навколо. Перспективними будуть лише ті заклади ресторанного господарства, що зробили ставку на новизну та ексклюзивність власного формату [33].

На розвиток діяльності підприємств ресторанного бізнесу мають вплив загальні основні економічні фактори маркетингового середовища, серед них: динаміка ВВП, зміна індексу інфляції країни, індекс споживчих цін на послуги ресторанів, рівень доходів населення, інвестиційні потреби при

відкритті ресторанного бізнесу, рівень безробіття, введення карантину під час пандемії, військові дії тощо. До основних проблем, що стримує розвиток ресторанного ринку в Україні, відносять нижчу рентабельність ресторанного бізнесу у порівнянні з іншими видами бізнесу, наприклад, будівництвом й торгівлею.

Крім того, вартість оренди або купівлі приміщень, придатних для ресторанного бізнесу, досить висока і постійно зростає. Ресторанний бізнес є одним із найбільш розповсюджених видів малого бізнесу, тому заклади ведуть між собою постійну боротьбу за сегментацію ринку, за пошук нових та за утримання постійних споживачів їхньої продукції та послуг.

За даними Міжнародної асоціації готелів і ресторанів у світі існує більше 8 мільйонів підприємств ресторанного господарства, в яких працює 48 млн. осіб. Згідно з результатами досліджень щільність закладів ресторанного господарства на пряму залежить від рівня доходів населення. Так, якщо в середньому один заклад ресторанного харчування припадає на 477 мешканців, то у країнах з низькими доходами населення, цей показник збільшується до 618 осіб, а у країнах з середніми і високими доходами – зменшується до 268 осіб [34].

Ємність українського ресторанного ринку становить близько 30 млрд. грн. У розрізі областей найбільший показник насиченості закладами ресторанного господарства щодо кількості жителів мають Львівська (30,16), Київська (26,05), Закарпатська (22,72) і Хмельницька (20,99) області. Велика кількість ресторанних закладів у Київській, Львівській і Закарпатській областях, пояснюється високою популярністю цих регіонів серед туристів.

Ресторанне господарство України налічує приблизно 5 тисяч підприємств, кожне з яких має в середньому дещо більше двох закладів харчування, проте усі ці заклади складають менше половини усіх закладів громадського харчування в країні (цей відсоток коливався в останні роки на рівні 42 – 45%). Решта закладів належать до підприємств інших видів економічної діяльності (кафе у складі підприємств, установ, ресторани при

готелях). Загальна кількість закладів ресторанного господарства за період з 2003 р. змінювалася від 20,6 до 30,6 тисяч, середня кількість посадкових місць в розрахунку на один заклад – від 58 до 72, причому щорічні коливання цих величин свідчать про досить інтенсивні процеси створення нових і злиття (поглинання), реструктуризації і ліквідації існуючих закладів. Зокрема саме ці процеси імовірно створюють певну невпорядкованість статистичних даних про галузь ресторанного господарства.

У структурі підприємств ресторанного господарства за останні 15 – 20 років суттєво зросла частка ресторанів з 9,7% у 2001 р. до теперішнього рівня у майже 20%. Натомість скоротилася приблизно на 5% частка їдалень, причому це скорочення відбулося у першому десятиріччі XXI століття, а за останні 10 років їх частка залишається стабільною на рівні 9 – 10%. Стабільною на рівні 15 – 16% є частка барів. Дещо скоротилася частка кафе з 60 до 55%. За іншими даними у структурі підприємств ресторанного господарства 46% закладів типу кафе і ресторани, 40% закладів категорії Fast Food і 14% припадає на бари, паби та нічні клуби [34].

Розбіжність даних пояснюється неоднозначністю існуючих класифікацій, розмитістю критеріїв віднесення конкретного закладу до тієї чи іншої категорії, нечіткістю самопозиціонування окремих закладів, наприклад, заклади Fast Food можуть одночасно вважатися і їдальнею, і кафе, і рестораном низькоцінової категорії. Серед причин організаційних змін у ресторанному господарстві України спеціалісти виділяють:

- помилки у виборі концепції, виду закладу ресторанного господарства, ринкової ніші;
- наявність недобросовісної конкуренції та корупційнокримінальних дій;
- розвиток мереж закладів ресторанного господарства, що забезпечує таким закладам конкурентні переваги завдяки ефекту масштабу і централізації окремих управлінських функцій;
- розширення діяльності на національному ринку потужних іноземних

операторів ресторанного бізнесу;

- високі ризики, пов’язані з політичною і економічною нестабільністю;
- рівень і тенденцію зростання вартості оренди приміщень.

У статистичній звітності є багато показників стосовно видів діяльності з «тимчасового розміщування і організації харчування» одним рядком без виділення власне організації харчування. Тим не менше, ці дані дають можливість певним чином охарактеризувати досліджувану галузь (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Показники розвитку виду економічної діяльності «Тимчасове розміщування й організація харчування» в Україні 2015 – 2018 рр.

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Обсяг реалізації послуг, млн. грн.	29069,3	37613,4	48965,2	63344,3
У тому числі:				
підприємствами, млн. грн.	18250	23083,8	29548,2	36452,8
частка від загального обсягу реалізації, %	62,8	61,4	60,3	57,5
фізичними особами-підприємцями, млн. грн.	10819,3	14529,6	19417	26891,5
частка від загального обсягу реалізації, %	37,2	38,6	39,7	42,5

Як бачимо, обсяг реалізації послуг за останні роки суттєво збільшився і досяг у 2018 р. 63,3 млрд. грн, 57,5% цього обсягу забезпечується підприємствами, а решта 42,5% – фізичними особами-підприємцями, причому частка останніх щороку збільшувалася за рахунок зменшення частки підприємств [34].

Кількість підприємств зросла до 7,6 тисяч, а кількість суб’єктів господарювання з врахуванням фізичних осіб-підприємців – до 61,8 тисяч

(див. табл. 2.2). Серед підприємств немає великих і до 4% середніх, тобто практично усі вони є малими (з кількістю працюючих до 50 і річним доходом в еквіваленті до 10 млн. євро), у т.ч. 80% з усіх цих підприємств відносяться до категорії мікропідприємств (кількість працюючих до 10 і річний дохід в еквіваленті до 2 млн. євро).

Таблиця 2.2 – Показники численності підприємств та працівників у галузі тимчасового розміщування і організації харчування

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.
1	2	3	4	5
Обсяг реалізації послуг, млн. грн.	29069,3	37613,4	48965,2	63344,3
У тому числі:				
підприємствами, млн. грн.	18250,0	23083,8	29548,2	36452,8
частка від загального обсягу реалізації, %	62,8	61,4	60,3	57,5
фізичними особами-підприємцями, млн. грн.	10819,3	14529,6	19417,0	26891,5
частка від загального обсягу реалізації, %	37,2	38,6	39,7	42,5
Кількість суб'єктів господарювання, тис. од.	58,4	57,7	57,6	61,8
У тому числі:				
фізичних осіб-підприємців, тис. од.	50,7	51,2	50,3	54,2
підприємств, тис. од.	7,7	6,5	7,3	7,6
з них:				
великих (> 250 осіб, річний дохід > 50 млн. євро)	0,0	0,0	0,0	0,0
середніх (усі інші, крім малих і великих)	3,2	3,7	3,6	3,4
малих (≤ 50 осіб, річний дохід ≤ 10 млн євро)	96,8	96,3	96,4	96,6
у т. ч. мікропідприємств (≤ 10 осіб, річний дохід ≤ 2 млн. євро)	81,5	78,2	79,7	80,0
Кількість зайнятих працівників, тис. осіб	195,2	207,9	224,2	268,3
У тому числі:				
на підприємствах, тис. осіб	87,9	90,3	92,9	97,2
частка від загальної кількості зайнятих, %	45,0	43,4	41,4	36,2

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5
у фізичних осіб-підприємців, тис. осіб	107,3	117,6	131,3	171,1
частка від загальної кількості зайнятих, %	55,0	56,6	58,6	63,8
Середня кількість працівників у розрахунку на одного суб'єкта господарювання, осіб	3,3	3,6	3,9	4,3
Середня кількість працівників у одному підприємстві, осіб	11,4	13,8	12,8	12,8
Середня кількість працівників у однієї фізичної особи-підприємця	2,1	2,3	2,6	3,2
Вартість основних засобів на початок року, млн. грн.	27276	27985	29772	28786
Середня вартість основних засобів у розрахунку на одного суб'єкта гос-подарювання, тис. грн.	467,1	485,0	516,9	465,8
Капітальні інвестиції, млн. грн.	1393	1478	2134	2675

Загальна кількість працівників у галузі тимчасового розміщування і організації харчування, як свідчать дані з таблиці 2.2, зростаючи щороку досягла 268,3 тис. осіб. 36,2% цієї кількості працюють на підприємствах, а 63,8% – у фізичних осіб-підприємців. Частка підприємств у загальній кількості зайнятих щороку знижується за рахунок збільшення частки фізичних осіб-підприємців [34].

Середня кількість працівників на одному підприємстві два останніх роки утримується на рівні 12,8 особи, тобто за критерієм кількості працюючих значна частка підприємств «переросла» категорію мікропідприємств, але залишаються у ній за критерієм величини річного доходу. Середня кількість працівників у однієї фізичної особи-підприємця щороку збільшувалася, проте все одно залишається на рівні усього 3,2.

За останні 3 роки ресторанний бізнес переживає справжні випробовування. Починаючи з карантинних обмежень через пандемію COVID-19 та вплив повномасштабного вторгнення зробила ситуацію на ринку індустрії гостинності надзвичайно складною, вона трансформувалася у

неспроможність рестораторів займатися стратегічним плануванням розвитку свого закладу на довгострокову перспективу, а лише на короткий термін.

Під час пандемії кількість ресторанів, кафе і барів скоротилося на 3850 закладів за 2020 рік в Україні. Про це свідчать дані звіту аналітичного центру «Ресторани України». На початок 2020 року в країні працювало 18636 закладів громадського харчування, на початку 2021 року – 14786 закладів. Через скорочення кількості ресторанів, барів і кафе обсяг ресторанного ринку України скоротився на 30% або на 6 млрд. грн. до 14,1 млрд. грн.

Ринок ресторанного бізнесу в Україні на момент початку світової пандемії пов'язаної з COVID-19 знаходився у фазі активного розвитку, яка, за прогнозами експертів, могла тривати до 2021 року включно, адже коефіцієнт насиченості закладами ресторанного господарства в цілому по Україні становить 14,7 що майже впововину менше ніж в країнах Західної Європи [43].

Після початку війни ринок ресторанного бізнесу зменшився приблизно на 25% порівняно з лютим 2022 року. У деяких областях падіння ринку становило понад 50% (Харківській, Миколаївській, Запорізькій, Луганській областях), у Київській, Одеській, Дніпропетровській областях – падіння до 30%.

Разом з тим у західних областях спостерігається позитивна динаміка: у Львові та області кількість ресторанів та кафе зросла приблизно на 30%, у Закарпатській, Чернівецькій, Івано-Франківській областях відзначено зростання приблизно на 20%. Ресторанні інвестори почали вважати міста Західної України вигідними для запуску нового бізнесу.

Якщо під час карантину люди не могли і не хотіли відвідувати заклади через ризик підхопити коронавірус, то з початком повномасштабної війни в Україні відвідування ресторанів зовсім зникло з порядку денного сотень тисяч українців. Упевнено можемо сказати, що після перемоги України ресторанний бізнес почне процвітати не лише у західних, центральних областях країни, але і у східних, північних та південних територіях.

Всі ці не стабільності в галузі ресторанного господарства також повпливало на персонал задіяний у ресторанній справі і призвело до відтіку персоналу з цієї галузі взагалі. Відсутність кваліфікованого персоналу є серйозним обмеженням для розвитку ресторанного бізнесу в Україні. Більшість ресторанів стикаються з проблемами, пов'язаними з пошуком та збереженням кваліфікованих працівників, що призводить до скорочення робочих годин та зниження якості обслуговування [36].

Але варто зазначити що ресторанна діяльність залишається привабливим місцем для роботи. В сучасних умовах жорсткої конкуренції в ресторанному бізнесі персонал дуже важко утримувати робітника від переходу на іншу роботу, тож заробітні плати постійно зростають і це призводить до ще більшої конкуренції за персонал.

У зв'язку з цим важливе значення має пошук альтернативних оптимальних засобів заохочування робітників, які б повністю задовільняли їх потреби. Але варто пам'ятати, що в першу чергу, такий спосіб має сприяти підвищенню продуктивності праці.

Для порівняння, за інформацією, розміщеною на сайті Work.ua, середня заробітна плата в категорії «Готельно-ресторанний бізнес» в Україні в 2022 році склала 13000 грн, кількість вакансій – 14273, а вже у 2023 році середня зарплата в категорії «Готельно-ресторанний бізнес, туризм» в Україні – 17000 грн. Це медіана заробітних плат за даними з 25879 вакансій, розміщених на Work.ua в цій категорії за останні 3 місяці.

У сфері ресторанного господарства чоловіки заробляють більше жінок приблизно на 13%. Перш за все це пов'язано з труднощами виконання роботи та із сприйняттям суспільства, що чоловіки повинні мати більшу оплату своєї праці.

Бесперечно, на зарплатню впливає і рівень інфляції, але все ж таки первинне це дефіцит кадрів який зараз спостерігається на ринку труда.

Роботодавці ресторанної сфери часто застосовують до своїх працівників різні види стимулювання, яке дає можливість підвищити його

зусилля, старанність, наполегливість у роботі. Це, в свою чергу, впливає на продуктивність праці і напряду впливає на розвиток самого підприємства.

Кадрове забезпечення підприємств готельно-ресторанного бізнесу – це працівники різних професійно-кваліфікаційних груп, які займаються виробництвом різних видів послуг, котрі входять до складу підприємства. Суттєво розрізняються такі поняття, як «кадри», «персонал», «трудоі ресурси». Поняття «трудоі ресурси підприємства» характеризує його потенційну робочу силу, а «персонал» – це кваліфіковані і некваліфіковані працівників на постійній і тимчасовій основі. В той час як «кадри» основний, кваліфікований склад працівників.

Всесвітній досвід діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства показує, що розуміння керівництвом значення людського потенціалу, опора на нього є запорукою успішної діяльності. Однак до такого сприйняття принципів роботи керівники готельно-ресторанних підприємств у реальній ситуації бувають не готові: не можуть правильно організувати справу, забезпечити результативність та вдосконалення професіоналізму кадрів [38].

Відомо, що сучасні умови господарювання вимагають творчого й наукового підходу й певних навичок і досвіду. Тому зростання професійного потенціалу керівника, рівня його компетентності у вирішенні дедалі складніших ситуацій залежить насамперед від тривалості його практичної діяльності. Практичний досвід допомагає керівникові віднаходити найефективніші методи управління, озброює його вмінням раціонально організувати працю підлеглих, ефективно мобілізувати творчу ініціативу колективу.

Кадровий потенціал підприємств готельно-ресторанного бізнесу визначає рівень ефективності функціонування їх господарської системи, оскільки від особистих і ділових якостей керівників та спеціалістів, їх загальноосвітнього та кваліфікаційного рівня, залежить якість прийнятих управлінських рішень та результати їх реалізації.

Відомо, що багато готелів і ресторанів стикаються з низкою проблем, пов'язаних з якістю персоналу:

1. Відсутність профільної освіти.
2. Відсутність необхідних професійних та особистих якостей.

Низька адаптивність працівників. Високі психічні та фізичні навантаження, темп роботи, різноманіття функцій, робота в стресовій ситуації. Однак у більшості готелів та ресторанів програми адаптації відсутні, тому виникає інша кадрова проблема - висока плинність кадрів.

Проблема підтримки персоналу. Програми з підтримки повинні формуватися на основі аналізу плинності кадрів. Такі програми можуть бути розраховані на основну масу, на найбільш цінних працівників, ключові посади або окремі категорії співробітників.

Проблема командоутворення. З одного боку, якість послуги і задоволення клієнтів залежать від індивідуальної роботи кожного співробітника, з іншого – від скоординованості дій усього персоналу й усіх підрозділів готелю та ресторану. Необхідно використовувати такі методи управління персоналом, які дають змогу розвивати індивідуальні здібності співробітників в інтересах закладу.

Вирішення деяких визначених проблем можливе за такими аспектами:

1. Формування і реалізація програм розвитку персоналу.
2. Оцінка ефективності роботи і побудова корпоративної системи мотивації співробітників.

Застосування системи грейдів, які охоплюють матеріальне стимулювання, оцінку змісту праці, оцінку продуктивності праці, управління кар'єрою тощо [43].

Певним резервом підвищення якості послуг і ефективності використання персоналу готельного підприємства є підбір кадрів з відповідною спеціальною освітою. Середня фахова освіта жодним чином не може бути достатнім рівнем для якісної роботи в готелі. Знання, технічна підготовка і компетентність важливі, але головне в індустрії гостинності – це

культура і комунікабельність, уміння працівника за короткий проміжок часу спілкування з клієнтом створити в останнього приємне враження про відвідуваний об'єкт і місце.

На жаль, наявний потенціал співробітників недостатньо затребуваний, а тому не є основою як для самореалізації окремого працівника, так і ефективного розвитку ресторана в цілому.

Ресторанний бізнес України залежить від уміння керівництва підприємства ресторанного господарства швидко адаптувати бізнес-процеси так, щоб максимально задовольняти саме індивідуальні потреби та вимоги сучасного споживача ресторанного продукту, тобто формувати на підприємстві клієнтоорієнтований сервіс [44].

Беззаперечно, основним суб'єктом, що реалізує клієнтоорієнтований сервіс на підприємстві, є його персонал – від керівника до найнижчої ланки, оскільки особливість ресторанного продукту полягає у симбіозі матеріальної та нематеріальної складових, де остання відіграє головну роль у створенні позитивної емоції, відчуття задоволеності, прихильності до закладу і, як наслідок, формування лояльності споживача.

Таким чином, підвищення якості готельно-ресторанних послуг можливе шляхом підвищення професіоналізму персоналу готелю та ресторану, зростання задоволеності працею співробітників, впровадження нових технологій управління персоналом. Власники готельно-ресторанного бізнесу повинні розуміти: для того щоб розвиватися, мати успіх у конкуруючому середовищі і забезпечити успішний розвиток готелю або ресторану, їм необхідно оптимізувати віддачу від вкладень капіталу не тільки в матеріальні та фінансові ресурси, а й у людські, тобто створити комфортні умови для праці, вміти аналізувати і запроваджувати актуальні методи роботи, мотивувати та підтримувати ініціативу своїх працівників, навчати й розвивати їхні вміння і навички, що призведе до підвищення рівня продуктивності праці та поліпшення діяльності готельно-ресторанного бізнесу.

2.2. Аналіз сучасних умов ведення бізнесу в закладі ресторанного господарства та вимоги до персоналу

Незважаючи на всі коливання ресторанний бізнес, який характеризується високим ступенем ризику, і є однією з суттєвих складових сфери послуг, двічі зазнав серйозних потрясінь у цьому столітті – і витримав. Він залишився одним із найбільш привабливих для інвесторів, а його рентабельність у розвинутих країнах не буває нижчою за 40%, при цьому досягаючи в «туристичних» зонах відмітки 100%. Щодо України, то на думку спеціалістів, значні потенційні можливості розвитку цієї галузі залишаються нереалізованими. Вибагливість клієнтів щодо рівня сервісу зростає, конкуренція між гравцями та несприятлива економічна ситуація висувують нові вимоги щодо якості та ефективності функціонування підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Сучасні тенденції в економіці та туризмі дозволяють сказати про те, що ринок готельних та ресторанних послуг є достатньо перспективним для інвестування.

У всьому цивілізованому світі він є одним із найбільш розповсюджених видів малого бізнесу, тому заклади та підприємства ведуть між собою постійну боротьбу за сегментацію ринку, за пошук нових та за утримання постійних споживачів їхньої продукції та послуг. Всі заклади та підприємства ресторанного бізнесу повинні мати високий рівень конкурентоспроможності [42].

Ресторанне господарство характеризується загальними ознаками, в основу яких покладено задоволення потреб людини у споживанні їжі та напоїв.

Однією з визначальних засад діяльності ресторанного господарства, як і всієї підприємницької сфери, є досягнення високих результатів за найменших витрат матеріальних і трудових ресурсів. Основна діяльність підприємств ресторанного господарства, полягає у виробництві, реалізації та

організації споживання кулінарної продукції у формі, сніданків, обідів і вечерь.

У кожного типу бізнесу свої ризики, тому є імовірність, що новий заклад не окупиться в сподіваний строк. Щоб уникнути цього, підприємець, плануючи відкрити кафе чи ресторан, прописує бізнес-план із сумами витрат, стратегією розвитку та планами з окупності, менеджменту, маркетингових дослідження і розробки власної стратегії.

Завдання бізнес-плану – описати ідею та концепцію закладу. Правильно складений бізнес-план допоможе розрахувати строк окупності закладу, а також усі витрати.

Щоб відкрити заклад, треба не тільки розрахувати ймовірний прибуток, а й скласти маркетингову стратегію, оцінити конкурентів і написати список обладнання. Усе це поєднує в собі чітко структурований бізнес-план.

Враховуючи потенційних відвідувачів, розробляється профіль ресторану. Профіль ресторану визначається його концепцією, (яка характеризує його імідж, пов'язаний з певним ринковим сегментом: повсякденний, дитячий, етнічний і т.п. Концепція повинна відповідати особливостям певної місцевості, яка визначає оформлення установи, меню та інше.

Звичайно, для успішного функціонування ресторанного установи важлива якість страв, меню, рівень обслуговування, ціна, атмосфера, менеджмент, але найбільш значущим є місце розташування. Серед головних критеріїв, за якими обирається місце для ресторану, можна вказати наступні категорії:

- демографія – кількість людей, що проживає, або приїжджає в даній місцевості;
- насиченість туристами або повсякденними жителями;
- середній рівень доходів населення;
- чи дана місцевість розвивається або, навпаки, знаходиться в занепаді, що впливає на її інфраструктурне забезпечення;

- зручність і доступність з точки зору транспортного сполучення та можливості паркування;
- привабливість – наскільки ресторанне господарство буде привабливим з точки зору фасаду, вигляду ресторану ззовні і в середині;
- розташування – насиченість туристами або повсякденними жителями прилеглих територій [46].

Механізм управління підприємствами ресторанного господарства формується під впливом загальних особливостей і закономірностей розвитку перманентної економіки. Водночас цей механізм визначається такими особливостями діяльності підприємств, як:

- переважання малих і середніх підприємств у структурі галузі та швидкість обертання капіталу;
- чутливість до ринкової інфраструктури;
- індивідуальність і нестандартність технологій виробництва продукції та послуг;
- динамічність організаційних форм і структур управління.

Ресторанний бізнес, з одного боку, є одним із засобів високоліквідного використання капіталу, а з іншого – середовищем із високим ступенем конкурентності. У всьому цивілізованому світі він є одним із найбільш розповсюджених видів малого бізнесу, тому заклади та підприємства ведуть між собою постійну боротьбу за сегментацію ринку, за пошук нових та за утримання постійних споживачів їхньої продукції та послуг. Всі заклади та підприємства повинні мати високий рівень конкурентоспроможності.

Особливий характер конкуренції у ресторанному бізнесі пов'язаний з функціями, що взагалі властиві підприємствам: виробництво, реалізація та організація споживання продукції. Така комплексність та поєднання функцій виробничої та невиробничої сфер обумовлює ускладнення предмету конкуренції на підприємствах ресторанного господарства. На відміну від підприємств більшості галузей, предметом конкуренції для яких є переважно продукція, робота чи послуга, для підприємств ресторанного господарства

конкурентоспроможність господарюючого суб'єкта обумовлена як конкурентоспроможністю продукції, так і рівнем послуг. «Продукт ресторану значно ширший... Сюди потрібно включити створену атмосферу, чистоту, комфортність, компетентність і турботу з боку обслуговуючого персоналу».

У веденні ресторанного господарства немає чинників, якими можна було б нехтувати, оскільки помилка, допущена лише в одному з багатьох ключових факторів успіху, може зумовити виникнення кризового стану бізнесу загалом. Основними складовими хорошого ресторану є кухня, сервіс та управління. Ніхто не піде до ресторану з гарною кухнею, але поганим обслуговуванням, жоден клієнт не побажає відвідати кафе, у якому при гарній кухні і доброму сервісі буде погано організований безпосередньо сам процес, і, звичайно ж, не варто чекати багато відвідувачів, якщо кухня ресторану не відповідає належному рівню [39].

Якщо говорити про ресторанний ринок міста Запоріжжя то він стикається з такими самими проблемами сьогодення. За останні 4 – 5 років індустрія в місті почала дуже стрімко розвиватися — відкривались нові заклади, кав'ярні третьої хвилі, з'являлись сучасні концепції. Серед цікавих закладів ресторан California з азіатською кухнею на американський манер, сімейні ресторани з дитячими кімнатами Bergamot та Da Vinci, міські кафе Проспект та «Усатий Кролик», кофейні «Zappa» та «Jays coffee». На жаль, карантин також значно сповільнив цей процес. Запоріжжя – промислове місто. Цінова політика закладів у порівнянні із Дніпром нижче у 2 рази, у порівнянні із Києвом – у 2,5 – 3 рази.

Наразі можна нарахувати близько 50 основних закладів які, здебільшого, знаходяться у центральній частині міста або у спальних районах. Під час війни мали місце закриття закладів, але можна сказати, що на разі ситуація стабілізувалась та всі хороші ресторани функціонують. Під хорошими маю на увазі ті, які розвиваються, мають високу ефективність, багато гостей, красивий дизайн.

Основна особливість ринку Запоріжжя зараз – це практично відсутній сегмент нових гостей з туристичного напрямку. Є тільки діловий сегмент, але й тут зараз проблеми, адже ми в прифронтовому місті й люди хвилюються за свою безпеку. Ресторани розвиваються повільно та точково. Але тим не менше є нові відкриття закладів. Нові заклади відкриваються у зрозумілих форматах, наприклад: ресторан Української кухні «Шо-шо», або кав'ярня «AirFlow».

Ресторани формату fast casual – одні з найпопулярніших у нашому місті, кожен заклад має власну концепцію та цікаве меню. У цьому форматі ресторанів запорожці мають хороший вибір.

У Запоріжжі, як і в більшості міст України, гості надають перевагу італійській та японській кухням, вони залюбки відвідують «Віла Олива», «Шелест», «Розмарин», «Bergamot».

Якщо казати про проблеми, то ресторанний бізнес Запоріжжя також страждає від відсутності кваліфікованих співробітників та плинності кадрів. Ще задовго до війни кількість молодих людей які виїзджали до інших міст була висока, а з війною тільки збільшалась.

Для ефективної діяльності закладу ресторанного господарства потрібні відповідальні та ініціативні працівники, високо організовані які прагнуть до трудової самореалізації особистості. Основні вимоги до пресоналу:

1. Кулінарний персонал.

Професійна кваліфікація та творчість: досвід та творчість в кулінарному мистецтві, здатність адаптуватися до нових трендів у гастрономії.

2. Обслуговуючий персонал.

Високий рівень обслуговування клієнтів: здатність взаємодіяти з гостями та надавати якісне обслуговування.

Навички комунікації: здатність ефективно спілкуватися та робити рекомендації.

3. Менеджмент.

Лідерські якості: здатність керування командою та прийняття стратегічних рішень.

Аналітичні навички: розуміння аналітики витрат, управління запасами та інші аспекти ефективного ведення бізнесу.

4. Спеціалісти з маркетингу та PR.

Цифрові маркетингові навички: знання цифрових платформ і інструментів для просування ресторану в Інтернеті.

5. Персонал з безпеки та гігієни.

Знання стандартів безпеки та гігієни: навички дотримання вимог безпеки та гігієни для запобігання захворювань.

Ресторани, які успішно адаптуються до нових умов та враховують потреби споживачів, можуть забезпечити стабільну та прибуткову діяльність в галузі ресторанного бізнесу [48].

Вирішальним фактором поліпшення роботи підприємств ресторанного господарства є якісне і персональне обслуговування споживачів. Підвищенню якості обслуговування сприяє висока майстерність і рівень професійної підготовки працівників, який досягається за рахунок чіткої системи підготовки та підвищення кваліфікації кадрів, організації тренінгу персоналу, професійних конкурсів та обліку індивідуальних можливостей працівників. При цьому кардинальних відмінностей між столичними та регіональними ресторанами не існує.

У будь-якому місті України є заклади з прекрасним інтер'єром і кухнею. Можливо, тільки обслуговування в регіонах можна назвати слабким місцем, оскільки ресторанний ринок зростає, а добре навчений персонал взяти ніде. Багато хороших фахівців (кухарів, барменів, адміністраторів) їдуть у столицю, а хороших регіональних шкіл з навчання кухарів, адміністраторів, барменів, офіціантів немає. На сучасному етапі ресторанне господарство зіштовхується з різного роду проблемами, проте має перспективи розвитку. Характерні для сучасного періоду вітчизняної економіки України кризові явища в соціально-економічній сфері

обумовлюють перспективну тенденцію у зміцненні акцентів підприємств ресторанного господарства на національну кухню.

Майбутнє вітчизняного ресторанного бізнесу, його успіх і перспективи нерозривно пов'язані з автоматизацією бізнес-процесів. Підвищення вимог споживачів до якості організації сервісу та, відповідно, вимог власників до організації роботи персоналу призводить до необхідності підвищення рівня інформатизації бізнес-процесів, що дозволить полегшити управління всіма аспектами бізнесу від закупівлі сировини до планування великих заходів, банкетів, а також підвищенню ефективності організації податкового, бухгалтерського та управлінського обліку [47].

Система управління персоналом в сфері торгівлі ресторанного бізнесу є важливою частиною системи управління в цілому, а значить – важливим елементом, що впливає на ефективність роботи всього підприємства.

Основні принципи кадрової політики підприємства: залучення до роботи талановитої молоді випускників вузів, з яких виховуються майбутні лідери менеджери середньої та вищої ланки управління.

Кадрова політика будь-якого ресторану повинна бути орієнтована на системний підхід, який базується на довгостроковому розвитку служби працівників. В результаті цього переходу до ринкових відносин якість та конкурентні переваги змінили вимоги до управління персоналом, підвищивши важливість їх творчого підходу до роботи та високого професіоналізму.

Сучасний стан економіки і технологій вимагає безперервного зростання кваліфікації працівників, в окремих випадках своєчасної ротації і відповідного професійного розвитку. Глибоке старіння виробничого персоналу диктує необхідність постійної роботи по залученню молоді на підприємства. Сьогодні вищий менеджмент підприємств повинен визнати, що без системної роботи з кадрами (виховання причетності до системи, повагу до інституту господарської влади) все більш явно буде відчуватися відторгнення найманих працівників від цілей підприємства, звідси протестні

явища в формі крадіжок, прихованих страйків, нанесення шкоди. З цих позицій бачиться доцільним здійснювати формування корпоративної культури підприємства на основі системного підходу до роботи з персоналом, що включає в себе:

- комплексну багатофакторну оцінку наявного персоналу підприємства (професійну, кваліфікаційну, освітню, трудовий внесок і внесок у фінансові досягнення підприємства, особистісний професійний, в тому числі творчий потенціал і т.п.);

- проектування кар'єри, розстановку кадрів, формування резерву;
- постановку виробничих і творчих завдань, відстеження результатів;
- формування та впровадження мотиваційних, стимулюючих систем, безперервне їх розвиток;

- створення умов для розвитку персоналу (ротація, додаткове навчання, стажування, тренінги, перенавчання, підвищення кваліфікації, система безперервного багаторівневого професійної освіти і т.п.);

- моніторинг ефективності розстановки, внесення коректив, оцінка ефективності вкладу, атестація, зміни в проекті розвитку кар'єри;

- система залучення молоді на підприємства і вирощування висококваліфікованих фахівців;

- організація професійного відбору кадрів [48].

Потенціал персоналу закладу ресторанного господарства є найважливішим чинником, що характеризує заклад. Специфіка діяльності не є типовою для традиційних методів відбору персоналу, тому він потребує розробки методу, що включає в себе інструменти, які б дозволили виявити наявність необхідних компетенцій у претендента. Завдяки вдосконалюванню методів відбору, можливе зниження плинності персоналу, а також скорочення витрат на навчання працюючих.

Поділ методів по спрямованості категорій персоналу дозволить виявляти саме ті знання та навички, які керівництво бачить у нових співробітниках. При цьому необов'язково підбирати індивідуальні методи

відбору для кожної посади, досить розділити їх на групи: адміністративний персонал, працівники залу, кухари, клінінг. Для кожної групи необхідно визначити ряд компетенцій, необхідних для прийому на роботу, потім підібрати найбільш доцільний метод їх виявлення.

Адміністративний персонал становлять адміністратори. Для даних посад у пріоритеті є досвід роботи та знання структури роботи готельно-ресторанного бізнесу, знання законодавства, санітарних норм, уміння управляти підлеглим складом персоналу, приймати відповідальні рішення. Для виявлення перерахованих компетенцій, знань і навичок недостатньо проведення лише анкетування, тому що питання, що є в анкеті, не торкаються професійної сфери діяльності. Санітарні норми є важливою частиною знань адміністративного персоналу ресторану. Для перевірки претендента на знання санітарних норм і законодавства найкраще підійде тестування, що містить загальні питання, відповіді на які обов'язково повинен знати кандидат на посаду адміністратора. Тестування не повинно бути об'ємним і займати багато часу у претендента, тому що для нього повинен бути ще ряд додаткових випробувань. Перелік питань для виявлення знань санітарних норм і законодавства представлено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Запитання до тестування для кандидатів на посаду адміністратора ресторану

Запитання	Варіанти відповідей
1. Укажіть неможливість функціонування системи крадіжок у ресторанному закладі	1) «підприємство – гість»; 2) «гість – персонал»; 3) «персонал – гість»; 4) «персонал – підприємство»
2. Хто відповідальний за організацію обліку в ресторані	1) шеф-кухар; 2) керівник ресторанного закладу; 3) офіціант; 4) метрдотель

Запитання	Варіанти відповідей
3. Сформууйте поради для рестораторів, які зменшують кількість крадіжок на своїх підприємствах	1) запаси продукції здійснювати в максимальній кількості, достатній для приготування страв; 2) підтримувати утворення «зв'язку» в залі: «бармен – касир», «офіціант – кухар», «офіціант – касир»; 3) у жодному разі не перевіряти речі службовців ресторану, оскільки це порушує моральні норми; 4) тримати під контролем баки зі сміттям, не дозволяти їх виносити кухарам, барменам.
4. Найважливіші умови для підтримки мотивації	1) відсутність халатності та неорганізованості; 2) соціальні пакети; 3) відсутність конфліктних аспектів та їх нівелювання; 4) уміння реагувати на форс-мажорні ситуації
5. Для графіку сумарного обліку робочого часу характерно	1) поділ колективу ресторану на дві бригади; 2) нерівномірність забезпечення роботою працівників; 3) нерівномірність навантаження працівників закладу протягом тижня; 4) одночасність початку і закінчення роботи
6. Керівні працівники ресторанного закладу у своїй діяльності повинні керуватися	1) філософією закладу; 2) концепцією ресторану; 3) професійною кваліфікацією та ідеєю команди ресторанного господарства; 4) посадовими інструкціями
7. Система практичних заходів з проведення у життя вимог гігієни носить назву	1) практичної гігієни; 2) санітарії; 3) профілактики
8. Комплекс заходів зі знищення в оточуючому людину середовищі збудників інфекційних захворювань це	1) дезінфекція; 2) дезінсекція; 3) дератизація

Запропонований тест складається з 8 – 15 питань, успішною задачею його можна вважати при правильній відповіді на 60% запитань. Успішність проходження тестування дозволить визначити рівень знань кандидата, внаслідок чого можна буде зорієнтуватись, наскільки здобувач потребує додаткового навчання [46].

Також використовують кейс-інтерв'ю для кандидатів у таблиці 2.4 Кейс-інтерв'ю корисні для оцінки аналітичних вмінь кандидата, його здатності критично мислити, дивитись на ситуацію з різних точок зору та для оцінки його компетентності для даної позиції.

Крім того, таким чином роботодавець оцінює чесність апліканта: наскільки написане на папері та побачене тет-а-тет співпадає.

Таблиця 2.4 – Кейси для кандидатів на посаду адміністратора готелю та адміністратора ресторану

Адміністратору готелю	Адміністратору ресторану
Уявіть, що сімейна пара з дитиною при поселенні з'ясувала, що заброньований подружжям номер зайнятий іншою родиною і їм запропонували аналогічний номер в іншому крилі. Вони не погодились. Які будуть ваші дії? Приведіть три варіанти вирішення проблеми та обґрунтуйте свій вибір.	Уявіть, що в залі ресторану панувала легка метушня: очікувались великі гості. Високі чиновники місцевої держадміністрації разом з делегацією однієї з європейських країн прибувають на прийом-обід до ресторану. Метрдотель була в розпачі. Послом цієї держави в Україні була літня дама, яку по усім канонам треба обслуговувати в першу чергу. Але ж вона є господинею цього вечора. Тож обслуговування треба починати з головного гостя – високого чина місцевої держадміністрації, але він чоловік. Якими будуть ваші дії? Опишіть послідовність ваших рішень і поясніть їх.

Кейс-методи часто використовують при відборі персоналу, тому що завдання моделюється з реально можливих подій, з урахуванням характеру роботи і тих компетенцій, які потребують перевірки. Кейс-метод не забирає багато часу, не має потреби у складній інтерпретації, але демонструє можливу поведінку кандидата у критичній ситуації. Інтерпретація даного методу відбору персоналу не вимагає від інтерв'юера більших знань у галузі управління персоналом.

Даний метод не припускає правильних або неправильних відповідей, рішенням на завдання є ланцюжок думок і висновків, які, у свою чергу, приводять до прийняття рішень. У ході міркувань кандидата інтерв'юер може відзначати ті або інші моменти, які властиві людині, яка здатна на прийняття рішень у нестандартних ситуаціях. Заявлені відповіді можуть багато у чому відрізнятися від реальних дій кандидата, але, незважаючи на це, інтерв'юер може оцінити правильність розміщення пріоритетів кандидата при вирішенні завдання. У визначенні компетентності майбутнього лінійного керівника може допомогти додаткове запитання у вже існуючій анкеті. Кандидату буде запропоновано дати визначення посади «Адміністратор», перелічити обов'язки та відповідальність, які припускає посада [47].

Відповіді на поставлені запитання будуть інтерпретуватися у порівнянні з очікуваннями керівників від ідеального претендента на посаду. Запропоновані методи відбору кандидатів на посаду адміністратора допоможуть підібрати найбільш необхідного кандидата без додаткових фінансових витрат.

Отже, методи відбору персоналу – діючий інструмент при доборі кандидатів, однак успішність їх подальшої роботи буде залежить не тільки від грамотного відбору, але і правильно побудованої системи навчання та стажування. У сукупності система добору та навчання кандидатів може дати той результат продуктивності кадрового складу, який необхідний для успішної роботи.

2.3. Аналіз організації праці в кафе «Проспект» м. Запоріжжя

Об'єктом дослідження є ФОП Арсеньєв О.В., що розміщується за адресою: 69000, Запорізька обл., м. Запоріжжя, пр. Соборний, 149. Функціонує ФОП Арсеньєв О.В. у сфері ресторанного бізнесу під назвою кафе «Проспект». Кафе працює з 9:00 до 22:00. Такий режим обрано для того, щоб охопити максимальну кількість відвідувачів і задовольнити їх потреби у здоровому харчуванні протягом дня. Заклад орієнтований на споживачів із середнім рівнем доходів та різної вікової категорії.

Географічне розташування кафе є досить вигідним та знаходиться у самому центрі міста. Здійснює свою діяльність ФОП Арсеньєв О.В. з врахуванням та дотриманням чинного вітчизняного законодавства, зокрема: Конституції України, Цивільного, Податкового та Громадського кодексів України, а також інших нормативно-правових актів, що регулюють підприємницьку діяльність, у т.ч. у сфері туристичного та ресторанного бізнесу.

Запорукою успіху закладу є політика дотримання найвищих стандартів якості продукції, сервісу, чистоти, а також відносно доступних цін. Відвідувачам пропонується не лише якісна продукція за помірними цінами, а й швидке обслуговування висококваліфікованим персоналом з усмішкою, в добре оснащеному комфортному приміщенні.

Основним видом діяльності кафе «Проспект» є надання послуг громадського харчування. Головними клієнтами кафе є населення м. Запоріжжя, а також туристи, які відвідують це місто. Кухня кафе підійде для усіх людей незалежно від вікового діапазону, все ж більшість клієнтів складають люди віком 25 – 40 років.

Щоб якнайкраще задовольнити вимоги клієнтів кафе «Проспект» пропонує широкий асортимент страв та напоїв. Асортиментний склад закладу включатиме велику кількість гарячих та холодних напоїв, салатів, холодних, гарячих, солодких страв та борошняних кондитерських виробів.

У штатному розкладі ресторан кафе «Проспект» виділяється три основних груп працівників:

1. Адміністративно-управлінський персонал.
2. Виробничий персонал.
3. Допоміжний персонал.

У кафе «Проспект» штат складає 15 працівників. Відповідно кафе відноситься до малих підприємств за розмірами працюючих, так як кількість працівників є меншою 50 осіб. До нього застосовується спрощена процедура оподаткування та ведення фінансової та статистичної звітності. Кафе «Проспект» самостійно визначає перспективи розвитку та планує свою діяльність, виходячи з попиту на його продукцію, послуги і роботи та необхідності забезпечення виробничого та соціального розвитку ресторану, підвищення його доходів. Основна місія кафе «Проспект» полягає у наданні жителям і гостям міста високоякісних блюд за доступними цінами з швидким обслуговуванням, що забезпечить максимальне задоволення потреб клієнтів та довгостроковий розвиток ресторану [51].

Для досягнення своєї мети кафе «Проспект» здійснює вид діяльності під КВЕДом 56.10: Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування.

Всі види діяльності, які потребують ліцензування, здійснюються кафе тільки після отримання відповідної ліцензії. Кафе «Проспект» може займатися будь-якою підприємницькою діяльністю, яка не суперечить законодавству України. Протягом всього часу свого існування кафе «Проспект» дотримується вітчизняного законодавства та порушень не має. Кафе «Проспект» є платником податків, так як підлягає загальному оподаткуванню.

Поточні плани вищого керівництва кафе «Проспект» – розширити своє меню, що дозволить задовольнити потреби максимальної кількості потенційних клієнтів. Власники кафе вважають, що існує ринкова можливість щодо збільшення власної частки, особливо серед молодії

аудиторії віком 18 – 25 років. Крім того, кафе «Проспект» має на меті покращити рівень обслуговування, що підвищить рівень задоволеності клієнтів.

Слід додати, що додаткових перешкод розвитку та функціонуванню кафе «Проспект» завдала епідемія коронавірусу, внаслідок якої по всій країні було введено карантин та тимчасово припинило свою діяльність багато підприємств. Найбільше вразило це підприємства ресторанної індустрії. Безпосередньо кафе «Проспект» змогло пристосуватися до цих змін та проводило свою діяльність дистанційно: клієнти мали змогу замовляти продукцію кафе по телефону або через інтернет з доставкою. Завдяки цьому крокові навіть в умовах кризи змогло отримувати певні доходи.

Кафе «Проспект» намагається постійно вдосконалювати свою діяльність відповідно до потреб його споживачів. Адже, основною метою кафе «Проспект» є максимальне задоволення потреб споживачів.

У таблиці 2.5 наведено тимчасові обмеження процесу обслуговування клієнтів, дотримання яких забезпечує запобігання можливому невдоволенню клієнтів. У разі невиконання умов, зазначених у таблиці, гість може висловити своє незадоволення.

Таблиця 2.5 – Оптимальні витрати часу на обслуговування гостей ресторану

Процес обслуговування	Ідеальний час, хв
Перший підхід	1 – 2 хв.
Час між замовленням та подачею напою	1 – 2 хв.
Час між замовленням та подачею закуски	5 – 10 хв.
Час між замовленням та подачею основної страви	15 – 25 хв.
Час між замовленням та подачею десерту	3 – 5 хв.
Надання рахунку	1 – 2 хв.

Найбільш важливими ресурсами у діяльності кафе «Проспект» є людські, особливо з огляду на його специфіку діяльності. Так, у

ресторанному бізнесі саме персонал постійно взаємодіє з клієнтами, від якості його роботи залежить рівень задоволеності покупців. Усі інші ресурси радше виступають як допоміжними, які використовуються персоналом для забезпечення виконання поставлених завдань. Тому спочатку проведемо аналіз забезпеченості персоналом кафе «Проспект» [50].

Кафе «Проспект» є досить молодим підприємством та лише починає активно розвиватися. Користуючись даними отриманими з ресторану відомо, що протягом 3 років кількість працюючих працівників невинно зростає. Цю тенденцію зумовлена популярністю кафе серед гостей. Наразі на підприємстві працює 15 людей із них 6 чоловіків та 9 жінок.

Стиль керівництва у кафе «Проспект» є демократичним. Директор кафе вільно спілкується з усіма підлеглими, які мають можливість висловлювати свої думки, пропозиції, приймати рішення на основі консенсусу.

На початку роботи перед керівництвом постало важливе завдання – підбір кваліфікованого персоналу, яке виявилось складним. Спочатку було набрано достатню кількість працівників на всі вакансії, а потім відібрано найбільш підходящих та кваліфікованих спеціалістів. Кафе «Проспект» розумів, що втримати кваліфікований персонал складно, тому запропонував особливі умови, серед яких безкоштовне навчання, платне медичне обстеження, платне навчання та розвиток кар'єри. Схема підпорядкування – це багаторівнева ієрархія управління, яка дотримується принципу унітарного керівництва, де кожен працівник має лише одного начальника.

Принцип єдності має два важливі наслідки:

- по-перше, кожен працівник отримує доручення та звітує лише перед ним;
- по-друге, менеджер кожного підрозділу підпорядковується своєму вищому керівнику.

Однак на практиці керівники часто порушують це правило, віддаючи накази своїм підлеглим через безпосередніх керівників [13].

При вирішенні завдань організації руху персоналу в кафе «Проспект»

особлива увага приділяється запобіганню його плинності, що досить важко ускладнюється сучасним економічним, політичним та військовим станом в Україні. Зменшення показників і рівня плинності кадрів стане можливим завдяки:

- 1) покращенню організації праці;
- 2) створенню працівникам кращих умов праці;
- 3) впровадженню ефективної політики мотивації, що включає матеріальну мотивацію і формування системи нематеріального стимулювання.

Це, беззаперечно, призведе до сталості кадрів, підвищення задоволеності робочим місцем, і, відповідно, збільшить рівень продуктивності праці.

Важливу роль у спілкуванні з клієнтами кафе «Проспект» відіграють офіціанти, а значить, вони повинні бути професіоналами своєї справи. Вони повинні розуміти концепцію та ідеологію закладу. Керівник виробництва також відіграє ключову роль в успіху компанії. Повинен мати управлінські навички, бути комунікабельним і вміти вести документацію, а також контролювати виробничу частину підприємства і проводити дегустації нових страв. Важливою частиною кафе «Проспект» є також шеф-кухарі, які володіють інформацією про кожну страву та знають, як її приготувати відповідно до стандартів, а також дотримуючись правил збереження продуктів [2].

Державні контролюючі органи здійснюють зовнішню структуру управління якістю, створюючи норми та правила, якими мають керуватися підприємства громадського харчування. На внутрішньому рівні структури управління якістю кафе «Проспект» дотримуються всі вищеперелічені вимоги, а також встановлені додаткові вимоги до якості. Приклад нормативного документа є «ДСТУ 3862-99 Громадське харчування. Терміни та визначення», в якому визначено такі показники якості обслуговування:

- інформативність послуги;

- соціальне призначення послуги;
- якість культури обслуговування;
- точність та своєчасність виконання послуги;
- професійна підготовленість співробітників;
- відповідність послуги типу та категорії підприємства;
- безпека та екологічність послуг, що надаються [10].

Аналіз показників з прикладу кафе «Проспект» показав, що це підприємство повністю виконує їх, забезпечуючи високу якість послуг.

Серед головних конкурентів кафе «Проспект» слід виділити такі заклади: «Усатий Кролик», «Zappa», «Nosh», «Chill» саме ці заклади розташовані поруч і гість робить свій вибір поміж них. Конкурентне середовище досить насичене, про те це стимулює адміністрацію та персонал кафе «Проспект» до розвитку та покращення своєї діяльності. Здійснення впливу конкурентів на діяльність «Проспект» є суттєвим. Сфера конкуренції складається з підприємств, що надають аналогічні види послуг і, таким чином, борються за споживача.

Підвищення ефективності роботи співробітників кафе «Проспект» та висока мотивація праці є сьогодні однією з головних проблем багатьох організацій, у тому числі досліджуваного підприємства. Мотивація персоналу в кафе «Проспект» присутня, проте перебуває на досить низькому рівні та потребує доповнення з урахуванням нових підходів та тенденцій управління.

Констатовано, що існуюча система мотивація праці персоналу кафе «Проспект» має досить вузьку спрямованість, що включає лише матеріальне стимулювання та преміювання. Преміальний фонд кафе формується у розмірі 7% від суми прибутку до відрахування податків, відсотків за кредитом, амортизації та витрат майбутніх періодів протягом місяця (див. рис. 2.1).

Аналізуючи рисунок 2.1, підкреслено, що із загального преміального фонду кафе «Проспект» 36,82% спрямовується на погашення обов'язкових платежів до цих фондів: 33,2% – до фонду загальнообов'язкового державного

пенсійного страхування; 1,5% – до фонду соціального страхування під час тимчасової втрати працездатності; 1,3% – до фонду обов'язкового державного страхування у разі безробіття; 0,82% – до фонду соціального страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань.

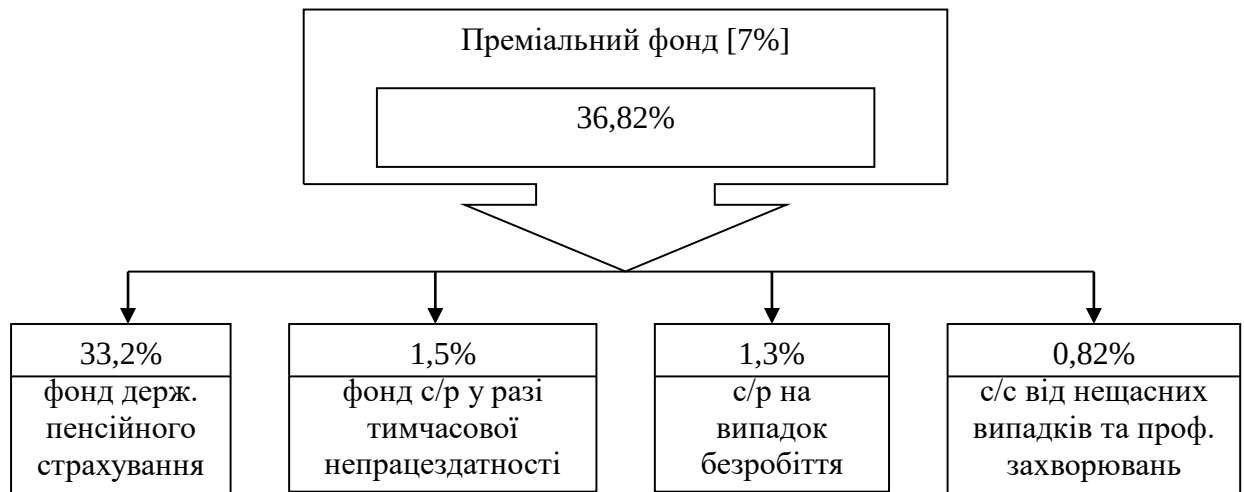


Рис. 2.1 – Система утримання основних соціальних виплат із заробітної плати в кафе «Проспект»

Відзначено також недосконалість організаційної культури в кафе «Проспект». Це проявляється у нерозумінні співробітником свого місця та ролі на підприємстві, ступеня впливу результатів діяльності на загальний результат кафе, незнанні мети, місії, стратегії та планів розвитку підприємства через погану поінформованість з боку керівництва. Відсутнє регулярне спілкування керівництва із службовцями. Персонал кафе не поінформований про виробничо-економічну ситуацію, що складається, про зміни у відповідних секторах ринку, про очікувані перспективи, намічені дії, успішність реалізації.

Керівництво кафе «Проспект» не приділяє належної уваги визнанню заслуг персоналу перед кафе та оцінки його старанності. А, навпаки, шукає недоліки в роботі співробітника, після чого, зазвичай, слідує покарання у

вигляді позбавлення премії на 5, 10, 15 і більше відсотків заробітної плати.

Дуже рідко проводяться спільні святкування ювілеїв, днів народжень, святта інших заходів. Відзначимо, що в кафе «Проспект» для раціонального управління персоналом керівництву необхідно реорганізувати мотивацію працівників, яка існує на підприємстві. І тому необхідно розробити відповідну організаційну програму.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ ЗА РАХУНОК УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ

Для сучасних закладів ресторанного господарства важливим є забезпечення належного рівня сервісу послуг під час обслуговування споживачів, оскільки сьогодні така проблема є актуальною проблемою для багатьох сервісних організацій. Це пов'язано з тим, що у галузі відбуваються значні зміни: розвиваються сучасні форми обслуговування, плинність кадрів, стають популярними європейські стандарти й технології, зростають вимоги до рівня сервісу обслуговування споживачів у закладах ресторанного господарства.

Відповідно обслуговування в таких закладах обов'язково виконується офіціантами, з попереднім чітким дотриманням стильової єдності сервірування столів та забезпеченням рівня сервісу: «добрий», «вищий від доброго», «відмінний». Однак недосконала диференціація характеристик та ознак відповідно до регламентованих рівнів сервісу унеможливорює об'єктивне встановлення рівня сервісу в конкретному закладі та критерії його регулювання.

Основним способом дослідження об'єктів певної системи є моделювання. Метою моделювання є використання математичних методів для удосконалення системи обслуговування у повносервісних закладах, що забезпечить високий рівень сервісу, який передбачає відповідний рівень культури обслуговування, вираження ідейної цілісності (образу) закладу підсиленням ознак індивідуальності та спеціалізації, надаючи цим йому конкурентних переваг серед однотипної групи. Збір, систематизація та аналіз даних. Обслуговування – сукупність операцій, які виконує персонал з обслуговування у безпосередньому контакті зі споживачами під час реалізації кулінарної продукції та організації відпочинку.

Дослідження структури системи обслуговування передбачає виокремлення сукупності усіх структурних елементів (процесів)

обслуговування у повно сервісних закладах, з відповідними вхідними та вихідними даними, що дає змогу формувати механізми управління системою обслуговування.

Моделювання має наступні позитивні аспекти в удосконаленні організації обслуговування:

- воно орієнтоване на сучасні умови діяльності закладів, крім цього, не має аналогів у своїх принципах, існуючі напрямки спрямовані на розширення асортименту продукції, задоволення потреб різних контингентів споживачів та моделювання оптимальних варіантів просторової структури організаційно-обслуговчої системи за різних методів обслуговування;

- у ході реалізації передбачає одержання результатів оцінювання якості всіх елементів системи обслуговування, а також її інтегральної оцінки якості;

- дає змогу забезпечувати однотипним закладам найвищий рівень сервісу, розвивати своєрідні відмінності в обслуговуванні, що є важливим чинником в умовах жорсткої конкуренції, яка здебільшого в групі однотипних закладів зводиться до регульованої цінової тактики [47].

Одним із можливих варіантів удосконалення організації обслуговування є проведення маркетингових досліджень, що, в свою чергу, передбачає повне вивчення попиту споживачів; проведення гнучкої політики ціноутворення; вибір найбільш ефективних методів реалізації; використання різних заходів стимулювання продаж та підвищення ефективності реклами. Це – перелік заходів, які реально спроможні покращити становище підприємства на ринку, підвищити його ефективність. Застосування всіх цих заходів викликане вимогами сучасних ринкових умов.

Удосконалити організацію обслуговування споживачів в заклад ресторанного господарства може допомогти система стандартів обслуговування.

Ця система включає в себе:

1. Стандартизацію роботи персоналу – детальний опис того, що, як і в яких ситуаціях повинен робити персонал ресторану. Варто відзначити:

стандарти обслуговування спочатку розробляються для того, щоб їх було зручно використовувати в процесі контролю сервісу, мотивації і навчання персоналу надалі. При цьому не варто забувати, що всі стандарти сервісу повинні бути об'єктивними, вимірюваними, зрозумілими і відповідати очікуванням споживачів.

2. Навчання кадрів. Персонал повинен знати продукцію ресторану та правила роботи з клієнтом; тренінги і семінари такої спрямованості необхідно проводити систематично.

3. Контроль. Перевіряючий в ролі звичайного клієнта відвідує заклад ресторанного господарства і оцінює роботу співробітників, якість продукції, швидкість обслуговування і т.д. Результати контролю можуть бути успішно інтегровані в систему мотивації співробітників.

4. Система мотивації повинна використовувати інструменти матеріальної та нематеріальної зацікавленості співробітників і погоджувати ефективність його роботи з винагородою. Наприклад, ефективні номінації за найкращі результати: кращий продавець, кращий ресторан, самий доброзичливий персонал і т.д.

5. Якість виконання стандартів обслуговування. Необхідно переконати співробітників, що якість обслуговування – це те, що дійсно потрібно закладу, що це гідно – забезпечувати людям гідний сервіс. Всі призи, заохочення, події, пов'язані з роботою компанії над якістю обслуговування, повинні висвітлюватися на зборах, у листах, внутрішніх газетах, сайті компанії і по можливості у зовнішніх ЗМІ.

Обов'язкова сертифікація послуг ресторанного господарства здійснюється на відповідність вимогам безпеки життя і здоров'я споживачів, охорони навколишнього середовища, встановленим в законодавчих актах, державних стандартах, санітарних правилах і нормах, будівельних нормах і правилах, правилах виробництва та реалізації продукції та послуг ресторанного господарства [39].

При цьому перевіряються характеристики (показники) послуг, умови

обслуговування і використовуються методи, що дозволяють: повно й достовірно підтвердити відповідність послуг вимогам, що забезпечує безпеку для життя і здоров'я громадян, навколишнього середовища; провести ідентифікацію послуг, у тому числі кулінарної продукції.

Останнім часом був виділений такий важливий фактор в удосконаленні організації обслуговування споживачів в ресторанах, як гостинність.

Гостинність – «секретний елемент» обслуговування. Індустрія гостинності являє собою широкий спектр підприємств, такі як готелі, ресторани, туристські агентства. Усі ці підприємства мають між собою дещо загальне – їхній «продукт» – це комплекс фізичних, соціальних і емоційних компонентів. Продукт ресторану значно ширше, ніж просто їжа на тарілці. Сюди потрібно включити фізичну атмосферу, чистоту і відчуття компетентності і турботи з боку обслуговуючого персоналу. Ресторан повинний бути більше, ніж супермаркет приготовлених страв.

Сучасний ресторан повинен пропонувати своїм споживачам не просто їжу. Це святилище фізичного і щиросердечного спокою, відпочинку за вечерею чи сніданком. Кожен сегмент індустрії гостинності надає продукт, що сприймається в комплексі з різними елементами. У випадку з рестораном можна сказати, що враження від гарної їжі буде зруйновано, якщо раковина в туалеті виявиться зі слідами іржі, вода в крані несвіжою чи в залі буде незатишно, а за сусіднім столиком відбудеться бійка.

Продукт будь-якого підприємства індустрії гостинності порівнюємо з добре приготовленою їжею, де головний інгредієнт необхідний, але не тільки він важливий: один шматок м'яса, це ще не відбивна. Необхідні також інші інгредієнти в потрібних пропорціях і точній технології готування й обслуговування. У багатьох випадках деякі з інгредієнтів не можуть бути відділені від усього продукту, вони як би розчинені в ньому. Проте, без наявності всього комплексу складових завжди буде чогось не вистачати. Самою великою особливістю є, в першу чергу, гостинність [39].

Гостинність – це «секретний елемент» будь-якого турботливого

обслуговування, а особливо ресторанів, під час обслуговування святкових заходів. Турбота, виявлена стосовно гостя в ресторані і здатність відчувати потреби клієнтів – невловимі. Напевно, найкраще почати обговорення питання про гостинність зі спогадів про ті життєві ситуації, у яких, імовірно, гостям довелося попадати в ресторанах чи в інших місцях. Чи було турботливе відношення, тобто гостинність, частиною того, з чим гостеві приходилося зіштовхуватися? Їжа, готельний номер, чи обслуговування продукту, невже можуть вони існувати без гостинності? Так. Але гостинність – це саме той елемент, що робить спогади приємнішими і враження що запам'ятовуються. Без відчуття, що про нього піклуються, людина, що переступила поріг підприємства ресторану, скоріше є споживачем, аніж гостем, чи постійним покупцем, неживим предметом швидше, ніж людиною. Варто зрозуміти, що гостинність в ресторанному господарстві – це майже аксіома.

Проводжувані в кінці 60-х років опитування суспільної думки вказували на поширення серед керівників, персоналу, що обслуговує і клієнтом думки про те, що гарне обслуговування – елемент минулого і що зниження задоволеності клієнтів наданим обслуговуванням – це лише плата за приступність і економічну ефективність.

Гостинність у відносинах із клієнтами було забуто багатьма і виявилось одним із утрачених мистецтв. Пояснення цьому шукають у поводженні персоналу, ігноруванні потреб клієнтів чи надмірній зацікавленості керівництва в одержанні прибутку. Перелік подібних «причин» нескінченний. Зовнішня очевидність такої омани привела до скорочення до мінімуму всіх контактів клієнтів з персоналом. Стратегія здавалася простою: якщо гості скаржаться на відсутність люб'язності з боку персоналу, потрібно скоротити персонал. Так почалася ера самообслуговування, викликана до життя тенденцією заміни персоналу машинами.

Завдяки новим технологіям з'явилася можливість швидко нагодувати

тисячі людей, у лічені хвилини одержати статистичні дані про ціну продуктів і рівень завантаження, у найкоротший термін зробити бронювання в будь-якому готелі світу, законсервувати будь-яку величезну кількість продуктів і зробити багато чого іншого, що ще кілька років назад було присутнє лише в ідеях фантастів.

Треба сказати, що в умовах індустрії гостинності захопленість технологічними нововведеннями привела до переконання, що всі контакти між клієнтами й обслуговуючим персоналом варто було б звести до мінімуму, оскільки це раз і назавжди вирішило б і проблему ввічливості, і гостинності.

На щастя, клієнти не прийняли цю тенденцію, і в даний час є багато доказів того, що індустрія харчування переглядає свої позиції в даному питанні. Гостинність не тільки не вмерла, але, навпаки, стає новим символом. Фаталізм став змінюватися усвідомленням того, що майбутнє цілком залежить від наших дій. Людина знову зайняла належне їй в індустрії гостинності місце. Гість зайняв місце серед найбільш важливих осіб, а кваліфікований обслуговуючий персонал повернув собі розуміння своєї найвищої цінності. Крім того, що відбуваються в індустрії гостинності процеси усе більше свідчать про нове відношення до машин як помічникам людини, а не його конкурентним замінником.

Немає ніяких сумнівів у тім, що машини є чудовими помічниками людини. Комп'ютери в барі вивільняють і заощаджують час, що тепер можна присвятити гостям, як це прийнято між людьми. Офіціант скоріше виконує функції хазяїна.

Важко дати повне і точне визначення гостинного поведіння, але кожний з нас відразу може помітити, коли воно відсутнє. Гостинність важко вимірити чи включити в навчальні програми. Це якість обслуговування, а не рівень підготовки чи досвід, якому учаться. Не можна сказати, однак, що навчання тут не є важливим. Належне навчання дає робітнику навички, необхідні для створення умов, при яких може проявитися гостинність.

Наприклад, добре підготовлений офіціант «озброєний» знаннями про кожну страву, включену в меню, і може послужливо запропонувати гостю різні варіанти. Однак знання працівником характеру і звичок своїх гостей – це ще не гостинність, але воно дає сприятливі можливості для її прояву.

Навчання персоналу повинно включати вивчення особливостей гостей, що користуються послугами даного підприємства. Офіціант напевно виявить до них більше турботи, якщо буде знати, що гості, що прибувають сьогодні ввечері, уже виїхали з будинку і знаходяться в дорозі вісім годин. І що вони до такої міри будуть стомлені дорогою, що їм неодмінно буде потрібно уважне і турботливе обслуговування, оскільки вони будуть просто не в змозі витримати тривале обслуговування в часі [46].

Взаємозв'язок між навчанням і гостинністю, можливо, найкраще може бути продемонстрований при спілкуванні. Спілкування, у якому була би можливість виявити гостинність і повагу, не може відбутися доти, поки офіціант не буде мати хоча б загального представлення про мову народу, культурні особливості і традиції країни гостюючих. Щирого бажання офіціанта бути корисним і гостинним ще недостатньо. Голосно і повільно сказаного «Чим можу бути корисний» недостатньо, якщо гість не володіє мовою і не розуміє сказаного.

Розвиток почуття привітності залежить і від форми навчання. Офіціант, що ніколи не бачив вечері при свічах, омарів і страв французької кухні, навряд чи зрозуміє, чого від нього хочуть, коли гість побажає для себе відповідного обслуговування і обстановки. Добре підготовлений персонал може керуватися власними позитивними відчуттями і легко усувати виникаючі проблеми, оскільки самі були в подібних ситуаціях.

Можна сказати, що гостинність – це більш ніж запам'ятовування фактів і виконання кваліфікованої роботи. Подобається це чи ні, гостинність вимагає часу і має потребу в колективному співробітництві.

В сучасних умовах господарювання, заклади харчування все рідше створюються для задоволення фізичних потреб в їжі, а орієнтуються на більш

високу ціль – створення атмосфери відпочинку від дому, формування комфортних та затишних умов для спілкування. Така тенденція забезпечується за рахунок високоякісного обслуговування із кваліфікованим персоналом та ефективним управлінням. Конкурентне середовище, в якому працює кафе «Проспект», вимагає вжиття заходів щодо підвищення конкурентоспроможності та ефективності.

Щодо організації обслуговування в кафе «Проспект» можна відмітити, що обслуговування відбувається на високому рівні і відповідає класу «люкс». Кафе проводить маркетингові дослідження, які, в свою чергу, дозволяють йому орієнтуватися на потреби споживачів; проводити гнучку політику ціноутворення; вибирати найбільш ефективні методи реалізації; використовувати різні заходи стимулювання продаж та підвищувати ефективність реклами. Цей перелік заходів реально спроможний покращити становище підприємства на ринку та підвищити його ефективність.

Також для удосконалення організації обслуговування споживачів в кафе «Проспект» використовується система стандартів обслуговування. Система включає в себе: стандартизацію роботи персоналу, навчання кадрів, контроль, систему мотивації, якість виконання стандартів обслуговування. Велику увагу керівництво і персонал ресторану приділяють гостинності.

Для удосконалення організації обслуговування в кафе «Проспект», потрібно до переліку послуг, які надаються в ресторані додати ще такі, як:

- виготовлення страв із сировини замовника на підприємстві;
- послуга кейтеренгу;
- організація навчання кулінарної майстерності;
- продаж фірмових значків, сувенірів тощо.

Запропоновані нововведення щодо підвищення якості обслуговування і заходи прикликані виправити недоліки у роботі обслуговуючого персоналу.

Були запропоновані наступні шляхи удосконалення організації обслуговування споживачів в ресторанах:

- моделювання системи обслуговування для тренінгу офіціантів;

- проведення маркетингових досліджень і введення системи стандартів обслуговування;
- використання гостинності, як «секретного елементу» обслуговування;
- для удосконалення організації обслуговування споживачів в кафе пропонуємо впровадити сервіс, який дозволяє розраховуватись та залишати чайові картою по QR-коду або через додаток, який можна завантажити в App Store і Google Play;
- впровадження електронного меню за допомогою якого гість зможе вібрати актуальні позиції, подивитись фотографії страви або навіть замовити доставку.

Висновки до розділу. Ресторанний бізнес – одна з небагатьох сфер вітчизняної економіки, до якої практично з самого початку економічних реформ в повній мірі з'явилися ринкові відносини. Сьогодні – це найбільш динамічно розвинутий і високоприбутковий, а, отже, перспективний для інвестицій і привабливий для підприємців сегмент українського ринку послуг. Все це поставило перед управлінням підприємств цієї сфери послуг цілий ряд нових завдань, таких, як необхідність підвищення ефективності виробництва, зміцнення конкурентної позиції, що неминуче пов'язано з впровадженням в повсякденну практику ведення бізнесу сучасних досягнень менеджменту і маркетингу.

Асортимент послуг, які пропонують заклади ресторанного господарства, це сполучний елемент між попитом і пропозицією, центральною ланкою ресторанного бізнесу. Складність вирішення проблем управління розвитком виробництва ресторанних послуг вимагає використання системного підходу. На сучасному етапі розвитку ресторанного бізнесу, в умовах швидко мінливого зовнішнього середовища і постійно зростаючої конкуренції, система управління повинна адекватно коригуватися відповідно до впливу різних економічних, соціальних та інших факторів. Це коректування повинно бути засноване на системному управлінні внутрішніми і зовнішніми зв'язками всіх її елементів.

Застосування системного підходу дозволить адекватно вирішувати проблеми управління розвитком виробництва ресторанних послуг, виробляти відповідні стратегії досягнення поставлених цілей в рамках раціональної та ефективної системи управління. Функціонування системи управління направлено, перш за все, на підвищення ефективності діяльності системи в цілому і основні показники її ефективності слід відшукувати в кінцевих результатах роботи об'єкта управління.

Для виконання функцій управління підприємствами, закладами ресторанного господарства створюється відповідна структура системи управління, яка являє собою сукупність спеціалізованих підрозділів, взаємопов'язаних процесом прийняття та реалізації управлінських рішень. Для ефективного розвитку ресторанного бізнесу, необхідно мати систему управління, адекватну високого динамізму зовнішнього середовища, яку можна описати і графічно представити.

Система управління організацією – це система, яка:

- спирається на вищих керівників і співробітників, що мають мотивовано професійний потенціал, як основу організації;
- спрямовує організацію до всебічного розвитку відносин зі споживачами з метою задоволення їх потреб за рахунок виробництва конкурентоспроможності продукції, надання якісних послуг та встановлення добросусідських відносин;
- визначає ефективність господарської діяльності підприємства через системи оперативного і поточного управління на основі принципів синергії;
- здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, викликане зовнішніми впливами і дозволяє домагатися конкурентних переваг;
- забезпечує сталий розвиток організації в довгостроковій перспективі, не порушуючи гармонію навколишнього простору, завдяки підприємницької стратегії і винахідливості в її реалізації.

В сфері ресторанного бізнесу весь план виробничо-господарської

діяльності підприємства в цілому повинен бути оснований на план маркетингу. Всі принципи побудови системи управління реалізуються у взаємодії. Їх сполучення залежить від конкретних умов функціонування системи управління персоналом. Сучасний менеджмент розглядає організацію не як сукупність відділів, а як сукупність бізнес-процесів, що протікають в її межах.

Підпорядкування структури процесам, а процесів – стратегії означає, що спочатку треба вибудувати стратегію, тобто сформулювати бачення майбутнього підприємства і визначити його стратегічні цілі, потім вибудувати бізнес-процеси таким чином, щоб кожний з них був орієнтований на досягнення конкретної мети, і тільки після цього формувати організаційну структуру підприємства, яка б забезпечувала ефективне виконання бізнес-процесів. Найважливішим завданням менеджменту у ресторанному бізнесі є організація виробництва та надання послуг високої якості з урахуванням інтересів споживачів.

Ефективний процес управління забезпечує оптимальне використання ресурсів, мінімізує втрати продуктивності, порушення взаємодії підрозділів і збоїв в комунікаційних каналах. Вміст управлінської праці стосовно конкретного об'єкту визначається складом функцій управління. Тому, кожен сучасний керівник, здійснюючи управління підприємством, реалізує наступні функції менеджменту: планування, організація, контроль, координація і мотивація. Ключове завдання вдосконалення управління – ефективне досягнення цілей організації, що виключає нераціональні витрати, часу, ресурсів і талантів.

Наступні напрями збільшення прибутку і рентабельності кафе «Проспект»: – збільшення обсягів виробництва і реалізації кулінарних та кондитерських виробів, послуг ресторанного господарства. Це можливо за умови збільшення завантаженості підприємства шляхом збільшення обсягів виробництва за рахунок: проведення святкових заходів; пропозиції споживачам меню із стравами, кулінарними та кондитерськими виробами з

нетрадиційної сировини (диференційований товар), яка підвищує харчову та біологічну цінність готової продукції. За умов економічної стабілізації в державі можна очікувати зростання активності туризму, попиту на готельні послуги та послуги ресторану. Збільшення валового доходу, перш за все, за рахунок збільшення реалізації продукції власного виробництва, що користується попитом споживачів і є вигідною для підприємства.

Пропонуємо: організувати меню комплексних обідів та вечерь з доставкою на дім. Це вимагатиме незначних капіталовкладень у придбання одноразового посуду, пакувального матеріалу та на заробітну плату робітникам, які доставлятимуть замовлення.

Збільшення рівня валового доходу до товарообігу. При цьому важливо проводити зважену цінову політику, не слід необґрунтовано збільшувати націнку на обідню продукцію, кондитерські та кулінарні вироби.

Пропонуємо: застосувати різні націнки та знижки з ціни продукції для різних споживачів, яку пропонує кафе «Проспект», а саме: постійним споживачам закладу запропонувати картки з різними процентами знижок; меншу націнку на запропоноване вище меню комплексних обідів з доставкою; на кондитерські вироби – в залежності від вмісту компонентів, складності приготування, виду виробу.

Підвищення продуктивності праці робітників підприємства: побудова ефективної системи матеріального стимулювання роботи працівників, орієнтована на досягнення кінцевих результатів; підвищення кваліфікації робітників; раціоналізація режиму роботи підприємства; механізація трудомістких процесів. Разом з тим, слід дотримуватися науково обґрунтованих співвідношень між темпами росту товарообігу, валового доходу, продуктивності праці і фондом оплати праці, а також середньою заробітною платою. Збільшення ефективності використання трудових ресурсів забезпечить подальше зростання продуктивності праці і, відповідно, викликає зниження рівня заробітної плати та здійснює вплив на зниження рівня низки інших витрат: відрахувань на соціальні заходи, витрат на

охорону праці і техніки безпеки, знос спецодягу й інших видів витрат, пов'язаних з процесом виробництва та обслуговування.

Водночас зростання продуктивності праці, сприяючи збільшенню обсягу товарообігу, викликає зниження рівня постійних витрат, а отже, і загального рівня витрат. Налагодження прямих зв'язків з постачальниками сировини, напівфабрикатів, купівельних товарів з метою зменшення витрат на їх придбання, а також придбання за більш вигідними цінами. Вплив цього фактора на витрати обігу пов'язаний з характером і розташуванням постачальників підприємства, обсягами закупівлі продукції, оптимізацією розміру партій поставки, раціональністю графіків завантаження, засобами доставки товарів. Загалом для ефективного функціонування закладу необхідне вироблення широкого формулювання того, яким буде бізнес, якими повинні бути його цілі та яка політика є необхідною для їх досягнення.

Суперництво серед існуючих конкурентів набуває форми боротьби будь-якими засобами – застосовуються такі види тактики, як цінова конкуренція, рекламні баталії, виведення товарів та максимальний рівень сервісу або гарантії. Культура та якість обслуговування мають безпосередній вплив на результати господарської діяльності підприємств ресторанного господарства. Зі зростанням якості обслуговування збільшується кількість споживачів, підвищується товарообіг та рентабельність підприємств, знижуються витрати обігу.

Конкурентоспроможність кафе «Проспект» значною мірою також залежить від культури та якості обслуговування. Як відомо, до основних факторів, що визначають культуру обслуговування в громадському харчуванні, відносяться: наявність сучасної матеріально-технічної бази, широкий асортимент продукції, що виготовляється, впровадження прогресивних форм та методів обслуговування, надання додаткових послуг споживачам, наукова організація праці, вивчення попиту на продукцію та послуги ресторанного господарства, рівень рекламно-інформаційної роботи, підвищення кваліфікації обслуговуючого персоналу.

ВИСНОВКИ

У даний час ринок послуг ресторанного господарства постійно поширюється та видозмінюється під впливом різних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Економічні функції сфери ресторанного господарства розглядаються як єдиний комплексний механізм виробництва й обігу продукції, що забезпечує ресторанному бізнесу певні переваги порівняно з іншими галузями народного господарства. Перш за все, це перспективна галузь для інвестування капіталу, що гарантує достатньо швидко оборотність вкладених коштів.

Смаки, уподобання та платоспроможність споживачів безпосередньо диктують зміни щодо різноманітних концепцій організації ресторанного бізнесу на локальному ринку, що забезпечує, з одного боку, підтримку одне одному, а з іншого – створює конкурентне середовище, яке сприяє підвищенню рівня якості, залученню більшої кількості споживачів і, як результат – збільшенню прибутку.

Одним з напрямком вдосконалення роботи закладу є підвищення культури обслуговування. Якість обслуговування визначається в основному обсягом, видами та характером послуг, що надаються споживачам. Цей показник дозволяє охарактеризувати відношення споживачів до результатів діяльності підприємств ресторанного господарства.

До основних факторів, що визначають якість обслуговування, відносяться: зручність розташування та вірний вибір режиму роботи підприємства, якість кулінарної продукції, що виготовляється дотримання санітарно-гігієнічних вимог до утримання приміщень, посуду та меблів, швидкість обслуговування, комфорт в торгівельному залі, ввічливість, увага та зовнішній вигляд обслуговуючого персоналу. Менеджмент ресторану основною метою своєї діяльності повинен встановити задоволення очікувань споживачів відносно якості продукції та послуг. Очікування споживачів формуються під впливом їх минулого досвіду, чуток та реклами. Споживачі

обирають підприємство ресторанного господарства і після його відвідування порівнюють власні враження та очікування. Якщо враження про надані послуги не відповідають очікуваному уявленню, споживач втрачає цікавість до підприємства, в іншому випадку він схильний знов скористатися пропонованими послугами.

Отже, основним завданням управління ресторану є задовольнити очікування споживачів і цим самим здобути постійних клієнтів. У кафе має регулярно контролюватися якість продукції та наданих послуг, використовуючи порівняльне вивчення діяльності конкурентів, вивчення складу споживачів, системи скарг та пропозицій. Так як відношення споживачів до підприємства у багатому залежить від настрою персоналу, пропонується розробити системи підтримки та винагороди персоналу за високу якість обслуговування. Отже, для збільшення ефективності управління діяльністю кафе «Проспект» та для підвищення його рентабельності запропоновані наступні напрямки:

- розширення асортименту конкурентоспроможної продукції в меню;
- збільшення додаткових послуг закладу;
- застосування стратегії диференціації;
- мінімізація витрат;
- проведення гнучкої цінової політики (впровадження системи знижок);
- підвищення культури обслуговування та постійний контроль якості;
- аналіз потенційних постачальників та підбір найбільш привабливих пропозицій, з метою придбання сировини за більш вигідними цінами;
- розробка ефективної рекламної компанії.

Передбачається, що запропоновані заходи дозволять залучити більшу кількість клієнтів, підвищити популярність послуг кафе серед споживачів і, таким чином, підняти імідж закладу та його конкурентоспроможність. А також, уникнути зростання витрат, збільшити дохід закладу, що зробить діяльність підприємства рентабельною.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Борисова О. В. Тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2012. Вип. 1 (2). С. 331–338.
2. Гінда М. І. Тенденції розвитку ресторанного господарства. Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи» (м. Львів, 29.11.2016 р.). Львів : МАУП, 2016. Ч. 1. С. 301–306.
3. Kravchenko O. M., Sokoly I. I. Development tendencies of Ukrainian Restaurant Industry. *Wirtschaft und Management: Theorie und Praxis: Sammelwerk der wissenschaftlichen Artikel. Vol. 1. Verlag SWGimex GmbH, Nurnberg, Deutschland*, 2014. С. 105–110.
4. Комарніцький І. О. Кулінарний туризм в Україні: стан і перспективи регіонального розвитку. *Географія та туризм*. 2011. Вип. 14. С. 100–115.
5. Расулова А. М. Потенціал ресторанного бізнесу у розвитку гастрономічного туризму України. *Економіка та держава*. 2015. № 5. С. 78–83.
6. Kulchytska, A. Ye., Tsarova, T. O. Specificity and trends of the development of the craft productmarket in Ukraine. *Aktual Problems of Economics and Management*. 2018. 12. Р. 3–14.
7. Прилепа Н. В. Соколюк Г. О. Інноваційні технології у сфері ресторанного бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 4. Т. 2. С. 162–164.
8. Домінська О. Я., Батьковець Н. О. Сучасний стан та інноваційні процеси розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. 2017. Вип. 52. С. 39–41.
9. Івашина Л. Л. Перспективи та проблеми кейтерингу в Україні.

Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 17. С. 314–317.

10. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства : підручник / За ред. П'ятницької Н. О. 2-ге вид. перероб. і доп. Київ : Центр навчальної літератури, 2011. 584 с.

11. Сушальская Т. Кейтеринг: новые возможности ресторанного бизнеса. *Бухгалтерия*. 2008. № 21. С. 47.

12. Лепетюха Н. В., Артекова Т. О. Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства харчової промисловості. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 14, с. 413-417. URL: <http://global-national.in.ua/issue-14-2016/22-vipusk> (дата звернення: 19.11.2023 р.).

13. Архіпов В. В. Організація ресторанного господарства. Київ : Центр навчальної літератури. 2007. 280 с.

14. Новічкова Т. П., Лебеденко Т. Є., Асауленко Н. В. Сервісні послуги: кейтерингове обслуговування в організації ресторанного господарства як напрям підвищення конкурентоспроможності в умовах кризи. *Наукові перспективи*. 2021. Вип. 3, Т. 9. С. 306–318.

15. Привабливість туристичного та дегустаційного бізнесу Одеської області : монографія. Калмикова І. С. та ін.; за заг. ред. Меліх О. О. Київ : ХАМЕЛЕОН К, 2018. 137 с.

16. Ряшко Г. М., Асауленко Н. В., Новічкова Т. П. Удосконалення сервісу на підприємствах індустрії гостинності шляхом проектування дегустаційних залів. *Економіка харчової промисловості*. 2021. Т.13. Вип. 1. С. 75–81.

17. Організація ресторанного господарства : навч. посібник. І. А. Назаренко, Р. П. Никифоров, Н. В. Лохман. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2017. 165 с.

18. Самодай В. П. Організація ресторанної справи : навч. посіб. В. П. Самодай, А. І. Кравченко. Суми : Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2015. 424 с.

19. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства : підручник для вищ. навч. закл. за ред. П'ятницької Н. О. 2-ге вид. перероб. та допов. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 584 с.
20. Архіпов В. В. Організація обслуговування в закладах ресторанного господарства : навч. пос. В. В. Архіпов, В. А. Русавська. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 342 с.
21. Синицька О. Стратегічне моделювання корпоративної культури. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2015. № 3. С. 145–156.
22. Мальська М. П., Гаталюк О. М., Ганич Н. М. Ресторанна справа: технологія та організація обслуговування туристів : підр. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 584 с.
23. Литвиненко Т. К. Новітні технології обслуговування у сфері ресторанного бізнесу : навч. посіб. Київ : КНТЕУ, 2011. 215 с.
24. П'ятницька Г. Т. Інноваційні ресторани технології: основи теорії : навчальний посібник для вищих навчальних закладів. Г. Т. П'ятницька, Н. О. П'ятницька. Київ : Кондор-Видавництво, 2013. 250 с.
25. Максишко Н. К., Перепелица В. А. Моделирование управления риском на базе прогнозной модели. *Економічна кібернетика*. 2014. № 1- 2 (25-26). С. 85-89.
26. Лозинський І. Є., Єлісєєва Л. О. Теоретичні основи системи управління персоналом підприємства. *Економіка і регіон*. 2012. № 3 (34). С. 184-188.
27. П'ятницька Г. Т. Ресторанне господарство України: ринкові трансформації, інноваційний розвиток, структурна переорієнтація : монографія. Київ : КНТЕУ, 2017. 465 с.
28. Решетняк О. І., Данько Н. І. Менеджмент готельного та ресторанного господарства : методичні рекомендації для самостійного вивчення курсу для студентів спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа», Харків : Видавництво ХНУ імені В.Н. Каразіна., 2019 р. 78 с.

29. Давидова О. Сучасні тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу. *Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності*. С. 25–27. URL : <https://sportscience.ldufk.edu.ua/index.php/trends/article/view/1110/1074> (дата звернення: 30.11.2023 р.).

30. Можевенко Т. Ю., Камнєва А. В. Тенденції розвитку менеджменту підприємств ресторанного бізнесу. *Держав та регіони*. Серія: економіка та підприємництво. 2021. №4 (121). С. 72–75. URL : http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2021/4_2021/13.pdf (дата звернення: 01.12.2023 р.).

31. Акастелова А. Управління рестораном : 9 правил менеджменту ресторану. URL : <https://joinposter.com/ua/post/upravlinnya-restoranom> (дата звернення: 18.11.2023 р.).

32. Колісник Г. М., Корсак Р. В., Лакас В. В. Сучасні підходи використання тренінгових технологій в готельно-ресторанному бізнесі для управління персоналом. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Економіка і менеджмент*. 2020. № 1 (83). С. 77–83.

33. Завадинська О. Ю., Кінчур А. А., Деревиський Є. В. Сучасні тенденції впровадження інноваційних форм обслуговування в закладах ресторанного господарства. *Підприємництво і торгівля*. 2019. № 25. С. 54–59.

34. Мазур С. А., Прилуцький А. М. Стан та перспективи розвитку готельно-ресторанної справи в Україні. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?op=1&z=6881>. (дата звернення: 13.11.2023 р.).

35. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218–234.

36. Космина Ю. М. Аналізування факторів, які впливають на поведінку персоналу підприємства в сучасних ринкових реаліях. *Вісник*

Національного університету «Львівська політехніка». 2019. С. 67–73.

32. Монастирський Г. Л. Теорія організації. Тернопіль : ТНЕУ, 2014. 288 с.

33. Кравець І. М., Рушанян С. С. Управління персоналом малого підприємства: особливості та шляхи вдосконалення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 9. С. 88–92.

34. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 15.10.2023 р.).

35. Махначова Н. М., Семенюк І. Ю. Чинники та фактори впливу на ефективність використання трудових ресурсів підприємства. *Економіка та суспільство*. 2017. Вип. 8. С. 303–308. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/journal-8/15-stati-8/714-makhnachova-n-m-semenyuk-i-yu> (дата звернення: 13.11.2023 р.).

36. Кравчук Н. М., Ільїна О. А. Формування організаційно-економічного механізму управління розвитком кадрового потенціалу підприємств. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 2-1(08). С. 111–116.

37. Ansoff H. I. 2019. *Implanting Strategic Management*. 3rd ed. Springer, 592 p. URL: https://books.google.com.ua/books/about/Implanting_Strategic_Management.html?id=CnxouQEACAAJ&redir_esc=y (дата звернення: 13.11.2023 р.).

38. Крамаренко А. В. Діагностика ефективності управління персоналом на основі інтегрального показника. *Економічний вісник національного гірничого університету*. 2014. № 1. С. 157–162.

39. Кукліна Т. С. Розробка системи комплексної оцінки персоналу готельного підприємства. *Ефективна економіка* № 9, 2015. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4292>. (дата звернення: 13.11.2023 р.).

40. Череп О. Г., Жиганова А. Трудові ресурси як фактор

ефективної діяльності підприємств в сучасних умовах господарювання. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2013. Т. 2. № 15. С. 172–178.

41. Соловйов І. О., Федорова Т. В. Підвищення ефективності системи управління персоналом на підприємствах аграрного сектору. *Таврійський науковий вісник. Економічні науки*. 2013. № 84. С. 352–357.

42. Моргулець О. Б. Клієнтоорієнтована модель сервіс-менеджменту. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2014. Вип. 9. Ч. 4. С. 111–115.

43. Сівашенко Т. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Економічний аналіз*. 2012. Вип. 11. Ч. 3. С. 48-50.

44. Морозов О. Ф., Гончар В. О. Система управління розвитком персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. №1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5372> (дата звернення: 13.11.2023 р.).

45. Мостенська Т. Л. Антикризове управління на етапі ранньої діагностики кризи. *Вісник Запорізького національного університету: збірник наукових праць*. Економічні науки. 2010. № 4 (8). С. 267–272.

46. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 416 с.

47. Таньков К. М. Персонал-технології як ключовий елемент системи менеджменту туристичної організації. *Бізнес-інформ*. 2012. № 12. С. 145–147.

48. Швець Ю. О., Карамушко А. С. Особливості підвищення продуктивності праці персоналу на сільськогосподарських підприємствах в умовах фінансової дестабілізації. *Економічний вісник університету*. 2017. Вип. 34/1. С. 105–112.

49. Морохович В., Морохович Б. Digital технології – важливий фактор розвитку ресторанного бізнесу. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*, 2023. 6(1), С. 27–36.

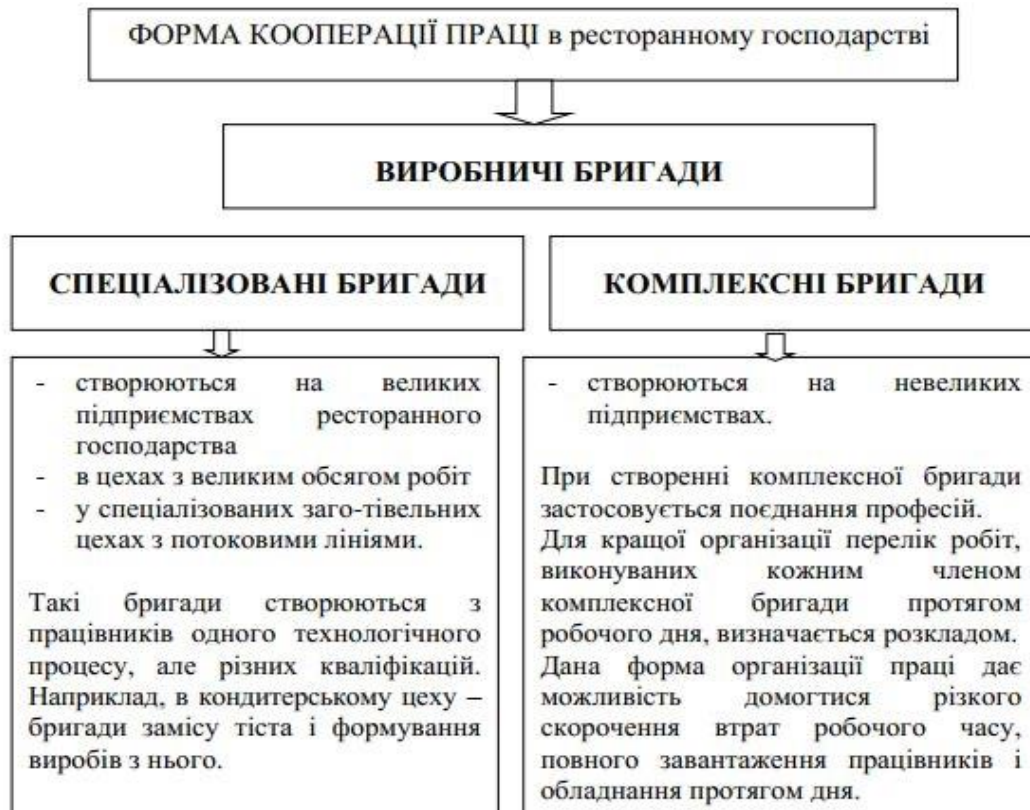
50. Кукліна Т. С., Цвілий С. М., Жилко О. В. Особливості формування харчових традицій українського народу з радянських часів. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі* : науковий журнал. Вип. 4/2022. Львів : Вид-во Львівського торгов.-економ. ун-ту; Одеса : ВД «Гельветика», 2022. С. 14–20.

51. Офіційний сайт кафе «Проспект» м. Запоріжжя. URL: <https://prospect.choiceqr.com/> (дата звернення: 23.11.2023 р.).

ДОДАТКИ

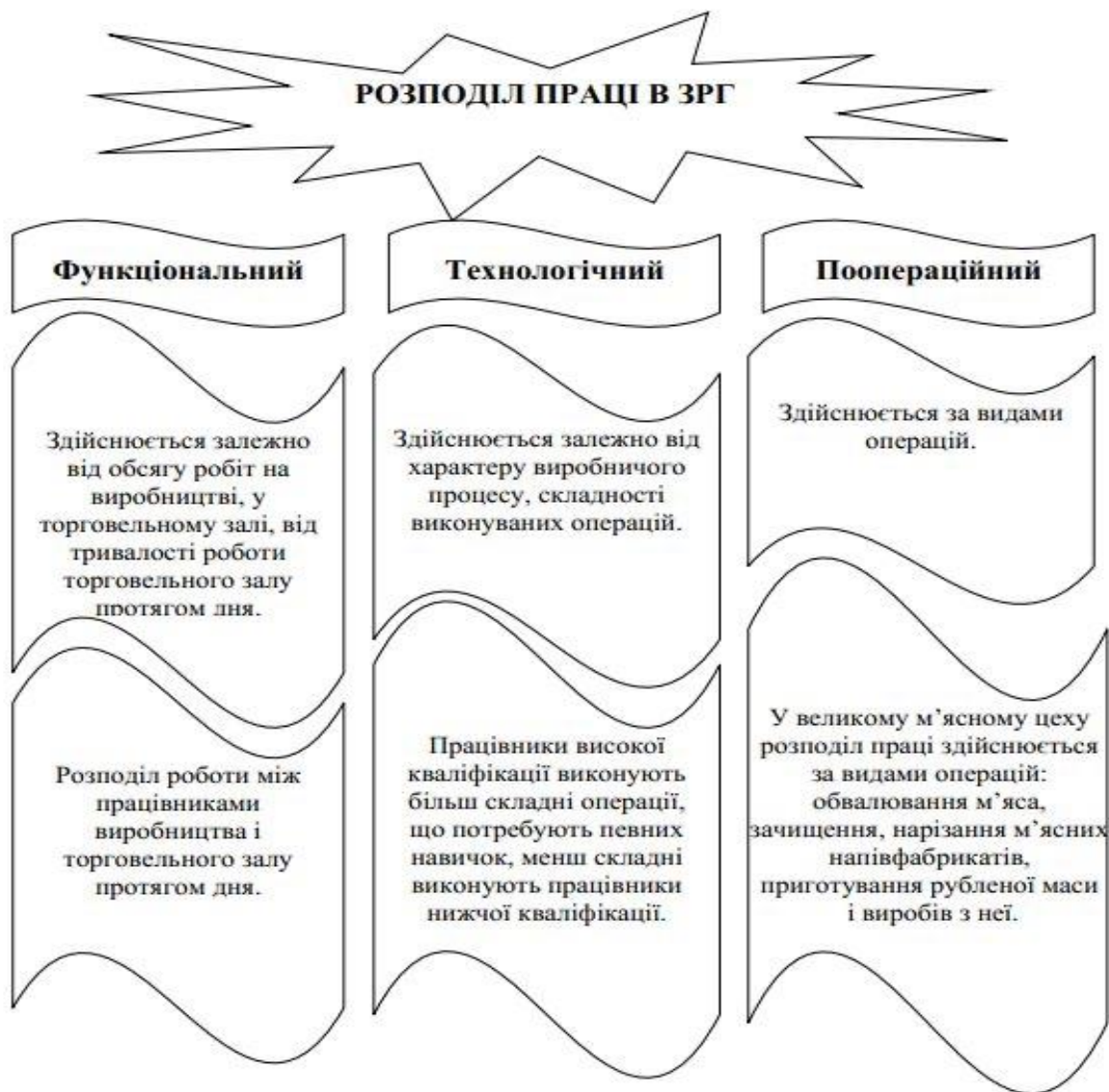
Додаток А

Характеристика виробничих бригад



Додаток Б

Розподіл праці в закладах ресторанного господарства



Додаток В

Класифікація методів обслуговування споживачів у закладах ресторанного господарства

