

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
Кафедра туристичного та готельно-ресторанного бізнесу

Допущено до захисту  
Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_  
(підпис)  
“    ” \_\_\_\_\_ 201\_\_ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**на здобуття освітнього ступеня магістра**  
зі спеціальності 242 “Туризм”  
за магістерською програмою професійного спрямування  
«Економіка та управління туристичною діяльністю»  
на тему: «Напрямки і форми підвищення якості менеджменту на підприємстві  
ресторанного господарства»

**Виконавець:**

студент факультету міжнародної економіки

Керпіч Владислав Миколайович \_\_\_\_\_

/підпис/

**Науковий керівник:**

к.е.н., професор

Герасименко Віктор Григорович \_\_\_\_\_

/підпис/

## ЗМІСТ

|                                                                                                                         |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ВСТУП .....</b>                                                                                                      | <b>3</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ<br/>НА ПІДПРИЄМСТВІ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА .....</b>          | <b>5</b>  |
| 1.1. Економічна сутність і функції менеджменту.....                                                                     | 5         |
| 1.2. Особливості організації менеджменту на підприємствах ресторанного господарства.....                                | 16        |
| 1.3. Міжнародна практика підвищення якості менеджменту на підприємствах ресторанного господарства.....                  | 27        |
| <b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РІВНЯ ЯКОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ НА<br/>ПІДПРИЄМСТВІ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА «ЩАСТЬЕ».....</b>            | <b>36</b> |
| 2.1 Аналіз господарсько-економічної діяльності та фінансового стану ресторану «Щастье» .....                            | 36        |
| 2.2 Аналіз організаційної структури та механізму управління персоналом в ресторані «Щастье».....                        | 53        |
| 2.3 Аналіз якості виконання різними категоріями працівників своїх основних функцій.....                                 | 59        |
| <b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ НА<br/>ПІДПРИЄМСТВІ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА<br/>«ЩАСТЬЕ».....</b> | <b>65</b> |
| 3.1 Рекомендації щодо підвищення якості менеджменту в ресторані «Щастье».....                                           | 65        |
| 3.2 Економічне обґрунтування ефективності наданих рекомендацій....                                                      | 72        |
| <b>ВИСНОВКИ .....</b>                                                                                                   | <b>82</b> |
| <b>Список використаних джерел .....</b>                                                                                 | <b>84</b> |

## ВСТУП

**Актуальність теми кваліфікаційної роботи.** В сучасних умовах ресторанний бізнес почав часто сприйматись як вкладання коштів, що мають швидко окупитися і принести власнику достатній прибуток. В цілому ця думка є вірною і підтверджується як рестораторами, так і науковцями, що вивчають ресторанне господарство. Проте відносна легкість заснування бізнесу веде до проблем з якістю обслуговування і продукції, що свідчить про загальний низький рівень культури у галузі ресторанного бізнесу.

Основою організації роботи будь-якого підприємства є управління. Це ж стосується і підприємств ресторанного господарства. Через те, що ресторанний бізнес активно розвивається, часто на керівні посади ставлять людей без профільної освіти, людей, які поверхнево знайомі з порядком ведення управління і не мають досвіду роботи у сфері харчування. Менеджмент у кафе і ресторанах часто базується на інтуїції та власних поглядах керівників, але не на теорії та методах ведення менеджменту.

Проблема якості управління є актуальною у наш час, бо саме ефективно керівництво прямим чином впливає на якість послуг і продукції, що є головним виробом підприємства ресторанного господарства. У роботі детально будуть розглянуті різні аспекти управління рестораном, порядок організації роботи персоналу та загальна теорія менеджменту у рамках ресторанного бізнесу, що може стати корисним для керівників і рестораторів. Результатом наукового дослідження кваліфікаційної роботи стане надання і обґрунтування шляхів підвищення рівня якості менеджменту на підприємстві.

Питанням організації менеджменту на підприємствах ресторанного господарства присвячені роботи вчених – економістів: А. Ю. Парфіненко [9,10], О. О. Вишневська [21], І. Г. Смирнов [14, 15], С.С. Ткачова [45], О.П. Ткаченко [45], Л. П. Малюк [7], серед вчених кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу Одеського національного економічного університету: В. Г. Герасименко [39], С. С. Галасюк [36], І. В. Ухлічева [37].

**Мета кваліфікаційної роботи** – пошук ефективних шляхів і напрямків підвищення рівня якості управління персоналом на підприємстві ресторанного господарства та економічне обґрунтування визначених рекомендацій за допомогою теоретичних і практичних знань.

Для досягнення визначеної мети необхідно виконати наступні завдання:

**Об’єкт дослідження** – процеси менеджменту на підприємстві ресторанного господарства.

**Предметом дослідження** є підвищення якості менеджменту на підприємстві ресторанного господарства, на прикладі ресторану «Щастье».

**Методи дослідження.** У процесі написання кваліфікаційної роботи були використані наступні методи: методи системного аналізу та синтезу, порівняння, спостереження; для оцінки діяльності підприємства застосувалися метод порівняльного аналізу та економіко-статистичний метод; в процесі розробки напрямків підвищення якості менеджменту в ресторані «Щастье» були використані метод порівняльного аналізу та абстрактно-логічний метод. Для обробки інформації, побудови графіків, таблиць, схем, аналізу та оцінки ефективності проекту використовувалися програми: Microsoft Word, Microsoft Excel, Iiko, Adobe Illustrator.

**Інформаційна база дослідження.** В якості вихідних даних для дослідження були використані нормативно-законодавчі акти, наукові публікації та монографічні видання вітчизняних та іноземних авторів, розробки сучасних вчених, теорії управління підприємствами ресторанного господарства, статистичні дані, Інтернет-ресурси, фінансова звітність ресторану «Щастье».

**Наукова новизна отриманих результатів** полягає у розробці перспективних напрямків діяльності підприємства у галузі управління персоналом та менеджменту підрозділів. У роботі надаються рекомендації щодо підвищення рівня якості менеджменту підприємства ресторанного господарства «Щастье». Запропонований інвестиційний проект розширення і модернізації системи обслуговування на підприємстві та обґрунтовані його рентабельність та прибутковість.

## ВИСНОВКИ

Результати проведених досліджень щодо підвищення якості менеджменту на підприємстві ресторанного господарства дають право зробити наступні висновки:

1. Ефективне управління персоналом є основою успішного функціонування підприємства ресторанного господарства. Створення на підприємстві системи якісного менеджменту – важкий процес, що потребує постійної участі, як керівництва, так і працівників.

2. Українські ресторатори та керівники на підприємствах мають брати приклад з керівників інших країн, що зарекомендували себе в ресторанній індустрії. Головною метою є створення системи управління, за якою працівники будуть просувати виховання культури харчування в людей та фундаментальний підхід до розвитку ресторанної справи. Використання окремих ідей, які були взяті з прикладу іноземних ресторанів не призведуть до результатів у майбутньому.

3. Підприємство ресторанного господарства «Щастье», діяльність якого було проаналізовано в кваліфікаційній роботі, стало гарним прикладом для вивчення і проведення аналізу. Ресторан має виділену ієрархічну організаційну систему, проте все ж ряд керівних посад знаходяться на одному рівні, маючи при цьому різні сфери впливу. Після директора найголовнішим на підприємстві є менеджер з обслуговування, хоча обов'язки працівника на цій посаді не завершуються лише контролем підрозділу з обслуговування. Менеджер з обслуговування має співпрацювати з шеф-кухарем, завідуючим виробництвом і бар-менеджером для досягнення якісних результатів.

4. Ресторан «Щастье» є прибутковим, що свідчить про наявність ефективних методів функціонування і ведення бізнесу. Проте менеджмент ресторану все ж має ряд недоліків, які було виявлено в ході вивчення організаційної структури та роботи окремих підрозділів ресторану.

5. В результаті проведення дослідження на підприємстві ресторанного господарства «Щастье» у вигляді анонімного опитування, було виявлено, що рівень виконання працівниками своїх основних функцій достатньо високий, більшість працівників були позитивно оцінені своїми колегами. Виходячи з проведеного дослідження керівники ресторану отримали дані, за якими вони мають можливість проведення певних заходів для поліпшення якості виконання посадових обов'язків працівниками.

6. На підприємстві багато нових працівників, а це означає, що в ресторані високий рівень зміни кадрів, що не є позитивним фактором. В результаті дослідження було виявлено, що ресторан має не достатньо ефективну систему стажування персоналу. Було надано певні рекомендації щодо її зміни.

7. Підприємству ресторанного господарства «Щастье» було запропоновано ряд рекомендацій по підвищенню якості менеджменту. До основних із них можна віднести: призначення особи на посаду менеджера, що буде виконувати роль головного керівника у ресторані, підвищення мотивації офіціантів за двома запропонованими методами, вдосконалення порядку прийняття рішень керівником.

8. Головною рекомендацією став проект щодо розширення системи прийняття замовлень, що полегшить роботу офіціантів та кухарів, а також вдосконалисть систему управління персоналом на підприємстві. З питання даного проекту було проведено дослідження, що включало аналіз його ефективності для якості менеджменту та з боку фінансової вигоди. За результатом дослідження було виявлено, що проект має великий потенціал, як зі сторони підвищення якості менеджменту, так і з боку підвищення прибутковості господарської діяльності підприємства ресторанного господарства.

### Список використаних джерел

1. Мазаракі А. А. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів / за ред. А. А. Мазаракі – Харків: Фоліо. – 2014. – 846с.
2. Виханський О. С. Менеджмент: підручник / О. С. Виханський, А.И. Наумов – Можайськ: Економіст. – 2003. – 527 с.
3. Завадський Й.С. Менеджмент: підручник для студ. екон. спец. вищ. навч. закл. / Й. С. Завадський — Київ: Видавництво Європейського університету. – 2003. — 640 с.
4. Кравченко В.О. Основи менеджменту: навчальний посібник / В. О. Кравченко – Одеса: Атлант. – 2012. – 211 с.
5. Бутко М. П. Проектний менеджмент: регіональний зріз: навчальний посібник / М. П. Бутко – Київ: Центр учбової літератури. – 2016. – 416 с.
6. ДСТУ 3862-99. Ресторанне господарство. Терміни та визначення: державний стандарт України, затверджений наказом Держстандарту України від 26 березня 1999 р. № 163 [Електронний ресурс] – Режим доступу:  
<http://zakon.gbb.com.ua/regulations/10637/478268/>
7. Малюк Л. П. Сервісологія : підручник / Л. П. Малюк, О. М. Варипаєв. – Харків: ХДУХТ. – 2011. – 258 с.
8. Кусков А. С. Готельна справа: навчальний посібник / А. С. Кусков. – Москва: Дашков и Ко. – 2009. – 328 с
9. Парфіненко А. Ю. Сучасні тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу: міжнародний та національний досвід: колективна монографія / А. Ю. Парфіненко. – Харків: ХНУ. – 2017. – 412 с.
10. Парфіненко А. Ю. Основи готельно-ресторанної справи : навчальний посібник / Н. І. Данько, А. Ю. Парфіненко, П. О. Подлепіна, О. О. Вишневська – Харків: ХНУ. – 2017. – 288 с.
11. Богдан Н.М. Управління якістю туристичних послуг: конспект лекцій / Н.М. Богдан – Харків: ХНУМГ. – 2016. – 68 с.

12. Зигель Л. Ресторанний сервіс. Основи міжнародної практики обслуговування для професіоналів і початківців / Л. Зигель, С. Зигель, Р. Летер, Х. Летер, В. Гутмайер. – Москва: Центр Поліграф. – 2003. – 210 с.
13. Нечаюк Л.І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: навчальний посібник / Л. І. Нечаюк, Н. О. Нечаюк – Київ: ЦУЛ. – 2009. – 344 с
14. Смирнов І.Г. Логістика туризму: навчальний посібник / І.Г. Смирнов – Київ: Знання. – 2009. – 444 с.
15. Смирнов І. Г. Ресторанна логістика: міжнародний та український аспекти / І. Г. Смирнов // Зовнішня торгівля: право та економіка. – 2009. – № 4 (45). – С. 4–18.
16. Кабушкін Н. І. Менеджмент готелів і ресторанів / Н. І. Кабушкін, В. І. Похабов, Г. А. Бондаренко – Мінськ: Нове видання. – 2001. – 216 с.
17. Лук'янов В.О. Організація готельно-ресторанного обслуговування: навчальний посібник / В.О. Лук'янов, Г.Б. Мунін – Київ: Кондор. – 2012. – 346 с.
18. Похлебкін В. В. Велика енциклопедія кулінарного мистецтва / В. В. Похлебкін – Москва: Центрполіграф. – 2010. – 974 с.
19. Архіпов В. В. Організація обслуговування в закладах ресторанного господарства / В. В. Архіпов, В. А. Русавська – Київ: Центр учбової літератури. – 209. – 342 с.
20. Шинкаренко І. Ножі та виделки ресторанного бізнесу. Україна, що жує очима француза / І. Шинкаренко // Контракти. – 2004. – № 24. – С. 7
21. Вишневська О. О. Туристичне країнознавство : підручник для студентів ВНЗ / О. О. Вишневська, А. Ю. Парфіненко, В. І. Сідоров. – Харків : ХНУ. – 2011. – 756 с.
22. Денінг С. Сім законів менеджменту від легендарних французьких ресторанів: Пер. з англ. [Електронний ресурс] / С. Денінг // Журнал Форбс. – 2014. – Режим доступу:  
<https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2014/07/04/seven-management-lessons-from-the-legendary-french-restaurants/#5bccaf2a5476>

23. Про пожежну безпеку: Закон України від 17.12.93 р. № 3745-XII [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3745-12>
24. Про затвердження Правил роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства: наказ Міністерства юстиції України від 24.07.2002 [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0680-02>
25. Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення: Закон України від 24.02.94 р. № 4004-XII. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/4004-12>
26. Офіційна сторінка ресторану «Щастье» на порталі TripAdvisor – [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Режим доступу: [https://www.tripadvisor.ru/Restaurant\\_Review-g295368-d8403046-Reviews-Shhastye-Odessa\\_Odessa\\_Oblast.html](https://www.tripadvisor.ru/Restaurant_Review-g295368-d8403046-Reviews-Shhastye-Odessa_Odessa_Oblast.html)
27. Офіційна сторінка ресторану «Щастье» в соціальній мережі Фейсбук – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.facebook.com/royalehappyodessa/photos/pcb.1343464395667502/1343464235667518/?type=3>
28. Офіційна сторінка компанії програмного забезпечення «Ііко» – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://iikosoftware.com/>
29. Сала Ю. Маркетинг в сфері харчування / Ю. Сала. – Москва: Фінанси і статистика. – 2006. – 237 с.
30. Павлоцький В. Я. Особливості інтегральної оцінки ефективності управління туристичним підприємством / В. Я. Павлоцький // Збірник наукових праць II міжнародної науково-практичної конференції “Сучасні проблеми економічної теорії та практики господарювання в ринкових умовах”. - Одеса: ОДЕУ. - 2010. - С. 209-214.
31. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск 65. Торгівля та громадське харчування: довідник затверджено наказом 30.11.1999 р. N 918. – [Електронний ресурс] / Міністерство зовнішніх

- економічних зв'язків і торгівлі України – Режим доступу:  
<http://consultant.parus.ua/?doc=05Z0Q9EAF5>
32. Лав Д.Ф. МакДоналдз Про що мовчить Біг Мак. Пер. с англ. / Д.Ф. Лав – Москва: Ексмо, 2007. – 544 с.
33. Бендер А. Десять трендів у ресторанному бізнесі: Пер. з англ. [Електронний ресурс] / А. Бендер // Журнал Форбс. – 2017. – Режим доступу:  
<https://www.forbes.com/sites/andrewbender/2017/11/29/top-10-food-and-restaurant-trends-of-2017/#7149dd832a1b>
34. Ву Л. Пять трендів, що змінять продукти у 2018: Пер. з англ. [Електронний ресурс] / Л. Ву // Журнал Форбс. – 2017. – Режим доступу:  
<https://www.forbes.com/sites/lesliewu/2017/10/28/five-trends-that-will-shape-food-products-in-2018/#26dcd02a6efe>
35. Кречетова А. Майбутнє ринку харчування: як стартапи заново відкривають ресторани [Електронний ресурс] / А. Кречетова // Журнал Форбс. – 2017. – Режим доступу:  
<http://www.forbes.ru/tehnologii/344059-budushchee-rynka-obshchepita-kak-startapy-zanovo-izobretayut-restoran>
36. Галасюк С. С. Особливості розвитку етнічних ресторанів в Одеському регіоні / С. С. Галасюк // Перспективи розвитку галузей економіки з урахуванням сучасних євро інтеграційних процесів: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 21-22.04.2017 р. – Дніпро: Перспектива, 2017. – С. 57-60.
37. Ухлічева І. В. Підвищення мотивації праці персоналу підприємств туристичної індустрії на основі оцінки результативності корпоративного навчання / І. В. Ухлічева // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. пр. / ред. М. І. Зверяков; Одеський держ. екон. ун-т. – Одеса, 2007. – Вип. 25. – С. 410-416.

38. Усов В. В. Організація виробництва і обслуговування на підприємствах ресторанного господарства / В. В. Усов. – Москва: Академія. – 2011. – 432 с.
39. Герасименко В. Г. Оцінка туристично-рекреаційного потенціалу регіону : монографія / В. Г. Герасименко. — Одеса: ОНЕУ. – 2016. — 262с.
40. Оборська Г. Г. Застосування діаграми Ісікави для аналізу проектів зовнішньої комунікації / Г. Г. Оборська, Т. М. Олех // Інформаційні технології в освіті, науці та виробництві – Одеса: Одеський національний політехнічний університет. – 2012.
41. Романова Т. І. Оцінка ефективності використання трудового потенціалу і системи управління персоналом підприємства: навчальний посібник / Т. І. Романова – Томськ: Видавництво Томськ. – 2008. – 184 с.
42. Архіпов В. В. Організація ресторанного господарства : навчальний посібник / В. В. Архіпов – Київ: Центр учбової літератури. – 2013. – 280 с.
43. Воркут Т. А. Проектний аналіз: навчальний посібник / Т. А. Воркут — Київ: Український центр духовної культури. – 2010. — 440 с.
44. Роглев Х. Й. Основи готельного менеджменту : навчальний посібник / Х. Й. Роглев – Київ: Кондор. – 2005. – 405 с.
45. Ткачова С.С. Менеджмент підприємств ресторанного господарства: навчальний посібник / О.П. Ткаченко, С.С. Ткачова. – Харків: Харківський державний університет харчування та торгівлі. – 2009. – 40с.
46. Волкова Н.А Економічний аналіз: навчальний посібник / Н.А. Волкова, Р.М. Волчек, О.М. Гайдаєнко – Одеса: ОНЕУ ротапринт. – 2015. – 299 с.
47. Гаврилюк В. Американський фастфуд не може прорватись на український ринок [Електронний ресурс] / В. Гаврилюк // Апостроф – 2015. – Режим доступу:  
<https://apostrophe.ua/article/business/markets/2015-01-29/amerikanskiy-fastfud-ne-mojet-prorvatsya-na-ukrainskiy-ryinok/1158>

48. Балджи М. Д. Економічний ризик та методи його вимірювання: навчальний посібник / М. Д. Балджи – Харків: Промарт. – 2015. – 300 с.
49. Сидякова В. А. Підвищення якості послуг підприємств громадського харчування: автореферат / В. А. Сидякова – Княгинено. – 2015. – 20 с.
50. Папірян Г. А. Менеджмент в індустрії гостинності: навчальний посібник / Г.А. Папірян. – Москва: Економіка – 2000. – 207 с.
51. Мунін Г. Б. Управління сучасним готельним комплексом : навчальний посібник / Г. Б. Мунін, А. О. Змійов, Г. О. Зінов'єв – Київ. Ліра-К – 2005. – 514 с.