

Міністерство освіти і науки України  
Кам'янець-подільський національний університет імені Івана Огієнка  
Природничо-економічний факультет  
Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

на тему:

**«КОНТРОЛЬ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ»**

Здобувача 4 курсу  
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,  
GRS1-B19 групи  
спеціальності: 241 Готельно-ресторанна справа  
за освітньо-професійною програмою «Готельно-  
ресторанна справа»  
денної форми навчання  
**Наталії ФУРТАК**

Керівник: кандидат технічних наук,  
доцент кафедри туризму та готельно-  
ресторанної справи  
**Тайсія ВЕСЕЛОВСЬКА**

Рецензент: кандидат економічних наук,  
доцент кафедри туризму та готельно-  
ресторанної справи, доцент  
**Тетяна МАРУСЕЙ**

Кам'янець-Подільський, 2023 р.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНТРОЛЮ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ</b> .....	6
<b>1.1    Визначення та важливість контролю</b> .....	6
<b>1.2    Типи контрольних механізмів</b> .....	9
<b>1.3    Виклики у впровадженні систем контролю</b> .....	16
<b>РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА КОНТРОЛЮ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ</b> .....	233
<b>2.1    Фінансовий контроль в індустрії гостинності</b> .....	233
<b>2.2    Операційний контроль в індустрії гостинності</b> .....	288
<b>2.3    Правова та технічна основа здійснення контролю якості харчової продукції у закладах готельно-ресторанного господарства</b> .....	31
<b>2.4    Людські ресурси та контроль працівників</b> .....	339
<b>РОЗДІЛ 3 ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КОНТРОЛЮ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ</b> .....	44
<b>3.1    Удосконалення фінансового контролю</b> .....	484
<b>3.2    Специфіка вхідного і операційного контролю закладів ресторанного господарства</b> .....	47
<b>3.3    Шляхи посилення контролю якості продукції і послуг в сфері гостинності</b> .....	58
<b>3.4    Ефективні стратегії контролю працівників</b> .....	6261
<b>ВИСНОВОК</b> .....	665
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	709
<b>Додатки</b>	

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Індустрія гостинності відіграє ключову роль у світовій економіці, надаючи широкий спектр послуг, таких як проживання, харчування, розваги та туризм. В умовах постійного зростання і конкуренції в цьому секторі, ефективні методи управління стають необхідними для його успіху. Серед різних аспектів управління контроль виділяється як найважливіша функція, що дозволяє організаціям відстежувати, регулювати та спрямовувати свою діяльність на досягнення бажаних результатів. Механізми контролю допомагають підприємствам гостинності забезпечувати фінансову стабільність, підвищувати операційну ефективність, підтримувати якість обслуговування та ефективно управляти людськими ресурсами. Тому розуміння та впровадження ефективних систем контролю в індустрії гостинності має першорядне значення для досягнення стійкого успіху.

**Мета і завдання дослідження.** Метою цієї дипломної роботи є всебічний аналіз контролю в індустрії гостинності. Розглядаючи теоретичний огляд механізмів контролю, аналізуючи їх застосування в контексті індустрії гостинності та пропонуючи рекомендації щодо запровадження сучасних методів контролю, ця робота має на меті поглибити розуміння практики контролю та його значення в сфері гостинності. Завдання цього дослідження включають:

- Визначити та підкреслити важливість контролю в індустрії гостинності.
- Дослідити різні типи контрольних механізмів, що використовуються в організаціях сфери гостинності.
- Визначити проблеми, що виникають при впровадженні систем контролю в індустрії гостинності.
- Оцінити переваги та обмеження систем контролю в контексті сфери гостинності.

- Провести аналітичну оцінку контролю в індустрії гостинності, зосередившись на фінансовому контролі, операційному контролі, контролі якості та управлінні персоналом.

**Об'єкт дослідження.** Об'єктом дослідження даної дипломної роботи є механізми контролю в індустрії гостинності. Він охоплює різні аспекти контролю, включаючи фінансовий контроль, операційний контроль, контроль якості та управління персоналом.

**Предметом дослідження** є аналіз застосування цих механізмів контролю в контексті індустрії гостинності, визначення їх ефективності та вивчення можливостей для вдосконалення.

**Інформаційною базою дослідження були:** публікації вітчизняних і зарубіжних науковців; нормативні і законодавчі документи в готельній сфері; інші спеціальні та науково-практичні інформаційні джерела за темою роботи; періодичні видання; інформаційні матеріали органів статистики; інформація з мережі INTERNET.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в можливості використання закладами готельного господарства рекомендацій щодо вдосконалення контролю.

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається з трьох розділів, кожен з яких присвячений різним аспектам контролю в індустрії гостинності. В роботі представлено 4 рисунків, загальний обсяг роботи 69 аркушів, додатки.

Розділ 1 містить теоретичний огляд, визначення контролю, обговорення його важливості, вивчення різних типів механізмів контролю та вирішення проблем, з якими стикаються при впровадженні систем контролю.

У розділі 2 представлено аналітичну оцінку контролю в індустрії гостинності, розглянуто фінансовий контроль, операційний контроль, контроль якості та управління людськими ресурсами.

У розділі 3 пропонуються рекомендації щодо посилення контролю в індустрії гостинності, що включають стратегії посилення фінансового

контролю, операційного контролю, контролю якості та управління персоналом. Дотримуючись такої структури, дипломна робота має на меті забезпечити комплексне розуміння механізмів контролю та їх застосування в індустрії гостинності.

Отже, контроль відіграє життєво важливу роль в індустрії гостинності, дозволяючи організаціям досягати своїх цілей, підтримувати конкурентоспроможність і надавати винятковий сервіс гостям.

У даній роботі досліджуватимуться теоретичні та практичні аспекти контролю в готельно-ресторанному бізнесі, пропонуючи ідеї, аналіз та рекомендації щодо зміцнення систем контролю. Досліджуючи різні аспекти контролю та їх застосування в індустрії гостинності, ця робота має на меті зробити внесок у знання та розуміння ефективних практик контролю в цьому динамічному секторі, що постійно розвивається.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНТРОЛЮ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ

### 1.1. Визначення та важливість контролю

Контроль відіграє ключову роль в успіху та стійкості підприємств гостинності. Він охоплює систематичний процес моніторингу, оцінювання та спрямування діяльності для забезпечення досягнення організаційних цілей і стандартів. Цей нарис має на меті забезпечити всебічне розуміння визначення та значення контролю в контексті підприємств гостинності.

Досліджуючи його основні принципи та висвітлюючи ключові аспекти, ця робота підкреслює вирішальну роль, яку ефективні механізми контролю відіграють у підтримці якості, оптимізації ефективності та сприянні загальному успіху в динамічній і конкурентоспроможній індустрії гостинності.

Індустрія гостинності характеризується своєю багатогранною природою, що включає широкий спектр послуг, орієнтованих на клієнта, та операційні складнощі. Для забезпечення безперебійної роботи та послідовного надання виняткового досвіду гостям підприємства гостинності покладаються на механізми контролю.

Контроль можна визначити як систематичну управлінську функцію, яка передбачає моніторинг, оцінку та спрямування організаційних процесів, ресурсів і персоналу для досягнення заздалегідь визначених цілей і дотримання встановлених стандартів [1].

Контроль в індустрії гостинності - це процес систематичного перевірки, оцінки і керування різними аспектами гостинності, щоб забезпечити високу якість обслуговування та задоволення потреб гостей. Він включає в себе нагляд, вимірювання, аналіз та коригування процесів, стандартів та процедур для забезпечення ефективності та виконання вимог.

Важливість контролю в індустрії гостинності:

Забезпечення якості обслуговування: Контроль допомагає забезпечити високу якість обслуговування для гостей. Це означає перевірку і контроль

таких аспектів, як чистота номерів, якість їжі та напоїв, професійна поведінка персоналу та дотримання стандартів обслуговування.

Задоволення потреб гостей: контроль допомагає впевнитися, що потреби та очікування гостей виконуються. Він дозволяє виявляти недоліки та негаразди в обслуговуванні та вживати заходів для їх виправлення.

Безпека та гігієна: контроль грає важливу роль у забезпеченні безпеки та гігієни в готельно-ресторанному бізнесі. Це охоплює контроль за дотриманням норм гігієни у кухні та ресторані, безпечними умовами проживання для гостей, виконанням протипожежних заходів та іншими аспектами, які створюють безпеку та комфорт гостей.

Ефективність операцій: контроль дозволяє забезпечити ефективність операцій в готельно-ресторанному бізнесі. Він включає в себе моніторинг та оцінку різних процесів, таких як управління запасами, розподіл робочого часу персоналу, ефективність використання ресурсів та інші аспекти, які впливають на продуктивність і результативність підприємства гостинності.

Збереження репутації: контроль є важливим для збереження репутації готелю або ресторану. Він дозволяє виявляти та вирішувати проблеми, перш ніж вони призведуть до незадоволеності гостей та негативних відгуків. Контроль сприяє підтримці високої якості обслуговування та задоволення гостей, що позитивно впливає на репутацію готелю та залучення нових клієнтів.

Принципи контролю. Ефективне здійснення контролю на підприємствах гостинності ґрунтується на таких ключових принципах [1, с. 45]. (Рис. 1.1.)

Важливість контролю на підприємствах гостинності:

- **Забезпечення якості:** механізми контролю дозволяють підприємствам гостинності підтримувати високі стандарти якості. Шляхом моніторингу процесів і забезпечення дотримання встановлених процедур контроль забезпечує послідовність у наданні послуг, що призводить до підвищення рівня задоволеності та лояльності гостей.

- **Операційна ефективність:** контроль допомагає виявити неефективність і вузькі місця в операціях. Завдяки постійному моніторингу та оцінці керівництво може виявити сфери, які потребують вдосконалення, оптимізувати розподіл ресурсів і впорядкувати робочі процеси, таким чином максимізуючи операційну ефективність і мінімізуючи витрати.

Орієнтація на мету: механізми контролю на підприємствах гостинності повинні бути узгоджені з цілями організації. Для ефективного управління процесом контролю повинні бути встановлені чіткі та зрозумілі цілі та стандарти.

Інтеграція: механізми контролю повинні бути інтегровані в загальні процеси управління та організаційну структуру. Вони повинні доповнювати інші функції, такі як планування, організація та керівництво, щоб створити цілісну та ефективну систему.

Своєчасність: своєчасність має вирішальне значення для контролю. Дані в режимі реального або близького до реального часу та зворотний зв'язок дозволяють керівництву оперативно виявляти та вирішувати потенційні проблеми, мінімізуючи негативний вплив на діяльність.

Точність та надійність: механізми контролю повинні бути побудовані на точних і надійних даних. Для забезпечення об'єктивної оцінки діяльності слід використовувати точні вимірювання, метрики та показники ефективності

Рис. 1.1. Принципи контролю

- **Управління ризиками:** підприємства гостинності наражаються на різні ризики, зокрема фінансові, операційні та репутаційні. Механізми контролю уможливають проактивну ідентифікацію ризиків та стратегії їх пом'якшення, мінімізуючи вплив потенційних загроз на результати діяльності та репутацію організації.



- **Прийняття рішень:** механізми контролю надають керівництву точні та достовірні дані, які слугують основою для прийняття обґрунтованих рішень. Інформація в режимі реального часу дозволяє керівництву вчасно вносити корективи, використовувати можливості та ефективно вирішувати проблеми, що виникають.

- **Оцінка ефективності та постійне вдосконалення:** Контроль сприяє оцінюванню результатів діяльності на різних рівнях організації, від окремих працівників до підрозділів та підприємства в цілому.

Встановлюючи контрольні показники ефективності, порівнюючи фактичні результати та виявляючи прогалини, механізми контролю забезпечують постійне вдосконалення та заохочують культуру досконалості [1].

Контроль, як фундаментальна управлінська функція, відіграє вирішальну роль у забезпеченні успіху та стійкості підприємств гостинності. Забезпечуючи системний підхід до моніторингу, оцінки та управління організаційними процесами, механізми контролю сприяють забезпеченню якості, операційної ефективності, управлінню ризиками, прийняттю обґрунтованих рішень та постійному вдосконаленню.

У динамічному та конкурентному середовищі індустрії гостинності ефективний контроль є незамінним для збереження конкурентної переваги, задоволення очікувань клієнтів та досягнення довгострокового успіху.

## **1.2. Типи контрольних механізмів**

Індустрія гостинності - це складний і динамічний сектор, який потребує ефективних механізмів контролю для забезпечення операційної ефективності, задоволеності гостей і фінансової стабільності.

Для ефективного подолання цих викликів механізми контролю відіграють вирішальну роль у моніторингу та регулюванні різних аспектів діяльності [9].

Стратегічний контроль:

Стратегічний контроль є важливою складовою управління в будь-якій галузі, включаючи індустрію гостинності. Він спрямований на оцінку і

контроль стратегічного напрямку та досягнення мети організації. Основна мета стратегічного контролю полягає у переконанні, що організація працює відповідно до своєї стратегії і досягає бажаних результатів.

Впровадження стратегічного контролю в індустрії гостинності має декілька переваг:

Орієнтація на довгострокові результати: стратегічний контроль дозволяє оцінити досягнення довгострокових цілей та визначити, чи забезпечує стратегія організації бажані результати.

Адаптація до змін: стратегічний контроль допомагає організації виявляти зміни в зовнішньому середовищі та внутрішніх факторах і приймати необхідні корективні заходи для забезпечення відповідності стратегії у нових умовах.

Оптимальне використання ресурсів: стратегічний контроль дозволяє переконатися, що ресурси організації використовуються ефективно та ефективно спрямовані на досягнення стратегічних цілей.

Виявлення проблем та впровадження вдосконалень: стратегічний контроль допомагає виявляти проблемні області та вживати відповідних заходів для вирішення цих проблем. Він сприяє інноваціям та впровадженню вдосконалень у стратегію організації.

Проте, при впровадженні стратегічного контролю можуть виникати деякі обмеження:

Складність оцінки: оцінка стратегічного контролю може бути складною, оскільки вона вимагає аналізу багатьох факторів і взаємозв'язків.

Несприятливий вплив на ініціативу: занадто жорсткий контроль може пригнічувати ініціативу працівників та обмежувати їх творчість.

Затримки в прийнятті рішень: виконання стратегічного контролю може призвести до затримок у прийнятті рішень, оскільки вимагає додаткового часу та ресурсів для оцінки та аналізу.

Недосконалість даних: впровадження стратегічного контролю базується на наявності точних та надійних даних. Недостатність або недостовірність даних може призвести до неточних результатів контролю.

Механізми стратегічного контролю передбачають довгострокове планування, постановку цілей і оцінку результатів діяльності на організаційному рівні. Підприємства гостинності покладаються на стратегічний контроль, щоб узгодити свою діяльність із загальними цілями та адаптуватися до мінливих ринкових умов.

Цей тип контролю зосереджується на стратегічному плануванні, конкурентному аналізі, дослідженні ринку та формулюванні бізнес-стратегій. Відстежуючи ключові показники ефективності (KPI) та проводячи регулярні оцінки, механізми стратегічного контролю дозволяють керівництву приймати обґрунтовані рішення, коригувати стратегії та ефективно розподіляти ресурси [17, с. 73].

Оперативний контроль. Оперативний контроль є важливою складовою управління в індустрії гостинності. Він спрямований на моніторинг та контроль над щоденними операціями та процесами, щоб забезпечити їх ефективність та досягнення встановлених стандартів.

Оперативний контроль дозволяє організації вчасно реагувати на поточні проблеми, виявляти відхилення від плану та приймати відповідні корективні заходи. Оперативний контроль включає такі етапи (Рис. 1.2.)

Оперативний контроль дозволяє підтримувати оптимальний рівень продуктивності, ефективності та якості в індустрії гостинності. Він допомагає забезпечити вчасну реакцію на проблеми, забезпечити високий рівень задоволення клієнтів та досягнення бізнес-цілей.

Механізми оперативного контролю застосовуються для регулювання повсякденної діяльності та забезпечення ефективного виконання операційних процесів на підприємстві гостинності. Ці механізми охоплюють широкий спектр аспектів, таких як людські ресурси, управління запасами, виробничі процеси та обслуговування гостей. Наприклад, планування роботи персоналу, навчальні програми та оцінка ефективності є важливими компонентами операційного контролю. Встановлюючи стандартні операційні процедури, контролюючи їх дотримання та використовуючи технології, механізми

операційного контролю підвищують продуктивність, мінімізують помилки та оптимізують розподіл ресурсів [17, с. 76].

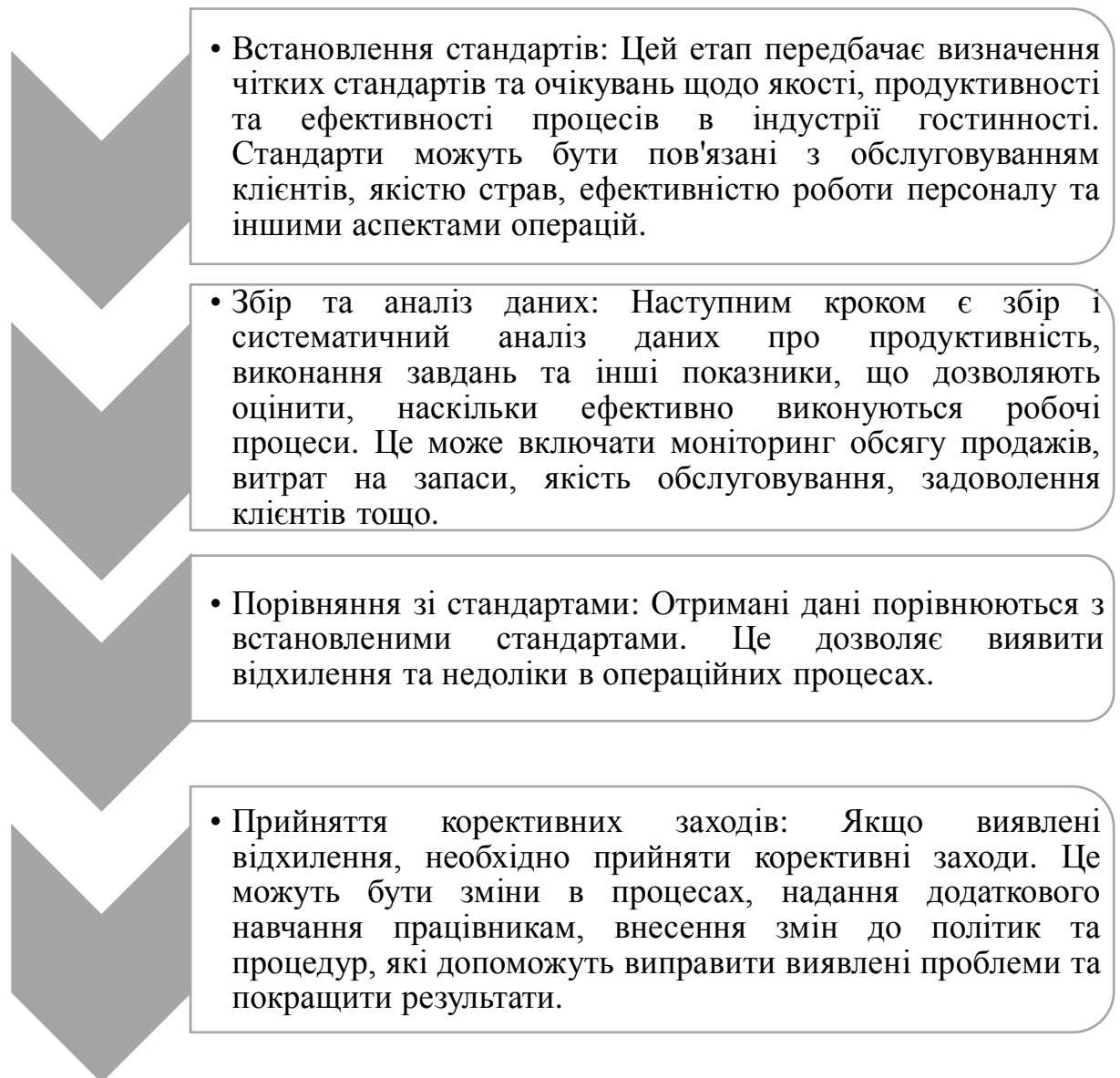


Рис. 1.2. Етапи оперативного контролю

#### Фінансовий контроль:

Механізми фінансового контролю є життєво важливими для підприємств гостинності для управління фінансовими ресурсами, контролю витрат і максимізації доходів. Цей вид контролю включає бюджетування, фінансовий аналіз, контроль витрат і фінансову звітність. Впроваджуючи ефективні механізми фінансового контролю, підприємства гостинності можуть відстежувати витрати, виявляти зони марнотратства та оптимізувати діяльність,

що приносить дохід. Ці механізми дозволяють керівництву приймати обґрунтовані фінансові рішення, оцінювати інвестиційні можливості та забезпечувати дотримання фінансового законодавства [17, с. 78].

Контроль якості:

Механізми контролю якості є незамінними для підтримки високих стандартів обслуговування та забезпечення задоволеності клієнтів в індустрії гостинності.

Контроль якості охоплює процеси і процедури, які відстежують і оцінюють надання послуг, узгодженість продуктів і загальний досвід гостей. Він включає в себе встановлення стандартів якості, проведення аудитів, збір відгуків гостей і реалізацію ініціатив з постійного вдосконалення. Використовуючи механізми контролю якості, підприємства гостинності можуть визначити сфери, які потребують вдосконалення, усунути прогалини в обслуговуванні та покращити загальний досвід гостей [17, с. 80].

Взаємодія між механізмами контролю:

Описані вище механізми контролю не є взаємовиключними; вони радше взаємодіють і доповнюють один одного в досягненні оптимальної роботи підприємств гостинності. Стратегічний контроль впливає на операційний контроль, визначаючи загальні цілі та стратегії, якими керуються в повсякденній діяльності. Фінансовий контроль підтримує як стратегічний, так і операційний контроль, надаючи фінансові дані для прийняття рішень і розподілу ресурсів. Контроль якості доповнює всі інші механізми, забезпечуючи дотримання стандартів обслуговування та постійне підвищення рівня задоволеності гостей [17].

Сьогодні очевидно, що якісне обслуговування є однією з основних причин, по якій клієнти вибирають той або інший заклад. Зараз людина може знайти схожі послуги у різних ресторанах і при виборі закладу вирішальним фактором є не страва, не ціна, а якість сервісу. Щоб дивувати гостя, обслуговуючий персонал повинен володіти необхідними вміннями та

навичками зокрема, стандартами обслуговування, знанням продукту, умінням його порекомендувати і продати.

У індустрії гостинності існує кілька типів контрольних механізмів, які використовуються для забезпечення якості обслуговування, безпеки, ефективності та задоволення потреб гостей. Ось кілька типових контрольних механізмів, які широко використовуються в готельній та ресторанній галузях:

Внутрішній контроль: Цей тип контролю включає в себе системи та процедури, розроблені в межах самого готелю або ресторану. Внутрішній контроль може охоплювати перевірку дотримання:

стандартів обслуговування Додаток А; [25]

процедур приготування їжі;

розподілу робочого часу персоналу;

контроль за запасами та інші аспекти операційного управління.

Для ресторанного бізнесу притаманна висока ступінь взаємодії зі споживачем. Крім того, послуги надаються в присутності гостя, який миттєво може відкоригувати їх у відповідності зі своїми потребами. Це висуває особливі вимоги до формування системи операційного менеджменту ресторану. Операційна система ресторану повинна вирішувати комплекс різноманітних функціональних завдань, до яких можуть входити: управління підготовкою виробництва, техніко-економічне постачання, оперативне керування виробництвом, керування кадрами, керування фінансами. Управління елементами операційної системи ресторану зводиться до взаємодії у форматі вхід-вихід, тобто система формує запит, надає необхідні ресурси і отримує бажаний результат. Визначальним елементом операційного менеджменту ресторану є якість роботи і відповідальність персоналу, стабільність і безперервний розвиток компетентності співробітників, їх командна робота.

Зовнішній контроль. Цей тип контролю здійснюється залежно від зовнішніх стандартів, норм та регуляторних вимог. Він може включати огляди інспекторів, сертифікацію, аудити безпеки та санітарного стану, а також відповідність законодавству та регуляторним вимогам.

Внутрішній аудит. Це систематичний процес перевірки та оцінки операцій готелю або ресторану в межах самої організації. Внутрішній аудит може охоплювати перевірку фінансової діяльності, процесів безпеки, якості обслуговування та дотримання внутрішніх політик та процедур.

Відгуки гостей. Один із найважливіших контрольних механізмів - це отримання та аналіз відгуків гостей. Відгуки можуть бути зібрані через анкети, онлайн-рейтинги, коментарі на веб-сайтах та соціальних мережах. Це дозволяє готелям та ресторанам оцінити задоволення гостей, виявити проблеми та вжити заходів для їх вирішення. Зразок відгуків по готельно-ресторанному комплексу Рейкарц м. Кам'янець-Подільський наведено у Додатку В.

Моніторинг процесів. Цей контрольний механізм передбачає постійний моніторинг різних процесів, що відбуваються в готелі або ресторані. Наприклад, це може включати моніторинг якості продуктів, частоту обслуговування, час очікування, організацію подій та інші процеси, які впливають на взаємодію з гостями.

Отже, механізми контролю відіграють вирішальну роль в управлінні та оптимізації роботи підприємств гостинності. Механізми стратегічного, операційного, фінансового контролю та контролю якості працюють у синергії для забезпечення організаційного успіху.

Узгоджуючи довгострокові цілі, керуючи щоденними операціями, контролюючи фінансові ресурси та підвищуючи якість обслуговування, ці механізми дають змогу підприємствам гостинності досягти операційної ефективності, максимізувати доходи та забезпечити винятковий досвід для гостей.

Для менеджерів та осіб, які приймають рішення в індустрії гостинності, дуже важливо розуміти значення цих механізмів контролю та ефективно їх впроваджувати, щоб впоратися з викликами конкурентного ринку, який постійно розвивається.

### 1.3 Виклики у впровадженні систем контролю

Індустрія гостинності відіграє ключову роль у забезпеченні виняткового сервісу та незабутніх вражень для гостей. Щоб забезпечити ефективну роботу та підвищити рівень задоволеності клієнтів, підприємства гостинності покладаються на системи управління. Ці системи призначені для моніторингу, регулювання та управління різними аспектами бізнесу, такими як інвентаризація, трудові ресурси та контроль якості.

Однак впровадження систем управління в цій динамічній галузі створює значні проблеми. У цьому підрозділі досліджуються багатогранні виклики, з якими стикаються підприємства гостинності на шляху до успішного впровадження систем контролю, включаючи технологічні складнощі, управління людськими ресурсами та організаційну культуру.

Розуміючи ці виклики, підприємства гостинності можуть розробити ефективні стратегії для їх подолання та оптимізації своїх систем управління [19].

Впровадження систем управління на підприємствах гостинності має важливе значення для впорядкування операцій і максимізації продуктивності.

Системи управління охоплюють низку технологічних рішень та управлінських стратегій, спрямованих на досягнення ефективності, послідовності та якості надання послуг. Однак численні виклики перешкоджають безперешкодній інтеграції систем управління в унікальне середовище підприємств гостинності [19].

#### Технологічні складнощі

Одна з головних проблем впровадження систем управління на підприємствах гостинності пов'язана зі складнощами, пов'язаними з впровадженням та інтеграцією технологій. Системи управління часто покладаються на складні програмні рішення, апаратні інсталяції та мережеві конфігурації.

Важливе значення має сертифікація за стандартом PCI DSS для кафе, ресторанів, барів, готелів, готелів та компаній, що надають послуги кейтерингу.



Даний сегмент ринку називається HoReCa - це всі послуги індустрії гостинності готельно-ресторанного господарства, оскільки сучасні люди оплачують свою ранкову каву, бізнес-ланч або номер у готелі за допомогою банківської картки. Це швидко та дуже зручно. Середня людина розраховується своєю карткою від двох до десяти разів на день. Багато хто настільки звик користуватися карткою, що взагалі не замислюється про безпеку своїх коштів. Люди довіряють і впевнені, що розраховуватися карткою безпечно. Таку високу довіру мають платіжні систем VISA, Master Card та ін. Ці платіжні системи дбають про безпеку коштів власників карток та суворо контролюють усіх учасників ринку електронних платежів. Для того, щоб забезпечити збереження грошей своїх клієнтів, платіжні системи VISA, MasterCard та ін. розробили стандарт безпеки PCI DSS

**Стандарт PCI DSS** (Payment Card Industry Data Security Standard) – це сукупність вимог щодо забезпечення безпеки даних про власників платіжних карток, які зберігаються, передаються та обробляються в інформаційних інфраструктурах організацій.

Основне завдання стандарту PCI DSS – це безпека мережної інфраструктури та захист збережених даних про власників платіжних карток, оскільки це найвразливіші місця, що безпосередньо загрожують втратою конфіденційності та грошових коштів і це має безпосереднє відношення до ресторанів, готелів та інших представників бізнес-сегменту HoReCa.

Будь-яка компанія, яка приймає до оплати платіжні картки, має відповідати стандарту PCI DSS. Навіть якщо компанія проводить лише одну транзакцію на рік, вона має пройти сертифікацію. Всі учасники бізнес-сегменту HoReCa дуже активно приймають платежі за свої послуги та продукцію за допомогою платіжних карток. Це дуже зручно для клієнтів. Наприклад, скориставшись платіжною карткою, можна забронювати номер у готелі, не виходячи з дому чи офісу, сплатити обід у ресторані, замовити доставку вечері додому на веб-сайті. Тому – кафе, ресторани, готелі, готелі та інші учасники

бізнес-сегменту HoReCa, які прагнуть задовольнити своїх клієнтів, зобов'язані пройти сертифікацію та відповідати всім вимогам стандарту PCI DSS.

Стандарт PCI DSS вимагає постійно контролювати POS-термінали. Увесь персонал повинен суворо дотримуватись інструкцій та повинен вміти виявляти заміну POS-терміналу, а також не залишати термінали без нагляду. POS-термінали можуть бути піддані вірусній атаці. Але якщо компанія пройшла сертифікацію, і відповідає всім вимогам PCI DSS, це означає, що впроваджено відповідні механізми захисту від вірусів та витоку карткових даних. Також стандарт PCI DSS вимагає, щоб веб-сайти, на яких відбуватимуться замовлення страв або онлайн-бронювання готельних номерів, були розроблені безпечним чином та захищені від злому та підміни даних. [27]

Різноманітність технологічних платформ і постійний розвиток технологій у сфері гостинності ускладнюють підприємствам вибір відповідних систем і забезпечення сумісності з наявною інфраструктурою. Крім того, швидке старіння технологій вимагає постійних оновлень і навчання, що ще більше ускладнює процес впровадження [19, с. 154].

Управління людськими ресурсами. Успішне впровадження систем контролю на підприємствах гостинності вимагає ефективної стратегії управління людськими ресурсами. Навчання та інформування персоналу про нові системи контролю має вирішальне значення, оскільки вони повинні розуміти обґрунтування системи і те, як ефективно нею користуватися. Однак опір змінам, брак технологічних навичок і недостатні навчальні ресурси можуть перешкоджати впровадженню систем контролю працівниками.

Забезпечення адекватних навчальних програм, чітких каналів комунікації та постійної підтримки має важливе значення для подолання цих викликів і формування позитивного ставлення до нових систем контролю [19, с. 156].

Організаційна культура. Організаційна культура, що переважає на підприємствах гостинності, може суттєво вплинути на впровадження систем контролю.

Опір змінам та ієрархічна природа багатьох організацій сфери гостинності можуть перешкоджати прийняттю та інтеграції систем контролю. Опір з боку керівництва вищого рівня або рядових співробітників може перешкоджати процесу адаптації, оскільки вони можуть сприймати системи контролю як загрозу своїй автономії або безпеці роботи.

Створення культури довіри, прозорості та відкритої комунікації має вирішальне значення для подолання цих проблем і формування колективної прихильності до успішного впровадження систем контролю [19, с. 157].

Безпека та конфіденційність даних. Впровадження систем контролю на підприємствах гостинності часто пов'язане зі збором і аналізом величезних обсягів конфіденційних даних. Захист цих даних від несанкціонованого доступу, порушень і кіберзагроз становить значний виклик. Підприємства індустрії гостинності повинні впроваджувати надійні протоколи захисту даних, дотримуватися галузевих норм та інвестувати в заходи кібербезпеки, щоб захистити інформацію про клієнтів, фінансову документацію та інтелектуальну власність.

Забезпечення конфіденційності даних і побудова довіри з гостями мають першорядне значення для успішного впровадження системи контролю [19, с. 159].

Постійне оцінювання та вдосконалення. Щоб залишатися ефективними, системи контролю на підприємствах гостинності потребують регулярного оцінювання та вдосконалення. Безперервний моніторинг і механізми зворотного зв'язку мають вирішальне значення для виявлення недоліків системи, вирішення нових проблем і адаптації до мінливих потреб бізнесу.

Однак брак спеціальних ресурсів і проактивного підходу до оцінки системи може стати на заваді оптимізації систем контролю. Створення зворотного зв'язку, проведення періодичних аудитів та інвестиції в дослідження і розвиток є важливими для підтримки ефективної системи контролю [19, с. 160].

Впровадження систем контролю в індустрії гостинності може стикатися з рядом викликів. Деякі з них включають:

**Культурні аспекти:** гостинність є галуззю, де велике значення приділяється взаємодії з гостями і створенню позитивного враження, однак, впровадження систем контролю може стикатися з опором з боку персоналу, який може вважати його надмірною контролюючою мірою. Необхідно забезпечити відповідну комунікацію та навчання персоналу, щоб вони розуміли важливість контролю і сприймали його як інструмент для поліпшення якості обслуговування.

Велика кількість деталей: готельні та ресторанны операції мають багато складних елементів, включаючи кулінарні процеси, обслуговування гостей, управління запасами, фінанси та інші. Впровадження систем контролю вимагає уваги до деталей і ретельного аналізу кожного аспекту. Необхідно розробити ефективні системи, які дозволяють контролювати ці деталі без перевантаження персоналу. Ідеальним варіантом є програмний РРО від Poster, який повністю інтегровано в систему обліку саме для кафе, барів та ресторанів. Наразі більшість закладів в Україні фіскалізують продажі з ПРРО від Poster. Даний програмний продукт контролює:

**Ведення фінансів,** основна помилка під час запуску та роботи закладу — не вести облік усіх фінансових транзакцій. Щоб розуміти якийсь фінансовий результат роботи ресторану, потрібно враховувати навіть дрібні витрати та вносити їх у систему автоматизації ресторану.

**Контроль запасів.** Частина грошей бізнесу зазвичай «заморожена» на складі в інгредієнтах та заготовках, тому важливо перевіряти запаси на складах. Але вручну робити це незручно, тому що відстежувати кожну позицію неможливо, в цьому допоможе автоматизація ресторанів.

**Відстеження продажу та виручки.** Щоб розуміти, чи виходить ресторан у прибуток і бачити суму виручки, не треба рахувати чеки та продажі. Система автоматизації розрахує виручку та прибуток автоматично та покаже аналітику за день чи місяць. Додаток В

*Людський фактор.* Часто в активний час роботи ресторану можуть виникати помилки, що впливають на облік у ресторані. Щоб зберегти заклад від людського фактора, потрібно автоматизувати процеси за допомогою системи ctm для ресторану.

Автоматизація роботи ресторану полегшує облік у ресторанному бізнесі для власників та керуючих, і також спрощує роботу всього лінійного персоналу:

**Зал.** Офіціант приймає замовлення та вносить дані на касу. Далі відправляє бігунок на кухню чи бар, щоби замовлення гостя почали готувати.

**Кухня.** Замовлення з каси потрапляє на кухню, де його відразу ж починають готувати. Є два способи передати замовлення: друкований «бігунок» або текст на екрані, де можна переглянути технологічну карту з інгредієнтами страви.

**Бар.** Як і в ситуації з кухнею, замовлення напоїв з каси офіціанта передаються до бару (або сам бармен приймає замовлення за стійкою). Замовлення готують та віддають безпосередньо гостям чи офіціанту. Коли відкриває пляшку зі складу, система фіксує, щоб бармен не міг розливати «свій» алкоголь.

**Склад.** Всі поставки на склад вносяться до системи обліку, де списується як інгредієнти страв при підготовці замовлень на кухні та в барі. Списання відбувається згідно з технологічними картами, які створює шеф-кухар ресторану [26].

**Сезонність та змінність попиту:** Готелі та ресторани часто стикаються зі змінними рівнями попиту, особливо в залежності від сезону. Це може ускладнити впровадження систем контролю, оскільки необхідно враховувати зміни в обсягах роботи, запасах, розподілі робочого часу та інших факторах. Гнучкість і адаптивність систем контролю є важливими, щоб ефективно управляти змінами у попиті та забезпечувати оптимальне використання ресурсів.

Технологічні виклики: Впровадження систем контролю часто вимагає використання технологій, таких як програмне забезпечення для управління готелем або рестораном, системи контролю запасів, резервування онлайн та інші. Впровадження технологічних рішень може бути складним і вимагати великих інвестицій. Крім того, необхідно навчати персонал використовувати нові технології та забезпечити їх безперебійну роботу.

Постійне покращення: Контроль має бути постійним процесом покращення. Впровадження систем контролю вимагає постійного моніторингу, аналізу результатів та впровадження заходів для вдосконалення процесів та уникнення проблем. Це вимагає залучення керівництва та всього персоналу до культури постійного покращення.

Незважаючи на ці виклики, впровадження систем контролю в індустрії гостинності є важливим кроком для забезпечення якості обслуговування, ефективності та успішності бізнесу. Досягнення балансу між контролем і гостинністю є ключовим фактором успіху.

Впровадження систем контролю на підприємствах гостинності є складним завданням, яке передбачає вирішення технологічних складнощів, управління людськими ресурсами та формування сприятливої організаційної культури. Подолання цих викликів вимагає стратегічного планування, комплексних навчальних програм, відкритих каналів комунікації, надійних заходів безпеки даних і прагнення до постійного вдосконалення.

Сприймаючи ці виклики як можливості для зростання, підприємства гостинності можуть використовувати системи управління для підвищення операційної ефективності, поліпшення задоволеності клієнтів і досягнення стійкого успіху в індустрії гостинності, що постійно розвивається.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА КОНТРОЛЮ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

#### 2.1 Фінансовий контроль в індустрії гостинності

У цьому підрозділі розглядається значення фінансового контролю в контексті індустрії гостинності. Фінансовий контроль відіграє вирішальну роль у забезпеченні успіху та стійкості закладів гостинності. Він передбачає управління фінансовими ресурсами, моніторинг результатів діяльності та прийняття обґрунтованих рішень для оптимізації прибутковості та збереження конкурентних переваг.

Завдяки ефективному фінансовому контролю організації гостинності операційну ефективність, контролювати витрати, зменшити ризики та досягти довгострокової фінансової стабільності.

Бюджетування та фінансове планування. Бюджетування є основою фінансового контролю в індустрії гостинності. Воно передбачає оцінку та розподіл фінансових ресурсів між різними відділами, функціями та видами діяльності. Добре розроблений бюджет сприяє ефективному використанню ресурсів, виявляє потенційні фінансові прогалини та забезпечує основу для прийняття фінансових рішень. Встановлюючи фінансові цілі та узгоджуючи їх з організаційними цілями, бюджетування дає змогу закладам гостинності відстежувати свої фінансові показники та вносити корективи за потреби. Крім того, це допомагає контролювати витрати, оптимізувати доходи та забезпечити фінансову стабільність [12].

Контроль витрат. Контроль витрат є фундаментальним аспектом фінансового контролю в індустрії гостинності. Організації сфери гостинності стикаються з численними факторами витрат, такими як оплата праці, витрати на їжу та напої, комунальні послуги та технічне обслуговування. Завдяки ефективним методам контролю витрат ці заклади можуть мінімізувати втрати, підвищити операційну ефективність та покращити свої фінансові показники.

Такі методи, як управління запасами, контроль закупівель та енергозберігаючі ініціативи сприяють зменшенню витрат.

Крім того, впровадження технологічних систем та автоматизація процесів може впорядкувати операції, оптимізувати використання ресурсів та сприяти економії коштів [12, с. 204].

Управління доходами. У динамічній та висококонкурентній індустрії гостинності ефективно управління доходами має вирішальне значення для максимізації прибутковості. Управління доходами включає цінові стратегії, прогнозування попиту та управління запасами для оптимізації доходів і заповнюваності.

Каса. Коли замовлення готове й гості просять рахунок, друкується пречек, який офіціант віддає гостям. Відвідувачі вибирають зручний спосіб оплати і лише потім видають фіскальний чек. Дані про транзакцію передаються через ПРРО чи «залізне» РРО до податкової. За допомогою каси для продажу можна відкривати та закривати касові зміни, проводити інкасацію та формувати Z-звіт.

Бухгалтерія. Всі дані у вигляді зрозумілих графіків і звітів, що настроюються, можна подивитися в адмінпанелі для власників. Всю бухгалтерію можна вести у системі автоматизації.

Менеджмент. У системі автоматизації можна вести облік робочого дня персоналу: скільки змін, скільки годин відпрацював кожен працівник, скільки чеків виписав, яку суму тощо. Також можна побачити найпопулярніші позиції меню, піковий час завантаження залу та багато іншого, що допоможе підвищити ефективність роботи закладу.

Переваги програми для автоматизації ресторану Poster POS: статистика продажів, управління фінансами, прийом готівкових та безготівкових платежів, доступ з будь-якої точки світу, контроль касових змін, швидке навчання персоналу. Додатки В

Аналізуючи історичні дані, ринкові тенденції та поведінку клієнтів, організації гостинності можуть встановлювати оптимальні цінові структури,



ефективно розподіляти ресурси та впроваджувати стратегії просування. Управління доходами не лише збільшує прибуток, але й дозволяє закладам гостинності приймати стратегічні рішення, пов'язані з позиціонуванням на ринку та сегментацією клієнтів [12, с. 207].

#### Фінансовий аналіз та вимірювання ефективності

Фінансовий аналіз відіграє життєво важливу роль в оцінці фінансового стану та результатів діяльності закладів гостинності.

Фінансові звіти, такі як звіти про прибутки і збитки, баланси і звіти про рух грошових коштів, надають цінну інформацію про фінансовий стан, прибутковість і структуру грошових потоків цих закладів. Коефіцієнти та фінансові показники допомагають порівнювати результати діяльності з галузевими стандартами та визначати сфери для вдосконалення.

Проводячи регулярний фінансовий аналіз, готельні підприємства можуть оцінити свої сильні сторони, виявити потенційні ризики та прийняти обґрунтовані рішення для стимулювання зростання і прибутковості [12, с. 210].

Інтеграція технологій трансформувала практику фінансового контролю в індустрії гостинності.

Передові програмні системи, включаючи планування ресурсів підприємства (ERP), фінансовий менеджмент та інструменти аналізу даних, дозволяють здійснювати моніторинг у режимі реального часу, точне прогнозування та прийняття обґрунтованих рішень.

Ці технологічні рішення автоматизують фінансові процеси, підвищують точність даних і надають всебічну фінансову інформацію. Крім того, технології сприяють безперешкодній інтеграції між фінансовими системами та іншими операційними сферами, такими як управління запасами та управління взаємовідносинами з клієнтами, що призводить до підвищення загальної ефективності та результативності [12, с. 214].

Роль кваліфікованих фінансових фахівців. Кваліфіковані фінансисти відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного фінансового контролю в

індустрії гостинності. Фінансові менеджери, бухгалтери та фінансові аналітики привносять свій досвід у фінансове планування, аналіз та звітність.

Вони інтерпретують фінансові дані, визначають тенденції та надають цінну інформацію для прийняття стратегічних рішень. Крім того, ці фахівці співпрацюють з іншими відділами, такими як операційний та маркетинговий, щоб узгодити фінансові цілі із загальними цілями організації. Завдяки своїм знанням і навичкам фінансові фахівці сприяють підтримці фінансової стабільності, управлінню ризиками та оптимізації прибутковості[12, с. 217].

Податковий контроль: в індустрії гостинності діє багато податкових правил та обов'язків. Фінансовий контроль включає контроль над податковими зобов'язаннями та дотриманням податкового законодавства. Він вимагає точного обліку податкових зобов'язань, подачі звітності вчасно та відповідності податковим нормам і вимогам.

Фінансовий контроль є надзвичайно важливим в індустрії гостинності, де конкуренція, операційні складнощі та динаміка ринку створюють унікальні виклики.

Впроваджуючи надійні практики фінансового контролю, заклади гостинності можуть ефективно управляти своїми фінансовими ресурсами, відстежувати результати діяльності та приймати обґрунтовані рішення.

Бюджетування, контроль витрат, управління доходами, фінансовий аналіз, інтеграція технологій та досвід кваліфікованих фінансових фахівців є невід'ємними складовими досягнення фінансових цілей та збереження конкурентних переваг.

Фінансовий контроль слугує стратегічним інструментом, що дозволяє організаціям гостинності орієнтуватися в умовах невизначеності, контролювати витрати, збільшувати доходи і досягати довгострокової фінансової стабільності в умовах мінливого галузевого ландшафту. Останнім часом набуває популярності нічний аудит.

Аудитор (від латинського auditor - слухач) – ревізор, який перевіряє, контролює і аналізує фінансово-господарську діяльність готельно-ресторанного

бізнесу. Зазвичай цей звіт складається наприкінці робочого дня, під час нічної зміни, і тому ця перевірка називається нічною аудиторською перевіркою, а службовець нічним аудитором. Нічний аудитор перевіряє правильність складання бухгалтерської документації і складає денний звіт за даними комерційної діяльності готельно-ресторанного бізнесу. До його обов'язків входять: перевірка правильності складання рахунків; перевірка правильності оплати за кредитними картками; внесення до рахунків клієнтів оплати за покупки, здійснені протягом дня; перевірка талонів, що дають право на надання знижок; підбиття результатів усіх фінансових операцій.

Аудитор перевіряє отриманий дохід від проживання в готелі, відсоток фактичної зайнятості й інші дані, отримані від СПП, здійснює касове зведення, включаючи оплату чеками і кредитними картками. У багатьох готелях функції нічного аудитора виконує один з бухгалтерів. Як показує практика, нічний аудитор себе завжди виправдовує.

В залежності від технічної оснащеності готелю, аудит може бути неавтоматизованим, напівавтоматизованим або автоматизованим. Цілком автоматизований процес аудиту на Заході називають *system update*.

Основною метою нічного аудита є доказ правильності і повноти обліку гостьових і негостьових рахунків по готелю у порівнянні з внутрішніми доповідями. Робота аудитора полягає у: перевірці внесених записів; складанні балансу рахунків; розв'язанні протиріч; моніторингу кредитних організацій; підготовці оперативних доповідей.

Аудитор повинний бути ознайомлений із сутністю розрахунків готівкою, чеками або кредитними картками. Вся ця інформація відбиває фінансовий стан готельно-ресторанного бізнесу на поточний день. Нічний аудитор резюмує результати операцій усіх точок, що приносять дохід, для доповіді керівництву. Плановий відділ даного бізнесу може також використовувати інформацію аудита при підготовці статистичного звіту за більш тривалий період для керівництва.

Готельним закладам притаманна велика кількість документації з операцій. Операційна документація показує сутність і обсяг операцій і є основою для формування звітності, що вводиться в систему. Для кожної операції враховується тип операції (готівка, ціна, виплати) та її грошова вартість. Працівники бухгалтерії заносять дані у відповідні документи в залежності від отриманої інформації. Для цілей внутрішнього контролю облікова система повинна забезпечувати додаткову, незалежну документацію для перевірки кожної операції. У ручній або напівавтоматичній операції, підтверджуючі документи, створені будь-якими методами, служать джерелами перехресних посилань. Аудитор, одержавши інформацію про зайнятість готельних номерів і маючи дані щодо їх розцінок, порівнює усе це зі звітом служби прийому і розміщення. Аудиторські процеси вважаються завершеними, коли доведена правильність підсумків обліку бухгалтерії і підрозділів готельного бізнесу. Доти, поки аудиторські процеси не перебувають в стані балансу, аудит вважається незавершеним. [28]

## **2.2 Операційний контроль в індустрії гостинності**

Концепція операційного контролю на підприємствах гостинності з акцентом на максимізації ефективності та задоволеності гостей. Індустрія гостинності працює у висококонкурентному і динамічному середовищі, що вимагає ефективних методів управління для забезпечення безперебійної роботи і надання виняткового сервісу. Впроваджуючи надійні заходи операційного контролю, підприємства гостинності можуть оптимізувати свою діяльність, покращити враження гостей і досягти стабільного успіху.

Стратегічне планування. Ефективний операційний контроль починається зі стратегічного планування, яке передбачає постановку чітких цілей, визначення цільових ринків і формулювання стратегій для досягнення організаційних цілей. Підприємства гостинності повинні узгоджувати свої операції з ширшими бізнес-цілями, щоб забезпечити узгодженість і спрямованість.

Це включає розробку маркетингових стратегій, планів управління доходами та операційних процедур, які враховують ринкові тенденції, аналіз конкуренції та вподобання клієнтів.

Ретельно плануючи свою діяльність, підприємства гостинності можуть передбачити виклики, скористатися можливостями та забезпечити міцний фундамент для ефективної роботи[14].

Управління ресурсами. Ефективне управління ресурсами має вирішальне значення для підприємств гостинності, оскільки вони покладаються на різні ресурси, такі як людський капітал, фізична інфраструктура та фінансові активи. Оперативний контроль передбачає оптимізацію розподілу та використання цих ресурсів для досягнення оптимальної продуктивності та економічної ефективності. Планування робочого часу, управління запасами та енергозбереження є ключовими компонентами управління ресурсами.

Ефективно керуючи ресурсами, підприємства гостинності можуть мінімізувати втрати, знизити операційні витрати та покращити надання послуг, що в кінцевому підсумку призведе до підвищення рівня задоволеності гостей [14].

Забезпечення якості. Дотримання високих стандартів якості є фундаментальним аспектом операційного контролю в індустрії гостинності. Підприємства гостинності повинні створити комплексні механізми забезпечення якості, щоб гарантувати послідовність і досконалість своїх продуктів і послуг. Це включає в себе впровадження стандартних операційних процедур, проведення регулярних перевірок та отримання відгуків від гостей. Дотримуючись стандартів якості та постійно відстежуючи результати діяльності, підприємства можуть визначити сфери для вдосконалення, виправити недоліки та покращити загальний досвід гостей [14, с. 153].

Навчання та розвиток персоналу. Компетентність і навички персоналу мають вирішальне значення для забезпечення виняткового сервісу на підприємствах гостинності. Оперативний контроль вимагає впровадження комплексних програм навчання та розвитку персоналу.

Ці програми повинні охоплювати такі сфери, як обслуговування клієнтів, технічні навички, культурна чутливість і кризовий менеджмент. Завдяки постійним навчальним ініціативам підприємства гостинності можуть розширити можливості своїх працівників, сприяти розвитку культури безперервного навчання та забезпечити, щоб їхня робоча сила була добре підготовлена для задоволення різноманітних потреб гостей [14, с. 181].

Інтеграція технологій. У сучасну цифрову епоху операційний контроль на підприємствах гостинності все більше залежить від ефективної інтеграції технологій. Технологічні рішення, такі як системи управління нерухомістю, програмне забезпечення для управління взаємовідносинами з клієнтами та мобільні додатки, підвищують операційну ефективність, сприяють безперебійній комунікації та персоналізують досвід гостей. Використовуючи технології, підприємства гостинності можуть оптимізувати свою діяльність, покращити надання послуг і отримати конкурентну перевагу на ринку[14].

Управління робочим часом: Контроль за робочим часом є важливим аспектом ефективного управління операціями гостинності. Він включає розподіл робочого часу, графіки роботи, контроль за відпустками та відсутністю, а також оптимізацію робочих процесів для досягнення максимальної продуктивності.

Контроль безпеки та гігієни: Забезпечення безпеки клієнтів і працівників, а також дотримання стандартів гігієни є невід'ємною частиною операційного контролю. Це включає впровадження процедур безпеки, навчання персоналу щодо правил гігієни, регулярний огляд устаткування та інфраструктури з метою запобігання аварій та забезпечення безпечних умов праці.

Моніторинг клієнтського сервісу: Операційний контроль також включає моніторинг та оцінку якості обслуговування, наданого клієнтам. Це може включати збір фідбеку від клієнтів, оцінку рівня задоволеності, навчання персоналу з питань сервісу та вжиття заходів для покращення якості обслуговування.

Операційний контроль є вирішальним фактором успіху підприємств гостинності.

Впроваджуючи стратегічне планування, управління ресурсами, забезпечення якості, навчання персоналу та інтеграцію технологій, підприємства гостинності можуть оптимізувати свою діяльність і забезпечити винятковий досвід для гостей.

Ефективний операційний контроль не лише підвищує ефективність і продуктивність, але й формує лояльність гостей, позитивні відгуки та довгострокову прибутковість. Оскільки індустрія гостинності продовжує розвиватися, підприємства повинні приділяти першочергову увагу операційному контролю, щоб адаптуватися до мінливої динаміки ринку і випереджати конкурентів.

### **2.3 Правова та технічна основа здійснення контролю якості харчової продукції у закладах готельно-ресторанного господарства**

У цьому підрозділі досліджується значення контролю якості в контексті підприємств гостинності, спрямованого на забезпечення виняткових вражень гостей. Індустрія гостинності процвітає за принципом надання видатних послуг і задоволення різноманітних потреб клієнтів. Щоб досягти цього, необхідні суворі заходи контролю якості. Впроваджуючи надійні методи контролю якості, підприємства гостинності можуть стабільно надавати чудовий сервіс, сприяти лояльності клієнтів і досягти довгострокового успіху на висококонкурентному ринку.

Стандартизовані процеси. Стандартизація має вирішальне значення для контролю якості на підприємствах гостинності. Завдяки встановленню та впровадженню стандартизованих процесів, таких як процедури заселення/виселення, протоколи прибирання номерів та інструкції з приготування їжі, можна забезпечити узгодженість у всіх операціях.

Стандартизовані процеси усувають можливість помилок, підвищують ефективність і підтримують високий рівень якості обслуговування[10, с. 351].

Ефективні навчальні програми.

Підприємства гостинності повинні інвестувати в комплексні навчальні програми, щоб забезпечити свій персонал необхідними навичками та знаннями для надання виняткового сервісу. Навчання має охоплювати такі сфери, як етикет обслуговування клієнтів, вирішення конфліктів і технічні компетенції, специфічні для різних ролей. Регулярні тренінги та безперервний професійний розвиток сприяють постійному підвищенню ефективності роботи персоналу та якості надання послуг [10, с.376].

Постійний моніторинг. Щоб підтримувати стандарти якості, підприємства гостинності повинні впроваджувати практику постійного моніторингу. Регулярні перевірки, аудити та оцінки ефективності допомагають виявити будь-які відхилення від встановлених процедур і стандартів.

Моніторинг має охоплювати різні аспекти, зокрема чистоту, дотримання правил безпеки, дотримання протоколів обслуговування та задоволеність гостей. Своєчасний зворотний зв'язок і коригувальні дії мають вирішальне значення для усунення будь-яких недоліків і забезпечення стабільної якості[10].

Контроль за постачальниками. Якість продуктів і сировини, що використовуються в галузі гостинності, також має велике значення. Важливо встановити контрольні механізми для постачальників, щоб переконатися, що вони відповідають встановленим стандартам якості.

Відгуки гостей. Відгуки гостей є безцінним інструментом контролю якості в індустрії гостинності. Підприємства повинні активно шукати зворотний зв'язок з гостями за допомогою опитувань, карток з коментарями, онлайн-оглядів та інших засобів комунікації. Аналіз відгуків гостей дає уявлення про сфери, які потребують вдосконалення, висвітлює роботу персоналу та визначає нові тенденції. Реагування на відгуки гостей демонструє прихильність до покращення гостьового досвіду та сприяє підвищенню лояльності серед клієнтів[10, с.380]. Додаток Б

Інтеграція технологій. Технологічний прогрес революціонував індустрію гостинності, пропонуючи нові шляхи для контролю якості.



Підприємства можуть використовувати технології для оптимізації операцій, підвищення ефективності та покращення досвіду гостей.

Інтегровані системи управління нерухомістю, програмне забезпечення для управління взаємовідносинами з клієнтами та онлайн-інструменти управління репутацією полегшують аналіз даних у режимі реального часу, автоматизацію процесів і персоналізоване надання послуг.

Аудит якості. Аудит якості є процесом систематичного перегляду та оцінки якості продуктів, послуг та процесів в індустрії гостинності. Це допомагає виявити проблемні місця, вдосконалити системи та процеси, а також забезпечити відповідність вимогам стандартів якості.

Контроль якості є надзвичайно важливим для підприємств гостинності, які прагнуть забезпечити винятковий досвід для гостей. Стандартизовані процеси, ефективні навчальні програми, постійний моніторинг та відгуки гостей є основними компонентами контролю якості.

Впроваджуючи надійні методи контролю якості, підприємства гостинності можуть постійно відповідати очікуванням клієнтів і навіть перевершувати їх, формувати лояльність і досягати довгострокового успіху на конкурентному ринку. Використання технологій ще більше розширює можливості цих підприємств випереджати тенденції розвитку галузі та зберігати конкурентну перевагу. Зрештою, прагнення до контролю якості в готельному бізнесі є свідченням прагнення галузі до досконалості та задоволеності клієнтів.

Основною метою будь-якого суспільства є поліпшення якості життя людей, важливою складовою частиною якого є стан їх здоров'я, що значною мірою залежить від якості харчових продуктів.

Відповідно до міжнародного стандарту ДСТУ ISO 9000:2007 «Система управління якістю. Основні положення та словник термінів» якість – ступінь, до якого сукупність власних характеристик задовольняє вимоги. У Законі України «Про якість і безпеку харчових продуктів і продовольчої сировини», ухваленому 23 грудня 1997 року, зазначено, що якість харчового продукту – це

сукупність властивостей харчового продукту, яка визначає його здатність забезпечувати потреби організму людини в енергії, харчових і смакоароматичних речовинах, безпека для її здоров'я, стабільність складу і поживних властивостей протягом терміну придатності до вживання.

Проблема якості харчових продуктів настільки важлива, що у високорозвинених державах установлюється правова основа гарантії якості та безпеки продовольчої сировини і харчових продуктів. Тобто забезпечення якості харчових продуктів і їх безпека розглядаються на державному рівні.

Основними принципами державної політики гарантування якості та безпеки харчових продуктів є такі:

- пріоритетність збереження і зміцнення здоров'я людини та визнання її права на належну якість і безпеку харчових продуктів;
- створення гарантій безпеки для здоров'я людини під час приготування, ввезення, транспортування, зберігання, реалізації, споживання харчових продуктів;
- державний контроль і нагляд за виробництвом харчових продуктів, їх переробкою, транспортуванням, збереженням, реалізацією, використанням;
- підтримка контролю за якістю харчових продуктів з боку громадських організацій.

Якість харчових продуктів регламентується нормативною документацією, а якість продовольчої сировини, з якої виготовляються харчові продукти, – також ветеринарними і фітосанітарними нормами.

Харчові продукти, що реалізуються населенню, мають відповідати таким основним вимогам:

- бути безпечними для здоров'я споживачів;
- мати високу харчову цінність відповідно до свого призначення;
- мати привабливий товарний вигляд і естетичне оформлення із зазначенням спеціальних відомостей про якість продуктів.



Рис. 2.1 Правова основа контролю якості харчової продукції

Правові основи забезпечення якості харчових продуктів і здійснення їх контролю встановлює низка законів, що набули чинності в Україні. На рис. 1 наведені основні закони, що визначають підходи до контролю якості харчової продукції.

Закон України «Про захист прав споживачів» регламентує право споживачів на відповідну якість продукції, її безпеку та достовірну інформацію про неї.

У ст. 4 цього закону зазначається, що держава забезпечує громадянам захист їх інтересів як споживачів шляхом здійснення контролю на державному рівні. Зокрема, контроль за якістю продукції, що випускається, покладено на Державний комітет України із захисту прав споживачів, на Державний комітет України зі стандартизації, метрології і сертифікації та його територіальні органи. При цьому зазначається, що інші органи державної виконавчої влади здійснюють державний захист прав споживачів у межах своєї компетенції, визначеної чинним законодавством. Цим законом регламентується право споживачів на одержання інформації про продукцію, що забезпечує можливість її компетентного вибору. Ця інформація повинна містити назву нормативної документації, вимогам якої має відповідати продукція, перелік основних споживчих властивостей продукції, зазначення харчової цінності, калорійності та ін.

Закон України «Про якість і безпеку харчових продуктів» регламентує державне регулювання належної якості та безпеки харчових продуктів.

Важливість нормування показників якості харчових продуктів зазначається у ст. 12 цього закону, де зазначено, що державне нормування показників якості харчових продуктів здійснюється шляхом установлення норм цих показників у стандартах та інших нормативних документах на продукцію в процесі їх розроблення. Державне нормування показників безпеки харчових продуктів здійснює центральний орган охорони здоров'я шляхом установлення граничних рівнів вмісту в них забруднювачів.

Статтею 18 визначені органи, що здійснюють державний контроль і нагляд за якістю і безпекою харчових продуктів. У ній зазначається, що державний контроль і нагляд за якістю і безпекою харчових продуктів здійснюють спеціально вповноважені центральні органи виконавчої влади в галузі охорони здоров'я, захисту прав споживачів, стандартизації, метрології і сертифікації, ветеринарної медицини, карантину рослин.

У процесі розроблення показників якості харчових продуктів та контролювання їх якості здійснюються вимірювання. Правові основи забезпечення єдності вимірювань визначає Закон «Про метрологію і метрологічну діяльність», прийнятий 11.02.98 року.

У ст. 4 цього закону йдеться про те, що Державна метрологічна система забезпечує захист громадян і національної економіки від наслідків недостовірних результатів вимірювань.

У ст. 12 зазначається, що Державна метрологічна служба проводить єдину в країні технічну політику із забезпечення єдності вимірювань, зокрема, визначає:

- загальні метрологічні вимоги до засобів і вимірювальної техніки, методів і результатів вимірювань;
- загальні вимоги щодо порядку проведення калібрування; і
- метрологічної атестації засобів вимірювальної техніки;
- загальні вимоги до розроблення й атестації методик виконання вимірювань;

- порядок проведення всіх видів державного метрологічного контролю і нагляду.

Відповідно до ст. 14 Державна метрологічна служба здійснює державний метрологічний контроль і нагляд з метою перевірки дотримання вимог Закону «Про метрологію і метрологічну діяльність», а також інших нормативно-правових актів України і нормативних документів з метрології.

Стаття 15 визначає об'єкти державного метрологічного контролю і нагляду. До них належать засоби вимірювальної техніки і методики виконання вимірювань, що використовуються під час контролю якості та безпеки продуктів харчування.

Стаття 22 регламентує державний метрологічний нагляд за забезпеченням єдності вимірювань. Перевірці підлягають стан і застосування засобів вимірювальної техніки, застосування атестованих методик виконання вимірювань та правильності їх виконання.

Усі перераховані вище закони визначають підходи до розроблення методів контролю і їх упровадження в практику виробничих лабораторій.

Технічною основою контролю якості харчових продуктів є стандартизація і метрологія (рис. 2).

Стандартизація спрямована на розроблення та встановлення вимог, норм, правил, характеристик, як обов'язкових для виконання, так і тих, що рекомендуються. Вона гарантує право споживача на придбання безпечної продукції, що відповідає вимогам нормативної документації, яка визначає рівень якості продукції, що випускається. Контроль якості цієї продукції здійснюється відповідно до вимог нормативних документів.

Показники, норми і вимоги до якості сировини та готової продукції, методи і засоби випробувань і контролю, що визначаються стандартами, мають відповідати сучасному стану науки і техніки та ґрунтуватися на результатах новітніх досліджень.

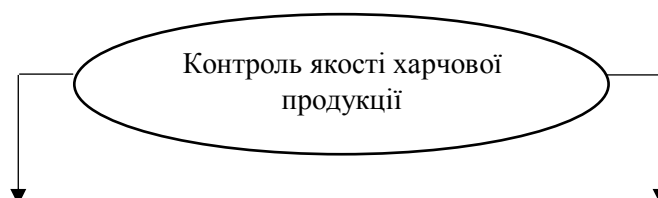




Рис. 2.2 Зв'язок контролю зі стандартизацією і метрологією

Методи і засоби вимірювання (*метрологія*) покликані забезпечити необхідну точність визначення параметрів технологічних процесів виробництва і збереження, що реєструються, у нормативній документації, а також показників якості сировини, напівфабрикатів і готової продукції.

В Україні в галузі контролю використовують стандартизовані терміни, регламентовані чинним національним стандартом ДСТУ 3021-95 «Випробування і контроль якості продукції. Терміни та визначення». Розглянемо найбільш важливі терміни та визначення.

**Випробування** – експериментальне визначення кількісних і якісних характеристик властивостей об'єкта випробування.

**Об'єкт випробування** – продукція, що підлягає випробуванню.

**Метод випробування** – правила застосування конкретних принципів і засобів випробувань.

**Методика випробувань** – організаційно-методичний документ, обов'язковий до виконання, що визначає методи, засоби й умови випробувань, добір проб, алгоритми виконання операцій із визначення однієї або декількох взаємозалежних характеристик властивостей об'єкта, форми подання даних й оцінку точності та вірогідності результатів, вимоги техніки безпеки й охорони навколишнього середовища.

**Типова методика випробувань** – методика, що встановлює загальні вимоги до проведення випробувань групи однорідної продукції.

**Стандарт методів випробувань** – стандарт, що встановлює їх методи, іноді доповнений іншими положеннями, які стосуються випробувань, такими як, наприклад, добір проб, використання статистичних методів і порядок проведення випробувань.

**Атестація методики випробувань** – визначення забезпечуваних методикою значень показників точності, вірогідності та відтворюваності результатів випробувань і їхньої відповідності вимогам.

**Засоби випробувань** – технічний пристрій, речовина і (або) матеріал для їх проведення.

**Точність результатів випробувань** – властивість, яка характеризується близькістю результатів до дійсних значень характеристик об'єкта в конкретних умовах випробувань.

**Відтворюваність результатів випробувань** – характеристика результатів випробувань, зумовлена близькістю результатів повторних випробувань об'єкта.

**Контроль за якістю продукції** – контроль за кількісними і (або) якісними характеристиками властивостями продукції.

**Технічний контроль** – перевірка відповідності об'єкта встановленим технічним вимогам.

**Об'єкт технічного контролю** – продукція, що підлягає контролю, процеси її створення, застосування, а також відповідна технічна документація.

Усі методи контролю за якістю харчових продуктів, що використовуються виробничими лабораторіями, мають бути стандартизовані, тобто на них повинні бути розроблені стандарти. Нині виробничі лабораторії користуються як національними і міждержавними стандартами методів випробувань, так і стандартами радянських часів. Усі стандарти повинні бути актуалізовані.

## **2.4 Людські ресурси та контроль працівників**

У цьому підрозділі розглядається критична роль людських ресурсів (HR) та контролю за працівниками в контексті динамічної індустрії гостинності. Використовуючи науковий стиль написання, автор досліджує значення ефективних практик управління персоналом у залученні, управлінні та утриманні талантів у цьому секторі, орієнтованому на надання послуг.

Крім того, в ньому досліджуються різні методи контролю за працівниками, що застосовуються в індустрії гостинності для оптимізації організаційної діяльності, включаючи навчання і розвиток, оцінювання результатів роботи та ініціативи із залучення працівників.

Індустрія гостинності, що характеризується орієнтованістю на надання послуг, значною мірою залежить від людського капіталу. Успіх готелів, ресторанів, курортів та інших закладів гостинності залежить від компетентності та відданості їхніх працівників.

Тому ефективне управління людськими ресурсами та стратегії контролю персоналу мають вирішальне значення для забезпечення високої продуктивності, задоволеності гостей та сталого зростання бізнесу.

Залучення та відбір талантів:

Залучення та відбір потрібних людей є критично важливим аспектом управління людськими ресурсами в індустрії гостинності. Конкурентна природа індустрії вимагає виявлення і залучення талановитих людей з необхідними навичками, знаннями і ставленням до справи.

Відділи кадрів відіграють життєво важливу роль у створенні привабливого іміджу роботодавця, проведенні суворих процедур відбору та застосуванні інноваційних стратегій підбору персоналу, таких як онлайн-портали вакансій і платформи соціальних мереж. Узгоджуючи HR-практики з цінностями та цілями організації, заклади гостинності можуть успішно залучати й утримувати талановитих працівників найвищого рівня [14].

Навчання та розвиток. Програми навчання та розвитку співробітників є невід'ємною частиною ефективних HR-стратегій в індустрії гостинності. Враховуючи динамічний характер індустрії та мінливі очікування гостей, безперервне навчання та підвищення кваліфікації є важливими для працівників, щоб надавати винятковий сервіс.

Організації інвестують у комплексні навчальні програми, щоб забезпечити співробітників необхідними технічними знаннями, навичками обслуговування клієнтів і галузевими знаннями. Крім того, постійні ініціативи з



професійного розвитку дають працівникам можливість просуватися по кар'єрних сходах в організації, сприяють підвищенню лояльності та зменшенню плинності кадрів [14].

Оцінювання ефективності. Оцінювання ефективності слугує важливим інструментом контролю за працівниками в індустрії гостинності. Регулярне оцінювання дозволяє керівникам надавати конструктивний зворотній зв'язок, визнавати видатні результати роботи та визначати сфери, які потребують вдосконалення.

Впроваджуючи справедливі та прозорі системи оцінювання, організації можуть підвищити мотивацію та продуктивність працівників. Крім того, оцінювання діяльності сприяє визначенню потреб у навчанні та слугує основою для кар'єрного зростання і систем винагороди [14, с.250].

Залучення працівників. Ініціативи із залучення працівників відіграють ключову роль в управлінні персоналом в індустрії гостинності. Залучені працівники з більшою ймовірністю демонструють вищий рівень відданості, продуктивності та задоволеності роботою. Відділи кадрів використовують різні стратегії для підвищення залученості працівників, такі як відкриті канали комунікації, тимбілдинги та програми визнання.

Створюючи позитивне робоче середовище і прищеплюючи почуття приналежності, організації можуть максимізувати потенціал співробітників і створити культуру досконалості [14, с.256].

Правові та етичні міркування. Функція управління персоналом в індустрії гостинності повинна дотримуватися правових та етичних принципів для підтримки гармонійного робочого середовища. Дотримання трудового законодавства, зокрема політики недискримінації, справедливих трудових стандартів і правил охорони здоров'я та безпеки, має першорядне значення.

Етичні міркування також охоплюють повагу до прав працівників, сприяння різноманітності та інклюзивності, а також забезпечення справедливого та рівноправного робочого місця. Дотримуючись цих стандартів,

заклади гостинності можуть сприяти зміцненню довіри та лояльності серед своїх працівників[14, с.258].

Управління людськими ресурсами та контроль працівників є важливими аспектами в індустрії гостинності. Належний контроль працівників допомагає забезпечити ефективну роботу персоналу, дотримання стандартів обслуговування та досягнення фінансових цілей. Ось деякі аспекти контролю працівників в індустрії гостинності. Розробка стандартів та політик: Встановлення чітких стандартів та політик, пов'язаних з роботою працівників, є важливим кроком у контролі персоналу. Це можуть бути правила поведінки, процедури обслуговування, правила безпеки, політики щодо графіку роботи та інші.

Набір та підбір персоналу. Контроль починається з процесу набору та підбору персоналу. Важливо проводити ретельний відбір працівників, оцінюючи їх відповідність критеріям, які відповідають вимогам посади та організації.

Навчання та розвиток. Контроль працівників включає навчання та розвиток персоналу. Працівники повинні мати необхідні навички та знання, щоб виконувати свої обов'язки належним чином. Курси навчання, тренінги та інші методи можуть бути використані для підвищення кваліфікації працівників.

Моніторинг та оцінка роботи. Контроль працівників включає постійний моніторинг та оцінку їх продуктивності. Це може включати організацію регулярних оглядів, використання систем оцінки роботи, звітів про продуктивність та інші методи для визначення якості та результативності роботи.

Мотивація та винагорода. Контроль працівників також пов'язаний з мотивацією та винагородою.

Працівники, які досягають встановлених стандартів та досягають добрих результатів, можуть бути нагороджені за свою працю. Це можуть бути фінансові стимули, премії, можливості кар'єрного росту та інші форми мотивації.

Контроль працівників є необхідним для забезпечення високої якості обслуговування, ефективної роботи та досягнення цілей в індустрії гостинності. При правильному плануванні та реалізації контрольних заходів можна створити працездатну та успішну команду працівників, яка відповідає вимогам галузі.

Людські ресурси та контроль працівників в індустрії гостинності є невід'ємною частиною ефективного управління. Впровадження ефективних практик контролю допомагає підприємствам забезпечити високу якість обслуговування, задоволення клієнтів та досягнення успіху на ринку. Основні аспекти контролю працівників включають навчання та розвиток, моніторинг продуктивності, оцінку результатів роботи, мотивацію та заохочення працівників.

При впровадженні системи контролю працівників важливо враховувати потреби та очікування працівників, створювати справедливі та прозорі процедури оцінки, сприяти навчанню та розвитку, а також забезпечувати ефективну комунікацію та зворотний зв'язок.

При цьому необхідно дотримуватися принципу справедливості та рівноправності, уникати дискримінації та забезпечувати конфіденційність даних працівників.

Високоякісний контроль працівників сприяє покращенню ефективності роботи, зниженню витрат та ризиків, забезпеченню високої якості обслуговування та підвищенню задоволення клієнтів. Також, він допомагає виявляти сильні та слабкі сторони працівників, розвивати їх потенціал і сприяти кар'єрному зростанню.

Отже, індустрія гостинності значною мірою покладається на ефективне управління людськими ресурсами та механізми контролю за працівниками для оптимізації продуктивності та досягнення сталого успіху.

Залучаючи та відбираючи таланти, забезпечуючи комплексні програми навчання та розвитку, проводячи оцінювання результатів діяльності та сприяючи залученню працівників, організації можуть повністю використати потенціал своєї робочої сили.

Крім того, дотримання правових та етичних норм забезпечує гармонійне та справедливе робоче середовище. Заклади гостинності, які надають пріоритет надійним кадровим практикам і стратегіям контролю за працівниками, отримують конкурентну перевагу в індустрії, яка процвітає завдяки наданню виняткових послуг.

## РОЗДІЛ 3 ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КОНТРОЛЮ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

### 3.1 Удосконалення фінансового контролю

Крім того, в ньому розглядаються виклики, з якими стикається галузь, і пропонуються інноваційні рішення, які можуть бути прийняті для посилення фінансового контролю.

Індустрія гостинності відіграє життєво важливу роль у світовій економіці, надаючи послуги від розміщення та харчування до розваг і відпочинку. Однак складна природа цього сектору створює значні проблеми для фінансового контролю, що робить необхідним впровадження надійних стратегій для забезпечення ефективного управління фінансами.

Питання фінансового забезпечення інвестиційних проєктів в готельній галузі стають все більш актуальними сьогодні. Компанії, які залучають як зовнішніх, так і внутрішніх інвесторів, потребують гарантій щодо вкладення коштів і досягнення рентабельності проєкту.

Фінансове забезпечення передбачає наявність фондів фінансових ресурсів, які використовуються для здійснення виробництва і реалізації продукції, робіт і послуг, а також для фінансування інших видів діяльності підприємства. Фінансово-кредитні відносини між суб'єктами інвестиційної діяльності виконують важливу роль у регулюванні інвестиційного процесу та мобілізації грошових ресурсів.

Фінансове забезпечення проєктів готельних господарств може бути здійснене на безповоротній або поворотній основі.

Безповоротне фінансування передбачає надання коштів інвесторами на невизначений термін з метою одержання прибутку в майбутньому, який покриватиме ці витрати. Фінансовий контроль за використанням цих коштів залежить від форми власності інвестора та джерел фінансування проєкту.

Управління фінансовим контролем інвестиційного процесу може бути здійснене самостійно або на договірній основі залученням інжинірингових фірм

або комерційних банків. Важливо забезпечити контроль за ефективним використанням власних та залучених коштів інвестора. Фінансування та інвестування є двома взаємопов'язаними процесами, де фінансування передуює інвестуванню.

Законодавство в різних країнах встановлює співвідношення власного та позикового капіталу для підприємств готельного господарства. Однак, шляхом уведення об'єктів на баланс інвестора, банку або лізингової компанії, підприємець може розширити свої потужності, дотримуючись законодавчих актів.

Загалом, фінансове забезпечення і контроль є важливими аспектами інвестиційних процесів у готельній галузі. Ефективне фінансове управління допомагає забезпечити успішне реалізацію проєктів і досягнення рентабельності, забезпечуючи необхідні фінансові ресурси та контролюючи їх використання.

Бюджетування. Бюджетування є фундаментальним компонентом фінансового контролю, що дозволяє організаціям ефективно розподіляти ресурси і встановлювати реалістичні фінансові цілі. В індустрії гостинності, де потоки доходів можуть бути непередбачуваними, добре структурований бюджет стає ще більш важливим. Використання наукового підходу до бюджетування передбачає аналіз історичних даних, ринкових тенденцій і моделей прогнозування для створення точних фінансових прогнозів. Це дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення, визначати пріоритети інвестицій та виявляти потенційні можливості для скорочення витрат, тим самим покращуючи загальний фінансовий контроль[8].

Аналіз витрат. Ефективний аналіз витрат має першорядне значення в індустрії гостинності, оскільки він дозволяє організаціям визначати та управляти витратами, оптимізувати операції та підтримувати прибутковість. Застосування наукових методів, таких як калькуляція витрат на основі видів діяльності та аналіз відхилень, дозволяє підприємствам визначити справжні витрати, пов'язані з різними операціями та послугами. Завдяки ретельному

вивченню факторів, що впливають на витрати, виявленню неефективності та впровадженню коригувальних заходів, можна значно посилити фінансовий контроль. Крім того, використання технологічних рішень, таких як автоматизовані системи відстеження витрат і закупівель, може ще більше оптимізувати процеси аналізу витрат [8].

Управління доходами. Стратегії управління доходами є незамінними для максимізації прибутковості в індустрії гостинності. Науково аналізуючи моделі попиту, динаміку ринку та поведінку клієнтів, організації можуть оптимізувати ціноутворення, розподіл запасів і канали дистрибуції. Впровадження систем управління прибутковістю, динамічних моделей ціноутворення та інструментів аналізу даних дає змогу підприємствам гостинності приймати рішення на основі даних, збільшувати доходи та покращувати фінансовий контроль. Крім того, використання систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) сприяє створенню персоналізованих пропозицій, програм лояльності та цільових маркетингових кампаній, тим самим збільшуючи утримання клієнтів і потоки доходів [8, с. 31].

Виклики та інноваційні рішення Індустрія гостинності стикається з кількома проблемами, які перешкоджають ефективному фінансовому контролю. До них відносяться сезонність, мінливі ринкові умови, інтенсивна конкуренція і мінливі очікування клієнтів. Для подолання цих викликів можна впроваджувати інноваційні рішення.

Наприклад, використання можливостей аналізу великих даних та штучного інтелекту може забезпечити розуміння в режимі реального часу, що дозволить приймати проактивні рішення та посилити фінансовий контроль. Крім того, реалізація ініціатив зі сталого розвитку та впровадження енергоефективних практик не лише зменшує витрати, але й відповідає зростаючим споживчим вподобанням, створюючи конкурентну перевагу та покращуючи фінансові показники.

Фінансовий контроль відіграє ключову роль в успіху індустрії гостинності. Використовуючи наукові підходи до бюджетування, аналізу

витрат і управління доходами, організації можуть оптимізувати прибутковість, раціоналізувати операції і зберегти конкурентну перевагу. Виклики, з якими стикається галузь, вимагають інноваційних рішень, таких як використання технологій, аналітики даних та сталих практик.

### **3.2 Специфіка вхідного і операційного контролю закладів ресторанного господарства**

Операційний і приймальний контроль у більшості закладів ресторанного господарства здійснює єдина за складом служба: начальник цеху (завідувач виробництва), кухар-бригадир, кухар вищого розряду. Служба вхідного контролю провадить контроль сировини, що надходить і відповідність її якості даним, зазначеним у супровідних документах (сертифікатах), за органолептичними показниками, викладеними у нормативно-технічній документації.

Коли виникають сумніви у доброякісності сировини, що надійшла, викликають працівника лабораторії (санітарно-харчової або технологічної) для відбору зразків на аналіз. Також запрошують представника постачальника, у присутності якого здійснюють приймання продуктів за якістю. На підставі лабораторного висновку постачальнику висувають претензії у встановленому порядку, і всі випадки постачання недоброякісної сировини фіксують у журналі обліку недоброякісних та нестандартних продуктів, що веде матеріально відповідальна особа, яка приймає сировину (продукти).

Відповідно до договору за порушення стандартів і ТУ постачальник може бути оштрафований, а при кількарізових постачаннях продукції низької якості підприємство може в односторонньому порядку розірвати договір з постачальником. Постачальник зобов'язаний відшкодувати підприємству збиток, що виник внаслідок постачання недоброякісної сировини або продуктів, а також у результаті розірвання договору.

Служба вхідного контролю відповідає за якість сировини, що надходить. Невчасне повернення недоброякісних продуктів і неправильне їхнє оформлення, несвоєчасне надання матеріалів для висування позову



постачальникам, недотримання правил товарного сусідства, порушення санітарних норм і термінів реалізації продукції, наявність претензій усередині підприємства — все це свідчить про низьку виробничу дисципліну працівників складу та служби вхідного контролю.

При транспортуванні продуктів зі складу на виробництво завідувач виробництва (заступник, начальник цеху, кухар-бригадир) мусить приймати продукти за якістю відповідно до вимог нормативно-технічної документації.

Якщо в оцінюванні якості продуктів між завідувачем виробництва і завідувачем складу виникли розбіжності, до приймання долучають адміністрацію підприємства.

Контроль за чітким виконанням технологічних операцій і їхньою послідовністю, дотриманням режимів теплової обробки, рецептур, правил оформлення і подавання страв та виробів (операційний контроль) здійснює кухар-бригадир (начальник цеху, завідувач виробництва). Проведення операційного контролю допомагає вчасно усунути порушення, виявлені на окремих етапах виробництва кулінарної продукції.

Операційний контроль провадиться шляхом органолептичної оцінки, перевірки відповідності сировинного набору технологічним картам, дотримання технологічних режимів і виходу продукції за масою. Порушення, виявлені під час операційного контролю, фіксуються особами, відповідальними за контроль технологічного процесу в цеху, інженером-технологом, представниками лабораторії й адміністрації.

Контроль якості продукції, що випускається (приймальний контроль), організується залежно від типу підприємства. У цехах заготівельних підприємств і спеціалізованих цехів контроль ведуть залежно від виготовлення кожної партії продукції за органолептичними показниками, а також за виходом виробів по масі, дотриманням вимог з упакування і маркірування.

Контроль за фізико-хімічними показниками провадить технологічна лабораторія. На всю продукцію, вироблену протягом зміни, має бути заповнене посвідчення якості, оформлене на бланку суворої звітності, пронумерованому й

виданому бухгалтером під звіт керівнику виробничого підрозділу. Подавання готової продукції в експедицію здійснюється лише за наявності посвідчення якості, що заповнене начальником цеху (завідувачем виробництва, кухарем-бригадиром). Експедитор, у свою чергу, несе повну матеріальну відповідальність за збереження товарного вигляду прийнятої продукції і забезпечення режимів та термінів її зберігання.

У їдальнях, кафе, ресторанах оцінку якості готової продукції провадить служба контролю якості, що виконує роль бракеражної комісії і члени якої відповідають за оцінку якості продукції, котра виготовляється протягом робочого дня. Оскільки продукція підприємств швидкого обслуговування, а також замовлені й фірмові страви в ресторанах випускаються без поділу на партії, контроль проводиться під час виготовлення цих страв. Відхилення і порушення в технології приготування, зауваження від членів служби контролю якості і споживачів фіксуються у спеціальному журналі.

У системі ресторанного господарства існують й інші форми контролю якості виробленої продукції, однією з яких є контроль страв масового попиту, що здійснюється бракеражними комісіями. До складу бракеражної комісії можуть входити завідувач виробництва або його заступник, інженер-технолог, кухар-бригадир, кухари високих розрядів. Для одноразового проведення бракеражу склад комісії має налічувати не менше двох осіб. Комісія керується Збірниками рецептур, технологічними картами, технічними умовами, технологічними інструкціями й іншими нормативними документами. Комісія провадить органолептичну оцінку якості їжі, визначає фактичну масу штучних виробів і напівфабрикатів, перевіряє температуру страв, що подаються, правильність зберігання їжі па роздачі і наявність окремих компонентів для її оформлення. У деяких ресторанах і кафе, що реалізують замовлені і фірмові страви, створюють пости якості, що здійснюють контроль її на роздачі. Пости якості, очолювані кухарами-бригадирами, контролюють проведення окремих технологічних операцій і вихід готових страв. Заступник завідувача виробництва перевіряє на роздачі оформлення страв і наявність у них

необхідних компонентів. Офіціант, одержуючи страви, у свою чергу перевіряє їх якість за зовнішнім виглядом. Завідувач виробництва, його заступник або кухар-бригадир періодично контролюють порціонні страви. Для посилення особистої відповідальності за якість продукції, що випускається, на деяких підприємствах кухарі і кондитери одержують талони якості, що дозволяють оцінити їхню роботу. Талони якості, які мають три відривних купони, зберігаються у відділі кадрів разом з особовим листком з обліку кадрів. У разі порушення працівником технології приготування їжі, санітарних правил і правил особистої гігієни, надходження неналежних лабораторних аналізів приготовленої ним продукції чи обґрунтованих скарг на її якість, випуску протягом трьох місяців поспіль їжі з оцінкою «задовільно» наказом на підприємстві вилучають один купон. Для повернення купона працівник протягом наступного року має випускати продукцію з оцінками тільки «добре» і «відмінно». Якщо в працівника вилучаються всі три купони, кваліфікаційна комісія переглядає його розряд. Один раз на місяць на підприємствах ресторанного господарства можна проводити день оцінки якості — оперативна нарада, на якій оцінюється якість продукції підприємства в цілому. У цехах дні оцінки якості проводять щотижня, аналізуючи позитивний досвід роботи окремих працівників, порушення, допущені за тиждень, заслуховують працівників, з вини яких була випущена продукція низької якості. Для керівництва роботою бракеражних комісій і проведення заходів щодо поліпшення якості продукції при кулінарних радах великих підприємств організують комісії з якості в складі 3-10 осіб терміном на 1-2 роки. Комісії періодично контролюють роботу підрозділів підприємства, розглядають їхні звіти про стан якості продукції, що випускається, розробляють рекомендації з поліпшення бракеражу і впровадження нових форм контролю, беруть участь у проведенні споживчих конференцій, «днів оцінки якості», конкурсів на кращого кухара, кондитера, тематичних днів (рибних, овочевих та ін.). Члени комісії з якості, що контролюють якість їжі на підприємстві ресторанного господарства, беруть участь у проведенні бракеражу. Їхня оцінка записується в

бракеражний журнал, а при виявленні порушень складається акт перевірки у двох екземплярах, один із яких скеровується в комісію з якості, а другий лишається на підприємстві. Крім щоденного контролю, що здійснюється працівниками підприємства, контрольні перевірки правильності подавання страв і їхньої якості можуть проводити інспектори Управлінь із захисту прав споживачів, працівники Держспоживзахисту України, управлінь (відділів) торгівлі місцевих органів влади. Всі особи, що перевіряють, повинні мати відповідні документи, тільки тоді вони мають право оглядати торговельні і складські приміщення підприємства, перевіряти правильність приймання і зберігання сировини та напівфабрикатів, контролювати виготовлення страв необхідного асортименту і належної якості. Правильність подавання готової продукції проводять шляхом контрольних закупівель страв або шляхом установлення кількості, маси і вартості страв, що подаються споживачам. На підприємствах самообслуговування страви для перевірки беруть безпосередньо з роздавальної лінії, на інших підприємствах — після подавання їх перевіряючим чи відвідувачам, а в ресторанах — до подавання страви споживачеві. На підприємствах ресторанного господарства перевіряють масу й органолептичні показники. Правильність розрахунку в ресторанах перевіряють після вручення рахунка відвідувачу, а на підприємствах самообслуговування — після оплати вартості страв у касу.

Контролюючі організації можуть брати зразки страв для експертизи і лабораторного контролю. Добір проб здійснюють за участю фахівців санітарно-технологічних і технологічних харчових лабораторій. Установлені перевіркою порушення подавання страв зазначають в акті перевірки, що завіряється підписом перевіряючої особи і представника адміністрації закладу. До акту перевірки додають письмове пояснення особи, що порушила правила подавання продукції.

Оцінку якості продукції разом із працівниками ресторанного господарства і контролюючими органами здійснюють відвідувачі цих підприємств. Однією із форм залучення відвідувачів до оцінки якості є

споживчі конференції, які можуть бути очними й заочними. Очні конференції проводять на підприємствах з постійним складом споживачів, заочні — у загальнодоступних їдальнях, ресторанах, на спеціалізованих підприємствах, тобто на підприємствах з непостійним складом споживачів. На очних конференціях відвідувачі висловлюють свою думку про асортименти, якість страв, культуру обслуговування тощо. Заочні конференції проводять за допомогою анкетування: на столах у залі розкладають анкети, де зазначена мета проведення опитування, його організатор, правила заповнення анкети і перелічені питання.

Іноді відвідувачам видають спеціальні бланки, у яких зазначені одна чи декілька страв і проставлені їхні оцінки. Надірвавши бланк у певному місці (з оцінкою «відмінно», «добре» або «задовільно»), відвідувач оцінює якість приготовлених страв. Опрацювавши дані споживчої конференції, розраховують середню оцінку якості за кожним видом страв і загальну оцінку якості страв на підприємстві. Оцінку стравам дають також представники комісії з якості. Їхні оцінки порівнюють із оцінками споживачів і бракеражної комісії. Частину страв, приготовлених на підприємстві, відбирають для порівняльної дегустації із стравами того ж найменування, приготовленими майстрами-кухарями, і визначення фізико-хімічних показників.

Індустрія гостинності відіграє вирішальну роль у наданні виняткових послуг та вражень гостям. Для забезпечення ефективності, результативності та прибутковості операційний контроль є обов'язковим. У цьому науковому есе досліджується важливість посилення операційного контролю в індустрії гостинності, висвітлюються його переваги та розглядаються ключові стратегії, які можна впровадити для посилення операційного контролю.

Операційний контроль – це систематичне управління процесами, ресурсами та діяльністю в організації для досягнення бажаних результатів. В індустрії гостинності операційний контроль має важливе значення для забезпечення чудового досвіду гостей, підтримки економічної ефективності та максимізації загальної операційної ефективності [9].

Переваги операційного контролю: посилення операційного контролю в індустрії гостинності дає кілька значних переваг. По-перше, це підвищує якість обслуговування і задоволеність гостей, забезпечуючи послідовну і стандартизовану роботу всіх відділів.

Операційний контроль дозволяє ефективно управляти ресурсами, зменшуючи втрати та оптимізуючи ефективність. Він також сприяє контролю витрат і поліпшенню фінансових показників, оскільки сприяє кращому управлінню запасами, розподілу ресурсів і оптимізації доходів. Крім того, операційний контроль сприяє підвищенню підзвітності працівників, спрощує комунікацію та уможливорює ефективне прийняття рішень, що призводить до покращення загальних показників діяльності організації [14, с.73].

Стратегії посилення операційного контролю: для посилення операційного контролю в індустрії гостинності можна застосувати кілька ключових стратегій. По-перше, дуже важливо встановити чіткі та зрозумілі стандартні операційні процедури (СОП) для всіх операційних процесів. СОП надають керівні принципи для працівників, забезпечуючи послідовність та ефективність їхньої роботи. Необхідно проводити регулярні програми навчання та підвищення кваліфікації, щоб забезпечити ознайомлення працівників з СОП і набуття ними необхідних навичок для їх ефективного виконання [14, с.76].

Іншою важливою стратегією є впровадження надійних систем контролю якості. Це передбачає проведення регулярних перевірок, аудитів та оцінок для визначення сфер для вдосконалення та забезпечення дотримання стандартів якості. Механізми зворотного зв'язку, такі як опитування гостей та онлайн-огляди, повинні використовуватися для оцінки задоволеності гостей і оперативного вирішення будь-яких проблем [14]

Крім того, ефективна комунікація та координація є життєво важливими для оперативного контролю. Використання сучасних комунікаційних технологій, таких як цифрові платформи і мобільні додатки, може сприяти безперешкодному обміну інформацією між працівниками і підрозділами, покращенню координації та зменшенню кількості помилок.

Роль технологій в оперативному контролі:

Технології відіграють ключову роль у посиленні операційного контролю в індустрії гостинності.

Впровадження систем управління майном (PMS) і програмного забезпечення для управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) дозволяє ефективно управляти бронюваннями, профілями гостей і їхніми уподобаннями. Ці системи впорядковують операції, покращують досвід гостей і надають цінні дані для аналізу [3].

Впровадження систем управління майном (Property Management Systems, PMS) є важливим кроком для підприємств готельного господарства у поліпшенні ефективності та автоматизації своїх операцій. PMS є програмним забезпеченням, яке допомагає готелям та іншим підприємствам в галузі гостинності управляти різними аспектами своєї діяльності, включаючи бронювання номерів, облік гостьової інформації, фінансовий облік, управління запасами, звітність і багато іншого.

Переваги впровадження систем управління майном включають:

Автоматизація процесів: PMS дозволяє автоматизувати багато рутинних операцій, що допомагає зменшити час і зусилля, витрачені на їх виконання. Це полегшує роботу персоналу та забезпечує більш точні результати.

Збільшення ефективності: Системи управління майном забезпечують злагодженість і координацію різних функціональних областей готеля. Це дозволяє зменшити помилки та збільшити ефективність роботи всього підприємства.

Покращення обслуговування гостей: PMS надають зручні інструменти для керування бронюваннями, обліку гостьової інформації, розрахунків і послугами для гостей. Це допомагає забезпечити високу якість обслуговування та задоволення потреб клієнтів.

Збереження часу та грошей: Автоматизація багатьох процесів за допомогою PMS дозволяє зменшити ручну працю, помилки та витрати. Це призводить до економії часу та ресурсів підприємства.

Незважаючи на переваги, впровадження систем управління майном також має свої обмеження:

**Вартість:** Придбання та впровадження PMS може бути дорогим процесом, особливо для невеликих готелів або підприємств з обмеженим бюджетом. Витрати на програмне забезпечення, налаштування, навчання персоналу та технічну підтримку можуть бути значними.

**Період впровадження:** Впровадження PMS може зайняти певний час, особливо якщо потрібно інтегрувати систему з існуючими процесами та обладнанням. Це може вимагати певного часу для навчання персоналу та періоду пристосування.

**Залежність від технології:** Використання PMS передбачає наявність комп'ютерів, мережевого з'єднання та іншого обладнання. Проблеми з технічною підтримкою або відсутність доступу до технології можуть призвести до перебоїв у роботі системи.

**Навчання персоналу:** Ефективне використання PMS вимагає належного навчання персоналу. Це може бути викликом, особливо якщо персонал не має достатнього досвіду з використання комп'ютерних систем.

Програмне забезпечення для управління взаємовідносинами з клієнтами (Customer Relationship Management, CRM) є потужним інструментом, який допомагає підприємствам в управлінні та підтримці взаємодії з клієнтами. CRM-системи дозволяють збирати, аналізувати та використовувати дані про клієнтів для покращення їх обслуговування, залучення нових клієнтів та збільшення вірогідності повторних покупок.

Переваги програмного забезпечення CRM включають:

**Краще розуміння клієнтів:** CRM дозволяє збирати та аналізувати дані про клієнтів, включаючи їхній профіль, попередні взаємодії з компанією, уподобання та поведінку. Це дозволяє підприємствам отримувати глибше розуміння своїх клієнтів та індивідуалізувати їх обслуговування.

**Покращена комунікація:** CRM-системи допомагають встановлювати ефективні канали комунікації з клієнтами, включаючи електронну пошту,



телефон, соціальні медіа тощо. Це сприяє швидкій та персоналізованій взаємодії з клієнтами, що покращує їх задоволеність і відчуття зв'язку з компанією.

Ефективне управління продажами: CRM допомагає автоматизувати та оптимізувати процес продажу, від початкового контакту з клієнтом до укладення угоди. Він надає інструменти для відстеження лідів, планування зустрічей, керування угодами та прогнозування продажів.

Підвищення лояльності клієнтів: CRM допомагає створювати та управляти програмами лояльності, знижками, бонусними програмами тощо. Це дозволяє підприємствам надати персоналізоване обслуговування, нагороджувати постійних клієнтів та залучати їх до повторних покупок.

Незважаючи на переваги, використання CRM-систем також має свої обмеження:

Вартість: Впровадження CRM-системи може бути витратним процесом, особливо для малих підприємств з обмеженим бюджетом. Вартість програмного забезпечення, налаштування, навчання персоналу та підтримки може бути значною.

Складність впровадження: Впровадження CRM вимагає належного планування та підготовки. Інтеграція з існуючими системами та процесами може бути складною задачею, адже вона вимагає збору та перенесення великого обсягу даних.

Залежність від якості даних: Ефективне використання CRM-системи залежить від точності та актуальності даних, що вводяться в систему. Якщо дані неправильні або застарілі, це може призвести до неточностей в аналітиці, неправильних рішень та погіршення взаємовідносин з клієнтами.

Залучення персоналу: Використання CRM-системи вимагає навчання та підтримки персоналу. Якщо співробітники не отримують достатнього навчання або не будуть використовувати систему належним чином, це може обмежити її користування та результативність.

Впровадження CRM-системи може бути вигідним для підприємств у поліпшенні взаємовідносин з клієнтами, підвищенні продажів та лояльності. Однак, варто враховувати і обмеження, щоб правильно планувати та реалізовувати впровадження CRM для досягнення успіху.

Використання інструментів аналізу даних і бізнес-аналітики може допомогти у виявленні закономірностей, тенденцій і сфер для вдосконалення. Аналізуючи дані, пов'язані з уподобаннями гостей, прогнозуванням попиту та управлінням доходами, готельний бізнес може приймати обґрунтовані рішення для оптимізації операційної ефективності [5].

Крім того, автоматизація та розумні технології можуть спростити рутинні завдання, такі як реєстрація заїзду/виїзду, прибирання номерів та управління запасами. Це не лише зменшує кількість людських помилок, але й вивільняє час працівників, дозволяючи їм зосередитися на наданні персоналізованого обслуговування гостям.

Майбутнє операційного контролю:

Забігаючи наперед, можна сказати, що майбутнє операційного контролю в індустрії гостинності тісно переплітається з новими технологіями. Штучний інтелект (ШІ), робототехніка та Інтернет речей (IoT) мають величезний потенціал для революційної зміни операційного контролю. Розумні пристрої та чат-боти зі штучним інтелектом можуть допомагати гостям у вирішенні їхніх питань і запитів, тоді як робототехніка може автоматизувати різні операційні завдання, такі як обслуговування номерів і обробка багажу.

Крім того, інтеграція даних з різних джерел і розширена аналітика дозволять здійснювати більш складне прогнозування і прогностичне моделювання, що полегшить проактивний операційний контроль. Алгоритми машинного навчання можуть виявляти закономірності та аномалії, дозволяючи бізнесу передбачати та пом'якшувати потенційні проблеми до того, як вони вплинуть на досвід гостей.

Удосконалення фінансового контролю є критичним для підприємств індустрії гостинності з метою ефективного управління фінансовими ресурсами.

Це допомагає досягнути фінансової стабільності, збільшити прибуток і зменшити ризики.

Шляхи удосконалення фінансового контролю включають розробку стратегічних планів, встановлення системи бюджетування, постійний моніторинг та аналіз фінансових показників, а також автоматизацію фінансових процесів.

Ці заходи допомагають організаціям контролювати та відстежувати фінансові показники, приймати обґрунтовані рішення та досягати фінансової ефективності. В результаті, підприємства можуть зберегти конкурентні переваги та стабільну фінансову позицію в галузі гостинності.

Посилення операційного контролю в індустрії гостинності є життєво важливим для забезпечення виняткового досвіду гостей, максимізації прибутковості та забезпечення організаційної ефективності. Впроваджуючи такі стратегії, як стандартні операційні процедури, системи контролю якості, ефективні комунікації та використання технологій, підприємства гостинності можуть досягти чудового операційного контролю.

Використання новітніх технологій ще більше посилить операційний контроль, уможлививши прогнозоване та проактивне управління. Оскільки індустрія гостинності продовжує розвиватися, операційний контроль залишатиметься наріжним каменем успіху, формуючи майбутнє галузі.

### **3.3 Шляхи посилення контролю якості продукції і послуг**

Індустрія гостинності відіграє вирішальну роль у забезпеченні виняткового досвіду та послуг для гостей по всьому світу. Однак, щоб підтримувати конкурентоспроможність і забезпечувати задоволеність клієнтів, важливо дотримуватися суворих заходів контролю якості. Посилення контролю якості в індустрії гостинності необхідне для того, щоб виправдати і перевершити очікування гостей, підвищити їхню лояльність і загальну операційну ефективність.

Важливість контролю якості:

Контроль якості охоплює систематичні зусилля, що застосовуються закладами гостинності для моніторингу, оцінки та покращення стандартів обслуговування та досвіду гостей. Дотримуючись надійних протоколів контролю якості, індустрія може досягти наступного:

- **Задоволення гостей.** Контроль якості гарантує, що гості отримують постійні та виняткові послуги, що призводить до підвищення рівня задоволеності та позитивних рекомендацій з вуст в уста.
- **Конкурентна перевага.** Створення репутації високоякісних послуг і досвіду відрізняє організації гостинності від своїх конкурентів і приваблює вимогливих клієнтів.
- **Операційна ефективність.** Впровадження ефективних заходів контролю якості впорядковує операції, зменшує кількість помилок і оптимізує використання ресурсів, що в кінцевому підсумку підвищує ефективність і прибутковість.
- **Зниження втрат і витрат.** Ефективний контроль якості допомагає уникати помилок та недоліків, що можуть призвести до втрати клієнтів або фінансових втрат. Це також дозволяє економити час, зусилля та ресурси, які можуть бути спрямовані на інші аспекти бізнесу.
- **Відповідність стандартам.** Контроль якості забезпечує дотримання регуляторних вимог, галузевих стандартів і найкращих практик, зменшуючи юридичні та репутаційні ризики [3].

Основні виклики у сфері контролю якості. Індустрія гостинності стикається з кількома проблемами у підтримці та посиленні контролю якості:

- **Людські ресурси.** Навчання та розвиток компетенцій персоналу є життєво важливими для послідовного надання послуг, але висока плінність кадрів, мовні бар'єри та прогалини в навичках можуть перешкоджати зусиллям з контролю якості.
- **Послідовність надання послуг.** Послідовне надання високоякісних послуг у різних місцях, змінами та персоналом є складним завданням, яке вимагає суворих заходів контролю якості.

- Технологічна інтеграція. Інтеграція передових технологій, таких як системи управління взаємовідносинами з клієнтами та автоматизовані процеси, створює проблеми з точки зору впровадження, точності даних та адаптивності персоналу.

- Очікування гостей. Очікування гостей, що змінюються, вимагають постійних інновацій та адаптивності для забезпечення того, щоб процеси контролю якості залишалися актуальними та ефективними.[3].

Стратегії посилення контролю якості. Для подолання викликів і посилення контролю якості в індустрії гостинності можна застосувати такі стратегії:

- Комплексні навчальні програми. Створення структурованих навчальних програм для покращення навичок працівників, знань про продукти та стандарти обслуговування має вирішальне значення для досягнення послідовності та досконалості у наданні послуг.

- Стандартні операційні процедури (СОП). Розробка та впровадження СОПів забезпечує узгодженість практик у всіх відділах, мінімізуючи відмінності в якості послуг та оптимізуючи операційну ефективність.

- Впровадження технологій. Використання технологічних рішень, таких як системи управління якістю, платформи зворотного зв'язку з гостями та інструменти аналізу даних, дозволяє здійснювати моніторинг, аналіз та покращення якості обслуговування в режимі реального часу.

- Відгуки гостей та опитування. Збір та аналіз відгуків гостей за допомогою опитувань, онлайн-оглядів і платформ соціальних мереж дозволяє організаціям визначати сфери для вдосконалення, виправляти недоліки та проактивно вирішувати проблеми гостей.

- Культура безперервного вдосконалення. Впровадження культури безперервного вдосконалення дає змогу працівникам виявляти можливості, пропонувати інноваційні рішення та активно долучатися до контролю якості[3].

Посилення контролю якості в індустрії гостинності має першорядне значення для стабільного успіху і задоволення потреб клієнтів.

Визнаючи важливість контролю якості, розуміючи виклики та впроваджуючи запропоновані стратегії, організації можуть забезпечити послідовне надання послуг, перевершити очікування гостей і зберегти конкурентну перевагу.

Застосування проактивного підходу до контролю якості призведе до підвищення операційної ефективності, зростання лояльності гостей і довгострокової прибутковості, тим самим зміцнюючи репутацію індустрії як постачальника виняткового досвіду гостинності.

Посилення контролю якості в індустрії гостинності є необхідним для досягнення успіху та конкурентоспроможності. Забезпечення високої якості обслуговування, задоволення клієнтів та оптимізація фінансових ресурсів є основними перевагами посилення контролю якості.

Впровадження стандартів якості, навчання персоналу, зворотний зв'язок та використання технологій є ефективними методами удосконалення контролю якості в галузі гостинності. Ці заходи сприяють підвищенню задоволення клієнтів, конкурентоспроможності та ефективного використання ресурсів, що є важливими аспектами успіху бізнесу в цій галузі.

### **3.4 Ефективні стратегії контролю працівників**

Контроль за працівниками в індустрії гостинності має вирішальне значення для забезпечення операційної ефективності та надання виняткового обслуговування клієнтів.

Індустрія гостинності характеризується залежністю від людських ресурсів для надання якісних послуг гостям. Однак управління та контроль працівників у цій галузі може створювати унікальні виклики через її швидкі темпи та клієнтоорієнтованість. Для забезпечення операційної досконалості та послідовного надання послуг організаціям гостинності необхідно прийняти ефективні стратегії контролю своїх співробітників [7].

Ефективне лідерство. Лідери, які демонструють такі якості, як ефективна комунікація, бачення та підтримка, можуть впливати на поведінку працівників і

забезпечувати дотримання організаційних політик і стандартів. Крім того, лідери, які показують приклад, надають настанови та пропонують конструктивний зворотний зв'язок, можуть створити культуру підзвітності та дисципліни [7, с. 231].

Чіткі комунікації. Відкриті лінії зв'язку дозволяють керівникам ефективно передавати очікування, процедури та політику. Регулярні збори персоналу, брифінги та письмові інструкції гарантують, що працівники розуміють свої ролі та обов'язки, зменшуючи двозначність і потенційні помилки. Крім того, ефективні канали комунікації сприяють вирішенню конфліктів та оперативному вирішенню проблем, що призводить до створення більш гармонійного робочого середовища [7, с. 236].

Навчання та розвиток персоналу. Комплексне навчання забезпечує працівників необхідними навичками, знаннями та компетенціями для ефективного виконання своїх обов'язків. Добре підготовлені працівники з більшою ймовірністю дотримуватимуться операційних процедур, підтримуватимуть стандарти обслуговування та професійно вирішуватимуть складні ситуації. Крім того, можливості постійного розвитку підвищують залученість працівників та їхню задоволеність роботою, зменшуючи плинність кадрів та підтримуючи стабільність кадрового складу [7, с. 236].

Моніторинг ефективності. Регулярне оцінювання результатів діяльності та сесії зворотного зв'язку дають керівникам можливість оцінити дотримання працівниками стандартів і визначити сфери для вдосконалення. Об'єктивні показники ефективності, такі як оцінка задоволеності гостей, показники продуктивності та дотримання політик, дозволяють приймати рішення на основі даних. Крім того, системи моніторингу ефективності дають змогу визнавати високопродуктивних працівників і за потреби впроваджувати коригувальні дії [7, с. 239].

Системи винагород та визнання. Заохочення, такі як премії за результатами роботи, програми "Працівник місяця" та публічне визнання досягнень, сприяють мотивації та закріплюють бажану поведінку. Ці системи

створюють позитивне робоче середовище, заохочують здорову конкуренцію та підвищують лояльність працівників. Більше того, добре розроблені програми винагород і визнання узгоджують зусилля працівників з цілями організації, що, зрештою, посилює контроль працівників і сприяє успіху організації [7, с. 241].

Усі ці стратегії мають на меті підвищення продуктивності, якості та задоволеності працівників, що в свою чергу сприяє покращенню результатів і досягненню успіху в індустрії гостинності.

Ефективний контроль працівників є важливим елементом успішного управління організацією.

Він допомагає забезпечити виконання робочих обов'язків, досягнення поставлених цілей і забезпечення якості роботи. Деякі ефективні стратегії контролю працівників включають:

Чітке встановлення очікувань: Важливо чітко визначити очікування щодо роботи, продуктивності, якості та поведінки працівників. Якщо працівники розуміють, що від них очікується, це полегшує контроль і забезпечує їхню відповідальність.

Моніторинг роботи: Використання систем моніторингу роботи, таких як системи відеоспостереження або програмні інструменти для відстеження робочого часу і продуктивності, може допомогти контролювати виконання завдань та ідентифікувати проблеми часу і ресурсів.

Зворотний зв'язок і оцінка: Регулярний зворотний зв'язок та оцінка роботи працівників дозволяють ідентифікувати сильні та слабкі сторони, визначати області для покращення та надавати посібники із зростання. Це сприяє постійному покращенню продуктивності та виконання цілей.

Створення мотивуючої робочої атмосфери: Створення мотивуючої робочої атмосфери, де працівники відчувають себе важливими, цінними та заохоченими до досягнення високих результатів, сприяє саморегуляції та зниженню необхідності від прямого контролю.



Навчання та розвиток: Інвестування в навчання та розвиток працівників дозволяє їм підвищити свої навички, знання та кваліфікацію. Це сприяє самостійності, впевненості та здатності працювати без постійного контролю.

Успішне впровадження цих стратегій контролю працівників вимагає грамотного планування, комунікації та співпраці між керівництвом і персоналом. Важливо збалансувати контроль зі стимулюванням і мотивацією, щоб створити продуктивну та сприятливу робочу атмосферу.

Контроль співробітників в індустрії гостинності вимагає багатогранного підходу, який включає в себе ефективне лідерство, чітку комунікацію, навчання і розвиток співробітників, моніторинг продуктивності, а також системи винагород і визнання.

Впроваджуючи ці стратегії, організації можуть створити гармонійне робоче середовище, підвищити рівень співробітників і, зрештою, покращити досвід клієнтів. Розуміння наукових доказів і найкращих практик, пов'язаних з цими стратегіями, має першорядне значення для досягнення довгострокового успіху в динамічному і конкурентному середовищі індустрії гостинності.

## ВИСНОВКИ

Однією з важливих сфери економіки є готельно-ресторанний бізнес. Він сприяє формуванню валового внутрішнього продукту, бюджету країни, виконання соціальних функцій.

Результати проведеного дослідження дозволяють стверджувати, що якість стає визначальним фактором для оцінки успішності результатів сервісно-виробничої діяльності готельно-ресторанних закладів, а саме виробленої продукції та наданих послуг і є одним із ключових аспектів, що характеризує вимоги споживачів до продукції та послуг. Потреби споживачів, зі свого боку, виступають детермінантою формування необхідності постійного підвищення рівня якості та впровадження системи управління якістю продукції і послуг у ресторанных закладах, тому контроль за сферою надання послуг відіграє важливу роль.

Дослідивши різні аспекти контролю та їх застосування в індустрії гостинності, зазначено та обґрунтовано необхідність створення і застосування системи контролю за якістю продукції та послуг, що є ефективним інструментом для підвищення конкурентоздатності ресторанных закладів. Основні висновки, що впливають із роботи полягають у наступному:

1. Встановлено, що контроль допомагає забезпечити високу якість обслуговування для гостей, а саме перевірку чистоти номерів, якості їжі та напоїв, професійної поведінки персоналу та дотримання стандартів обслуговування. Контроль допомагає впевнитися, що потреби та очікування гостей виконуються. Він дозволяє виявляти недоліки та негаразди в обслуговуванні та вживати заходів для їх виправлення.

Без контролю неможлива безпека та гігієна в готельно-ресторанній сфері. Виконання протипожежних заходів, дотримання норм санітарно-гігієнічних вимог у кухні та торгівельних залах ресторану, створення безпечних і комфортних умов проживання для гостей. Завдяки контролю відбувається моніторинг та оцінка різних процесів, а саме: управління запасами, розподіл робочого часу персоналу, ефективність використання ресурсів і все, що впливає

на продуктивність і результативність закладу гостинності. Контроль дає можливість виявляти та вирішувати проблеми, перш ніж вони призведуть до незадоволеності гостей та негативних відгуків, сприяє підтримці високої якості обслуговування та задоволення гостей, що позитивно впливає на репутацію готелю та залучення нових гостей.

2. Ефективність механізмів контролю для забезпечення задоволеності гостей і фінансової стабільності досягається за допомогою:

стратегічного контролю, який спрямований на оцінку і контроль стратегічного напрямку та досягнення мети закладу гостинності і його впровадження в індустрії гостинності має переваги щодо оцінки досягнення довгострокових цілей і результатів. Стратегічний контроль допомагає виявляти зміни в зовнішньому середовищі і приймати необхідні заходи для пристосування до нових умов. Завдяки стратегічному контролю організація відслідковує ефективність використання ресурсів. Поряд з цим занадто жорсткий контроль може пригнічувати ініціативу працівників та обмежувати їх творчість і відповідно може призвести до затримок у прийнятті рішень, оскільки вимагає додаткового часу та ресурсів для оцінки та аналізу. Недостатність або недостовірність даних може призвести до неточних результатів контролю.

Оперативного контролю, який дозволяє проводити моніторинг щоденних операцій і процесів для забезпечення вимог встановлених стандартів, вчасно реагувати на поточні проблеми, виявляти відхилення від плану та вчасно приймати необхідні заходи.

3. Проблеми у сфері гостинності створюють певні виклики, з якими стикаються підприємства гостинності на шляху до успішного впровадження систем контролю, включаючи технологічні складнощі, управління людськими ресурсами та організаційну культуру. Системи контролю передбачають ряд технологічних рішень необхідних для досягнення ефективності, послідовності та якості надання послуг, але унікальне середовище підприємств гостинності часом перешкоджає безперешкодній інтеграції систем управління у сфері,

зокрема виникають складнощі, пов'язані з впровадженням та інтеграцією технологій.

Досліджено сегмент HoReCa, для закладів готельно-ресторанного господарства і встановлено, що сертифікація за стандартом PCI DSS має важливе значення для кафе, ресторанів, барів, готелів, готелів. Будь-яка компанія, яка приймає до оплати платіжні картки, має відповідати стандарту PCI DSS і має пройти сертифікацію, але невеликі заклади часто уникають цього. Стандарт PCI DSS вимагає постійно контролювати POS-термінали. Увесь персонал повинен суворо дотримуватись інструкцій та повинен вміти виявляти заміну POS-терміналу, а також не залишати термінали без нагляду. Стандарт PCI DSS вимагає, щоб веб-сайти, на яких відбуватимуться замовлення страв або онлайн-бронювання готельних номерів, були розроблені безпечним чином та захищені від злому та підміни даних.

Впровадження систем контролю на підприємствах гостинності вимагає ефективного управління людськими ресурсами: а саме навчання та інформування персоналу про нові системи контролю, як ефективно ними користуватися але недостатні технологічні навички і навчальні ресурси можуть перешкоджати впровадженню систем контролю працівниками. Керівництво вищого рівня або рядові співробітники можуть перешкоджати процесу адаптації, оскільки вони сприймають системи контролю як загрозу своїй автономії або безпеці роботи. Часто зустрічається перешкоджання прийняттю та інтеграції систем контролю з боку вищого керівництва, що запобігає довірі і прозорості та відкритій комунікації.

Заклади індустрії гостинності зобов'язані впроваджувати надійні протоколи захисту даних, дотримуватися галузевих норм та інвестувати в заходи кібербезпеки, щоб захистити інформацію про клієнтів, фінансову документацію та інтелектуальну власність.

4. Аналітична оцінка контролю в індустрії гостинності показує, фінансовий контроль відіграє вирішальну роль у забезпеченні успіху та стійкості закладів гостинності, оскільки передбачає управління фінансовими

ресурсами, моніторить результати діяльності та прийняття обґрунтованих рішень для оптимізації прибутковості та збереження конкурентних переваг і завдяки ефективному фінансовому контролю можна контролювати витрати, зменшити ризики. Добре розроблений бюджет сприяє ефективному використанню ресурсів, виявляє потенційні фінансові прогалини та забезпечує основу для прийняття фінансових рішень.

Управління запасами, контроль закупівель та енергозберігаючі техтехнології сприяють зменшенню витрат, впровадження технологічних систем та автоматизація процесів впорядковує операції, оптимізує використання ресурсів та сприяє економії коштів.

Управління доходами. У динамічній та висококонкурентній індустрії гостинності ефективно управління доходами має вирішальне значення для максимізації прибутковості. Управління доходами включає цінові стратегії, прогнозування попиту та управління запасами для оптимізації доходів і заповнюваності.

Програма для автоматизації ресторану Poster POS дозволяє вести облік робочого дня персоналу, можна побачити найпопулярніші позиції меню, піковий час завантаження залу та багато іншого, що допоможе підвищити ефективність роботи закладу.

Кваліфікаційна робота підкреслює важливість розуміння і впровадження ефективних систем контролю для досягнення стійкого успіху в сфері гостинності і має на меті поглибити знання та розуміння практики контролю шляхом заглиблення в теоретичні та практичні аспекти контролю в готельно-ресторанному бізнесі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аветисова, А. О. Економіка ресторанного господарства : навч.-метод. посібник / А. О. Аветисова, Н. С. Палій, Ю. Ю. Юрченко ; Донецький національний університет економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. 174 с.
2. Архіпов, В. В. Організація ресторанного господарства : навч. посібник / В. В. Архіпов. – 2-ге вид., перероб. та доп. Київ : ЦУЛ, 2012. 280 с.
3. Басюк, Т. П. Економіка готельно-ресторанного бізнесу : навч. посібник / Т. П. Басюк, Т. Л. Керанчук. Київ : НУХТ, 2018. 360 с.
4. Бісєвець, А. В. Економічна безпека у сфері готельно-ресторанного бізнесу у сучасних економічних умовах [Електронний ресурс] / А. В. Бісєвець // Вісник Черкаського університету. Серія : Економічні науки. 2017. Вип. 4 (2). С. 3–9.
5. Білоцерківський, О. Б. Статистичний аналіз і тенденції розвитку готельного господарства в Україні [Електронний ресурс] / О. Б. Білоцерківський // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2018. Вип. 30. С. 116–119.
6. Давидова, О. Ю. Організація в ресторанному господарстві (виробництво) : підручник / О. Ю. Давидова, Н. В. Полстяна ; Харківський державний університет харчування та торгівлі. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2017. 330 с.
7. Давидова, О. Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві: підручник / О. Ю. Давидова ; Харківський державний університет харчування та торгівлі. Харків: Вид-во Іванченка І. С., 2018. 487 с.
8. Карпенко, Р. В. Облік, калькуляція і звітність у підприємствах ресторанного господарства : навч. посібник / Р. В. Карпенко, В. М. Кузнецов. Н. Г. Сологуб. Харків: Світ Книг, 2018. 288 с.
9. Кашперська, А. І. Організація внутрішнього контролю підприємств ресторанного господарства : автореф. дис. канд. екон. наук. 08.00.09 / А. І.

Кашперська ; Харківський державний університет харчування та торгівлі.  
Харків, 2019. 25 с.

10. Ковешніков, В. С. Організація готельно-ресторанної справи : навч. посібник / В. С. Ковешніков, М. П. Мальська, Х. Й. Роглев. Київ: Кондор, 2015. 752 с.

11. Колонтаєвський, О. П. Основні напрями розвитку готельно-ресторанного господарства України [Електронний ресурс] / О. П. Колонтаєвський, Д. О. Шаповаленко // Комунальне господарство міст. Серія: Економічні науки. 2019. Вип. 2. С. 79–84.

12. Куцик, П. О. Бухгалтерський облік у торгівлі та ресторанному господарстві: навч. посібник / П. О. Куцик, Л. І. Коваль, Ф. Ф. Макарук. Львів : Магнолія, 2019. 503 с

13. Мазур, С. А. Стан та перспективи розвитку готельно-ресторанної справи в Україні [Електронний ресурс] / С. А. Мазур, А. М. Прилуцький. // Ефективна економіка. 2019. № 2.

14. Мальська, М. П. Ресторанна справа: технологія та організація обслуговування туристів (теорія та практика) : підручник / М. П. Мальська, О. М. Гаталяк, Н. М. Ганич ; Львівський національний університет ім. І. Франка. Київ : ЦУЛ, 2018. 304 с. – Режим доступу до електронного каталогу Науково-технічної бібліотеки Одеської національної академії харчових технологій

15. Мандзяк, О. М. Індустрія гостинності в умовах глобалізованого світу: аспектуалізація проблеми [Електронний ресурс] / О. М. Мандзяк // Молодий вчений. 2017. № 1. С. 651–654.

16. Організація готельно-ресторанної справи : навч. посібник / за заг. ред. д.е.н., проф. В. Я. Брича. Київ: Ліра. К, 2020. 484 с.

17. Основи готельно-ресторанної справи : навч. посібник / Н. І. Данько та ін. ; за заг. ред. А. Ю. Парфіненка ; Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна. Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2017. 287 с.

18. Павлюченко, О. С. Організація виробництва в закладах ресторанного господарства : навч. посібник / О. С. Павлюченко, А. В. Гавриш,

Л. О. Шаран; Міністерство освіти і науки України, Національний університет харчових технологій. Київ : НУХТ, 2017. 227 с.

19. Потьомкін, Д. М. Формування напрямів інноваційного розвитку підприємств гостинно-ресторанного господарства [Електронний ресурс] / Д. М. Потьомкін // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2017. № 4-5. С. 25–29.

20. Теоретико-практичні підходи до ефективного функціонування ринку готельно-ресторанних послуг: стан, проблеми, тенденції : кол. монографія / В. А. Русавська та ін. ; за ред. канд. іст. наук, проф. Русавської В. А. ; Київський національний університет культури і мистецтв. Київ: Ліра, 2018. 419 с.

21. Пушкар М.С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту / М.С. Пушкар, Р.М. Пушкар Тернопіль: Карт – бланш, 2004. 370 с.

22. Івахненко С.В. Фінансовий контролінг: методи та інформаційні технології / С.В. Івахненко, О.В. Мелих. Київ : Знання, 2009. 319 с.

23. Калайтан Т.В. Маржинальний аналіз діяльності підприємств громадського харчування / Т. Калайтан // Формування ринкової економіки в Україні: наук. збірник. Спец. вип.15 (ч.1). Обліково-аналітичні системи суб'єктів господарської діяльності в Україні. Львів: Інтереко, 2005. С.473-480.

24. Калайтан Т.В. Інструменти контролінгу підприємств ресторанного господарства. Підприємництво і торгівля. 2018. Вип.23. С.82-86.

25. Міжнародні стандарти сервісу

URL: [https://vuzlit.com/249515/mizhнародni\\_standarti\\_servisu\\_restoraniv](https://vuzlit.com/249515/mizhнародni_standarti_servisu_restoraniv)

26. URL: <https://joinposter.com/ua/business/restaurant>

27. URL: <https://getpci.com/fines-and-sanctions-for-non-compliance-with-the-requirements-of-the-pci-dss-standard-1>

28. URL:

URL:[https://pidru4niki.com/1246122060347/turizm/auditorska\\_sluzhba](https://pidru4niki.com/1246122060347/turizm/auditorska_sluzhba)



## Додаток А

### Міжнародні стандарти сервісу ресторанів

Стандарти - документ, що встановлює комплекс норм, правил, вимог до об'єкта стандартизації, в якому в цілях добровільного багаторазового використання встановлюються характеристики процесів виробництва, експлуатації, зберігання, реалізації, виконання робіт або надання послуг.

Стандарти обслуговування - це критерії, необхідні для забезпечення результативності системи менеджменту якості. Під стандартами обслуговування мається на увазі сукупність процедур і щоденних операцій, виконуваних персоналом і сприяють максимальному задоволенню відвідувачів. Запорукою комерційного успіху ресторану є вміння його власників передбачити будь-яке можливе бажання потенційного клієнта. Під стандартами мається на увазі не тільки правильна технологія обслуговування гостей, але і ставлення персоналу до своєї роботи, тобто до відвідувачів. Найчастіше причина завідомо невдалого обслуговування криється не у відсутності якого-небудь дорогого обладнання і недостатньому лиск інтер'єру, а в «ненав'язливому» сервісі, тому кожен ресторан повинен мати свій власний кодекс нормативів, що стосуються:

- поведінки;
- зовнішнього вигляду;
- технологічного процесу;
- знання іноземної мови в рамках професії;
- знання концепції ресторану та її структури.

Стандарти багатьох ресторанів визначають, що персонал повинен бути: комунікабельним, доброзичливим, володіти приємною зовнішністю, вміти працювати в колективі. Виконання стандартів гарантує стабільність якісних показників: не може бути «поганою або хорошою» зміни офіціантів», все і завжди працюють саме так. Адміністратор або офіціант - кожен з них повинен знати, розуміти і неухильно дотримуватися професійні стандарти.

Всіх співробітників ресторану з точки зору кваліфікаційних вимог можна розділити на три великі групи: керівний склад (директор, менеджер, адміністратор); персонал, що працює з гостями (офіціанти, бармени, гардеробник); підтримують відділи (техніки, складські робітники).

Компетенція персоналу цих груп має величезне значення для управління якістю. Менеджмент ресторану повинен піклуватися про те, щоб у персоналу була необхідна кваліфікація, а також знання і навички для виконання своєї роботи найкращим чином. Загальні вимоги до всього персоналу:

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

- усвідомлення витрат; володіння іноземною мовою.

Таким чином, стандарти якості обслуговування дозволяють не тільки домогтися того, щоб кожен працівник чітко знав що, як і коли він повинен робити, а й об'єктивно, абсолютно неупереджено оцінити якість його роботи, що часто буває дуже складним завданням в колективах.

## Додаток Б

### Рейкарц Підсумок відгуків Google

# 4,5

1 249 відгуків

5 зірок

4 зірки

3 зірки

2 зірки

1 зірка

#### Відгуки

Усі

Харчування (81)

Сніданок (87)

Бар (29)

Готель Чи Житло (177)

Ресторан (38)

Обслуговування (138)

Місце Проведення (82)

Оздоровлення (15)


Ванна Кімната (43)

і ще 13

Вікторія Мандзюк рік тому на сайті  Google

## 4/5

Хороший готель з комфортним розташуванням в центрі старого міста. Неодноразово там зупинялась. Привітний персонал. Але хотілося б більше покращити догляд за номерами. При останньому відвідуванні під час сніданку в ресторані готелю проводили конференцію, сніданки перемістили в хол де кілька маленьких столиків і навіть не було де присісти, довелось стояти з їжею і чекати..

Яна Кривіцька рік тому на сайті  Google

## 2/5

Пара

Зупинялись в даному готелі на один день.

Номер чистий, ванна кімната із старим ремонтом, фен ледве працює.

Номер суперіор дабл за 1700 грн  
Ну таке... за такі гроші бувало й краще.

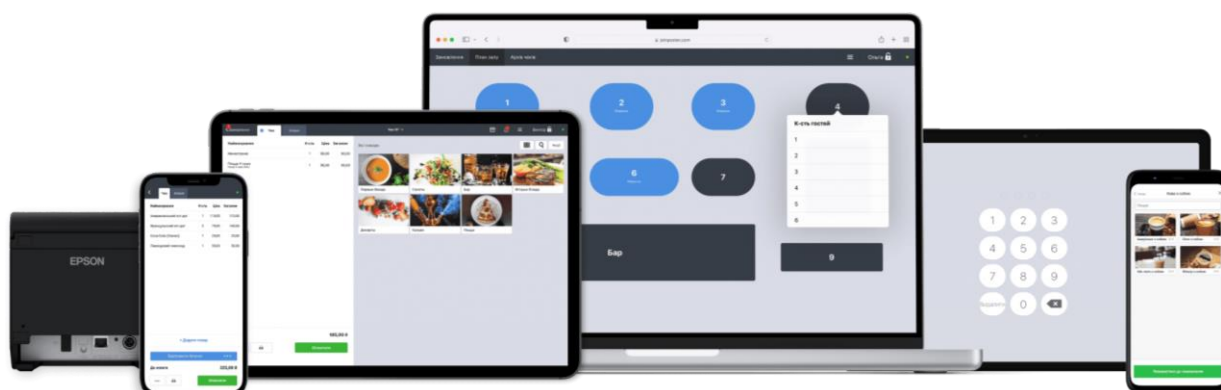
Обслуговування 6/10

Сніданки дуже смачні.

**Номери 3,0; Обслуговування 3,0; Розташування 5,0**

## Додаток В

Додаток для автоматизації обліку в ресторані встановлюється на планшети Android та iPad або комп'ютери з Windows і MacOS. Для зручності можна встановити програму на кілька планшетів або смартфонів, щоб офіціант міг приймати замовлення відразу біля столика.



< Столи Чек Клієнт Чек №7 Стіл 6 Анастасія

Найменування	К-сть	Ціна	Загалом
Грецький із креветками	1	170,00	170,00
Овочевий	1	100,00	100,00

[Додати гостя](#)

До оплати **270,00 €**

... Печатка Оплатити

Всі товари > Салати

Грецький із креветками 170 €

Капрезе 160 €

Овочевий 100 €

Цезар з куркою 150 €