

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
 ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ  
 Кафедра менеджменту та адміністрування

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

Реалізація концепції ТQM у ресторанному бізнесі (на прикладі ТОВ «БЄЛКІН», м. Київ)  
Назва теми

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування  
Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 073 Менеджмент  
Шифр і назва спеціальності

Освітня програма Менеджмент організацій  
Назва

Шифр ДРМО. 18142.01.01.ПЗ

Виконав студент 2 курсу, група Мом-22-1 Віталій НАГРЕБЕЦЬКИЙ  
Шифр Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник д.е.н, професор каф.МА Валентина СТАДНИК  
Науковий ступінь, звання Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер ст..викл. каф. МА Олена КОСІЮК  
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

**До захисту допускаю:**  
 Завідувач кафедри менеджменту та адміністрування Ніла ТЮРІНА  
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

\_\_\_\_\_ 2023р.

Хмельницький 2023

## ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризмуКафедра менеджменту та адмініструванняРівень вищої освіти другий (магістерський)Галузь знань 07 Управління та адміністрування

шифр і назва

Спеціальність 073 Менеджмент

шифр і назва

Освітня програма Менеджмент організацій

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

“\_\_” 202\_\_ р.

ЗАВДАННЯ  
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУНагребецького Віталія Анатолійовича

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема Реалізація концепції TQM у ресторанному бізнесі (на прикладі ТОВ «БЄЛКІН», м. Київ)керівник роботи Стадник Валентина Василівна, д.е.н, проф. кафедри МА

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 15 серпня 2023 р. № 30 дод. 162. Строк подання студентом роботи на кафедру 18 грудня 2023 р.3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретико-методичні основи концепції TQM у ресторанному бізнесі. 2. Оцінка рівня якості надання послуг ТОВ «БЄЛКІН». 3. Рекомендації щодо реалізації концепції TQM ТОВ «БЄЛКІН».5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Тракткування поняття «якість» 2. Структура системи якості послуг закладу ресторанного бізнесу. 3. Поєднання систем TQM та CSR для покращення якості та культури обслуговування у ресторанному закладі. 4. Динаміка кількості закладів ресторанного бізнесу України за період 2010–2022 рр.. 5. Кількість закладів ресторанного господарства у 2021 році. 6. Структура закладів ресторанного бізнесу у 2022 році. 7. Оцінка факторів макросередовища ресторану «БЄЛКІН». 8. Основні техніко-економічні показники діяльності ресторану «БЄЛКІН». 9. Аналіз асортиментної політики ресторанної продукції ресторан «Belkin» 10. Інструменти QFD «Будинок якості» закладу ресторанного бізнесу. 11. Рекомендації з реалізації концепції TQM ресторану «БЄЛКІН»

6. Консультанти розділів дипломної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Стадник Валентина Василівна, д.е.н, проф. кафедри МА		
2. Дослідницько-аналітичний	Стадник Валентина Василівна, д.е.н, проф. кафедри МА		
3. Проектно-рекомендаційний	Стадник Валентина Василівна, д.е.н, проф. кафедри МА		
4. Нормоконтроль	Косіюк О.М., ст. викл. каф. МА		

7. Дата видачі завдання 5 вересня 2023 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дипломної роботи	вересень 2023	
2.	Одержання індивідуального завдання	вересень 2023	
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	вересень 2023	
4.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	вересень 2023	
5.	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	вересень 2023	
6.	Підготовка першого розділу	вересень 2023	
7.	Підготовка другого розділу	жовтень 2023	
8.	Підготовка третього розділу	листопад 2023	
9.	Підготовка висновків	листопад 2023	
10.	Задача науковому керівнику	листопад 2023	
11.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	листопад 2023	
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	листопад 2023	
13.	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі	грудень 2023	
14.	Одержання відгуку наукового керівника	грудень 2023	
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	грудень 2023	
16.	Захист дипломної роботи	грудень 2023	

Студент

Підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи

Підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

## АНОТАЦІЯ

Нагребецький В.А.. Реалізація концепції TQM у ресторанному бізнесі (на прикладі ТОВ «БЄЛКІН», м. Київ). Керівник роботи – д.е.н., професор кафедри МА Стадник В.В. Дипломна робота магістра: 65 с., 18 рисунків, 12 таблиць, 33 джерела посилання.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** КОНЦЕПЦІЯ TQM, ЯКІСТЬ ОБСЛУГОВУВАННЯ, КІЛЬТУРА ОБСЛУГОВУВАННЯ, УПРАВЛІННЯ КОНЦЕПЦІЄЮ TQM, ПРОДУКЦІЯ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА.

Розглянуто теоретико-методичні основи концепції TQM у ресторанному бізнесі. Розкрито поняття якості послуг у закладах ресторанного бізнесу. Висвітлено чинники впливу на якість обслуговування в закладах ресторанного господарства. Охарактеризовано підходи управління якістю обслуговування у закладі ресторанного бізнесу.

З метою дослідження рівня якості ТОВ «БЄЛКІН» проведено аналіз сучасного ринку ресторанних послуг України. Здійснено аналіз діяльності ресторану «БЄЛКІН». Здійснено оцінку рівня якості обслуговування ресторану «БЄЛКІН». Зроблено відповідні висновки щодо подальшого розвитку закладу.

Для реалізації концепції TQM у ресторанному бізнесі (на прикладі ресторану «БЄЛКІН») в роботі представлено комплекс управлінських рішень підвищення якості обслуговування. Запропоновано реалізацію концепції TQM, вдосконалення маркетингових функцій як складова управління якістю.

---

підпис та П.І.Б.

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОНЦЕПЦІЇ TQM В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ	9
1.1 Поняття якості послуг у закладах ресторанного бізнесу	9
1.2 Чинники впливу на якість обслуговування в закладах ресторанного господарства	15
1.3 Підходи управління якістю обслуговування у закладі ресторанного бізнесу	19
Висновки до розділу 1	24
2 ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ ЯКОСТІ ПОСЛУГ РЕСТОРАНУ «БЄЛКІН»	26
2.1 Аналіз сучасного стану ринку ресторанного господарства в Україні	26
2.2 Характеристика діяльності ресторану «БЄЛКІН»	31
2.3 Оцінка рівня якості обслуговування ресторану «БЄЛКІН»	42
Висновки до розділу 2	47
3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РЕАЛІЗАЦІЇ КОНЦЕПЦІЇ TQM РЕСТОРАНУ «БЄЛКІН»	49
3.1 Запровадження концепції TQM в діяльність ресторану «БЄЛКІН»	49
3.2 Вдосконалення маркетингових функцій як складова управління якістю	54
Висновки до розділу 3	59
ВИСНОВКИ	61
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	65

## ВСТУП

Успішне функціонування підприємств індустрії гостинності є досить важливою складовою підтримання життєздатності економіки України в умовах військового стану, а також її збалансованого розвитку в повоєнний період. В сфері індустрії гостинності формується значна частина ВВП, зайнято багато економічно-активного населення. Надання послуг є багатограним і багатокомпонентним поняттям – як за видами послуг, так і за технологією їх надання, тому функціонування сфери індустрії гостинності відповідає глобальним цілям сталого розвитку, формуючи умови для підвищення якості життя населення. В той же час економічною діяльністю в сфері індустрії гостинності займаються переважно малі й середні підприємства, які мають незначні фінансові та інші ресурсні можливості, втрата яких у випадку банкрутства може бути критичною. Саме тому питання підтримання конкурентоспроможності в ресторанному бізнесі актуальними і важливими.

Конкурентоспроможність будь-якого закладу ресторанного бізнесу, який працює в нестабільному ринковому середовищі, є важливою ознакою ефективності його менеджменту. Отже, виявлення та аналіз чинників, що активно впливають на його конкурентоспроможність, потребує особливої та постійної уваги менеджерів [1]. Серед визначних чинників важливе місце належить якості надання послуг (якості обслуговування) – як в матеріальній основі, так і в надання послуг (процесі обслуговування) відвідувачів. А враховуючи локальний характер діяльності багатьох закладів ресторанного бізнесу, особлива увага має приділятися аналізу таких чинників, які є найбільш важливими для збереження лояльності «своїх» відвідувачів - споживачів продукції та послуг продукції ресторанного господарства.

Ресторанний бізнес має свою особливу специфіку та свою цільову аудиторію. Якість продукції та послуг такого закладу оцінюється відвідувачами не

тільки за асортиментом страв, їх смаковими характеристиками, а також умовами обслуговування, які, в свою чергу, можуть бути розраховані на різні цільові аудиторії. Саме такі відмінності можуть створювати додаткову корисність (чи привабливість) для відвідувачів, а також враховуватись при побудові бізнес-моделі конкретного закладу ресторанного господарства. Креативні ідеї надання послуг можуть стати родзинкою бізнесу та основою конкурентоспроможності. Але все, що доповнює бізнес-ідею закладу, має бути бездоганним, якість основних складових має відповідати прийнятим закладу стандартам обслуговування (залежно від категорійності). Тому управління якістю надання послуг має охоплювати всі процеси, що забезпечують створення корисності (цінності) для відвідувачів.

Питанням управління якістю надання послуг присвячено багато праць, а саме: Ю. Погорєлова, Г. П'ятницької, С. Мельниченко Л., Г. Какуніна, Є. Короткова, Наймарк К.А., О.Раєвнева, І.Скавронської, М. Науменко, О. Яшиної та багато інших.

Метою дипломної роботи магістра є розробка рекомендацій щодо реалізації концепції TQM у ресторанному бізнесі (на прикладі ТОВ «БЄЛКІН», м. Київ) на підставі проведеного аналізу.

Для досягнення мети було поставлено і виконані наступні завдання:

- визначити сутність поняття «якості надання послуг» у закладах ресторанного бізнесу;
- охарактеризувати фактори впливу на якість обслуговування в закладах ресторанного бізнесу;
- провести аналіз сучасного стану ринку ресторанних послуг;
- навести характеристику діяльності ТОВ «БЄЛКІН», м. Київ;
- дослідити рівень якості обслуговування ТОВ «БЄЛКІН», м. Київ;
- розробити рекомендації щодо реалізації концепції TQM для підвищення якості обслуговування ресторану «Belkin».

Об'єктом дослідження є процеси управління якістю обслуговування ТОВ БЄЛКІН (ресторан «Belkin»), м. Київ.

Предметом дослідження дипломної роботи магістра є процеси управління якістю надання послуг ТОВ БЄЛКІН (ресторан «Belkin»).

Для досягнення мети дипломної роботи магістра використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Для розкриття теоретичних основ якості обслуговування відвідувачів ресторанного закладу був використаний діалектичний метод пізнання, методи аналізу та синтезу; для оцінювання ефективності функціонування – системний підхід; метод спостереження – для характеристики ТОВ БЄЛКІН. Окрім того, прийоми класифікації, групування та графічного представлення результатів проведеного дослідження.

Дипломна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновку, переліку джерел посилання.

Основні положення дипломної роботи магістра і результати досліджень були представлені на II Всеукраїнській науково-практичній конференції молодих вчених «Актуальні проблеми сучасної науки, розвитку технологій та менеджменту» Хмельницький, 2023. (Нагребецький В., Стадник В. Використання принципів TQM в управлінні конкурентоспроможністю ресторанного бізнесу)

# 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОНЦЕПЦІЇ TQM В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

## 1.1 Поняття якості послуг у закладах ресторанного бізнесу

Поняття «якість послуги» є дещо новим для України. Лексика трактування цього поняття формується шляхом поєднання двох складних базових економічних понять: якість і послуга. Взагалі, стандарти якості продукції та послуг були прийняті в 1987 році Міжнародною організацією зі стандартів [3]. В 1995 році Всесвітньою Торговельною Організацією була розроблена та прийнята генеральна угода з торгівлі у сфері послуг (GAT). Але визначення якості послуги в індустрії гостинності є достатньо складним. З метою формування та ефективного управління підвищенням якості в закладах ресторанного бізнесу принципово важливо і необхідно.

В умовах сьогодення акцент в обслуговуванні відвідувачів закладів ресторанного бізнесу постійно зміщується в бік вибудовування з відвідувачами гарних відносин, а саме: ресторани повинні мати не лише широкий якісний асортимент страв в меню за прийнятними цінами, але й вони повинні бути привабливішими та, навіть, намагатися перевершувати очікування своїх відвідувачів. Тому заклад ресторанного бізнесу повинен відпрацювати над постійним вдосконаленням тих ланок процесу обслуговування споживачів, що важливі та необхідні певній цільовій аудиторії, та які орієнтовані на створення додаткової цінності ресторанного продукту або послуги в очах споживачів.

Якість виступає як багатозначне комплексне поняття, що різнобічно характеризує ефективність діяльності закладу ресторанного бізнесу, а саме: розробка стратегії закладу, маркетинг, тактичне планування, організація

операційної діяльності тощо [4]. Враховуючи сучасні тенденції ринку ресторанних послуг, важливішим критерієм системи якості є якість продукції та послуг, що надаються у закладах ресторанного господарства.

На сьогодні існує значна кількість різних трактувань щодо визначення якості.

Таблиця 1.1 – Трактування поняття «якість»

Автор	Трактування
1	2
«якість»	
Стандарт ІСО-8402	поєднання основних властивостей та характеристик продукції та послуг, що можуть наділити їх здатністю задовольняти обумовлені запити споживачів послуг ресторанного господарства. В стандарті представлені поняття: «управління якістю», «спіраль якості», «забезпечення якості»
Стандарт ІСО 9000:2005	рівень відповідності основних характеристик, відмінних властивостей, стандартним вимогам таким як: сподівання і потреби, що є чітко встановленими та обов'язковими
Дж. Джуран	відповідність призначенню
К. Ісікава	головна властивість, яка реально задовольняє відвідувачів
А. Фейгенбаум	сукупність складних характеристик виробу (ринкових, технічних та експлуатаційних), за рахунок яких останній відповідає очікуванням споживача
Дж. Харрінгтон	задоволення і/або перевищення вимог відвідувача за прийнятною для нього ціною
Ф. Кросбі	якість відповідає тому, що всі характеристики продукції або послуги, які вимірюються, відповідають установленим технічним вимогам
Г. Тагуті	пов'язує якість з «втратами», які несе підприємство з моменту випуску продукції або надання послуги
С.В. Мошенський, О.В. Олійник	сукупність властивостей продукції, які обумовлюють її можливу здатність задовольнити певні потреби відвідувачів
М.І. Шаповал	сукупність основних характеристик об'єкта, що стосуються здатності задовольнити установлені і/або передбачувані потреби споживачів

\*узагальнено [3, 5, 6-8]

Таким чином, особливістю поняття «якість послуги» в закладах ресторанного бізнесу є те, що вона формується як сукупність якості продукції та послуг, яка складається із таких базових частин:

- якість процесу (функціональна якість);
- якість потенціалу (технічна якість);
- якість культури (соціальна якість) [5].

Структура системи якості послуг закладу ресторанного бізнесу наведена на рисунку 1.1

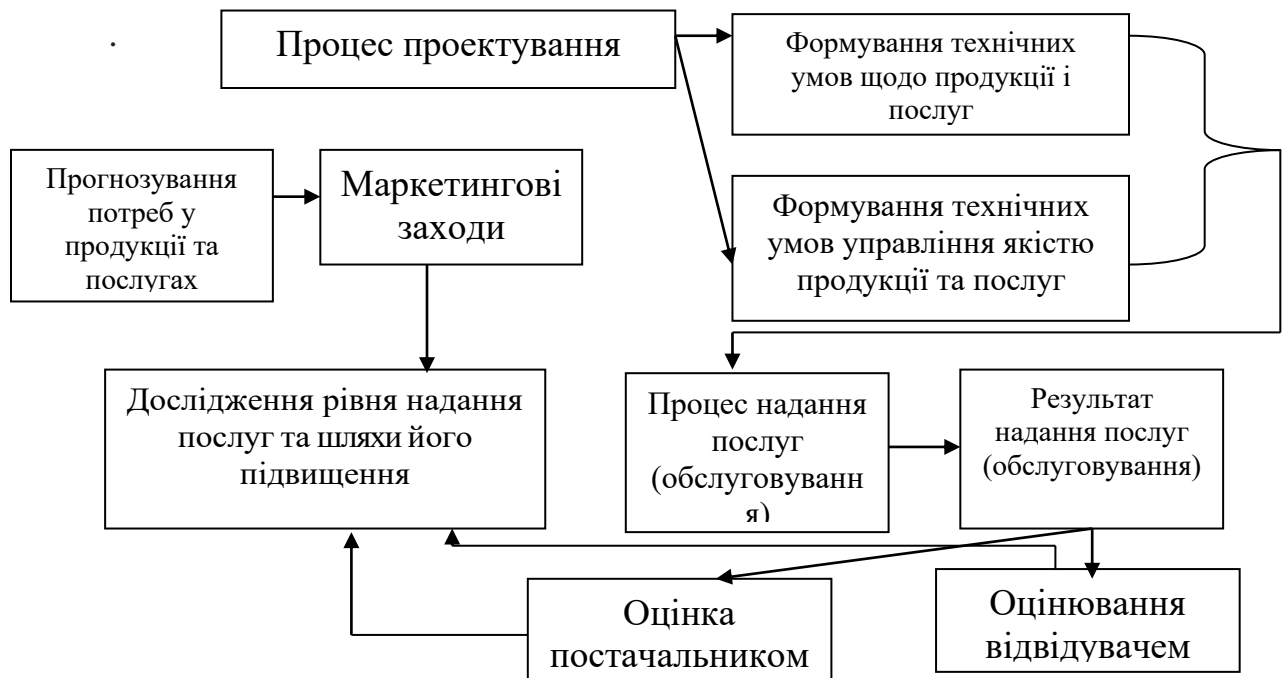


Рисунок 1.1 – Структура системи якості послуг закладу ресторанного бізнесу [7]

З рисунку 1.1, можна побачити, що формування якості послуг закладу ресторанного бізнесу розпочинається на стадії проектування якості надання послуг. Під час дослідження послуг закладу ресторанного бізнесу, визначаються економічні, технічні, соціальні принципи.

Якість роботи, в першу чергу, пов'язана із забезпеченням функціонування закладу ресторанного бізнесу. До цієї категорії також відноситься якість

управління та управління закладом (планування, організація, мотивація, аналіз, контроль, коригування). Від якості розробленої стратегії, системи тактичних та оперативних планів, залежить якість діяльності закладу ресторанного бізнесу та досягнення визначених цілей.

Якість у закладах ресторанного бізнесу та відвідувача є поняттями взаємозалежними. Заклади ресторанного бізнесу повинні забезпечувати якість протягом усього періоду надання послуг відвідувачам.

Якість надання послуг у закладах ресторанного бізнесу можна виявити лише в процесі їх споживання. Найбільш важливими властивостями для оцінювання якості послуг закладу ресторанного бізнесу є:

–технічний рівень, який відображає науково-технічні досягнення в ресторанних послугах;

–експлуатаційний рівень, що пов'язаний з технічною стороною якості процесу надання ресторанних послуг (догляд за матеріально-технічною базою в закладах ресторанного бізнесу);

–естетичний рівень – характеризується сукупністю основних властивостей, що визначаються естетичними відчуттями і ставленням до послуг в закладах ресторанного бізнесу;

–технічна якість – забезпечення гармонійне поєднання передбачуваних та фактичних споживчих властивостей в процесі обслуговування;

–рівень гостинності закладу – забезпечує поєднання умов відпочинку, мікроклімат, безпека ресторанних послуг, екологічність тощо.

Іноді поняття «якість обслуговування» та поняття «культура обслуговування» ототожнюють, але дещо різні поняття. Проблема забезпечення культури та якості обслуговування, а також її підвищення, існує майже у всіх закладах ресторанного бізнесу. Забезпечення високої культури обслуговування має забезпечити відповідність соціальним та законодавчим запитам суспільства, сприяє створенню позитивного іміджу, ділової репутації та зростанню

конкурентоспроможності закладів ресторанного бізнесу.

Таблиця 1.2 - Тракткування поняття «культура обслуговування»

Автор	Тракткування
Головка О.М.	комплексне багатогранне поняття щодо ступеня фізичного та психологічного комфорту
Бойко М.Г	система цінностей та переконань, які підтримуються закладом ресторанного бізнесу, що реалізує загальну мету - надання відвідувачу якісних ресторанних послуг на підставі сформованих правил, процедур, системи заохочень і дій
Ріхтер К.К	найбільш важливий показник ефективності функціонування закладу ресторанного бізнесу, об'єкт планування та управління
Пуцентейло П.Р.	організаційна культура, що спрямована на процес обслуговування відвідувачів, враховуючи розроблені правила та процедури, практичні навички яка визначається загальною політикою суб'єкта господарювання, і підтримується системою заохочень працівників та сукупністю інших заходів
Верезомська І.Г.	система основних цінностей, переконань, головною метою яких є надання клієнту якісних ресторанних послуг на основі чітко сформованих правил та процедур, системи заохочень
Рябенька М.О.	важлива складова загальної культури, передбачає певний рівень процесу обслуговування, який виражається в економічних, організаційно-технічних, соціально-психологічних, естетичних аспектах
Романуха О.М.	спосіб взаємодії з відвідувачами, їх обслуговування, правила поведінки працівників закладу ресторанного бізнесу, рівень клієнтоорієнтованості закладу
Щетініна Л. В.	частина корпоративної культури, що забезпечує обслуговування клієнтів на основі чітко розроблених правил, процедур, визначається політикою закладу та підтримується системою мотивації персоналу, підтримує орієнтацію на споживача та іншими заходами
Михайлюк І.І.	сукупність загальних умов, в яких відбувається процес спілкування працівників закладу із клієнтами, що забезпечують створення сприятливої атмосфери спілкування

\* сформовано [9-13]

Отже, зазначені визначення поняття «культура обслуговування» показують, що під час її формування у закладі ресторанного бізнесу дії працівників мають

бути спрямовані на створення комфорту для клієнтів, отримання якісних ресторанних послуг, а також послуг відпочинку, харчування, анімації тощо.

Комплексне поняття «культура обслуговування» включає такі складові:

- знання і дотримання основних правил, порядку та черговості обслуговування клієнтів;
- естетика оформлення закладу ресторанного бізнесу, створення комфортних умов надання послуг;
- знання основних, технічних і спеціальних правил щодо пропозиції різних страв та напоїв;
- знання та дотримання працівниками етичних норм надання послуг; знання правил сервірування столу;
- наявність необхідної кількості столового посуду, меблів і столової білизни;
- безпека клієнтів та екологічність під час надання послуг;
- знання психологічних типів особистості, врахування клієнто-орієнтованого підходу[13].

Культура обслуговування закладу має бути орієнтованого на організацію якісного процесу надання послуг, а також задоволення клієнтів.

Процес формування інноваційної організаційної культури закладу ресторанного бізнесу має забезпечувати вдосконалення (модифікацію) існуючої організаційної культури, для сприяння культурним явищам, враховувати безперервне навчання (підвищення кваліфікації) працівників з метою реалізації отриманих знань, вмінь, навичок.

Формування культури якісного обслуговування в закладах ресторанного бізнесу передбачає злагоджену діяльність працівників, що забезпечують комфортне обслуговування гостей, їх задоволення від харчування, розваг та інших додаткових послуг. Передумовами формування високої культури якісного обслуговування виступає: належний рівень корпоративної та організаційної

культури, а і як обов'язкова умова – відмінна якість продукції та послуг.

## 1.2 Чинники впливу на якість обслуговування в закладах ресторанного господарства

На підвищення якості обслуговування впливає низка чинників. Чинники підвищення якості обслуговування в ресторанному бізнесі – впливова сила, що здатна змінити одну властивість продукції/ послуги, або низку властивостей продукції/послуги, щоб загальний рівень підвищився. Фактори, що суттєво впливають на якісне обслуговування в закладі ресторанного бізнесу, наведені на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 – Чинники впливу на якість обслуговування у закладі ресторанного бізнесу

Виділяють декілька підходів до класифікації чинників, що впливають на якість надання послуг в закладі ресторанного господарства.

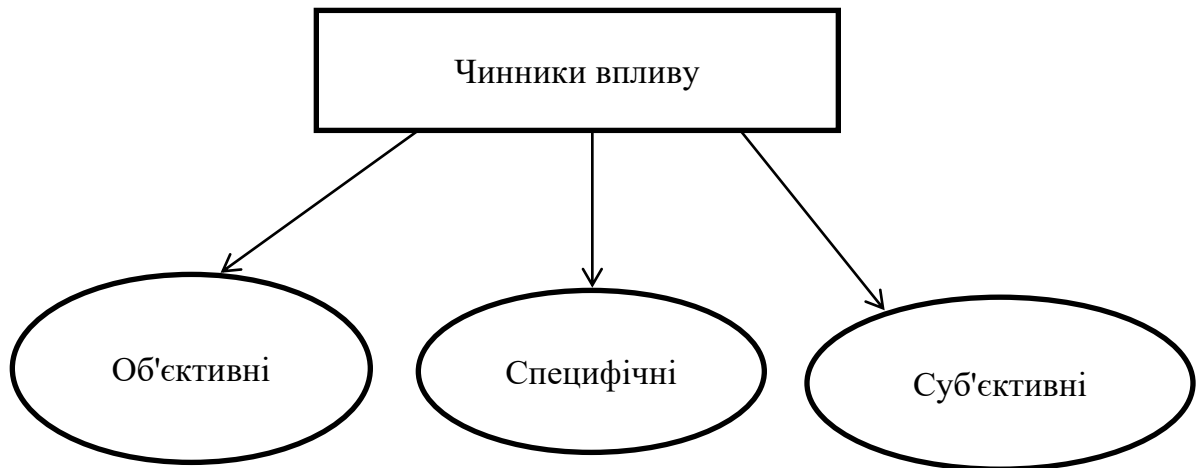


Рисунок 1.2 – Чинники впливу на якість обслуговування в закладі ресторанного господарства

Об'єктивні чинники завжди пов'язані з рівнем стандартизації, матеріально-технічною базою закладу, якістю підготовки проектної документації [14].

До специфічних чинників відносять ті, що здійснюють вплив на якість обслуговування в межах обраного специфічного ринку (області).

Суб'єктивні чинники – пов'язані з персоналом ресторану, його кваліфікацією, культурою обслуговування, досвідом роботи. Тільки суб'єктивні фактори саме найбільше впливають на якість обслуговування, але вони також залежать від об'єктивних факторів.

По відношенню до закладу ресторанного бізнесу виокремлюють як зовнішні, так і внутрішні чинники. Зовнішні чинники – це загальна політична й економічна ситуація в країнах, вимоги національного ринку, конкурентів, споживачів тощо. Внутрішні чинники пов'язані із здатністю закладу ресторанного бізнесу надавати послуги (реалізовувати продукцію) відповідної якості, а саме - залежать діяльності самого закладу. Вони є більш різноманітними, їх поділяють

на: правові, економічні, технічні, організаційні, соціально-психологічні тощо [17].

Можна зробити висновок, що є безліч чинників, що впливають на підвищення якості надання послуг, при цьому, кожний окремих чинник має своє значення в процесі обслуговування. Вплив зазначених чинників на якість надання послуг можна розглядати з кількох позицій, але результат буде завжди один - невідповідність вимог гостей призведе до втрат потенційних клієнтів та втрати прибутків [14].

Стосовно закладу ресторанного бізнесу вони відіграють неоднакову роль та можуть впливати на процес функціонування позитивно, негативно або бути нейтральними. Поєднання основних чинників, їх вагомість та варіації комбінування, інтенсивність впливу будуть залежати від встановлених цілей, комерційних зв'язків, організаційної структури тощо.

Сьогодні більшість фахівців-практиків поділяють думку, що стратегія закладу ресторанного господарства, його структура, тип менеджерів, що приймають управлінські рішення, системи та технології управління, зазвичай відбивають корпоративну культуру суб'єкта господарювання. Корпоративна культура якості обслуговування повинна розвиватися та вдосконалюватися під впливом зовнішніх факторів, виникаючих запитів і/або неформальних груп у межах закладу ресторанного бізнесу. Безумовно, що керівник (власник) формує свою корпоративну культуру. Одне з головних завдань – завжди забезпечувати відповідність поведінки обслуговуючого персоналу встановленій мети закладу та його розробленої стратегії [4].

Найбільш важливий напрямів формування стратегічних конкурентних переваг закладу – це надання послуг більш високої якості порівняно з основними з конкурентами, запропоновані послуги повинні задовольняти та навіть перевершувати сподівання (потреби) гостей. Очікування (сподівання) відвідувачів формуються на підставі вже наявного досвіду, а також враховуючи інформацію, яка отримується по особистих або масовим каналам. В тому випадку, коли

враження про отриману послугу (продукцію) не відповідає очікуванням, клієнти втрачають усякий інтерес до цього закладу ресторанного бізнесу, а якщо навпаки, вони можуть знову обрати цей заклад. Корпоративна культура кісного обслуговування є механізмом впливу на обслуговуючий персонал і містить у собі як формальну, так й неформальну системи цінностей закладу ресторанного бізнесу. Власникам ресторанного бізнесу доцільно розробити корпоративну програму, яка має відображати прагнення майбутнього бачення закладу стосовно гостей, партнерів, персоналу для позитивного настрою [1].

Культура якості обслуговування, швидкість, надійність – все це має дуже важливе значення для формування позитивного іміджу закладу ресторанного господарства.



Рисунок 1.3 – Складові іміджу закладу ресторанного бізнесу

Позитивний імідж закладу ресторанного бізнесу передбачає досить високий рівень професіоналізму обслуговуючого персоналу, його інноваційну активність. Керівнику закладу потрібно забезпечити можливість для всього колективу професійного і особистісного розвитку за допомогою обміну досвідом з іншими закладами ресторанного бізнесу, дослідження передового міжнародного та вітчизняного досвіду, залучення працівників до участі у конференціях, тренінгах, семінарах [17].

Успіх функціонування закладу залежить від злагодженої роботи персоналу,

командної роботи, корпоративної культури обслуговування тощо. Якщо робота закладу ресторанного господарства буде ефективною, будуть задоволені запити споживачів, що на пряму залежить від поведінки колективу, вміння вчасно і непомітно для самого гостя виконати будь-яке прохання.

Усі відомі заклади ресторанного бізнесу славляться власними високими стандартами надання послуг, оскільки їх персонал володіє високими професійними навиками обслуговування. Але, оскільки не завжди працівники приходять в заклад ресторанного господарства з набутими бездоганними вміннями та навичками, котрі би забезпечували їм вільно спілкуватися з клієнтами та допомагати їм у вирішенні всіх важливих питань. В кожному закладі працівники проходять певну підготовку (стажування). Система підготовки нових працівників, а також підтримки належного рівня професійних навичок іншого персоналу має бути розроблена досить ретельно. Найчастіше в підтримці високої професійної культури обслуговування працівників закладу ресторанного бізнесу систематичне проведення тренінгів.

Проведення тренінгів та семінарів під час навчання нового персоналу є найбільш ефективними. Такі форми навчання надають можливість ознайомити нових працівників з умовами роботи закладу. Досить часто виникають ситуації, коли саме навчання персоналу може дозволити вирішити проблемні питання, що виникають в закладі ресторанного господарства [16].

### 1.3 Підходи до управління якістю обслуговування у закладі ресторанного бізнесу

В закладах ресторанного бізнесу якість продукції/ послуг має свої особливості формування:

- споживання ресторанних послуг майже завжди збігається з їх виробництвом;
- оцінювання якості ресторанних послуг можливе лише в процесі обслуговування, споживання;
- ресторанні послуги не підлягають ні збереженню, ні накопиченню;
- надаючи ресторанні послуги, персонал закладу ресторанного господарства вступає в безпосередній контакт зі відвідувачем;
- відмінність від товарного ринку в тому, що там товар «йде» до покупця, в ресторанному господарстві – споживач «йде» до послуг ресторанного закладу, тобто ресторанна послуга не транспортується;
- попит на ресторанні послуги часто коливається залежно від сезону, політичної та економічної ситуації, а також циклів життєдіяльності людей; для ресторанного господарства характерні тижневі, місячні, річні коливання попиту [5].

Для управління якістю обслуговування закладу ресторанного бізнесу існують різні філософії менеджменту. Однією з найбільш перспективних філософій є TQM (Total quality management, загальне управління якістю). TQM може використовуватися як технологія з принципово новим походом до управління суб'єктом господарювання. Система TQM вимагає впровадження наступних принципів:

- впровадження нової філософії діяльності ресторанного закладу, що орієнтована на постійний процес вдосконалення та підвищення ефективності діяльності усіх структурних підрозділів, а також поліпшення якості надання послуг;
- проведення регулярного та періодичного навчання працівників з метою вдосконалення кваліфікаційних умінь та навичок, ознайомлення із загальною стратегією діяльності закладу; заохочення до самовдосконалення;
- формування позитивного корпоративного іміджу (репутації) закладу, що

надає можливість колективу відчувати важливість роботи кожного працівника, пишатись приналежністю до закладу;

- проведення належного економічно обґрунтованого фінансування бізнес-процесів, сфер діяльності тощо;

- запровадження принципів самоконтролю, свідомого відношення до виконання своїх обов'язків, індивідуальна відповідальність, їх безпосередній вплив на ефективність діяльності закладу;

- відкритість і бажання до запровадження інновацій та нововведень[4].

Також у ресторанних підприємствах можуть використовувати іншу систему менеджменту, а саме CSR (corporate social responsibility, корпоративна соціальна відповідальність).

Зазначимо основні принципи CSR, якими керуються заклади:

- виробництво якісної ресторанної продукції та надання якісного обслуговування, що необхідні для споживачів;

- обов'язкове і своєчасне виконання законів щодо оподаткування, умов та безпеки праці, екології;

- раціональне ведення ресторанного бізнесу, який орієнтована ний на створення додаткової економічної вартості та зміцнення конкурентоспроможності в інтересах власників;

- налагодження та підтримка відкритих та взаємовигідних відносин з усіма партнерами;

- дотримання міжнародних угод та стандартів;

- запровадження енергозберігаючих технологій, забезпечення екологічності виробництва, зменшення шкідливих викидів;

- сприяння гармонійному професійному розвитку і підвищенню кваліфікації персоналу;

- створення нових робочих місць з гідним рівнем заробітної плати та соціального забезпечення [8].

Основні компоненти системи CSR можуть бути вбудовані в культуру обслуговування ресторанного закладу. Соціальна робота, що здійснюється ресторанним закладом, виступає логічним способом ведення бізнесу, якщо вона не пов'язана з фінансовими питаннями діяльності. CSR орієнтується на діяльність, що сприяє вирішенню певних соціальних питань, які не завжди входять у безпосередні інтереси ресторанного закладу. Можна віділи кілька причин того, щоб ресторанний заклад імплементував концепцію CSR:

- покращення продуктивності роботи закладу, підвищення культури і якості обслуговування;
- забезпечення відповідності конкретним вимогам усіх учасників (відвідувачі ресторану, працівники, партнери, держава тощо);
- зміцнення корпоративного іміджу закладу;
- отримання лояльності від клієнтів.

Досить часто систему TQM розглядають окремо від системи CSR. Але, згідно із сучасними дослідженнями науковців в сфері індустрії гостинності, ці два підходи краще поєднувати [10]. У дослідженнях науковців зазначено, що покращення загального управління якістю ресторанного закладу позитивно впливає на зміцнення та підвищення корпоративної соціальної відповідальності. Також, продуктивність діяльності ресторанного закладу залежить від його здатності задовольнити потреби та очікування персоналу, відвідувачів, партнерів.

Враховуючи результати міжнародних досліджень в сфері управління якістю надання послуг доцільно враховувати, що формування культури і якості обслуговування у ресторанному закладі потрібно використовувати шляхом поєднання двох систем – TQM та CSR. При цьому доцільно враховувати, що на вдосконалення культури та якості надання послуг також впливає організаційна культура, корпоративна культура, якість продукції, послуг. Отже, у в систему TQM варто включити компоненти CSR. Подальші вдосконалення зазначених компонентів потрібно здійснювати через поєднання потреб, сподівання та

задоволення зацікавлених сторін ресторанного бізнесу, що враховує система CSR. Таку схему взаємодії двох систем менеджменту TQM та CSR під час формування культури і якості обслуговування у ресторанному бізнесі наведено на рисунку 1.4.

З представленої схеми видно, що культуру і якість обслуговування доцільно постійно вдосконалювати із урахуванням потреб персоналу, відвідувачів та партнерів. В процесі обслуговування відвідувачів варто проводити оцінювання їх задоволеності з метою подальшого покращення культури та якості обслуговування у закладі ресторанного бізнесу.



Рисунок 1.4 – Поєднання систем TQM та CSR для покращення якості та культури обслуговування у ресторанному закладі

Окремі компоненти якості та культури обслуговування слід реалізовувати з метою задоволення економічних інтересів закладу ресторанного господарства, а також враховувати соціальні запити зацікавлених осіб, а саме:

- вдосконалювати культуру обслуговування відвідувачів;
- забезпечувати відвідувачів здоровим, нешкідливим харчуванням, намагаючись мінімізувати шкідливі відходи з кухні;

- не завищувати ціни на додаткові послуги, надаючи достовірну інформацію щодо його особливостей, складу страв тощо;
- запроваджувати та вдосконалювати послуги для обслуговування людей з особливими потребами;
- надавати певні знижки на послуги ресторанного закладу для соціально вразливих груп населення, покращуючи імідж закладу;
- створювати можливості для спеціалізованого харчування, що також буде позитивно впливати на імідж та репутацію закладу;
- забезпечувати прозору діяльність щодо культури та якості обслуговування через соціальні мережі, власний сайт, що сприятиме підвищенню ефективності управління закладом ресторанного господарства.

## Висновки до розділу 1

Якість роботи, в першу чергу, пов'язана із забезпеченням функціонування закладу ресторанного бізнесу. До цієї категорії також відноситься якість управління та управління закладом (планування, організація, мотивація, аналіз, контроль, коригування). Від якості розробленої стратегії, системи тактичних та оперативних планів, залежить якість діяльності закладу ресторанного бізнесу та досягнення визначених цілей.

Якість у закладах ресторанного бізнесу та відвідувача є поняттями взаємозалежними. Заклади ресторанного бізнесу повинні забезпечувати якість протягом усього періоду надання послуг відвідувачам.

Якість надання послуг у закладах ресторанного бізнесу можна виявити лише в процесі їх споживання.

Є безліч чинників, що впливають на підвищення якості надання послуг, при

цьому, кожний окремий чинник має своє значення в процесі обслуговування. Вплив зазначених чинників на якість надання послуг можна розглядати з кількох позицій, але результат буде завжди один - невідповідність вимог гостей призведе до втрат потенційних клієнтів та втрати прибутків.

Формування якості та культури обслуговування в закладі ресторанного господарства передбачає злагоджену діяльність працівників, що спрямована на забезпечення комфорту відвідувачів, їх задоволення харчування, розваг та інших організованих заходів.

Передумовами формування високої рівня якості обслуговування виступає належний рівень корпоративної та організаційної культури, а також висока якість ресторанної продукції (послуг).

У ресторанному менеджменті використовують такі системи, як TQM і CSR. Доцільно поєднувати ці системи під час формування якості та культури обслуговування. Даний підхід полягає у постійному відстеженні вдосконалення задоволеності відвідувача з урахуванням запитів усіх зацікавлених сторін.

Зазначені підходи в управлінні якістю надання послуг підвищуватимуть рівень обслуговування, сприятимуть позитивній репутації, формуванню іміджу та конкурентоспроможності закладу ресторанного бізнесу.

## 2 ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ ЯКОСТІ ПОСЛУГ РЕСТОРАНУ «БЄЛКІН»

### 2.1 Аналіз сучасного стану ринку ресторанного господарства в Україні

Ресторанне господарство є особливою складовою сфери індустрії гостинності, тому виявлення тенденцій розвитку ресторанного бізнесу в Україні у складних умовах господарювання пов'язана з високою його ризикованістю, а також із задоволенням потреб населення у послугах харчування, відпочинку і дозвілля. Враховуючи, що рівень розвитку ресторанного бізнесу в економіці держави виступає одним із важливих показників рівня якості життя населення країни в цілому, а також підтримується висока конкуренція у сфері ресторанного бізнесу, і це спонукає до активного розвитку даного напрямку, вимагає застосовувати інновації та нововведення, шукати нові можливості розширення сегментів ринку, запроваджувати передові технології для зміцнення конкурентних переваг на ринку.

Нові ринкові умови трансформували ресторанний ринок України і змусили всі ресторани заклади шукати методи та інструменти збереження клієнтської лояльності і утримання бізнесу. Але, значна частка ресторанних закладів була змушена закритися назавжди, у зв'язку із випробуваннями, пов'язаних з військовим станом, зниженням ділової активності та скороченням доходів.

Для поглибленого дослідження сучасного стану розвитку ресторанного господарства і виявлення основних тенденцій, необхідно виявити, як змінилась кількість закладів ресторанного бізнесу під впливом військового стану та кризових умов пандемії. Для дослідження було використано офіційні дані Державної служби статистики України й Державного інфо-сервісу Start Business Challenge [30,31], враховано кількість юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців, які не

перебувають у процесі припинення, відповідно за видами економічної діяльності: 56.10 – Діяльність ресторанів. Зміну кількості закладів ресторанного бізнесу наведено на рисунку 2.1.

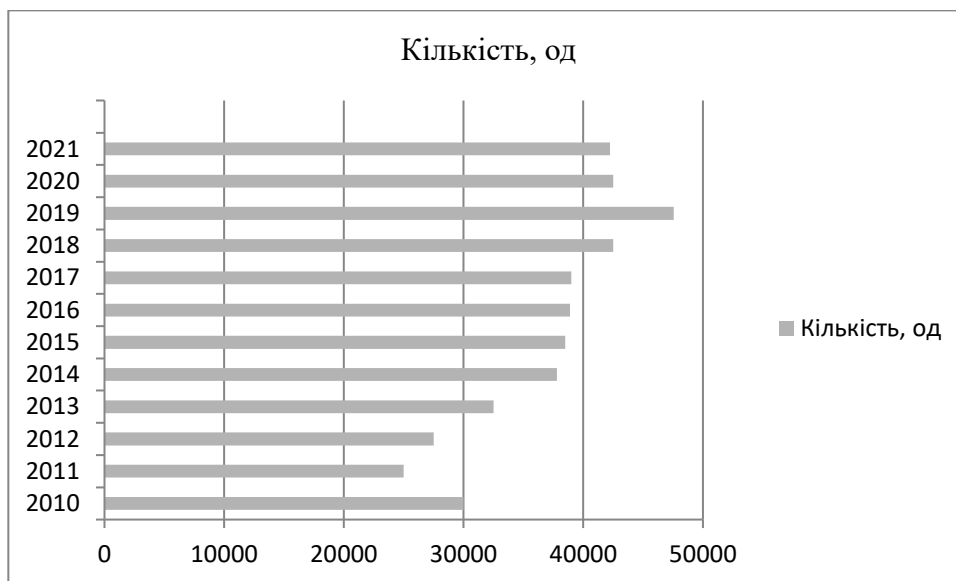


Рисунок 2.1 – Динаміка кількості закладів ресторанного бізнесу України за період 2010–2022 рр.

\*без урахування тимчасово окупованих територій Донецької та Луганської областей та АР Крим.

Рисунку 2.1 видно, що кризові умови пандемії, досить негативно вплинули на кількість закладів ресторанного господарства в Україні. У 2019 р. їх кількість становила 47550, у 2020 р. – 42530, у 2021 році - 41245 закладів. Майже 6400 закладів перестали існувати, що складає 14 % від показнику 2019 р, ще нижче рівня 2018 року. Загальна динаміка кількості закладів ресторанного бізнесу України, з 2012 р. до 2014 р. мала тенденцію до збільшення. У 2015 році у зв'язку с нестабільність політичної та економічної ситуації темп дещо уповільнився, але в період 2014–2017 років кількість закладів ресторанного бізнесу залишалася приблизно на одному рівні – приблизно 38,5 тис. закладів. В 2018 р. кількість закладів збільшилася до 42,5 тис., а у 2019 р. – зросла до 47,5 тис.закладів [23].

У 2020 році кількість закладів ресторанного господарства України почала поступово знижуватися, у зв'язку з пандемією COVID-19, і склала майже 42,5

тис.закладів.

Ситуація дещо стабілізувалася у 2021 році, після ослаблення карантинних обмежень, що дало 93,5% зростання торгових надходжень в третьому кварталі і незначне скорочення на 2,3 % у четвертому кварталі 2021 р. [23].

У 2021 році найбільша кількість закладів ресторанного господарства знаходилась у таких регіонах:

- м. Київ і Київська область – 10790 закладів;
- Львівська область – 3580 закладів;
- Одеська область – 3650 закладів;
- Харківська область – 2995 закладів;
- Закарпатська область - 2675 закладів;
- Дніпропетровська область – 2980 закладів.

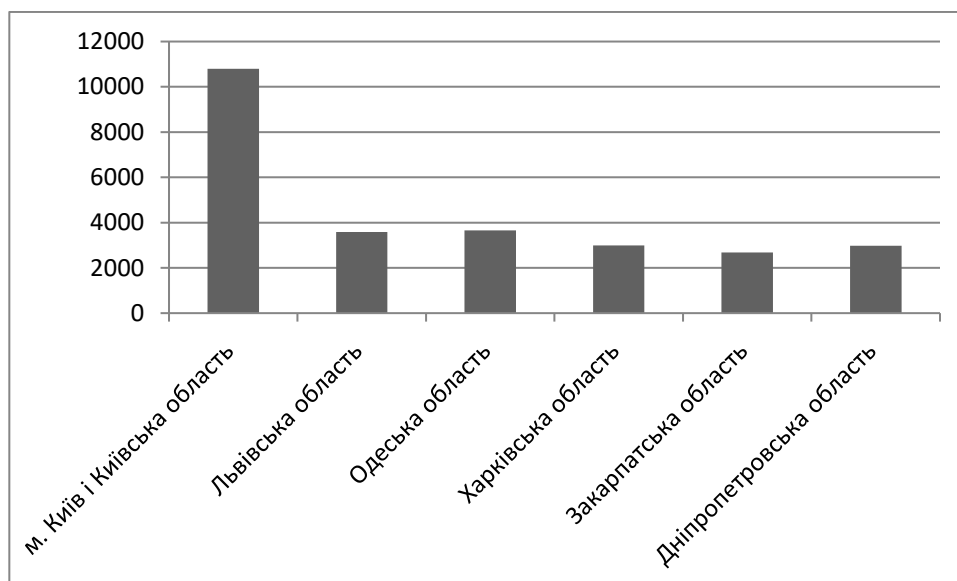


Рисунок 2.2 – Кількість закладів ресторанного господарства у 2021 році

Розглянемо структуру закладів вітчизняної ресторанного бізнесу (рисунок 2.3). У структурі закладів ресторанного господарства 50% припадає на ресторани, кафе та бари, 21% ринку складають заклади швидкого харчування, 17% – заклади з надання кейтерингових послуг, 8% – нічні клуби та паби, 3% – заклади харчування в готелях, 2% – заклади харчування при АЗС.



Рисунок 2.3 – Структура закладів ресторанного бізнесу у 2021 році

Оскільки ТОВ «БЄЛКІН» знаходиться у м. Києві, доцільно розглянути динаміку кількості закладів ресторанного бізнесу у столиці країни у 2021 р.

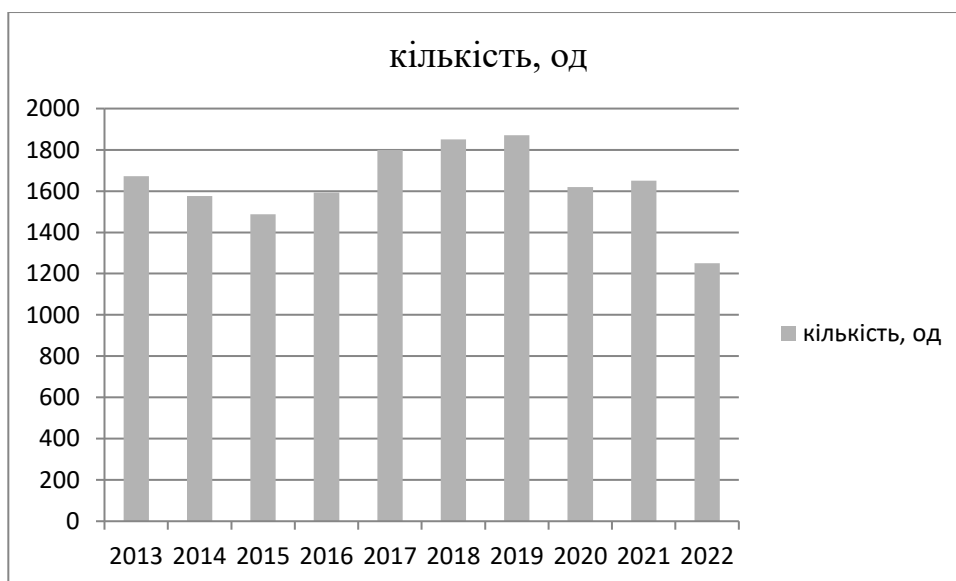


Рисунок 2.4 – Кількість закладів ресторанного господарства у м.Києві 2022 році

Основними проблемами ринку ресторанного бізнесу в м.Києві є досить високі процентні ставки на оренду приміщення під заклади харчування, а також недостатньо рівень платоспроможності основної маси місцевих громадян та гостей міста.

Ринок закладів ресторанного господарства в Києві характеризується досить невисокими бар'єрами виходу для нових підприємців. Однак незважаючи на це, значна частка нових закладів харчування закривається протягом одного або декількох років, невитримуючи конкуренції. Як свідчить практика столичних рестораторів, сума орендної плати не повинна перевищувати 20% виручки.

Ресторатори Києва орієнтуються на підвищення популярності концептуальних ресторанів, на який відстежується значний попит, а також закладів з недорогими морепродуктами, закладів з в'єтнамською, корейською та іншими кухнями. Ресторатори столиці відзначають, що українці починають цікавитися рибними ресторанами. Мешканці столиці та гості міста в більшості випадків готові платити за середній чек приблизно 400-500 гривень, популярність бургерів та стейків також лишається незмінною для певної категорії населення.

Розвиток ресторанного бізнесу в останні роки багато в чому пов'язаний з високими темпами зростання франчайзингу.

Основними тенденціями розвитку ресторанної сфери є:

- розвиток національних кухонь;
- поширення підприємств, що пропонують крафтові страви;
- надання переваги здорового способу харчування, приготування низькокалорійних страв;
- приготування страв у присутності відвідувача з фермерських та еко-продуктів;
- використання інноваційних технологій у приготуванні страв.
- перейняття зарубіжного досвіду, шляхом поєднання як міжнародних, так і національних рис.



## 2.2 Характеристика діяльності ресторану «БЄЛКІН»

ТОВ БЄЛКІН (ресторан «Belkin») розташований біля входу в парк імені Олександра Пушкіна з боку проспекту Перемоги. Заклад заснований 19.09.2020 року, цей заклад в окремій новій будівлі позиціонують як сімейний ресторан, завдяки розташуванню в парку в команді його називають «заміським рестораном у місті».

Організація діяльності в ресторані «Belkin» здійснюється на підставі положень: «Про господарські товариства», «Про ліцензування певних видів господарської діяльності», «Про захист прав споживачів», ДСТУ 4281:2004. «Заклади ресторанного господарства класифікація» та інших нормативно-правових актів, які регулюють діяльність закладів ресторанного бізнесу.

Основним видом діяльності ресторану «БЄЛКІН» є 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування. Також до інших видів діяльності ресторані «Belkin» належить [33]:

- 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання
- 10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання
- 10.85 Виробництво готової їжі та страв

Місія ресторану: «Зробити все для того, щоб відвідувачі проводили якнайбільше часу з сім'єю і друзями якісно, смачно, красиво» [33].

Інженерно-будівельне рішення та архітектурний стиль споруди, облаштованість навколишньої території, загальну площу та поверховість закладу, рівень інженерно-технічного оснащення відповідають ДБН 360-92 «Містобудування. Планування і забудова міських і сільських поселень». Архітектурні рішення Ресторану «БЄЛКІН» мають індивідуальний стиль.

Характерними ознаками земельної ділянки ресторану «БЄЛКІН»: зручна транспортна розв'язка; вільні території для облаштування стоянок для автомобільного транспорту тощо.

Також, слід відмітити, що обслуговуючі служби закладу ресторанного господарства має спеціальні підсобні та складські зони, що потребують індивідуального під'їзду вантажного транспорту, забезпечення організації виконання завантажувально-розвантажувальних робіт та зберігання товарів.

«Belkin» розташований у новій будівлі на близько 1000 м<sup>2</sup> у парку Пушкіна. На локації звели нову будівлю, акцент зроблений на високі вікна по всьому масиву стін, через які видно парк. Це район швидко заселяється, навколо велика кількість нової забудови. Здебільшого тут проживають молоді сім'ї, поряд розташовано кілька навчальних закладів та бізнес-центрів, неподалік від станцій метро «Шулявська» та «Політехнічний інститут».

Оскільки будівництво було з нуля, ресторатори змогли використати будь-яке планування приміщень. Важливим архітектурним рішенням було виділення відкритої кухні, щоб відвідувачі бачили, що заклад в усьому відкриті, а також правильно зонувати ресторанний простір [33].

Простір закладу може одночасно прийняти до 250 гостей, тому прийнято рішення не розділяти на окремі зали, а зонувати простір завдяки шторам та прозорим конструкціям. В зоні відкритої кухні облаштовано контактну барну стійку, окремо виділено кондитерську вітрину. В підвальному поверсі розташована дитяча кімната: у якій на 50 м<sup>2</sup> залучають сервіс експрес-нянь Parasolka, а також проводять майстер-класи й інші заходи для дітей.

Концепція закладу відображена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Концепція закладу ресторанного господарства

Ознака концепції	Характеристика ознаки
Вид підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю
Тип закладу	Сімейний ресторан
Дата заснування	19.09.2020
Знаковість	Розташований у парку імені Пушкіна
Місце знаходження:	
– фактичне	Окремо побудована споруда за адресою: проспект Перемоги, 40, Київ, 03065
Контингент споживачів	Мешканці району, міста, туристи
Формат закладу	Повне та часткове обслуговування
Архітектурне та об'ємно-планувальне рішення будівлі	Одноповерхова будівля
Дизайнерський стиль	Концептуальний ресторан
Місткість засобу розміщення	250 місць
Специфіка підприємства	Сімейний ресторан у парковій зоні

Отже, Ресторан «Belkin» в Києві спрямований на створення комфортного сімейного місця для відпочинку та розваг. Ресторан «Belkin» відомий своєю інклюзивністю, можливістю взяти їжу з собою з кіоску перед закладом.

Ресторан «Belkin» є відкритою системою, перебуває в постійній взаємодії з елементами зовнішнього середовища, тому необхідно враховувати всі процеси та події, оскільки саме воно обумовлює умови функціонування, рівень невизначеності та ризику, в умовах яких приймаються стратегічні, тактичні та оперативні управлінські рішення.

До зовнішнього середовища прямого впливу належать:

1. Споживачі – це відвідувачі, вікова категорія яких переважно від 20 до 65 років, а також діти, які користуються ресторану, що пов'язано з харчуванням, відпочинком, дозвіллям.

2. Конкуренти: Основними конкурентами ресторану є ресторани «Верховина», ГРК «Ломакин» та ресторан «Карабара».

Перевагами ресторану «БЄЛКІН» перед іншими конкурентами є те, що

заклад представлений оригінальним оформленням за концепцією сімейного ресторану, обслуговування відвідувачів проводиться на високому рівні, має досить великий перелік основних та додаткових послуг, який постійно розширюється.

3. Постачальниками ресторану «БЄЛКІН» є: ТОВ «Територія м'яса», ТОВ «Повний фарш», продукція фермерських господарств, мережа магазинів АТБ. З усіма постачальниками укладає відповідні договори.

Фактори непрямої дії макросередовища непрямої впливають на стратегічні перспективи розвитку.

Таблиця 2.2 – Оцінка факторів макросередовища ресторану «БЄЛКІН»

Група факторів	Фактор	Характер впливу фактора(+,-)	Оцінка ступеня впливу факторів
1	2	3	4
Економічні	1. Розвиток економіки м.Києва та Київської області	+	2
	2. Стан розвитку ресторанного бізнесу в Україні	+	3
	3. Темп інфляції	+	1
	4. Рівень оподаткування		2
	5. Рівень доходів населення м.Києва	-	3
Політичні	1. Політична ситуація в Україні	+	3
	2. Ступінь суспільної підтримки урядової програми розвитку м.Києва	+	3
Правові	1. Нормативно-правові акти, що регулюють діяльність закладів ресторанного бізнесу	+	3
Демографічні	1. Чисельність населення м.Києва та Київської області, України	+	3
	2. Статевий та віковий склад населення м.Києва	+	3

## Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4
Науково-технічні	1. Нововведення в сфері ресторанного бізнесу	+	3
	2. Нововведення в галузі ресторанних інноваційних технологій	+	3
Природні	1. Природні та географічні умови	+	3
	2. Стан природних ресурсів України	+	2
	3. Екологічні чинники	+	2
Соціально-культурні	1. Рівень освіти в Україні	-	2
	2. Соціальні умови життя в Україні	+	2

Наступним кроком аналізу є аналіз конкурентів закладу.

Таблиця 2.3 – Оцінка діяльності конкурентів ресторану «Belkin»

№ з/п	Показники	Оцінка в балах		
		Ресторан «Ломакин»	Ресторан «Сезам»	Ресторан «Кара-бала»
1	Широта асортименту	3	3	1
2	Додаткові послуги	3	2	1
3	Якість послуг	3	3	2
4	Рівень сервісу	3	3	1
5	Місткість залу	3	2	3
6	Місце розміщення	3	2	1
7	Середній бал	3	2,5	1,5

Першим мінусом ресторану «Кара-бала» являється те що, він знаходиться на правому березі. Хоча ціни там досить демократичні, але меню не достатньо різноманітне, потенційними відвідувачами є здебільшого люди віку 40+, молодь там не відпочиває, іноді святкують ювілеї.

Ресторан «Сезам» - конкурентоспроможний заклад із смачним різноманітним асортиментом ресторанної продукції та прийнятними цінами. Ресторан має приємний, комфортне оформлення, про те він не є розважальним

закладом. Основні функції цього закладу – це виготовлення продукції ресторанного господарства, і тому він трішки поступається ресторану «Belkin», оскільки немає деяких додаткових послуг.

Головним конкурентом є ГРК «Ломакин», велика триповерхова будівля. На першому поверсі розташовані 3 зали; суши-бар, на другому – 2 тематичні зали (рибальський, мисливський), а також зал в класичному стилі. На третьому поверсі розташований зал, де проходять корпоративні заходи. Ресторан також має лютню терасу, власне місце для паркування транспорту, знаходиться недалеко від ресторану «Belkin».

Далі перейдемо до характеристики чинників внутрішнього середовища ресторану. Побачити організаційну структуру ресторану можна на рисунку 2.5.

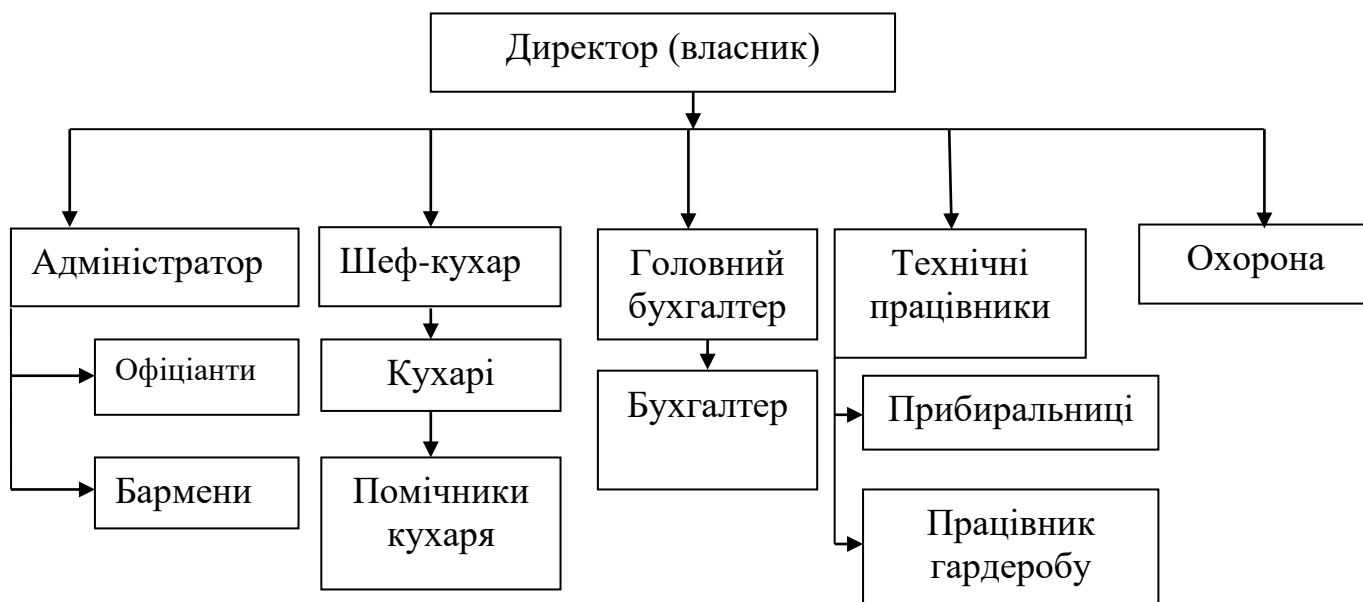


Рисунок 2.5 – Організаційна структура ресторану «Belkin»

За такої організаційної структури функціональні працівники і підрозділи знаходяться у підпорядкуванні директора (власника). Отже, зазначена організаційна структура управління містить у собі відповідні функціональні служби при лінійному керівнику.

Черговий адміністратор ресторану контролює ситуацію в залах, спостерігає за роботою офіціантів, відповідає за складання графіків роботи, уточнює меню

для різного виду бенкетів, відповідає за вирішення конфліктні ситуації з відвідувачами, якщо такі виникають. Офіціанти закладу займаються безпосередньо самим обслуговуванням відвідувачів, здійснюють розсадку та прийом замовлень, надають свої рекомендації щодо вибору страв (за необхідності), здійснюють розрахунок гостей.

За допомогою таблиці 2.4 розглянемо розподіл функцій управління в ресторані.

Таблиця 2.4 – Розподіл функцій управління ресторану «БЄЛКІН»

№	Назва посадової особи підрозділу ресторану	Функції посадової особи, підрозділу ресторану	Завдання до вирішення
1	2	3	4
1	Директор (власник)	Розробка стратегічних планів ресторану, реалізацію інноваційних проектів	Організація взаємозв'язку між функціональними службами
2	Адміністратор ресторану	Організація функціонування ресторану та бару; взаємозв'язок персоналу закладу	Організація роботи офіціантів, оновлення меню ресторану, контроль за дотриманням санітарно-гігієнічних норм в ресторані, підбір кадрів

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4
3	Шеф-кухар	Приготування продукції ресторанного господарства	Розробка меню ресторану; закупівля продуктів харчування; організація роботи кухарів; підбір кадрів; контроль за дотриманням санітарно-гігієнічних норм в кухні
4	Головний бухгалтер	Здійснення обліково-бухгалтерської діяльності	Ведення бухгалтерської та фінансової звітності; оцінка наявних витрат фінансових ресурсів; аналіз виконання техніко-економічних показників діяльності

Дані таблиці 2.4 свідчать, що всі загальні управлінські функції виконуються в повному обсязі. Оскільки заклад ще новий, і прагне розширитися, в ресторані «БЄЛКІН» функціонує не багато структурних підрозділів, які виконують управлінські функції згідно положень та інструкцій.

Щоб охарактеризувати основні бізнес-процеси ресторану «БЄЛКІН», необхідно проаналізувати основні техніко-економічні показники діяльності закладу (таблиця 2.5).

З інформації таблиці 2.5 протягом 2020-2022 років показники діяльності ресторану «БЄЛКІН» зазнали позитивних змін, оскільки заклад поступово розвивається. Зважаючи на введення військового стану в Україні, обсяг реалізованої продукції, послуг зросла в 2021 році порівняно з минулим 102,4 %, а

у 2022 році – майже на 15 %. Протягом 2020-2022рр. собівартість реалізованої продукції, послуг зросла 136,1%.

Таблиця 2.5 – Основні техніко-економічні показники діяльності ресторану «БЕЛКІН»

Показники	Одиниця виміру	Роки			Темп зростання (падіння) до базового року, %	
		2020	2021	2022		
1.Обсяг реалізованої продукції, послуг	тис.грн	11020,9	22306	25734,7	202,40	115,37
2.Собівартість реалізованої продукції, послуг	тис.грн	9720,1	19264,4	22760,1	198,19	118,15
3.Фінансовий результат від реалізації продукції, послуг	тис.грн	1300,8	3041,6	2974,6	233,83	97,80
4.Середньооблікова чисельність працівників	чол.	15	21	30	140,00	142,86
5.Фонд оплати праці	тис.грн	4095,54	6714,04	9887,04	163,94	147,26
6.Середньомісячна зарплата одного працівника	грн	22753	26643	27464	117,10	103,08
7.Середньорічний виробіток одного працівника	тис.грн	734,73	1062,19	854,49	144,57	80,45
8.Середньорічна вартість основних виробничих фондів	тис.грн	2345	3424	5540	146,01	161,80
9.Фондовіддача	грн.	4,70	6,51	4,63	138,62	89,27
10.Рентабельність	%	13,38	15,79	13,07		

Середньооблікова чисельність працівників ресторану у 2021 році порівняно з 2020 роком збільшилася на 6 осіб (40%), а у 2022 році - ще на 7 осіб, що пов'язано з відкриттям дитячої кімнати та літньої тераси.

Фонд оплати праці також збільшувався, оскільки зросла кількість працівників закладу. Динаміка заробітної плати представлена на рисунку 2.6, де також відстежується зростання, що пов'язано зі збільшенням цього показника в

цілому в країні, та особливо у м.Києві.

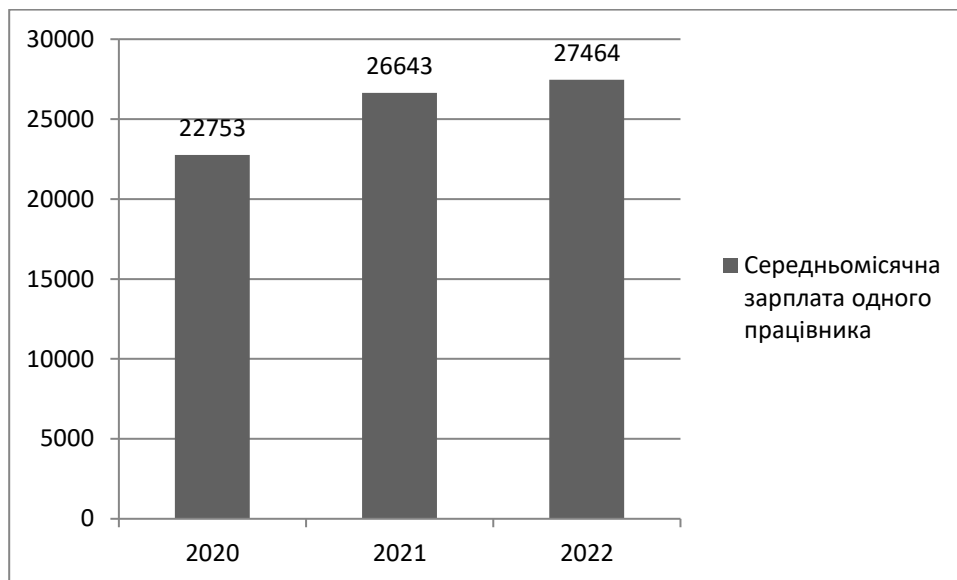


Рисунок 2.6 – Динаміка середньомісячної заробітної плати за 2020-2022 рр.

Динаміка рентабельності наведена на рисунку 2.7.

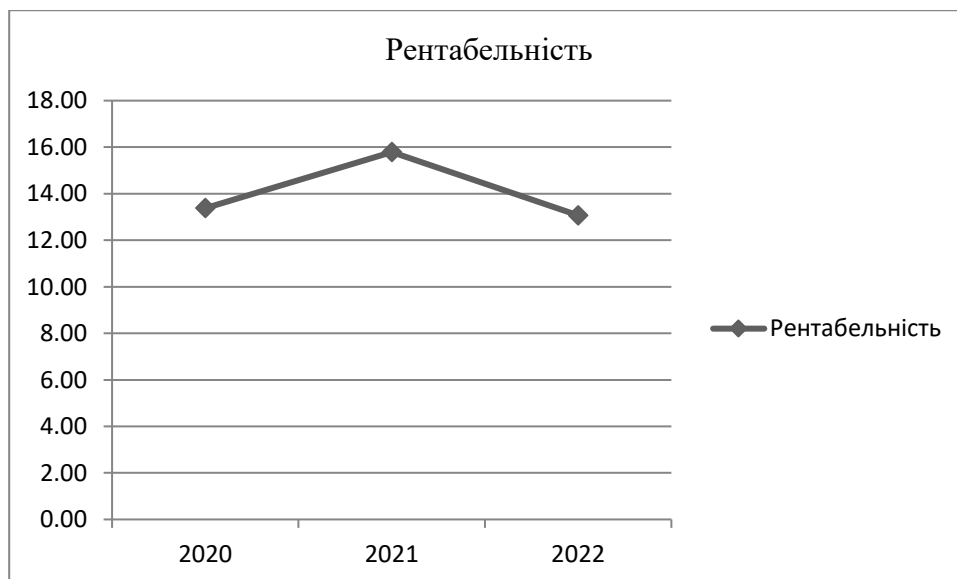


Рисунок 2.7 – Динаміка рентабельності реалізованої продукції, послуг ресторану «БЄЛКІН»

З рисунку 2.7 бачимо, що рентабельність реалізованої продукції, послуг у 2021 році зросла майже до 16%, а у 2022 році зменшилась на 4,33%, що пов'язано

введенням військового стану та території країни, а також появою нових закладів ресторанної сфери, які виступають конкурентами ресторану «БЄЛКІН».

Далі проаналізуємо асортиментну політику досліджуваного закладу.

Таблиця 2.6 – Аналіз асортиментної політики ресторанної продукції ресторан «Belkin»

Асортиментна група	Кількість страв в асортиментній групі	Середня ціна страви, грн
Закуси та салати	16	458,5
Сніданки	8	321,6
Основні страви	14	895,6
Гарніри	5	276,4
Перші страви		350,5
Дитяче меню	9	195,4
Паста і ризотто	8	371,6
Фондю	4	660
Десерти	9	372,1
Піцца	9	342,7
Устриці	2	670,5
Холодні напої	10	75
Гарячі напої	8	95
Інше (добавки до страв)	15	125
Всього	74	-

З інформації таблиці 2.6 бачимо, що середня ціна страв, які включені в меню складає 485,5 грн., найдорожчими є страви основні страви, фондю, устриці. Також в процесі дослідження виявлено, що найбільшими попитом серед гостей користуються страви зі сніданків, дитячого меню, перші страви, а в святкові дні фондю та устриці. Найменша середня ціна належить гарнірами та закусками, що собівартістю даних страв. Керівництво ресторану «БЄЛКІН» впровадило послуги – придбання продукції з собою, яку можна придбати в кіоску біля закладу.

У ресторані «БЄЛКІН» надаються такі основні послуги ресторанного господарства:

- послуги з виготовлення ресторанної продукції;

- послуги харчування;
- послуги з організації обслуговування відвідувачів;
- послуги з організації дозвілля та відпочинку;
- інші додаткові послуги.

Послуги харчування передбачають виготовлення ресторанної продукції, її реалізації і забезпечення споживання відповідно до типу закладу.

Ресторан «БЄЛКІН» належить до закладів ресторанного господарства загальнодоступної мережі. Йому властиві не лише загальні функції, характерні для таких закладів ресторанного бізнесу - виробництво, реалізація та організація споживання ресторанної продукції, але й ще специфічні, а саме:

- реалізація продукції та послуг належної (високої) якості за ціною, що відповідають класу ресторану;
- поєднання функцій з організацією дозвілля, відпочинку та розваг відвідувачів;
- надання додаткових супутніх послуг: послуги з адресної доставки їжі, продаж продукції «на винос» тощо.

### 2.3 Оцінка рівня якості обслуговування ресторану «БЄЛКІН»

Забезпечення якості ресторанних послуг залежить від ступеня виконання та дотримання встановлених вимог, а їх покращення – від виявлення додаткових вимог відвідувачів до якості ресторанних послуг. Враховуючи сьогоденні умови діяльності закладів ресторанного бізнесу, виявлення та виконання додаткових вимог відвідувачів є необхідними заходами покращення якості надання послуг та задоволеності гостей. Виявлення таких вимог в ресторані проводиться в декілька етапів.

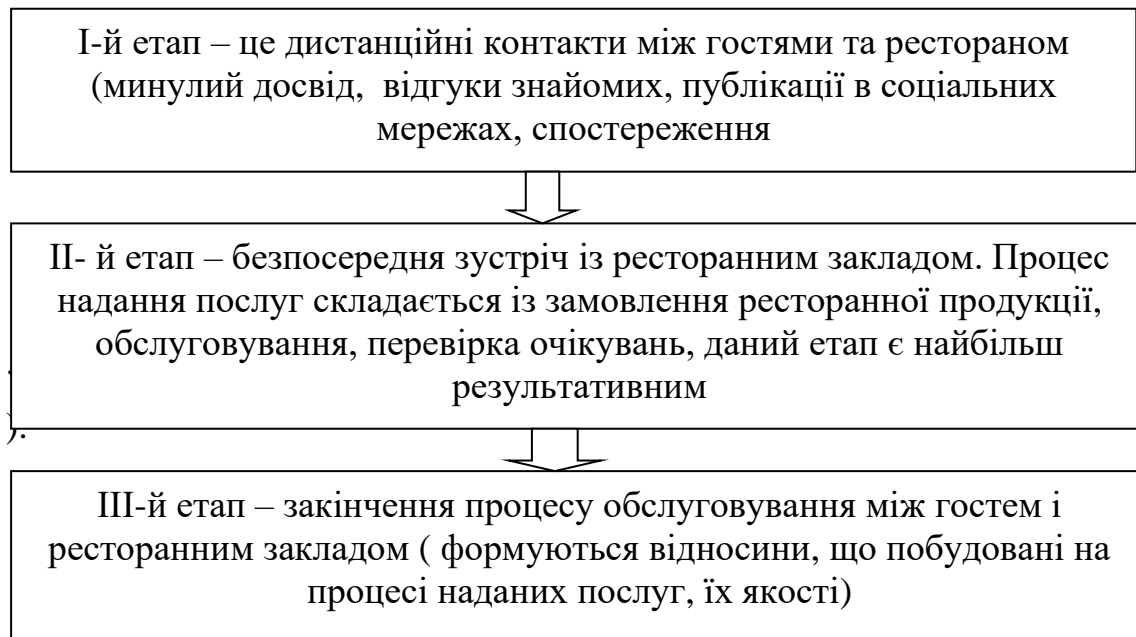


Рисунок 2.8 – Процес виявлення вимог відвідувачів у ресторані «БЄЛКІН»

Зустріч і розміщення відвідувачів закладу ресторанного бізнесу. Зазвичай, відвідувачів у ресторані «БЄЛКІН» зустрічає черговий адміністратор, пропонує зайняти вільний столик (якщо не було попереднього бронювання). Кожен з відвідувачів цінує свій вільний час, який він витрачає на відвідування ресторану. Тому постійні відвідувачі обирають ресторан, який знаходяться неподалік свого місця проживання, знаходження.

Час на вирішення таких організаційних питань – це час, який гість витрачає на замовлення, отримання, оплату ресторанних послуг.

Час, коли здійснюється обслуговування є найбільш важливим, оскільки відбувається спілкуванням із працівниками закладу (здійснення та отримання замовлення). Час очікування також є важливим, оскільки під час очікування гості помічають деталі інтер'єру ресторану, чистоту і загальну атмосферу ресторану.

У ресторані «БЄЛКІН» досить велике меню, в якому є страви, від шеф-

повара, специфічні страви та напої, які виготовляються на замовлення тощо. Крім широкого асортименту ресторанної продукції у ресторані пропонуються оригінальні напої.

Визначити якість ресторанної продукції та послуг можна за допомогою перевірки технологічних вимог майбутнього результату. Ресторан «БЄЛКІН» користується достатньо високим попитом серед мешканців та гостей м. Києва, в повному обсязі відповідає стандартам якості та нормам, які властиві даній категорії ресторану. У Ресторані «БЄЛКІН» працює високопрофесійна команда фахівців своєї справи, які працюють як одна команда. Власник ресторану завжди орієнтується на забезпечення високих стандартів якості, постійно проводить навчання працівників, організовує систематичний контроль, працює над підвищенням ефективності діяльності закладу. Організація діяльності ресторану відповідає державному стандарту України 4281:2004 «Заклади ресторанного господарства».

В ресторані забезпечується відповідне технологічне обслуговування, що забезпечує технологію проведення клінінгу приміщень.

Згідно правил роботи закладів ресторанного бізнесу, в ресторані є книга відгуків та пропозицій, у відповідності із встановленим зразком, знаходиться в доступному для гостей місці, де представлена інформація для відвідувачів.

Ресторан «БЄЛКІН» періодично проводить акції, також є спеціальні пропозиції, що приваблюють нових клієнтів та отримують задоволених постійних відвідувачів. Таки заходи є досить ефективними, які відмінно працюють на ресторан.

Перевагами ресторану «БЄЛКІН» є невимушена, приємна, комфортна атмосфера, яка дозволяє отримати ресторанні послуги, провести час з сім'єю, друзями, придбати ресторанну продукцію додому. Ресторан відноситься до такого закладу ресторанного бізнесу, який завжди мають достатньо високий попит, належить до середнього сегменту аналогічних ресторанних послуг.

Відкриття цього ресторану можна вважати якісним проектом, що привертає певну цільову аудиторію, має оригінальну концепцію сімейного ресторану, сучасний оригінальний дизайн. Все це в закладі виступає поєднанні з приємним, якісним обслуговуванням, смачними стравами, але ціна орієнтована на певне коло споживачів.

Якість надання послуг ресторані «БЄЛКІН» визначається основними складовими процесу обслуговування (рисунок 2.9).

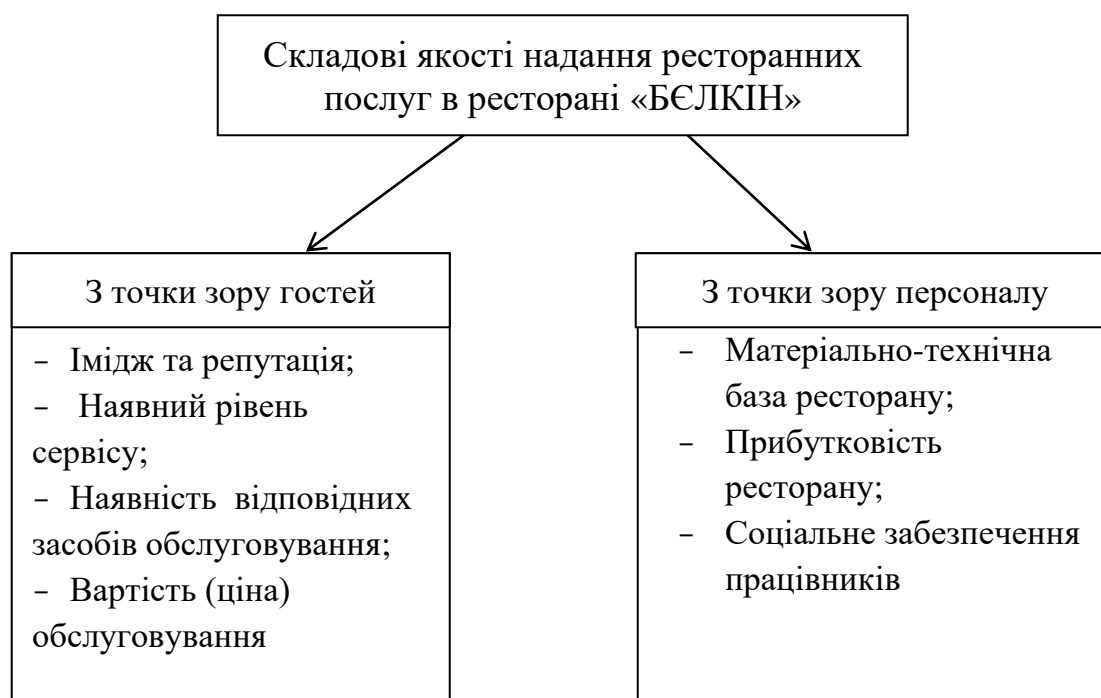


Рисунок 2.9 – Складові якості надання послуг ресторану «БЄЛКІН»

Культура якості обслуговування повністю залежить від працівників ресторану. Культура обслуговування – це комплексне поняття, засноване на всебічній турботі про гостей. Найчастіше вимоги гостей збігаються до того, щоб з найменшими витратами свого часу та й з найбільшими зручностями отримати очікувані послуги [18]. В ресторані було проведено опитування персоналу ресторану «БЄЛКІН» та оцінок гостей, результати якого представлені в таблиці 2.7.

Важливою вимогою до якості обслуговування у ресторані є доброзичливе ставлення обслуговуючого персоналу до гостей. Культура та якість

обслуговування в ресторані оцінюється за наступними показниками: техніка обслуговування; культура взаємовідношень обслуговуючого персоналу зі відвідувачам; зовнішній вигляд працівників; санітарно-гігієнічний стан приміщень, посуду, білизни; забезпечення дотримання ресторанного асортименту продукції, послуг; швидкість обслуговування споживачів; відповідність додаткових послуг згідно зазначеного переліку тощо. Бали були проставлені від 1 до 10.

Таблиця 2.7 – Оцінка культури обслуговування ресторану «БЄЛКІН»

Показники	Коефіцієнт вагомості	Бал	Підсумкова оцінка
Культура взаємовідношень обслуговуючих працівників з гостями	0,8	9	7,2
Техніка обслуговування клієнтів	0,8	8	6,4
Зовнішній вигляд працівників	0,9	9	8,1
Санітарно-гігієнічний стан приміщень, столового посуду, білизни	0,9	8	7,2
Дотримання асортименту ресторанних послуг	0,8	8	6,4
Швидкість обслуговування гостей	0,8	9	7,2
Умови надання послуг	0,8	9	7,2
Відповідність додаткових послуг зазначеного переліку	0,9	9	8,1
Всього	6,7	69	62,3

Максимально можлива оцінка 69 балів, ресторан «БЄЛКІН» має 62,3 бали, відповідно рівень культури обслуговування в закладі досить великий. Отже, культура та якість обслуговування вимагає від працівників ресторану спеціалізованих фахових знань та ініціативи, що досягається лише за рахунок впровадження ефективної організації системи підвищення кваліфікації персоналу ресторану.

Можна зробити висновок, культура та якість обслуговування – є збірне та

комплексним поняття, що складається з культури поведінки, культури спілкування, культури надання послуг, корпоративної та організаційної культури, бездоганного зовнішнього вигляду персоналу. Формування професійної культури обслуговування ресторану дозволяє повністю розкрити індивідуальні особливості працівників, його можливості [11].

## Висновки до розділу 2

У структурі закладів ресторанного господарства 50% припадає на ресторани, кафе та бари, 21% ринку складають заклади швидкого харчування, 17% – заклади з надання кейтерингових послуг, 8% – нічні клуби та паби, 3% – заклади харчування в готелях, 2% – заклади харчування при АЗС

Основними проблемами ринку ресторанного бізнесу в м.Києві є досить високі процентні ставки на оренду приміщення під заклади харчування, а також недостатньо рівень платоспроможності основної маси місцевих громадян та гостей міста.

Ринок закладів ресторанного господарства в Києві характеризується досить невисокими бар'єрами виходу для нових підприємців. Однак незважаючи на це, значна частка нових закладів харчування закривається протягом одного або декількох років, невитримуючи конкуренції. Як свідчить практика столичних рестораторів, сума орендної плати не повинна перевищувати 20% виручки.

ТОВ БЄЛКІН (ресторан «Belkin») розташований біля входу в парк імені Олександра Пушкіна з боку проспекту Перемоги. Заклад заснований 19.09.2020 року, цей заклад в окремій новій будівлі позиціонують як сімейний ресторан, завдяки розташуванню в парку в команді його називають «заміським рестораном у місті».

Простір закладу може одночасно прийняти до 250 гостей, тому прийнято

рішення не розділяти на окремі зали, а зонувати простір завдяки шторам та прозорим конструкціям. В зоні відкритої кухні облаштовано контактну барну стійку, окремо виділено кондитерську вітрину. В підвальному поверсі розташована дитяча кімната: у якій на 50 м<sup>2</sup> залучають сервіс експрес-нянь Parasolka, а також проводять майстер-класи й інші заходи для дітей.

Протягом 2020-2022 років показники діяльності ресторану «БЄЛКІН» зазнали позитивних змін, оскільки заклад поступово розвивається. Зважаючи на введення військового стану в Україні, обсяг реалізованої продукції, послуг зросла в 2021 році порівняно з минулим 102,4 %, а у 2022 році – майже на 15 %. Протягом 2020-2022рр. собівартість реалізованої продукції, послуг зросла 136,1%.

Забезпечення якості ресторанних послуг залежить від ступеня виконання та дотримання встановлених вимог, а їх покращення – від виявлення додаткових вимог відвідувачів до якості ресторанних послуг. Враховуючи сьогоденні умови діяльності закладів ресторанного бізнесу, виявлення та виконання додаткових вимог відвідувачів є необхідними заходами покращення якості надання послуг та задоволеності гостей.

Ресторан «БЄЛКІН» періодично проводить акції, також є спеціальні пропозиції, що приваблюють нових клієнтів та отримують задоволених постійних відвідувачів. Таки заходи є досить ефективними, які відмінно працюють на ресторан.

Перевагами ресторану «БЄЛКІН» є невимушена, приємна, комфортна атмосфера, яка дозволяє отримати ресторанні послуги, провести час з сім'єю, друзями, придбати ресторанну продукцію додому. Ресторан відноситься до такого закладу ресторанного бізнесу, який завжди мають достатньо високий попит, належить до середнього сегменту аналогічних ресторанних послуг.

### 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РЕАЛІЗАЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ TQM РЕСТОРАНУ «БЄЛКІН»

#### 3.1 Запровадження концепції TQM в діяльність ресторану «БЄЛКІН»

Управління якістю виступає ключовою функцією управління закладу ресторанного бізнесу, основним засобом досягнення та збереження (а можливо й зростання) його рівня конкурентоспроможності. Найдієвішим науково-методологічним напрямом в сучасних умовах стає загальне управління якістю - Total Quality Management. Запровадження такого підходу передбачає участь усього персоналу закладу у створенні високоякісної ресторанної продукції та послуги на всіх етапах і стадіях її життєвого циклу: від стадії маркетингового аналізу, проектування, організації виробництва, обслуговування тощо.

Загально-визнаною умовою ведення сучасного бізнесу стало ефективне управління якістю, що базується на виявленні і задоволенні потреб та сподівань відвідувачів, систематичному удосконаленні ресторанної продукції (послуг), бізнес-процесів, з яких складається діяльність ресторанного закладу, застосування передових методів менеджменту. Сама така філософія і тактика ведення бізнесу спроможна забезпечити сталий розвиток закладу ресторанного господарства, перемогу у конкурентній боротьбі. Концепція TQM виступає новим підходом організації до управління, що вимагає від закладу глибокої перебудови основ її діяльності. Важливими чинниками, що змушують ресторани заклади шукати і впроваджувати нові шляхи підтвердження своєї адаптивності та гнучкості перед швидкоплинним змінам: глобалізація світової економіки, посилення ринкової конкуренції, досягнення науково-технічного прогресу, підвищення вимог відвідувачів до ресторанної продукції та послуг.

Тотальне управління якістю (TQM) — концепція, яка передбачає всебічне та чітко скоординоване використання систем та методів управління якістю у всіх сферах діяльності закладу: від маркетингових досліджень, впровадження новітніх технологій, до виявлення вподобань відвідувачів після обслуговування за участі керівництва та працівників усіх рівнів шляхом оптимального використання технічних можливостей закладу [19].

В основі концепції TQM закладено розробку, підтримку, постійне удосконалення якості з метою задоволення потреб відвідувачів.



Рисунок 3.1 - Схема загального управління якістю закладом ресторанного бізнесу

Виділяють основні принципи, на яких базується концепція TQM. До них відносять:

1. Орієнтація на споживача – моніторинг ринку і потреб відвідувачів.
2. Лідерство – керівний склад забезпечує єдність мети й наряду діяльності закладу.

3. Залучення персоналу – можливість кожного працівника брати участь у розробці та реалізації управлінських рішень.

4. Процесний підхід – всі види діяльності в закладі розглядаються як бізнес-процеси.

5. Системний підхід – розгляд закладу як системи взаємодіючих динамічних бізнес-процесів.

6. Постійне поліпшення – поліпшення процесів за рахунок зниження витрат і, відповідно, ціни ресторанної продукції, послуг.

7. Прийняття рішень на основі фактів – ефективні управлінські рішення ґрунтуються на аналізі даних і своєчасної, достовірної інформації.

8. Взаємовигідні відносини з постачальниками та іншими контрагентами.

Кваліфіковане використання концепції TQM забезпечує закладу ресторанного бізнесу:

- поліпшення іміджу та репутації закладу;
- збільшення ступеня задоволеності відвідувачів продуктами та послугами;
- підвищення продуктивності праці;
- підвищення якості управлінських рішень;
- підвищення якості і конкурентоспроможності ресторанної продукції та послуг;
- забезпечення економічної стійкості закладу, раціональне використання всіх видів ресурсів;
- впровадження передових досягнень у техніці і технологіях сфери ресторанного бізнесу.

На підприємствах ресторанного бізнесу реалізація концепції загального управління якістю здійснюється шляхом впровадження міжнародних стандартів ISO серії 9000, які сьогодні враховують кращий міжнародний досвід щодо формування конкурентоспроможного підприємницького середовища.

Для управління якістю обслуговування широко використовується метод для

перетворення вимог відвідувача в параметри якості очікуваного ресторанного продукту та послуги, відповідно в параметри якості бізнес-процесів планування, розроблення, організації виробництва, вдосконалення (поліпшення якості) продукції, послуги. Цей інструмент перетворення вимог відвідувача отримав назву Розгортання Функцій Якості ( Quality Function Deployment, QFD). QFD є оригінальною японською методологією, яка ставить за мету забезпечувати якість з першої стадії створення і розвитку нового ресторанного продукту. Такий інструмент пов'язує параметри якості ресторанного продукту та процесу його створення з сподіваннями відвідувачів, були вперше реалізовані в Bridgestone Tire і Matsushiba Electric вкінці 1966 року та отримали назву «План Забезпечення Якості».

Ключові елементи й інструменти Розгортання Функцій Якості (QFD):

- уточнення вимог відвідувачів;
- переклад вимог відвідувачів в загальні характеристики ресторанного продукту, послуги (параметри якості);
- встановлення зв'язку «що» і «як», який внесок робить та чи інша характеристика ресторанного продукту (як) у задоволення потреб відвідувачів (що);
- вибір мети - параметрів якості обслуговування, що визначають конкурентоспроможність ресторанної продукції та послуг;
- встановлення (за результатами опитування відвідувачів) рейтингу важливості характеристики «що», на основі цих даних визначення рейтингу важливості характеристики «як».

Ключові компоненти QFD, представлені на рисунку 3.2, мають назву «Будинок якості» («The Quality House»). «Будинок якості» показує зв'язок між фактичними показниками якості продукту, послуги (споживчими властивостями) і допоміжними показниками (технічними характеристиками). Технологія застосування QFD дозволяє розробляти плани з забезпечення якості, орієнтовані

на задоволення вимог відвідувачів.



Рисунок 3.2 - Інструменти QFD «Будинок якості» закладу ресторанного бізнесу

Використання даного інструменту з управління якістю дозволить керівництву ресторану сформувати чіткі та обґрунтовані плани якості, з урахуванням усіх критичних характеристик.

Процес обслуговування у закладах ресторанного бізнесу є найважливішою

частиною успішної роботи ресторану, але ідеально приготовлена страва не завжди може компенсувати недоліки в обслуговуванні. Тобто не були враховані всі показники (компоненти, характеристики) з надання якісних послуг. Професійне обслуговування в закладі ресторанного бізнесу – це багатогранний складний процес, і буде виступати запорукою високої якості надання ресторанних послуг, реалізації ресторанної продукції та ефективної роботи всього ресторану в цілому. Стиль обслуговування відрізняється в різних закладах ресторанного бізнесу, але є стандарти обслуговування, державні стандарти з управління якістю, що виступають основою високої якості обслуговування, а також запровадження концепції TQM, стають міцним фундаментом для отримання основних складових успіху: прибутку, конкурентоспроможності, іміджу та ділової репутації. Таке удосконалення буде пов'язане з додатковими витратами, але їх важко вартісно оцінити (навчання керівного складу, проведення внутрішніх семінарів щодо навчання персоналу тощо).

Вітчизняний та світовий досвід свідчать, що в середньому на третій рік після впровадження концепції TQM заклади досягають: збільшення реалізації продукції, послуг на 25-30 %, збільшення відвідувачів на 10-11 %, зменшення витрат на ресторанну продукцію на 45-55 %.

Удосконалення системи управління якістю з використанням концепції TQM (за рахунок виявлення та врахування потреб відвідувачів) призведе приросту прибутку у 2023 році:

$$\Delta \text{Пр} = 27021,7 * 1,05 - 27021,7 * 0,86 - 2917,1 = 98,66 \text{ тис.грн.}$$

Отже, впровадження даного заходу є доцільним.

### 3.2 Вдосконалення маркетингових функцій як складова управління якістю

Досягнення мети закладу ресторанного господарства, а саме – збільшення обсягів реалізації продукції, наданих послуг досить часто залежить від організації маркетингової діяльності ресторану. Діяльність маркетингової служби спрямовується на максимальне задоволення потреб відвідувачів, що, у свою чергу, потребує формування гнучких бюджетів, що буде активізувати роботу кухні зі збільшення обсягу ресторанної продукції, шеф-кухар – у розробці нових видів ресторанної продукції, що будуть мати підвищений попит в ресторані. Тому доцільно переглянути організаційну структуру, і ввести посаду маркетолога в ресторані.

Ефективність маркетингової діяльності в ресторані оцінюється, в першу чергу, зростанням частки отриманого прибутку за рахунок реалізації маркетингових дій, ефективного використання всіх видів ресурсів закладу ресторанного бізнесу, зростання конкурентоспроможності закладу.

В п.3.1 було зазначено, що однією зі складових концепції загального управління якості є проведення маркетингових заходів, з метою виявлення потенційних потреб відвідувачів. Керівник закладу не завжди встигає досліджувати ринок, аналізувати можливі зміни у потребах відвідувачів, тому введення посади маркетолога є досить актуальним.

Маркетингова діяльність ресторанного закладу повинна мати в своєму арсеналі основні інструменти, що входять до принципу «4P» - Price (ціна), Product (продукт), Place (місце), Promotion (просування). Але в закладах ресторанного бізнесу ця концепція повинна включати ще 5й елемент – People (персонал). Провівши опитуванням відвідувачів різного віку, він є найважливішим: при виборі ресторану клієнти орієнтовані на якість послуг та обслуговування, а також на персонал, кваліфікацію та його майстерність, рівень умінь та навичок, зовнішній вигляд. У другу чергу увага приділяється ресторанному продукту та ціновому класу закладу.

Функції маркетолога ресторану «БЄЛКІН» наступні:

- розробляти стратегію закладу з урахуванням перспективи розвитку;
- вирішення організаційних питань щодо співпраці з іншими працівниками закладу;
- вирішення питань щодо укладання договорів з партнерами про співробітництво;
- застосування практика польового маркетингу (участь виставках; семінарах тощо);
- участь з керівником у переговорах;
- практика кабінетного маркетингу.

Враховуючи, що ресторан «БЕЛКІН» у даний час активно працює на інтенсивне залучення нових клієнтів та розширення асортименту продукції та послуг, доцільно врахувати в посадових обов'язках маркетолога і часткове управління постачальницько-збутовою діяльністю закладу (оскільки є ще послуга організація продажу ресторанної продукції «на винос»).

Таблиця 3.1 - Заходи з удосконалення маркетинговою діяльністю ресторану

Елементи	Заходи
Операційне управління	управління маркетинговою діяльністю з метою зменшення витрат на виготовлення ресторанної продукції, формування планів діяльності закладу щодо збільшення обсягів реалізації продукції, послуг
Комунікації в ресторані	Налагодження зв'язків з партнерами
Розробка управлінських рішень	Прийняття рішень щодо можливих змін постачальників ресурсів, зміна постачальників для технологічного обладнання
Організаційні зміни	Введення в структуру управління посади маркетолога,

	розробка посадової інструкції маркетолога, перерозподіл функціональних обов'язків
--	-----------------------------------------------------------------------------------

Відповідно до цих критеріїв, розрахунок річного фонду заробітної плати маркетолога повинен формуватися у відповідності з наступною формулою:

$$\Phi ЗП_{\text{м}} = Б_{\text{окл}} + (П_{\text{над}} + П_{\text{дод}}) \times K_1 \times K_2 \quad (3.1)$$

де  $Б_{\text{окл}}$  – базовий оклад, як постійна складова заробітної плати працівника, що визначається штатним розкладом;

$П_{\text{над}}$  – персональна надбавка, що встановлюється кожному працівнику в межах затвердженого загального фонду про персональні надбавки персоналу закладу;

$П_{\text{дод}}$  – додаткова грошова винагорода маркетологу за точність розробки прогнозу реалізації ресторанної продукції, послуг;

$K_1$  – відносний коефіцієнт, що враховує фактичне залучення партнерів, які уклали договір на постачання ресурсів для ресторану,  $K_1 = 1,0-1,5$ ;

$K_2$  – відносний коефіцієнт, відображає суб'єктивну директором ресторану рівня якості і термінів виконання маркетингових робіт з розроблення пропозицій щодо асортиментної, цінової, рекламної стратегіях,  $K_2 = 0,9-1,1$ .

Спробуємо розрахувати річний фонд заробітної плати для маркетолога ресторану «БЄЛКІН»:

$$\Phi ЗП_{\text{м}} = (26000 + (5200 + 3700) \times 0,3 \times 1,0) \times 12 = 365400 \text{ грн.}$$

Окрім фонду заробітної плати, також будуть додаткові витрати щодо облаштування робочого місця маркетолога. Орієнтовано вартість придбання необхідного обладнання буде коштувати 30000 грн.

Після впровадження маркетингових функцій в ресторані, приріст прибутку протягом 2023 році має скласти:

$$\Delta \text{Пр} = 25021,7 \times 1,1 - 27021,7 \times 0,86 - 2917,1 - 395,6 = 426,5 \text{ тис.грн.}$$

Отже, введення в організаційну структуру посади маркетолога є доцільним.



Таблиця 3.2 – Рекомендації з реалізації концепції TQM ресторану «БЄЛКІН»

Назва заходу	Короткий зміст	Прогнозований результат
Реалізація концепції TQM в ресторані «БЄЛКІН»	Розробка планів якості бізнес-процесів, використання інструменту «Розгортання Функцій Якості»	Удосконалення якості обслуговування, в середньому на третій рік після впровадження концепції TQM заклади досягають: збільшення реалізації продукції, послуг на 25-30 %, збільшення відвідувачів на 10-11 %, зменшення витрат на ресторанну продукцію на 45-55 % Приріст прибутку в наступному році 98,66 тис.грн.
Вдосконалення маркетингових функцій як складова управління якістю	Введення посади маркетолога, удосконалення управління маркетинговою діяльністю	збільшення обсягів реалізації ресторанної продукції, послуг на 10-15 %, збільшення відвідувачів на 9-10 %, зростання прибутку та 426,5 тис.грн.

### Висновки до розділу 3

Загально-визнаною умовою ведення сучасного бізнесу стало ефективне управління якістю, що базується на виявленні і задоволенні потреб та сподівань відвідувачів, систематичному удосконаленні ресторанної продукції (послуг), бізнес-процесів, з яких складається діяльність ресторанного закладу, застосування передових методів менеджменту. Сама така філософія і тактика ведення бізнесу спроможна забезпечити сталий розвиток закладу ресторанного господарства, перемогу у конкурентній боротьбі. Концепція TQM виступає новим підходом організації до управління, що вимагає від закладу глибокої перебудови основ її діяльності. Важливими чинниками, що змушують ресторани шукати і впроваджувати нові шляхи підтвердження своєї адаптивності та гнучкості перед швидкоплинними змінами: глобалізація світової економіки, посилення ринкової конкуренції, досягнення науково-технічного прогресу, підвищення вимог відвідувачів до ресторанної продукції та послуг.

Вітчизняний та світовий досвід свідчать, що в середньому на третій рік після впровадження концепції TQM заклади досягають: збільшення реалізації продукції, послуг на 25-30 %, збільшення відвідувачів на 10-11 %, зменшення витрат на ресторанну продукцію на 45-55 %.

Досягнення мети закладу ресторанного господарства, а саме – збільшення обсягів реалізації продукції, наданих послуг досить часто залежить від організації маркетингової діяльності ресторану. Діяльність маркетингової служби спрямовується на максимальне задоволення потреб відвідувачів, що, у свою чергу, потребує формування гнучких бюджетів, що буде активізувати роботу кухні зі збільшення обсягу ресторанної продукції, шеф-кухар – у розробці нових видів ресторанної продукції, що будуть мати підвищений попит в ресторані. Тому доцільно переглянути організаційну структуру, і ввести посаду маркетолога в

ресторані.

Враховуючи, що ресторан «БЕЛКІН» у даний час активно працює на інтенсивне залучення нових клієнтів та розширення асортименту продукції та послуг, доцільно врахувати в посадових обов'язках маркетолога і часткове управління постачальницько-збутовою діяльністю закладу (оскільки є ще послуга організація продажу ресторанної продукції «на винос»)

## ВИСНОВКИ

Якість роботи, в першу чергу, пов'язана із забезпеченням функціонування закладу ресторанного бізнесу. До цієї категорії також відноситься якість управління та управління закладом (планування, організація, мотивація, аналіз, контроль, коригування). Від якості розробленої стратегії, системи тактичних та оперативних планів, залежить якість діяльності закладу ресторанного бізнесу та досягнення визначених цілей.

Якість у закладах ресторанного бізнесу та відвідувача є поняттями взаємозалежними. Заклади ресторанного бізнесу повинні забезпечувати якість протягом усього періоду надання послуг відвідувачам.

Якість надання послуг у закладах ресторанного бізнесу можна виявити лише в процесі їх споживання.

Є безліч чинників, що впливають на підвищення якості надання послуг, при цьому, кожний окремий чинник має своє значення в процесі обслуговування. Вплив зазначених чинників на якість надання послуг можна розглядати з кількох позицій, але результат буде завжди один - невідповідність вимог гостей призведе до втрат потенційних клієнтів та втрати прибутків.

Формування якості та культури обслуговування в закладі ресторанного господарства передбачає злагоджену діяльність працівників, що спрямована на забезпечення комфорту відвідувачів, їх задоволення харчування, розваг та інших організованих заходів.

Передумовами формування високої рівня якості обслуговування виступає належний рівень корпоративної та організаційної культури, а також висока якість ресторанної продукції (послуг).

У ресторанному менеджменті використовують такі системи, як TQM і CSR. Доцільно поєднувати ці системи під час формування якості та культури

обслуговування. Даний підхід полягає у постійному відстеженні вдосконалення задоволеності відвідувача з урахуванням запитів усіх зацікавлених сторін.

Зазначені підходи в управлінні якістю надання послуг підвищуватимуть рівень обслуговування, сприятимуть позитивній репутації, формуванню іміджу та конкурентоспроможності закладу ресторанного бізнесу.

У структурі закладів ресторанного господарства 50% припадає на ресторани, кафе та бари, 21% ринку складають заклади швидкого харчування, 17% – заклади з надання кейтерингових послуг, 8% – нічні клуби та паби, 3% – заклади харчування в готелях, 2% – заклади харчування при АЗС

Основними проблемами ринку ресторанного бізнесу в м.Києві є досить високі процентні ставки на оренду приміщення під заклади харчування, а також недостатньо рівень платоспроможності основної маси місцевих громадян та гостей міста.

Ринок закладів ресторанного господарства в Києві характеризується досить невисокими бар'єрами виходу для нових підприємців. Однак незважаючи на це, значна частка нових закладів харчування закривається протягом одного або декількох років, невитримуючи конкуренції. Як свідчить практика столичних рестораторів, сума орендної плати не повинна перевищувати 20% виручки.

ТОВ БЄЛКІН (ресторан «Belkin») розташований біля входу в парк імені Олександра Пушкіна з боку проспекту Перемоги. Заклад заснований 19.09.2020 року, цей заклад в окремій новій будівлі позиціонують як сімейний ресторан, завдяки розташуванню в парку в команді його називають «заміським рестораном у місті».

Простір закладу може одночасно прийняти до 250 гостей, тому прийнято рішення не розділяти на окремі зали, а зонувати простір завдяки шторам та прозорим конструкціям. В зоні відкритої кухні облаштовано контактну барну стійку, окремо виділено кондитерську вітрину. В підвальному поверсі розташована дитяча кімната: у якій на 50 м<sup>2</sup> залучають сервіс експрес-нянь

Parasolka, а також проводять майстер-класи й інші заходи для дітей.

Протягом 2020-2022 років показники діяльності ресторану «БЄЛКІН» зазнали позитивних змін, оскільки заклад поступово розвивається. Зважаючи на введення військового стану в Україні, обсяг реалізованої продукції, послуг зростає в 2021 році порівняно з минулим 102,4 %, а у 2022 році – майже на 15 %. Протягом 2020-2022рр. собівартість реалізованої продукції, послуг зростає 136,1%.

Забезпечення якості ресторанних послуг залежить від ступеня виконання та дотримання встановлених вимог, а їх покращення – від виявлення додаткових вимог відвідувачів до якості ресторанних послуг. Враховуючи сьогоденні умови діяльності закладів ресторанного бізнесу, виявлення та виконання додаткових вимог відвідувачів є необхідними заходами покращення якості надання послуг та задоволеності гостей.

Ресторан «БЄЛКІН» періодично проводить акції, також є спеціальні пропозиції, що приваблюють нових клієнтів та отримують задоволених постійних відвідувачів. Таки заходи є досить ефективними, які відмінно працюють на ресторан.

Перевагами ресторану «БЄЛКІН» є невимушена, приємна, комфортна атмосфера, яка дозволяє отримати ресторанні послуги, провести час з сім'єю, друзями, придбати ресторанну продукцію додому. Ресторан відноситься до такого закладу ресторанного бізнесу, який завжди мають достатньо високий попит, належить до середнього сегменту аналогічних ресторанних послуг.

Загально-визнаною умовою ведення сучасного бізнесу стало ефективне управління якістю, що базується на виявленні і задоволенні потреб та сподівань відвідувачів, систематичному удосконаленні ресторанної продукції (послуг), бізнес-процесів, з яких складається діяльність ресторанного закладу, застосування передових методів менеджменту. Сама така філософія і тактика ведення бізнесу спроможна забезпечити сталий розвиток закладу ресторанного господарства, перемогу у конкурентній боротьбі. Концепція TQM виступає новим підходом

організації до управління, що вимагає від закладу глибокої перебудови основ її діяльності. Важливими чинниками, що змушують ресторани заклади шукати і впроваджувати нові шляхи підтвердження своєї адаптивності та гнучкості перед швидкоплинним змінам: глобалізація світової економіки, посилення ринкової конкуренції, досягнення науково-технічного прогресу, підвищення вимог відвідувачів до ресторанної продукції та послуг.

Вітчизняний та світовий досвід свідчать, що в середньому на третій рік після впровадження концепції TQM заклади досягають: збільшення реалізації продукції, послуг на 25-30 %, збільшення відвідувачів на 10-11 %, зменшення витрат на ресторанну продукцію на 45-55 %.

Досягнення мети закладу ресторанного господарства, а саме – збільшення обсягів реалізації продукції, наданих послуг досить часто залежить від організації маркетингової діяльності ресторану. Діяльність маркетингової служби спрямовується на максимальне задоволення потреб відвідувачів, що, у свою чергу, потребує формування гнучких бюджетів, що буде активізувати роботу кухні зі збільшення обсягу ресторанної продукції, шеф-кухар – у розробці нових видів ресторанної продукції, що будуть мати підвищений попит в ресторані. Тому доцільно переглянути організаційну структуру, і ввести посаду маркетолога в ресторані.

Враховуючи, що ресторан «БЄЛКІН» у даний час активно працює на інтенсивне залучення нових клієнтів та розширення асортименту продукції та послуг, доцільно врахувати в посадових обов'язках маркетолога і часткове управління постачальницько-збутовою діяльністю закладу (оскільки є ще послуга організація продажу ресторанної продукції «на винос»).

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. ДСТУ 4281:2004. Заклади ресторанного господарства. Класифікація. [Електронний ресурс] – Режим доступу: URL: <https://dbn.co.ua/load/normativy/dstu/5-1-0-939>.
2. Системи управління якістю. Основні положення та словник. ДСТУ ISO 9000: 2015 (ISO 9000:2015, IDT). – К.: ДП «УкрНДНЦ», 2016. - 49 с.
3. Сівашенко Т. В., Панасюк І. П. Теоретичні засади управління бізнес-процесами у підприємствах ресторанного господарства. Приазовський економічний вісник. 2019. Випуск 3(14). С. 231-236 URL : [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3\\_14\\_uk/40.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/40.pdf).
4. Stadnyk V., Holovchuk O. The formation of the motivational constituent of innovative activity of enterprise in obedience to principles of Total Quality Management. International Journal of Economics and Society. 2016. 2016. Vol. 2, Iss. 8. P. 98-105.
5. Науменко М.О. підвищення якості послуг підприємства ресторанного господарства в системі ринкових відносин України [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/naumenko.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/naumenko.htm)
6. Постова В. Якість продукції та послуг як об'єкт управління на підприємствах ресторанного господарства. Економіка та суспільство, (41). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-49>
7. Босовська, М. Ресторанні тактики: антипандемічний кейс [Текст]/ М. Босовська, Л. Бовш, І. Антонюк // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Сер. Економічні науки. 2021. № 2. С. 113-132
8. Корпоративна культура в системі менеджменту персоналу: значення, характер та взаємозв'язки [Текст] / Л. В. Щетініна, С. Г. Рудакова, Ю. В. Твердохліб, К. С. Турова // Формування ринкових відносин в Україні. 2020. № 11.

С. 79-87

9. Палеха, Ю. І. Інформаційна культура організації як індикатор стану її інформаційного забезпечення/ Ю. І. Палеха // Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія. 2019. № 2. С. 87-96

10. Бойко М.Г., Гопкало Л.М. Організація готельного господарства: підручник. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. - 448 с. [Електронний ресурс] – Режим доступу: URL: <http://tourism-book.com/pbooks/book-58/ua/chapter-2156>.

11. Пуцентейло П.Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва: навч. посібник. - Київ: ЦУЛ, 2017. - 300 с.

12. Рябенька М.О. Оцінка якості послуг у готелях і ресторанах// Причорноморські економічні студії. - 2020. - Вип.52., Ч.2. - С.46-51

13. Бондаренко С. М. Особливості використання соціально-орієнтованої концепції загального управління якістю TQM в Україні [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.knutd.edu.ua/publications/pdf/TD/2014-1/Bondarenko2015060411.pdf>

14. Брік С. В. Удосконалення облікових процесів з управління якістю продукції та послуг в готельно-ресторанному господарстві [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/article/download/1812/1718/3573>

15. Данько Н. Концепції менеджменту якості готельної послуги в індустрії гостинності [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/96102049.pdf>

16. Яшина О.В. Особливості розвитку ресторанного господарства в Україні [Електронний ресурс] — Режим доступу: [tourlib.net/satti\\_ukr/yashina.htm](http://tourlib.net/satti_ukr/yashina.htm)

17. Ринок ресторанного бізнесу України [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://poglyad.com/blog/4/437/>

18. Державний комітет статистики України. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>

19.Обозна А. Аналіз сучасного ринку ресторанних послуг та ефективність їх застосування на підприємстві [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://www.investplan.com.ua/pdf/13\\_2019/5.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/13_2019/5.pdf)

20.Гірняк Л.І., Глагола В.А. Сучасний стан, перспективи та тенденції розвитку ресторанного господарства в Україні. Економіка та управління підприємствами. 2018.№16. С. 71-76.

21.Асоціація ритейлерів України Які формати магазинів і закладів громадського харчування переважають в Україні [Електронний ресурс]. URL: <https://rau.ua/uk/novyni/formaty-magazinov-v-ukraine>

22.Галасюк К.А. Специфіка маркетингової діяльності підприємств ресторанного господарства// Матеріали І Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції. Проблеми обліку, аудиту, аналізу та оподаткування в умовах глобалізації економіки. Кривий Ріг, ДонНУЕТ. 2017. - 512 с.

23.Галасюк К.А. Популяризація підприємств ресторанного господарства у мережі Інтернет// Матеріали XXXIII Всеукраїнської наукової Інтернет-конференції. Вітчизняна наука на зламі епох: проблеми та перспективи розвитку. -Переяслав-Хмельницький, ДПУ ім. Сковороди. - 2017. С. 7-9.

24.Наймарк К.А. Аналіз сучасного стану ринку ресторанного господарства в Україні [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/371.pdf>

25.Кучечук Л. В., Подлепіна П. О. Аналіз сучасного стану ресторанного господарства України та перспективи його розвитку в умовах пандемії COVID-19 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2021-9\\_0-pages-139\\_144.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-9_0-pages-139_144.pdf)

26.Архіпов В. В. Організація ресторанного господарства : навч. посіб / В. В. Архіпов. – Київ : ЦУЛ, 2016. – 280 с.

27.Гадецька З.М. Сучасні мультимедійні засоби просування готельно-ресторанних та туристичних послуг. Молодий вчений. 2015. № 2 (6). С. 41–44.

28. Завальнюк В.В. Методика проектування підсистеми інформаційного забезпечення стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. № 8(1). С. 82–85.

29. Завальнюк В.В. Принципи управління інноваційною діяльністю. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. Хмельницький. 2013. № 5 (1). С. 182–185.

30. Онуфрієвич Д.Р., Куклін О.В. Інтернет-комунікації як засіб підвищення рівня лояльності споживачів на ринку ресторанних послуг. Наукові розробки молоді на сучасному етапі. Київ: КНУТД, 2016. С. 126–131.

31. Левицька І.В., Постова В.В. Основні поняття та значення підвищення економічної ефективності інноваційної діяльності підприємств машинобудування. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. № 4 (04), частина 1. С. 103–108.

32. Рудь Н.Т. Нові методичні підходи до аналізу інноваційного потенціалу підприємства. Економічний форум. 2015. № 3. С. 323–332.

33. Державна служба статистики України. URL: [http:// ukrstat.gov.ua/](http://ukrstat.gov.ua/)

34. Державний інфо-сервіс Start Business Challenge. URL: <https://sbc.regulation.gov.ua/>

35. Офіційний сайт ресторану// <https://www.belkin.kyiv.ua/>