

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра туристичного та готельно-ресторанного бізнесу

Допущено до захисту

Завідувач кафедри
доц. Давиденко І. В.

«___» _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»
за освітньою програмою «Економіка та організація готельно-ресторанної
справи» на тему:
**«Оцінювання якості обслуговування при наданні послуг
ресторанного господарства
(на прикладі ресторану «Оріон»)»**

Виконавець:

студентка Центру заочної форми
навчання
Мхітарян Анна Еріківна

(підпис)

Науковий керівник:

кандидат економічних наук, доцент
Нєчева Наталя Валеріївна

(підпис)

Одеса – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	8
1.1. Поняття та критерії якості обслуговування на підприємствах ресторанного господарства	8
1.2. Методи оцінювання якості обслуговування при наданні послуг на підприємствах ресторанного господарства	20
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ ПРИ НАДАННІ ПОСЛУГ У РЕСТОРАНІ «ОРІОН».....	36
2.1. Аналіз організаційно-економічної діяльності ресторану «Оріон».....	36
2.3. Оцінювання якості послуг ресторану «Оріон» відвідувачами.....	56
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ У РЕСТОРАНІ «ОРІОН»	62
3.1. Пропозиції з підвищення якості обслуговування в ресторані «Оріон»	62
3.2. Прогнозована оцінка якості послуг ресторану «Оріон» після втілення пропозицій	70
ВИСНОВКИ	75
Список використаних джерел	78

АНОТАЦІЯ

Мхітарян А.Е. «Оцінювання якості обслуговування при наданні послуг ресторанного господарства
(на прикладі ресторану «Оріон»)»
Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра зі спеціальності 241
«Готельно-ресторанна справа»
за освітньою програмою «Економіка та організація готельно-ресторанної справи»
Одеський національний економічний університет. – Одеса, 2024.

Кваліфікаційна робота складається з трьох розділів. Об'єкт дослідження – процес оцінювання якості обслуговування при наданні ресторанних послуг.

У роботі розкрито сутність та особливості поняття якості та її оцінювання; розглянуто різні системи управління якістю; визначено методи оцінки якості обслуговування.

В аналітичній частині досліджено специфіку функціонування ресторану «Оріон» та організаційно-економічну діяльність ресторану «Оріон»; проведено аналіз якості послуг у ресторані «Оріон» на підставі відгуків гостей; визначено комплексну експертну оцінку якості надання послуг у ресторані «Оріон».

Розроблено комплекс заходів щодо вдосконалення функціонування ресторану та спрогнозовано оцінку якості послуг ресторану «Оріон» після втілення пропозицій.

Ключові слова: ресторан, послуги ресторанного господарства, якість послуг, оцінювання якості обслуговування.

ANNOTATION

Mkhitarian A.E. «Assessment of service quality in restaurant hospitality services
(using the example of the "Orion" restaurant)»
Qualification work for obtaining a bachelor's degree in a specialty 241 «Hotel and restaurant
business»
according to the educational program «Economics and organization of the hotel and restaurant
business»
Odesa National University of Economics. - Odesa, 2024.

Qualification work consists of three sections. The object of the research is the process of assessing the quality of service in providing restaurant services.

The work elucidates the essence and peculiarities of the concept of quality and its assessment; various quality management systems are examined; methods of evaluating service quality are identified.

In the analytical part, the specifics of the functioning of the "Orion" restaurant were examined, including its organizational and economic activities. An analysis of the quality of services at the "Orion" restaurant was conducted based on guest feedback, leading to a comprehensive expert assessment of the quality of service provision at the establishment.

Developed a set of measures to improve the functioning of the restaurant and forecasted the assessment of the quality of services at the "Orion" restaurant after implementing the proposals.

Keywords: restaurant, restaurant services, service quality, service evaluation.

ВСТУП

Актуальність теми. Якість обслуговування є ключовим фактором в успішній роботі харчового закладу. Високий стандарт обслуговування стає не лише модним трендом, але й критично важливим фактором для гарного функціонування закладів ресторанної сфери.

Україна, прагнучи інтеграції в європейські та глобальні економічні структури, повинна пристосовуватися до нових стандартів, які встановлює ринкова економіка. У такому конкурентному оточенні перевагу отримують саме підприємства, що пропонують високоякісний продукт, адекватні ціни і високі стандарти обслуговування клієнтів.

Компанії, які зосереджуються на покращенні якості послуг при зменшенні витрат, не лише забезпечують для себе стабільну позицію на ринку, але і досягають високої рентабельності своєї діяльності, збільшують прибуток від господарської діяльності.

У ситуації, коли конкуренція для ресторанних послуг на ринку посилюється, ключовим стає застосування передових методів оцінки якості обслуговування для задоволення потреб клієнтів. В сучасному економічному контексті, ефективне управління сервісом та його якістю виступає як важливий фактор для збільшення конкурентоспроможності ресторанних підприємств в Україні. З метою відповіді на очікування споживачів у якості послуг, потрібно неперервно вдосконалювати методи управління, забезпечення та оцінювання якості, що стимулює напрямки майбутніх досліджень. Розробка системи оцінки якості обслуговування дозволить керівництву того чи іншого закладу покращити інструменти управління якістю, зменшити складність розрахунків і здійснити обґрунтований вибір щодо заходів для підвищення якості сервісу, тим більше в умовах жорсткої конкуренції.

Проблематика якості товарів і послуг завжди привертала увагу видатних міжнародних науковців, професійних менеджерів та мислителів, таких як Л. Баумгартен, К. Гренроос, Є. Демінг, Ф. Котлер, М. Рибов, Ф.

Кросбі, Д. Джуран, В. Шухарт, К. Гренроос, К. Ісікава, Г. Тагута, В. Мюлер, А. Фейгенбаум та інші.

Українські вчені-економісти також детально аналізували особливості управління якістю в ресторанному бізнесі. Серед них були такі як С. Нездоймінов, О. Шикіна, О. Решетняк, М. Мальська, О. Афанасьєва, О. Корнієнко, О. Белоусов, С. Мельниченко, Г. Бедрарін, В. Охота, Т. Томаля, В. Кифяк, Н. Кудла, Н. Пятницька, Л. Яцун та інші, які продовжують дослідження в цій сфері.

Актуальність проблем різноманітних методів і критеріїв оцінювання якості послуг, їх важливість в умовах ринкової економіки, а також рівень якості обслуговування у закладі ресторанного господарства «Оріон» і визначили мету та завдання дослідження.

Метою дослідження є визначення проблем та аспектів оцінювання якості обслуговування та шляхів підвищення якості послуг.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких завдань:

- визначення понять та критеріїв якості обслуговування на підприємствах ресторанного господарства;
- дослідження методів оцінювання якості обслуговування при наданні послуг на підприємствах ресторанного господарства;
- аналізування організаційно-економічної діяльності ресторану «Оріон»;
- дослідження управління якістю обслуговування в ресторані «Оріон»;
- аналізування оцінювання якості послуг ресторану «Оріон» відвідувачами;
- формування пропозицій з підвищення якості обслуговування в ресторані «Оріон»;
- прогнозування оцінки якості послуг ресторану «Оріон» після втілення пропозицій.

Об'єктом дослідження є процес оцінки якості послуг у закладах ресторанного господарства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних питань оцінки якості послуг у ресторані «Оріон» та його підвищення.

У першому розділі аналізуються теоретичні аспекти оцінювання якості обслуговування на підприємствах ресторанного господарства.

У другому розділі розглядається оцінювання якості обслуговування при наданні послуг у ресторані «Оріон».

У третьому розділі визначаються шляхи удосконалення оцінювання якості обслуговування у ресторані «Оріон».

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі було застосовано ряд загальнонаукових та спеціалізованих методів дослідження. Зокрема, для побудови логічної структури використано логічний аналіз. Систематизація та порівняння були застосовані для чіткого формулювання понять та методів. Методи групування та узагальнення використані при аналізі якісних та кількісних показників обслуговування. Для проведення опитувань та анкетування використані математико-статистичні методи, методи експертної оцінки та методи маркетингових досліджень. Графічний метод було застосовано для ілюстрації отриманих результатів. На базі системного та процесного підходів розроблено методичні рекомендації щодо оцінювання якості обслуговування в ресторанному бізнесі.

Інформаційна база дослідження. Теоретичну та методологічну основу дослідження формують наукові роботи зарубіжних та українських вчених з даної тематики, а також законодавчі та нормативні документи України. Доповнюючу інформацію надають довідкові та інформаційні видання. Також використано дані з бухгалтерської, статистичної та внутрішньогосподарської звітності підприємств ресторанного бізнесу.

Участь у конференціях і публікаціях. Окремі результати дослідження були представлені на міжнародній науково-практичній конференції у вигляді тез доповіді:

1. Тенденції якості послуг на підприємствах ресторанного господарства. Туристичний та готельно-ресторанний бізнес: світовий досвід та перспективи

розвитку для України: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти, 10.04.2024 р. Одеса: ОНЕУ, 2024.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (33 найменування). Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 81 сторінка комп'ютерного тексту. Робота містить 12 таблиць, 8 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Поняття та критерії якості обслуговування на підприємствах ресторанного господарства

У сучасному світі якість стає ключовим фактором, що визначає успіх товарів, послуг та виконання робіт. Високі стандарти та неперервна увага до покращення якості усіх різноманітних видів продукції є основними принципами для розвитку економіки в цілому. Якість відображає, наскільки продукція або послуга відповідає вимогам споживачів та може задовольнити їхні потреби.

В цілому поняття якості послуг для більшості споживачів виявляється досить багатограним та неоднозначним. Кожен інтерпретує його по-різному, і часто це призводить до неправильного розуміння. Якість не є однією окремою характеристикою; це складний набір ознак, які разом дають уявлення про якість послуги. Незважаючи на це, одні споживачі оцінюють якість в цілому, в загальному розумінні, тоді як інші фокусуються на конкретних характеристиках.

Трактування поняття "якість" варіюється в залежності від сфери діяльності. Філософія дивиться на якість як на відношення між суб'єктом та об'єктом. Соціальні науки розглядають її в контексті суспільного значення. Технічні науки акцентують увагу на фізичних, електромеханічних та інших технологічних аспектах. У правових науках якість визначається в законодавчих та нормативно-правових актах [1].

Вивчаючи наукові підходи до визначення якості послуг, можна виділити три основні концепції.

Під підходом «відповідність вимогам» якість розглядається як відповідність конкретному набору міркувань, які були зазначені перед розробкою або наданням послуги. Ці вимоги повинні бути конкретними, вимірюваними та контрольованими на кожному етапі надання послуги. Будь-яке відхилення від встановлених вимог вважається дефектом, що вказує на відсутність якості або ж її зниження.

Під підходом «придатність до споживання» якість визначається через здатність послуги задовольнити потреби споживача. У цьому підході акцент робиться на ролі споживача в процесі оцінки якості. Споживач купляє не просто послугу, а своєрідну гарантію від виробника, що його очікування будуть виконані. Для нього важливі не лише відповідність послуги певним вимогам, але і, навіть більше, її споживчі якості, такі як надійність та швидкість обслуговування, а також відповідність ціни якості послуги.

Під підходом «конкурентна перевага» якість стає візитною карткою підприємства. В сучасних умовах якість послуг є критичною для підвищення конкурентоспроможності та забезпечення ефективності в галузі обслуговування.

Врешті решт всі ці підходи до визначення якості послуг взаємопов'язані та доповнюють один одного. Якість послуг є комплексним поняттям, що відображає ефективність діяльності, маркетинг, стиль управління, а також саму організацію надання послуг. Тому ефективне управління якістю стає однією з ключових проблем сьогодні. В умовах конкуренції виживають ті підприємства, які активно працюють над покращенням якості послуг, враховуючи потреби споживачів. Якість послуг нині визначає кінцевий успіх підприємства, особливо в сфері обслуговування [2].

Забезпечення якості послуг є систематичним підходом, що включає заплановані дії для створення умов, за яких послуга відповідає встановленим стандартам і вимогам. Суть цього процесу полягає в гарантії надійного

функціонування всіх компонентів системи. Це охоплює якість обладнання, сировин, матеріалів та кваліфікацію персоналу.

Націленність підприємства зі сфери послуг на бажання клієнта стає важливою конкурентною перевагою в умовах жорсткої ринкової конкуренції серед подібних підприємств. А наявність корпоративних стандартів обслуговування дозволяє забезпечити усім клієнтам однаково високий рівень обслуговування [3].

У ресторанній сфері вимоги до якості послуг перевіряються значно важче, ніж до, наприклад, матеріальних товарів, але експерти в галузі якості послуг стверджують, що якість можна виміряти та проконтролювати. Тому якість може бути систематично керована та покращувана. Оцінка якості обслуговування в ресторані - це складний та багатогранний процес, що враховує у собі різноманітні аспекти взаємодії між персоналом та клієнтами, затишок та комфорт у закладі, а також ефективність та оперативність надання послуг. Від якості обслуговування залежить репутація та успішність ресторану та його здатність залучати та утримувати клієнтів, головним показником якості послуг є ступінь задоволення споживача. А головним критерієм задоволення споживача є відповідність між очікуваннями та отриманим результатом. Натомість одним з показників задоволення клієнта є його намір повернутися в готель та порекомендувати його іншим [4]. Тому якість обслуговування слід розуміти не просто як кінцевий результат, а як процес, що завжди може бути вдосконалений.

Формування якості обслуговування в ресторанному бізнесі залежить від ряду як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. До зовнішніх факторів можна віднести такі як державна політика в туристичній галузі, науково-технічний прогрес, структура готельного господарства, територіальне розташування закладу і та ін. Внутрішні фактори включають в себе персонал, кадрову політику, оснащення закладу та ін.

Також у ресторанному бізнесі у формуванні якості послуг та їх оцінюванні є такі особливості:

- ресторанні послуги часто одночасно виробляються та споживаються;
- оцінка якості послуг можлива тільки під час їх надання, отримання та споживання;
- працівник закладу безпосередньо взаємодіє зі споживачем при наданні послуг;
- від сезону, соціально-політичної ситуації та інших життєвих циклів людей сильно залежить попит на послуги закладів харчування. Можуть бути характерні коливання попиту на добові, тижневі, місячні та річні періоди [5].

Також важливим поняттям у цій темі можна вважати поняття культури якості.

Роздивитись складові поняття культури якості ми можемо на рис. 1.1.



Рис. 1.1 Основні складові культури якості

Джерело: розроблено автором на основі [6]

Тобто, аналізуючи дані рис. 1.1, культура якості приділяє увагу:

- забезпеченню безпечних умов для клієнтів під час обслуговування, а також дотримання екологічних стандартів;
- створенню естетично приємного і комфортного середовища як у екстер'єрі, так і в інтер'єрі;
- наявності достатньої кількості столового посуду, приладдя і столової білизни для надання послуг;
- розумінню основ психології клієнтів та процесу обслуговування для кращого взаємодії з ними;
- дотриманню етичних норм і стандартів взаємодії з клієнтами;
- знанню, дотриманню правил, а також порядку й черговості обслуговування, що забезпечують гладке та ефективне надання послуг;
- спеціалізованим знанням про різні страви, напої та методи їх подачі;
- знанню правил та методів сервірування столу, що відображає професіоналізм і увагу до деталей [7].

Ці складові взаємодіють між собою, формуючи цілісний підхід до обслуговування, який сприяє створенню високої якості сервісу та задоволеності клієнтів.

Всі перелічені складові також здебільшого і є критеріями до оцінювання якості послуг у закладі.

У формуванні культури якості обслуговування також розглядаються різні філософії менеджменту, але однією з найбільш перспективних є концепція TQM (Total Quality Management), що перекладається як «загальне управління якістю». TQM є революційним підходом до управління будь-якою організацією. Ця система вимагає впровадження ряду ключових принципів:

- втілювання нової філософії, яка мала б акцент на постійному вдосконаленні та оптимізації діяльності всіх служб, систем, відділів та підвищення якості послуг;

- неперервне навчання персоналу: регулярні тренінги для підвищення кваліфікації персоналу, ознайомлення зі стратегією компанії та стимулювання самовдосконалення;
- формування гарного корпоративного іміджу: створення позитивного, в тому числі економічно, іміджу компанії, який сприяв би почуттю важливості кожного співробітника та його гордості за належність до компанії;
- раціональне економічне фінансування: обґрунтоване фінансування технологій, процесів та сфер діяльності компанії;
- збереження високого рівня самоконтролю та індивідуальної відповідальності за виконання своїх обов'язків, її усвідомлення;
- відкритість до інновацій: прийняття та запровадження нововведень та інноваційних рішень [8].

Ці принципи є ключовими для ефективного формування культури якості обслуговування і можуть сприяти підвищенню конкурентоспроможності та результативності організації.

Іншою відомою у готельно-ресторанній сфері системою менеджменту можна назвати систему корпоративної соціальної відповідальності (CSR, Corporate Social Responsibility), вона відіграє ключову роль у формуванні позитивного іміджу компанії та взаємодії з різними зацікавленими сторонами.

Розглянути основні принципи, якими керуються компанії в рамках CSR, ми можемо на рис 1.2.



Рис. 1.2 Основні принципи, якими керуються компанії в рамках CSR

Джерело: розроблено автором на основі [9]

З рис. 1.2 ми можемо зробити висновок, що важливішими аспектами є:

- зосередженість на виробництві якісної продукції та наданні послуг, які відповідають потребам суспільства;
- обов'язкове виконання всіх законів та норм, що стосуються умов праці, оподаткування, безпеки та екології;
- спрямованість на створювання додаткової економічної вартості і підвищення конкурентоспроможності;
- розбудова прозорих та взаємовигідних відносин з клієнтами, партнерами, співробітниками та іншими зацікавленими сторонами;
- дотримання міжнародних стандартів, норм та угод в сфері бізнесу та соціальної відповідальності;
- використання за можливості енергоощадних технологій і забезпечення екологічності у виробництві;
- створення робочих місць, забезпечення гідного рівня оплати та соціального забезпечення для своїх працівників.
- сприяння розвитку та підвищенню кваліфікації працівників [10].

Застосування принципів корпоративної соціальної відповідальності в культуру ресторанних закладів є важливим етапом розвитку бізнесу, який допомагає підприємствам підтримувати довгострокові стосунки з клієнтами, партнерами та співробітниками, а також формувати стійкий імідж як відповідального та соціально адаптивного бізнесу.

Такими є деякі ключові причини для імплементації CSR в ресторанному бізнесі:

- відповідність вимогам зацікавлених сторін: підприємства, які дотримуються соціальних та екологічних стандартів, отримують гарне відношення до себе від споживачів, партнерів, співробітників та суспільства в цілому, виконуючи їхні очікування та вимоги;
- підвищення продуктивності та якості обслуговування: імплементація принципів CSR може стимулювати внутрішній розвиток, підвищуючи мотивацію співробітників та покращуючи якість наданих послуг;
- зміцнення корпоративного іміджу: створення позитивного іміджу як відповідального та соціально адаптивного підприємства може використовуватися як стратегічний інструмент для привернення нових клієнтів, інвесторів та партнерів;
- отримання лояльності: споживачі часто віддають перевагу та постійну підтримку підприємствам, які проявляють соціальну відповідальність, що може призвести до збільшення лояльності від клієнтської бази та суспільства в цілому [11].

Врахування цих аспектів в роботі ресторанного закладу дозволяє створювати стійке та взаємовигідне партнерство з різними зацікавленими сторонами, а також сприяти сталому розвитку бізнесу та суспільства.

Поєднання системи загального управління якістю (TQM) та корпоративної соціальної відповідальності (CSR) може виявитися особливо ефективним для ресторанного бізнесу. Інтеграція цих двох підходів може привести до синергії і взаємного підсилення їхніх позитивних впливів на організацію [12].

Ось деякі ключові моменти їх взаємодії:

- покращення корпоративної соціальної відповідальності: завдяки системі TQM, організація може стати більш прозорою, ефективною і відповідальною перед суспільством. Це сприяє формуванню довіри з боку зацікавлених сторін та підвищенню їхньої підтримки;
- задоволення потреб зацікавлених сторін: продуктивність організації залежить від її здатності враховувати та задовольняти потреби своїх працівників, клієнтів та громадськості. Через інтеграцію TQM та CSR, організація може краще реагувати на ці потреби, покращуючи якість обслуговування і зміцнюючи свої відносини зі зацікавленими сторонами;
- створення сталого розвитку: обидва підходи спрямовані на сталість - TQM через покращення процесів та продуктивності, а CSR - через відповідальне ставлення до соціальних, екологічних і економічних питань. Результатом цього є стабільний розвиток організації в довгостроковій перспективі [13].

Дослідження та аргументи вказують на те, що формування культури та якості обслуговування в готельно-ресторанному секторі краще здійснювати через інтеграцію систем TQM і CSR. Це дозволяє організації зосередитися на розвитку якості обслуговування, водночас враховуючи соціальну відповідальність і потреби різних зацікавлених сторін.

Основні компоненти, які слід включити у систему TQM для формування культури та якості обслуговування в ресторанному бізнесі, включають:

- корпоративна культура: вона формує основу для внутрішньої організації, мотивації працівників та створення сприятливого середовища для якісного обслуговування;
- організаційна культура: це система цінностей, підходів і стандартів, які визначають спосіб роботи організації і її відношення до клієнтів;
- якість продукції та послуг: постійне вдосконалення якості є ключовим для задоволення потреб і очікувань клієнтів;

– соціальна відповідальність (CSR): з урахуванням потреб суспільства, організації повинні працювати на користь спільної доби та стабільності [14].

При підході до обслуговування гостей важливо проводити регулярне оцінювання їх задоволеності. Це дозволить виявити слабкі місця та можливості для покращення. Зворотний зв'язок від клієнтів є цінним ресурсом для подальшого вдосконалення культури та якості обслуговування в готельно-ресторанному підприємстві.

Таким чином, постійне вдосконалення культури та якості обслуговування з урахуванням потреб працівників, клієнтів та суспільства є ключем до успіху ресторанного бізнесу.

Також, враховуючи потреби і інтереси різних зацікавлених сторін та самого ресторанного закладу, культура та якість обслуговування в ресторанному бізнесі повинні бути збалансованими і комплексними. Ось декілька речей, за допомогою яких це можна реалізувати:

- культура обслуговування гостей: Зосередження на вдосконаленні обслуговування, щоб задовольняти потреби гостей, одночасно роблячи акцент на екологічну та соціальну відповідальність;

- трудове право та персонал: встановити справедливі умови праці відповідно до трудового законодавства і надавати персоналу можливість відчувати свою значимість в команді;

- адаптація для осіб з особливими потребами: вдосконалювати і пристосовувати приміщення для зручного обслуговування людей з особливими потребами. Також наймати на роботу людей з інвалідністю, що може принести позитивний соціальний імідж та податкові пільги;

- знижки для соціально вразливих груп: пропонувати знижки для студентів, учнів та інших соціально вразливих груп, щоб підвищити доступність послуг і популяризувати комплекс;

- ввести меню з дієтичними, вегетаріанськими, дитячими та спортивними стравами, не завищуючи цін, і надавати докладну інформацію про харчування;

- харчування та екологія: готування здорових і безпечних страв, а також мінімізація неекологічних відходів, що дозволить не лише зберегти екологію, а й підвищити імідж закладу;

- податки та бухгалтерія: чесне сплачування податків, ведення прозорої бухгалтерії і очікування від держави, конкурентів та партнерів відповідної прозорості та чесності;

- прозорість в діяльності: публікація соціальних та міжнародних звітів про якість та культуру обслуговування, що сприятиме підвищенню ефективності менеджменту і довіри зацікавлених сторін [15].

Ці підходи не тільки покращують імідж ресторанного бізнесу, але й сприяють створенню стабільного та відповідального бізнесу, який відповідає потребам сьогодення.

Прозорість в діяльності, зазначена вище, потребує також знання законодавчої та нормативної база з тематики ресторанних послуг в цілому, а також якості обслуговування та оцінювання якості обслуговування, це є важливим аспектом у багатьох країнах, оскільки саме ці бази регулюють взаємодію між підприємствами та споживачами, забезпечуючи безпеку та певний рівень якості послуг.

Багато країн мають спеціальні закони, що регулюють права та обов'язки споживачів. Ці закони встановлюють стандарти якості обслуговування, вимоги до безпеки продукції та правила поведінки підприємств у відносинах зі споживачами.

В Україні діяльність підприємств громадського харчування регулюють такі речі, як Цивільний кодекс України, Закони України «Про безпечність та якість харчових продуктів», «Про захист прав споживачів», а також Правила роботи закладів ресторанного господарства та інші нормативно-правові акти.

Ми можемо коротко розглянути, чого потребують деякі з цих законів:

- правильно оформлене меню: меню повинно бути чітким, зрозумілим і відображати актуальну інформацію про страви, напої, їх вагу, об'єм і ціни;

- достовірна інформація: інформація в меню повинна бути достовірною. Якщо страва має вказану вагу в 300 грамів, клієнт повинен отримати стільки, скільки вказано в меню;
- право споживача на перевірку: клієнт має право скористатися контрольними вагами, які повинні бути в закладі наявні, для перевірки ваги страви;
- відповідність термінам надання послуг: заклад повинен дотримуватися узгоджених строків надання послуг, якщо такі є;
- право відмови від послуг: згідно зі статтею 10 Закону України "Про захист прав споживачів", споживач має право відмовитися від послуг і навіть вимагати компенсації у разі порушення умов договору;
- дотримання правила про викуп продукції: якщо клієнт відмовився від послуг в день їх проведення, він повинен викупити замовлену продукцію, яка не може бути продана іншим споживачам.

Важливими у ресторанній сфері також є стандарти якості ISO: Міжнародна організація зі стандартизації (International Organization for Standardization, ISO) встановлює стандарти якості, які застосовуються у багатьох галузях, включаючи обслуговування. Наприклад, стандарт ISO 9001:2015 визначає вимоги до системи менеджменту якості, що допомагає підприємствам забезпечувати стабільну якість обслуговування та задоволення потреб клієнтів.

А такі системи стандартів, як ДСТУ ISO серії 9000, 22000 (НАССР), 14000 і OHSAS 18000, грають ключову роль в забезпеченні безпеки та стабільності в галузі громадського харчування. Давайте розглянемо, як кожна з цих систем впливає на діяльність підприємств ресторанного бізнесу.

ДСТУ ISO серії 9000 (Система управління якістю): ця система спрямована на забезпечення якості продукції чи послуг. Вона допомагає підприємствам створювати ефективні процеси, контролювати якість продукції та послуг, а також підтримувати високі стандарти обслуговування для клієнтів.

ДСТУ ISO серії 22000 (НАССР) (Система управління безпекою харчових продуктів): НАССР (Hazard Analysis and Critical Control Points) — це система, яка дозволяє ідентифікувати, оцінювати та контролювати ризики, пов'язані з безпекою харчових продуктів на кожному етапі виробничого процесу.

ДСТУ ISO серії 14000 (Система екологічного менеджменту): Ця система спрямована на зменшення негативного впливу підприємства на навколишнє середовище. Вона включає в себе методики зниження відходів, оптимізацію використання ресурсів та впровадження екологічних технологій.

ДСТУ OHSAS 18000 (Система управління безпекою і гігієною праці): Ця система спрямована на забезпечення безпеки та здоров'я працівників. Вона включає в себе процеси оцінки ризиків, впровадження заходів безпеки та навчання працівників правилам безпеки.

Також можна додати, що перш за все важливо, щоб заклади громадського харчування були відкритими до зворотнього зв'язку від своїх клієнтів і реагували на претензії або побажання швидко та ефективно. Це допоможе підтримувати добрий імідж закладу та відновити довіру споживачів в разі незначних непорозумінь чи помилок.

1.2. Методи оцінювання якості обслуговування при наданні послуг на підприємствах ресторанного господарства

В оцінці якості послуг використовуються різні методи, які дозволяють здійснити комплексний аналіз та зробити висновки щодо рівня задоволення клієнтів. Серед них можна виділити характеристичні, якісні та кількісні методи.

Характеристичні методи базуються на визначенні усіх елементів та характеристик процесу надання послуг. Це дозволяє докладно

проаналізувати всі аспекти обслуговування та виявити його сильні та слабкі сторони.

Якісні методи зосереджені на оцінці "критичних інцидентів", або випадків, які можуть значно впливати на задоволення клієнтів. Це дозволяє ідентифікувати ключові проблеми та швидко реагувати на них.

Кількісні методи, у свою чергу, базуються на кількісній оцінці основних характеристик процесу надання послуг. Це дозволяє отримати об'єктивні дані та порівняти рівень обслуговування в різних періодах чи місцях [16].

Наочно розібратись, які є методи оцінки якості послуг, їх види та назви, ми можемо через рис. 1.3.



Рис. 1.3 Методи оцінки якості послуг

Джерело: розроблено автором на основі [16]

Якщо аналізувати методи, вказані в рис. 1.3, спочатку можемо роздивитись один із найпопулярніших методів оцінки якості послуг - SERVQUAL (SERV - service, QUAL - quality), який був розроблений американськими вченими В.А. Зейтгамлом, А. Парасураманом і Л. Л. Беррі в

80-х роках XX століття. Цей метод передбачає створення синтетичного показника якості, який відображає різницю між сприйняттям якості послуги споживачем та його очікуваннями.

Для оцінки якості послуг за методом SERVQUAL використовується анкетування, під час якого анкети розробляються окремо для очікувань споживачів та їх сприйняття. Спочатку споживачі відповідають на питання щодо ідеального сервісу, встановлюючи очікування, а потім, після отримання послуги, вони знову опитуються, визначаючи сприйняття отриманої послуги.

Під час аналізу за методом SERVQUAL порівнюють різницю між очікуваннями та сприйняттями за кожним з 20 критеріїв, які групуються у п'ять основних груп: матеріальні засоби надання послуг, впевненість у наданні, чуйність, професіоналізм та емпатія.

Роздивитись структуру моделі SERVQUAL ми можемо у вигляді рис. 1.4.



Рис. 1.4 Модель SERVQUAL для оцінки якості послуги

Джерело: [17]

Аналізуючи рис. 1.4, у моделі SERVQUAL чуйність відображає ступінь того, наскільки представник компанії чутливо, легко та відкрито реагує на прохання, бажання та настрій клієнта, демонструючи турботу та уважність до їхніх потреб. Матеріальність включає всі матеріальні речі та ресурси, що використовуються в процесі надання послуг, від обладнання та інструментів до матеріалів, необхідних для виконання завдань. Впевненість являє собою сприйняття клієнтом компетентності та професійності того, хто надає послуги, що сприяє створенню довіри та позитивного враження. Професійність відображає здатність підприємства дотримуватися своїх обіцянок та забезпечувати стійке та надійне надання відповідних послуг клієнтам, без коливань та несподіваних затримок. Та емпатія говорить про бажання та готовність надати індивідуальний сервіс, проявляючи співчуття та розуміння до почуттів та потреб кожного клієнта, забезпечуючи персоналізований підхід та високу якість обслуговування.

Результати аналізу дозволяють визначити середню різницю між очікуваннями та сприйняттями для кожного критерію та визначити кінцевий середньозважений результат.

Цей метод також відносять і до кількісних, оскільки сприйняття послуги визначається через середньозважену оцінку якості за певними критеріями. Його застосовують для комплексної оцінки рівня задоволення клієнтів та покращення якості наданих послуг [18].

Метод SERVPERF ("надання сервісу") є спрощеним варіантом методу SERVQUAL, який не враховує очікування споживачів. Він спрямований лише на оцінку якості послуги, яка сприймається. Цей метод був розроблений Дж. Кроніном та С. Тейлором.

Оцінка проводиться за допомогою п'ятибальної шкали, на основі якої визначається загальний показник якості послуг, а також зважений показник для ранжування атрибутів за їхньою важливістю для споживача. Тому цей метод також є кількісним.

Критерії оцінювання за п'ятибальною шкалою виглядають таким чином:

- 5 балів - повністю відповідає вимогам, дуже важливо;
- 4 бали - важливо;
- 3 бали - менш важливо;
- 2 бали - не важливо;
- 1 бал - не відповідає очікуванням споживача.

Метод діаграмного проектування, відомий також як "Будинок якості" або QFD (Quality Function Deployment), є потужним інструментом для структурування потреб та вимог споживачів через розгортання функцій та операцій забезпечення якості продукції. Цей метод гарантує отримання економічного ефекту та задоволення вимог замовника.

Основна мета методу - забезпечити потрібний та очікуваний рівень якості послуг на усіх етапах життєвого циклу. Він був розроблений К. Ісікава та базується на використанні серії матриць, відомих як "будинки якості", що дозволяють інтегрувати вимоги споживачів до рівня якості продукції.

Метод QFD включає чотири фази: ідентифікація об'єкту; проектування послуги; виробничий процес; забезпечення потрібного рівня якості.

У матриці вимоги споживача представлені у рядках, а параметри продукції або процесу - у стовпцях. "Дах" будинку якості відображає ступінь взаємозв'язку між параметрами продукції або процесу, а права частина матриці дозволяє оцінити ефективність задоволення вимог клієнтів порівняно з конкурентами або найкращими досягненнями в певній сфері діяльності.

Метод критичних інцидентів базується на аналізі складених скарг споживачів, за допомогою якого визначається частота повторюваності певних критичних подій. Цей метод дозволяє виявити проблемні місця функціонування підприємства, які свідчать про низьку якість послуг. Вперше розроблений Дж. Флеганом у 1954 році, він базується на психологічних основах аналізу споживачів.

Головною метою цього методу є встановлення критичних ситуацій, які можуть вплинути на формування негативного відношення до закладу, а відтак, призвести до негативних відгуків про якість наданих послуг. У пріоритеті цього методу - інтерв'ю зі споживачами послуг даного закладу, а також спостереження за ними в процесі надання послуги або отримання нею.

Аналіз критичних інцидентів дозволяє підприємству ідентифікувати проблеми та недоліки у наданні послуг, що є ключовим для подальшого удосконалення процесів та підвищення загальної якості обслуговування.

Метод "таємного покупця" (Mystery shopping) є ефективним прийомом контролю якості обслуговування, в якому анонімний інспектор видає себе за клієнта і робить контрольну купівлю послуг. Під час цього процесу може здійснюватися відео- або аудіозапис для подальшого аналізу. Отримана інформація фіксується у спеціальному оціночному формулярі, який включає різні блоки компонентів якості обслуговування.

Після здійснення контрольної покупки відбувається аналіз як позитивних, так і негативних аспектів якості обслуговування підприємства. Цей метод може бути перетворений у довгострокову програму контролю сервісу закладу та стати важливою передумовою для створення мотивації персоналу.

Однією з переваг методу є можливість інспектору побачити реальну картину надання послуг і оцінити багато аспектів обслуговування. Проте, існують обмеження, такі як суб'єктивний характер методу, залежність від професіоналізму контролера та його інтерпретації отриманих результатів, а також можливість викриття такого інспектора.

Метод Е. Р. Кедотта та Н. Терджена передбачає класифікацію елементів обслуговування на кілька груп:

- критичні елементи, які є обов'язковими і реалізують мінімально доступний рівень вимог до обслуговування;
- нейтральні елементи, які мають невеликий вплив на ступінь задоволення споживачів;

- елементи, які приносять задоволення, можуть навіть перевищувати очікування споживачів;

- елементи, які приносять розчарування.

Для аналізу використовується підсумкова таблиця, в якій вказані основні елементи якості обслуговування та параметри, за якими проводиться їх оцінка. Серед таких параметрів:

- рівень жалю;

- рівень емоційного настрою споживача щодо неправильного виконання;

- рівень емоційного настрою споживача щодо правильного виконання.

Оцінка проводиться в балах. Після статистичної обробки карт індивідуальної оцінки встановлюються усереднені та середньозважені оцінки якості [19].

Метод IND SERV, розроблений С. Гоунарисом, базується на двох підходах:

- проведення анкетування для отримання результатів про сприйняття споживачами послуги. У цьому підході якість розглядається як незалежний показник.

- встановлення якості послуг, які споживач сприймає, як ієрархічний показник.

У методі IND SERV показник якості наданих послуг визначається за допомогою опитувальників, і потім результати аналізуються з урахуванням їх важливості для споживачів.

Метод Кано, запропонований японським вченим Норіяки Кано у 1982 році, ґрунтується на проведенні опитування споживачів. У цьому методі набір характеристик для оцінювання якості надання послуг формується безпосередньо в процесі опитування.

Кано пропонує класифікувати всі характеристики сервісу за наступними категоріями:

- привабливість. Характеристики, які викликають позитивні емоції та задоволення у споживачів, надаючи додаткову цінність послуги;
- обов'язковість. Елементи, які є необхідними та очікуваними споживачами, але їх відсутність викликає негативні емоції;
- лінійність. Характеристики, які пропорційно впливають на рівень задоволення споживачів;
- байдужість. Елементи, які не мають значного впливу на задоволення споживачів;
- зворотність. Характеристики, які викликають негативні емоції від їх присутності, але відсутність їх не приносить значних позитивних ефектів;
- спірність. Елементи, які викликають суперечки серед споживачів, оскільки деякі вважають їх важливими, а інші - не важливими.

Під час формулювання питань для анкетування визначаються усі характеристики послуги, за кожною з яких складається свій список питань.

Оцінка проводиться за такою шкалою: "Повністю не подобається", "Помірно не подобається", "Помірно подобається", "Достатньо подобається", "Повністю подобається".

Після цього формується узагальнююча таблиця з загальними показниками, за якими робляться відповідні висновки про якість послуг, які надаються закладом.

Перевагою цього методу є високий ступінь інформативності результатів оцінки якості послуг, що надаються. Проте є кілька недоліків, такі як високі затрати часу для обґрунтування питань за кожним критерієм якості та висока вірогідність того, що опитування потрібно проводити повторно.

Також існує такий графічний метод як діаграма Ісікави, який використовується для дослідження причинно-наслідкових зв'язків між факторами і результатами. Вона надає можливість наочно побачити досліджувану проблему та ідентифікувати фактори, які спричиняють цю проблему.

Перевагами методу є його наочність і можливість виявити максимальну кількість факторів, які впливають на якість. Завдяки графічному зображенню причин та їх взаємозв'язків стає легше зрозуміти складні системи і визначити шляхи їх вдосконалення. Натомість до недоліків відноситься те, що він не має кількісних параметрів, тому складно виміряти або оцінити вплив кожного фактора на результат. Крім того, іноді складно визначити основні причини досліджуваної проблеми через велику кількість факторів, які можуть бути представлені на діаграмі [20].

Підсумовуючи все вищевказане, ми можемо зробити висновки стосовно переваг та недоліків деяких методів оцінки якості надання послуг у вигляді таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Переваги та недоліки методів оцінки якості надання послуг

Метод	Переваги методу	Недоліки методу
1. Метод SERVQUAL	- простота використання; - можливість застосування власником бізнесу; - можливість виявлення критичних точок.	- ризик втрати уваги респондентів та отримання недостовірних результатів через великий обсяг запитань; - відсутність можливості докладно оцінити всі аспекти якості; - велика залежність від очікувань.
2. Метод SERVPERF	- простота застосування; - наочність результатів.	- відсутність взаємозв'язку. Метод не завжди відображає співвідношення між оцінкою якості сервісу та задоволенням споживачів; - велика залежність від очікувань.
3. Метод діаграмного проектування (QFD)	- перетворення побажань споживачів у конкретні технологічні характеристики та специфікації послуг; - порівняння роботи різних відділів сервісного закладу	- багато суб'єктивних даних; - складність внесення результатів; - ризик формування великого та складного "Будинку якості".

продовження таблиці 1.1		
	та виявлення можливості покращення співпраці між ними; - оцінка кожної конкретної задачі; - врахування взаємозв'язку елементів:	
4. Метод "критичних випадків"	- детально аналізує якість послуг	- важкість застосування у закладах, де немає прямого контакту між споживачем та персоналом; - ускладнення перетворення якісних оцінок якості послуг на кількісні дані.
5. Метод "Таємний покупець"	- чітко структурована анкета сприяє систематизації оцінок; - оцінка проводиться негайно під час обслуговування, що забезпечує точність та об'єктивність результатів; - надає закладу точну оцінку якості послуг і реальні дані про враження клієнтів.	- вимагає значних витрат часу та коштів для організації і проведення; - обмежена кількість кваліфікованих експертів, які можуть виконувати такі завдання; - часом виявляється трудомістким.
6. Метод Кедотта-Терджена	- забезпечує створення наочної моделі оцінки якості; - дозволяє прогнозувати якість нових послуг на основі вже існуючих даних; - надає можливість порівняти оцінки якості, отримані від різних експертних груп, що сприяє об'єктивності оцінки.	- не враховує взаємозв'язок між сприйняттям рівня якості кожного елементу, оскільки акцентується на можливості незалежного сприйняття.
7. Метод IND SERV	- результати оцінки є наочними.	Складність та об'ємність показників для оцінювання якості послуг.

Джерело: складено автором на основі [21]

Існує також метод експертних оцінок, який є ефективним засобом прогнозування та оцінки майбутніх результатів на основі думок та прогнозів кваліфікованих фахівців. Під час застосування цього методу проводиться опитування спеціалізованої групи експертів з метою встановлення певних змінних величин, необхідних для оцінки конкретного досліджуваного питання.

Для успішного застосування методів експертної оцінки необхідна належна підготовка експертів, які повинні мати достатню ерудицію та високий рівень знань у досліджуваній області, щоб надати чіткі та вичерпні відповіді.

Отже, використання методів експертної оцінки передбачає:

- чітке визначення мети та завдань, а також, в деяких випадках, систематизацію та об'єднання висновків;
- залучення достатньо компетентних та незалежних експертів у відповідній області;
- обговорення питання в групі експертів або відсутність безпосереднього контакту між ними;
- надання учасникам експертизи результатів та висновків попереднього етапу на кожному наступному, що дозволяє зробити певні висновки, які підтримують більшість експертів;
- вибір оптимальних методів обробки висновків експертів та точне формулювання підсумкових висновків.

Експертні оцінки надають два типи інформації, кожен з яких має свою важливість на різних рівнях управління:

- інформація про конкретні причинно-наслідкові зв'язки в конкретних умовах(місця, часу). Зазвичай вона отримується завдяки опитуванню керівників виробничих підрозділів та робітників. Основна мета її використання - знайти можливості для підвищення продуктивності виробництва та ефективності використання ресурсів;

- інформація про типові зв'язки між досліджуваними економічними явищами і процесами. Цей вид інформації можуть надати лише висококваліфіковані експерти, які мають глибокі знання в цій галузі. Вона необхідна для формулювання стратегічних рішень на вищих рівнях управління та розуміння складних економічних процесів.

Цільовий аналіз, що базується на результатах експертних оцінок, включає наступні етапи:

- визначення цілей дослідження.
- визначення кількісного та якісного складу необхідної групи експертів.
- формування групи експертів.
- вибір методу опитування.
- розробка програми обстеження та анкети (або листка) опитування.
- проведення експертної оцінки.
- спільне узагальнення, групування та аналіз отриманих від експертів даних.
- формулювання висновків експертизи та розробка можливих варіантів рішень для досягнення поставлених цілей.

Є дві групи експертних методів: індивідуальні та колективні, кожна з яких має також свої підгрупи.

Індивідуальні експертні методи передбачають використання думок експертів, які формулюються кожним із них особисто без урахування поглядів інших експертів. До цієї категорії належать інтерв'ю та анкетування. Основними цілями використання індивідуальних експертних оцінок є прогнозування майбутнього розвитку подій та явищ, аналіз результатів, що надійшли від інших експертів, складання сценаріїв дій та формулювання висновків, таких як рецензії, відгуки та ін.

Ці методи дозволяють кожному експерту висловити свою думку та погляд, не обмежуючись думками інших, а також вони допомагають оперативно приймати рішення та залишати відносно невеликими втрати на нього. Однак вони також можуть бути обмежені об'єктивністю та повнотою оцінки через відсутність дискусії.

Суть методу інтерв'ю полягає в організації співбесіди між аналітиком та експертом, де експерт відповідає на запитання щодо факторів впливу на досліджуваний об'єкт, невикористаних резервів, очікуваних результатів господарювання, напрямів підвищення ефективності виробництва, шляхів виходу з кризи тощо. Цей метод надає експертові можливість використовувати всю необхідну йому інформацію про об'єкт прогнозу, а свої розуміння він може оформити у вигляді доповідної записки.

Як перевагу методу можна виділити те, що організатор може коригувати, змінювати, уточнювати відповіді під час співбесіди. Однак недоліком є те, що у експерта не залишиться в процесі достатньо часу для міркування над поставленими питаннями, і результат буде залежити від його здатності швидко та точно обмислити та висловити свою думку. Також проблемою буде те, що погляди тільки одного експерта можуть бути суб'єктивними.

Метод анкетування полягає у тому, що експерт надає письмові відповіді на запитання анкети. Метод має свої недоліки, наприклад експерт при анкетуванні може не зрозуміти запитання анкети або ж проявити суб'єктивізм, іноді і відсутність бажання критикувати керівництво закладу, залишати свою письмову відповідь та інші.

Натомість найбільшими перевагами індивідуальних методів експертних оцінок можна назвати простоту організації самого обстеження, зрозумілість, а також врахування набутих знань і досвіду експерта та їх використання. Однак обмеженням застосування індивідуальних методів є обмеженість знань, досвіду, інформації експертів у суміжних сферах діяльності.

Враховуючи вищеперелічені фактори, на практиці більше поширення отримали саме колективні експертні методи.

Таким чином колективні експертні методи є ефективним засобом формування єдиної спільної думки за участю групи фахівців-експертів. Такий підхід дозволяє врахувати різноманітність поглядів та досвіду

учасників і забезпечує більш об'єктивну оцінку ситуації чи прийняття рішення.

Колективні експертні методи створюють можливість формування узгодженої думки за участю групи фахівців-експертів. Між них можна виділити метод комісії, методи Дельфі, відстороненого оцінювання, конференції ідей та інші. Вони допомагають подолати обмеження, що характерні для індивідуальних методів експертної оцінки, і забезпечують більш об'єктивні результати, оскільки враховують різноманітні погляди та досвід експертів. Такі колективні методи також є комплексними методами прогнозування, оскільки поєднують підготовку та збір індивідуальних оцінок зі статистичним аналізом отриманих даних. Це дозволяє отримати більш об'єктивні результати та забезпечує більш ефективне прийняття рішень.

Метод комісії (дискусій) передбачає проведення різних заходів, таких як "круглий стіл" або, наприклад, конференція, де експерти обговорюють питання та узгоджують свої погляди. Це сприяє виробленню найкращого варіанту рішення, враховуючи усі пропозиції та ідеї.

Позитивним аспектом методу комісії є можливість залучення різноманітних фахівців із широким спектром знань та досвіду з суміжних галузей науки та практики.

Метод комісії має певні переваги, такі як:

- сукупність інформації, якою володіють усі експерти, перевищує обсяг знань одного експерта, навіть найбільш досвідченого;
- ті експерти, що краще знайомі з об'єктом дослідження, можуть допомогти групі зробити конструктивніший аналіз та висновок;
- група експертів може бути більш сміливою у прийнятті ризикованих рішень порівняно з окремими спеціалістами.

До недоліків методу можна віднести такі фактори:

- та частина групи, яка має менше досвіду, може впливати на інших експертів;

- існує ризик того, що авторитетний спеціаліст може впроваджувати лише свої ідеї, що може перешкодити об'єктивному аналізу;

- група може більше прагнути до досягнення консенсусу, ніж до розробки адекватних висновків.

Метод Дельфі є одним із методів колективної експертної оцінки, що передбачає експертне опитування серед групи спеціалістів у кілька турів, зазвичай від 3 до 4, щоб знайти та обрати найкращий варіант рішення.

У цьому методі експерти надають письмові відповіді на послідовні раунди опитувань, не збираючись разом фізично. Зазвичай після кожного раунду експертів ознайомлюють з результатами попереднього етапу, що дозволяє зблизити їхні думки та досягти узгодження. У найкращому варіанті потрібно продовжувати опитування допоки експерти не збігуться думками повністю, але частіше за все найбільш реалістичним вдалим розвитком подій є отримання найбільш вузького спільного напрямку думок експертів. Після цього всі думки, що так і дійшли до збігу, фіксуються.

Основною метою методу Дельфі є поліпшення групового прийняття рішень та прогнозування шляхом використання експертного множинного визначення. Він сприяє обґрунтуванню рішень та формуванню єдиної стратегії шляхом аналізу і узагальнення думок різних спеціалістів.

Метод балової оцінки виявляється одним із найбільш перспективних серед всіх можливих методів експертної оцінки якості послуг. Цей метод не лише допомагає оцінити якість надання послуг, але й забезпечує планування та прогнозування. Він дозволяє об'єктивізувати всю сукупність суб'єктивних думок.

Загальна методологія використання балового методу оцінки може бути узагальнена наступним чином:

- формулювання мети проведення аналізу;
- визначення експертної групи, що буде забезпечувати проведення експертизи.
- розробка та забезпечення проведення аналізу;

- створення експертної групи, що буде брати участь в експертизі;
- розробка питань та анкети;
- проведення анкетування.

Ці кроки допоможуть забезпечити високу якість та достовірність експертної оцінки за допомогою балового методу [22].

Розглянувши різні методи оцінювання якості послуг, ми можемо зробити висновок, що вибір конкретного методу є складним процесом, кожен з існуючих методів має свої плюси та мінуси та сфери застосування, варто розуміти, які саме цілі, умови та вимоги дослідження підприємство цікавлять при бажанні випробувати будь-який з наявних методів.

Висновки до 1 розділу: Якість послуг є комплексним поняттям, що відображає ефективність діяльності, маркетинг, стиль управління, а також саму організацію надання послуг, міру задоволення потреб та очікувань клієнтів через надання відповідних послуг. У формуванні культури якості обслуговування розглядаються різні філософії менеджменту, одними з найбільш відомих та перспективних є концепції TQM (Total Quality Management) та CSR(Corporate Social Responsibility). В оцінці якості послуг використовуються різні методи, які можна поділити на характеристичні, якісні та кількісні, вони дозволяють здійснити комплексний аналіз та зробити висновки щодо рівня задоволення клієнтів.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ ПРИ НАДАННІ ПОСЛУГ У РЕСТОРАНІ «ОРІОН»

2.1. Аналіз організаційно-економічної діяльності ресторану «Оріон»

Ресторан «Оріон» в Одесі розташований у Малиновському районі, існує вже 20 років. Історію свою розпочинає з заводу «Оріон» у тій самій будівлі, працівники та директор якого заохочували підприємців заснувати там їдальню, яка з часом перетворилася на ресторан. Це місце є ідеальним місцем для тих, хто цінує смаки кавказької кухні в сучасному стильному обрамленні. Інтер'єр ресторану вражає своєю сучасністю та стилізацією, де кожний деталь відображає увагу до деталей.

Меню ресторану «Оріон» включає в себе як популярні страви європейської кухні, так і справжні грузинські та вірменські гастрономічні шедеври. Від фірмового шашлику, який завоював визнання серед відвідувачів, до хачапурі, хінкалі та багатьох інших страв, гості завжди можуть знайти щось смачне для себе.

Ресторан часто стає місцем для проведення бенкетів, завдяки своїм просторим банкетним залам, відкритим майданчикам та затишним бесідкам для тих, хто бажає насолодитися стравами на свіжому повітрі влітку. В ресторані є більше місце для прийому більше трьохста гостей. Також наявний окремий невеличкий дитячий майданчик для розваги дітей Для тих, хто цінує зв'язок зі світом навколо, пропонується вільний доступ до Wi-Fi.

Атмосфера в ресторані може бути і пронизана музикою – вечорами для гостей влітку часто грає жива музика, додаючи особливий колорит до вечора.

Крім всього цього, ресторан «Оріон» також пропонує можливість замовлення їжі на виніс, що робить його ідеальним варіантом для тих, хто планує побачити місто, влаштувати пікнік на природі, не відмовляючись від смачної їжі, або просто відпочити вдома від приготування нових страв.

Якщо роздивлятися положення статуту, то ми можемо дійти до наступних виновок. Підприємство називається «Ресторан "Оріон"». Місцезнаходженням його є м. Одеса, Малиновський район, вул. Житомирська, 6. Ресторан є товариством з обмеженою відповідальністю. Форма власності - приватне підприємство. Тип підприємства за кількістю працюючих - мале підприємство (до 50 працівників). Керівником є директор ресторану, призначений засновником підприємства. Серед структурних підрозділів є склад, кухня, зали обслуговування, кімната для персоналу. Статутний капітал 250 000 грн.

Основний вид діяльності:

56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування

Додаткові види діяльності:

10.83 Виробництво чаю та кави

77.39 Надання в орендах інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.

47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування

56,10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування

56.29 Постачання інших готових страв

63.99 Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у.

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

73.11 Дослідження кон'юктури ринку та виявлення громадської думки

10.23 Виробництво м'ясних продуктів

10.20 Перероблення та консервування риби, ракоподібних і молюсків

10.85 Виробництво готової їжі та страв

10.89 Виробництво інших харчових продуктів, н.в.і.у.

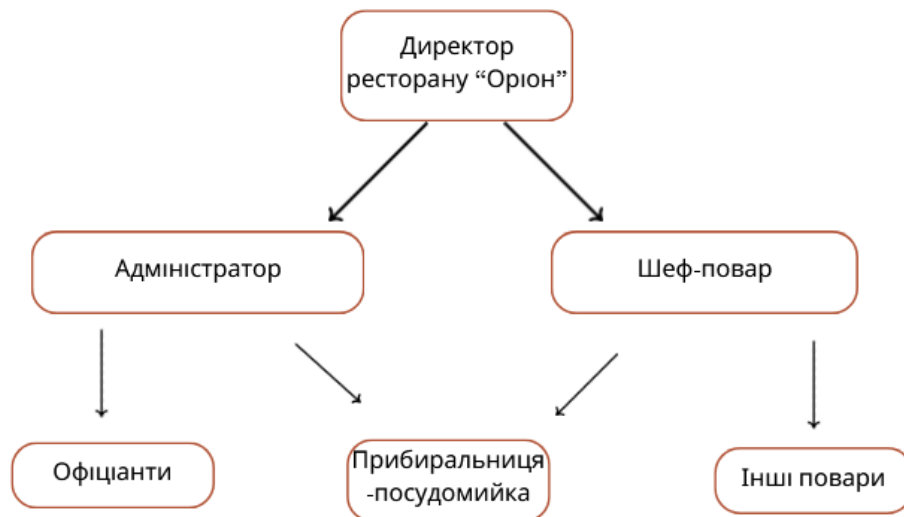
Управління якістю обслуговування в ресторані «Оріон» в Одесі покладається на плечі кваліфікованого персоналу, до якого входять шеф-повар, два допоміжних повара, п'ять офіціантів, прибиральниця(також займається миттям посуду; у літній сезон позмінно працює двоє) та

адміністратор. Ця команда працює як злагоджений механізм, спрямований на забезпечення високої якості обслуговування для кожного відвідувача.

Організаційну структуру ресторану «Оріон» можна показати у вигляді рис. 2.1.

Рис. 2.1

Організаційна структура ресторану «Оріон»



Джерело: розроблено автором за наданими рестораном «Оріон» даними

Аналізуючи організаційну структуру ресторану, зокрема рисунок 2.1, можна зробити наступні висновки.

Шеф-повар, як лідер кухні, відповідає за якість приготування страв і впровадження нових кулінарних ідей. Він керує роботою допоміжних поварів, контролює виконання рецептів та забезпечує відповідність стандартам якості і безпеки харчування.

Меню ресторану має в собі стандартні європейські, українські та вірменські(кавказькі) страви, здебільшого ресторан зосереджений на приготуванні м'яса. Меню має страви з м'яса в тандирі, риби в тандирі, гарніри, соуси, різні види хлібу, піци, десерти, пивні сети, закуски «до пива», холодні закуски, салати, супи, гарячі закуски, пасти, різні види хачапурі, кілька страв з запеченим/відвареним/прожареним м'ясом/рибою, кілька

варіантів сніданків, а також стандартні напої(вода, соки, солодкі газовані напої, компоти, узвари, лимонади), гарячі напої(різні види кофе, чай, глінтвейн, глясе, какао) та фреші.

Алкогільні напої також дозволяється приносити з собою.

Допоміжні повари відповідають за підготовку інгредієнтів, допомагають шеф-повару під час приготування страв та дотримуються вимог гігієни та безпеки.

Офіціанти виступають у ролі основного ланцюжка в обслуговуванні гостей. Вони не лише подають страви, але й створюють затишну атмосферу, консультують гостей щодо меню та рекомендують страви чи напої, враховуючи їхні вподобання. Також офіціанти є відповідальними за передачу їжі до служби доставки, з якої співпрацює ресторан – таксі «Bond».

Адміністратор відповідає за організацію роботи ресторану, прийом замовлень та розподіл завдань між персоналом. Він також вирішує можливі конфліктні ситуації та забезпечує, щоб кожен гість відчував себе зручно та задоволеним під час перебування у закладі.

Завдяки спільним зусиллям і відданості кожного члена команди ресторану «Оріон» намагається забезпечити високу якість обслуговування та задоволення потреб кожного гостя.

Ресторан "Оріон" має право:

- надавати ресторанні послуги відповідно до свого профілю;
- укладати договори з постачальниками та партнерами;
- організовувати тематичні заходи та розважальні програми.

Ресторан "Оріон" зобов'язаний дотримуватися всіх вимог законодавства у сфері громадського харчування та обслуговування; забезпечувати безпеку та комфорт гостей; підтримувати високий стандарт обслуговування.

Окрім того, ресторан "Оріон" завжди перевіряє наявність необхідних дозвільних документів, які підтверджують право на здійснення відповідних видів діяльності. Це включає у себе ліцензії на продаж алкогольних напоїв,

санітарно-епідеміологічні висновки та інші дозволи, які забезпечують безпеку та якість обслуговування.

Такий підхід дозволяє ресторану "Оріон" працювати відповідно до законів та нормативів, забезпечуючи високу якість обслуговування своїх гостей і підтримуючи свою репутацію як надійного та відповідального закладу.

Фінансові засади ресторану "Оріон" визначаються внутрішніми правилами та процедурами, розробленими керівництвом підприємства. Фінансовий звіт ресторану складається щоквартально та підлягає перевірці зовнішніми аудиторськими фірмами.

Зміни та доповнення до статуту ресторану "Оріон" вносяться рішенням керівництва підприємства та реєструються відповідно до законодавства України.

Аналіз організаційно-економічної діяльності ресторану «Оріон» потребує розглядання різних видів витрат та доходів за даними, наявними у бухгалтерії. Для того, щоб зрозуміти, як з часом дохідність/витрати у ресторані змінюються та яких тенденцій можна очікувати у майбутньому за відсутності значних змін, варто розглянути дані за різні періоди часу.

Спочатку ми роздивимось витрати підприємства. Для цього варто спочатку провести аналіз структури і динаміки собівартості виробництва по елементах операційних витрат, який ми можемо зробити за допомогою таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз собівартості по елементах операційних витрат

Елементи операційних витрат	За попередній рік		За звітний рік		Зміна за рік	
	тис. грн.	% до суми	тис. грн.	% до суми	тис. грн.	%
А	1	2	3	4	5	6
1. Матеріальні витрати	155	$(155:750) * 100 = 20,7$	205	$(205:935) * 100 = 21,9$	50	1,2
2. Витрати на оплату праці	260	$(260:750) * 100 = 34,7$	330	$(330:935) * 100 = 35,3$	70	0,6
3. Відрахування на соціальні заходи	90	$(90:750) * 100 = 12$	112	$(112:935) * 100 = 12$	22	0
4. Амортизація	75	$(75:750) * 100 = 10$	99	$(99:935) * 100 = 10,6$	24	0,6
5. Інші операційні витрати	170	$(170:750) * 100 = 22,7$	189	$(189:935) * 100 = 20,2$	19	-2,5
Всього	750	100	935	100	185	-

Джерело: розраховано автором за даними звітності підприємства

До таблиці 2.1 можемо зробити наочну графічну діаграму у вигляді рис. 2.2.



Рис 2.2 Аналіз собівартості на елементах операційних витрат

Джерело: розраховано та розроблено автором за даними звітності підприємства

Висновок: За даними таблиці 2.1 та рис 2.2 можна сказати, що всього за попередній рік витрати становили 750 тис. гривень, тому поділивши різні види витрат на загальну суму та помноживши на 100 ми можемо дізнатися, який процент від суми становить та чи інша витрата. Так само зі звітним роком, в якому витрати становили 935 тис гривень. Віднявши від другого числа перше ми можемо побачити, наскільки у процентному співвідношенні дані змінилися.

За аналізований період витрати підприємства збільшилися на 185 тис. грн. за рахунок збільшення матеріальних витрат на 50 тис. грн та витрат на оплату праці на 70 тис. грн., хоча їх питома вага зросла на, відповідно, 1,2% та 0,6%. Також витрати збільшили амортизаційні відрахування у розмірі 24 тис. грн. з питоною вагою в 0,6%. Натомість відрахування на соціальні виплати ніяк не змінилися, а на інші питомі витрати було витрачено на 19 тис. більше, ніж попереднього року, але їх питома вага при цьому зменшилася на 2,5%.

Підприємству необхідно проводити постатейний аналіз витрат з метою зменшення собівартості наданих послуг, але без шкоди для їх якості.

Після цього ми можемо провести аналіз впливу матеріаломісткості продукції на зміну собівартості у вигляді таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз впливу матеріаломісткості на зміну собівартості продукції

Показники	Попередній рік	Звітний рік	Зміна (+,-)
А	1	2	3
1. Обсяг реалізованих послуг, тис. грн.	756,3	946	+189,7
2. Матеріальні витрати, тис. грн.	155	205	+50
3. Матеріаломісткість, коп.	$(155:756,3)*100=20,49$	$(205:946)*100=21,67$	$(21,67-20,49)=+1,18$
4. Вплив на собівартість	X	X	$(1,18*946):100=11,16$

Джерело: розраховано автором за даними звітності підприємства

До Таблиці 2.2 можемо зробити наочну графічну діграму у вигляді рис.

2.3.



Рис 2.3 Аналіз впливу матеріаломісткості на зміну собівартості продукції

Джерело: розраховано та розроблено автором за даними звітності підприємства

Висновок: для таблиці 2.2 віднявши від загальної суми грошових за звітний рік за тими чи іншими показниками загальну суму тих самих показників попереднього року ми дізнаємося, які конкретно зміни відбувалися за цей час. Для аналізу матеріаломісткості ми повинні поділити суму матеріальних витрат на повний обсяг реалізованих послуг та помножити на 100. Натомість для розрахування впливу на собівартість ми повинні взяти число, яке відображає зміну матеріаломісткості за рік, та помножити її на загальний обсяг реалізованих послуг у звітному році, після цього поділивши отримане число на 100.

За аналізований період на підприємстві, як можна побачити у таблиці 2.2 та на рис. 2.3., відбулось збільшення матеріаломісткості на 1,18 коп.

(21,67 – 20,49), що привело до збільшення собівартості наданих послуг на 11,16 тис. грн.

Таким чином, ми можемо зробити висновок, що підприємство не ефективно використовує матеріальні ресурси й за рахунок цього збільшилась собівартість послуг на 11,16 тис. грн.

Далі ми проаналізуємо вплив трудомісткості на зміну собівартості у вигляді таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз впливу трудомісткості на зміну собівартості продукції

Показники	Попередній рік	Звітний рік	Зміна (+,-)
А	1	2	3
1. Обсяг реалізованих послуг, тис. грн.	756,3	946	+189,7
2. Витрати на оплату праці і відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	350	442	+92
3. Трудомісткість, коп.	46,28	46,72	+0,44
4. Вплив на собівартість	X	x	4,16

Джерело: розраховано автором за даними звітності підприємства

До Таблиці 2.3 можемо зробити наочну графічну діграму у вигляді рис.

2.4.



Рис. 2.4 Аналіз впливу трудомісткості на зміну собівартості продукції

Джерело: розраховано та розроблено автором за даними звітності підприємства

Висновок: для розрахунків у таблиці 2.3, маючи загальну вартість всього обсягу реалізованих послуг та витрат на оплату праці і відрахувань на соціальні заходи, ми можемо вичислити трудомісткість в обох роках, для цього ми поділяємо «Витрати...» на «Обсяг...» кожного року, а потім помножаємо отримане число на 100. Для відстеження змін віднімаємо від показників звітнього року показники попереднього. Для визначення впливу на собівартість ми беремо показник зміни трудомісткості та поділяємо на обсяг реалізованих послуг за звітний рік.

За аналізований період, як можна побачити у таблиці 2.3 та на рис. 2.4, на підприємстві відбулось збільшення трудомісткості послуг на 0,44 коп. (46,72 – 46,28), що призвело до збільшення собівартості на 4,16 тис. грн.

Таким чином, підприємство має змогу зменшити собівартість на 4,16 тис. грн. за рахунок доведення трудомісткості до рівня попереднього року.

Після цього ми роздивимось фінансові результати діяльності ресторану. Для цього ми надамо оцінку динаміки одержаного прибутку у вигляді таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз динаміки отриманого прибутку підприємства

Показники	За попередній рік	За звітний рік	Відхилення	
			(+, -) тис. грн	у % до підсумку
А	1	2	3	4
1. Прибуток від основної операційної діяльності	116,7	125,3	+8,6	11,68
2. Результат від інших операцій, пов'язаних з операційною діяльністю	-111	-114,4	-3,4	-4,62
2.1. Інші операційні доходи	-	-	-	X
2.2. Інші операційні витрати	111	114,4	3,4	X
3. Фінансовий результат від операційної діяльності	5,7	10,9	5,2	7,06
4. Результат від фінансової діяльності	67,9	26,7	-41,2	-55,98

продовження таблиці 2.4				
4.1. Інші доходи	69,6	121,8	+52,2	X
4.2. Фінансові витрати	1,7	95,1	+93,4	X
5. Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	73,6	37,6	-36	-48,91
6. Чистий фінансовий результат	68,2	31,8	-36,4	-53,37

Джерело: розраховано автором за даними звітності підприємства

Висновок: у таблиці 2.4 для того, щоб дізнатися прибуток від основної оперативної діяльності, від валового прибутку було віднято адміністративні витрати та витрати на збут. Після цього щоб вичислити результат від інших операцій, пов'язаних з операційною діяльністю, від інших операційних доходів було віднято інші операційні витрати.

За аналізований у таблиці 2.4 період чистий фінансовий результат підприємства зменшився на 36,4 тис. грн. або на 53,37%. Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування зменшився на 36 тис. грн. або на 48,91%. Дані зміни відбулись за рахунок зменшення результату фінансової діяльності на 41,2 тис. грн., незважаючи на збільшення прибутку від основної оперативної діяльності на 8,6 тис, на 11,68% більше, ніж раніше.

Підприємству рекомендується більше працювати над збільшенням результатів операційної діяльності та продовжити успіхи у фінансовій діяльності з метою зменшення збитків.

Далі ми можемо зробити аналіз фінансового стану підприємства у вигляді таблиці 2.5, для цього ми також дамо оцінку складу, структурі і динаміці активів підприємства.

Таблиця 2.5

Аналітична характеристика активів

Показники	На початок року	На кінець року	Зміна за рік
А	1	2	3
1. Всього активів	3310,3	3157,3	-153
зокрема:			
2. Необоротні активи	2566,2	2333,5	-232,7
- у % до активів	77,52	73,91	-3,61
3. Оборотні активи	744,1	823,8	+88,7
- у % до активів	22,48	26,09	+3,61
3.1. Запаси	70,8	72,8	+2

продовження таблиці 2.5			
- у % до оборотних активів	2,14	2,31	+0,17
3.2. Засоби в розрахунках	182,2	206,4	23,8
- у % до оборотних активів	5,5	6,54	+1,04
3.3. Грошові кошти і їх еквіваленти	488,9	542,2	+53,3
- у % до оборотних активів	14,77	17,17	+2,4
3.4. Витрати майбутніх періодів	2,2	2,4	+0,2
- у % до оборотних активів	0,07	0,08	+0,01

Джерело: розраховано автором за даними звітності підприємства

Висновок: для того, щоб вичислити засоби в розрахунках, ми додаємо дебіторську заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги, дебіторська заборгованість за розрахунками(за виданими авансами, з бюджетом) до іншої поточної дебіторської заборгованості. Натомість для того, щоб дізнатись процент тих чи інших активів від спільного їх числа, потрібно групу активів розділити та їх загальне число за відповідний рік та після цього помножити на 100 для отримання процентів. Для того, щоб відстежити зміни за рік, потрібно від показників звітного року відняти показники попереднього.

За аналізований період активи підприємства зменшились на 153 тис. грн. за рахунок зменшення необоротних активів на 232,7 тис. грн., а їх питома вага в загальній сумі активів зменшилась на 3,63 %. Також на підприємстві відбулось збільшення оборотних активів на 88,7 тис. грн. і їх питома вага у загальній сумі активів збільшилась на 3,61 %. У свою чергу збільшення оборотних активів було викликано збільшенням запасів на 2 тис. грн., засобів розрахунку на 1,04 тис. та грошових коштів і їх еквівалентів на 53,3 тис. грн.. Витрати майбутніх періодів при цьому збільшились на 0,2 тис. грн.

Після попереднього аналізу ми дамо оцінку складу та структури джерел активів підприємства; визначимо наявність власних оборотних коштів.

Таблиця 2.6

Аналіз динаміки складу та структури джерел активів

Показники	На початок року	На кінець року	Зміна за рік
А	1	2	3
1. Загальна сума джерел активів	3310,3	3157,3	-153
зокрема:			
2. Власний капітал	3185	3128,5	-56,5
- у % до всіх джерел	96,21	99,09	+2,88
продовження таблиці 2.6			
3. Зобов'язання підприємства	125,3	28,8	-96,5
- у % до всіх джерел в т.ч.	3,79	0,91	-2,88
3.1. Поточні зобов'язання і забезпечення	125,3	28,8	-96,5
- у % до зобов'язань	100	100	-2,88
4. Наявність власних оборотних коштів	(3185-2566,20)= 618,8	(3128,5-2333,5)= 795	+176,2
- у % до власного капіталу	19,43	25,41	+5,98

Джерело: розраховано автором за даними звітності підприємства

Висновок: для розрахунку зобов'язань підприємства у таблиці 2.6 ми повинні додати його поточні зобов'язання до його довгострокових зобов'язань. Так як довгострокові зобов'язання у ресторану відсутні, результат дорівнює лише його поточним зобов'язанням. Для розрахунку наявних власних оборотних коштів ми віднімаємо від власного капіталу загальну суму оборотних активів.

За аналізований у таблиці 2.6 період джерела формування активів зменшились на 153 тис. грн за рахунок зменшення власного капіталу на 56,5 тис. грн та зобов'язань підприємства на 96 тис. грн. При цьому питома вага власного капіталу у загальній сумі джерел збільшилась на 2,88%, а питома вага зобов'язань підприємства зменшилась на 2,88% за рахунок поточних зобов'язань і забезпечення.

Що стосується наявності власних оборотних коштів, за аналізований період їх сума збільшилась на 176,2 тис. грн. і якщо у попередньому році вони складали 19,43 % від власного капіталу, то у звітному році вже 25,41%,

тобто на 5,98% більше, що у свою чергу свідчить про зменшення фінансової залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Після цього ми можемо провести аналіз впливу чинників на оборотність оборотних коштів підприємства у вигляді таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз впливу чинників на оборотність оборотних коштів

Показники	Середньо-річні залишки оборотних коштів, тис. грн.	Обсяг реалізації, тис. грн.	Оборотність, Дні	Вплив чинників на зміну оборотності	
				кількість днів	Чинники
А	1	2	3	4	5
1. Попередній рік	744,1	756,3	354		
2. При середньорічних залишках оборотних коштів звітного року і обсязі реалізації попереднього року	823,8	756,3	392	392-354=38	Зміна середньорічних залишків оборотних Коштів
3. Звітний рік	823,8	946	313	313-392=-79	Зміна обсягу реалізації
Загальне відхилення: (ряд. 3 гр. 3 – ряд. 1 гр. 3)				313-354=-41	

Джерело: розраховано автором за даними звітності підприємства

Висновок: за аналізований період оборотність оборотних коштів пошвидшилась на 41 день за рахунок збільшення середньорічних залишків оборотних коштів на 38 днів та за рахунок зменшення часу обсягу реалізації на 79 днів.

Та в кінці ми визначимо зміни в потребі оборотних коштів, за умови зміни їх оборотності.

Для нашого розрахунку ми використовуємо дані табл. 7 та наступну формулу:

Зміна в
потребі оборотних коштів = Зміна оборотності х $\frac{\text{обсяг реалізації звітного року}}{360}$

$-41 \times (934 : 360) = -106,37$ тис. грн.

За рахунок прискорення оборотності оборотних коштів на 11 днів підприємство вивільнило з обороту 106,37 тис. грн.

Можемо підвести спільний висновок, що протягом аналізованого періоду витрати підприємства зросли на 185 тис. грн. Це збільшення пояснюється зростанням матеріальних та трудових витрат на 50 тис. грн. та 70 тис. грн. відповідно. А питома вага цих витрат зросла на 1,2% та 0,6%, відповідно. Амортизаційні відрахування також зросли на 24 тис. грн. з питомою вагою в 0,6%. Проте витрати на соціальні виплати залишилися незмінними, а інші витрати збільшилися на 19 тис. грн., при цьому питома вага зменшилася на 2,5%.

Для зменшення собівартості наданих послуг, підприємству необхідно провести детальний постатейний аналіз витрат, зберігаючи високу якість послуг.

Також варто відзначити збільшення матеріаломісткості на 1,18 коп., що призвело до збільшення собівартості послуг на 11,16 тис. грн. Підприємство може оптимізувати використання матеріальних ресурсів, щоб зменшити ці витрати.

Збільшення трудомісткості послуг на 0,44 коп. також спричинило зростання собівартості на 4,16 тис. грн. Підприємство може скоригувати трудомісткість, щоб зменшити витрати.

Чистий фінансовий результат підприємства зменшився на 36,4 тис. грн. або на 53,37%. Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування скоротився на 36 тис. грн. або на 48,91%. Ці зміни відбулися через зменшення результату фінансової діяльності на 41,2 тис. грн., незважаючи на зростання прибутку від основної оперативної діяльності на 8,6 тис., на 11,68% більше, ніж раніше.

Ресторану рекомендується акцентувати увагу на покращенні результатів операційної діяльності та продовжувати працювати над фінансовою діяльністю з метою зменшення збитків. Також варто врахувати

зменшення активів підприємства на 153 тис. грн. через зменшення необоротних активів на 232,7 тис. грн. і збільшення оборотних активів на 88,7 тис. грн.

Питома вага власного капіталу у загальній сумі джерел збільшилась на 2,88%, в той час як питома вага зобов'язань ресторану зменшилась на 2,88%, завдяки зменшенню поточних зобов'язань і забезпеченню.

Натомість наявність власних оборотних коштів збільшилась на 176,2 тис. грн. Якщо у попередньому році вони становили 19,43% від власного капіталу, то у звітному році вже 25,41%, що свідчить про зменшення фінансової залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів показує, що на початок року на 1 грн. власного капіталу припадало 4 коп. залучених коштів, а на кінець року вже 1 коп., що на 3 коп. менше. Це свідчить про поступове зменшення використання підприємством залучених коштів.

Коефіцієнт фінансової залежності також підтверджує цю тенденцію, оскільки на початок року на 1 грн. залучених коштів припадало 25,42 грн. власних коштів, а на кінець року вже 108,63 грн., що на 83,21 грн. більше, що також підтверджує зменшення залучених коштів.

Ресторан поступово набуває фінансову стійкість та маневровість і стає менш залежним від залучених коштів. Період оборотності оборотних коштів зменшився на 41 день за рахунок збільшення середньорічних залишків оборотних коштів на 38 днів та скорочення часу обсягу реалізації на 79 днів. Також завдяки прискоренню оборотності оборотних коштів на 11 днів, підприємство звільнило з обороту 106,37 тис. грн.

Як підсумок можна підвести, що здебільшого попереднього року у ресторані результати роботи були краще, ніж у звітному, та варто виправити ситуацію найближчим часом, як за допомогою фінансово грамотних спеціалістів, так і за допомогою підвищення якості своїх послуг та, відповідно, своєї конкурентоспроможності.

2.2. Управління якістю обслуговування в ресторані «Оріон»

Ресторан "Оріон" має свої переваги і недоліки, що впливають на його функціонування та сприйняття клієнтами. Якщо роздивлятись різні аспекти якості послуг в ресторані, спочатку ми можемо розглянути місцезнаходження ресторану.

Ресторан «Оріон» знаходиться досить далеко від популярних серед туристів районів міста або районів з великою кількістю населення та добре розвинутою інфраструктурою. Це дає свій плюс у вигляді того, що конкуренція в цьому місці невелика, та якщо та чи інша людина саме в цьому районі захоче отримати для себе ресторанні послуги, варіантів буде небагато та у «Оріону» великі шанси отримати клієнта. Але, звісно, це також призводить до мінусу у вигляді не такої великої кількості клієнтів. Так само через це не дуже розвинутою є в цій зоні транспортна розв'язка, автобусні/трамвайні зупинки, вони знаходяться відносно далеко від закладу, що може додавати труднощів для великої кількості як наявних, так і потенційних клієнтів. Ще одну проблему собою являє надто близьке знаходження ресторану до дороги, проводячи час у бесідках влітку можна чути зайвий шум та дихати відносно нечистим повітрям. Але своє місцезнаходження ресторан ніяк легко змінити, звісно, не може.

Ресторан дотримується екологічних та законодавчих стандартів та вимог, забезпечує безпечні умови для клієнтів під час обслуговування, надає достатньо простору та за бажанням приватності, для банкетів можна бронювати окремі зали, влітку як банкети, так і звичайні побачення, замовлення на одного чи кількох людей можна проводити у бесідках біля основної будівлі ресторану або у відкритій частині тої основної будівлі. Завдяки невеличкому дитячому майданчику дітям є де розважитись.

Ресторан має два різні входи в основну будівлю: для персоналу та для гостей. В середині приміщення у кількох місцях розміщені вішалки для одягу, на стінах є картини та кондиціонери. У кінці приміщення знаходиться

невелика сцена з підставкою для ноутбуку для програвання музики, підставкою з мікрофоном та колонками, що влітку переноситься на вулицю. Музичних центрів у закладі є три. Бенкетні столи мають достатньо відстані одне одного, хоча б приблизно два з половиною метри.

Однак відносно неуспішний дизайн ремонту може негативно позначитися на загальному враженні від закладу та комфорті клієнтів. Він може створювати негативне враження про середовище ресторану, його загальну естетичність та комфорт, що може відлякувати потенційних клієнтів та погіршувати загальний імідж закладу.

В ресторані достатньо для обслуговування посуду та приладдя, які час від часу оновлюють. В ресторані користуються фарфоровим посудом від компаній-виробників з Німеччини. Скатертин для обслуговування так само вистачає, прають їх після використання кожного дня.

Для того, щоб зробити замовлення в ресторані «Оріон» не потрібно планувати щось завчасно, є можливість підійти до ресторану та замовити одразу столик. За бажанням можна завчасно подзвонити адміністратору та зробити замовлення, щоб страви були готові одразу людина зможе під'їхати. Для бенкетів бажано прийти до ресторану особисто, обговорити з адміністратором або з власницею ресторану план проведення заходу, страви та їх кількість та порції, кількість людей, можливе бажання замовити анімаційні послуги або послуги співаків. Обов'язковою є часткова передплата у вигляді тридцяти відсотків від повної суми. Так само це можна зробити і в телефонному режимі та безготівково перевести гроші як аванс.

Меню має актуальну інформацію щодо страв, як по їх складу, наявності, так і по вазі та цінам, що безумовно є плюсом для закладу. Недоліком натомість є статичність меню, яке не змінювалося з моменту відкриття ресторану. Відсутність інновацій та свіжих пропозицій може негативно впливати на успішність закладу. Крім того, відсутність дитячого меню обмежує ресторан у залученні сімейних клієнтів та тих, хто приходить з дітьми. Також, недостатній вибір дієтичної та вегетаріанської їжі може

відлякати клієнтів з особливими харчовими потребами, такими як вегетаріанство або дієтичне харчування.

Недостатньою є розробка системи знижок для різних груп клієнтів та відсутність акцій обмежують ресторан у здатності залучати нових клієнтів та краще утримувати постійних.

Страви подаються в обумовлений з клієнтами термін без запізнень.

Столи сервіруються у правильному порядку як приборів, так і страв. Деякі зі страв готують завчасно та кладуть у холодильні камери, так само більшість холодних страв у ресторані «Оріон» викладають на бенкетні столи ще перед тим, як прийдуть гості, залишаючи їх тимчасово обмотаними плівкою.

Під час обслуговування гостей офіціантами зі столу активно прибираються використані серветки, пусті пляшки та інше сміття.

Наприкінці бенкетів офіціанти додатково запитують у гостей, чи бажають вони замовити кофе або чай.

Всі з офіціантів працюють в ресторані «Оріон» як мінімум вже більше трьох років, тому вони добре знають свою специфіку роботи та одне одного так саме, що дає результат у налагодженій командній роботі. Вони добре знаються у меню, стравах ресторану, що дає їм можливість за потреби у виняткових випадках допомогти з роботою на кухні. Офіціантам та іншому персоналу закладу дозволяється виглядати нетипово, тобто фарбувати волосся, мати та не приховувати татуювання, сережки, пірсинги.

Враховуючи те, що майже весь персонал закладу не змінює місце роботи протягом численних років, можна вважати, що в закладі панує здорова атмосфера в колективі та гарні відносини між працівниками та управлінцями і власниками, вони отримують гідний рівень оплати своєї праці та соціальне забезпечення. Але система має свої мінуси. Відсутність будь-яких тренінгів та інших заходів для персоналу призводить до того, що співробітники не розвивають свої професійні навички та не вдосконалюються у виконанні своїх обов'язків.

Натомість менеджмент ресторану відданий місії задоволення потреб і бажань кожного гостя. Вони регулярно здійснюють огляди задоволеності клієнтів, слухають їхні відгуки та враховують їхні побажання для постійного покращення обслуговування. Для постійного контролю за якістю обслуговування в ресторані використовуються різноманітні методи інспекції та звіти про задоволення клієнтів. Проводяться регулярні аудити та огляди, спрямовані на виявлення потенційних проблем та вдосконалення процесів обслуговування. Крім того, збираються відгуки та рецензії клієнтів для отримання зворотного зв'язку та постійного покращення рівня сервісу.

Кожен відвідувач може розраховувати на те, що його зустрінуть з увагою та відповідальністю.

Ресторан також стежить за якістю страв та сервісу, щоб гості завжди залишалися задоволені своїм візитом. Незважаючи на те, що ресторан не претендує на розкіш та розкішність, він завжди старається зробити свій внесок у створення приємного досвіду для кожного відвідувача, запропонувати своїм гостям тільки найсмачніші страви та атмосферу гостинності.

Для постійного контролю за якістю обслуговування в ресторані використовуються різноманітні методи інспекції та звіти про задоволення клієнтів.

У результаті цих зусиль, ресторан "Оріон" намагається стати не лише місцем для смачної кухні, але й місцем, де гості можуть насолоджуватися якісним сервісом. Отже, ресторан "Оріон" має потенціал для поліпшення шляхом вдосконалення управління якістю обслуговування, щоб стати не лише місцем для смачної кухні, але й місцем, де гості можуть насолоджуватися якісним сервісом та комфортною атмосферою, збільшуючи таким чином свою конкурентоспроможність та залучаючи більше клієнтів.

2.3. Оцінювання якості послуг ресторану «Оріон» відвідувачами

Зважаючи на різноманітні відгуки клієнтів про ресторан "Оріон" на платформі «Google», можна виокремити кілька ключових аспектів:

- місцеположення: наявні певні скарги на те, що ресторан знаходиться у нежвавому районі та є надто близько до дороги, між споживачами послуг та жвавою трасою всього 6 метрів і очеретяна стінка, через це забруднюється повітря та чути певний дорожний шум;

- зовнішній вигляд закладу, інтер'єр: Деякі клієнти вказують на те, що зовнішній вигляд ресторану може залишати бажати кращого, також оформлення столів та меблів може бути покращеним для забезпечення більшого комфорту та естетичного задоволення гостей;

- простір для святкування та подій: відгуки свідчать про наявність окремих залів для проведення ювілеїв та інших заходів. Це можливість, яку високо оцінюють клієнти, оскільки вони можуть налаштувати приміщення під свої потреби, шоу та унікальність заходу;

- якість кухні: багато відгуків підкреслюють високу якість їжі та гарну подачу, особливо високо оцінюють приготування м'яса, шашлику. Важливо враховувати відгуки щодо якості приготовлених страв, зокрема наявність несвіжих продуктів чи недостатню обробку шашлику. Був і негативний відгук, в якому згадувалося, що шашлик був не промаринований, копчена скумбрія була не свіжа, подача жахлива, а фрукти наче просто насипали на тарілці. Це важливий аспект, оскільки харчування є ключовим елементом задоволення від відвідування ресторану;

- розмір порцій: багато відгуків свідчить про задоволенню людей великими розмірами порцій;

- професіоналізм персоналу: клієнти зазначають, що персонал ресторану є уважним, доброзичливим та професійним, обслуговує швидко, що є важливим для створення позитивного враження та забезпечення

зручності для гостей. Адміністрація йде назустріч у вирішенні будь-яких організаційних моментів. Наявний і один негативний відгук про незадоволення одним з офіціантів через неприємний запах та неввічливе спілкування з клієнтом;

- музичне забезпечення: високо оцінюється жива музика, яка грає не надто гучно та залишає можливість гостям комфортно спілкуватися один з одним;

- доступність інтернету: плюсом для клієнтів є наявність Wi-Fi, але деякі відгуки мають жаління на те, що у найбільш віддалених залах зв'язок є поганим.

Ці аспекти відображають різноманітність думок клієнтів щодо ресторану "Оріон" і вказують на те, що підприємство може покращити свою роботу шляхом вдосконалення якості обслуговування та уважного врахування потреб своїх клієнтів.

Невелика частина коментарів мала відповіді від підприємства, до більшості з них вона була відсутня, що варто було б виправити.

Буде доцільно провести комплексну експертну оцінку якості надання послуг у ресторані «Оріон».

Загальна якість буде визначена за такими критеріями:

- естетичність, комфорт інтер'єру;
- якість страв;
- різноманітність меню;
- безпечність страв і напоїв;
- надійність і доступність закладу;
- чистота у всіх приміщеннях закладу ресторанного господарства;
- естетичність персоналу;
- час обслуговування;
- культура обслуговування;
- оформлення столу;
- соціальна адресність;

- інформаційна активність.

Найбільш доцільним підходом для такого дослідження є метод бальної оцінки, оскільки він дозволяє перетворити суб'єктивні думки клієнтів закладу на об'єктивні дані шляхом надання кількісної оцінки.

Для проведення дослідження використовувалась 5-бальна шкала оцінювання якості надання послуг за такими критеріями:

- 5 балів – відмінна якість;
- 4 бали – добра якість;
- 3 бали – задовільна якість;
- 2 бали – погана якість;
- 1 бал – незадовільна якість.

Методом ранжування за допомогою групи з п'яти експертів, якими виступили випускники бакалавру Одеського національного економічного університету спеціальності «Готельно-ресторанна справа», були встановлені коефіцієнти вагомості для кожного із показників якості (див. табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Ранжування показників якості надання ресторанних послуг
у ресторані «Оріон»

№ з/п	Показник якості	Експерти					Сума відповідей	Коефіцієнт вагомості
		1	2	3	4	5		
1.	Естетичність, комфорт інтер'єру	7	11	8	5	9	40	0,1
2.	Якість страв	12	12	11	10	12	57	0,15
3.	Різноманітність меню	5	2	6	4	4	21	0,05
4.	Безпечність страв і напоїв	11	10	12	11	11	55	0,14
5.	Надійність і доступність закладу	8	3	9	12	5	37	0,1
6.	Чистота приміщень	10	9	10	7	8	44	0,11
7.	Естетичність персоналу	9	1	5	1	6	22	0,06
8.	Час обслуговування	4	4	2	8	7	25	0,06

Продовження табл.. 2.8								
9.	Культура обслуговування	6	8	7	9	10	40	0,1
10.	Оформлення столу	3	7	4	6	3	23	0,06
11.	Соціальна адресність	2	5	3	2	2	14	0,04
12.	Інформаційна активність	1	6	1	3	1	12	0,03
	Сума рангів	78	78	78	78	78	390	1,00

Джерело: складено автором

Як свідчать результати розрахунків, наведені в табл. 2.8, найбільш значущими показниками стали якість страв, безпечність страв і напоїв, а також чистота у приміщеннях, найменш значущими – інформаційна активність, соціальна адресність та різноманітність меню.

Таким чином ми провели експертне оцінювання якості надання послуг ресторану «Оріон» за визначеними показниками якості, оцінили якість надання послуги за кожним показником за 5-баловою шкалою.

Комплексний показник якості надання ресторанних послуг (K) розраховували за наступною формулою:

Формула 2.1

$$K = \sum_{i=1}^n m_i Q_i ,$$

де m_i – коефіцієнт вагомості для i -го показника якості;

Q_i – відносний показник якості послуги (у балах).

Отримані результати проведених досліджень було наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Результати комплексної оцінки якості надання послуг у ресторані
«Оріон»

№ з/п	Показник якості	Коефіцієнт вагомості	Оцінка, бали	Загальна оцінка
1.	Естетичність, комфорт інтер'єру	0,1	3,4	0,34
2.	Якість страв	0,15	3,8	0,57
3.	Різноманітність меню	0,05	3,9	0,2
4.	Безпечність страв і напоїв	0,14	4,8	0,67
5.	Надійність і доступність закладу	0,1	2,9	0,29
6.	Чистота приміщень у	0,11	3,8	0,42
7.	Естетичність персоналу	0,06	3,7	0,2
8.	Час обслуговування	0,06	4,4	0,26
9.	Культура обслуговування	0,1	4,1	0,41
10.	Оформлення столу	0,06	3,9	0,23
11.	Соціальна адресність	0,04	4,6	0,18
12.	Інформаційна активність	0,03	2,1	0,06
	Сума рангів	1,00		3,83

Джерело: складено автором

Як свідчать результати дослідження, наведені в табл. 2.9, комплексна оцінка якості надання ресторанних послуг із врахуванням коефіцієнтів вагомості дозволила визначити загальну оцінку 3,82 балів.

Найменша оцінка була поставлена за інформаційну активність у діяльності ресторану «Оріон» (3,4 бали), так як у соціальних мережах про нього надто мало інформації. Не високо оцінена також надійність та доступність закладу через його невідгідне місцезнаходження. Натомість високо оцінені були безпечність страв і напоїв (4,8 бали), соціальна адресність (4,6 балів), а також час (4,4 бали) та культура обслуговування (4,1 бали).

Отже, проведена нами комплексна експертна оцінка якості надання ресторанних послуг, які надаються у ресторані «Оріон», засвідчила низку недоліків у діяльності закладу, починаючи з низької інформаційності та закінчуючи доступністю закладу.

Висновки до 2 розділу: В розділі було проаналізовано організаційно-економічну діяльність підприємства, до економічної частини можна підсумувати, що здебільшого попереднього року у ресторані результати роботи були краще, ніж у звітньому, та варто виправити ситуацію найближчим часом, як за допомогою фінансово грамотних спеціалістів, так і за допомогою підвищення якості своїх послуг та, відповідно, своєї конкурентоспроможності. Натомість якщо розглядати організаційну складову, а також аналіз управління якістю обслуговування в ресторані та аналіз відгуків клієнтів разом з експертною оцінкою від автора, можна дійти висновку, що ресторан "Оріон" хоч і не є ідеальним закладом, але має потенціал для поліпшення шляхом вдосконалення управління якістю обслуговування, щоб стати не лише місцем для смачної кухні, але й місцем, де гості можуть насолоджуватися якісним сервісом та комфортною атмосферою, збільшуючи таким чином свою конкурентоспроможність та залучаючи більше клієнтів.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ У РЕСТОРАНІ «ОРІОН»

3.1. Пропозиції з підвищення якості обслуговування в ресторані «Оріон»

Проводячи оцінку якості ресторанних послуг ресторану «Оріон», ми визначили його сильні та слабкі сторони у функціонуванні. Ресторан пропонує велике приміщення, окремі банкетні зали, бесідки на свіжому повітрі, безкоштовний Wi-Fi, різноманітні страви європейської та кавказької кухні. Через свою безперервну роботу та існування протягом 20 років ресторан встиг отримати велику клієнтську базу, які частіше звертаються за організацією банкетів.

Однак, підсумовуючи все вищевикладене, можна зробити висновок, що керівництву ресторану заради свого майбутнього розвитку та залучення нових клієнтів, збереження та зміцнення своїх позицій на ринку і підвищення задоволення гостей від візитів до закладу варто виявляти та впроваджувати нові концепції, методи обслуговування та послуги, такі як:

- впровадження програми навчання для персоналу;
- впровадження програми зворотного зв'язку від клієнтів;
- створення програми лояльності для постійних клієнтів;
- оновлення меню;
- вдосконалення інтер'єру та атмосфери;
- ефективне керування запасами та сервісом.

Ці пропозиції спрямовані на покращення всіх аспектів обслуговування в ресторані "Оріон" і допоможуть залучити більше клієнтів та збільшити їхнє задоволення від відвідування закладу.

Впровадження програми навчання для персоналу та підвищення професійної кваліфікації персоналу ресторану є ключовим інвестиційним

заходом, який може сприяти покращенню обслуговування клієнтів, підвищенню їхньої задоволеності, зміцненню лояльності та покращенню іміджу закладу. Це допоможе забезпечити консистентність в обслуговуванні та підвищить професійний рівень персоналу. Існує низка методів, які можуть бути використані для підвищення кваліфікації персоналу готелю, серед яких:

- внутрішнє навчання. Ресторан може створювати свої навчальні програми для персоналу, включаючи лекції, семінари, практичні заняття та онлайн-курси;
- зовнішнє навчання. Персонал має змогу відвідувати різні навчальні курси та семінари, що проводяться іншими організаціями, для отримання нових знань, навичок та обміну досвідом з іншими фахівцями галузі гостинності;
- наставництво. Досвідчені члени персоналу можуть бути залучені до наставницької ролі, де вони навчатимуть менш досвідчених колег. Це сприятиме передачі знань та досвіду внутрішньої культури ресторану;
- самостійне навчання. Персонал може самостійно набувати нових навичок та знань, використовуючи різноманітні ресурси, такі як книги, статті, онлайн-курси та відеоуроки [23].

Важливо, щоб ресторан час від часу розробляв комплексну програму підвищення кваліфікації, яка відповідатиме його потребам та цілям. Програма повинна включати в себе оцінку потреб у навчанні, розробку програм навчання, вибір методів навчання, реалізацію програм навчання, заохочення та підтримку персоналу та оцінку результатів [24].

Постійне, безперервне підвищення кваліфікації персоналу є ключовим аспектом успішної діяльності будь-якого ресторану. Відповідно до цього принципу, ресторан повинен надавати працівникам постійні можливості для навчання та розвитку. Впровадження заходів щодо підвищення кваліфікації персоналу не лише сприяє досягненню поставлених цілей та покращує загальний рівень обслуговування клієнтів, але й сприяє збільшенню задоволення гостей. Висока якість обслуговування стимулює позитивні

відгуки клієнтів та збільшує їхню лояльність, що, у свою чергу, сприяє зростанню кількості повторних відвідувань. Крім того, кваліфікований персонал зазвичай допускає менше помилок у роботі, що дозволяє ресторану економити на витратах, пов'язаних із виправленням недоліків та компенсацією клієнтам за можливі негативні враження. Освоєння нових методів та технік може підвищити продуктивність і ефективність роботи персоналу. Це могло б мати свій вплив у зменшенні часу, необхідного для виконання завдань, та збільшення обсягу роботи, який може бути здійснений за той самий період часу, що зменшить загальні витрати ресторану. А також можливість отримання додаткової освіти та розвитку може бути привабливою для потенційних та поточних працівників, що допомагає залучити та зберегти талановитий персонал. Зменшення оборотності персоналу сприяє зниженню витрат на найм та навчання нових людей [25].

Якщо говорити про впровадження програми зворотного зв'язку від клієнтів, то ми можемо дійти висновку, що керівництву ресторану варто запровадити механізм збору відгуків від клієнтів через анкети, електронні форми або прямий зв'язок з адміністратором, більш активний моніторинг відгуків на інтернет-платформах, формування відповіді на кожен з них. Це дозволить ресторану отримувати безпосередні коментарі клієнтів щодо якості обслуговування та страв, що допоможе швидко виявляти проблеми та реагувати на них.

Додатково, активний моніторинг відгуків на інтернет-платформах, таких як відгуки на соціальних мережах або рейтингові сайти, може допомогти зрозуміти, як клієнти сприймають обслуговування та якість страв. Важливо створити систему відповідей на кожен з отриманих відгуків, що відображатиме вагомість кожного коментаря та заохочуватиме клієнтів ділитися своїми враженнями [26].

Ці механізми допоможуть ресторану отримувати безпосередні коментарі клієнтів та оперативно реагувати на них. Виявлення проблем і

швидко їх вирішення сприятиме покращенню якості обслуговування та позитивному сприйняттю ресторану клієнтами.

Також можна залучати клієнтів до більш активного процесу залишення позитивних відгуків за допомогою програм винагород чи лояльності. Так само такі програми можна використовувати при залученні одними клієнтами інших нових клієнтів.

Якщо ж аналізувати пункт створення програми лояльності для постійних клієнтів, то важливим в цій темі є розглянути та розробити систему нагородження постійних клієнтів знижками, подарунками або спеціальними акціями. Це стимулюватиме клієнтів повертатися до ресторану "Оріон" знову та знову і підвищить їхню лояльність.

Лояльний клієнт - це не просто відвідувач, це активний учасник життя вашого закладу, який рекомендує його друзям та родичам. Однак, створення відносин лояльності - це більше, ніж просто надання послуг. Це процес, який передбачає взаємну довіру і розуміння між клієнтом і закладом. Мета будь-якої програми лояльності - забезпечити взаємовигідні умови для обох сторін та створити позитивне сприйняття бренду серед клієнтів [27].

Щоб ефективно налаштувати систему лояльності для ресторану, потрібно зрозуміти потреби та очікування своєї аудиторії. Провести опитування, проаналізувати зворотній зв'язок та вивчити поведінку клієнтів, щоб з'ясувати, що саме вони цінують найбільше в цьому закладі. Потім використовувати ці знання для створення програми лояльності, яка відповідатиме потребам своєї аудиторії і пропонуватиме їй реальні переваги та винагороди за їхню вірність [28].

Програми лояльності, від накопичувальних систем бонусів та знижок до персоналізованих пропозицій та ексклюзивних подарунків для постійних клієнтів, можуть бути різноманітними, але можна поділити їх на два види: бонусні та знижкові. Головне - зробити їх привабливими і вигідними для вашої аудиторії, щоб вони відчували, що вони не лише відвідують ваш

заклад, але і є частиною вашої спільноти. Різниця між бонусами та знижками може виявитися ключовою в стратегії привернення та утримання клієнтів.

Знижка - це вигода, яка надається на момент покупки, що дозволяє клієнту заощадити гроші відразу після здійснення покупки. Однак лише постійна знижка може виявитися недостатньою для підвищення лояльності клієнтів. Цільові результати можна досягти завдяки накопичувальним системам, що мотивують клієнтів здійснювати більше покупок, щоб отримати більшу знижку в майбутньому.

Бонуси, натомість, це вигода, яка виникає при майбутніх замовленнях, сприяючи подальшому залученню та утриманню клієнтів. Бонуси можна використовувати лише при наступному відвідуванні вашого закладу або іншого закладу франшизи. Якщо обмежити термін зберігання бонусів на карті, це додатково мотивує клієнтів до повторних відвідувань закладу.

У простих термінах, знижка підвищує цінність окремого замовлення, тоді як бонус збільшує ймовірність повторних відвідувань конкретного закладу.

У контексті довгострокового маркетингового планування впровадження бонусних програм виявляється надзвичайно ефективним засобом підвищення лояльності клієнтів. Сучасний ринок громадського харчування насичений різноманітними знижками, що пропонуються через безліч доступних сайтів-купонаторів та акційних розповсюджувачів. У такому контексті, накопичення бонусів стає цікавішим для клієнтів, адже воно відкриває можливості для отримання реальної винагороди та переваг.

Запровадження бонусних програм надає додатковий стимул для клієнтів взяти участь у програмі лояльності. Це дозволяє їм активно контролювати зростання своїх бонусів та використовувати їх у спосіб, який відповідає їхнім потребам. Цей інтерактивний підхід робить взаємодію з бонусною системою більш привабливою для клієнтів.

Крім того, для накопичення бонусів, клієнти зазвичай роблять більше покупок у вашому ресторані, що сприяє збільшенню загального обсягу

продажів та покращує фінансові показники закладу. Таким чином, бонусні програми стимулюють не лише лояльність, але й активність клієнтів у відношенні до вашого ресторану, що є ключовим фактором успіху в умовах конкурентного ринку гастрономічних послуг.

Як висновок можна підвести:

- заради збільшення середнього чеку, ресторану «Оріон» варто розглянути можливість надання знижок, особливо на алкогольні напої;
- для забезпечення лояльності клієнтів та збільшення кількості наступних замовлень, ресторану «Оріон» варто впровадити бонусні програми;
- ключом до успішної програми лояльності є встановлення цілей, методів досягнення та оцінка її рентабельності на етапі планування;
- ефективність програми лояльності можна оцінювати через порівняння витрат та активності клієнтів до та після впровадження, доходи від клієнтів, що використовують та не використовують програму, а також відтік клієнтів;
- показниками успішної системи лояльності є стабільний середній чек, високий відсоток повторних відвідувань та збільшення клієнтів за рекомендаціями [30].

Далі, розглядаючи пункт оновлення меню, можна сказати, що ресторану варто регулярно оновлювати меню, додаючи нові страви та напої, враховуючи сезонні продукти та вподобання клієнтів. Це дозволить ресторану залишатися актуальним та привертати нових клієнтів [31].

Важливим є додавання в меню ресторану «Оріон» спеціальних пунктів для дітей, вегетаріанських та дієтичних страв, розглядання можливості розробки окремого дитячого меню з врахуванням потреб дітей та їхніх батьків.

Вагу також має підвищення свідомості: потрібно активно рекламувати нові страви та опції харчування для дітей, вегетаріанців та тих, хто дотримується дієтичного харчування. Це може бути зроблено через соціальні мережі та сайти, через навчання персоналу. Персонал повинен навчитись

рекомендувати відповідні страви клієнтам з особливими харчовими потребами. Їх поведінка та знання можуть вплинути на задоволення клієнтів та збільшити їхню лояльність [32].

Після цього варто зайнятися збором відгуків та пропозицій від клієнтів щодо нового меню та дієтичних опцій. Це дозволить ресторану адаптуватися до потреб своїх клієнтів та підвищити рівень їхнього задоволення, а також дати клієнтам почути свою індивідуальну значущість.

Далі ми розглянемо пункт про вдосконалення інтер'єру та атмосфери. Ресторану «Оріон» варто було б провести оновлення інтер'єру, забезпечити комфортну атмосферу для відпочинку та створити затишну обстановку. У бесідках біля основної частини закладу якісь зміни не є необхідними, але в самій будівлі, де частіше і бувають гості, особливо у холодні пори, варто було б змінити освітлення, замінити картини та декорації, сцену, можливо, колір стін, а також додати рослин. Це сприятиме задоволенню клієнтів і збільшить тривалість їхнього перебування в ресторані.

Останнім, що ми розглянемо, є ефективне керування запасами та сервісом.

Оптимізація управління запасами та обслуговуванням має на меті підтримати високу якість продуктів та послуг, а також забезпечити ефективне обслуговування клієнтів у будь-який час. Ось кілька ключових аспектів, які ресторану «Оріон» варто врахувати для покращення своєї роботи:

- аналіз попиту: передбачення попиту на різні страви та напої допоможе уникнути надмірного або недостатнього запасу. Використання історичних даних продажів, сезонності та попиту допоможе оптимізувати запаси;

- ефективне управління складом: ретельне планування та моніторинг рівня запасів допомагає уникнути втрат через прострочені продукти або недостатність товарів для обслуговування клієнтів;

- співпраця з постачальниками: встановлення ефективних відносин з постачальниками, в тому числі переговорення щодо цін, умов поставок та відшкодування за неякісні продукти, допомагає забезпечити сталість та якість запасів;

- технологічні рішення: використання спеціалізованого програмного забезпечення для управління запасами дозволяє автоматизувати процеси замовлення, моніторингу запасів та прогнозування попиту;

- навчання персоналу: правильне навчання персоналу щодо правил обробки та зберігання продуктів допомагає підтримувати якість та безпечність страв;

- постійне вдосконалення: постійний аналіз та оновлення процесів управління запасами та обслуговуванням допомагає виявляти слабкі місця та шукати можливості для оптимізації та покращення [33].

Ефективне керування запасами та сервісом є критичним для успішної діяльності будь-якого ресторану. Ресторан, який вдається в оптимізації управління запасами та обслуговуванням, може забезпечити стабільність та високу якість своїх послуг, здатність конкурувати на ринку та задоволення потреб своїх клієнтів, а також від перелічених факторів дуже залежать як витрати, так і прибуток ресторану, тому для такого підприємства, як ресторан «Оріон», звернення на це уваги є критично значущим.

3.2. Прогнозована оцінка якості послуг ресторану «Оріон» після втілення пропозицій

Отже, ми проаналізували різні аспекти обслуговування у ресторані «Оріон», надали їм оцінку, за допомогою ранжування дійшли до загальної оцінки послуг, використавши баловий комплексний експертний метод. Засновуючись на попередніх даних, ми дійшли до певних висновків у сфері рекомендацій для покращення закладу. Рекомендації мали відношення до наступних показників якості: естетичність, комфорт інтер'єру; різноманітність меню; культура обслуговування; інформаційна активність.

Після цього наступна мета - докладніше розглянути користь самої процедури оцінки якості послуг. Заради того ми можемо провести нове дослідження, але цього разу ми зосередимо увагу на аналізі якості обслуговування в ресторані "Оріон" вже після впровадження наших рекомендацій. Через той факт, що запропоновані рекомендації досі не є впровадженими, наш аналіз буде мати більш теоретичний характер та буде заснований на приблизних даних. Проте, цього буде досить для оцінки впливу впровадження попередніх пропозицій на якість обслуговування ресторану "Оріон" та наступних висновків щодо користі процедури оцінки якості.

Отже, давайте розглянемо прогнозовану оцінку якості послуг після втілення рекомендацій за допомогою попередніх даних.

Корельоване значення буде розраховане за допомогою спеціальної формули 3.1.

Формула 3.1

$$X_k = \frac{X_0 \times M}{X_m},$$

в якій X_0 – середня оцінка матеріальних елементів в досліджуваному ресторані, M – максимальне значення шкали дослідження (5 балів), X_m –

середня оцінка матеріальних елементів в найкращих підприємствах галузі в регіоні, визначена автором.

За допомогою формули 3.1 були отримані такі результати:

Естетичність, комфорт інтер'єру: $X_0 = 3.4, X_m = 4.6$.

Отже, $X_k = 3.7$, що досі не є дійсно гарним результатом, що приводить нас до висновку, що зовнішній вигляд приміщень можна вважати відчутно непривабливим та це може заважати комфорту гостей закладу.

Різноманітність меню: $X_0 = 3.9; X_m = 4.4$.

Отже, $X_k = 4.45$, що давало б дійти висновку, що ресторан має меню, яке здатне задовільними зовсім різні групи людей з різними потребами, зокрема дітей, вегетаріанців, тих, хто дотримується дієтичного харчування, має певні обмеження через стан здоров'я та непереносимості глютену, лактози або інших продуктів.

Культура обслуговування: $X_0 = 4.1; X_m = 4.6$.

Отже, $X_k = 4.45$, що є високим показником для культури якості. Це може свідчити про відповідність стандартам якості, дотримання етики та професійних норм. Вона відображає високий рівень сервісу, здатність забезпечувати комфорт та задоволення клієнтів, а також здатність ефективно вирішувати будь-які питання чи проблеми, що можуть виникнути під час обслуговування..

Інформаційна активність: $X_0 = 2.1; X_m = 4.5$.

Отже, $X_k = 2.3$, що свідчить про недостатню увагу до комунікації з клієнтами та недостатню доступність інформації про послуги, меню, акції або події, які можуть бути цікавими для гостей. Це може вплинути на загальне сприйняття ресторану, його привабливість для потенційних клієнтів та задоволення потреб сучасного споживача. Недостатня інформаційна активність може також призвести до втрати можливостей для просування бренду та залучення нових клієнтів.

Після цього ми можемо порівняти оцінки якості обслуговування, де значення X_0 були визначені експертним методом, а корельовані значення X_k

були отримані через прогноз оцінки якості після впровадження попередніх рекомендацій по покращенню якості через табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Порівняння оцінок показників якості до та (скорельоване) після умовного впровадження рекомендацій

Показник якості	Оцінка наявна, X_0	Оцінка скорельована, X_k
Естетичність, комфорт інтер'єру	3,4	3,7
Різноманітність меню	3,9	4,45
Культура обслуговування	4,1	4,45
Інформаційна активність	2,1	2,3

Джерело: розраховано автором

Дані в таблиці показують, що всі оцінки після умовного впровадження рекомендацій перевищують оцінки, які ми змогли отримати у першому дослідженні.

У результаті умовного впровадження рекомендацій відбулось значне покращення естетичності та комфорту інтер'єру, розширення асортименту меню та підвищення культури обслуговування. Що стосується інформаційної активності, то цей показник зазнав найменших змін.

Загалом можемо зробити такий висновок, що впровадження наданих рекомендацій повинно мати позитивний вплив на якість обслуговування в ресторані "Оріон", підвищуючи рівень задоволення від користування послугами та підвищуючи загальну оцінку закладу.

Крім того, варто зазначити, що впровадження системи нагородження для працівників, які виявляють високий професіоналізм та виконують свої обов'язки на високому рівні, сприятиме підвищенню мотивації персоналу до активної участі у навчальних програмах та впровадженні здобутих знань у практику під час роботи з клієнтами.

Інші ж рекомендації, такі як моніторинг та аналіз відгуків на різних платформах; ведення сторінок у соцмережах та надання в них актуальної інформації, підтримання уваги до себе; впровадження програм лояльності допоможуть ресторану залучити нових клієнтів та зберегти старих, а

ефективне керування запасами та сервісом допоможе зменшити витрати та збільшити дохід закладу.

Також ми могли б знов через таблицю 3.2 розрахувати загальну оцінку обслуговування у закладі після умовної зміни частини оцінок за різні показники якості після впровадження наданих рекомендацій. Показники, які залишилися незмінними та не були скорельовані у дослідженні, були об'єднані та залишились однаковими для обох розрахунків.

Таблиця 3.2

Результати комплексної оцінки якості надання послуг у ресторані «Оріон» до та (скорельоване) після умовного впровадження рекомендацій

№ з/п	Показник якості	Коефіцієнт вагомості	Оцінка , бали	Скорельована оцінка, бали	Наявна загальна оцінка	Скорельована загальна оцінка
1.	Естетичність, комфорт інтер'єру	0,1	3,4	3,7	0,34	0,37
2.	Якість страв	0,15	3,8		0,57	
3.	Різноманітність меню	0,05	3,8	4,45	0,2	0,25
4.	Безпечність страв і напоїв	0,14	4,8		0,67	
5.	Надійність і доступність закладу	0,1	2,9		0,29	
6.	Чистота у приміщеннях	0,11	3,8		0,42	
7.	Естетичність персоналу	0,06	3,7		0,2	
8.	Час обслуговування	0,06	4,4		0,26	
9.	Культура обслуговування	0,1	4,1	4,45	0,41	0,45
10.	Оформлення столу	0,06	3,9		0,23	
11.	Соціальна адресність	0,04	4,6		0,18	
12.	Інформаційна активність	0,03	2,1	2,3	0,06	0,07
	Сума рангів	1,00			3,82	3,96

Джерело: розроблено автором

Загальна оцінка, яка раніше була 3,83, у прогнозованому результаті становить 3,96 балів. Зміна не є великою, але все одно є відчутною, тим більше якщо враховувати те, що цю оцінку з параметрів для кожного з клієнтів може мати різну вагу та результати даного дослідження не є єдино вірними або найважливішими серед можливим, хоч і є досить зваженими.

Висновки до 3 розділу: в розділі було проаналізовано можливі рекомендації для ресторану «Оріон», які допомогли б його майбутньому розвитку. Рекомендації включали в себе впровадження програми навчання для персоналу; впровадження програми зворотного зв'язку від клієнтів; створення програми лояльності для постійних клієнтів; оновлення меню; вдосконалення інтер'єру та атмосфери; ефективне керування запасами та сервісом. Після цього було проаналізовано можливий вплив впровадження рекомендацій на загальну оцінку ресторану, що змінилася з 3,82 до 3,96 по п'ятибальній шкалі.

ВИСНОВКИ

1. Визначено поняття та критерії якості обслуговування на підприємствах ресторанного господарства. Було зазначено, що якість послуг є одним з ключових понять у темі обслуговування, вона є комплексним поняттям, що відображає ефективність діяльності, маркетинг, стиль управління, а також саму організацію надання послуг, міру задоволення потреб та очікувань клієнтів через надання відповідних послуг. Якість обслуговування в закладі безпосередньо впливає на задоволення клієнтів, їх бажання повертатися та рекомендувати заклад іншим. Натомість оцінка якості обслуговування спрямована на виявлення сильних та слабких сторін закладу, через це вона разом з розробкою рекомендацій щодо її поліпшення є важливими аспектами успішного управління рестораном. У формуванні культури якості обслуговування також розглядаються різні філософії менеджменту, одними з найбільш відомих та перспективних є концепції TQM (Total Quality Management) та CSR (Corporate Social Responsibility) та в оцінці якості послуг використовуються різні методи, які можна поділити на характеристичні, якісні та кількісні, вони дозволяють здійснити комплексний аналіз та зробити висновки щодо рівня задоволення клієнтів.

2. Досліджено методи оцінювання якості обслуговування при наданні послуг на підприємствах ресторанного господарства. В оцінюванні якості послуг використовуються різні методи, які можна поділити на характеристичні, якісні та кількісні, вони дозволяють здійснити комплексний аналіз та зробити висновки щодо рівня задоволення клієнтів.

3. Проаналізовано організаційно-економічну діяльність ресторану «Оріон». До економічної частини можна підсумувати, що здебільшого попереднього року у ресторані результати роботи були краще, ніж у звітньому, та варто виправити ситуацію найближчим часом, як за допомогою фінансово грамотних спеціалістів, так і за допомогою підвищення якості своїх послуг та, відповідно, своєї конкурентоспроможності. Натомість якщо

розглядати організаційну складову, можна дізнатись, що до персоналу ресторану входять шеф-повар, два допоміжних повара, п'ять офіціантів, прибиральниця та адміністратор, яка працюють разом як злагоджений механізм.

4. Досліджено управління якістю обслуговування в ресторані «Оріон». Ресторан "Оріон" має свої переваги та недоліки, які впливають на його функціонування та сприйняття клієнтами. Його розташування в далекому від центру міста районі має як плюси, так і мінуси. Хоча конкуренція невелика, але і потенційна аудиторія обмежена. На позитивну сторону також можна віднести дотримання екологічних та законодавчих стандартів, безпечні умови та комфорт для клієнтів, а також добре затишне місце для проведення заходів. Однак недоліки включають неуспішний дизайн і недостатню розробку системи знижок для приваблення та утримання клієнтів. Також відсутність тренінгів та розвитку персоналу може впливати на якість обслуговування та загальний імідж закладу.

5. Проаналізовано оцінювання якості послуг ресторану «Оріон» відвідувачами. аналіз управління якістю обслуговування в ресторані та аналіз відгуків клієнтів разом з експертною оцінкою від автора, можна дійти висновку, що ресторан "Оріон" хоч і не є ідеальним закладом, але має потенціал для поліпшення шляхом вдосконалення управління якістю обслуговування, щоб стати не лише місцем для смачної кухні, але й місцем, де гості можуть насолоджуватися якісним сервісом та комфортною атмосферою, збільшуючи таким чином свою конкурентоспроможність та залучаючи більше клієнтів.

6. Сформовано пропозиції з підвищення якості обслуговування в ресторані «Оріон». Рекомендації включали в себе впровадження програми навчання для персоналу; впровадження програми зворотного зв'язку від клієнтів; створення програми лояльності для постійних клієнтів; оновлення меню; вдосконалення інтер'єру та атмосфери; ефективне керування запасами та сервісом.

7. Спрогнозовано оцінку якості послуг ресторану «Оріон» після втілення пропозицій. Можливим виявився вплив впровадження рекомендацій на загальну оцінку ресторану, що змінилася з 3,82 до 3,96 по п'ятибальній шкалі. Зміна не є великою, але все одно є відчутною та може допомогти ресторану "Оріон" реалізувати його потенціал для поліпшення шляхом вдосконалення управління якістю обслуговування, щоб стати не лише місцем для смачної кухні, але й місцем, де гості можуть насолоджуватися якісним сервісом та комфортною атмосферою, збільшуючи таким чином свою конкурентоспроможність та залучаючи більше клієнтів.

Список використаних джерел

1. Вакуленко А. В. Управління якістю. К. : КНЕУ, 2006. 168 с.
2. Шаповал М. І. Менеджмент якості : підручник. Київ : Т-во «Знання», 2003. 475 с.
3. Харченко Т. Б. Методика впровадження системи управління якістю на підприємстві. Актуальні проблеми економіки. 2009. № 12. 152–155 с.
4. Круль Г. Я. Основи готельної справи: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури. 2011. 221 с.
5. Головка О.М., Кампов Н.С., Махлинець С.С., Симочко Г.В. Організація готельного господарства: навч. посібник для вузів / за ред. О.М. Головка. Київ: Кондор. 2011. 410 с.
6. Пуцентейло П.Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва: навч. посібник. Київ: ЦУЛ. 2007. 300 с.
7. Момот В.М. Способи управління якістю на підприємствах ресторанного господарства. . Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. 2013. № 3 (15). 71– 78 с.
8. Гірняк Л.І. Сучасні аспекти управління якістю у закладах готельно-ресторанного комплексу. Актуальні проблеми економіки і торгівлі в сучасних умовах євроінтеграції: матеріали щорічної наукової конференції професорсько-викладацького складу та аспірантів Львівського торговельно-економічного університету. Львів: вид-во Львівського торговельно-економічного університету. 2017. 226-227 с.
9. Поважний О.С., Орлова Н.С. Формування корпоративної стратегії на основі соціальної відповідальності. Менеджер. 2014. № 1. 4-10 с. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm_2014_1_3 (дата звернення: 12.04.2024)
10. Салухіна Н. Г., Ясинська Н. С. Управління якістю: опор. конспект лекцій. Київ : МАУП. 2008. 144 с.
11. Tompkins, Jonathan. Organization theory and public management. Belmont, CA: Thomson Wadsworth, 2005. 432 p. Publisher : Cengage Learning.

12. Benavides-Velasko C.A., Quíntana-Garcia C., Marchamta-Lara M. Total quality management, corporate social responsibility and performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*. 2014. Vol. 41. 77-87 p. URL: <https://sciencedirect.com/journal/international-journal-of-hospitality-management/vol/41> (дата звернення: 12.04.2024)
13. Uluskan M., Godfrey A. B., Joines J. A. Integration of Six Sigma to traditional quality management theory: an empirical study on organisational performance. *Total Quality Management & Business Excellence*. 2017. Т. 28. №. 13-14. 1526-1543 p.
14. Samson, D., Terziovski, M. The relationship between total quality management practices and operational performance. *Journal of Operations Management*. 17 (4). 1999. 393–409 p.
15. Гінда М.І. Тенденції розвитку ресторанного господарства. Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи» (Львів, 29 листопада 2016 р.). Львів: МАУП. 2016. Ч. 1. 301–306 с.
16. Бедрадіна Г.К., Кузьмічова К.А. Методи оцінювання якості обслуговування на підприємствах ресторанного бізнесу. «Причорноморські економічні студії». 2020. випуск №55. С. 78–82.
17. Інтернет-платформа «Marketing Study Guide». URL: <https://www.marketingstudyguide.com/understanding-the-servqual-model/>. (дата звернення: 12.04.2024)
18. Доманцевич Р.І. Основи стандартизації, метрології та управління – К. : Укоопосвіта. 2000. 219 с.
19. Момот, О. Менеджмент якості та елементи системи якості : навч. посіб. – К. : Центр навчальної літератури. 2007. 368 с
20. Гуткевич С. О. Ефективність функціонування системи менеджменту якості на підприємстві з позиції попроцесного підходу. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. № 3. 75–85 с.

21. Шаповал М.І. Менеджмент якості: підручник. 3-тє вид., випр. і доповн. Київ : Знання, 2007. 471 с.
22. Kano N., Seraku N., Takahashi F., Tsuji S. Attractive Quality and Mustbe Quality. The Journal of the Japanese Society for Quality Control. 1984. 14 (2).147–156 p.
23. Бедрадина А. К. Взаимосвязь качества обслуживания и профессионального уровня работников на предприятиях туристической отрасли. Перспективи розвитку туризму і сфери послуг на міжнародному і національному рівнях : матеріали І Міжнар. наук.- практ. конф. Луганськ : Знання. 2006. 38-41 с.
24. Організація ресторанної справи : навч. посіб. / В. П. Самодай, А. І. Кравченко. – Суми : СумДПУ імені А. С. Макаренка. 2015. 424 с.
25. Сало Я. М. Організація обслуговування населення на підприємствах ресторанного сервісу. Ресторанна справа : Довідник офіціанта. — Львів : Афіша. 2010. 304 с.
26. Гросул В. А. Методичний інструментарій оцінювання рівня інноваційної активності підприємств ресторанного господарства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. No 1. 284-294 с.
27. Антонова, В. А. Ресторанный бизнес: механизм и эффективность управления стратегическим развитием: монографія. Донец. нац. ун-т экономики и торговли им. М. Туган-Барановского. – Донецк : ДонНУЭТ. 2009. 227 с.
28. Бедрадіна Г. К. Складові маркетинг-міксу ресторанного господарства Туристичний та готельно-ресторанний бізнес: світовий досвід та перспективи розвитку для України: Матеріали Міжнародної науковопрактичної конференції студентів, аспірантів та вчених, 15 квітня 2020 р.: у 3-х томах. – Т. 1. – Одеса: Одеський національний економічний університет. 2020. 31-35 с.

30. Інтернет-платформа ІТ компанії «Poster POS». URL: <https://joinposter.com/ua/post/prohramy-loyalnosti-dlya-restoraniv> (дата звернення: 12.04.2024)

31. Яцун, Л, М. Управління підприємствами сфери харчування: теорія, методологія, практика: монографія. Харків. держ. ун-т харчування та торгівлі. - Харків : ХДУХТ, 2015. 333 с.

32. П'ятницька Н.О. Організація обслуговування в підприємствах ресторанного господарства : підручник. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т. 2005. С. 190–200.

33. Мальська М.П. Ресторанна справа: технологія та організація обслуговування туристів (теорія та практика) підручник – К.: «Центр учбової літератури». 2013. 304 с.