

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет бізнесу і права

Кафедра готельно-ресторанного та туристичного бізнесу

**РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ
ЯКОСТІ ПОСЛУГ РЕСТОРАНУ «ДОБРИЙ ГРУЗИН»**

Кваліфікаційна робота (проект)
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

Виконав: студент II курсу 221-М групи
Спеціальності: 241 Готельно-ресторанна справа
Освітньо-професійної програми
«Готельно-ресторанна справа»
Горшков Сергій Олександрович

Керівник: проф. Бурак В.Г.
Рецензент: Лиманець Л.М.

Івано-Франківськ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ	
РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА ТА ЯКІСТЬ ПОСЛУГ.....	7
1.1. Концепція, категорії і сутність ресторанного бізнесу.	7
1.2. Культура обслуговування як пріоритетне напрямок	
підвищення якості послуг підприємств харчування.....	15
1.3. Можливості підвищення якості послуг і продукції	
ресторану.....	21
РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ	
РЕСТОРАНУ «ДОБРИЙ ГРУЗИН».....	29
2.1. Організаційно-економічна характеристика ресторану.	29
2.2. Аналіз якості обслуговування на підприємстві.....	35
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОЄКТУ ПО ВДОСКОНАЛЕННЮ	
ЯКОСТІ ПОСЛУГ РЕСТОРАНУ «ДОБРИЙ ГРУЗИН».....	48
3.1. Основні напрями вдосконалення якості послуг в	
ресторанному бізнесі.....	48
3.2. Економічне обґрунтування проєкту підвищення	
якості послуг ресторану «Добрий грузин»	65
ВИСНОВКИ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78

ВСТУП

Актуальність теми. «Сфера харчування є найбільш конкурентоспроможною у ринковій економіці України.

Велика кількість малих та середніх підприємств харчування змушує конкурентів постійно вдосконалювати організацію обслуговування, створювати нові конкурентні переваги, підвищувати ефективність комунікаційних процесів.

Ефективність діяльності підприємств харчування великою мірою залежить від правильної стратегії обслуговування клієнтів та створює додаткові конкурентні переваги.

Саме комплекс заходів щодо вдосконалення обслуговування клієнтів у сфері харчування є запорукою успішної діяльності ресторану.

Важливим фактором підвищення ефективності обслуговування клієнтів є культура обслуговування, спрямована на обслуговування клієнтів на основі вироблення певних правил, процедур, практичних навичок та умінь.

Культура обслуговування диктується політикою підприємства, підтримується системою заохочень персоналу обслуговування та інших заходів» [1].

Культура обслуговування пропонується кожним підприємством. «Прояв високої культури обслуговування визначається через поведінку персоналу, який чітко знає, як діяти в будь-якій ситуації і що від нього чекають клієнти та керівництво, а також тим, що висока культура робить усіх працівників цілеспрямованими та змушує з повагою ставитись до свого підприємства.

Актуальність теми дослідження визначається необхідністю наукового обґрунтування методів та інструментів, спрямованих на вдосконалення організації обслуговування клієнтів підприємств громадського харчування.

У сучасних умовах розвитку ринкових відносин ресторанний бізнес залишається однією з найдинамічніших і водночас найбільш конкурентних

сфер підприємницької діяльності. Ефективність функціонування підприємств громадського харчування безпосередньо залежить від рівня платоспроможності та споживчої активності їхніх клієнтів. При цьому поступово змінюється саме трактування поняття «конкурентоспроможність»: якщо раніше воно асоціювалося переважно з ціною продукції, то сьогодні акцент переноситься на комплексний підхід. Серед ключових чинників успіху дедалі більшого значення набувають якість продукції, індивідуальне ставлення до відвідувачів, професійний рівень персоналу, унікальність концепції та атмосфери закладу.

Для підприємств ресторанного господарства головним джерелом фінансових надходжень є клієнт, тому основним завданням стає не лише залучення нових споживачів, а й формування їхньої лояльності та стимулювання повторного відвідування. Подальший розвиток галузі безпосередньо пов'язаний із підвищенням якості обслуговування, розширенням асортименту страв і напоїв, а також із створенням сприятливої атмосфери, що мотивує гостей здійснювати додаткові витрати. Саме культура обслуговування в сучасних умовах виступає одним із ключових чинників конкурентних переваг на ринку ресторанних послуг.

Останнім часом спостерігається зростання зацікавленості інвесторів до ресторанного бізнесу, що пояснюється привабливістю цієї сфери на тлі економічного зростання країни, підвищення рівня добробуту населення та стабільного попиту на послуги громадського харчування. При ефективному управлінні ресторанна справа здатна забезпечувати стабільний прибуток у довгостроковій перспективі, адже підприємства громадського харчування належать до найліквідніших сегментів економіки.

Сучасний етап розвитку ресторанного бізнесу в Україні характеризується активною трансформацією традиційних підходів до ведення діяльності. Однією з провідних тенденцій є цифровізація галузі, що проявляється у впровадженні інноваційних технологій обслуговування — систем онлайн-бронювання столиків, електронних меню, програм лояльності,

мобільних додатків для замовлення та оплати страв. Значного поширення набули служби доставки їжі, що стали невід’ємною частиною бізнес-моделі багатьох ресторанів, дозволяючи залучати ширшу аудиторію споживачів і підтримувати прибутковість навіть за умов коливань попиту у сфері офлайн-обслуговування.

Крім того, простежується тенденція до розвитку концептуальних і тематичних закладів, які орієнтовані не лише на якість кухні, а й на створення унікальної атмосфери та вражень. Популярності набувають ресторани з авторською кухнею, екологічні формати «farm-to-table», заклади швидкого здорового харчування, а також фуд-холи — сучасні гастрономічні простори, що поєднують декілька форматів харчування в одному місці.

В умовах високої конкуренції власники ресторанів дедалі більше уваги приділяють маркетинговим комунікаціям — формуванню привабливого іміджу бренду, активній роботі в соціальних мережах, взаємодії з клієнтами через цифрові платформи. Також набуває поширення практика кооперації з туристичними компаніями, готелями, організаторами подій, що дозволяє розширювати клієнтську базу та підвищувати рівень впізнаваності закладів громадського харчування.

Таким чином, ресторанний бізнес в Україні поступово переходить від моделі простого надання послуг до створення комплексного споживчого досвіду, де успіх визначається не лише смаковими якостями страв, а й рівнем сервісу, технологічними рішеннями та здатністю адаптуватися до потреб сучасного клієнта.

Водночас ресторанний бізнес в Україні супроводжується значними ризиками для потенційних інвесторів. Це зумовлено тим, що в нашій країні ще не сформувався достатній ринковий досвід у сфері громадського харчування та відсутні усталені багаторічні традиції. Крім того, бракує розробленої методологічної основи, яка б сприяла ефективному веденню бізнесу та розвитку високої культури обслуговування у закладах ресторанного господарства» [2].

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Результати магістерської роботи викладенні у дослідженнях, які виконується на «кафедрі готельно-ресторанного та туристичного бізнесу Херсонського державного університету відповідно до НДР та ініціативної науково-дослідної теми «Теоретико-прикладні основи формування інноваційного продукту в сфері обслуговування на Півдні України» (державний реєстраційний номер: 0120U104331)».

Мета кваліфікаційної роботи – полягає у розробленні науково обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення рівня якості продукції та покращення обслуговування споживачів на прикладі діяльності ресторану «Добрий грузин».

Об'єкт дослідження – ресторан «Добрий грузин».

Предмет дослідження – якість послуг та продукції для ресторану «Добрий грузин».

Для досягнення поставленою мети необхідно вирішити завдання:

- дослідити теоретичні основи системи громадського харчування (ресторанного господарства) та обґрунтувати необхідність покращення культури обслуговування у даній сфері;
- надати організаційно-економічну характеристику та проаналізувати основні показники діяльності ресторану «Добрий грузин»;
- провести аналіз рівня якості обслуговування ресторану «Добрий грузин»;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення культури рівня обслуговування ресторану «Добрий грузин» та оцінити її ефективність.

Методи дослідження.

- 1) теоретичні основи громадського харчування (ресторанного бізнесу), розроблена у працях українських та зарубіжних вчених, у тому числі перекладених у нашій країні;
- 2) аналіз організації виробничо-обслуговувального процесу, оцінка сучасного стану якості продукції та послуг;

3) дослідження, що прямо чи опосередковано зачіпають громадське харчування (ресторанний бізнес).

Наукова новизна отриманих результатів полягає у розробці пропозиції щодо вдосконалення культури обслуговування ресторану «Добрий грузин» та оцінити її ефективність.

Практичне значення отриманих результатів отриманих нами, можуть використовуватися у ресторані «Добрий грузин», що розглядається, як рекомендації щодо вдосконалення культури його ресторанного обслуговування, підвищення товарообігу та конкурентоспроможності.

Апробація результатів дослідження. Результати роботи магістра пройшли апробацію та доповідалися у формі тези та публікації на науково-практичній конференції:

Сергій Горшков, Валентина Бурак. Особливості впровадження електронного меню в сучасних ресторанах. *Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності: зб. тез доп. VI Міжнар. наук.-практ. конф. (13–14 листопада 2025 року, м. Львів).* – Львів: ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2025. С. 295 - 298.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота містить вступ, 3 розділи та сім підрозділів, висновки, список літературних джерел (40 найменувань). Загальний обсяг роботи – 82 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА ТА ЯКІСТЬ ПОСЛУГ

1.1. Концепція, категорії і сутність ресторанного бізнесу

На сучасному етапі ресторанний бізнес в Україні посідає вагомe місце у структурі харчової промисловості. Його основне завдання полягає у забезпеченні стабільного постачання населення якісними продуктами харчування та наданні відповідних послуг. Частка громадського харчування становить близько третини загального продовольчого товарообігу держави.

Громадське харчування, або ресторанний бізнес, розглядається **як** сфера підприємницької діяльності, спрямована на організацію та надання послуг із харчування населення на комерційній основі. Його головною метою є задоволення споживчих потреб у якісному харчуванні та відпочинку, а також отримання прибутку від реалізації продукції та послуг.

З економічної точки зору ресторан являє собою самостійне підприємство сфери громадського харчування, яке відзначається організаційною та технологічною завершеністю, пропонує широкий асортимент страв і напоїв, забезпечує високий рівень обслуговування та створює комфортні умови для культурного відпочинку відвідувачів.

Таким чином, ресторанний бізнес як об'єкт підприємницької діяльності поєднує соціальну та економічну функції. Соціальна функція полягає у задоволенні потреб населення в якісному харчуванні, спілкуванні та відпочинку, а економічна — у забезпеченні стабільного прибутку підприємства, розвитку ринку послуг і створенні робочих місць. Саме у поєднанні цих двох аспектів — соціального та економічного — і полягає сутність ресторанного господарства як сучасного виду підприємницької діяльності» [11].

Ресторанне господарство є важливою складовою сфери послуг, що виконує як економічну, так і соціальну функцію. Його головним завданням є задоволення потреб населення у якісному харчуванні, відпочинку та культурному дозвіллі [1].

У науковій літературі ресторанне господарство розглядають як сукупність підприємств, що здійснюють виробництво, реалізацію та організацію споживання кулінарної продукції. До його складу входять ресторани, кафе, бари, закусочні, кав'ярні, їдальні та інші заклади. Основною метою їх діяльності є забезпечення споживачів різноманітними стравами та напоями, створення комфортних умов для відпочинку та дозвілля [2].

Ресторанна діяльність характеризується інтеграцією трьох основних процесів:

1. Виробничого – приготування страв та напоїв;
2. Торговельного – реалізація готової продукції та товарів;
3. Організаційного – створення умов для споживання й обслуговування клієнтів [3].

Сучасний розвиток ресторанного бізнесу в Україні зумовлений підвищенням рівня урбанізації, зростанням доходів населення, а також впливом глобальних тенденцій у сфері гостинності. Сьогодні ресторан — це не лише місце харчування, а й елемент культури, іміджу, престижу та соціального статусу споживача.

«Послуга громадського харчування (ресторанна послуга) представляє собою результат діяльності підприємств та громадян-підприємців щодо задоволення потреб споживача у харчуванні та проведенні дозвілля.

Унікальність ресторанний послуги полягає не тільки в тому, що вона здатна задовольнити більшість потреб того, хто її набуває, але та потреби її виробника майже повному обсязі. Послуга ресторанного бізнесу забезпечує одночасно і базові, згідно ієрархії А. Маслоу, і вищі потреби, маючи ознаки, властиві як сферу матеріально-побутового обслуговування (скорочення витрат праці на ведення домашнього господарства), так і сфері

обслуговування соціально-культурного характер (задоволення соціально-культурних, духовних, інтелектуальних запитів людини, підтримання нормальної життєдіяльності)» [23].

Відомо, «послуги володіють такими відмінними рисами, як невловимість, невіддільність процесів надання та споживання послуг, а також непостійність. Розглянемо дані характеристики послуг стосовно сфери ресторанного бізнесу» [27].

Послуги є невідчутними або мають «нематеріальний характер. Ця риса означає, що послугу неможливо продемонструвати, побачити, спробувати, транспортувати, зберігати та упаковувати до моменту отримання. У зв'язку з цим проблеми мають як покупці, так і продавці. Покупцеві важко оцінити послугу до моменту її придбання, тому, прагнучи зменшити невизначеність, він будуть аналізувати зовнішні ознаки чи очевидність якості послуги. Покупці отримують подання про рівні обслуговування за місцем розташування офісу, інтер'єру, обладнання, персоналу продавця послуги, інформації, що надається, символам та ціні» [28].

Виходячи з викладеного, однією з ключових проблем функціонування сучасних підприємств ресторанної індустрії є формування довіри споживачів, що сприяє підвищенню відчутності та сприйняття якості наданих послуг. Оскільки послуги, на відміну від матеріальних товарів, не мають фізичної форми, ресторан повинен здійснювати матеріалізацію своєї пропозиції через певні маркетингові інструменти. До таких інструментів належать заходи, що демонструють кулінарні можливості закладу, естетику подачі страв, рівень професіоналізму персоналу, атмосферу закладу тощо. Такі дії не лише створюють позитивне уявлення про якість продукції, а й формують емоційний зв'язок із клієнтом, налаштовуючи його на дружню взаємодію.

Послуги ресторану є нематеріальними за своєю природою, проте клієнти, обираючи заклад, зазвичай орієнтуються на зовнішні матеріальні ознаки, що асоціюються з рівнем якості. Серед таких ознак — доглянутість

прилеглої території, естетичний вигляд фасаду, чистота та оформлення внутрішніх приміщень, атмосфера інтер'єру. Усе це створює перше враження про заклад і дозволяє потенційному споживачу сформулювати очікування щодо рівня сервісу. Натомість занедбаний зовнішній вигляд або неохайність персоналу здатні суттєво знизити довіру клієнтів і завдати шкоди іміджу ресторану.

«Ще однією специфічною рисою ресторанного обслуговування є невіддільність процесу надання послуги від її споживання. Послуга не може бути вироблена «на склад» — вона існує лише в момент взаємодії між клієнтом і персоналом. Саме тому якість обслуговування безпосередньо залежить від професійних умінь, комунікабельності та культури поведінки працівників. Якщо офіціанти не володіють навичками сервісної комунікації або не здатні правильно презентувати страви, навіть найвишуканіша кухня не забезпечить позитивного враження відвідувачів.

Крім того, для ресторанного бізнесу характерна мінливість або непостійність якості послуг, що зумовлена впливом низки чинників: часу доби, завантаженості персоналу, індивідуальних особливостей виконавця, настрою клієнта тощо. Враховуючи високий ступінь участі людини у процесі надання послуги, людський фактор має вирішальне значення. Емоційний стан працівника, рівень його мотивації та комунікативні навички здатні як підвищити, так і знизити сприйману якість обслуговування. Саме мінливість є однією з головних причин незадоволеності клієнтів, тому системне управління якістю у сфері ресторанного господарства має бути спрямоване на стандартизацію процесів, навчання персоналу та забезпечення стабільного рівня сервісу» [19].

Незбереження «послуг є їх важливою рисою. Якщо попит на послуги стає більшим за пропозицію, то це неможливо виправити з такою ж легкістю, як, наприклад, у торгівлі. Ситуація перевищення пропозиції веде до зниження прибутковості. Ресторан не може накопичити за два дні необхідну кількість місць, щоб потім прийняти у два рази більше клієнтів. Тут пропозиція

послуги означає здатність виробляти її, і цю здатність необхідно поєднати з попитом. Якщо поєднання пропозиції та попиту не відбулося, цінність послуги безповоротно втрачається, як, наприклад, незайнятий столик у ресторані представляє незмінну втрату для господарів. Щоб частково компенсувати втрачений прибуток потрібно визначити оптимальне співвідношення між попитом і пропозицією за допомогою диференціації цін, що дає змогу зменшити попит у пікові періоди, пропозиції додаткових альтернативних послуг, резервування столиків» [18].

Для «успішної діяльності у сфері ресторанного бізнесу необхідно розробляти заходи в різних областях: матеріалізації послуг, удосконалення якості, регулювання попиту та його взаємодії з пропозицією.

Успіх підприємства ресторанного бізнесу багато в чому визначається його концепцією. Найчастіше під концепцією розуміють ідею ресторану. Наприклад, інвестор каже, що хоче зробити латиноамериканський ресторан. Це ідея, але не концепція. Успішна ресторанна концепція - це зведення деяких правил, дотримання яких розкриває ідею закладу та забезпечує його стабільний розвиток. У концепції відображається взаємозв'язок назви, дизайну, цінової політики, меню, способів просування та низки інших показників, важливих у роботі підприємств харчування» [34].

«Концепція – це технічне завдання, або покрокова інструкція створення ресторану як бізнесу, з детальною розробкою всіх його складових. Розробити детальну концепцію ресторану - отже, ще раз перевірити спроможність ресторанної ідеї, сформувані цілісне уявлення про діяльність усіх ресторанних служб. Оформлена концепція дозволяє отримати на виході саме той продукт в вигляді готового ресторану, який задумано. Концепція дозволяє координувати роботу всіх учасників процесу створення ресторану – від проектувальників до дизайнерів та постачальників обладнання» [19].

«Концепція ресторану має бути сформульована у письмовому вигляді. Це об'ємний, багатосторінковий документ, що базується на даних маркетингових досліджень. Маркетингові дослідження як незалежне

об'єктивне джерело підтверджують чи спростовують актуальність наявної ідеї ресторану в конкретному місці в конкретний час, у конкретному ціновому сегмент. Визначаються сегменти відвідувачів, яких можна залучити до відвідування ресторану у рамках існуючої ідеї; перевіряється відповідність уявлень авторів ідеї та потенційних відвідувачів» [7]. Детально розписана «концепція ресторану була при організації мережі ресторанів. Якщо надалі ресторанну ідею тиражуватиметься, скажімо, на умовах франшизи, дуже важливо ввести в концепцію якісь універсальні ідеї та рішення для відкриття бізнесу в іншому місці іншими людьми. У цьому випадку необхідно якнайдрібніше розписати технологічні ланцюжки та принципи організації кожного нового ресторану для забезпечення єдиного стандарту якості обслуговування, визначення загальних для всієї мережі елементів оформлення, меню, вимог до персоналу, принципів вибору місця розташування та механізмів контролю за дотриманням вимог.

Головний принцип вибору місця для ресторану, кафе, бару та ін. у тому, щоб максимально наблизити його до споживача. Тобто, приміщення має знаходитися поблизу місць проживання потенційного споживача (поряд з будинком, поряд з роботою, під час прогулянок містом і т.п.), має бути транспортно доступним і легко знаходитися. Саме тому ключове значення при виборі місця розміщення майбутнього підприємства грає найближче оточення (офіси, магазини, зони відпочинку, культурно-розважальні установи, інші ресторани) та її прохідність» [24].

При виборі приміщення потрібно врахувати: «схему руху та можливість паркування; можливість зміни зовнішнього вигляду будівлі; стан інженерних комунікацій; можливість перепланування; окремий вхід для співробітників та продукції, що поставляється; стан прилеглої території та можливість створення літньої веранди.

Можна виділити такі типові розташування ресторанів: офісний тип розміщення; розміщення на фуд-корті; розміщення у спальному районі; розміщення у офісному центрі; розміщення в місцях відпочинку та розваг;

розміщення типу «Ресторанна вулиця».

Особливе місце серед сучасних закладів ресторанного господарства посідають мережеві ресторани, які є ефективною формою організації бізнесу в умовах конкурентного ринку. Створення мережі дозволяє компенсувати географічну відсутність популярного бренду у певному регіоні, забезпечуючи доступність улюбленого формату ресторану для більшої кількості споживачів. Завдяки єдиній фірмовій концепції, стандартизації сервісу та якості продукції, мережеві заклади формують стійкий імідж та підвищують ступінь довіри клієнтів до бренду [16].

Наявність відомого бренду значно розширює радіус впливу ресторану – споживач готовий відвідати такий заклад навіть у віддаленому районі, адже впевнений у стабільності рівня обслуговування та якості страв. Більше того, мережевий формат стимулює зростання частоти відвідувань, оскільки клієнти сприймають такі ресторани як надійні та зручні, здатні задовольнити їх очікування незалежно від місця розташування.

Розташування ресторану є одним із ключових чинників його успішності. Так, елітні заклади повинні функціонувати у престижних районах міста, на вулицях із високим статусом або в будівлях історичної цінності. Споживачі зазвичай асоціюють місце розташування із рівнем якості: вони вважають, що заклад преміум-класу повинен бути розташований у «дорогій» частині міста. Це створює додану цінність бренду та впливає на сприйняття ресторану як респектабельного і надійного.

Важливу роль у позиціонуванні закладу відіграє цінова політика. Вона може як приваблювати клієнтів, так і відштовхувати їх, що залежить не лише від платоспроможності споживачів, а й від їхніх емоцій, мотивації та поточних очікувань. Клієнти зазвичай сприймають ціни не ізольовано, а у зв'язку з якістю обслуговування, рівнем атмосфери й статусом ресторану [17]. Цікаво, що споживачам може бути приємно дізнатися, що ціна певної страви нижча, ніж очіувалося — це створює ефект позитивного здивування і формує прихильність до закладу.

Традиційно ресторани поділяють за ціновими категоріями:

- заклади з низьким рівнем цін (економ-клас),
- ресторани середнього рівня (casual dining),
- преміальні ресторани (fine dining).

Проте визначити «середній чек» для кожної категорії складно, адже споживачі самостійно оцінюють рівень ресторану, враховуючи його місце розташування, стиль, атмосферу, популярність та рівень сервісу. Під середнім чеком розуміють середній розмір витрат клієнта за одне відвідування. Для його визначення загальну денну виручку поділяють на кількість гостей за цей період. Цей показник допомагає зрозуміти, до якого сегмента ринку належить ресторан: наприклад, середній чек для кав'ярні зазвичай становить 150–200 грн, для кафе — 300–400 грн, а для ресторану повного циклу — 800–900 грн і вище [16].

Іноді трапляються ситуації, коли розроблена концепція ресторану втрачає актуальність або не приносить очікуваних результатів. Це може бути наслідком зміни споживчих уподобань, ринкових тенденцій чи помилок у позиціонуванні. У таких випадках доцільно передбачати гнучкість стратегії розвитку: підприємство може оновити концепцію, змінити формат, перепродати бізнес або провести ребрендинг із метою залучення нової аудиторії.

Зміна концепції часто є єдиним шляхом збереження життєздатності ресторану, особливо якщо він був надто орієнтований на короткострокові модні тенденції. У результаті трансформації може виникнути фактично новий заклад, із новою цільовою аудиторією, стратегією просування та ціновою політикою. Такий підхід дає змогу ресторану залишатися конкурентоспроможним і продовжувати діяльність в умовах динамічного ринку [18].

У новому закладі буде втілено свіжу ідею та розроблено оновлену концепцію його діяльності. Проте часто, окрім місця розташування, від попереднього ресторану майже нічого не залишається — і саме в цьому

полягає певна проблема. Незалежно від того, був заклад успішним чи ні, він уже сформував певну репутацію серед потенційних відвідувачів. Люди, які відвідували його раніше або чули про нього, мають власне уявлення про цей ресторан. У будь-якому разі імідж попереднього закладу ще тривалий час впливатиме на сприйняття нової концепції ресторану» [11].

Однією з найгостріших проблем у сфері ресторанного господарства залишається якість роботи обслуговуючого персоналу. Саме працівники фронт-лінії — офіціанти, адміністратори, бармени — формують перше враження про заклад і визначають рівень задоволеності гостей. Бездоганний сервіс передбачає не лише швидке та професійне виконання замовлень, а й високий ступінь турботи про комфорт і позитивні емоції клієнта [19].

У ресторанному бізнесі існує неписане правило: першого враження не можна створити двічі. Саме тому компетентність, ввічливість та уважність персоналу мають ключове значення у формуванні лояльності споживачів. Досвідчений офіціант не лише оперативно реагує на запити гостей, але й випереджає їхні потреби, демонструючи щиру зацікавленість у забезпеченні найкращого сервісу. Така поведінка створює відчуття індивідуального підходу, що є визначальним чинником у підвищенні рівня довіри та задоволеності відвідувачів [20].

«Ресторанний бізнес бурхливо розвивається і постійно потребує кваліфікованих кадрів. Тому офіціанти зараз дуже затребувані на ринку праці. Офіціант - одна з професій із найбільшою плинністю (близько 40% на рік). У нас, на відміну від Заходу, офіціант, на жаль, не професія, а спосіб заробітку за відсутності іншої можливості заробити. Звичайно, є офіціанти-професіонали, які роблять перебування клієнта в ресторані цікавішим, і для них це професія, вони почувуються тут на своєму місці. Але їх, на жаль, мало» [4].

Однією з поширених помилок ресторанів є надто пізній початок пошуку персоналу. Важливо враховувати, що знайдених працівників

необхідно не лише найняти, а й забезпечити їх належне навчання та підготовку до роботи.

Процес підготовки кваліфікованого персоналу у ресторанному бізнесі є тривалим і потребує значних ресурсів. Навчання нових працівників, навіть таких, як офіціанти, вимагає кількох тижнів інтенсивного теоретичного та практичного навчання, перш ніж співробітник зможе ефективно працювати у залі з гостями. Якщо ж підприємство залучає фахівців з інших міст або країн (наприклад, шеф-кухарів чи менеджерів ресторану), пошук і адаптація таких працівників можуть тривати місяцями, що значно впливає на організаційні процеси закладу [23].

Ресторанна діяльність висуває підвищені вимоги до професійних і особистісних якостей персоналу. Серед них — ґрунтовне знання своєї справи, комунікабельність, щирість у взаємодії з клієнтом, уміння створювати приємну атмосферу та відчуття свята. Важливу роль відіграють також стресостійкість, уважність до гостей, здатність швидко розв'язувати конфліктні ситуації. Ефективність і згуртованість команди безпосередньо впливають на рівень задоволеності клієнтів, а отже, і на репутацію та фінансовий успіх підприємства [24].

Працівники ресторану формують загальну атмосферу гостинності, ввічливості та доброзичливості, від якої залежить, чи захоче гість повернутися до закладу знову. Саме від професіоналізму персоналу залежить не лише якість приготування страв, але й оперативність обслуговування, що є вирішальним чинником у конкурентному середовищі ресторанного бізнесу. Таким чином, людський фактор є центральним елементом у забезпеченні стабільності доходів підприємства громадського харчування [25].

Для відкриття та функціонування ресторану необхідно дотриматися низки нормативно-правових вимог, визначених законодавством України. Зокрема, підприємство має бути зареєстроване як юридична особа, отримати дозвільні документи на використання приміщення та земельної ділянки, а також оформити реєстрацію касової техніки в органах податкової служби.

Крім того, потрібно отримати санітарно-епідеміологічний висновок, ліцензії на окремі види діяльності, медичні книжки для персоналу, санітарний паспорт на транспортні засоби для перевезення продуктів і договір на вивезення відходів [26].

Дотримання цих норм є обов'язковою умовою легальної діяльності ресторану, забезпечує його відповідність державним стандартам якості, санітарним вимогам і безпеці харчових продуктів, а також підвищує довіру споживачів до закладу.

1.2. Культура обслуговування як пріоритетне напрямок підвищення якості послуг підприємств харчування

У сфері ресторанного господарства якість послуг є одним із головних показників ефективності діяльності підприємства. Вона визначає конкурентоспроможність закладу та рівень задоволення потреб споживачів.

Під якістю послуг розуміють сукупність характеристик, що визначають здатність ресторану задовольняти встановлені або очікувані вимоги споживачів [6].

Основними критеріями якості послуг у ресторанному бізнесі є:

- якість продукції – відповідність страв технологічним нормам, естетичний вигляд, смакові властивості;
- якість обслуговування – культура, швидкість, точність виконання замовлення;
- комфортність обстановки – інтер'єр, музика, чистота, атмосфера;
- інформаційна відкритість – доступність меню, прозорість цін, можливість онлайн-бронювання;
- враження клієнта – емоційна складова, що формує лояльність до закладу.

Якість послуг формується на основі принципу "очікування — сприйняття": якщо рівень наданих послуг перевищує очікування клієнта — він задоволений, якщо нижчий — формується негативна думка [7].

«Культура обслуговування – сукупність характеристик та умов процесу торговельного обслуговування, що визначаються професіоналізмом та етикою обслуговуючого персоналу» [4]. До ключових характеристик культури торговельного обслуговування належать такі складові, як ввічливість, доброзичливість, уважність до клієнтів, компетентність персоналу, доступність працівників для відвідувачів, рівень їхньої професійної майстерності, комфортність і естетичність процесу обслуговування, а також загальна якість послуг.

Під культурою обслуговування у ресторанному господарстві розуміють сукупність прийнятих норм, принципів і методів взаємодії між персоналом і клієнтами, які формуються відповідно до стандартів підприємства і спрямовані на підвищення якості обслуговування та ефективності діяльності закладу [5]. Кожне підприємство громадського харчування створює власну модель культури обслуговування, яка визначає етичні стандарти поведінки персоналу, стиль комунікації з гостями та загальну атмосферу у закладі.

Висока культура обслуговування проявляється через злагодженість роботи працівників, їхню впевненість у власних діях, уміння передбачати потреби клієнтів і швидко реагувати на нестандартні ситуації. Працівники, які усвідомлюють значення своєї ролі, демонструють повагу до клієнтів і до свого підприємства, що, у свою чергу, формує позитивний імідж закладу.

Культура обслуговування має комплексний характер і охоплює низку складових:

- забезпечення безпечних і екологічно чистих умов обслуговування;
- відповідність інтер'єру, меблів і декору естетичним вимогам;
- наявність достатньої кількості посуду, приборів і текстилю;
- дотримання персоналом етичних і професійних норм поведінки;

- знання та виконання правил прийому замовлень, подачі страв і напоїв;
- досконале володіння технікою сервірування столів;
- уміння створити атмосферу комфорту та довіри для відвідувачів [1].

У ресторанному господарстві рівень культури обслуговування значною мірою залежить від типу підприємства. Відповідно до загальноприйнятої класифікації виділяють такі основні групи:

1. Ресторани — заклади з широким асортиментом страв складного приготування, у тому числі фірмових і замовних, а також напоїв, десертів, кондитерських виробів. Вони відрізняються високим рівнем сервісу, комфортом і наявністю елементів дозвілля.

2. Бари — підприємства, орієнтовані на реалізацію алкогольних і безалкогольних напоїв, закусок, десертів і супутніх товарів. Головною особливістю є наявність барної стійки й атмосфери неформального спілкування.

3. Кафе — заклади з менш різноманітним меню, ніж у ресторанах, проте із збереженням високого рівня якості приготування страв і обслуговування.

4. Їдальні — підприємства, що виробляють і реалізують страви за щоденним меню, часто орієнтовані на певну групу споживачів (студентів, працівників, відвідувачів установ).

5. Закусочні — заклади швидкого харчування, де подають страви нескладного приготування з мінімальним часом обслуговування [5].

Тип підприємства визначається за такими факторами, як асортимент і складність приготування продукції, технічне оснащення, рівень кваліфікації персоналу, методи обслуговування, комфортність і естетика інтер'єру, а також перелік додаткових послуг.

Ресторани та бари, відповідно до рівня сервісу, поділяють на три основні класи:

- «Люкс» — вирізняється високим рівнем архітектурного оформлення, комфортом, технічним оснащенням, уніфікованою формою персоналу, широким вибором послуг і вишуканим меню;

- «Вищий клас» — має оригінальний інтер'єр, високий рівень обслуговування, комфортну атмосферу та різноманітний асортимент фірмових страв;

- «Перший клас» — забезпечує гармонійне поєднання інтер'єру, якісного сервісу та добору страв складного приготування.

Кафе, їдальні та закусочні зазвичай не поділяють за класами, однак у сучасних умовах доцільно використовувати більш спрощену ринкову класифікацію:

- елітарні (преміум) ресторани,
- демократичні заклади для середнього класу,
- заклади швидкого харчування (фаст-фуди).

Крім того, останніми роками все більшої популярності набувають кав'ярні — спеціалізовані заклади, що поєднують невимушену атмосферу, якісну каву та десерти з помірними цінами [1].

Якщо «спостерігати за роботою різних ресторанів, обслуговуванням, створеною в них атмосферою, легко поділити всі ресторани на п'ять основних типів з точки зору культури обслуговування» [3].

У світовій практиці ресторанного господарства існує умовна класифікація типів ресторанів за їхньою атмосферою, стилем обслуговування та характером взаємодії між персоналом і відвідувачами. Такий поділ допомагає глибше зрозуміти психологію гостя, специфіку сервісу та концептуальне спрямування закладів громадського харчування [10].

1. «Базар» — це ресторани або шинкові заклади, в яких панує жива, невимушена атмосфера. Їхній інтер'єр, як правило, оформлений у стилі етно або ретро: на стінах можна побачити картини, старі фотографії, декоративні ліхтарі, підвішені шинки чи буфети, вкриті легким шаром пилу. В таких закладах створюється відчуття теплого хаосу — спонтанності та природності,

що сприяє неформальному спілкуванню між гостями і персоналом. Головна цінність таких ресторанів — атмосфера доброзичливості, де клієнти почувуються як серед друзів.

2. «Годівниця» — це великі ресторани, подібні до традиційних тосканських тратторій або баварських пивних залів, у яких головна мета — не стільки сервіс, скільки щедre й ситне частування гостей. Тут переважають страви простої домашньої кухні: м'ясо на грилі, тушковане жарке, супи, хлібні вироби. Клієнти часто споживають їжу руками або великими порціями, що створює невимушену, дружню атмосферу. Основний акцент таких закладів — на гостинності та задоволенні апетиту, а не на формальностях обслуговування.

3. «Холодильник» — тип ресторану, що відрізняється офіційністю, зарозумілістю та емоційною відстороненістю персоналу. Обслуговування формально ввічливе, але позбавлене теплоти. Меню, як правило, об'ємне й складне для сприйняття, а комунікація з гостем носить суворо регламентований характер. Відвідувач відчувається радше під контролем, ніж у гостях. Такі заклади нагадують ресторани високої кухні старої школи, де головний акцент робиться на статусі, а не на комфорті клієнта.

4. «Музей ресторану» — це заклади з глибокою історією та унікальним дизайном, які часто приваблюють клієнтів не лише кухнею, а й атмосферою, пов'язаною з минулим місця. Головна «родзинка» таких ресторанів — декор, легенда, ім'я. Гості приходять сюди не лише поїсти, а й доторкнутися до історії, отримати естетичне задоволення. Водночас, у деяких таких закладах персонал може поводитися надмірно офіційно або відсторонено, що іноді створює ефект «музейного відвідування» замість живого спілкування.

5. «Ідеальний ресторанчик» — це зразковий тип закладу, де поєднано щирий прийом, якісну кухню та розумне співвідношення ціни й якості. Основні характеристики такого ресторану — чесність, простота, щирість у спілкуванні з гостем, стабільно висока якість страв і турбота про

комфорт відвідувачів. Такі заклади найчастіше здобувають лояльність постійних клієнтів і позитивну репутацію завдяки автентичності та щирій гостинності [10].

Аналіз наведених типів ресторанів свідчить, що кожен із них відображає певну концепцію сервісу та філософію взаємодії з гостем. У сучасних умовах українського ресторанного ринку найбільш популярними стають заклади, які поєднують риси «базару» та «ідеального ресторанчика». Саме вони забезпечують емоційну відкритість, комфорт і невимушене спілкування, водночас пропонуючи якісну кухню за справедливою ціною.

Такі ресторани відображають зміну пріоритетів споживачів, які дедалі частіше обирають не статус і офіціоз, а атмосферу доброзичливості, автентичності та щирого сервісу. У цьому контексті прикладом сучасного демократичного формату можна вважати ресторани типу «Добрий грузин», де поєднано національний колорит, високий рівень гостинності та доступну цінову політику. Подібні заклади втілюють ідею «гуманного ресторанного бізнесу», орієнтованого на задоволення культурних, соціальних і емоційних потреб споживача, що є важливою тенденцією розвитку системи ресторанного господарства в Україні.

Існують і різні способи обслуговування клієнтів, згідно з якими всі підприємства можуть бути поділені на 6 типів» [16].

1. «Обслуговування французькою. Це найскладніший і найдорожчий вид обслуговування. Офіціант використовує допоміжний столик (*gueridon*), у якому закінчується приготування їжі та визначаються порції. Зазначимо одну дуже оригінальну та рідкісну деталь: перед подачею страву пропонують на пробу гостю.

2. Обслуговування англійською. Їжу подають на одній страві для всіх, хто сидить за столиком, і офіціант наповнює тарілки гостей.

3. Обслуговування американською. Цей вид обслуговування вимагає спеціального навчання персоналу. Замовлену їжу розкладають по порції на тарілки на кухні.

4. Самообслуговування. Даний вид обслуговування передбачає наявність в залі прилавка, на якому виставлені по порядку закуски, перші страви, другі страви, десерти. Клієнт, проходячи вздовж прилавка, може вибрати страви, які йому більше подобаються. Швидкість - одна з найцінніших переваг самообслуговування.

5. Обслуговування буфет. За такого обслуговування страви виставлені на різних столах. Клієнти можуть самі їсти» [25].

Як було зазначено вище, «культура обслуговування тісно пов'язані з якістю обслуговування.

- якість обслуговування – сукупність характеристик процесу та умов обслуговування, що забезпечують задоволення встановлених або передбачуваних потреб споживача;

- властивість обслуговування - об'єктивна особливість обслуговування, яка проявляється при його наданні та споживанні;

- рівень якості обслуговування – відносна характеристика якості обслуговування, що базується на порівнянні фактичних значень показників його якості з нормативними значеннями цих показників.

Отже, можна говорити доцільність спільного розгляду понять «якість» і «культура» обслуговування, тобто дані поняття є дуже близькими за змістом.

Маючи повну інформацію та маючи реальне уявлення про клієнтів, вже на перших етапах взаємодії з потенційним клієнтом ресторан зможе заздалегідь спрогнозувати підсумок та прорахувати необхідність зміни алгоритму взаємодії з клієнтами» [23].

Оцінка та управління «культурою та якістю послуг входить до загальної схеми управління підприємством сфери послуг. Завдання управління культурою та якістю передбачає розробку, та здійснення різних заходів у галузі матеріально-технічної бази, впровадження стандартів та технологічних норм, кваліфікації та стимулювання кадрів. Це управління повинно мати чітко означену організаційну та функціональну структуру включаючи: планування, виділення пріоритетів, організацію та контроль.

Головне пам'ятати, що вдосконаленням культури та якості послуг у сфері послуг повинен займатися весь персонал ресторану. Усі працівники повинні зрозуміти, що все вони є відповідальними за створення задоволеності клієнтів.

Методи аналізу культури та якості обслуговування є дуже важливими для підприємств сфери послуг. Так, наприклад, метод точок дотику дозволяє детально розібрати функції персоналу. на основі цього методу можна скласти посадові інструкції та проводити тренінги з обслуговування для персоналу, що може бути дуже корисним для підвищення його кваліфікації та ставлення до роботи загалом. Використання методів аналізу обслуговування дозволить знайти кожному гостю індивідуальний підхід» [30].

Доведена до автоматизму «система обслуговування клієнтів, у якій працює небайдужий і уважний персонал - це величезна конкурентна перевага підприємства сфери послуг, що дозволяє сконцентруватися як обслуговування і є доповненням на вирішення проблеми збуту, і навіть сформувати групу постійних задоволених споживачів послуг підприємства.

Особливе місце у роботі підприємств харчування займає етична сторона обслуговування. Висока етична культура – обов'язкова характеристика кожного працівника промисловості обслуговування – це найперша моральна вимога. Усі працівники підприємства харчування мають керуватися певними правилами, спрямованими, створення у гостя максимального почуття комфорту. Як основне правило слід засвоїти те, що персонал бездоганно ввічливий, уважний і тактовний» [32].

Щоб обслуговування було дійсно «культурним мало мати сучасне підприємство з технічним обладнанням. Важливо мати у своєму розпорядженні на цьому підприємстві кваліфіковані, які знають своє справа кадрами. Щоб зрозуміти вимоги відвідувачів та запропонувати гарне обслуговування, необхідно спробувати відповісти на низку запитань:

- приходить чи він в ресторан вперше?

- хоче він спокою або спілкування?
- вимогливий чи він?
- поспішає або ні?

У hostess достатньо часу, щоб поставити собі ці питання. А відповіді на них означає оцінити клієнта і подумати про процедури обслуговування. Слід пам'ятати: різні клієнти – різне обслуговування» [15].

1.3. Можливості підвищення якості послуг і продукції ресторану

В умовах високої конкуренції на ринку ресторанних послуг якість стає основним чинником успіху.

Підприємства, які систематично працюють над покращенням якості, формують стійку базу постійних клієнтів, позитивний імідж і, відповідно, стабільний прибуток.

Підвищення якості обслуговування дозволяє:

- збільшити попит і частоту відвідувань;
- покращити ділову репутацію;
- залучити нові сегменти споживачів;
- знизити витрати на рекламу за рахунок «сарафанного радіо»;
- забезпечити довгострокову конкурентну перевагу.

Таким чином, якість продукції та послуг є стратегічною основою успіху ресторанного господарства. Її вдосконалення — це не разова дія, а безперервний процес, що потребує професійного управління, інноваційного підходу та глибокого розуміння споживача.

Глибоке опрацювання «концепції ресторану є найважливішим інструментом управління закладом та підвищення якості його послуг. Концепція ресторану диктує не тільки стандарти та умови обслуговування, але і можливість послідовного вирішення проблем, що виникають. Концепція ресторану – зовнішній вигляд.

Останнім часом, наприклад, дуже популярні ресторани національної

тематики. А прив'язка концепції ресторану до конкретної національності, передбачає глибоке знання особливостей цієї культури, її кухні, традицій. Очевидною є і залежність інтер'єру від концепції закладу. Ресторатор повинен відтворити справжній куточок Італії, Узбекистану, Грузії, Китаю та інших країн. Національний колорит повинен містити не лише інтер'єр ресторану, а й форма офіціантів, а також їхній мовний етикет, здатність спілкуватися з гостями рідною для них мовою, загалом уся зовнішня відповідність персоналу. Перед керівництвом стоїть дуже важке завдання – не можна допустити ані фальшу, ані загравання з клієнтами» [19].

Враження від інтер'єру доповнює стиль обслуговування. «Важливий компонент стилю обслуговування в ресторані – ресторанне меню. Ось чому в ресторані з обраною концепцією Української кухні, гостей треба пригощати не лише традиційним борщем з пампушками, а й тими стравами, які можна покуштувати виключно на самій Україні. Офіціантам обов'язково слід знати не лише особливості традиційних національних страв, а й різні варіанти приготування та подачі, історію їх створення. Іноді деякі національні страви можуть зовсім не вписуватися в традиційне меню ресторану через свою високу жирність і надмірну калорійність. Тут завдання шеф-кухаря полягає в тому, щоб знайти «золоту середину», і приготувати прийнятний варіант для клієнта. Концепція ресторану неодмінно має бути доведена ресторатором до досконалості. Тут треба діяти по наступному принципу: краще бути професіоналом у своїй справі, ніж поверховим учасником та стороннім спостерігачем у всіх справах ресторанного бізнесу. Концепція ресторану – розташування.

Вибір концепції ресторанного закладу значною мірою визначається географічним розташуванням підприємства. Зокрема, у регіонах, віддалених від великих міст, існує дефіцит кваліфікованих кадрів, що ускладнює формування професійної команди. Особливо гостро відчувається нестача досвідчених кухарів та обслуговуючого персоналу, що впливає як на якість сервісу, так і на загальний імідж закладу.

Крім того, локальні умови та специфіка регіону суттєво впливають на процес управління персоналом. У деяких місцевостях спостерігається повільна адаптація до сучасних стандартів ресторанного бізнесу, що зумовлює труднощі із впровадженням інноваційних підходів до організації праці. Внаслідок цього професіонали з великих міст нерідко відмовляються працювати у провінційних закладах через низький рівень оплати праці та недостатній розвиток інфраструктури [20].

Концепція ресторану – співробітники. Треба віддати належне багатьом «західним фахівцям, які не бояться їхати до України, не дивлячись на комфортніші умови роботи у своїй країні. Таких сміливців не зупиняють ні мовний бар'єр, ні страх перед іншою країною. Вони їдуть до України на свій страх і ризик, і заробляють хороші гроші. Нашим вітчизняним фахівцям часто властива звичка залишатися за будь-яку ціну у своїй «зоні комфорту», чекаючи роками щасливого випадку і "доброго місця". Вони відкидають навіть тимчасовий переїзд в інше місто, забуваючи про те, що знайомство з різними регіонами здатне збагатити їхній професійний досвід, розширити ділові зв'язки. А це дуже важливо, особливо для молодих фахівців. Безперечно, концепція ресторану впливає на підбір якісного персоналу. На щастя, з розвитком інтернет-технологій знайти професіоналів для свого бізнесу стає все простіше. Тимчасові та невисокооплачувані працівники можуть знайти собі місце на підприємствах швидкого обслуговування. До них відносяться студенти. Але керувати подібним колективом анітрохи не легше, ніж професійними кадрами. У закладах з високим рівнем обслуговування зазвичай складається постійний колектив. Прийняття управлінських рішень у сфері ресторанного бізнесу базується на ретельному аналізі внутрішніх і зовнішніх факторів діяльності підприємства, а також на об'єктивному оцінюванні результатів роботи персоналу, коли система заохочень формується відповідно до особистого внеску кожного працівника у досягнення спільних цілей.

Після визначення концепції ресторану важливим етапом є розроблення меню, адже саме від нього залежить вибір постачальників продуктів. Асортимент і характер продукції зумовлюють специфіку співпраці з торговельними компаніями. Наприклад, ресторани, що спеціалізуються на східній кухні, потребують великої кількості спецій, прянощів і сортів рису, які не завжди представлені у великих постачальників. У таких випадках заклади часто співпрацюють із невеликими приватними компаніями або імпортерами, які забезпечують поставки автентичної сировини безпосередньо з країн походження – наприклад, з Узбекистану чи Грузії.

Досвідчені ресторатори підходять до вибору постачальників виважено та системно, здійснюючи моніторинг ринку, порівняння цінових пропозицій і контроль якості продукції. В умовах сучасної економічної нестабільності цінова політика на продукти харчування часто змінюється, тому орієнтація лише на одного постачальника є ризикованою. Гнучкість у виборі партнерів дозволяє підприємствам громадського харчування підтримувати стабільну якість страв і конкурентоспроможність на ринку [17].

Отже, за якими «критеріями треба оцінювати постачальників товарів у ресторан? 1. Скільки років компанія працює на ринку *horeca*. 2. Чи є у постачальника вся необхідна дозвільна документація: сертифікати, довідки на продукцію тощо. 3. Сервіс, який вона надає: Оперативність доставки продуктів; Можливість заміни позицій, які вас не влаштовують за якістю; Чи надає фірма оперативну інформацію про новинки, що з'явилися, і про зміну цін; Чи проводяться майстер-класи і семінари для співробітників ресторанів. 3. Якість продукції повинно бути на висоті. Це особливо важливо, якщо ваш ресторан належить до найвищого класу обслуговування. 4. Вкрай бажано, щоб і ціни на продукти були нижчими, ніж у конкурентів. А як бути з універсальними компаніями-постачальниками продуктів у ресторани, які готові привозити вам все – від солі та цукру до трюфелів? Може бути, вигідніше зупинити свій вибір саме на них? Досвідчені ресторатори не радять зв'язуватися з подібними фірмами. Це зазвичай

перекупники, які значно підвищують ціни на весь свій асортимент. Якщо підприємство цінує репутацію свого ресторану і бажає готувати страви високої якості, треба купувати певні продукти у тих компаній, які спеціалізуються саме на них. Наприклад, бакалею – у постачальника, що спеціалізується на бакалейній продукції, морозиво – у фірми, яка торгує лише ним. Такі організації стежать за якістю своєї продукції, добре її знають і можуть відповідати за неї. Хорошою альтернативою компаніям постачальникам продуктів у ресторани є продуктові ринки. Найкраще купувати на ринку фрукти та овочі, оскільки саме овочеві компанії постачальники схильні значно завищувати на них ціну. Якщо купувати продукти на колгоспному ринку, краще виділити для цього спеціального співробітника – закупника. У випадку, якщо постачальник затримає постачання з тих чи інших причин, ваш закупник зможе оперативно докупити на ринку позицію, що не має. Крім того, співробітник може купувати продукти і на овочевих базах – ціни там значно дешевші. Таким чином, поєднання роботи з компаніями постачальниками та роботи закупника – найкраще рішення для ресторатора. Такий розподіл дає додаткову перевагу у вигляді контролю за цінами» [29].

На роботу «ресторану надає величезне вплив фактор людини. А там, де є стосунки різних людей один з одним, ймовірно виникнення непорозуміння. Так, конфлікти у ресторані неминучі – і з цим фактом доведеться змиритися всім співробітникам закладу. Будь-який ресторан обов'язково має виробити свою певну політику вирішення конфліктів. Багатьом підприємцям вселяють, що «клієнт завжди правий».

Після цього відвідувачі мають змогу навести охайний вигляд перед дзеркалом. Біля входу до ресторанного залу гостей зустрічає метрдотель, який привітно вітає їх і супроводжує до вільного столика. У разі його відсутності ці обов'язки виконує бригадир офіціантів. Під час розсаджування гостей слід пам'ятати про етикет: жінка має сідати праворуч від чоловіка, а під час обслуговування їй першій подають страви та напої.

«Слід ввічливо запитати, чи потрібна їй допомога у виборі меню. Якщо гості попросять порадити, яку страву краще вибрати, офіціант відразу ж охоче повинен прийти до них на допомогу, намагаючись врахувати смаки відвідувачів» [2].

Починаючи з «замовленням, офіціант повинен дотримуватися загальних правил техніки обслуговування, а також прийнятої послідовності подачі холодних і гарячих закусок, страв і напоїв.

1. Гостей слід обслуговувати швидко, без шуму та суєти. Час очікування на обслуговування повинен становити не більше 15-20 хвилин (до моменту подачі холодних страв).

2. Офіціант повинен вміти ставити посуд та розкласти столові прилади перед гостем без шуму, плавними рухами та у визначеному порядку» [28].

Також у результаті «аналізу було виявлено такі негативні чинники, що впливають якість обслуговування:

Помічено користування носовим хусткою і гребінцем поза службове приміщення.

Вітання гостей. Персонал не завжди вітає Гостя відповідно до вимог.

Офіціанти не проводжають гостя, а вказують йому на столик здалеку. Одяг і взуття не завжди витримані в діловому стилі, часто має вишивки, стрази та інші прикраси, що є неприпустимим. Взуття офіціантів не завжди начищене. Волосся не завжди зібране (коса, хвостик, пучок).

Взуття – не завжди класичне, використовуються сандалі, що не дотимо.

Чоловіки часто бувають розстебнуті більше чим одну верхню гудзики.

Фірмовий бейдж з ім'ям висить не завжди суворо горизонтально.

Бейдж не завжди прикріплений рівно на правою боці жилети.

Зазвичай розглядаються якісні показники оцінювання, які складніше формалізувати, ніж кількісні. Проте саме вони дають змогу оцінити не лише кінцевий результат надання послуги, а й сам процес її виконання. Аналіз

якісних показників передбачає створення системи їх оцінки та проведення внутрішнього та зовнішнього бенчмаркінгу багатofilійною компанією. При цьому проведення зовнішнього бенчмаркінгу за якісними показниками значно простіше, ніж за кількісними, що пояснюється більшим ступенем транспарентності компаній-конкурентів за якісними показниками, конкурентів в результаті опитувань і «рейдів» [12].

Сприйнята якість обслуговування формується на основі порівняння очікувань споживача із фактично отриманим рівнем сервісу. Якщо реальний досвід клієнта не відповідає або поступається його попереднім уявленням, виникає почуття незадоволення, і обслуговування оцінюється як недостатньо якісне. Таким чином, ступінь задоволеності споживача прямо залежить від гармонійного співвідношення між очікуваннями та реальним рівнем послуг, який забезпечує заклад ресторанного господарства. Якщо якість послуги перевищує очікування клієнта, обслуговування сприймається як відмінне, а споживач залишається задоволеним. Під час дослідження рівня задоволеності клієнтів необхідно вирішити два основні завдання. Перше — з'ясувати очікування споживача щодо послуги, тобто зрозуміти, на що саме він розраховує під час взаємодії з компанією, що надає відповідні послуги. Оцінювання очікувань споживачів є одним із найбільш складних етапів дослідження якості послуг.

Часто респонденти демонструють завищений рівень очікувань, що пов'язано з їхнім попереднім споживчим досвідом або високою купівельною спроможністю.

Зрозуміло, що чим ширший досвід взаємодії з різними закладами та чим вищий соціально-економічний статус клієнта, тим вищими є його вимоги до сервісу. Водночас, у деяких випадках споживачі декларують «високу планку» лише під час опитування, тоді як у реальній ситуації вони можуть виявитися менш вибагливими.

Оцінювання сприйнятої якості послуг здійснюється шляхом аналізу реального досвіду клієнтів у межах конкретного закладу. Цей показник

зазвичай визначається на основі п'яти ключових параметрів, що характеризують рівень сервісу та задоволеність споживачів [17]:

- «відчутність, матеріальність (tangibles) – можливість побачити фізичні, відчутні характеристики послуги (обладнання, інтер'єр приміщення, зовнішній вигляд співробітників, рекламні матеріали);
- надійність (reliability) - здатність компанії вчасно у повному обсязі та у узгоджені терміни надати послугу;
- чуйність (responsiveness) - активна готовність допомогти клієнту та швидко надати послугу;
- переконливість, впевненість (assurance) - компетентність персоналу, поінформованість та професіоналізм, дружелюбність, здатність викликати у клієнта довіру до компанії, впевненість у безпеці послуг;
- співпереживання (empathy) - турбота персоналу про своїх клієнтів, прагнення до чіткого розуміння їхніх інтересів, здатність підлаштуватися до клієнта та виявити уважне ставлення, створити відчуття потреби кожного клієнта, забезпечити комфортність взаємин з персоналом, інформувати про послуги на зрозумілому споживачі» [13].

РОЗДІЛ 2

ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ «ДОБРИЙ ГРУЗИН»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ресторану

Підприємство самостійно «планує своєї діяльності і визначає перспективи розвитку, з попиту видів діяльності.

Організацію документообігу у суспільстві здійснює директор, який відповідає за своєчасне подання звіту та іншої фінансової звітності до відповідних органів.

Підприємство здійснює оперативний та бухгалтерський облік результатів своєї діяльності, веде статистичну звітність відповідно до чинного законодавства України.

Розпорядчі методи управління на досліджуваному підприємстві реалізуються у вигляді видання наказів, розпоряджень, положень. Організаційне регламентування виражається у встановленні правил, обов'язкових для виконання та визначальних зміст та порядок організаційної діяльності (статут підприємства, стандарти якості продукції, положення, інструкції, правила планування та обліку собівартості продукції тощо).

Підприємство самостійно планує свою діяльність та визначає перспективи розвитку, виходячи з попиту на вироблену продукцію, необхідність забезпечення виробничого та соціального розвитку» [12].

У ресторані «Добрий грузин» використовується «автоматизована інформаційна система управління, що забезпечує виробництво необхідної для підприємства інформації для забезпечення ефективного управління всіма його ресурсами, створення інформаційного та технологічного середовища для здійснення управління підприємством.

З метою формування докладнішого уявлення про діяльність підприємства розглянемо основні техніко-економічні показники діяльності

даного підприємства, які подано у таблиці 2.1.

Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства проводився на підставі форм бухгалтерської звітності № 1, 2 за період із 2022 по 2024 р.

За даними таблиці видно, що спостерігається загальна позитивна тенденція збільшення обсягу виручки від продажу на 2192 тис. грн (на 15,9%) за весь період» [13].

Також спостерігається загальна динаміка збільшення собівартості продукції на 1812 тис. грн (на 14,17%) за весь період.

При цьому збільшення собівартості продукції в 2023 року на 808 тис. грн. (на 6,32%) викликане зростанням обсягу виробництва, а збільшення 2024 року на 1812 тис. грн. викликано подорожчанням собівартості одиниці готової продукції.

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства

Найменування показника	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
				2023 р. до 2022	2024 р. до 2022	2023 р. до 2022	2024 р. до 2022
Виторг, тис. грн.	13790	14913	15982	1123	2192	108,14	115,90
Собівартість, тис. грн.	12791	13599	14603	808	1812	106,32	114,17
Валова прибуток, тис. грн.	999	1314	1379	315	380	131,52	138,02
Прибуток від продажів, тис. грн.	824	928	879	104	55	112,59	106,67
Чиста прибуток, тис. грн.	451	541	411	90	- 40	120,01	91,26
Середньорічна величина основних коштів, тис. грн.	1623	1767	1958	144	335	108,85	120,63
Середньорічна величина протних коштів, тис. грн.	2032	2545	3109	5124	1077	125,21	152,99
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	20	22	25	2	5	35	40
Продуктивність праці, тис.грн./чол.	690	678	639	- 12	- 51	98,26	92,61
Рентабельність основний діяльності	3,522	3,976	2,815	0,454	-0,707	112,88	79,93
Фондовіддача	8,495	8,439	8,163	-0,055	-0,333	99,35	96,08
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,747	0,699	0,694	93,57	92,9	-0,048	-0,053

Динаміка «валового прибутку повторює динаміку попередніх показників та відзначається зростання валового прибутку на 380 тис.грн. (38%) за весь аналізований період.

Ця організаційна структура належить до типу лінійних. Генеральний директор несе відповідальність за організацію і результати всієї торгово-виробничої діяльності, контролює виконання плану показників комерційно-господарсько-фінансової діяльності.

Шеф-кухар організує і контролює роботу виробництва. Основними напрямками його діяльності є:

- формування меню;
- планування і відбір необхідного сировини і матеріалів;
- контроль якості приготування і подачі страв;
- контроль зберігання сировини, напівфабрикатів і готовою продукції;
- проведення тренінгів з персоналом виробництва і зали;
- впровадження змін в роботу виробництва.

Спостерігається збільшення значення прибутку від продажу за період з 2022 - 2024 рік на 104 тис. грн (на 12,59%) у зв'язку із зростанням виробництва та продажів, а за період з 2023 по 2024 рік – незначне падіння прибутку від продажів на 55 тис. грн, Викликане збільшенням комерційних витрат підприємства» [22].

Таким чином, «збільшення комерційних витрат вплинуло на показник чистого прибутку, яка за весь аналізований період зменшилася на 40 тис. грн (8,74%).

Загальна тенденція зростання середньорічної величини основних засобів підприємства на 335 тис. грн (на 20,63 %) за менших темпів зростання виручки від реалізації (15,9% за весь період), несприятливо вплинули на значення фондівіддачі, яка за весь аналізований період незначно знизилася 0,33 (на 4%), і до кінця 2024 року склала 8 грн. та 16 копійок виручки на 1 гривну основних засобів. Загалом показник має достатнє значення в аналізованому періоді, що говорить про інтенсивність

використання основних засобів підприємства.

Спостерігається загальна тенденція збільшення середньорічного обсягу оборотних засобів на 1077 тис. грн. (на 53%) за весь період. Значення коефіцієнта оборотності оборотних коштів за весь період знизилося на 24,25 %, що є негативним фактором, і на кожну грн. оборотних активів у 2024 році припадало менше виручки від продажів на 1,645 копійок, ніж у 2022 році.

Загалом можна відзначити, що ресторані «Добрий грузин» є підприємством, що ефективно функціонує, розширює асортимент продукції, номенклатуру наданих споживачам послуг, підвищує якість продукції та обслуговування (комфортність, етику спілкування, естетику), має позитивний фінансовий результат» [24].

Аналіз «фінансової діяльності проводиться з використанням системи показників економічного стану та господарської спроможності та методів горизонтального, вертикального аналізу та аналізу коефіцієнтів, що включає аналіз коефіцієнтів, що характеризують оборотність, платоспроможність, рентабельність, ринкову (фінансову) стійкість підприємства.

Сумарна величина власного капіталу та довгострокових позикових коштів перевищує вартість його необоротних активів протягом усього періоду, що розглядається. Також протягом усього аналізованого періоду власний капітал перевищує розмір необоротних активів, це говорить про те, що всі необоротні активи перебувають у власності самої організації ні, що є позитивним і свідчить про ліквідність позаоборотних коштів» [24].

Розмір короткострокових зобов'язань організації набагато менше величини оборотних засобів протягом усього періоду.

Це також є позитивним для ресторану «Добрий грузин», оскільки свідчить про те, що організація здатна задовольнити вимоги кредиторів по короткостроковим позикам за рахунок оборотних коштів.

Для проведення аналізу ліквідності балансу організації використовувалися відносні показники, аналіз яких подано у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Відносні показники, що характеризують ліквідність балансу

Найменування показника	2022 р	2023 р	2024 р	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
				2023 р до 2022	2024 р до 2022	2023 р до 2022	2024 р до 2022
Загальний показник ліквідності	1,694	1,356	1,450	-0,338	-0,244	80,05	85,59
Коефіцієнт поточною ліквідності	4,099	4,743	6,093	0,644	1,994	115,71	148,64
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,111	0,046	0,055	-0,065	-0,056	41,44	49,55
Коефіцієнт терміновий ліквідності	1,933	2,337	2,467	0,404	0,534	120,90	127,63
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів соб-ними засобами	1,739	1,496	1,561	-0,243	-0,178	86,026	89,76

На підставі розрахованих значень «показників ліквідності можна зробити висновки щодо платоспроможності ресторану «Добрий грузин» за період з 2022 по 2024 роки.

Динаміка зміни значення показника загальної ліквідності є позитивною протягом усього періоду, що розглядається, хоча в 2022 і 2024 роках його значення нижче оптимального, тобто. 1. У 2024 році значення показника задовольняє вимогу та становить 1.45, що свідчить про те, що загалом підприємство є ліквідним

З метою оцінки ефективності роботи підприємства в цілому,

прибутковості за різними напрямками діяльності застосовувалися показники рентабельності. Рентабельність характеризує прибуток, отриманий з одного рубля коштів, вкладених у фінансові операції, чи інші організації» [26].

Показники «рентабельності вимірюють прибутковість підприємства з різних позицій та групуються відповідно до інтересів учасників економічного процесу. Вони є важливими характеристиками факторного середовища формування прибутку та доходу підприємства. З цієї причини вони є обов'язковими елементами порівняльного аналізу та оцінки фінансового стану підприємства. При аналізі виробництва показники рентабельності використовуються як інструмент інвестиційної політики та ціноутворення. На підприємстві використовується стандартна система показників для оцінки рентабельності, розрахунок ведеться з використанням даних форми №2 «Звіт про прибутки та збитки».

На підставі розрахованих показників рентабельності, можна зробити певні висновки о прибутковості функціонування підприємства за період із 2022 по 2024 роки.

За весь період спостерігається загальне збільшення значення фондові збройності праці на 11,53 тис. грн (на 10,76 %) внаслідок збільшення розміру основних засобів.

Загальна тенденція зростання середньорічної величини основних засобів підприємства при менших темпах зростання виручки від реалізації, несприятливо вплинули на значення фондовіддачі, яка за весь період, що розглядається, незначно знизилася (на 4%), і до кінця 2024 року склала 8 грн. та 16 копійок виручки на 1 гривню основних засобів. Загалом показник має достатнє значення в аналізованому періоді, що говорить про інтенсивність використання основних засобів підприємства» [28].

Значення коефіцієнта рентабельності основних засобів у цілому знизилося на 5,876, хоча на 2023 довелося значне збільшення рентабельності, обумовлене зростанням прибутку.

2.2. Аналіз якості обслуговування на підприємстві

Ресторан працює з 10.00 до 22.00 ночі, без вихідних.

«Провести час у колі друзів, знайомих, родичів, організувати банкет, різні урочистості, ділові переговори, скуштувати європейську, азіатську, кухню. Також тут є можливість за бажанням клієнтів організувати розважальну програму індивідуально на різні види урочистостей, банкетів (тамада, жива музика, запрошені артисти, організація дитячих свят).

Меню банкетів, урочистостей, ділових переговорів, гості складають самі з шеф-кухарем на свій смак та вибір.

Висвітлення ресторану має змішаний характер і є великою кількістю невеликих люстр виконаних у відповідному стилі з лампами розжарювання рівномірно розподілених по залі та деяку кількість місцевих світильників, що дає можливість регулювати рівень освітленості в різних ділянках залу. Підприємство обладнане гарною системою вентиляції та кондиціонування повітря» [29].

Джерела формування майна та фінансових ресурсів ресторану «Добрий грузин» включають:

- прибуток від основної діяльності;
- банківські кредити та позики інших кредиторів;
- майно, передане засновником підприємства.

Основною метою створення ресторану «Добрий грузин» є здійснення підприємницької діяльності, спрямованої на отримання прибутку.

Для реалізації своїх статутних завдань підприємство має право самостійно:

- проводити ефективну кадрову політику, зосереджену на підвищенні кваліфікації керівників, спеціалістів і робітників;
- придбавати або орендувати основні засоби та оборотні активи за рахунок власних коштів або залучених фінансових ресурсів (позик і кредитів);

- планувати свою господарську діяльність, визначати стратегічні напрями розвитку, форми та системи оплати праці, а також структуру та чисельність персоналу;
- самостійно визначати розподіл фінансових ресурсів, у тому числі на оплату праці, розвиток виробництва та соціальні програми;
- запроваджувати соціальні гарантії для працівників — надавати додаткові відпустки, скорочений робочий день, інші пільги відповідно до чинного законодавства [26].

Проведений аналіз показав, що сильні сторони ресторану «Добрий грузин», разом із можливостями зовнішнього середовища, дозволяють підприємству успішно долати слабкі позиції та мінімізувати потенційні ризики.

Узагальнюючи результати оцінки діяльності, можна зробити висновок, що ресторан «Добрий грузин» є фінансово стабільним, конкурентоспроможним і платоспроможним підприємством, яке характеризується високим рівнем ліквідності та рентабельності виробництва [25]. (табл. 2.3.).

Клієнт орієнтований у «діяльності підприємства диктує необхідність внесення змін, за зміною ринкової ситуації та запитів споживачів, у маркетингову політику підприємства через диференціацію, що дозволить підприємству й надалі утримувати ринкові позиції, отримувати лояльних покупців, формувати конкурентні переваги

Аналіз якості обслуговування ресторану «Добрий грузин» за методом точок дотику.

Для оцінки якості обслуговування в ресторані «Добрий грузин» було застосовано метод аналізу точок дотику (Touchpoints Method), який передбачає визначення ключових моментів контакту клієнта з персоналом закладу. Це дало змогу виявити сильні сторони сервісу та визначити проблемні елементи в організації обслуговування [13].

1. Зустріч відвідувача біля входу. Клієнт підходить до входу ресторану. Перше враження формується ще на етапі сприйняття екстер'єру, чистоти прилеглої території та оформлення входу. Етап проходить без виявлених недоліків, що свідчить про належну організацію зони зустрічі.

2. Привітання та розміщення гостей. Після входу до залу відвідувача зустрічає метрдотель, який вітає клієнта, уточнює, чи очікує він інших гостей, та пропонує відповідний столик (на двох, чотирьох або більше осіб). У разі потреби можливе об'єднання кількох столиків.

Середній час виконання цього етапу становить 2–4 хвилини, недоліків не виявлено.

Таблиця 2.3

Загрози і можливості, сильні і слабкі сторони ресторану «Добрий грузин»

Можливості	Сильні сторони
1. Можливість обслуговування додаткових груп споживачів 2. Великий вибір постачальників 3. Усунення фінансової залежності 4. Поява сучасних технологій виробництва та високоефективного обладнання	1. Надійна мережа розподілу послуг 2. Високий попит споживачів 3. Гнучка система знижок 4. Стабільні фінансові джерела та висока рентабельність 5. Висококваліфіковані фахівці з великим досвідом роботи 6. Уважне ставлення до клієнтам і довгострокове співробітництво 7. Стабільність діяльності 8. Сучасне обладнання кухні, гарантований, стабільний та якісний випуск продукції 9. Високий контроль якості 10. Висока компетентність всіх співробітників
Загрози	Слабкі сторони

1. Підвищення вимог до якості послуг та цін 2. Нестабільність цін і поставок з боку постачальників 3. Зростання числа конкурентів 4. Підвищення цін на транспортні перевезення 5. Зростання питомий енергоємності та матеріаломісткості виробництва	1. Повільне використання нових технологій через високу собівартість, неповна завантаження 3-4 дня в тиждень 2. Висока вартість деяких видів послуг і продукції по порівняно з головними конкурентами 3. Слабка політика просування на ринок 4. Незначна насиченість асортиментних груп
---	---

3. Пропозиція меню та винної карти. Після розміщення до клієнта підходить офіціант, запалює свічку на столику, пропонує меню та винну карту, надає консультацію щодо страв і напоїв. Виявлений недолік: клієнтам доводиться чекати меню протягом 5–7 хвилин, що негативно впливає на загальне враження від сервісу.

4. Прийом замовлення. Офіціант уважно фіксує замовлення, враховуючи побажання клієнта, дякує за вибір і вносить дані до електронної системи керування рестораном R-Keeper. Замовлення автоматично передається:

- на бар — інформація про напої;
- на кухню — дані про страви (салати, холодні закуски, десерти — до холодного цеху, гарячі страви — до гарячого).

Середній час виконання — 2–3 хвилини. Недолік: іноді клієнтам доводиться самотійно привертати увагу офіціанта, щоб зробити замовлення.

5. Приготування напоїв барменом. Бармен готує напої (коктейлі, пиво, чай, каву), прикрашає їх та сигналізує офіціанту про готовність. Середній час виконання — 4–8 хвилин, недоліків не виявлено.

6. Приготування страв кухарем. Кухар готує страви відповідно до замовлення (салати, гарячі страви, супи, десерти), прикрашає їх і повідомляє офіціанта про готовність. Час приготування залежить від складності замовлення і коливається від 12 до 30 хвилин. Недоліки відсутні [13].

7. Подача страви клієнту. Офіціант отримує готову страву або напій, анонсує її перед гостем і здійснює подачу згідно з етикетом. На цьому етапі формується ключове враження від сервісу, адже безпосередня взаємодія з клієнтом має вирішальний вплив на загальну оцінку якості обслуговування. «Час виконання завдання для офіціанта з подачі однієї страви (напою): 1-2 хвилини. Виявлено недоліки: не завжди офіціанти оперативно приносять напої з бару (клієнти бачать, що їх замовлення готовий, а офіціант не приносить його, займаючись іншими справами).

8. Клієнт приймає їжу та п'є. Офіціант завжди знаходиться поблизу, не заважає клієнту і в той же час завжди готовий прийти на допомогу за першої необхідності. Виявлено недоліки: не завжди оперативно забирається брудна посуд, що призводить до того, що столи клієнтів «переповнені» судною .

9. Запит рахунку.

Після завершення прийому їжі клієнт просить надати рахунок. Офіціант звертається до барної стійки, де метрдотель формує контрольно-касовий чек. Після отримання чеку офіціант ретельно перевіряє правильність розрахунків і за відсутності помилок вкладає документ у шкіряну папку, яку передає гостю.

Середній час виконання завдання для офіціанта та метрдотеля становить 4–5 хвилин. Недоліків на цьому етапі не виявлено.

10. Розрахунок гостя.

Клієнт здійснює оплату, залишаючи кошти в папці. У разі, якщо здача не потрібна, відвідувач залишає ресторан. Процес відбувається швидко і без ускладнень. Недоліків не зафіксовано.

11. Прощання з гостем.

Під час виходу клієнта з ресторану офіціант та метрдотель повинні попрощатися, побажати гарного дня або запросити відвідати заклад знову.

Така деталь є важливою частиною культури сервісу, адже саме вона завершує цикл взаємодії з клієнтом і формує фінальне враження від відвідування закладу.

Виявлений недолік: офіціанти не завжди прощаються з гостями, що негативно впливає на емоційне сприйняття сервісу.

12. Отримання здачі.

У випадку, коли клієнт очікує здачу, офіціант забирає папку з коштами, проводить розрахунок на касі, після чого повертає клієнтові здачу у тій самій шкіряній папці. Відвідувач може забрати решту або залишити частину як чайові у разі задоволення обслуговуванням.

Недоліків не виявлено [25].

Проведений аналіз показав, що більшість етапів взаємодії клієнта з персоналом ресторану «Добрий грузин» організовано на високому рівні. Персонал діє відповідно до стандартів обслуговування, а час виконання завдань є оптимальним для закладу цього типу. Однак виявлені окремі недоліки — зокрема затримка під час подачі меню, несвоєчасне прийняття замовлення та відсутність прощання з гостями — свідчать про потребу вдосконалення сервісних процесів. Покращення цих аспектів сприятиме підвищенню рівня задоволеності клієнтів, формуванню позитивного іміджу закладу та зміцненню його конкурентних позицій на ринку ресторанного бізнесу.

«Виявлені проблеми зумовлені насамперед роботою обслуговуючого персоналу. По-перше, очевидно, що персонал немає єдиної системи поведінки при обслуговуванні відвідувачів. По-друге, очевидно, що необхідно провести низку тренінгів, які дозволять уникати в майбутньому прикрих помилок у роботі персоналу. Крім того, персоналу ресторану та його керівництву необхідно працювати над оптимізацією процесу обслуговування клієнтів з метою скорочення часу обслуговування клієнтів.

Аналіз результатів опитування відвідувачів ресторану «Добрий грузин».

З метою оцінки рівня задоволеності клієнтів було проведено опитування відвідувачів ресторану «Добрий грузин» у грудні 2024 року. Дослідження мало на меті виявити найбільш проблемні аспекти в організації обслуговування. Респондентам було поставлене відкрите запитання: *«Що саме Вас не влаштовує в обслуговуванні ресторану?»*

За результатами опитування були визначені основні недоліки, на які звернули увагу клієнти:

- Надмірна тривалість обслуговування – відвідувачі відзначили, що іноді доводиться занадто довго чекати прийняття або подачі замовлення;
- Надмірна ініціативність персоналу – зауважено випадки, коли офіціанти нав'язували власну думку щодо вибору страв;
- Наявність страв у меню, які фактично відсутні – клієнти вказували, що деякі позиції меню часом недоступні, хоча зазначені у переліку страв [23].

Окремо було проведено аналіз якості банкетного обслуговування, результати якого також виявили низку проблемних моментів. Серед них:

- Повільне обслуговування при замовленні додаткових страв – зумовлене тим, що для банкетів зазвичай готується заздалегідь узгоджений перелік страв, а додаткові замовлення потребують додаткового часу для приготування;
- Надто швидка зміна страв – гості відзначили, що переходи між подачею салатів, гарячих страв та десертів відбуваються занадто швидко;
- Надмірна гучність музичного супроводу – ускладнює спілкування між гостями;
- Неоптимально організована розважальна програма – деякі учасники відзначили, що вона була або занадто насиченою, або, навпаки, недостатньо динамічною [25].

Отже, можна зробити висновок, що частина зауважень відвідувачів має суб'єктивний характер, оскільки пов'язана з індивідуальними очікуваннями клієнтів. Водночас навіть такі коментарі є цінним джерелом зворотного зв'язку, що дозволяє виявляти потенційні напрями удосконалення якості обслуговування та підвищення рівня задоволеності споживачів.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПРОЄКТУ ПО ВДОСКОНАЛЕННЮ ЯКОСТІ ПОСЛУГ РЕСТОРАНУ «ДОБРИЙ ГРУЗИН»

3.1. Основні напрями вдосконалення якості послуг в ресторанному бізнесі

Підтримання високих стандартів обслуговування у ресторані «Добрий грузин» можливе завдяки реалізації комплексу заходів у кількох напрямках. Найбільш ефективними серед них є психологічна робота з персоналом, спрямована на підвищення мотивації та комунікативної культури працівників; використання сучасних технологічних рішень, що оптимізують процес обслуговування; а також впровадження передового міжнародного досвіду у сфері ресторанного менеджменту та сервісу.

Підтримання високих стандартів обслуговування у ресторані «Добрий грузин» можливе завдяки реалізації комплексу заходів у кількох напрямках. Найбільш ефективними серед них є психологічна робота з персоналом, використання сучасних технологічних рішень та впровадження передового міжнародного досвіду у сфері ресторанного менеджменту.

До психологічних заходів можна віднести проведення регулярних тренінгів та майстер-класів із розвитку комунікативних навичок, управління стресом, формування позитивного емоційного клімату в колективі.

Важливу роль відіграє також впровадження системи морального й матеріального стимулювання персоналу, що підвищує їх мотивацію до якісного обслуговування клієнтів.

Технологічні інновації передбачають використання сучасних автоматизованих систем управління рестораном (наприклад, «R-Кеєрег» або аналогів), що дозволяють скоротити час прийому замовлення, контролювати процес приготування та підвищити точність обліку. Крім того, варто

розглянути впровадження систем попереднього бронювання столиків онлайн, а також електронного меню із можливістю безконтактного замовлення.

Важливим напрямом є адаптація зарубіжного досвіду, зокрема запровадження стандартів обслуговування, що базуються на концепції «гостинності» (hospitality concept), яка передбачає персоналізований підхід до кожного клієнта, увагу до дрібниць і створення позитивних емоційних вражень від відвідування закладу.

Завдяки комплексному впровадженню цих заходів ресторан «Добрий грузин» зможе не лише підвищити рівень обслуговування, але й зміцнити свою конкурентоспроможність на ринку громадського харчування.

Світові досягнення науково-технічного прогресу у поєднанні з досвідом, накопиченим в сфері організації ресторанного харчування, і з враховуванням потреби сьогоднішніх потенційних споживачів дозволяють виявити основні тенденції розвитку ресторанного бізнесу.

Для дослідження перспектив розвитку підприємств ресторанного господарства, а також удосконалення якості продукції та послуг, у багатьох зарубіжних країнах створюються спеціалізовані науково-дослідні та експериментальні групи, до складу яких входять економісти, маркетологи, інженери, лікарі-дієтологи, технологи та дизайнери.

Їх діяльність спрямована на комплексне підвищення ефективності функціонування підприємств харчування за кількома ключовими напрямками [26].

1. Маркетингові дослідження — аналіз відповідності діяльності ресторанів, барів, кафе та інших закладів громадського харчування сучасним вимогам споживачів, їхнім соціально-демографічним характеристикам, ритму життя та рівню платоспроможності.

Це дає можливість визначати пріоритетні напрями розвитку та оптимізувати асортимент послуг.

2. Формування культури здорового харчування — спрямованість діяльності підприємств на підвищення якості та поживної цінності страв,

упровадження дієтичних і збалансованих меню, орієнтованих на різні категорії споживачів.

3. Інноваційна діяльність у галузі технологій приготування — розроблення нових рецептур і технологічних карт із використанням сучасних комп'ютерних програм, застосування напівфабрикатів високого ступеня готовності, кулінарних добавок, приправ і спеціальних харчових композицій, що дозволяє скоротити час приготування та стабілізувати якість страв.

4. Дизайнерське вдосконалення простору — використання сучасних архітектурно-дизайнерських рішень під час проєктування та оформлення інтер'єрів ресторанів з урахуванням психологічного комфорту відвідувачів і корпоративного стилю закладу.

Закордонна практика також свідчить про тенденцію до розвитку малих ресторанів з невеликою кількістю посадкових місць, орієнтованих на тісний контакт із клієнтом та індивідуалізацію сервісу. Особливою популярністю користуються тематичні ресторани національних кухонь, які поєднують кулінарні традиції певного регіону з автентичним інтер'єрним оформленням і національною музикою [26].

«Особливу увагу закордонні ресторатори звертають на складання карти вин. За кордоном тривалий час у ресторанах працювали сомельє, до яких входили добір, закупівля та продаж вин споживачам безпосередньо в ресторані при замовленні.

До прогресивних форм обслуговування в усьому світі відносяться бранч та бізнес-ланч.

У більшості випадків рівень якості ресторанного обслуговування та загальне враження споживача значною мірою формуються через візуальне та емоційне сприйняття інтер'єру закладу.

Важливу роль у цьому відіграють естетика приміщення, якість меблів, ергономічність планувальних рішень та комфортність внутрішнього середовища. Для одних гостей пріоритетом є атмосфера затишку та камерності, для інших — простір, сучасність та функціональність.

Отже, інтер'єрні характеристики, що створюються за допомогою меблювання, оздоблення, декоративного оформлення, освітлення та колористики, є складовою частиною якості ресторанної послуги. Вони безпосередньо впливають на сприйняття рівня комфорту, естетичного задоволення та, зрештою, на ступінь задоволеності клієнта відвідуванням закладу.

Асортимент ресторанних меблів на російському ринку дуже різноманітний, поряд з цим ресторанам пропонується меблі відомих західноєвропейських виробників. Як меблеві стилі виступають класичні дерев'яні моделі. Потреба меблів визначається відповідно до норм оснащення меблями.

Основне оснащення ресторанних залів становлять обідні та банкетні столи, стільці, напівкрісла і серванти. До меблів для прийому їжі висуваються такі основні вимоги: висока міцність, екологічна безпечність матеріалів, ергономічність конструкцій і відповідність розмірів антропометричним параметрам людини.

Меблі для закладів ресторанного господарства поділяються на дві основні групи:

1. Меблі для прийому їжі та сидіння — це столи, стільці, крісла, а також допоміжне обладнання для транспортування страв і посуду (наприклад, сервірувальні візки).
2. Меблі для зберігання та відпуску продукції — серванти, буфетні, барні та кафетерійні стійки, вітрини, пристінне обладнання для барів.

Кількість стільців або напівкрісел має відповідати числу посадкових місць у залі. Оптимальною вважається висота спинки стільця близько 50 см, а для банкетів рекомендовано використовувати напівкрісла, що забезпечують підвищений комфорт для гостей.

У сучасних барах і нічних клубах важливе місце посідає вбудоване технологічне обладнання, яке сприяє підвищенню ефективності роботи персоналу. Зокрема, льодогенератор доцільно розмішувати в центрі робочої

зони бармена — він має бути містким і виготовленим із нержавіючої сталі. Якщо льодогенератор не вбудований у барну стійку, бармен користується спеціальною ємністю для льоду — айс-бакетом, який зазвичай має конструкцію термоса і складається з трьох частин: зовнішнього контейнера, внутрішньої ємності та кришки [27].

Кухня є своєрідним «серцем» будь-якого ресторану. Навіть найвишуканіший інтер'єр, атмосфера чи рівень сервісу не зможуть справити позитивного враження, якщо процес приготування страв організований неякісно. Саме ефективна робота виробництва є основою успіху ресторану.

Виділяють три основні напрями організації ресторанного виробництва, які безпосередньо впливають на якість продукції:

1. Класичний (традиційний) підхід — базується на досвіді шеф-кухаря та усталених технологічних схемах. Такий тип кухні характерний для консервативних закладів або готелів із високою змінністю клієнтів. Основна увага приділяється дотриманню технологічних процесів, що часто обмежує творчість і індивідуальний підхід до смакових уподобань гостей.

2. Високотехнологічний підхід — передбачає використання сучасного програмованого обладнання, оснащеного звуковими або світловими індикаторами помилок. Такі технології підвищують ефективність роботи, створюють комфортні умови в гарячих цехах, знижують залежність від досвіду персоналу. Недоліком є висока вартість і енергоємність подібного устаткування.

«У Україні практично не використовують продукти, що пройшли евакуумну обробку: відварені овочі з терміном зберігання 1 день, а також підготовлені кварці з терміном зберігання до 6 днів при температурі від 0 до 3°C. Як показують світові тенденції, майбутнє саме за цими продуктами» [12].

Одним із показників, за яким судять про якість послуг, є час обслуговування (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Час обслуговування різних етапів надання послуги

Етап обслуговування	Час, хв.	
	Середнє	Ідеальне
Перший підхід	4	1-2
між замовленням і подачею аперитиву	3	1-2
між замовленням і подачею закуски	10	5-10
між подачею закуски і подачею основного страви	21	15-25
між замовленням і подачею десерту	6,5	3-5
Подання рахунки	6,5	1-2

Досягнення високих стандартів якості обслуговування є ключовою метою будь-якого ресторатору, який прагне до професіоналізму та стабільного успіху закладу.

Вдосконалення сервісу має здійснюватися не лише на основі внутрішніх нормативів і вимог управлінського персоналу, а й з урахуванням очікувань і вражень споживачів.

Згідно з узагальненими результатами опитувань, відвідувачі найчастіше формують свої уявлення про якість обслуговування, спираючись на такі чинники:

Швидке обслуговування: Замовлення приймається через 1 – 2 хвилини після того, як він сів за стіл, закуски подають за 5 хвилин і т.д.

Цикл обслуговування добре організований від подачі закусок до подачі десерту .

Меню відповідає клієнтам - 90 % страв в меню викликає інтерес.

Персонал допомагає клієнтам при виборі страв.

Персоналу добре відомо, що є в меню і на кухні.

Персонал дає докладні пояснення.

Персонал упереджує вимоги клієнта.

Клієнти не повинні просити алкоголь, коли він закінчується.

Сім'ям з дітьми одразу пропонують дитячий стілець, навіть якщо про це не просять.

Вазу для квітів приносячи відразу.

Персонал вміє спілкуватися.

Офіціант не повинен перепитувати, що замовив клієнт.

Офіціант перевіряє хоча б двічі за обід, вселів порядку.

Персонал слідує заходом трапези.

Обслуговування контролюється.

Метрдотель повинен представитися клієнту того, як той зробив замовлення.

Метрдотель спілкується клієнтом хочби 1 розвобід.

Персонал чемний приємний. Персонал посміхається, тепловідноситься клієнтом.

Персонал має добре тримати себе. Це помітно, особливо спокійній роботі.

Офіціант завжди дивиться клієнту в очі, коли розмовляє, не чіпає-лицеліволосируками.

Добре організована робота з рекламаціями.

Персонал уважний телебачення акуратний.

Для керуючого персоналу можна порекомендувати участь у короткострокових семінарах, присвячених підвищенню ефективності функціонування ресторану. Крім того, можна щорічно аналізувати існуючу систему мотивації і розробляти мотиваційні програми наступного року. Як один з елементів стимулювання рекомендується щорічна індексація заробітної плати на 15-20% з урахуванням якості роботи» [22].

Очікуваний ефект від навчання «персоналу становитиме 1% за рахунок підвищення якості роботи персоналу та підвищення його кваліфікації.

Існує правило, що якщо гостю не сподобалася кухня, але сподобалося

обслуговування, то 80% ймовірності, що він знову прийде. Якщо гостю сподобалася кухня, але не сподобалося обслуговування, 90% ймовірності, що він більше не прийде.

Можна розглянути варіанти впровадження інноваційних форм обслуговування для підвищення якості послуг.

Обслуговування двома офіціантами – віденська система. При цій формі обслуговування обидва офіціанти працюють разом під одним номером та несуть відповідальність. Вони розподіляють роботу так: один подає напої, зустрічає та розміщує відвідувачів, приймає замовлення та отримує гроші за рахунком, а інший офіціант приносить та подає страви та забирає використаний посуд. Столи готують до зустрічі нових відвідувачів обидва офіціанти. За цієї системи офіціант постійно присутній на ділянці» [32].

У виробництві ресторанних послуг основними типами інновацій у разі покращення їх якості є такі.

1. «Технічні, пов'язані з впровадженням нових видів техніки, пристроїв, інструментів, а також техніко-технологічних прийомів праці в обслуговуванні. Найбільш помітна тенденція в сучасній сфері послуг пов'язана з впровадженням комп'ютерної техніки, поширенням інформаційно-технологічних нововведень, що полегшують роботу з клієнтами та вдосконалити загалом весь процес сервісного виробництва.

2. Організаційно-технологічні, пов'язані з новими видами послуг, ефективнішими формами обслуговування та організаційними нормами праці. Так, у закладах організовуються дитячі свята за участю клоунів, музичного супроводу, а також транслюються спортивні та молодіжні програми на плазмових телевізійних панелях, влаштовуються шоу з танцями живота, гостям пропонують кальян.

3. Управлінські, орієнтовані на вдосконалення внутрішніх та зовнішніх зв'язків організації, які використовують методи та форми менеджменту. Прикладом цього є ресторани швидкого обслуговування і так звані «сімейні ресторани», де власники працюють в закладі, їм що належить.

Підвищення якості продукції ресторанного господарства може здійснюватися двома основними шляхами: шляхом використання вищої якості сировини та продуктів, що, своєю чергою, призводить до підвищення собівартості страв і, відповідно, або до зростання їх ціни, або до зменшення прибутковості підприємства;

або через удосконалення технологічних процесів приготування страв, що може потребувати перегляду продуктової політики закладу та оновлення меню. Останнє є особливо важливим, адже меню зазвичай формується відповідно до специфіки цільового сегмента ринку і вподобань постійних клієнтів [33].

На основі зібраних аналітичних даних здійснюється вибір інноваційної стратегії підвищення якості послуг. При цьому доцільно враховувати низку ключових чинників:

Ризик. Підприємство має визначити допустимий рівень ризику залежно від свого фінансово-економічного стану та ресурсних можливостей для реалізації інноваційних рішень.

Попередній досвід. Аналіз раніше застосованих стратегій розвитку дозволяє узагальнити набуті результати, уникнути попередніх помилок та підвищити ефективність упровадження нових підходів.

Фактор часу. Вибір оптимального моменту для запровадження інноваційних процесів має ґрунтуватися на врахуванні як макросередовища (економічних, соціальних, демографічних, правових умов), так і мікросередовища підприємства (конкурентного оточення, внутрішніх ресурсів, кадрового потенціалу). Для цього зазвичай проводять SWOT-аналіз та застосовують модель п'яти сил Портера.

Вибір стратегії інноваційного розвитку визначає спеціалізацію ресторану, напрями модернізації його технологічного процесу, а також потребує коригування системи управління та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Розробляючи комплекс інноваційних заходів, маркетинговий і

економічний підрозділ повинні здійснити розрахунок необхідних витрат, враховуючи тривалість життєвого циклу інновацій у ресторанному бізнесі. Для зіставлення вартості інвестицій у часі доцільно використовувати метод дисконтування, що дозволяє об'єктивно оцінити економічну ефективність впровадження новацій.

Для закладів ресторанного господарства може «встановлюватися якість послуг, яка визначається такими доданками :

- естетика інтер'єру, створення комфортних умов обслуговування;
- знання і дотримання персоналом етичних норм під час обслуговування;
- знання та дотримання правил, що встановлюють порядок, черговість обслуговування гостей;
- знання правил пропозиції та відпустки різних страв напоїв, а також технічних навичок та прийомів їх подачі;
- знання основних правил сервірування столу;
- безпека і екологічність при обслуговування;
- наявність достатньої кількості столового посуду, приладів та столової білизни.
- взаємини обслуговуючого персоналу з відвідувачами, техніка їх обслуговування;
- зовнішній вигляд та особиста гігієна обслуговуючого персоналу (відповідність вимогам, що висуваються до форменого одягу та взуття, дотримання правил особистої гігієни кожним працівником);
- санітарний стан приміщень, столового посуду, столових приладів, столової білизни, спецодягу;
- оснащеність підприємств столовим посудом, столовими приладами, інвентарем, меблями;
- дотримання асортименту страв, напоїв і кулінарних виробів;
- швидкість обслуговування відвідувачів;
- якість музичного обслуговування;

– наявність додаткових послуг» [31].

Проведений аналіз організації обслуговування у ресторані дав змогу розробити низку рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності, раціональності та якості сервісу:

Підвищення професійного рівня персоналу. Необхідно систематично проводити навчання працівників, орієнтоване як на вдосконалення їхніх професійних навичок (уміння взаємодіяти з клієнтами, приймати замовлення, працювати з підносом, своєчасно замінювати попільнички тощо), так і на розвиток особистісних якостей — комунікабельності, доброзичливості, упевненості в собі, здатності до переконання та емпатії.

Формування поваги всередині колективу. Оскільки заклад громадського харчування неможливо уявити без якісного сервісу, важливо виховувати у всіх членів колективу повагу до працівників, які безпосередньо взаємодіють із гостями. З огляду на те, що офіціанти традиційно займають нижчу позицію в ієрархії персоналу, слід нівелювати цей психологічний бар'єр, адже саме вони є ключовою ланкою у системі комунікації між клієнтом і закладом.

Підвищення культури обслуговування. Ресторанний бізнес функціонує завдяки гостям, які приносять основний прибуток, тому метою персоналу має бути не лише надання смачних страв і комфортних умов, а й створення позитивних емоцій під час обслуговування. Важливо забезпечити індивідуальний підхід до кожного клієнта, оперативно реагувати на запити, побажання та можливі скарги відвідувачів.

Систематичний контроль та мотивація персоналу. Для того щоб програма з підвищення якості обслуговування залишалася актуальною, потрібно постійно здійснювати навчання, перевірку й атестацію працівників контактної зони. Доцільно також запровадити систему заохочень і преміювання для співробітників, які демонструють зразковий рівень сервісу.

Використання внутрішніх PR-технологій. Ефективна система внутрішніх комунікацій сприяє зміцненню корпоративної культури та

підвищенню залученості персоналу. Для цього варто запровадити інструменти зворотного зв'язку — «скриньку пропозицій і скарг», «дошку оголошень», внутрішні інформаційні сторінки або корпоративні чати. Такі заходи дозволяють доносити до всіх працівників політику закладу щодо якості обслуговування не лише у формі вимог, а у форматі спільних цінностей і ставлення менеджменту до сервісу.

Залучення кваліфікованих працівників. Доцільно здійснювати добір персоналу з урахуванням досвіду роботи у сфері громадського харчування, що сприятиме підвищенню професійного рівня обслуговування та формуванню стабільної команди [31].

Основна особливість інтерактивного бару - барна стійка, обладнана системою multitouch. Ця система дозволяє одночасно декільком гостям взаємодіяти з інтерактивом, запущеним на поверхню стільниці.

Встановлення такого незвичайного «бару дає можливість людям здобути унікальний досвід, приємні спогади та бажання поділитися своїми почуттями. з іншими, тим самим, викликаючи бажання відвідати заклад снова. Наявність I-BAR – інтерактивний бар – дозволить змінити дизайн всього інтер'єру. Відвідувач ставить на стійку бару звичайний келих і перед ним постає надзвичайно цікава картина, стійка бару буквально «оживає». Під келихом з'являються різноманітні ефекти, а якщо поставити кілька келихів - перед відвідувачем виникне ефектна ілюмінація, це можуть бути промені світла, блискавки та багато іншого. Можливості інтерактивного бару безмежні. Система управління ефектами з можливістю розміщення реклами дозволить запропонувати спонсорам та рекламодавцям можливість контакту зі споживачем. Таким чином, подібна реклама не для візуального сприйняття, а для безпосередньої взаємодії та участі потенційного споживача.

Звичайна технологія зворотної проекції із застосуванням спарювання кількох проекторів. Додається корпус, мультитач-рамка та інтерактивний бар готовий.

Технологія може відтворювати будь-який контент: відео, фото, лого-

типи компанії, що дозволяє втілити в життя практично будь-які запити.

Зв'язки між предметами на поверхні I-BAR - тобто, при виявленні на інтерактивній поверхні кількох предметів вони підсвічуються різними кольорами та з'єднуються світловими лініями - зв'язками.

Заднє тло інтерактивної барної стійки - від однотонного або картинки - до повноцінного відеоролика, наданого або виготовленого спеціально під захід.

Створення контенту під дизайн замовника – наприклад, проводиться захід і як рекламний носій продається найпомітніша рекламна поверхня – інтерактивна площа I-BAR, наприклад, виробнику напоїв або інших продуктів, представлених у меню бару.

При контакті келихів/рук/інших предметів з інтерактивною поверхнею з'являються відео елементи: круги, квіточки, графічні елементи. Всі об'єкти при цьому поєднуються лініями/блискавками/електричними дугами (будь-якого кольору).

Стандартний інтерактив тільки під об'єктами, при зіткненні яких з інтерактивною поверхнею з'являються логотипи підприємства або рекламодавця.

Як фон ibar можуть використовуватися нарізки корпоративних чи інших відеоматеріалів підприємства чи рекламодавця, додаткові можливості взаємодії з логотипом, що з'являється під об'єктами лежить на поверхні ibar.

Розмір (Д-Ш-В) 775-100-110 см. Вага 690 кг. Дисплей Скло+проекційний екран VisioScreen S1. Розмір дисплея 690*97 см. Роздільна здатність екрана 2560 x 2048 px. Відео NVidiaGeoForce. Співвідношення сторін 4:1. Яскравість 2 x 2500 lumens. Глибина кольорів 32 bit. Споживання електроенергії 220 V/1300 W/6 A. Процесор Intel Core2 Duo E8400. Memory 2GB DDR2 800Mhz/PC2-6400. Storage Seagate Maxtor 160GB SATA. Підтримка Multi-Cam. Підключення WiFi. Можливість підключення Audio. Аксесуари + бездротова миша + бездротова клавіатура, пульт керування від проекторів. Софт Операційна система Windows 10

Бажана температура від 5 до 25°C. Вологість до 75% RH. можна розглянути таке рішення - інтерактивний стіл в приміщенні.

Сучасний інтерактивний бар — це інноваційне рішення, яке надає відвідувачам можливість переглядати фото- та відеоматеріали, працювати з інтерактивними картами, здійснювати нотатки чи малювати, а також подорожувати мережею Інтернет, не відриваючись від відпочинку біля барної стійки.

Використовуючи інтерактивну мультитач поверхню I-Bar, можна одержати нові шляхи взаємодії клієнтів із підприємством. I-Bar надає інтерактивну платформу, яка поєднає будь-який елемент бізнесу - від виставкового стенду до роздрібної точки продажу.

Інтерактивний бар типу I-Bar відкриває широкі можливості для підвищення ефективності маркетингових комунікацій закладу. Такий формат може використовуватися для просування бренду, презентації нових продуктів, розміщення цифрового меню, а також для демонстрації інтерактивного контенту — рекламних роликів, ігор чи візуальних ефектів. Завдяки залученню клієнтів до інтерактивної взаємодії, I-Bar формує унікальну атмосферу спілкування, сприяє емоційному залученню гостей і підвищує ефективність рекламних кампаній, промоакцій та презентацій. Його можливості безмежні. Інтерактивні рекламні технології усувають психологічні бар'єри сприйняття реклами, викликаючи в аудиторії позитивне ставлення до неї. У кожного, хто провів вечір у кафе або клубі за такою барною стійкою, залишається незабутнє враження від її використання, природно, що при цьому завжди запам'ятовується рекламований товар або бренд» [31].

«I-Bar вбудовується в барну стійку замовника, що є.

Загальні характеристики:

Технологія: оптична інфрачервона, 255 торкань одночасно. Пристрій введення: мультисенсорний екран виконаний в вигляді столішничі.

Спосіб взаємодії: торкання пальцем, рукою в рукавичці, будь-яким

іншим предметом.

Сила активації спрацьовування: тиск не потрібно.

Точність визначення координат торкання: ± 2 мм, дрейф відсутній .

Швидкість реакції: типове значення 15 мс (60) оновлень в секунду).

Інтерактивний бар став неймовірно популярним останнім часом серед власників барів та ресторанів різних стилів. Це інноваційний рекламний засіб, що одночасно виконує функції звичайної барної стійки. Інтерактивна барна стійка, встановлена замість звичайної, миттєво привертає увагу відвідувачів. Сенсорна поверхня інтерактивного бару реагує на дотик до будь-яких видів торкань: пальцями, предметами, наприклад, склянками або пляшками. I-Bar можна приєднувати до інших пристроїв, наприклад, музичним чи світловим. Інтерактивний бар є довгою, як і звичайна, стійкою з сенсорною панеллю в якості поверхні.

Використання і-бару дозволяє підкреслити винятковість закладу порівняно з барами або ресторанами, що конкурують.

Процедура встановлення інтерактивного бару досить проста. Великий плюс інтерактивних барів у тому, що їх можна перевозити на будь-які відстані.

Контент I-бару розроблений таким чином, щоб взаємодія з інтерактивною панеллю відбувалося по всій поверхні одночасно. То є, якщо за барною стійкою сидять кілька людей, і перед ними стоять напої, то мультимедійне зображення обігруватиме всі предмети, що знаходяться на поверхні бару. Контент, який постачається у стандартному рішенні інтерактивного бару, розроблено з урахуванням можливих потреб клієнтів та працівників барів та ресторанів.

Дуже цікаво виглядають різні спецефекти, такі як підсвічування склянок за допомогою променів світла, яскрава ілюмінація від однієї склянки до іншої, а також взаємодія променів між собою або з людьми, які знаходяться біля барної стійки і торкаються поверхні I-бару.

Сучасні цифрові технології, зокрема смартфони, планшети та інші

мобільні пристрої, уже суттєво трансформували стиль життя та способи взаємодії людей у побуті й на роботі. Ресторанна індустрія, інтегруючись у цифрову епоху, має враховувати потенціал цих технологій для підвищення ефективності управління та оптимізації обслуговування клієнтів. Використання таких інновацій дозволяє автоматизувати частину процесів і скоротити залежність від безпосереднього людського контакту, забезпечуючи при цьому швидкість, точність і персоналізацію сервісу.

Застосування цифрових технологій у ресторанному бізнесі охоплює низку інноваційних рішень — від електронних меню та мобільних застосунків для бронювання столиків до систем безконтактної оплати та програм лояльності. Такі інструменти дозволяють скоротити час очікування, підвищити точність виконання замовлень і забезпечити клієнтам зручність та індивідуальний підхід. Крім того, використання цифрових систем обліку й аналітики сприяє оптимізації внутрішніх процесів ресторану, зокрема управління запасами, контролю якості та оцінки ефективності персоналу. У результаті підвищується загальний рівень сервісу, зміцнюється конкурентоспроможність підприємства та формується позитивний імідж бренду у сприйнятті споживачів.

Деякі заклади впроваджують власні системи цифрового прийому замовлень, що базуються на сенсорних панелях, вбудованих у стільниці та з'єднаних із кухнею за допомогою бездротового зв'язку Bluetooth. Інші ресторани пішли ще далі, запропонували інноваційні інтерактивні столи з повністю сенсорними поверхнями. Завдяки таким технологіям відвідувачі можуть самостійно оформлювати замовлення без участі офіціанта, спостерігати в реальному часі за роботою кухарів, а також обирати віртуальну «скатертину» чи фонову музику з запропонованого рестораном плейлиста» [32].

Подібна «зручність електронного ресторану» простягається набагато далі, ніж простий порятунк від нав'язливих, забудькуватих або офіціантів, що нікуди не поспішають. Пройшовшись по віртуальному електронному

меню, можна розглянути зображення страв, які планується замовити. Сенсорні дисплеї підтримують одночасну роботу з двома клієнтами, тому поки очікується замовлення з кухні, можете зіграти в комп'ютерні ігри. Можна кинути виклик іншим столам. Можна навіть подивитися живий репортаж про тому, як кухаря готують обране страва, є можливість гастрономічних перевагам іншим користувачам мережі або зробити непогану рекламу ресторану.

Звичайно, новий напрямок вечерь у стилі hi-tech має свої затяті шанувальники, так і супротивників. Прихильники електронного меню стверджують, що замовлення здійснювати значно простіше, швидше і навіть забавніше. Можливість побачити зображення страви перед тим, як здійснити замовлення, дуже подобається відвідувачам електронних ресторанів, які бажають вивчити нові та незвичайні смаки. А при використанні того самого меню, в яке можна вносити коментарі, процес замовлення страви і все перетворюється на соціальний сервіс.

Люди вже не ховаються за паперовими меню, як би красиво вони не були оформлені, а сам процес вибору страв набуває відтінку інтерактивного спілкування, оскільки можна ознайомитись з думками інших відвідувачів ресторану.

Постійні клієнти ресторанів, які вдаються до послуг електронного меню, також вітають такі технологічні новації і зовсім не проти позбутися офіціантів. Вимучена люб'язність не завжди бажана у соціальних взаєминах, і складно бути щирим перед голодними, втомленими, а часом і не завжди ввічливими клієнтами.

На основі аналізу діяльності досліджуваного підприємства та з урахуванням сучасних тенденцій розвитку ресторанної індустрії, зарубіжного досвіду, потреб споживачів, а також наявних технічних і фінансових ресурсів доцільним є впровадження інтерактивного електронного меню для клієнтів і використання інтерактивної барної стійки у клубній зоні. Реалізація цих

нововведень сприятиме підвищенню рівня сервісу, покращенню комунікації з гостями та формуванню позитивного іміджу закладу [33].

3.2. Економічне обґрунтування проєкту підвищення якості послуг ресторану «Добрий грузин»

У межах реалізації проєкту передбачається впровадження інтерактивного електронного меню, що дозволить замінити традиційне паперове меню на сучасний цифровий формат, інтегрований з інтерактивною барною стійкою. Завдяки цьому нововведенню клієнти зможуть здійснювати замовлення швидше, зручніше та більш усвідомлено.

Кожна позиція меню супроводжується якісними зображеннями та детальним описом страв, включаючи інформацію про калорійність, склад, рівень гостроти, час приготування та наявність у продажу. Для зручності користувачів передбачено можливість вибору мови інтерфейсу та функцію підбору страв за настроєм або вподобаннями.

Система iMenu є ефективною альтернативою паперовому меню, адже її можна швидко оновлювати без додаткових поліграфічних витрат, змінюючи ціни, склад страв чи оформлення. Вона також зручна для персоналу, оскільки спрощує процес оновлення інформації та забезпечує оперативність у роботі.

Інтерактивне меню має стильний, гнучкий інтерфейс, який можна адаптувати під фірмовий стиль закладу. Спливаючі підказки допомагають відвідувачам у виборі страв і стимулюють збільшення середнього чека за рахунок рекомендацій супутніх позицій. За статистичними даними, використання подібних систем підвищує середній дохід на 25–30 % [34].

Крім того, впровадження iMenu сприятиме зменшенню операційних витрат, адже потреба у друці паперових меню відпадає, а зміни можна вносити в режимі реального часу. Таким чином, інтерактивне меню поєднує зручність для клієнтів, ефективність для персоналу та економічну вигоду для підприємства.

Система iMenu має на меті підвищення ефективності роботи ресторану та покращення досвіду відвідувачів. Вона:

- сприяє зростанню прибутковості бізнесу;
- допомагає заощаджувати ресурси;
- перетворює звичне переглядання меню на цікавий інтерактивний процес, який викликає позитивні емоції та спрощує формування замовлення.

Дана система надає можливість швидко зробити замовлення — як через офіціанта, так і самотійно, переглядаючи апетитні зображення всіх страв, що стимулює імпульсивні покупки.

Крім того, iMenu забезпечує широкий функціонал:

- доступ до інтернету (соціальні мережі, електронна пошта);
- можливість слухати музику, переглядати фільми або телепередачі під час очікування замовлення;
- голосовий зв'язок із адміністратором;
- кнопку виклику офіціанта;
- функцію виклику таксі;
- відеоспостереження за власним автомобілем та інші додаткові опції.

Система також інформує гостей про акції, новини та заходи, сприяючи підвищенню рівня лояльності клієнтів. Впровадження inter-menu саме по собі може стати ефективним рекламним інструментом, який підвищить імідж і привабливість закладу» [32].

Використання інтерактивних технологій у ресторанному бізнесі сприяє ефективному вирішенню комплексу завдань, зокрема — залученню цільової аудиторії, формуванню інноваційного іміджу закладу, оптимізації бізнес-процесів та підвищенню швидкості обслуговування клієнтів. Застосування інтерактивного меню відіграє ключову роль у досягненні цих цілей, адаптуючись до специфіки діяльності підприємства. У процесі взаємодії з клієнтом програма електронного меню запропонує поєднання страв та соусів, вин тощо. Дизайн меню ресторану також відіграватиме важливу роль.

Можлива реалізація як розміщення антивандального сенсорного кіоску при вході до закладу для залучення аудиторії за рахунок зміни кольорових зображень страв, які пропонуються в ресторані, так і на планшетних персональних комп'ютерах, розміщених на столах як інтерактивне меню.

Використовуючи електронне меню на планшетному комп'ютері, клієнт може відразу залишити відгук на сторінці ресторану або ознайомитися з сервісами доставки їжі додому чи офісу. Дизайн меню закладу одразу стане сучасним та технологічним, не порушивши при цьому затишної атмосфери закладу.

Використання інтерактивного меню дозволяє заощаджувати на поліграфії для передрукування меню, що прийшов у неналежний вигляд (часто дорогий, тому що імідж ресторану вимагає якісної друкованої продукції).

Електронне меню для ресторанів це не просто іміджеве рішення, це прискорення обслуговування, інструмент отримання зворотного зв'язку від клієнтів, інструмент просування в соціальних мережах, спосіб збирання контактної інформації. Використання планшетних комп'ютерів із функцією інтерактивного меню надає відвідувачам можливість залишати відгуки в соціальних мережах, а також оформлювати підписку на інформаційні розсилки та рекламні пропозиції ресторану. Такий підхід сприяє розширенню комунікаційних можливостей закладу, підвищенню лояльності клієнтів і формуванню позитивного іміджу бренду» [32].

Створення «інтерактивного меню відбувається у кілька етапів: проводиться передпроектне дослідження, в рамках якого визначається форма впровадження інтерактивного меню, описуються бізнес-процеси, оцінюється обсяг інтеграційних робіт з касовим програмним забезпеченням та внутрішніми системами замовника, створюється унікальний дизайн меню на підставі стилістичних вимог та бренд-бука замовника. Нарешті, здійснюється введення продукту в тестову та промислову експлуатацію» [33].

Можлива реалізація комплексного програмного забезпечення, у межах якого інтерактивне меню розміщується при вході до ресторану на сенсорному електронному терміналі (кіоску). Така система водночас може виступати автоматизованим робочим місцем офіціанта, який вводить інформацію про замовлення за допомогою планшетного комп'ютера. Система підказок дозволяє персоналу швидко орієнтуватися в асортименті та пропонувати гостям додаткові страви або напої, що підвищує ефективність продажів.

Електронне меню на планшеті може бути також надане безпосередньо клієнту, який має змогу самостійно оформити замовлення або зробити це за допомогою офіціанта.

Крім того, можливе інтегроване використання системи, коли електронне меню поєднується з інтернет-магазином та CRM-системою ресторану. У цьому випадку відвідувач отримує доступ до особистого кабінету, через який може переглядати історію своїх замовлень, брати участь у програмах лояльності та отримувати персоналізовані пропозиції.

Ресторанний бізнес – це не тільки продаж страв та напоїв, це можливість цікаво провести час, поспілкуватися з іншими відвідувачами, познайомитись, дізнатися про щось нове. У ресторанах продають атмосферу, так чому в світі, в якому люди звикли бути онлайн, користуватися сенсорними телефонами і голосувати за улюблені бренди за допомогою автоматвтики, ресторатори досі пропонують традиційні та нудні рішення.

Впровадження проєкту інтерактивного меню та барної стійки дозволить досягти низки позитивних результатів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності ресторану та зростання його прибутковості. Основні очікувані результати такі:

1. Збільшення прибутку підприємства за рахунок комплексного впливу на основні показники діяльності.
2. Підвищення середнього чека, зумовлене використанням підказок системи, яка пропонує відвідувачеві додаткові страви та напої.

3. Зростання кількості відвідувачів завдяки впровадженню сучасного інтерактивного формату обслуговування, що створює ефект новизни та технологічної привабливості.

4. Зменшення витрат на залучення клієнтів, оскільки унікальність формату сприятиме формуванню позитивного іміджу та органічному поширенню інформації (ефект «сарафанного радіо»).

5. Відмова від друкованих меню та інших поліграфічних матеріалів, що забезпечить економію витрат на поліграфічне обслуговування.

6. Використання інтерактивних поверхонь з рекламною метою, що створює додаткове джерело доходу від розміщення реклами.

7. Оптимізація витрат на IT-забезпечення, оскільки система інтегрує кілька функцій — замовлення, CRM, маркетинг, аналітику — в єдину програмну платформу.

8. Скорочення часу обслуговування клієнтів за рахунок автоматизації процесу прийому замовлень та зменшення навантаження на персонал.

9. Перетворення відвідувачів на безкоштовних рекламних агентів, завдяки можливості залишати відгуки в соціальних мережах та ділитися інформацією про ресторан із друзями.

10. Отримання додаткового прибутку від платного розміщення реклами на інтерактивних поверхнях та в електронному меню.

11. Надання клієнтам унікальних сервісних можливостей, що формує лояльність відвідувачів і зміцнює конкурентні позиції ресторану на ринку.

Впровадження інтерактивних технологій у ресторанному обслуговуванні не лише підвищує рівень комфорту для відвідувачів, а й забезпечує зростання прибутковості підприємства. Основні очікувані результати поділяються на два ключові напрями — поліпшення сервісу та отримання додаткового доходу.

Поліпшення сервісу

1. Мовна зручність. Відвідувач має можливість обрати мову, якою йому комфортно користуватися інтерактивним меню.
2. Інформативність. В один дотик клієнт отримує детальну інформацію про страву — її історію, склад, калорійність, а також рекомендації щодо поєднання з напоями.
3. Оперативність обслуговування. Клієнт може оформити замовлення миттєво, без необхідності очікувати офіціанта.
4. Інтерактивна взаємодія. Передбачена можливість спілкування між гостями закладу, що підвищує соціальну активність та створює атмосферу спільного відпочинку.
5. Додаткові мультимедійні можливості. Гості можуть грати в ігри, переглядати відео, спілкуватися в чатах, замовляти таксі, а також дивитися онлайн-трансляції з кухні, що сприяє прозорості та довірі до закладу.
6. Інтерактивні путівники. Вони можуть бути використані для ознайомлення гостей із закладом, його меню або місцевими пам'ятками.
7. Індивідуалізація досвіду. Кожне відвідування закладу може бути унікальним завдяки змінним сценаріям відображення контенту та персоналізованим рекомендаціям.
8. Яскраві емоції. Інноваційність та зручність обслуговування створюють позитивні враження та емоційний зв'язок із брендом ресторану.

Додатковий дохід

1. Проведення заходів нового формату. Інтерактивна система дозволяє організовувати презентації компаній, онлайн-конференції, телемости, опитування та голосування.
2. Новий рекламний носій. Інтерактивні поверхні можуть бути використані як контекстна або брендова реклама, у тому числі для просування страв і напоїв через рекомендаційні алгоритми.
3. Збільшення середнього чека. Новий формат обслуговування, покращення сервісу та підвищення емоційної залученості відвідувачів стимулюють додаткові покупки.

4. Позитивний PR-ефект. Незвичайний формат ресторану створює інформаційні приводи для ЗМІ та сприяє рекомендаціям серед клієнтів.

5. Динамічне оновлення контенту. Постійне оновлення програмного забезпечення та контенту дозволяє підтримувати інтерес постійних гостей і залучати нову аудиторію.

6. Контроль фінансових операцій. Автоматизація процесів виключає можливість крадіжок або шахрайства з боку персоналу (за статистикою, до 20% таких випадків усуваються завдяки цифровим системам).

7. Оптимізація штату. Зменшення кількості обслуговуючого персоналу без втрати якості сервісу знижує витрати на оплату праці.

8. Пряма комунікація з клієнтами. Система дозволяє встановлювати двосторонній контакт із відвідувачами — через зворотний зв'язок, опитування, оцінки та підписку на новини.

Джерелами інвестування придбання планшетів, барної інтерактивної стійки будуть кошти, тобто нерозподілений прибуток ресторану.

Економічне обґрунтування впровадження інтерактивних технологій на підприємстві ресторанного господарства.

З метою підвищення ефективності обслуговування та впровадження сучасних цифрових технологій у діяльність досліджуваного підприємства планується реалізація проєкту зі встановлення інтерактивного електронного меню та інтерактивної барної стійки.

Передбачається придбання 70 планшетів марки **Lenovo**, які будуть розміщені на всіх посадкових місцях ресторану (крім банкетного залу, де в цьому немає потреби). Вартість одного планшета становить 9 тис. грн, у яку входить не лише сам пристрій, але й кріплення до столу та послуги з його встановлення. Таким чином, загальна сума інвестицій у планшети складе 630 тис. грн.

До складу центрального обладнання входять вихідні термінали для кухні, бару, офіціантів та адміністратора залу, а також необхідне програмне

забезпечення. Монтаж здійснюється у робочому режимі — вранці до відкриття ресторану або після закриття, **тому** простій закладу не передбачається.

Інтерактивну барну стійку планується встановити у клубній зоні ресторану у вихідний день (понеділок). Її загальна вартість становить 1 650 тис. грн, до якої входять доставка, встановлення та комплект технічного забезпечення.

Додатковий персонал для обслуговування нових систем не передбачається, однак скорочення штату також неможливе через поточну нестачу обслуговуючого персоналу. Для працівників ресторану буде проведено триденне підвищення кваліфікації, що здійснюватиметься у дистанційному форматі без відриву від основної роботи. Навчання є безкоштовним і надається партнером компанії-постачальника обладнання.

Гарантований термін експлуатації придбаних основних фондів становить 6 років, що визначає горизонт прогнозу ефективності проєкту. Щорічна сума амортизаційних відрахувань складатиме 425 тис. грн.

Технічне обслуговування планшетів включатиме налагодження, оновлення програмного забезпечення, встановлення антивірусів та моніторинг працездатності. Додаткові витрати на підключення до мережі Wi-Fi не передбачаються, оскільки покриття вже існує.

Оплата електроенергії, необхідної для роботи терміналів, барної стійки та підзарядки планшетів, здійснюватиметься додатково. Податки сплачуватимуться відповідно до чинного Податкового кодексу України, зокрема податок на майно за ставкою 2,2%.

У результаті оцінки основних показників діяльності підприємства після реалізації проєкту прогнозується позитивна динаміка показників прибутковості, що підтверджує економічну доцільність упровадження інтерактивних технологій у діяльність закладу ресторанного господарства [34].

Впровадження інтерактивного меню та барної стійки є економічно доцільним рішенням, яке сприятиме підвищенню ефективності обслуговування та прибутковості закладу. Реалізація проєкту дозволить оптимізувати роботу персоналу, покращити сервіс і створити сучасний імідж ресторану.

ВИСНОВКИ

Сьогодення показує, що «громадське харчування в Україні є важливою частиною харчової промисловості, яка покликана забезпечувати стійке постачання населення необхідними якісними продуктами харчування та послугами. На громадське харчування припадає майже третина продовольчого товарообігу країни.

Успіх підприємства ресторанного бізнесу багато в чому визначається його концепцією.

Сьогодні ресторанний бізнес бурхливо розвивається і постійно потребує кваліфікованих кадрів.

Культура обслуговування виробляється кожним підприємством. Прояв високої культури обслуговування визначається через поведінку персоналу, який чітко знає, як діяти в будь-якій ситуації, і що від нього чекають клієнти, керівництво, а також висока культура робить працівників цілеспрямованими і змушує з повагою ставитися до свого підприємства .

Методи аналізу культури та якості обслуговування є дуже важливими для підприємств сфери послуг.

Доведена до автоматизму система обслуговування клієнтів, у якій працює небайдужий та уважний персонал – це величезна конкурентна перевага підприємства сфери послуг, яка дозволяє сконцентруватися на якості обслуговування та є доповненням для вирішення проблеми збуту, а також сформувати групу постійних задоволених споживачів послуг підприємства» [34].

У ресторані «Добрий грузин» було вирішено такі завдання:

- «вивчено поняття та сутність системи громадського харчування та якість послуг у ній;
- розглянуто культуру обслуговування як пріоритетний напрямок підвищення якості послуг підприємств харчування;
- проведено аналіз організаційно-економічної характеристики

підприємства, а також його фінансово-господарську діяльність;

- розроблено проект щодо вдосконалення якості послуг на підприємстві громадського харчування.

Основною метою діяльності ресторану «Добрий грузин» є здійснення торгово-господарської діяльності, спрямованої на одержання прибутку. Предметом діяльності є: діяльність барів, ресторанів, таксі, роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах, роздрібна торгівля харчовими продуктами, включаючи напої та тютюнові вироби у спеціалізованих магазинах» [35].

У ході написання «проекту було з'ясовано, що спостерігається загальна позитивна тенденція збільшення розміру виручки від продажів на 2192 тис. грн (на 15,9%) за весь період.

Загалом можна відзначити, що ресторан «Добрий грузин» є підприємством, що ефективно функціонує, розширює асортимент продукції, номенклатуру послуг, що надаються споживачам, підвищує якість продукції та обслуговування (комфортність, етику спілкування, естетику), має позитивний фінансовий результат. Спостерігається тенденція зниження питомої ваги оборотних активів у загальній структурі балансу з 55,78 % у 2023 році до 53,58 % у 2024 році. У 2023 році відзначалося зростання частки оборотних активів у загальній сумі майна підприємства.

Виявлена закономірність спричинена зменшенням частки основних засобів в 2023 року на 7,57 відсоткових пункту під впливом їх зносу. У структурі оборотних активів найбільшу питому вагу займає дебіторська заборгованість, причому відзначається зростання частки дебіторської заборгованості, частка запасів знижується.

Розмір короткострокових зобов'язань організації набагато менше величини оборотних засобів протягом усього періоду» [36]. Це також є позитивним для ресторану «Добрий грузин», оскільки свідчить про те, що організація здатна задовольнити вимоги кредиторів по короткостроковим позикам за рахунок оборотних коштів.

На підставі розрахованих значень «показників ліквідності можна зробити висновки щодо платоспроможності ресторану «Добрий грузин» за період з 2022 по 2024 роки.

На підставі розрахованих значень коефіцієнтів фінансової стійкості можна зробити певні висновки щодо фінансової стійкості підприємства.

Спостерігається загальна тенденція зниження значення коефіцієнта фінансування за весь період, що розглядається. Однак, його значення вище за нормативне, це говорить про те, що величина власних коштів перевищує позиковий капітал. За весь аналізований період спостерігається загальна тенденція зниження коефіцієнта оборотності активів та коефіцієнта оборотності поточних активів на 0,458 (на 14 %) та на 1,645 (24,25%) відповідно, що свідчить про зниження ефективності використання активів та поточних активів.

Рентабельність активів за період з 2022 по 2024 роки знизилася на - 0,422, і у 2014 році на 1 гривну вкладених коштів припадало 19,1 копійок прибутку, що говорить про зниження ефективності використання майна організації. З 2023 по 2024 роки спостерігається значне зниження рентабельності на 4,0759, і у 2024 році на 1 гривн. вкладених коштів припадало 15,447 копійок прибутку, що пов'язано зі зниженням ефективності використання майна» [37].

Підсумовуючи, можна зазначити, що реалізація інноваційного проєкту в ресторані «Добрий грузин» є економічно доцільною та стратегічно вигідною. Упровадження інтерактивного меню та барної стійки сприятиме підвищенню якості обслуговування, зміцненню конкурентоспроможності підприємства й забезпечить стабільне зростання його прибутковості.

Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що впровадження інноваційного проєкту з установлення інтерактивної барної стійки та електронного меню в ресторані «Добрий грузин» є економічно обґрунтованим і перспективним напрямом розвитку підприємства. Загальна сума інвестиційних витрат становить 2550 тис. грн, що включає придбання

планшетів, інтерактивного обладнання та його встановлення. Очікувана щорічна економія від відмови від друкованих меню становить близько 270 тис. грн, що суттєво знижує операційні витрати ресторану.

Розрахунки ефективності проєкту свідчать про його високу прибутковість: чиста приведена вартість (NPV) становить 2117,16 тис. грн протягом 6 років реалізації, а внутрішня норма доходності (IRR) дорівнює 55,75%, що значно перевищує прийняту норму дисконту 25%. Це підтверджує доцільність інвестицій, швидку окупність витрат і здатність проєкту забезпечити стабільне зростання фінансових результатів підприємства, підвищення якості обслуговування клієнтів і зміцнення конкурентних позицій ресторану на ринку.

Отже, реалізація проєкту вигідна з погляду повернення «інвестицій, отримання додаткового прибутку, розширення асортименту послуг, зміцнення його позицій над ринком, формування конкурентних переваг, ефективнішого використання резервів і скорочення витрат.

Переваги застосування електронного меню: збільшення прибутку; відвідувачам простіше та зручніше зробити замовлення; як наслідок – збільшується кількість замовлених страв; підвищення якості обслуговування; зменшується час прийняття та обробки замовлення; як наслідок – підвищується лояльність клієнтів; підвищений інтерес до обслуговування; електронне меню привабить нових клієнтів, яким цікаво все нове; зручність оновлення асортименту та цін. Для внесення змін до меню не треба нічого заново друкувати, достатньо пари кліків.

Додаткові можливості електронного меню: можливість залишити відгук про якість обслуговування, виклик офіціанта до столика, повний аналіз та статистика страв, що відмовляються, віддалений контроль за роботою, проведення рекламні акції.

При оцінці основних показників діяльності підприємства за підсумками реалізації проєкту, а зокрема показників прибутковості, можна відзначити позитивну динаміку їх значень» [35].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення: Закон України від 24.02.94 № 4004-XII.
2. Про затвердження Рекомендованих норм технічного оснащення закладів громадського харчування наказ Міністерства економіки та з питань вропейської інтеграції України від 03.01.2003 №
3. 4. Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування : Закон України від 08.07.2010 № 2464-VI
4. Про соціальне страхування : Закон України від 08.07.2010 № 2464-VI.
5. Про оплату праці: Закон України від 24.03.95 № 108/95-ВР.
6. Про ціни та ціноутворення : Закон України від 03.12.90 № 507-XII.
7. ДБН А.2.2-3-2003. Проектування. Склад, порядок розроблення, погодження та затвердження проектної документації для будівництва.
8. ДБН А.2.3-1-99. Територіальна діяльність в будівництві. Основні положення.
9. ДБН А.3.1-3-94. Прийняття в експлуатацію завершених будівництвом об'єктів. Основні положення.
10. ДБН В.1.1-7-2002. Захист від пожежі. Пожежна безпека об'єктів будівництва.
11. ДБН В.2.2-11-2002. Підприємства побутового обслуговування.
12. ДБН В.2.2-13-2003. Спортивні та фізкультурно-оздоровчі споруди.
13. ДБН В.2.2-15-2005. Житлові будинки. Основні положення.
14. ДБН В.2.2-16-2005. Будинки і споруди. Культурно-видовищні та дозвілєві заклади.
15. ДБН В.2.2-20 :2008. Будинки і споруди. Готелі.

16. Бурак В.Г. Особливості професійної підготовки майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи в сучасних економічних умовах. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2021. № 35. Том 1. С. 276–282.

URL: http://www.aphn-journal.in.ua/archive/35_2021/part_1/45.pdf

17. Бурак В.Г. Досвід професійної підготовки фахівців готельно-ресторанного господарства в закладах вищої освіти. *Інноваційна педагогіка*. 2020. № 29. Т. 1. С. 88–92.

URL: http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2020/29/part_1/19.pdf

18. Бурак В.Г. Професійна підготовка майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи: дефінітивний аналіз. *Педагогічний альманах*. 2020. № 46. С. 124–131.

URL: <http://pedalmanac.site/index.php/main/article/view/118/101>

19. Бурак В. Г. Оптимізація технологічних процесів при виробництві комбінованих продуктів та підвищення якості сировини. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2018. № 64. Т. 1. С. 92–103.

URL:

[http://kntu.net.ua/index.php/eng/content/download/82024/475584/file/%D0%92%D1%96%D1%81%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%E2%84%961\(64\).pdf](http://kntu.net.ua/index.php/eng/content/download/82024/475584/file/%D0%92%D1%96%D1%81%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%E2%84%961(64).pdf)

20. Бурак В.Г. Компоненти готовності майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи до професійної діяльності. *Педагогічні науки*. 2021. № 94. С. 57–65.

URL: <https://ps.journal.kspu.edu/index.php/ps/article/view/4384/3879>

21. Бурак В. Г. Принципи професійної підготовки майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи в закладах вищої освіти. *Педагогічний альманах*. 2021. № 47. С. 102–110.

URL: <http://pedalmanac.site/index.php/main/article/view/158/145>

22. Бурак В.Г. Модернізація професійної підготовки фахівців готельно-ресторанного господарства. *Нова педагогічна думка*. 2020. № 4 (104). С. 7–12.

URL: <http://npd.roippo.org.ua/index.php/NPD/article/view/243>
<http://npd.roippo.org.ua/index.php/NPD>

23. Друзюк В., Федак О. Система управління якістю – інвестиція в майбутнє. Стандартизація. Сертифікація. Якість. 2009. №1. С. 51-54.

24. Довбиш В.М. Дослідження закономірностей господарської діяльності в сфері індустрії гостинності. Управління, адміністрування та право: проблеми, тенденції, досягнення. Внниця. 2021. № 1. С. 224-230.

25. Доманцевич Р.І. Основи стандартизації, метрології та управління якістю. К. Укоопосвіта. 2000. 219 с.

26. Звагольська Д.В. Фактори конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного господарства. Управління, адміністрування та право: проблеми, тенденції, досягнення. Внниця. 2021. № 2. С. 232-238.

27. Дарвішева М.В. Проблеми формування товарного асортименту на підприємстві / Дарвішева М.В. //Економічні науки// зб.за матеріалами конференції «Новітні наукові досягнення». – 2012. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/9_NND_2012/Economics/6_105711.doc.htm. – 05.04.2016.

28. ВБН В 2.5-78.11.01-2003. Системи сигналізації охоронного призначення.

29. Збірник нормативних документів з безпеки життєдіяльності. Київ: Основа. 2004. – 875 с. 30. Іоргачева Є.Г. Потенціал лікарських, пряно-ароматичних рослин. Є.Г. Іоргачева. Східно-Європейський журнал передових технологій. 2014. 2/12 (68). с.101 – 109.

30. Калакура М.М. Щирська О.В. Інноваційні технології десертної продукції. Матеріали II-ї Всеукраїнської науково-практ., конф.

«Здобутки, проблеми та перспективи розвитку готельно-ресторанного та туристичного бізнесу» 29 жовтня 2013р. Київ: НУХТ.2013. 378с.

31. Кукліна Т.С., Дослідження якості послуг у закладах ресторанного господарства. Кукліна Т.С. Збірник тез «Глобальні та національні проблеми управління». МНУ ім. В.О. Сухомлинського.2016. Вип. 11. с.416-420.

32. Литвиненко Т.Є. Організація послуг харчування: курс лекцій. Литвиненко Т.Є. Київ НУХТ. 2014. 120 с.

33. Лесенко Г.Г. Довідник з охорони праці для керівників та спеціалістів. Лесенко Г.Г. Київ: Основа, 2010. 288 с.

34. Мазаракі А.А. Менеджмент: теорія та практика: навч. посіб. А.А. Мазаракі, Г. Є. Мошек та ін. Київ: Атика0 2012. 564 с.

35. Khomova O., Yanchycka K., Shkatula O., Burak V., Frolova O. Trends in the development of tertiary education in the context of modern challenges. Applied Linguistics Research Journal. 2021. № 5 (4). P. 126–133.

URL: https://jag.journalagent.com/alrj/pdfs/ALRJ-04372-REVIEW_ARTICLE-KHOMOVA.pdf

36. Kashyna G., Nazarova K., Burak V. Development of scientific and natural competence of technology teachers in the system of postgraduate education by means of information and communication support. Edukacja – Technika – Informatyka. 2019. № 4 (30). P. 151–155.

URL: <https://repozytorium.ur.edu.pl/items/b74e83f8-5ef3-4d71-b8fd-f75c89ca7948>

37. Andriushchenko I. E., Ivanenko T. Ya., Burak V. H., Kovalenko G. V., Zamferesko O. V. Technologies for training specialists in the hotel and catering industry in ukraine in the context of lifelong learning. GeoJournal of Tourism and Geosites. 2021. Year XIV. № 37 (3). P.838–843.

URL: <http://gtg.webhost.uoradea.ro/PDF/GTG-3-2021/gtg.37314-716.pdf>

38. Dzyundzha O., Burak V., Averchev A., Novikova N., Ryapolova I., Antonenko A., Brovenko T., Kryvoruchko M., Tolok G. Obtaining the powder-like raw materials with the further research into properties of eggplant powders. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. 2018. № 11–95. T. 5. P. 14–20.

URL: https://pdfs.semanticscholar.org/8d86/faa3f8cb35288f00d411feef5a759c69070b.pdf?_ga=2.116950211.45225143.1656050208-276168377.1656050208

39. Yakymchuk D., Dzyundzha O., Burak V., Shvets I., Shvets Yu., Myrhorodska N., Polishchuk O., Karneyenka Dz., Krasner S. Economic efficiency of textile materials cutting designer costumes of hospitality facilities. Fibres and Textiles. 2018. № 4. P. 90–94.

URL: https://www.researchgate.net/publication/332712138_Economic_efficiency_of_textile_materials_cutting_designer_costumes_of_hospitality_facilities

40. Yakymchuk O., Yakymchuk D., Kushevskiy N., Chepelyuk E., Koshevko J., Myrhorodska N., Dzyundzha O., Burak V. Prerequisites for the development of hydro-jet technology in designing women's headgear at hospitality establishments. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. 2018. № 1(1 (91)). P. 36–46.

URL: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2018.121507>