

**Київський національний торговельно-економічний
університет**

Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Менеджмент якості послуг ресторану «Кітаїка», м. Київ

Студентки 2 курсу 1м групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Готельний і ресторанный
менеджмент»

Турцевич Наталії
Володимирівни

Науковий керівник:
д.е.н., проф.

Мельниченко Світлана
Володимирівна

Гарант освітньої
програми:
д.е.н., проф.

Мельниченко Світлана
Володимирівна

Київ 2020

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет ресторанно-готельного Кафедра готельно-ресторанного
та туристичного бізнесу бізнесу
спеціальність 073 «Менеджмент»
спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного
бізнесу

_____ М. Г. Бойко
«___» _____ 2019 р.

Завдання

на випускнй кваліфікаційнй роботу студентові

Турцевич Наталії Володимирівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускнй кваліфікаційнй роботи: Менеджмент якості послуг ресторану «Кітаїка», м. Київ.

Затверджена наказом ректора від «28» грудня 2019 р. № 4509.

2. Строк здачі студентом закінченй роботи: 20 листопада 2020 року

3. Цільова установка та вихідні дані до випускнй кваліфікаційнй роботи:

Мета роботи – дослідження теоретичних засад управління якістю послуг ресторану та розроблення рекомендацій щодо їх покращення.

Об'єкт дослідження – процес формування і реалізації удосконаленй системи управління якістю послуг ресторану.

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади формування та реалізації удосконаленй системи управління якістю послуг ресторану.

4. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом.

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ РЕСТОРАНУ.

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел.

1.2. Методичні засади управління якістю послуг ресторану.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ПОСЛУГ РЕСТОРАНУ «КІТАІКА», М. КИЇВ.

2.1. Аналіз діяльності ресторану.

2.2. Оцінка результативності діючої системи менеджменту якості ресторанних послуг.

2.3. Дослідження впливу чинників на якість послуг ресторану.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ПОСЛУГ РЕСТОРАНУ «КІТАІКА», М. КИЇВ

3.1. Обґрунтування програми заходів покращення управління якістю послуг ресторану

3.2. Прогнозування успішності реалізації розроблених заходів

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

5. Календарний план виконання роботи:

| № з/п | Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи | Терміни виконання етапів роботи | |
|-------|--|-----------------------------------|-----------------------------------|
| | | За планом | Фактично |
| 1 | <i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i> | 01.09.2019 р.- 31.10. 2019 р. | 01.09.2019 р.- 31.10. 2019 р. |
| 2 | <i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i> | 01.11.2019 р.- 31.12.2019 р. | 01.11.2019 р.- 31.12.2019 р. |
| 3 | <i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i> | 02.01.2020 р.- 11.05.2020 р. | 02.01.2020 р.- 11.05.2020 р. |
| 4 | <i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i> | 14.05.2020 р.- 18.05.2020 р. | 14.05.2020 р.- 18.05.2020 р. |
| 5 | <i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i> | до 18.05.2020 р. | до 18.05.2020 р. |
| 6 | <i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i> | 18.05.2019 р.- 07. 09. 2020 р. | 18.05.2019 р.- 07. 09. 2020 р. |
| 7 | <i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i> | 07.09.2019 р.- 10. 09. 2020р. | 07.09.2019 р.- 10. 09. 2020р. |
| 8 | <i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i> | 11.09.2020 р. - 28.10.2020 р. | 11.09.2020 р. - 28.10.2020 р. |
| 9 | <i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i> | 29.10.2020 р.- 31.10.2020 р. | 20.11.2020 р.- 23.11.2020 р. |
| 10 | <i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедрі</i> | 20.11.2020 р | 25.11.2020 р |
| 11 | <i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i> | 16.11.2020 р. 18.11.2020 р | 26.11.2020 р. 30.11.2020 р |
| 12 | <i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i> | 18.11.2020 р.- 01.12.2020 р. | 01.12.2020 р.- 05.12.2020 р. |
| 13 | <i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i> | <i>Відповідно до розкладу</i> | <i>Відповідно до розкладу</i> |

6. Дата видачі завдання «28» грудня 2019 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

С. В. Мельниченко*(прізвище, ініціали, підпис)*

8. Гарант освітньої програми

С. В. Мельниченко*(прізвище, ініціали, підпис)*

9. Завдання прийняв до виконання студент

Н. В. Турцевич*(підпис студента)*

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Актуальність обраної теми обумовлена тим, що при достатньо насиченому ринку ресторанних послуг одним із основних конкурентних переваг підприємств є високий рівень якості продукції та послуг.

Аналітичний огляд літературних джерел дав можливість здобувачці визначити теоретичні засади управління якістю послуг підприємств ресторанного господарства. Проведений у роботі аналіз результатів діяльності ресторану «Кітаїка», м. Київ за три останні роки виявив певні переваги та недоліки даного підприємства порівняно з конкурентами. Студенткою досліджено результативність діючої системи менеджменту якості ресторанних послуг і виявлено резерви щодо її покращення. У роботі запропоновано напрями удосконалення менеджменту якості послуг та економічно обґрунтовано доцільність їх реалізації.

Випускна кваліфікаційна робота виконана відповідно до вимог і рекомендується до захисту в екзаменаційній комісії.

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____ 23.11.2020 р.

(підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

Турцевич Н.В.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

_____ С.В. Мельниченко

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

_____ М.Г. Бойко

(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 2020 р.

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП | 7 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ РЕСТОРАНУ | |
| 1.1. Аналітичний огляд літературних джерел..... | 10 |
| 1.2. Методичні засади управління якістю послуг ресторану..... | 14 |
| РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ПОСЛУГ РЕСТОРАНУ «КІТАІКА», М. КИЇВ | |
| 2.1. Аналіз діяльності компанії..... | 21 |
| 2.2. Оцінка результативності діючої системи менеджменту якості ресторану послуг | 31 |
| 2.3. Дослідження впливу чинників на якість послуг ресторану..... | 35 |
| РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ПОСЛУГ РЕСТОРАНУ «КІТАІКА», М. КИЇВ | |
| 3.1. Обґрунтування програми заходів покращення управління якості послуг ресторану | 41 |
| 3.2. Прогнозування успішності реалізації розроблених заходів..... | 51 |
| ВИСНОВКИ | 55 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 57 |
| ДОДАТКИ | 62 |

ВСТУП

Сутність наукової проблеми. Якість послуги – це показник, що формується під впливом вподобань споживачів і визначає ступінь їх задоволеності від спожитої послуги. В умовах сучасності попит на послуги харчування є нестабільним та конкуренція на ринку є високою, що спричиняє необхідність постійного вивчення, контролю та вдосконалення рівня якості послуг. Для цього необхідно забезпечити ефективний менеджмент якості ресторанних послуг використовуючи нові сучасні методи.

Нині менеджмент якості є одним із найбільш актуальних завдань підприємства. За рахунок використання сучасних методів менеджменту якості можливо досягти лідируючих позицій на ринку. Високий рівень якості є запорукою ефективної роботи підприємства, що дозволяє збільшити обсяги продажів та отримати більші доходи.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є узагальнення та розвиток теоретичних засад, розробка практичних рекомендацій щодо управління якістю послуг. Мета дослідження обумовила постановку таких основних завдань:

- визначити сутність та основні напрями розвитку менеджменту якості послуг;
- узагальнити методичні засади управління якістю послуг ресторану;
- проаналізувати діяльність ресторану «Кітаїка»;
- охарактеризувати результативність діючої системи менеджменту якості ресторану «Кітаїка»;
- дослідити вплив чинників на якість послуги ресторану «Кітаїка»;
- розробити заходи щодо покращення управління якості послуг ресторану «Кітаїка»;
- обґрунтувати ефективність впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення менеджменту якості послуг ресторану «Кітаїка».

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації удосконаленої менеджменту якості послуги ресторану «Кітаїка».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних підходів

та практичних засад формування товарної інноваційної політики на підприємстві.

Методи дослідження. Під час виконання випускної кваліфікаційної роботи застосовувалася сукупність загальних та специфічних наукових методів. Проведено аналіз фінансових показників діяльності підприємства за 2017-2019 роки. Розраховано фінансово-господарські показники ефективності діяльності ресторану «Кітаїка». Проведено SWOT-аналіз якості послуг ресторану «Кітаїка» на інтернет платформах Google, TripAdvisor, Instagram. Проведено порівняльний аналіз відгуків на інтернет платформах Google, Instagram/Facebook, TripAdvisor. Застосовано анкетування споживачів ресторану «Кітаїка». Розроблено будинок якості послуги харчування та якості служби доставки ресторану «Кітаїка».

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить 50 сторінок, в т.ч. 24 таблиць, 4 рисунка. Список використаних джерел містить 41 найменувань. Робота містить 9 додатків.

У якості *інформаційного забезпечення* дослідження виступили статті, підручники, наукові журнали, таких вітчизняних та зарубіжних фахівців Азаренкова Г.М. [27], Богомолів О.В. [22], Борисенко І.І. [27], Босовська М.В. [12], Брік С. В. [2], Галасюк С. С. [10], Гончар Л.О., [3], Дубодєлова А.В. [4], Єсіпова К.А. [12], Єфіменко І.О. [3], Ілляшенко Н.С., [5], Ілляшенко С.М., [5], Ісікава К. [7], Казанжи О. Ф. [8], Комарницька Г.О. [5], Корнієнко О.М. [9], Кукліна Т.С. [9], Лаврик О. О. [10], Мельниченко С.В. [11], Мішина С.В. [27], Онищук Н.В. [15], Попик М.М. [18], Скирда О. Є. [22], Старинець М.С [15], Старцева К.В. [23], Томалія Т.С. [26], Траченко Л. А. [8], Траченко Л.А [27], Тридід О.М. [27], Шипуліна Ю.С., [5], Шкода М.С. [32], Щипанова Я.І. [26], Яковенко А.О. [32], Crosby P. B. [34], Deming W. E. [35], Feigenbaum A. V. [36], Juran J. M. [38], Shewhart W. A [39], Taguchi G. [40], Taylor F. W. [41].

Елементи наукової новизни роботи полягають у розробці заходів щодо підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю ресторану

«Кітаіка».

Практичне значення полягає в тому, що отримані результати можуть бути використані керівництвом підприємства з метою вдосконалення своєї діяльності, виправити помилки, що вже існують в діяльності підприємства та позитивно вплинути на майбутні результати діяльності підприємства.

Основні положення методів управління якістю послуг на підприємстві ресторанного господарства представлено у статті: «Методи управління якістю послуг на підприємстві ресторанного господарства», яка була опублікована у збірнику наукових статей студентів «HORECA – нові формати» (Додаток А).

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ РЕСТОРАНУ

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

Показник якості послуги є одним із пріоритетних у споживачів. Це зумовлено високою конкуренцією та небажанням споживача платити за неякісний продукт. Якість послуги – набір характеристик за допомогою яких задовольняються потреби споживачів [37].

Управління якістю послуг це діяльність спрямована на забезпечення на підприємстві належної якості послуг. Ця діяльність включає в себе розробку політики підприємства щодо якості послуг, планування якості, контроль, оцінка якості та поліпшення якості. За наявності відхилень у дотриманні якості необхідно провести ряд дій, щодо усунення проблем та помилок [27].

Послуги ресторанного бізнесу включають в себе послуги: харчування, виготовлення та реалізації продукції, організації обслуговування споживачів та організації дозвілля.

Належний рівень якості послуг визначається Системою управління якістю (СУЯ) – сукупність інструментів, які контролюють діяльність та якість надання послуг. СУЯ це інжиніринг послуг. Найчастіше у це поняття включено Систему управління безпечністю харчових продуктів, що поширює свою дію на стандартизацію якості харчової продукції [9, с. 460]. Головна мета СУЯ визначити наявні відхилення від зазначених нормативів до якості продукції (послуг) та не допустити повторного відхилення. Найчастіше Система управління якістю співвідноситься з бізнес-цілями підприємства [2, с. 157].

Підходи до розуміння поняття управління якістю змінювалися з часом. Змінювалося ставлення до системи якості та як нею управляти. З часом зазнали змін процеси розподілення обов'язків, стандартизація якості, контроль браку товару на підприємстві, заходи щодо поліпшення якості продукції та роботи підприємства. Вимоги до якості змінювалися під впливом технічного прогресу, від попиту на продукцію, рівня достатку населення та інших показників.

Таблиця 1.1

Еволюція поняття «управління якістю»

| Етап | Вчений | Визначення поняття «управління якістю» |
|---|--|---|
| Перший етап- Фаза відбракування (1900-1920 рр.) | Фредерік У. Тейлор [41] | Акцент робиться на науковому управлінні виробництвом. Виділяються верхні і нижні граничні значення якості. Починає використовувати поняття вимірювальних інструментів. Вводиться система штрафів. З'являються нові форми впливу на якість. Управління якістю є частиною виробничого менеджменту. Поділ відповідальності. Кожен самостійно відповідає за якість виробленої продукції. Основа концепції якості – споживач повинен отримати тільки якісний продукт, без браку. |
| Другий етап – Інспекційний контроль (1920-1940 рр.) | У. Шухарт [39] | Для контролю якості починають використовувати метод діаграм- Контрольні карти Шухарта. Статистичний метод дозволив максимізувати випуск більшої кількості продукції без бракованих екземплярів. Ввів контрольні карти. З'являються інспектори якості продукції, на яких наголошував Тейлор. |
| Третій етап – Управління якістю (1940-1960 рр.) | Е. Демінг [35] | Система безперервного поліпшення. Вдосконалення відбувається не тільки процесів виробництва, а вдосконалення в цілому. Мотивація працівників. Залучення вищого керівництва до поліпшення якості. Проведення навчання для персоналу. |
| | М. Джуран [38] | Принцип «тріад якості»: управління якістю складається з планування, контролю і поліпшення. |
| | К. Ісікава [7] | Винайшов новий метод контролю якості «риб'яча кістка» - графічний метод аналізу причинно-наслідкових зв'язків. Участь у підтримці якості беруть все працівники. Навчання працівників. Перевірки дотримання якості на підприємстві. Статистичні методи контролю. |
| | А. Фейгенбаум [36] | Total Quality Control, Одночасний інжиніринг. Забезпечення якості продукту на всіх стадіях життєвого циклу. |
| | Ф. Кросбі [34] | Програма «нуль дефектів»: попередження появи дефектів, скорочення кількості виробів з дефектами, приділяє увагу якості як виробничих, так і невиробничих процесів, необхідність фінансового аналізу діяльності підприємства. |
| Четвертий етап- Менеджмент якості | Дж. Джуран [38] | Поява Загального менеджменту якості. Визначається, що велика кількість дефектів продукції пов'язана з низькою якістю проектних робіт. Концепція задоволеного споживача. З'являються міжнародні стандарти ISO 9000. |
| | Г. Тагучі [40] | Математичне моделювання властивостей продукту. Якість продукції це сумарні витрати для суспільства. Постійне поліпшення якості. Зменшення витрат. Якість визначається процесами розробки та виготовлення. |
| П'ятий етап- Якість середовища | Міжнародна організація по стандартизації ISO[21] | Поява стандартів ISO 14000- розглядають менеджмент якості за умови захисту навколишнього середовища і безпеки продукції. Посилення уваги до всіх зацікавлених осіб. |

Отже, кожному періоду характері свої особливості менеджменту якості та поняття якості як такої. Кожен період має певні інструменти та напрями управління якістю, має свої недоліки та переваги. На даний момент ці методики покладені в основу сучасних теорій та методів управління якістю.

Проаналізувавши дану таблицю можна зробити висновок, що перші методики управління якістю є недієвими в умовах 21 століття. Наприклад, система Тейлора пропонує у якості мотивації штрафувати працівників [41], даний метод наразі не працює. Так офіціанти, яких штрафують за розбитий посуд, мають меншу продуктивність та бажання працювати ніж ті, хто знає, що вони не матимуть такого покарання. Це пов'язано з рівнем довіри до працівників, вони відчують певну відповідальність та підсвідомо роблять менше помилок.

У свою чергу, метод Статистичного управління якістю пропонує матеріальне стимулювання [39]. Менеджери стверджують, що матеріальний чинник не один із перших, що мотивує споживачів [31]. У той час, як концепція загального управління якістю пропонує мотивувати працівників з урахуванням морального чинника [36].

Професійне навчання – ще один аспект управління якістю, який вводить Тейлор [41], а згодом він використовується у методі TQC [36], перетворюється на усебічне навчання, як частину концепції загального менеджменту якості [4]. Нині недостатньо бути кваліфікованим спеціалістом тільки в одній області. Існують такі поняття як soft-skills та hard-skills, що для роботодавців є більш важливим [33].

Для результативного управління якістю у ресторанах використовується TQM. Даний метод спрямовує увагу менеджерів на вивчення цільової аудиторії, що вже відвідує ЗРГ та потенційних споживачів, визначення сильних сторін конкурентів, встановлює вже наявний рівень якості послуги. TQM направлений на переконання, що всі працівники розуміють і відповідають встановленим стандартам якості. У той час як перед керівництвом постає головне завдання – постійне поліпшення якості послуги та якісне поетапне планування всіх дій. [15]

Система якості розглядалася з точки формування комплексної системи

управління якістю та як формування системи якості за допомогою системи стандартів ISO. [12] З появою стандартів ISO 9000 відбувся переломний момент у становленні менеджменту якості. Єдині стандарти дозволили систематизувати управління якістю на всіх підприємствах для більш ефективного її моніторингу. [8, с. 628] З поняттям якості все частіше асоціювалася екологічність продукту. Наступним етапом стало виникнення стандартів ISO 14000.

У сфері ресторанного бізнесу найчастіше використовують моделі «П'ять М» Ф. Котлера і «Петля якості» Е. Демінга. «П'ять М» полягає у якісному та ефективному управлінні такими елементами: персоналом, обладнанням, матеріалами, методами, навколишнім середовищем [26]. «Петля якості» базується на стандартах ISO 9000-9004 [26]. Саме ці 5 складових є основою якісного сервісу.

До стандартів, що регулюють якість відносять: міжнародні стандарти ISO серії 9000; державні стандарти України (ДСТУ); галузеві стандарти; стандарти підприємства [37]. Одним із найголовніших стандартів є ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги».

Поняття управління якістю послуг було досліджено такими зарубіжними та вітчизняними науковцями як А. Дурович, М. Кабушкін, П. Лоуренс, Дж. Лорш, М. Портер, С. Мельниченко, Т. Ткаченко, Л. Шульгіна, М. Босовська та ін. Вони визначають головну ідею управління якістю, як прийняття управлінських рішень та реалізація бізнес-процесів, що стосуються належного різня якості послуги, що надає підприємство [11, с. 26].

Вітчизняні науковці виділяють п'ять ступенів управління якістю:

1. Очікування споживачів і відношення управлінців до потреб споживачів. Необхідне чітке розуміння вподобань споживачів та відповідне якісне задоволення їх потреб [20, с. 408].
2. Неякісне задоволення потреб.
3. Специфіка взаємовідносин «клієнт-співробітник».
4. Зовнішні зв'язки підприємства.
5. Очікування отримання якісних послуг. Головним є відповідність

очікувань споживача реальному рівню задоволення потреб [4, с. 131].

Отже, управління якістю охоплює менеджмент майже всіх функціональних підрозділів ресторану. З часом змінювалися підходи до управління якістю, вони пристосовувалися до умов та потреб споживачів. Результатами модернізацій є нові стандарти якості ISO серії 9000, які дозволили створити єдину систему управління якістю. Виникнення стандартів ISO 14000 підкреслили важливість для споживача екологічності послуг. Окрім вище вказаних стандартів, для ресторанного господарства доцільно використовувати модель «П'яти М» у поєднанні з більш сучасними моделями управління якістю.

Управління якістю потребує постійного вдосконалення, це спричинено стрімким розвитком ресторанного бізнесу та поступовими змінами вподобань споживачів. Необхідна постійна адаптація до потреб споживачів та комунікація між працівниками ресторану і споживачами. Правильно управляти цими процесами допоможе комплексний підхід до управління якістю.

1.2. Методичні засади управління якістю послуг ресторану

Для ефективного функціонування ресторану необхідно розуміти потреби споживача та знати, які показники якості послуг впливають на враження споживача. Управління якістю послуг є вагомим інструментом для утримання конкурентних позицій на ринку.

Методи управління якістю послуг поділяються на класичні, нові та сучасні. Засновниками класичних методів вважають Е. Демінга [35], К. Ісікаву [7], Т. Тагуті [40], їх методи спрямовані на визначення рівня якості та їх статистичний аналіз. Дані методи є актуальними і нині, але у більш сучасній інтерпретації.

Нові методи базуються на класичних, але в них присутнє більше соціальної спрямованості. Вони визначають рівень якості в комплексі технічних, управлінських, організаційних аспектів. Нові методи з'явилися наприкінці ХХ ст. і розвиваються до нині [22, с. 30].

До класичних методів відносять:

- Метод статистичного управління якістю.

- Цикл PDCA [30].
- Концепція статистичного управління якістю послуг (TQC).
- Концепція постійного поліпшення якості Дж. Джурана (AQI) [19].
- Методи Г. Гауті [14].

Статистичний метод управління базується на використанні математичних методів статистичного аналізу. До методів статистичного управління якістю належать такі інструменти: Діаграма Парето [28, с. 32], Причинно-наслідкова діаграма Ісікави, Контрольна карта, Гістограма, Діаграма розкиду, Метод розшарування, Контрольні листки [24].

Концепція статистичного управління якістю послуг (TQC) включає в себе використання статистичних методів та залучення працівників до управління якістю. Використовуються нові методи мотивації працівників. Професійна підготовка працівників [16].

До «Нових» методів управління якістю відносять:

- Концепція постійного поліпшення Кайдзен (KEIZEN).
- Метод структурування функції якості QFD (Quality Function Deployment).
- Концепція «Будинку я кості» (Quality House).
- Методика «6-сигм».

KEIZEN – це японський метод постійного вдосконалення якості. Ця теорія охоплює поліпшення як виробничих процесів так і менеджменту в цілому. Частина слова каі означає зміни, дзен – до кращого. В основі цього методу лежить метод TQM. Основні напрями дії: скорочення витрат, організація роботи, контроль якості та стандартизація (навчання персоналу) [1]. Даний метод є ефективним для ресторанного бізнесу. Адже, завдяки такому підходу фокусуються на потребах споживача і у той же час удосконалюють напрями діяльності, стандартизують процес надання послуги та виробництва страв.

Метод структурування функції якості QFD – це метод перетворення бажань споживача у вимоги, що ставляться до виробництва та надання послуги

(продукції). Складається профіль якості продукту, де прописується базова, бажана, необхідна якість. [23].

Для визначення рівня якості послуг використовують «Будинок якості» (БЯ), який складається з таблиць, центральна частина відповідає на питання «що потрібно споживачеві?», а всі стовпці – «як виробник задовольняє потреби споживачів?» (рис. 1.1).



Рис 1.1. Схема побудови «Будинку якості»

Джерело: розроблено автором на основі [25]

БЯ включає в себе список потреб, важливість цих потреб для споживача, список технічних показників продукту, реляційну матрицю, ваги показників у реляційній матриці, таблицю споживчого і технічного бенчмаркінгу, кореляцію матриці для технічних показників. Існує три рівні будинків якості:

- 1) Класичний БЯ – що розглядає потреби споживачів, технічні аспекти.
- 2) Другий БЯ зображує технічні аспекти з точки зору виробничих процесів

на підприємстві.

- 3) Третя частина БЯ – трансформує виробничі процеси у в показники виробничої якості [25].

Переваги даного методу є наочність і можливість чітко прослідити невідповідності між вимогами клієнтів та можливостями ресторану. На нашу думку, цей метод більш ніж всі інші дозволяє побачити конкретні проблеми, що виникають при взаємодії між підприємством та споживачем.

Існують також методи управління якістю: бенчмаркінг, метод «Just-in-time», методи управління знаннями (Knowledge Management), реінжиніринг бізнес-процесів, методика функціонального моделювання бізнес-процесів (IDEFO), збалансована система індикаторів ведення бізнесу BSC, методологія ABC/ABM [14].

Сучасні методи є одними з найбільш дієвих і вже використовуються в розвинутих країнах світу. Так методика IDEF є обов'язковим стандартом на підприємствах у США [6]. На нашу думку, ресторанам доцільно використовувати сучасні методи, адже, цей бізнес швидко розвивається і потребує постійного контролю і покращення. Наприклад, використання бенчмаркінгу дозволить покращити бізнес залучивши ідеї з інших галузей [3, с. 33-34]. У той час як метод управління знаннями концентрує увагу на постійному розвитку персоналу, їх знаннях та на тому як інформація, яка вже існує на підприємстві може бути ефективно використана для управління [5, с. 235].

Кожен сучасний метод управління якістю можна пристосувати до потреб ресторанного бізнесу. Пропонуємо використати метод IDEF для аналізу процесу обслуговування споживачів. Цей метод як найкраще дозволить побачити на якому етапі відбуваються прості праці, які помилки допущено в обслуговуванні, які етапи слід прибрати з обслуговування тощо.

Для реорганізації логістичних процесів на підприємстві пропонуємо використовувати метод «Just-in-time». В основу якого покладено мінімізацію запасів, а нові постачання продукції відбуваються тільки при необхідності [29]. На нашу думку, багато втрат ресторан має саме через неправильну систему

закупок і саме цей метод дозволить реорганізувати цей процес.

Щоб слідкувати за належним рівнем послуг, що надаються у ресторані, аналітики використовують наступні методи:

- Інспекції та рейди – перевірка у складі одного або більше людей, які визначають чи належить рівень якості послуг встановленому, найчастіше про рейди у ресторані знають заздалегідь, що не дає змогу дізнатися реальні результати перевірки.

- Опитування, анкетування – складається перелік питань, які задаються споживачу у вигляді анкети. Питання складаються виходячи з стандартів підприємства, його проблематики.

- Атестація персоналу – певний тест, який проходить працівник підприємства на знання стандартів обслуговування, посадової інструкції та інше.

- Метод експертних оцінок (метод Дельфі) – метод оцінки якості послуг, що визначається за допомогою опитувань, мозкового штурму та інтерв'ю. Дослідження проводиться незалежною групою людей відповідно до представленої проблематики.

- «Таємний гість» - експерт приходить у заклад як звичайний споживач і аналізує рівень якості отриманих послуг.

- Метод «SERVQUAL» - модель, яка допомагає дізнатися рівень клієнтського сервісу. Дана модель включає в себе наступні показники: Tangibles (Фізичний стан), Reliability (Надійність), Responsiveness (Чуйність), Assurance (Впевненість), Empathy (Емпатія).

- Метод «SERVPERF» - SERV від service («сервіс») і PERF від performance («виконання, дія»). Даний метод визначає тільки якість спожитого сервісу.

- Метод критичних випадків – один із видів інтерв'ювання, респондент розповідає про критичні моменти в роботі з якими стикався під час обслуговування споживачів та у цілому на робочому місці. Отримані данні аналізуються та вносяться певні зміни у роботу конкретного працівника або ресторану у цілому.

- Метод «Кано» - модель, яка дозволяє поділити функції свої продуктів відповідно до цінності цього продукту для споживача. Визначає які атрибути важливі для споживача, а які є другорядними [10, с. 640-641].

Вибір метода визначення рівня якості залежить від багатьох аспектів серед яких мета дослідження, фінансові ресурси, людські ресурси, формат ресторану тощо. Найчастіше використовують метод опитувань та анкетування. Останнім часом частіше використовують метод «Таємний гість».

Перелік питань представлений у додатку Б є основним і може бути змінений відповідно до потреб підприємства та застосовується під час анкетування. На нашу думку, дуже важливо приділити увагу думці споживачів. Дізнатися, які саме параметри визначають рівень якості послуг і які помилки допущено при обслуговування, що не подобається споживачу. Так соціопитування можуть бути як у вигляді паперових бланків, так і у мобільному додатку.

Мультиатрибутивна модель вибору також використовується для визначення рівня якості послуг та задоволеності споживачів. Вона базується на твердженні, що споживачі сприймають послугу як набір атрибутів важливих для них. Атрибут є характеристиками отриманих послуг та вигода, яку споживач отримує [32, с. 218]. Пропонуємо даний метод використовувати тим ресторанам, які хочуть зрозуміти пріоритети споживачів. На основі атрибутів можна визначити корисність кожного з показників для споживача ресторану. Проаналізувавши вподобання, можна покращити якість послуги, залучити нових та втримати постійних споживачів.

Сервісний план є однією з методик проектування послуг та вибору процесу обслуговування. У даному методі використовується так зване поняття рока-уоке, що у перекладі означає «уникнути помилок». Це спеціальні міри, що запобігають виникненню помилок у процесах, а отже, роблять процес обслуговування більш якісним. Рока-уоке поділяється за трьома Т: Task to be done, Treatment accorded to the customer, Tangible or environmental features of the service facilities [17].

Одним із найпростіших і незатратних методів є аналіз відгуків в інтернет-

джерелах, таких як власний сайт ресторану, офіційні сторінки ресторану у соцмережах, TripAdvisor, відгуки у Google та інші сайти на яких можливо розмістити відгуки. Такий аналіз дозволить розібратися у помилках роботи ресторану та уникнути повторення таких ситуацій. Зворотній зв'язок ресторану з незадоволеним споживачем дуже важливий, необхідно зробити певні дії для формування у споживача гарних вражень про якість обслуговування.

Управління процесами включає в себе два етапи: проектування та удосконалення – перепроєктування. Для цього використовують певні методи розуміння взаємодії та контакту споживача і ресторану: метод діаграмного проектування, який полягає побудова діаграм на яких виділяється «смуга видимості» та «невидима частина; метод точок дотику – аналіз елементів процесу обслуговування споживачів контактним персоналом ресторану, які потребують дослідження для подальшого збільшення чи зменшення кількості очок дотику; метод споживчого сценарію – споживачів просять самостійно спроектувати сценарій обслуговування та оцінити вже наявний рівень обслуговування і висловити побажання щодо вдосконалення [13].

Отже, управління якістю є багаторівневим та складним процесом, що потребує контролю та оновлення підприємством. Зміни у методології відбувалися поступово відповідно до ситуації на ринку, попиту споживачів, їх відношенню до поняття якості. Запорукою сучасного менеджменту є постійне вдосконалення всіх процесів на всіх рівнях. На даний момент провідними методами управління якістю є японські методи «Кайдзен», метод «Гемба». Стандартизація процесів, ще один напрям, що використовують для управління якістю. IDEF дозволяє розробити документацію та прописати всі процеси. Правила надання послуг, приготування страв, затвердження меню тощо дозволить працівникам краще зрозуміти принципи функціонування підприємства, що у свою чергу підвищить рівень якості послуг.

РОЗДІЛ 2.

ОЦІНКА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ПОСЛУГ РЕСТОРАНУ «КІТАЙКА», М. КИЇВ

2.1. Аналіз діяльності ресторану

Ресторан «Кітайка» це ресторан в'єтнамської, тайської, корейської і китайської кухні розташований за адресою ул. Златоустовская, 16, м. Київ. Ресторан позиціонує себе як вулицю азійських страв. Співпрацюють зі службою доставки Glovo та мають власну службу доставки. Цільова аудиторія ресторану: люди середнього віку, віком від 20 до 55 років, студенти, економічно активне населення.

Основним джерелом формування прибутку підприємства є обсяг доходу від реалізації послуг підприємства. Цей показник формує економічну та фінансову стійкість підприємства. Аналіз структури доходів ресторану «Кітайка» представлено у таблиці 2.1.

Як видно з таблиці дохід ресторану є нестабільним, у 2018 році у порівнянні з аналогічним періодом у 2017 році спостерігається тенденція до збільшення доходу від реалізації продукції на 25,04%, проте цей же показник у 2019 році знизився на 12,25% порівняно з 2018 роком, що негативно впливає на розвиток підприємства. У порівнянні з 2017 роком у 2019 році обсяг доходу від реалізації продукції (послуг) зріс на 78,9 тис. грн.

Основний вид діяльності підприємства надання послуг харчування забезпечив у 2018 році 772,64 тис. грн доходу, що на 17,18% більше, ніж у попередньому періоді. У 2019 році показник знизився на 1,53% у порівнянні з 2018 роком. Питома вага обсягу доходу від надання послуг харчування у загальній структурі доходу виросла з 76,1% у 2018 році до 85,4% у 2019 році. Це говорить про те, що споживач надає перевагу отриманню послуг безпосередньо у закладі харчування, є тенденція до зниження попиту на послугу доставки страв.

Дохід від реалізації продукції (послуг) через службу доставки у 2018 році становив 182,75 тис. грн, що на 81,5% більше ніж у 2017 році. Проте обсяг

доходів від даного виду послуги різко зменшився у 2019 році на 30,8% у порівнянні з показниками за 2018 рік. Якщо порівнювати показники 2017 та 2019 років, то можна зробити висновок, що служба доставки користується попитом, проте темпи розвитку є не стабільні. Темпи приросту 2019/2017 років зросли на 25,7%.

Таблиця 2.1

**Розподіл послуг за видами економічної діяльності ресторану «Кітаїка»
за 2017-2019 р.р., тис.грн.**

| Показники | 2017 р. | 2018 р. | 2019 р. | Абсолютне відхилення +/- | | | Темп приросту, % | | |
|---|---------|---------|---------|-----------------------------|---------------|---------------|------------------|---------------|---------------|
| | | | | 2018/ 2017 | 2019/ 2018 | 2019/ 2017 | 2018/ 2017 | 2019/ 2018 | 2019/ 2017 |
| Доход від реалізації продукції (послуг), тис. грн | 812,0 | 1015,3 | 890,9 | 203,3 | -124,4 | 78,9 | 25,04 | -12,25 | 9,72 |
| Доход від реалізації послуг ресторанного господарства, тис. грн | 659,34 | 772,64 | 760,83 | 113,30 | -11,81 | 101,48 | 17,18 | -1,53 | 15,39 |
| Питома вага доходу від реалізації послуг ресторанного господарства, % | 81,20 | 76,10 | 85,40 | -5,10 | 9,30 | 4,20 | -6,28 | 12,22 | 5,17 |
| Доход від реалізації продукції (послуг) через службу доставки, тис. грн | 100,69 | 182,75 | 126,51 | 82,07 | -56,25 | 25,82 | 81,51 | -30,78 | 25,64 |
| Питома вага доходу від реалізації продукції (послуг) через службу доставки, % | 12,40 | 18,00 | 14,20 | 5,60 | -3,80 | 1,80 | 45,16 | -21,11 | 14,52 |
| Доход від інших видів діяльності, | 51,97 | 59,90 | 3,56 | 7,93 | -56,34 | -48,40 | 15,27 | -94,05 | -93,14 |
| Питома вага доходу від інших видів діяльності, % | 6,40 | 5,90 | 0,40 | -0,50 | -5,50 | -6,00 | -7,81 | -93,22 | -93,75 |

Джерело: розраховано автором на основі Додатків В, Г, Д.

До доходу від інших видів діяльності належить продаж сувенірної продукції, проведення банкетів, днів народжень. Як видно з таблиці, цей вид діяльності у ресторану «Кітаїка» є найменш прибутковим. Прослідковується

тенденція щодо спаду попиту на даний вид послуг. У 2018 році дохід становив 59,9 тис. грн, що на 94,05% відсотка менше за аналогічний період у 2017 році. У 2019 році питома вага доходу від інших видів діяльності становила 0,4%.

У структурі операційних витрат розрізняють операційні та постійні витрати. Даний вид витрат знаходиться в прямій залежності від обсягу реалізованої продукції (послуги) та обсягу отриманих доходів. Динаміка операційних витрат ресторану «Кітаїка» за 2017-2019 роки наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Динаміка загального обсягу поточних витрат ресторану «Кітаїка»
за 2017-2019 р.р., тис. грн**

| Показники | 2017 р. | 2018 р. | 2019 р. | Абс. відхилення +/- | | | Темп приросту +/- | | |
|---|--------------|--------------|--------------|---------------------|---------------|---------------|-------------------|---------------|---------------|
| | | | | 2018/ 2017 | 2019/ 2018 | 2019/ 2017 | 2018/ 2017 | 2019/ 2018 | 2019/ 2017 |
| Матеріальні витрати | 253,3 | 339,7 | 271,4 | 86,4 | -68,3 | 18,1 | 34,11 | -20,11 | 7,15 |
| Витрати на оплату праці | 294,4 | 308,3 | 301,1 | 13,9 | -7,2 | 6,7 | 4,72 | -2,34 | 2,28 |
| Відрахування на соціальні заходи | 42,5 | 51,6 | 51,3 | 9,1 | -0,3 | 8,8 | 21,41 | -0,58 | 20,71 |
| Амортизація | 61,4 | 61,4 | 61,4 | - | - | - | - | - | - |
| Інші операційні витрати | 9,1 | 4,9 | 8,1 | -4,2 | 3,2 | -1 | -46,15 | 65,31 | -10,99 |
| Загальна сума витрат | 660,7 | 765,9 | 693,3 | 105,2 | -72,6 | 32,6 | 15,92 | -9,48 | 4,93 |
| Доход від реалізації продукції (послуг) | 812 | 1015,3 | 890,9 | 203,3 | -124,4 | 78,9 | 25,04 | -12,25 | 9,72 |

Джерело: розраховано автором на основі Додатків В, Г, Д.

Результат наведених у таблиці розрахунків свідчить про зростання загальної суми операційних витрат ресторану «Кітаїка». У 2018 році можна побачити різке збільшення обсягу витрат, що становило 765,9 тис. грн або 115,92% у порівнянні з 2017 роком. Таке зростання пов'язано зі збільшенням суми матеріальних витрат у 2018 році на 34,11% та збільшенням суми

відрахувань на соціальні заходи на 9,1 тис. грн, або підвищенням на 21,41% у порівнянні з показниками 2017 року.

Поточні витрати у 2019 році у порівнянні з 2018 роком зменшилися на 9,48% або 72,6 тис. грн. Динаміка показників 2017-2019 років відображає зростання за такими показниками:

- матеріальні витрати зросли на 18,1 тис. грн або 7,15%;
- витрати на оплату праці зросли на 6,7 тис. грн або 2,28%;
- відрахування на соціальні заходи зросли на 8,8 тис. грн або 20,71%;
- інші операційні витрати зменшилися на 1 тис. грн або 10,99%.

Згідно з даними таблиці 2.3 темпи зростання суми витрат ресторану «Кітаїка» у порівнянні з темпами збільшення доходу від реалізації вплинули на зниження рівня витрат за 2017-2019 роки на 4,36% та збільшення витратовіддачі на 4,56 тис. грн. Це свідчить про стабільну ефективність діяльності ресторану «Кітаїка» за 2017-2019 роки. При поступовому збільшенні загальної суми витрат на 4,93%, рівень витрат поступово знижується до 77,82%.

Отже, можна зробити висновок, що найбільшу частку у структурі витрат становлять витрати на оплату праці. У 2017 році цей показник становив 44,56% від всього обсягу витрат, у 2018 році - 40,25% та у 2019 році - 43,43%. Витрати на оплату праці протягом досліджуваного періоду зменшилися на 2,53%. Протягом 2017-2019 років відбулися такі зміни:

- матеріальні витрати зросли з 38,34% до 39,15%, або на 2,11%;
- витрати на оплату праці знизилися з 44,56% до 43,43%, або на 2,53%;
- відрахування на соціальні заходи зросли з 6,43% до 7,40%, або на 15,03%;
- амортизація зменшилася з 9,29% до 8,86%, або на 4,70%;
- інші операційні витрати зменшилися з 1,38% до 1,17%, або на 15,17%.

Проведено аналіз основних показників діяльності ресторану «Кітаїка» за 2017-2019 роки (табл. 2.4).

Як видно з таблиці 2.4 найбільш прибутковим був 2018 рік, рівень доходу склав 1015,3 тис. грн, що на 25,04% більше за 2017 рік. Проте у 2019 році рівень

дохідності скоротився на 12,25%. Динаміка 2017-2019 років є позитивною, рівень дохідності збільшився на 9,72%, що є позитивною тенденцією. Економічне становище підприємства є не стабільним, проте збільшення показників дохідності свідчить про поступове зміцнення економічного становища підприємства.

Таблиця 2.3

Динаміка структури поточних витрат ресторану «Кітаїка» за 2017-2019 рр., тис. грн.

| Показники | 2017 | Питома вага, % | 2018 | Питома вага, % | 2019 | Питома вага, % | Відхилення, у % | | |
|---|-------|----------------|--------|----------------|-------|----------------|-----------------|-----------|-----------|
| | | | | | | | 2018/2017 | 2019/2018 | 2019/2017 |
| Матеріальні витрати | 253,3 | 38,34 | 339,7 | 44,35 | 271,4 | 39,15 | 15,69 | -11,74 | 2,11 |
| Витрати на оплату праці | 294,4 | 44,56 | 308,3 | 40,25 | 301,1 | 43,43 | -9,66 | 7,89 | -2,53 |
| Відрахування на соціальні заходи | 42,5 | 6,43 | 51,6 | 6,74 | 51,3 | 7,40 | 4,74 | 9,83 | 15,03 |
| Амортизація | 61,4 | 9,29 | 61,4 | 8,02 | 61,4 | 8,86 | -13,74 | 10,47 | -4,70 |
| Інші операційні витрати | 9,1 | 1,38 | 4,9 | 0,64 | 8,1 | 1,17 | -53,55 | 82,62 | -15,17 |
| Разом операційні витрати | 660,7 | 100 | 765,9 | 100 | 693,3 | 100 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Доход виручка від реалізації товарів, робіт, послуг | 812 | 81,37 | 1015,3 | 75,44 | 890,9 | 77,82 | -7,29 | 3,16 | -4,36 |
| Рівень витрат, % | 81,37 | | 75,44 | | 77,82 | | -7,29 | 3,16 | -4,36 |
| Витратовіддача | 1,23 | | 1,33 | | 1,29 | | 7,86 | -3,06 | 4,56 |

Джерело: розраховано автором на основі Додатків В, Г, Д.

У 2018 році чистий прибуток підприємства є вищим на 32,52% у порівнянні з 2017 роком, у 2019 році спостерігається зниження на 12,92% або на 21,2 тис. грн. Темп приросту 2017-2019 років збільшився на 15,40%, або на 19,11 тис. грн, що є позитивним показником для роботи підприємства.

Таблиця 2.4

**Динаміка основних фінансово-господарських показників діяльності
ресторану «Кітаїка» за 2017-2019 р.р., тис.грн.**

| Назва показника | 2017 р. | 2018 р. | 2019 р. | Абсолютне відхилення, +/- | | | Темпи приросту, +/- | | |
|--------------------------------------|---------|---------|---------|---------------------------|-----------|-----------|---------------------|-----------|-----------|
| | | | | 2018/2017 | 2019/2018 | 2019/2017 | 2018/2017 | 2019/2018 | 2019/2017 |
| Чистий дохід | 812,0 | 1015,3 | 890,9 | 203,3 | -124,4 | 78,9 | 25,04 | -12,25 | 9,72 |
| Собівартість | 660,7 | 765,9 | 693,3 | 105,20 | -72,6 | 32,60 | 15,92 | -9,48 | 4,93 |
| Чистий прибуток | 124,07 | 164,41 | 143,17 | 40,34 | -21,2 | 19,11 | 32,52 | -12,92 | 15,40 |
| Необоротні активи | 389,6 | 408,4 | 343 | 18,80 | -65,4 | 22,60 | 4,83 | -16,01 | -11,96 |
| Оборотні активи | 464,6 | 489 | 459,1 | 5,60 | 35,50 | -138,6 | 7,47 | 44,04 | 54,80 |
| Грошові кошти та грошові еквіваленти | 5,1 | 60 | 98,1 | 54,90 | 38,10 | 93,00 | 1076,47 | 63,50 | 1823,53 |
| Запаси | 6,9 | 5,5 | 4,3 | -1,40 | -1,20 | -2,60 | -20,29 | -21,82 | -37,68 |
| Усього дебіторська заборгованість | 62,7 | 14,6 | 13,3 | -48,10 | -1,30 | 49,40 | -76,71 | -8,90 | -78,79 |
| Власний капітал | 434 | 467,5 | 427 | 33,50 | -40,5 | -7,00 | 7,72 | -8,66 | -1,61 |
| Поточні зобов'язання | 30,6 | 21,5 | 32,1 | -9,10 | 10,60 | 1,50 | -29,74 | 49,30 | 4,90 |

Джерело: розраховано автором на основі Додатків В, Г, Д.

У 2018 році спостерігається зменшення рівня дебіторської заборгованості на 48,10 тис. грн, або на 76,71%. У 2019 році дебіторська заборгованість становила 13,3 тис.грн. Приріст цього показника за три роки є від'ємним і становить 78,79%.

Власний капітал ресторану «Кітаїка» у 2018 році збільшився на 33,50 тис. грн, або на 7,72% у порівнянні з таким самим періодом у 2017 році. Приріст за 2018-2019 роки зменшився на 8,66%, або 40,5 тис. грн. Приріст запасів у 2017-2019 роках зменшився на 2,60 тис. грн, або 37,68%.

Поточні зобов'язання збільшилися на 4,9% за три досліджувані роки. У 2019 році сума дебіторської заборгованості становила 32,1 тис грн, а у 2017 році - 30,6 тис. грн. Найнижчим рівень поточних зобов'язань був у 2018 році і

становив 21,5 тис. грн., що на 29,74% менше за попередній рік.

Таблиця 2.5

**Динаміка основних фінансово-господарських показників діяльності
ресторану «Кітаїка» за 2017-2019 р.р.**

| Назва показника | 2017 р. | 2018 р. | 2019 р. | Абсолютне відхилення, +/- | | | Темпи приросту, +/- | | |
|---|---------|---------|---------|---------------------------|---------------|---------------|---------------------|---------------|---------------|
| | | | | 2018/ 2017 | 2019/ 2018 | 2019/ 2017 | 2018/ 2017 | 2019/ 2018 | 2019/ 2017 |
| Величина власних оборотних коштів (чистий оборотний капітал), тис.грн | 44,40 | 59,10 | 84,00 | 14,70 | 24,90 | 39,60 | 33,11 | 42,13 | 89,19 |
| Маневреність власних оборотних коштів | 0,11 | 1,02 | 1,17 | 0,90 | 0,15 | 1,05 | 783,85 | 15,03 | 916,72 |
| Коефіцієнт покриття загальний, грн | 2,45 | 3,75 | 3,62 | 1,30 | -0,13 | 1,17 | 52,95 | -3,52 | 47,57 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності, грн | 0,17 | 2,79 | 3,06 | 2,62 | 0,27 | 2,89 | 1574,42 | 9,51 | 1733,64 |
| Коефіцієнт покриття запасів, грн | 10,87 | 14,65 | 27,00 | 3,78 | 12,35 | 16,13 | 34,82 | 84,24 | 148,40 |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності, грн | 2,23 | 3,49 | 3,48 | 1,27 | -0,01 | 1,26 | 56,96 | -0,29 | 56,50 |

Джерело: розраховано автором на основі Додатків В, Г, Д.

Відповідно до розрахунків можна зробити висновок, що обсяг доступного власного капіталу є додатнім, що ресторан «Кітаїка» є повністю фінансово стійкою компанією. Величина власних оборотних коштів збільшилася на 89,19% протягом трьох років. Для фінансування поточної діяльності немає необхідності в залученні сторонніх фінансових ресурсів.

Маневреність власних оборотних коштів є вужчою за нуль, це свідчить про готовність компанії відповісти за терміновими зобов'язаннями, використовуючи власні обігові кошти. Стійкість компанії не порушена і зміцнилася протягом трьох років. Показник у 2017 році становив 0,11, у той час як у 2019 році він становив 1,17, приріст протягом трьох років становив 916,72%.

Маневреність оборотних коштів зростає.

Показники поточної ліквідності є в межах нормативних значень. Компанія протягом трьох років могла вчасно відповідати за зобов'язаннями. На кінець 2019 року в компанії залишилося 3,62 гривень на кожную гривню поточних зобов'язань. Приріст протягом 2017-2019 років збільшився на 47,57%. Це говорить про високу довіру до компанії.

Для показника абсолютної ліквідності нормативним є значення від 0,1 до 0,2. Отримані дані показують, що у 2017 році даний показник був у межах нормативу, на кожную гривню поточних зобов'язань припадає близько 0,17 гривні грошових коштів та їх еквівалентів. Ресторан «Кітаїка» міг відповідати за своїми зобов'язаннями. У 2018 та 2019 роках ситуація змінилася, значення коефіцієнта значно перевищило нормативне значення і становило 2,79 тис.грн. та 3,06 тис.грн відповідно. Це може свідчити про неефективну стратегію управління фінансовими ресурсами.

Значення коефіцієнту покриття запасів свідчить, що у підприємства достатньо джерел фінансування для підтримки виробничого і збутового процесу. На кожную гривню припадає від 10,87 гривні доступних фінансових ресурсів у 2017 році до 27,00 гривні у 2019 році. Приріст за три роки становив 148,40%.

Коефіцієнт швидкої ліквідності знаходиться у межах нормативних значень. У 2018 році показник становив 3,49 гривні високоліквідних оборотних активів на гривню поточних зобов'язань, що на 56,96% більше за 2017 рік. Приріст за 2017-2019 року збільшився на 56,50%. У підприємства немає проблем з платоспроможністю.

Дані таблиці 2.6 показують, що ефективність використання активів ресторану «Кітаїка» знижується. У 2018 році на кожную гривню залучених коштів було надано послуг на суму 2,13 грн, то у 2019 році – 1,88 грн. Відносне відхилення протягом 2018-2019 років зменшилося на 11,74%. Необхідно стабілізувати становище та не допустити подальшого зниження показника у майбутніх періодах.

Показник дебіторської заборгованості у 2019 році становив 63,86, що на 143,11% більше за 2018 рік. Таким чином ми бачимо, що на підприємстві

відсутня проблема постійного зниження оборотності дебіторської заборгованості. Політика управління дебіторською заборгованістю є успішна.

Таблиця 2.6

Динаміка основних фінансово-господарських показників діяльності ресторану «Кітаїка» за 2017-2019 р.р.

| Назва показника | 2018 р. | 2019 р. | Абсолютне відхилення | Темп приросту, % |
|---|---------|---------|----------------------|------------------|
| | | | 2019/2018 | 2019/2018 |
| Коефіцієнт оборотності активів, грн | 2,13 | 1,88 | -0,25 | -11,74 |
| Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, обороти | 26,27 | 63,86 | 37,59 | 143,11 |
| Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів, обороти | 123,53 | 141,49 | 17,96 | 14,54 |
| Тривалість операційного циклу, днів | 16,62 | 8,18 | -8,44 | -50,77 |
| Коефіцієнт оборотності власного капіталу, грн | 2,25 | 1,99 | -0,26 | -11,57 |

Джерело: розраховано автором на основі Додатків В, Г, Д.

Коефіцієнт оборотності активів у 2018 році становив 123,53, у 2019 році 141,49. Ми бачимо збільшення показника на 17,96, або на 14,54%. Постійне збільшення оборотності говорить про, те що відбувається стабільне вдосконалення політики управління запасами.

Тривалість операційного циклу протягом досліджуваного періоду зменшилася на 50,77%. Це є позитивним фактором і свідчить про оптимізацію виробничого процесу і підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю.

Проаналізувавши динаміку коефіцієнта оборотності підприємства «Кітаїка» можна побачити зниження показника у 2017-2019 роках. Приріст є від'ємним і становить 11,57%. Ця негативна тенденція спричинена зменшенням доходу компанії у 2019 році.

Як видно з таблиці 2.7, платоспроможність підприємства знаходиться на високому рівні і поступово збільшується. Спостерігається зниження показника у 2019 році на 3,52%. Приріст платоспроможності підприємства у 2019/2017 роках збільшився 44,57%.

Показник абсолютної платоспроможності також збільшився за 2017-2019

роки на 2,89. У 2018 році даний показник становив 2,79, а у 2017 – 0,17. Приріст за 2018-2019 роки збільшився на 9,51%.

Таблиця 2.7

Динаміка основних фінансово-господарських показників діяльності ресторану «Кітаїка» за 2017-2019 р.р.

| Назва показника | 2017 | 2018 | 2019 | Абсолютне відхилення, +/- | | | Темп приросту, +/- | | |
|---|--------|--------|--------|---------------------------|-----------|-----------|--------------------|-----------|-----------|
| | | | | 2018/2017 | 2019/2018 | 2019/2017 | 2018/2017 | 2019/2018 | 2019/2017 |
| Поточна (загальна) платоспроможність, грн | 2,45 | 3,75 | 3,62 | 1,30 | -0,13 | 1,17 | 52,95 | -3,52 | 47,57 |
| Абсолютна платоспроможність, грн | 0,17 | 2,79 | 3,06 | 2,62 | 0,27 | 2,89 | 1574 | 9,51 | 1733 |
| Показник фінансової незалежності | 0,93 | 0,96 | 0,93 | 0,02 | -0,03 | 0,00 | 2,34 | -2,71 | -0,43 |
| Рентабельність за валовим прибутком, % | 18,63 | 24,56 | 22,18 | 5,93 | -2,38 | 3,55 | 31,83 | -9,71 | 19,04 |
| Валовий прибуток, тис.грн. | 151,30 | 249,40 | 197,60 | 98,10 | -51,8 | 46,30 | 64,84 | -20,8 | 30,60 |
| Рентабельність за чистим прибутком, % | 15,28 | 16,19 | 16,07 | 0,91 | -0,12 | 0,79 | 5,98 | -0,76 | 5,18 |

Джерело: розраховано автором на основі Додатків В, Г, Д.

Нормативним значенням для показника фінансової незалежності є значення більше або дорівнює 0,5. Аналізуючи дані таблиці, можна зробити висновок, що підприємство майже не залежить від позикових коштів і здатно фінансувати 90-93% активів за рахунок власних коштів у 2017-2019 роках.

Рентабельність підприємства за валовим прибутком поступово збільшується, так у 2018 році кожна гривня продажів принесла 24,56 копійок чистого прибутку, це на 31,83% більше ніж у минулому році. Приріст 2018-2019 років знизився на 9,71%. Проте якщо аналізувати рентабельність протягом трьох років, можна побачити позитивну тенденцію до збільшення, приріст 2017-2019 років збільшився на 19,04%, що позитивно характеризує роботу підприємства.

Рентабельність продажів по чистому прибутку залишається на стабільному рівні. В 2017 році кожна гривня продажів принесла 15,28 копійок чистого

прибутку. У 2018 році показник збільшився на 5,98%. Приріст 2019/2017 років збільшився на 5,18%. Це свідчить про ефективне управління витратами ресторану «Кітаїка». Зниження виручки призвело до майже пропорційного зниження витрат.

Отже, проаналізувавши фінансово-господарські показники ресторану «Кітаїка» можна зробити висновок, що діяльність ресторану є рентабельною. Проте фінансові показники є нестабільними протягом трьох років. Спостерігається їх зниження у 2019 р. у порівнянні з 2018 р. Для стабілізації роботи підприємства необхідно розробити стратегію по збільшенню дохідності та обсягів реалізованих послуг. Необхідно більш повно задовольняти потреби споживачів та збільшити кількість постійних споживачів.

2.2. Оцінка результативності діючої системи менеджменту якості ресторану послуг

Ресторан «Кітаїка» дотримується стандартів якості НАССР. Підприємство має сертифікат НАССР, що затверджує дотримання загальних порядків використання обладнання на кухні та барі, інструкції для персоналу щодо дотримання санітарно-гігієнічних норм, системи моніторингу за чистотою в приміщенні і правила для її підтримки, інструкції з приготування страв, порядку отримання продукції від постачальників, транспортування сирих матеріалів, процес і температура зберігання продуктів, термінів приготування та подачі страв. Це дозволяє забезпечити якісну послугу, яку отримує споживач.

На підприємстві не використовуються стандарти ISO 22000:2019, принципи TQM. Нові методи управління якістю, такі як концепція постійного поліпшення Кайдзен, метод структурування функції якості QFD, концепція «Будинку якості», методика «6-сигм», на підприємстві також не використовуються.

Ресторан «Кітаїка» не має прописаних внутрішніх стандартів роботи для працівників. Адміністратори, офіціанти та бармени не мають чітко визначених

правил обслуговування. Не має документів, що зазначали б прописану схему комунікації «гість-працівник контактної групи ресторану». Відсутність даних стандартів призводить до погіршення рівня якості послуги. Працівники ресторану не орієнтуються у правилах обслуговування, їх послідовності. При появі нового працівника, неможливо комплексно представити правила обслуговування, адміністраторам необхідно усно переказувати стандарти, що призводить до появи непорозумінь. При виникненні помилок у роботі не можливо звернутися до стандартів, що регламентують правила роботи працівників.

Опитування та анкетування споживачів послуг ресторану «Кітаїка» відбувалося тільки у перший місяць після відкриття підприємства для визначення потреб споживачів та визначення задоволеності від отриманих послуг. Проте подальшого поточного контролю якості не відбувалося. Анкетування у соцмережах, на сайті ресторану, під час безпосереднього візиту не проводиться. Інформація про задоволеність чи незадоволеність споживача отримується тільки через відгуки, які гості залишають у Google (4,5*), TripAdvisor (3*), Instagram, Facebook. На офіційному сайті ресторану не можливо залишити відгук, чи отримати зворотній зв'язок від ресторану. Аналіз якості послуг ресторану «Кітаїка» було проведено за допомогою SWOT-аналізу (табл. 2.8).

Проаналізувавши відгуки споживачів можна зробити висновок, що якість послуги у ресторані «Кітаїка» потребує вдосконалення. Необхідно провести ряд змін, таких як доопрацювати рецептуру страв, замінити ті позиції, які не користуються популярністю або ж не подобаються споживачам; офіціанти повинні уважно готувати зал до відкриття (якщо є заброньовані столи, всі офіціанти повинні бути проінформовані про це, на столі повинна стояти табличка «Резерв»); реорганізувати службу доставки; по необхідності припинити співпрацю з службою доставки Glovo. Найбільш інформативним є аналіз відгуків у Google, споживачі найчастіше використовують дану інтернет платформу.

Таблиця 2.8

SWOT-аналізу якості послуг ресторану «Кітаїка» на інтернет платформах

| Strengths | Weaknesses |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> -уважний персонал (Google, TripAdvisor); -смак страв (Google, TripAdvisor); -меню за QR-кодом (Google); -швидка подача страв (Google); -швидка доставка страв за 20 хв (Google); -приємні ціни (Google); -невелике меню (Google); | <ul style="list-style-type: none"> -брудні столи (Google); -одна ж та сама страва смакує по різному кожного візиту до ресторану (Google); -недостатньо великий радіус доставки (Instagram); -неякісна доставка Glovo, випадки отруєння (Google, TripAdvisor); -неякісна упаковка страв, що доставляються (Google); -несмачні страви отримані через службу доставки (TripAdvisor); -співвідношення «ціна-смак-розмір порції» (Google); -дуже маленькі порції (Google); -неприємний смак страв (Google); -пісок у салаті (Google); -у суп гостю потрапила погано очищена мідія (Google); -прибрали з меню класичний ФоБо (Google); -змінити рецептуру Том-Ям, новий варіант менш смачний (TripAdvisor, Instagram); -відсутність на столах знаків «Резерв», необхідність пересадити гостя за інший столик (Google); |
| Opportunities | Threats |
| <ul style="list-style-type: none"> -відмовитися від співпраці з службою доставки Glovo; -удосконалення якості роботи власної служби доставки; -збільшити радіусу роботи власної служби доставки; -удосконалення упакування страв на виніс; -збільшення порцій; -удосконалити меню, технології приготування; -більш ретельно проводити МКО продуктів; -необхідно ретельно чистоту столів; -інформувати офіціантів про резерви. | <ul style="list-style-type: none"> -кардинально різні вподобання споживачів у смаках; -можливість притягнення до відповідальності за неякісне надання послуги в результаті якої споживачі отримали харчове отруєння. |

Для ресторану важливо отримувати зворотній зв'язок для контролю якості наданих послуг. Ресторан «Кітаїка» використовує аналіз відгуків у соціальних мережах, як основний метод визначення рівня задоволеності споживачів від

отриманих послуг. Було проведено аналіз переваг та недоліків даного методу (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Переваги та недоліки аналізу інтернет платформ у якості основного інструменту менеджменту якості

| Переваги | Недоліки |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> -можливість визначення сильних та слабких аспектів у роботі підприємства; -контакт з гостем після споживання ним послуги; -можливість вирішення конфліктних ситуацій; -створення позитивного іміджу, отримання високого рейтингу; | <ul style="list-style-type: none"> -ускладненість контакту з гостем, який залишив відгук, через встановлені правила функціонування інтернет платформ; -допущення опису конфліктних ситуацій на загальний показ; -відгуки неможливо видалити; -надання зворотного зв'язку всім споживачам, які залишили відгук, великі затрати часу. |

Отже, провівши аналіз переваг та недоліків використання інтернет платформ, як основного інструменту менеджменту якості можна зробити висновок, що найбільшою перевагою даного методу є можливість під час аналізу виявити слабкі місця наданої послуги та вдосконалити ці аспекти діяльності ресторану. Одна з головних функцій даного інструменту є можливість вирішення конфліктних ситуацій, проте все ускладнюється правилами функціонування інтернет платформ. Аналіз діяльності інтернет платформ було згруповано у таблицю 2.10.

Відповідно до даних таблиці ресторан «Кітаїка» контактує з гостями тільки у разі виникнення конфліктних ситуацій, що є неправильним. Ресторан повинен давати зворотній зв'язок по кожному відгуку. Споживач повинен знати, що його цінують і чикають на нові зустрічі з ним, що позитивний відгук не менш важливий. Приділяючи увагу тільки проблемним питанням, ресторан демонструє, що вони зацікавлені лише в критиці та висвітлені конфліктних ситуацій. Погані відгуки знижують рейтинг ресторану, що негативно впливає на імідж. Ресторан «Кітаїка» не стимулює споживачів залишати відгуки.

Таблиця 2.10

**Порівняльна характеристика відгуків на інтернет платформах
Google, Instagram/Facebook, TripAdvisor**

| Показник | Відгук у Google | Відгук у Instagram/Facebook | Відгук у TripAdvisor |
|--|--|--|--|
| Необхідно створити акаунт для того щоб залишити відгук | Так | Так | Так |
| Термін публікування відгуку | Декілька днів | Відразу | Декілька днів |
| Зворотній зв'язок від ресторану «Кітаїка» отримують: | Не всі споживачі; Тільки ті в кого конфліктна ситуація | Не всі споживачі; Тільки ті в кого конфліктна ситуація | Не має зворотного зв'язку |
| Методи вирішення конфліктних ситуацій | Споживачу пропонується зателефонувати адміністратору ресторану | Споживачу відповідають у коментарях, пропонують продовжити діалог у Direct | Конфліктні ситуації не вирішуються |
| Недоліки комунікації | Неможливість ведення діалогу у коментарях | Мала кількість споживачів використовують дану соціальну мережу | Відсутність у більшості споживачів акаунту на даній інтернет платформі |

Отже, ускладнюють комунікацію зі споживачем правила функціонування інтернет платформ. У Google неможливо вести діалог, ресторан може залишити тільки один коментар. Це ускладнює процес визначення додаткової інформації про конфліктну ситуацію. Ресторан «Кітаїка» пропонує гостям зв'язатися з адміністратором для подальшого вирішення проблеми. Проте більшість споживачів не користуються даною пропозицією через брак часу та небажання повертатися до ресторану, який їм не сподобався. Необхідно розробити альтернативний варіант вирішення конфліктних ситуацій.

2.3. Дослідження впливу чинників на якість послуг ресторану

Для дослідження впливу чинників на якість послуг ресторану була розроблена анкета для проведення опитування споживачів ресторану «Кітаїка», щодо рівня задоволеності отриманими послугами (Додаток Е).

Опитування споживачів ресторану «Кітаїка» буде включати в себе

визначення рівня якості та швидкості обслуговування, смакових вподобань, задоволеністю асортиментом, бажання споживачів повернутися ще раз. Це дозволить оцінити роботу всіх функціональних підрозділів підприємства.

Було проведено опитування споживачів ресторану «Кітаїка» безпосередньо на місці споживання послуг (табл. 2.11). Опитування проходило протягом двох тижнів у ресторані «Кітаїка».

Таблиця 2.11

Результати опитування споживачів ресторану «Кітаїка»

| Питання | Варіанти відповідей | Процентне співвідношення відповідей респондентів, % |
|--|---|---|
| Наші офіціанти зустріли Вас посмішкою? | Так | 92 |
| | Ні | 8 |
| Ви дізналися про наш ресторан у... | -Instagram, | 52 |
| | -Facebook, | 14 |
| | -наш сайт kitaika.com.ua | 10 |
| | -проходив повз, сподобалася ваша атмосфера, | 19 |
| | -ваш варіант. | 5 |
| Ви знайшли для себе щось смачненьке у меню? | -Так, хочу спробувати все. | 43 |
| | -Так, є позиції, які зацікавили мене. | 48 |
| | -Ні, нічого не зацікавило. | 5 |
| Ваш офіціант був уважним та допоміг у виборі страви? | -Так, мега круте обслуговування. | 72 |
| | -Так, обслуговування було нормальним. | 23 |
| | -Ні, мені не сподобалося обслуговування. | 5 |
| Страви готували менше 20 хвилин? | -Так, замовлення приготували менш ніж за 20 хвилин. | 92 |
| | -Ми очікували більше 20 хв. | 8 |
| Чи сподобалися вам наші страви? | -Так, я у захваті. | 68 |
| | -Смачно, але нічого особливого. | 25 |
| | -Ні, було не смачно. | 7 |
| Чи користуєтеся нашою службою доставки? | -Так, декілька разів на тиждень. | 8 |
| | -Так, декілька разів на місяць. | 24 |
| | -Ні, не користуюся. | 68 |
| Чи повернетесь ви до нашої Кітаїки, ще раз? | -Так, я закохався. | 86 |
| | -Ні, мені не сподобалося. | 14 |

Відповідно до результатів опитування можна зробити висновок, що рівень обслуговування споживачів є на достатньо високому рівні, гості залишилися

задоволені швидкістю подачі страв. Страви повністю сподобалися тільки 68% респондентів, цей показник є занадто низьким. Тільки 43% опитаних споживачів бажають спробувати всі позиції з меню ресторану. Більшість споживачів, які відвідують заклад харчування, не користуються службою доставки. Службою доставки користуються 32% опитаних. 86% бажають відвідати ресторан у другий раз. Більше половини споживачів дізнаються про ресторан з Instagram, у цій соцмережі необхідно збільшити просування.

Відповідно до отриманих даних було побудовано «Будинок якості» відповідно до проблематики ресторану «Кітаїка». Доцільно побудувати «Будинок якості послуги харчування ресторану «Кітаїка» та «Будинок якості служби доставки ресторану «Кітаїка» (рис. 2.1, 2.2). Це дозволить визначити вимоги, які споживач висуває до продукції, важливість даних вимог, кореляцію між вимогами клієнтів та технічними характеристиками ресторану, оцінка конкурентів за встановленими вимогами та визначення технічних параметрів бізнес-процесу у ресторанах конкурентів.

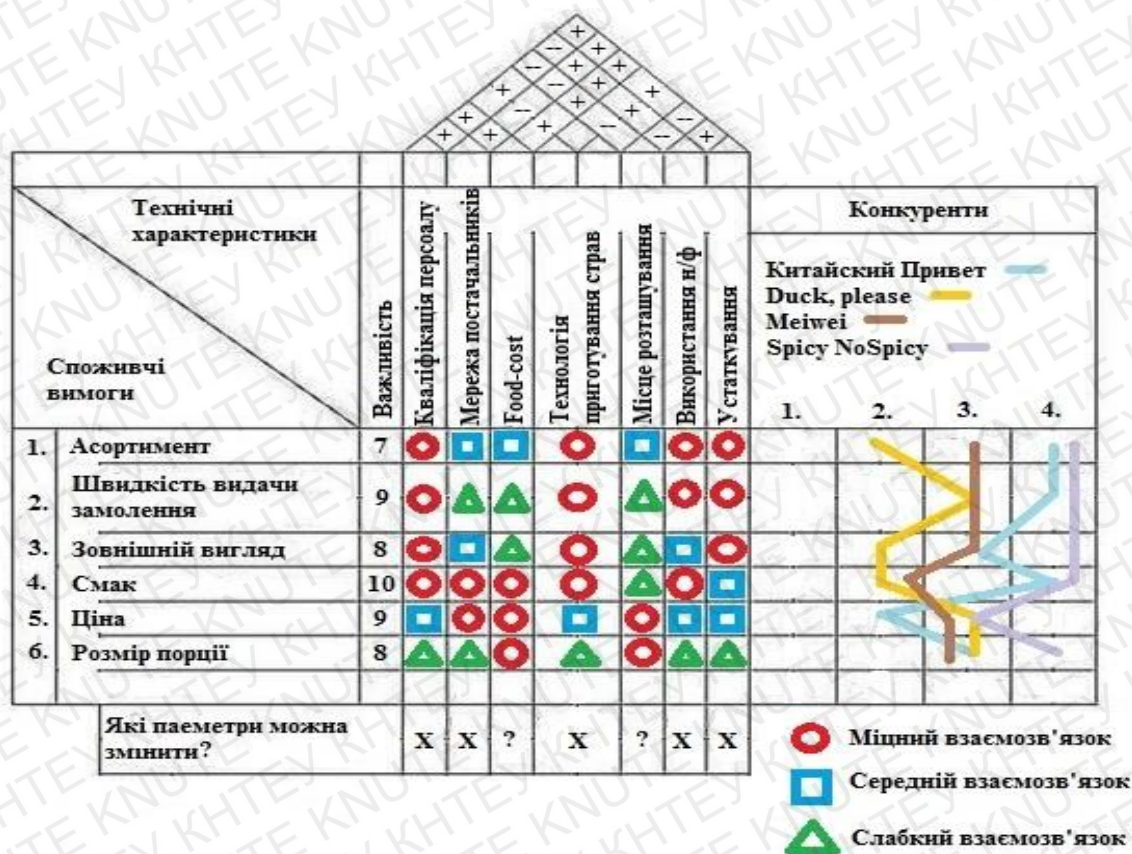


Рис. 2.1. Будинок якості послуги харчування ресторану «Кітаїка»

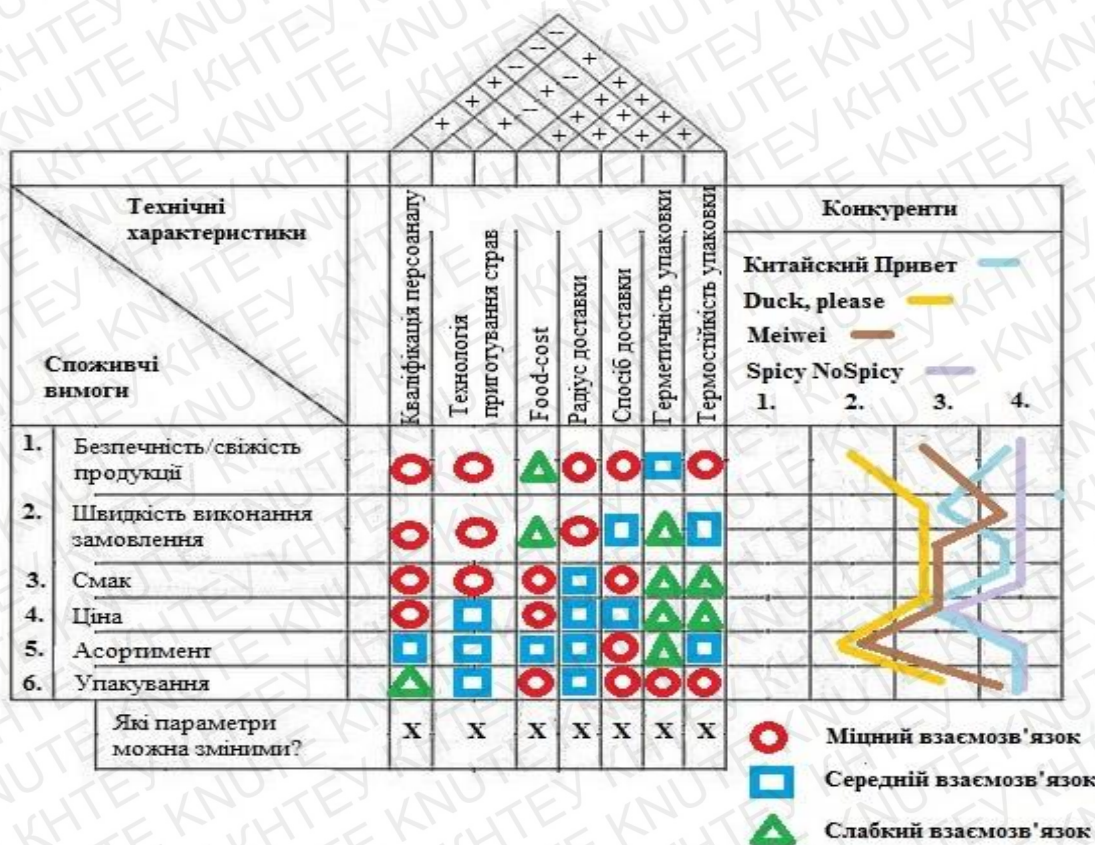


Рис. 2.2. Будинок якості служби доставки ресторану «Кітаїка»

Аналіз послуги харчування був проведений за наступними критеріями: асортимент, швидкість видачі страв, зовнішній вигляд, смак, ціна, розмір порції. Найбільша залежність прослідковується між смаком страви та технічними параметрами ресторану. Цей показник повністю залежить від кваліфікації персоналу, якості продуктів, що постачаються, food-cost, технологія приготування та використання н/ф.

Кваліфікація персоналу, технологія приготування страви, використання н/ф та устаткування мають міцний зв'язок з асортиментом та швидкістю видачі страв.

Найменше технологічних факторів впливає на розмір порції. На дану споживчу вимогу впливає тільки Food-cost та місце розташування закладу. На ціну вливають у тій чи іншій мірі всі технологічні характеристики. Було проведено аналіз технічних параметрів, які можна змінити за необхідності. Можна змінити всі зазначені параметри, проте food-cost та місце розташування

змінити буде найтяжче. Адже, якщо змінювати перший фактор, то це може відобразитися на якості страв, а другий буде потребувати значних фінансових ресурсів.

Було проведено аналіз ресторанів-конкурентів за споживчими вимогами. Оцінка була виставлена після проведення аналізу відгуків на інтернет платформах Google, TripAdvisor, Instagram, Facebook. Ресторан Spicy NoSpicy отримав найвищий рейтинг, можна вважати його головним конкурентом ресторану «Кітаїка». Споживачі зауважують, що хоча ціна є дещо завищеною, всі інші показники є на високому рівні. Гості залишаються задоволені якістю послуги харчування.

Ще одним сильним конкурентом є «Китайский Привет». Прослідковується лояльність споживача до бренду. Споживачі загалом задоволені якістю послуги, покращити слід подачу страв та цінову політику. Тобто ресторан «Кітаїка» має можливість при покращенні смаку страв отримати більшу прихильність від споживачів, адже ціни є нижчими ніж у «Китайского Привета».

Проаналізувавши Будинок якості служби доставки ресторану «Кітаїка» можна зробити висновок, що існує кореляція між food-cost, способом доставки, радіусом доставки, герметичністю доставки та термостійкістю упаковки. Одним із найголовніших споживчих вимог є безпечність продукції. Вона залежить від кваліфікації персоналу, чи правильно проводить обробка продуктів, технології приготування страви, радіус доставки замовлення, спосіб доставки, термостійкість упаковки.

Для того щоб замовлення виконувалося швидко, серед технічних факторів на високому рівні повинні бути кваліфікації персоналу, технології приготування страви, радіус замовлення. На якість роботи служби доставки у тій чи іншій мірі впливає технологія приготування страв, радіус доставки та спосіб доставки. Всі технологічні показники бізнес-процесу є змінними і за необхідністю можуть модернізуватися.

Служба доставки конкурентів знаходить на високому рівні. Найкращою є доставка ресторану «Spicy NoSpicy», що має повністю всі показники на

найвищому рівні, деякі споживчі характеризують рівень цін як дещо завищений.

Так само коментують ціни споживачі ресторану «Китайский Привет», до того швидкість виконання замовлення є не найвищою. «Maiwei» та «Duck, please» мають найнижчу сумарну оцінку служби доставки, у споживачів не має повної довіри до безпечності страв. Смак, упакування та швидкість виконання замовлення має високі показники.

Отже, проаналізувавши слабкі та сильні сторони конкурентів та визначивши взаємозв'язки між потребами споживача та технічними аспектами можна зробити наступні висновки. Надання послуги харчування це комплексна послуга, яка включає в себе багато технічних аспектів. Для задоволення споживача, необхідно дотримуватися вимог, які висувають споживачі та залишатися конкурентоспроможним на ринку. Ресторан «Кітаїка» потребує вдосконалення асортименту та смаку страв, що з технічної точки зору вимагає підвищення кваліфікації працівників, зміну постачальників, технологій приготування, обладнання тощо. Для покращення служби доставки головним є удосконалення безпечності продукції, необхідно підвищити обізнаність персоналу, змінити технології приготування, зменшити радіус доставки або пришвидшити таймінг доставки, контролювати якість страв, що отримує споживач, змінити упакування.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ПОЛСУГ РЕСТОРАНУ «КІТАІКА», М. КИЇВ

3.1. Обґрунтування програми заходів покращення управління якості послуг ресторану

Комплексна оцінка менеджменту якості послуги ресторану «Кітаїка» показали нестабільність показників економічної діяльності підприємства протягом 2017-2019 років. Це свідчить, що попит на послуги і вподобання споживачів не є стабільними та потребують вивчення. Управління якістю послуги ресторану включає в себе тільки аналіз відгуків споживачів на інтернет платформах. Менеджмент якості послуг, що діє на даний момент, не сприяє підвищенню економічної стійкості підприємства.

Наявність на ринку сильних конкурентів, нестабільність економіки спричинена пандемією COVID-19 та інші фактори зовнішнього середовища формують необхідність постійного вдосконалення якості послуги задля збереження лідируючих позицій на ринку. Підвищити рентабельність підприємства можливо за рахунок підвищення попиту на послуги підприємства, для цього необхідно максимально задовольняти потреби споживача. Наразі вимоги до якості послуги ресторану формує споживач, тому необхідно постійно отримувати зворотній зв'язок від гостей.

Отже, для досягнення максимальних результатів діяльності підприємства необхідно удосконалити менеджмент якості послуг. Відповідно до напрямів у яких буде здійснюватися реструктуризація та модернізація бізнес-процесів складено таблицю з обґрунтування заходів, їх актуальністю та очікуваним впливом на його діяльність (табл. 3.1).

На першому етапі реструктуризації необхідно розробити стандарти обслуговування підприємства. Це створить сприятливі умови для безперебійної роботи та більш ефективної комунікації зі споживачем. Дозволить спростити процес управління виробництвом та спродажем товару. Стандартизація

дозволить поліпшити імідж ресторану «Кітаїка».

Таблиця 3.1

Заходи реструктуризації ресторану «Кітаїка»

| Назва напрямку реструктуризації | Опис нововведення | Обґрунтування важливості змін | Наслідки впровадження |
|--|--|---|---|
| Розробка стандартів обслуговування ресторану «Кітаїка» | Розробка стандартів, які будуть описувати процес обслуговування споживачів та регламентувати його. | Підвищення якості обслуговування. Можливість представлення стандартів для нових працівників. | Дозволять покращити якість обслуговування. При виникненні помилок у роботі можливо звернутися до стандартів, що регламентують правила роботи працівників. |
| Реорганізація служби доставки | Дослідження рівня якості доставки страв, що надає компанія Glovo за допомогою «таємного гостя». При незадовільному рівні якості необхідно припинити співпрацю з даною службою доставки. Покращення функціонування власної служби доставки. | Поява випадків отруєння свідчить про відсутність безпечності продукції. Необхідно підвищити рівень якості послуги підприємства. | Відсутність випадків отруєння. Підвищення довіри до підприємства. Покращення іміджу підприємства. |
| Розробка мобільного додатку ресторану «Кітаїка» | Мобільний додаток ресторану це багатофункціональний засіб основним завданням якої є контроль якості послуги. | Мобільний додаток це комплексний інструмент, який дозволить спростити комунікацію між підприємством та споживачами, визначити їх потреби, прискорити виконання інших операційних задач. | Додаток дозволить налагодити комунікацію між споживачем та підприємством. Буде стимулювати споживачів залишати більше відгуків, що дозволить підвищити рівень якості послуги. |
| Зміна меню ресторану «Кітаїка» | Зміна рецептур приготування страв, заміна тих страв, що не користуються високим попитом. Зміни відбуваються відповідно до аналізу відгуків. | Відповідно до проведеного аналізу було виявлено, що гості не задоволені смаком страв. | Покращення якості страв збільшить збільшити обсяги продажів та підвищити дохідність підприємства. |

У рамках проекту необхідно розробити наступні стандарти:

- «Зустрічі гостя, супроводження до столу»;
- «Резервування столу»;
- «Допомога у виборі страв, прийом замовлення»;
- «Допомога у виборі напоїв, інформування про карту напоїв»;
- «Збільшення середнього чеку (активізація продаж)»;
- «Сервірування столу»;
- «Обслуговування замовлення в ресторані (обслуговування за столом)»;
- «Розрахунок гостя»;
- «Вирішення конфліктних ситуацій»;
- «Подача страв»;
- «Подача напоїв».

На наступному етапі необхідно удосконалити роботу служби доставки ресторану «Кітаїка». Головною метою є забезпечення безпечності та якості послуги. Етапи реалізації проекту були розроблені на основі аналізу відгуків споживачів та представлені у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Етапи реалізації проекту з вдосконалення якості послуги доставки страв ресторану «Кітаїка»

| Етап | Назва етапу | Сутність | Час виконання |
|------|---|--|---------------|
| 1 | Оцінка якості роботи служби доставки Glovo | Оцінка якості буде проводити за допомогою «таємного гостя». Споживачі будуть замовляти справу та проводити оцінку послуги відповідно до встановлених критеріїв. | 2 тижні |
| 2 | Ухвалення рішення | На основі зібраних даних приймається рішення, щодо продовження чи припинення співпраці з службою доставки Glovo. | 1 тиждень |
| 3 | Розробка нової упаковки страв служби доставки | Закупка нових більш міцних контейнерів для страв, що будуть запобігати розлиттю. Термостійкість упакування буде підвищення задля забезпечення безпечності продукції. | 2 тижні |

Продовження табл. 3.2

| | | | |
|---|---|---|-----------|
| 4 | Зміна меню страв, що готуються на виніс | Для вирішення проблеми з безпечністю страв необхідно змінити рецептури приготування страв. Смакові якості страв повинні залишатися незмінними протягом часу доставки страви споживачу. Змінити асортимент страв відповідно до таймінгу доставки страви. | 2 тижні |
| 5 | Збільшити радіус доставки | Радіус необхідно збільшити з урахуванням безпечності виконання замовлення. Це дозволить збільшити кількість потенційних споживачів. | 1 тиждень |

Реалізація проекту вдосконалення служби доставки відбудеться протягом двох місяців. Відповідно до проведеного аналізу буде визначено чи є послуги, які надає компанія Glovo, якісними та чи є необхідність у припиненні співпраці з даним підприємством. Головною задачею проекту було забезпечення безпечності послуги, будуть впроваджені зміни рецептур приготування страв та асортимент страв. Збільшення радіусу доставки дозволить підвищити кількість замовлень та дохідність даного виду послуг.

На третьому етапі реалізації проекту буде розроблений власний мобільний додаток ресторану «Кітаїка». Потреба у мобільному додатку для ресторану «Кітаїка» спричинена необхідністю більш тісної комунікації між рестораном і споживачем. Необхідно заохотити споживачів більш активно давати зворотній зв'язок, це дозволить контролювати відгуки, нові вподобання, побажання до вдосконалення якості послуг.

Для того щоб зацікавити споживача користуватися мобільним додатком, буде введена система лояльності. При першій реєстрації споживач отримує знижку або десерт у подарунок. Наступним кроком є мотивування споживачів залишати відгуки та вести діалог з рестораном. Мотивувати споживачів ресторан «Кітаїка» буде відповідно до рис. 3.1. Накопичені бали споживач зможе обміняти при наступному візиті до ресторану або під час замовлення страв з доставкою. Споживач зможе отримати знижку тільки у разі замовлення страв через власну службу доставки ресторану. Це буде додатково стимулювати споживачів замовляти страви не використовуючи службу доставки «Glovo».



Рис. 3.1. Схема мотивації споживачів ресторану «Кітаїка»

У мобільному додатку ресторану необхідно представити різноманітні функціональні модулі (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Функціональні модулі мобільного додатку ресторану «Кітаїка»

| № | Назва функціонального модулю | Обґрунтування |
|----|-------------------------------------|--|
| 1. | Модуль відгуків | Відгук можна буде залишити як на сторінці у мобільному додатку, у такому разі всі споживачі будуть бачити даний відгук. Написати про якість послуги можна також у приватних повідомленнях, у такому разі відгук побачить тільки споживач та адміністратор ресторану. |
| 2. | Вікно діалогу | Ведення діалогу можливе у приватних повідомленнях або у коментарях до відгуку. Споживач самостійно обирає, який варіант є для нього більш зручним. |
| 3. | Модуль соціопитувань | У додатку можливо буде проводити соціологічні опитування. Це дозволить збільшити кількість опитаних та зменшити затрати на друк бланків. Споживач зможе пройти опитування у той час коли йому зручно. За проходження опитування споживач отримає додаткові бали. |
| 4. | Інтерактивна мобільна гра для дітей | Для гостей з дітьми буде розроблена мобільна гра, яка зможе зайняти увагу дітей під час перебування у ресторані. Дана гра може виконувати роль реклами. |
| 5. | Модуль меню | У додатку є меню з картинками та повним описом всіх складових. |
| 6. | Модуль доставки | Споживач зможе оформити доставку страв у мобільному додатку та використати накопичені бонуси. |
| 7. | Модуль бронювання столика | Буде можливість забронювати столик на обраний час, дату. У додатку будуть розміщені фотографії кожного столика та місце розташування у залі кожного з них. |
| 8. | Система лояльності | У додатку буде власний кабінет в якому споживач зможе відстежувати кількість накопичених білів. |
| 9. | Аналітичний модуль | Модуль буде відстежувати поведінку споживача, які позиції в меню користуються найбільшим попитом, як саме споживач робить вибір тощо. Даний аналіз дозволить сформулювати унікальну пропозицію для кожного споживача. |

Як можна побачити з таблиці, даний мобільний додаток є багатофункціональним. Головним завданням є збір даних про якість послуги, для цього в додатку є модуль відгуків, вікно діалогу та модуль соціопитувань. Всі інші модулі є допоміжними і їх головна мета це надання якісної послуги та більш повне задоволення потреб споживачів.

Модуль бронювання столиків дозволить прогнозувати заповнюваність ресторану протягом дня. Найчастіше бронюючи столик споживач покладається на рекомендацію адміністратора. Даний модуль знизить рівень споживачів, які залишаються невдоволені заброньованим столиком. Використовуючи додаток споживач самостійно приймає рішення, який столик обрати. Він заздалегідь ознайомлений з його місцем розташування, кількістю місць та часом коли він вільний. Споживач не витрачає час на телефонний дзвінок, столики бронюються в режимі онлайн. Споживачі зможуть робити попереднє замовлення, страви будуть готові до моменту приходу гостя.

Модуль бронювання столиків зможе вирішити ще одну проблему, яка буде виявлена під час аналізу відгуків на інтернет платформах. Кожен з офіціантів, адміністраторів зможе в режимі реального часу перевірити, які з столиків заброньовані. Це виключить ситуації, коли необхідно просити гостей пересісти за інший столик.

Для того щоб сформувавши ціннісну пропозицію, визначити унікальність послуги, шляхи комунікації зі споживачем, сегмент споживачів, канали збуту, ключові види діяльності для реалізації проекту, структуру витрат було розроблена бізнес-модель Остервальдера (Додаток Ж). Модель демонструє надання комплексної унікальної ціннісної пропозиції, головною метою якої є підвищення якості послуги та розширення клієнтської бази ресторану. Підвищення дохідності буде відбуватися за рахунок системи лояльності, яка збільшить обсяги продажів. Система лояльності створить базу постійних споживачів. Мобільний додаток дозволить спростити процес оформлення доставки страв, що підвищить дохідність від даного виду послуг. Структура затрат реалізації проекту включає в себе тільки матеріальні витрати, немає

відрахування на проведення соціальних заходів, амортизацію, інші витрати.

Сильні, слабкі сторони можливості та загрози проекту були проаналізовані за допомогою SWOT-аналізу (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

SWOT-аналіз проекту з використання власного мобільного додатку у ресторані «Кітаїка»

| Strengths | Weaknesses |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> -дає можливість визначити рівень якості послуги; -вирішення конфліктних ситуацій у режимі реального часу; -проведення соціологічні опитування; -багатофункціональність мобільного додатку; -турбота про потреби сімей з дітьми; -підвищення попиту на власну службу доставки; -наявність інтерактивного меню; -можливість отримання послуги онлайн | <ul style="list-style-type: none"> - необхідна якісна розробка мобільного додатку для його безперебійної роботи; - необхідність великих інвестицій для впровадження та розробки мобільного додатку |
| Opportunities | Threats |
| <ul style="list-style-type: none"> -підвищення лояльність споживачів до бренду; -збільшення впізнаваність бренду; -покращення імідж ресторану; -більш повне задоволення потреби споживачів; -швидке реагування на зміни потреб споживачів; -система лояльності збільшить кількість постійних споживачів | <ul style="list-style-type: none"> -швидка поява на ринку додатків аналогів; Використання ідеї ресторанами-конкурентами; -запуск мобільного додатку конкурентами раніше за ресторан «Кітаїка». |

Розробка, запуск та використання мобільного додатку ресторану «Кітаїка» потребує поетапного планування, для визначення необхідних змін у структурі виробництва, організацію роботи персоналу, визначення розміру необхідних фінансових інвестицій, її позиціонування на ринку. Було розроблено поетапний план виходу на ринок мобільного додатку «Кітаїка restaurant» (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Етапи реалізації проекту з розробки мобільного додатку
«Kitaika restaurant»**

| Етап | Сутність | Учасники | Час виконання |
|------|--|---|---------------------------|
| 1 | Передінвестиційна фаза | | |
| | Визначення доцільності розробки та використання мобільного додатку, проведення фінансових розрахунків. | Директор та бухгалтер проводять аналіз та розрахунки. | Від 1 до 2 місяців |
| | Вивчення ринку послуг. Визначити ресторанів-конкурентів, які вже мають власні мобільні додатки. | Маркетолог аналізує ринок. | |
| | Прийняти рішення щодо реалізації даного проекту. | Власник, директор ресторану. | |
| 2 | Інвестиційна фаза | | |
| | Залучення додаткових коштів для реалізації проекту. | Власник та директор залучають необхідні кошти. | Від 2 тижнів до 2 місяців |
| | Проведення аналізу ринку, компаній, що можуть реалізувати проект. Проведення тендерів. | Власник/директор складають список можливих виконавців проекту. | Від 2 до 3 тижнів |
| | Вибір компанії-виробника. | Власник та директор ресторану обирають найбільш вигідний варіант. | 1 тиждень |
| | Укладення договору на розробку мобільного додатку. | Заклучення договорів між рестораном та підприємством-виробником моб. додатку. | 1 тиждень |
| | Розробка мобільного додатку | Підприємство-виробник розробляє моб. додаток. | Від 1 до 2 місяців |
| 3 | Експлуатаційна фаза | | |
| | Здача мобільного додатку в експлуатацію | Директор ресторану перевіряє справність мобільного додатку. | 1 тиждень |
| | Виробнича експлуатація. Визначення слабких місць роботи мобільного додатку. | Споживачі тестують моб. Додаток. Висловлюють свої побажання щодо вдосконалення. | 2 тижні |
| | Вдосконалення мобільного додатку | Компанії виробник вносить зміни. | 1 тиждень |
| | Заклучна оцінка проекту | Власник/директор ресторану. | 1 тиждень |
| | Проект приймається в експлуатацію | Власник або директор ресторану затверджує готовий проект. | 3-4 дні |

План реалізації проекту включає 3 етапи: передінвестиційну, інвестиційну та експлуатаційну фази. Термін виконання проекту від 5 до 9 місяців. Було

розроблено організаційний план реалізації проекту «Запуск мобільного додатку для ресторану «Кітаїка» (Додаток 3). Усі заходи, що пропонуються необхідно провести поступово, по мірі готовності підприємства до змін та вивільнення коштів на їх впровадження. Проведено ресурсну оцінку для визначення обсягу коштів, необхідних для реалізації проекту. Для забезпечення готовності ресторану «Кітаїка» необхідно провести наступні заходи:

1. Для реалізації проекту «Запуск мобільного додатку для ресторану «Кітаїка» необхідно зробити виборку підприємств, що можуть розробити мобільний додаток. На даний момент ринок переповнений, існує багато пропозицій. Вибірка підприємств-розробників мобільного додатку була здійснена за такими критеріями: рейтинг підприємства на ринку, відгуки споживачів, якість виконання послуг, цінова політика підприємства (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Вибірка підприємств, що надають послуги розробки мобільних додатків

| Підприємство виконавець | Кошторис проекту без мобільної гри, грн | Кошторис мобільної гри, грн |
|-------------------------|---|-----------------------------|
| GentleDevs | 42 750 | 28 500 |
| Brander | 34 200 | 22 800 |
| IT-LANCE | 22 800 | 14 100 |
| Genesis Group | 25 650 | 17 100 |
| Redstone | 28 500 | 21 375 |

Для розробки мобільного додатку для ресторану «Кітаїка» було обрано компанію Redstone. Дана компанія пропонує найбільш повний пакет послуг за встановлену ціну.

2. Мобільний додаток ресторану «Кітаїка» буде розміщений на Google Play та App Store. Для розміщення мобільних додатків необхідно зареєструватися на даних інтернет платформах та сплатити за розміщення нового мобільного додатку.

3. На кожному столику буде розташований QR код з посланням на мобільний додаток «Кітаїка restaurant». Споживач зможе скористатися даним

кодом та ознайомитися з меню, при бажанні зареєструватися та стати учасником програми лояльності. Підприємству необхідно створити власний QR код та роздрукувати його.

4. Для працівників ресторану буде проведено майстер клас з використання мобільного додатку, ознайомлення з усіма його функціональними модулями та презентовано «Стандарт рекомендації мобільного додатку» гостям.

5. Після того як мобільний додаток приймається в експлуатацію, буде впроваджена рекламна компанія мобільного додатку. Реклама буде розміщення у Instsgram та Facebook. На власному сайті підприємства «Кітаїка» буде розміщення посилання на мобільний додаток.

Нижче представлено структуру витрат на розробку та запуск мобільного додатку ресторану «Кітаїка» (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Структура витрат необхідних для впровадження проекту

| Стаття витрат | Сума, тис. грн. |
|---|-----------------|
| 1.Розробка мобільного додатку | 49 875 |
| 2.Розміщення моб. додатку у Google Play | 712 |
| 3.Розміщення моб. додатку у App Store | 2 850 |
| 4.Розробка QR коду | 700 |
| 5.Друк наліпок QR коду на столи | 1 200 |
| 6. Реклама у соціальних мережах Instsgram та Facebook | 10 000 |
| УСЬОГО | 65 337 |

Для ресторану «Кітаїка» новими джерелами фінансування можуть бути вклади власників бізнесу, або інвесторів, кредит у банку. Найбільша частина витрат складає розробка мобільного додатку та просування даного додатку у соціальних мережах.

На четвертому етапі реалізації проекту необхідно проаналізувавши вподобання споживачів, їх відгуки внести зміни у меню ресторану «Кітаїка». Розробкою нового меню буде займатися шеф-кухар ресторану, при необхідності можна залучити більш кваліфікованого фахівця для розробки нового меню закладу.

Отже, для підвищення якості послуги ресторану необхідно розробити

стандарти обслуговування, реорганізувати роботи служби доставки, розробити власний мобільний додаток ресторану «Кітаїка» та модернізувати меню. Дані дії допоможуть удосконалити роботу ресторану на всіх функціональних рівнях. Для контролю за вподобаннями споживачів буде розроблено мобільний додаток, що є інструментом менеджменту якості послуг. Необхідно налагодити комунікацію з працівниками ресторану, щодо подальшого удосконалення якості послуги.

3.2. Прогнозування успішності реалізації розроблених заходів

Перед даним проектом покладено мету підвищення рівня задоволення споживачів рівнем якості отриманих послуг, що у свою чергу збільшить об'єми продажів та доходність підприємства.

Ефект від впровадження мобільного додатку рестораном «Кітаїка» повинен бути помітний протягом короткострокового періоду. У результаті SWOT-аналізу було виявлено загрозу – можливість розробки підприємством-конкурентом аналогічного мобільного додатку. Необхідно провести розрахунки, що визначають фінансову доцільність реалізації даного проекту та проаналізувати ризики, що можуть виникнути.

Була проведена ідентифікація можливих ризиків за наступними критеріями: контрольований ризик (К), частково контрольований (ЧК), неконтрольований ризик (НК).

Відповідно до даних Додатку И можна зробити висновок, що більшість ризиків є контрольованими у тій чи іншій мірі. Було виділено внутрішні та зовнішні ризики. Головні ризики стосуються фінансування проекту, якість виконанням проекту підприємством-розробником, небажання працівників використовувати даний мобільний додаток, невміння правильно зацікавити споживача використовувати мобільний додаток, низький попит споживачів на послуги, що представлені у мобільному додатку.

Проведено оцінку ефективності проекту розробки та використання власного мобільного додатку рестораном «Кітаїка», визначення термінів

окупності. Сума необхідних інвестицій складає 65 337 грн. Джерелами фінансування обрано власний капітал та позиковий капітал (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Джерела фінансування інвестицій

| Джерела | Частка | Сума, грн | Вартість, % |
|-------------------|--------|-----------|-------------|
| Власний капітал | 38,26 | 25000 | 4,68 |
| Позиковий капітал | 61,74 | 40337 | 5 |
| Сума | 100 | 65 337 | 487,76 |

Як видно з таблиці, більшу частину інвестицій буде залучено за допомогою позикового капіталу. Частка позикового капіталу буде становити 61,7%. Вартість позикового капіталу становить 5%. Кредит буде отримано на пільгових умовах для малого та середнього бізнесу.

Схема повернення боргу була розрахована протягом чотирьох періодів. Розрахунки здійснені поквартально. Термін повернення боргу 1 рік. Тіло кредиту становить 10084,25 щоквартально (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Схема повернення боргу, грн

| Показник | Квартал | | | |
|-------------------------|----------|----------|----------|----------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Початковий баланс боргу | 40337,00 | 30252,75 | 20168,50 | 10084,25 |
| Проценти за кредит | 2016,85 | 1512,64 | 1008,43 | 504,21 |
| Тіло кредиту | 10084,25 | 10084,25 | 10084,25 | 10084,25 |
| Сумарні виплати | 12101,10 | 11596,89 | 11092,68 | 10588,46 |
| Кінцевий баланс боргу | 30252,75 | 20168,50 | 10084,25 | 0,00 |

Визначено прогнозований рівень прибутковості продажів підприємства, суму чистого прибутку у кожному кварталі, враховуючи витрати на інвестиції. (табл. 3.10). Рівень собівартості було визначено з усереднення собівартості наданих послуг за попередні періоди. На основі собівартості та бажаного рівня рентабельності було розраховано прибуток. Для розрахунків була обрана лінійна амортизація.

Таблиця 3.10

Прогнозування прибутку за схемою власного капіталу

| Показник | Квартал | | | |
|--|------------|------------|------------|------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1.Виручка від реалізації продукту, тис. грн. | 325 000,00 | 325 000,00 | 325 000,00 | 325 000,00 |
| 2.Собівартість реалізованої продукції, тис. грн. | 245 000,00 | 245 000,00 | 245 000,00 | 245 000,00 |
| 3.Прибуток до нарахування амортизації, податку і проценту за кредит, тис. грн. | 80 000,00 | 80 000,00 | 80 000,00 | 80 000,00 |
| 4.Амортизація, тис. грн. | 14 047,46 | 14 047,46 | 14 047,46 | 14 047,46 |
| 5.Прибуток до нарахування податку і проценту за кредит, тис. грн. | 65 952,55 | 65 952,55 | 65 952,55 | 65 952,55 |
| 6.Процент за кредит, тис. грн. | 2 016,85 | 1 512,64 | 1 008,43 | 504,21 |
| 7.Прибуток до нарахування податку, тис. грн. | 63 935,70 | 64 439,91 | 64 944,12 | 65 448,33 |
| 8.Податок на прибуток, тис. грн. | 11 508,43 | 11 599,18 | 11 689,94 | 11 780,70 |
| 9.Чистий прибуток, тис. грн. | 52 427,27 | 52 840,72 | 53 254,18 | 53 667,63 |
| 10.Прибутковість продаж, % | 20,29 | 20,29 | 20,29 | 20,29 |

Як видно з таблиці очікуваний рівень доходу буде становити 325 тис. грн за квартал, собівартість послуг – 273 тис. грн. Очікувана прибутковість підприємства після початку використання мобільного додатку споживачами ресторану «Кітаїка» буде становити 21,89%, чистий прибуток буде становити 52 427,27 грн.

Таблиця 3.11

Прогнозування грошових коштів за схемою власного капіталу, грн

| Показник | Квартал | | | |
|---------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1.Чистий прибуток | 52 427,27 | 52 840,72 | 53 254,18 | 53 667,63 |
| 2.Амортизація | 14 047,5 | 14 047,5 | 14 047,5 | 14 047,5 |
| 3.Залишкова вартість О.З. | 0 | 0 | 0 | 9147,18 |
| 4.Повернення боргу | 10 084,3 | 10 084,3 | 10 084,3 | 10 084,3 |
| 5.Чистий грошовий потік | 56 390,47 | 56 803,93 | 57 217,38 | 66 778,02 |

Розраховано чистий грошовий потік у кожному кварталі, враховуючи рівень прибутку, амортизаційні відрахування, залишкову вартість основних засобів. Чистий грошовий потік у четвертому кварталі склав 66 778,02 грн.

Таблиця 3.12

Схема оцінки ефективності за схемою власного капіталу, грн

| Показник | Квартал | | | | |
|---------------------------------------|------------|-----------|-----------|------------|------------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1.Чистий грошовий потік | -40337 | 56 390,47 | 56 803,93 | 57 217,38 | 66 778,02 |
| 2.Коефіцієнт дисконтування | 1 | 0,9524 | 0,9070 | 0,8638 | 0,8227025 |
| 3.Чистий грошовий потік дисконтований | -40 337,00 | 53 705,21 | 51 522,84 | 49 426,53 | 54 938,44 |
| 4.Чистий грошовий потік кумулятивний | -40 337,00 | 13 368,21 | 64 891,05 | 114 317,58 | 169 256,02 |

Як видно з даних таблиці, проект з розробки і використання власного мобільного додатку ресторану «Кітаїка» окупиться протягом першого кварталу. Чиста приведена вартість (NPV) становить 169 256,02 грн. Проект є економічно ефективним, адже $NPV > 0$.

(3.1)

$$PBP = 0 + \frac{\text{Сума позикового капіталу}}{\text{Чистий грошовий потік дисконтований}}$$

Отже отримуємо $PBP = 0 + \left(\frac{40337}{53705,21} \right) = 0,7511$ кварталів.

Термін окупності проекту становив 0,7511 кварталів, або 2,25 місяця. Індекс прибутковості (IP) склав 0,19245, що менше одиниці. Отже, проект є ефективним.

Отже, проект з розробки та використання мобільного додатку ресторану «Кітаїка» є рентабельним та має маленький термін окупності. Перевагою від впровадження даного проекту є збільшення обсягів продажів та доходності підприємства, що позитивно впливає на обсяги прибутковості підприємства. Після впровадження даного проекту очікується значне підвищення рівня задоволеності споживачів рівнем якості послуги.

ВИСНОВКИ

1. Дослідивши сутність поняття «менеджменту якості послуги» встановлено, що це діяльність спрямована на забезпечення належної якості послуги на підприємстві. Це комплексне поняття, що включає в себе розробку політики підприємства щодо якості послуг, планування, контролю, оцінки та її поліпшення. Зазначено, що управління якістю передбачає проходження наступних ступенів: очікування споживачів і відношення управлінців до потреб споживачів, неякісне задоволення потреб, специфіка взаємовідносин «клієнт-співробітник», зовнішні зв'язки підприємства, очікування отримання якісних послуг.

2. Методи управління якістю послуги поділяються на класичні, нові та сучасні. Засновниками класичних методів вважають Е. Демінга, К. Ісікаву, Т. Тагуті. До нових методів управління якістю послуги відносять концепцію постійного поліпшення Кайдзен, метод структурування функції якості QFD, концепція «Будинку якості», методика «6-сигм».

3. Відповідно до проведеного аналізу діяльності підприємства та його фінансових показників за 2017-2019 роки було визначено, що діяльність підприємства є рентабельною. Проте показники є нестабільними протягом трьох років. У 2019 році спостерігається зниження результатів діяльності підприємства у порівнянні з 2018 роком.

4. Проаналізовано методи менеджменту якості послуги ресторану «Кітаїка». Ресторан дотримується стандартів НАССР. На підприємстві не використовуються стандарти ISO 22000:2019. Підприємство не має внутрішніх стандартів роботи працівників. Інформацію про якість послуг ресторан отримує, аналізуючи відгуки у Google, TripAdvisor, Instagram, Facebook. Розроблено анкету для визначення рівня якості послуги ресторану «Кітаїка». Побудовано «Будинок якості послуги харчування ресторану «Кітаїка» та «Будинок якості служби доставки ресторану «Кітаїка».

5. Програма удосконалення менеджменту якості послуги передбачає розробку стандартів обслуговування ресторану, реорганізацію роботи служби

доставки, розробку мобільного додатку ресторану «Кітаїка», зміни меню ресторану «Кітаїка». Реалізація заходів дасть можливість покращити якість послуги, розширити цільову аудиторію підприємства, створити більш позитивний імідж, збільшити обсяги наданих послуг. Було розроблено поетапний план реалізації кожного з заходів.

6. Для реалізації проекту ресторан «Кітаїка» буде залучено власні кошти та позиковий капітал. Складена структура витрат для впровадження даного проекту становила 65 337 грн. Сума позикового капіталу буде становити 40337 грн. Повернення боргу відбуватися протягом року. Очікуваний термін окупності буде становити 2,25 місяця. Індекс прибутковості (IP) склав 0,19245. Очікуваний рівень прибутку буде становити 1300 тис грн, при собівартості 980 тис. грн. Прибутковість продажів – 20,3 %, сума чистого прибутку 52 427 грн. Даний проект дозволить збільшити прибуток не тільки у 2021 році, а і у в наступних роках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бизнес-философия Kaizen: как оптимизировать процессы в компании по-восточному. Режим доступа: <https://businessviews.com.ua/ru/business/id/biznes-filosofija-kaizen-kak-optimizirovat-processy-v-kompanii-po-vostochnomu-518/>
2. Брік С. В. Удосконалення облікових процесів з управління якістю продукції та послуг в готельно-ресторанному господарстві. – С. 38-41. Режим доступу: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/38837/1/Brik Udoskonal oblik prots 2018.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/38837/1/Brik%20Udoskonal%20oblik%20prot%202018.pdf)
3. Гончар Л.О., Єфіменко І.О. Сучасні методи управління змінами у сфері готельно-ресторанного бізнесу // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми використання потенціалу економіки країни: світовий досвід та вітчизняні». – 2018. – С. 33-36. Режим доступу: [http://194.44.12.92:8080/jspui/bitstream/123456789/3318/1/pdaba 23-24%20%D0%B1%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B7%D0%BD%D1%8F %D1%87.1.pdf#page=33](http://194.44.12.92:8080/jspui/bitstream/123456789/3318/1/pdaba%2024%20%D0%B1%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B7%D0%BD%D1%8F%20%D1%87.1.pdf#page=33)
4. Дубодєлова А.В. Система управління якістю готельних послуг: методологічні аспекти. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/1167/1/20.pdf>
5. Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С., Ілляшенко Н.С., Комарницька Г.О. Управління знаннями в системі інноваційного розвитку організації // Журнал «Маркетинг і менеджмент інновацій». – Режим доступу: http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2017_1_231_241.pdf
6. Інструментальні засоби автоматизації управління якістю. Режим доступу: https://pidruchniki.com/73332/investuvannya/umova_neobhidnosti
7. Ісікава К. Японські методи управління якістю // «Економіка». – 1988. – С. 199.
8. Казанжи О. Ф., Траченко Л. А. Основні проблеми застосування системи управління якістю ІСО 9001. // Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та вчених «Туристичний та готельний бізнес: світовий досвід та перспективи розвитку для України», 2019 – С. 628-632.

9. Кукліна Т.С., Корннiєнко О.М. Дослiдження якостi послуг у закладах ресторанного господарства // Глобальнi та нацiональнi проблеми економiки, 2016 – с. 416-419 <http://global-national.in.ua/archive/11-2016/88.pdf>
10. Лаврик О. О. Галасюк С. С. Теоретичнi аспекти визначення якостi послуг у готельному господарствi // Всеукраїнська науково-практична конференцiя студентiв, аспiрантiв та вчених, 2019 – С.638-642.
11. Мельниченко С.В. Методика дослiдження якостi обслуговування на туристичних пiдприємствах // Вiсник Київського нацiонального торговельно-економiчного унiверситету. – 2012. – № 1. – С. 24-33. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu_2012_1_4
12. Мельниченко С.В., Босовська М.В., Єсiпова К.А. Формування системи якостi у готельному господарствi. Режим доступу: <https://www.sworld.com.ua/simpoz1/42.htm>
13. Методи розробки та аналізу процесу взаємодiї покупця i продавця. Режим доступу: <https://studfile.net/preview/6176910/page:7/>
14. Методи управлiння якiстю. Режим доступу: https://pidruchniki.com/80544/ekonomika/metodi_upravlinnya_yakistyu
15. Онищук Н.В., Старинець М.С Удосконалення системи менеджменту готельних пiдприємств на основi концепцiї TQM // Матерiали наукової конференцiї «Соцiум. Наука. Культура». Режим доступу: <http://intkonf.org/onischuk-nv-starinets-ms-udoskonalennya-sistemi-menedzhmentu-gotelnih-pidpriemstv-na-osnovi-kontseptsiyi-tqm/>
16. Особливостi основних етапiв розвитку документованих систем забезпечення якостi. Режим доступу: https://stud.com.ua/53641/menedzhment/osoblivosti_osnovnih_etapiv_rozvitku_dokumentovanih_sistem_zabezpechennya_yakosti
17. Поняття «сервісного плану». Доцiльнiсть використання «рока-уоке». Режим доступу: https://studopedia.ru/2_60_servisniy-plan.html
18. Попик М.М. Якiсть як визначальний фактор зобачення конкурентоспроможностi пiдприємств готельно-ресторанного господарства

QUALITY AS A DEFINING FACTOR OF PROVISION // Електронний науково-практичний журнал, 2019 – С. 156-159. Режим доступу:

https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/24705/1/%D0%9E%D0%B4%D0%B5%D1%81%D0%B0_%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F_2019.pdf

19. Роботи Дж. Джурана з менеджменту якості. Режим доступу: <http://www.info-library.com.ua/books-text-9640.html>

20. Самофалов Д.В. Якість як основа успіху та конкурентоспроможності підприємства. – С. 408-410. Режим доступу: <http://eprints.mdpu.org.ua/id/eprint/8725/1/%D0%A7%D0%90%D0%A1%D0%A2%D0%98%D0%9D%D0%902%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%8F%20%D0%97%D0%9D%D0%A3%20%281%29-409-411%20%281%29.pdf>

21. Серія міжнародних стандартів системи екологічного менеджменту ISO 14000. Режим доступу: https://pidruchniki.com/10121209/menedzhment/seriya_mizhnarodnih_standartiv_sistemi_ekologichnogo_menedzhmentu_iso_14000

22. Скирда О. Є., Богомолів О.В. Методи управління якістю // Методичні вказівки до практичних занять із курсу «Управління якістю послуг» - 2016. – С. 27-34. Режим доступу: http://elib.hduht.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1714/1/%D0%9F%D0%B0%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0_%D0%A3%D0%AF%D0%9F%21.pdf

23. Старцева К.В. Метод структурування функції якості як один із ключових методів менеджменту якості. Режим доступу: http://www.rusnauka.com/15_DNI_2008/Economics/33192.doc.htm

24. Статистичні методи контролю якості. Режим доступу: https://studme.com.ua/1765030210908/menedzhment/statisticheskie_metody_kontrol_ua_kachestva.htm

25. Створення інновацій методом побудови "будинку якості". Режим

доступу:https://stud.com.ua/68229/marketing/stvorenniya_innovatsiy_metodom_pobudovi_budinku_yakosti

26. Томаля Т.С., Щипанова Я.І. Управління якістю в готельно-ресторанному бізнесі // Економіка. Управління. Інновації. Вип.2(12). – 2014. Режим доступу: http://tourlib.net/statti_ukr/tomalya.htm

27. Траченко Л.А. Процесний підхід у системах управління якістю підприємств сфери послуг. Режим доступу: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/7571/1/%d0%a2%d1%80%d0%b0%d1%87%d0%b5%d0%bd%d0%ba%d0%be%20%d0%9b.%d0%90.%20%d0%9f%d1%80%d0%be%d1%86%d0%b5%d1%81%d0%bd%d0%b8%d0%b9%20%d0%bf%d1%96%d0%b4%d1%85%d1%96%d0%b4%20%d1%83%20%d1%81%d0%b8%d1%81%d1%82%d0%b5%d0%bc%d0%b0%d1%85%20%d1%83%d0%bf%d1%80%d0%b0%d0%b2%d0%bb%d1%96%d0%bd%d0%bd%d1%8f%20%d1%8f%d0%ba%d1%96%d1%81%d1%82%d1%8e%20%d0%bf%d1%96%d0%b4%d0%bf%d1%80%d0%b8%d1%94%d0%bc%d1%81%d1%82%d0%b2%20%d1%81%d1%84%d0%b5%d1%80%d0%b8%20%d0%bf%d0%be%d1%81%d0%bb%d1%83%d0%b3.pdf>

28. Траченко Л.А. Блок-схема моніторингу результативності систем управління якістю підприємств сфери інжинірингових послуг // SCIENCE AND PRACTICE: IMPLEMENTATION TO MODERN SOCIETY, 2020 – С. 30-34

29. Тридід О.М., Азаренкова Г.М., Мішина С.В., Борисенко І.І. Система постачань "Точно у термін" в заготівельній логістиці // Навчальний посібник «Логістика» – 2008. Режим доступу: https://pidruchniki.com/13560615/ekonomika/sistema_postachan_tochno_termin_zagotivelnij_logistitsi

30. Цикл Демінга. Режим Доступу: <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/deming-cycle.html>

31. Чому гроші не мотивують працювати краще? Режим доступу: <https://www.redbull.com/ua-uk/chomu-hroshi-ne-motuvuyut-pratsyuvaty-krashche>

32. Шкода М.С., Яковенко А.О. Маркетингові аспекти дослідження

якості послуг, що впливають на конкурентоспроможність в сфері ресторанного бізнесу // Всеукраїнська науково-практична конференція «Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні». – С. 216-222.
[https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9576/1/20180329_Cluster_P216-](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9576/1/20180329_Cluster_P216-222.pdf)

[222.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9576/1/20180329_Cluster_P216-222.pdf)

33. Що таке Soft Skills? В чому різниця Soft і Hard Skills? Режим доступу: <https://www.welldone.org.ua/shho-take-soft-skills-v-chomu-riznitsya-soft-i-hard-skills/>

34. Crosby P. B. Quality Is Free - McGraw-Hill – 1979. – С. 309.

35. Deming W. E. Quality, Productivity, and Competitive Position - Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study – 1982 – С. 373.

36. Feigenbaum A. V. Total quality control - New York McGraw-Hill – 1961 – С. 318.

http://ru.osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/20045/

37. ISO 8402-94 "Управління якістю і забезпечення якості. Словник". – Режим доступу: <http://ep3.nuwm.edu.ua/12810/1/%21%20%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D1%8F%D0%BA%D1%96%D1%81%D1%82%D1%82%D1%8E.pdf>

38. Juran J. M. Handbook for Quality Control - New York: McGraw Hill – 1951 - с. 1872.

39. Shewhart W. A Statistical Method From the Viewpoint of Quality – Washington DC^ The Grand School Department of Argiculture. – 1939. – С. 162.

40. Taguchi G. Taguchi methods, research and development- American Supplier Institute. – 1992. - С. 351.

41. Taylor F. W. The Principles of Scientific Management - Harper & Brothers. – 1911. - С. 144.

Київський національний торговельно-економічний
університет
Факультет ресторанно-готельного
та туристичного бізнесу
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

НOREСА – НОВІ ФОРМАТИ

Збірник наукових статей здобувачів
другого (магістерського) рівня вищої освіти
денної форми навчання за спеціальностями
073 «Менеджмент» (спеціалізація «Готельний
і ресторанний менеджмент»),
241 «Готельно-ресторанна справа»
(спеціалізації «Готельний девелопмент»,
«Міжнародний готельний бізнес»)

Частина 2

Київ 2020

| | |
|--|-----|
| СИЧ Д. | |
| Управління професійною компетентністю персоналу готелів..... | 251 |
| СІНЬКЕВИЧ А. | |
| Маркетингова стратегія суб'єкта ресторанного бізнесу..... | 258 |
| СОКОЛОВА А. | |
| Інтернет-маркетинг суб'єкта готельного бізнесу..... | 262 |
| СТАРИЧЕНКО В. | |
| Стратегії управління персоналом у ресторанному бізнесі..... | 269 |
| СУХОВ С. | |
| Економічна стратегія підприємства ресторанного бізнесу..... | 274 |
| ТРАГІРА Є. | |
| Формування корпоративної культури суб'єкта готельного бізнесу..... | 279 |
| ТУРЦЕВИЧ Н. | |
| Методи управління якістю послуг ресторанів..... | 286 |
| ХАЛИМОН О. | |
| Стратегічний аналіз діяльності суб'єктів ресторанного бізнесу..... | 292 |
| ХАССУН М. | |
| Професійна компетентність персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу..... | 298 |
| ШЕЙДІНА Д. | |
| Цифровий маркетинг суб'єкта готельного бізнесу..... | 303 |

7. Методика діагностики організаційної культури Д. Денісона / Denison Consulting. – Режим доступу: <http://www.denisonconsulting.com>
8. Овчаренко А. О. Методика та процес діагностики корпоративної культури в умовах інтернаціоналізації бізнесу [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.confcontact.com/2007nov/ovcharenko.html>
9. Полотай Б.Я. Розвиток корпоративної культури в індустрії гостинності / Полотай Б.Я. // Вісник Львівського торговельно-економічного університету: Підприємство та торгівля. – 2016. – № 20. – С. 32-35.
10. Солоха Д. В. Формування корпоративної культури підприємств готельного бізнесу / Д. В. Солоха // Економіка і менеджмент культури 2014. № 1. с. 6671. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ekmk_2014_1_13
11. Шморгун Л.Г. Менеджмент організацій: Навчальний посібник / Л.Г. Шморгун. – К. : Знання, 2010. Режим доступу: https://pidruchniki.com/17190512/menedzhment/korporativna_kultura#67
12. Cameron, Kim S. Diagnosing and changing organizational culture : based on the competing values framework /Kim S. Cameron, Robert E. Quinn.–Revised ed.p. cm.–(The Jossey-Bass business & management series)- p 234
13. Colleen Reinhart Organizational Culture in the Hospitality Industry Updated [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://smallbusiness.chron.com/organizational-culture-hospitality-industry-12969.html> – November 14, 2018
14. Schein, Edgar H. Organizational culture and leadership / Edgar H. Schein.–3rd ed. p. cm.–(The Jossey-Bass business & management series)- p. 319

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента
ДАНИЛЕНКО М. І.

МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ РЕСТОРАНІВ

ТУРЦЕВИЧ Н., 2 курс ФРГТБ КНТЕУ,

спеціальність «Менеджмент», спеціалізація «Готельний і ресторанний менеджмент»

В статті зазначено теоретичні засади застосування різних методів управління якістю послуг, їх поетапний розвиток. Розглянуто класичні, нові та сучасні методи управління якістю. Визначено актуальність кожного з методів та надано практичні рекомендації, щодо використання їх в ресторанному бізнесі. Визначено перелік проблемних ситуацій, які можна вирішити за допомогою управління якістю.

Ключові слова: менеджмент, управління якістю, ресторанний бізнес, метод «Кайдзен», мура-муда-мури, метод «Гемба», концепція «Будинок якості», методи моделювання групи IDEF, бегмаркінг, даунсайзинг, менеджмент управління знаннями.

The article states the theoretical principles of different managing methods of the quality of services and stages of their development. Classical, new and modern methods of quality management are outlined. The relevance of each method has been considered and practical guidelines for introduction in the restaurant business are recommended. Challenging issues, which can be solved through quality management, have been identified and listed.

Актуальність. Ресторанний бізнес стрімко розвивається, на ринку з'являється все більше підприємств з різною концептуальною спрямованістю. В гонитві за найоригінальнішою концепцією, найкращою бізнес-ідеєю підприємці все частіше забувають про

рівень якості послуги. Саме цей показник відрізняє ключових гравців ринку. Для споживачів ресторанних послуг поняття якості є дуже важливим. Рівень конкуренції на ринку є високим, тому отримавши неякісний рівень обслуговування, несмачну страву, непривітний персонал, відсутність певних позицій у меню, споживач зможе отримати більш якісні послуги у конкурентів. Дуже важливо, щоб менеджери розуміли важливість управління якістю та володіли інструментами щодо розробки стандартів якості, навчання персоналу, дотримання встановлених стандартів, вміли контролювати та тестувати рівень задоволеності споживачів якістю послуг, проведення реорганізації системи якості у разі необхідності.

Мета написання статті полягає у визначенні дієвих методів управління якістю послуг на підприємствах ресторанного господарства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання: проаналізувати різні підходи до управління якістю; визначити фактори, що впливають на вибір тієї чи іншої методики; визначити ситуації при яких можливо використати дані методи; встановити доцільність та актуальність використання методів управління якістю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед закордонних науковців, які розробляли та удосконалювали методику управління якістю є: Е. Демінга [15], М. Джурана [17], К. Ісікава [7], Ф. Кросбі [14], Г. Тагуті [19], У. Тейлора [20], А. Фейгенбаума [16], У. Шухарта [18]. Проте цими авторами не було конкретизовано застосування певних методів для покращення якості саме ресторанних послуг.

Результати дослідження. Для покращення управління якістю використовують різні методи, ці методи поділяють на класичні, нові, сучасні. Класичні методи управління якістю були представлені інноваційними підходами таких вчених як: Е. Демінг [15], К. Ісікава [7], Т. Тагуті [19] та інші. Дані методи слугували основою для розвитку нових та сучасних.

Нові методи були створені на основі класичних, але їх спрямування має більш соціальне значення. Їх розвиток відбувався наприкінці ХХ століття. Ці методи включають в себе технічні, управлінські, організаційні аспекти менеджменту якістю. Серед нових методів управління якістю виділяють:

1. Концепція постійного поліпшення Кайдзен (KEIZEN);
2. Метод структурування функції якості QFD (Quality Function Deployment) або Концепція «Будинку я кості» (Quality House).
3. Методика «6-сигм».
4. Метод «Мура-муда-мури».
5. Метод «Гемба» [9].

У кожного з методів є свої переваги і недоліки. Кожне підприємство самостійно обирає методи, які будуть найбільш ефективні для підприємства відповідно до завдань, що стоять перед менеджерами.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика методів управління якістю

| Країна походження | Кайдзен Японія | Мура-муда-мури Японія | Метод «Гемба» Японія |
|-------------------|--|--|--|
| Головна ідея | Постійне вдосконалення | Управління втратами | Аналіз проблематики безпосередньо на місці виробництва продукції/послуги. |
| Принципи методу | Фокус на клієнта; • визнання проблем; • відкрита політика; • пошук найменших можливостей поліпшення; • стандартизація; | Муда – будь-які втрати, елементи, які не є важливими для споживача. Мура – нерациональний розподіл роботи між працівниками. | Виникає проблема- йдіть до гемба. Перевірте гейбуцу. Прийняти рішення. Знайти причину. Зміни зафіксувати у стандартах. |

| Країна походження | Кайдзен | Мура-муда-мури | Метод «Гемба» |
|--|--|--|---|
| | Японія | Японія | Японія |
| | <ul style="list-style-type: none"> самодисципліна; безперервне навчання; толерантність. | Мури – це перенавантаження обладнання. | |
| Застосування у ресторанных підприємствах | <p>Сортування матеріалів, ресурсів та процесів за групами: необхідні завжди, необхідні іноді, непотрібні.</p> <p>Збереження порядку збереження продуктів, виконання процесів тощо.</p> <p>Стандартизація всіх процесів.</p> <p>Дотримуватися чистоти.</p> <p>Постійне вдосконалення всіх процесів.</p> | <p>Допомагає визначити чи важливо для споживача при подачі стави певних кольорів на тарілці.</p> <p>Скорочення кількості офіціантів на одній зміні, або навпаки.</p> | <p>Вилучення страв з меню.</p> <p>Заміна страв у меню.</p> <p>Зміна технології приготування страви.</p> <p>Методів обслуговування.</p> <p>Стандартів обслуговування продажів.</p> |

Джерело: розроблено автором на основі [7,1].

Отже, японські методи мають схожу ідею управління якістю – постійне вдосконалення. Для ресторанного бізнесу такий підхід є запорукою успіху. Дана сфера стрімко розвивається і потребує постійних змін. Нажаль існує багато процесів, які є застарілими, неафективними, але через відсутність дієвого методу управління якістю, ресторани не можуть досягти бажаного успіху. Саме тому важливо, щоб менеджер розумів відмінності методів управління якістю.

Метод «Кайдзен» повинен бути покладений в основу управління якістю всіх ресторанів. Адже цикл даного методу є найефективнішим для роботи закладів ресторанного бізнесу [8]. Збереження послідовності виконання цих етапів, дозволяє позитивно впливати на якість послуг (продукції).



Рис. 1. Цикл PDCA методу «Кайдзен»

Джерело: розроблено автором на основі [8].

У всіх споживачів різне відношення до набору характеристик, що визначають рівень якості. Є різний набір атрибутів, відповідно до яких споживач робить вибір серед ресторанів, що пропонують свої послуги на ринку. Ціна є одним із показників, що асоціюється у споживачів з якісними послугами. Для того, щоб якісно управляти використовують метод «Мура-муда-мури», який спрямовує свою діяльність на оптимізацію собівартості продукції. Він оптимізує процеси, скорочує витрати, а відповідно і підвищує прибуток ресторану, при незмінній якості послуги [7].

Дієвим інструментом методу «Мура-муда-мури» є розробка робочої фотографії дня. На думку експертів вона дозволяє наочно побачити чому виникають проблемні ситуації під час виробництва, обслуговування, подачі страв, розрахунку гостя тощо [13]. Наприклад, у ресторани є пікові години завантаженості і кухня та офіціанти не встигають вчасно видавати замовлення та обслуговувати клієнтів. Після розробки таких фотографій, можна чітко побачити розриви в часі та процесах, неправильність організації роботи різних підрозділів. Вирішенням описаної проблеми може бути завчасна підготовка заготовок, збільшення необхідного устаткування або ж персоналу.

Метод «Гемба» пропонує усунути такий недолік, як відсутність контакту з працівниками. Менеджери не проводять бесіди з працівниками, щодо покращення продукції, послуги. За допомогою цього метода проводиться моніторинг роботи безпосередньо на містах виробництва продукції або надання послуг. Метод «Гемба» застосовується безпосередньо для покращення обслуговування на етапі надання послуги [3]. Працівники коментують процес виробництва продукції та надання послуги. Пропонують свої методи покращення, адже саме вони знають процеси та методики найкраще. Проводиться аналіз місць, де споживач безпосередньо отримує послугу.

На нашу думку, метод «Гемба» простий та ефективний метод покращення якості. Він не потребує великих затрат, єдиний ресурс (на етапі визначення проблематики) – час, який працівники будуть витратити на обговорення та створення блок-схем. Одним із напрямів роботи за методом «Гемба» є створення блок-схем. Головною відмінністю є те, що ці схеми повинні бути розроблені безпосередньо тими працівниками, до чийх обов'язків належить цей процес. Такий підхід дає зрозуміти різницю між встановленими стандартами та реальними процесами виробництва на підприємстві. Отже, використання даного методу буде доречним на більшості підприємств, адже, дає змогу розібратися в механізмах роботи підприємства та усунути наявні помилки.

Персонал не зможе виробляти якісний продукт, якщо стандарти будуть їм незрозумілі. Для кращого розуміння персоналом стандартів якості, можна використати вище зазначений метод «Гемба». Адже, зображення інформації у вигляді блок-схем краще сприймається і запам'ятовується персоналом.

Якщо ж менеджер знає в якому саме операційному процесі допущені помилки, але не має чіткого розуміння, як саме усунути цей недолік, то слід використати метод «Будинок якості» [11]. Даний метод є багаторівневим та дає змогу деталізувати роботу підрозділу, встановлюючи зв'язки між роботою підприємства, споживачем та конкурентним середовищем. Метод дозволяє зрозуміти залежність технологічних аспектів виробництва та аспекти, які є важливими для споживача у якості послуги.

«Будинок якості» є ефективним для визначення рівня якості послуг ресторанів-конкурентів на ринку. Результатом використання даного методу є можливість виявити недоліки в певних аспектах роботи ресторану, підвищити якість та збільшити надійність послуги, продуктивність праці, зменшити кількість скарг та виробничі витрати, запобігти конфліктним ситуаціям, скоротити час планування певних рішень [10, с. 23].

Отже, нові методи управління якістю вивели менеджмент послуг на істотно новий рівень. Економічні та фінансові показники дають можливість переконатися, що нові методи є більш ефективними для управління якістю. На даний момент, вже існують істотно нові підходи до створення та покращення послуг. Нині якість послуг досягається за рахунок таких методів управління, як: бенчмаркінг, метод «Just-in-time», управління знаннями (Knowledge Management), реінжиніринг бізнес-процесів, методика функціонального моделювання бізнес-процесів (IDEFO), збалансована система індикаторів ведення бізнесу BSC, методологія ABC/ABM [9].

Серед ресторанів, що функціонують на ринку, вже є послідовники методу бенчмаркінгу. Цей метод доволі ефективний, його основана ідея це пошук ресторану-еталона та аналіз його діяльності чи тільки того аспекту діяльності, який вимагає вдосконалення. Після проведених порівнянь, досліджень необхідно виділити бізнес ідею ресторану-конкурента, яка буде впроваджено на підприємстві [4, с. 33-34].

Даунсайзинг – це один тренд в менеджменті підприємства. Його основний принцип це зменшення розмірів підприємства, для підвищення економічних показників та більш якісного задоволення потреб споживачів. Цей метод може бути використаний як в глобальному розумінні – зміна розмірів виробництва, штату персоналу тощо, так і реорганізація складових ресторанного підприємства, наприклад, зменшення кількості позицій у меню [4, с. 34]. На нашу думку, цей метод частково запозичений з методу «Кайдзен», адже

саме там зазначається, що неефективні елементи роботи повинні бути реорганізовані, реструктуризовані та оптимізовані.

На відміну від даунсайзингу, реінжиніринг передбачає кардинальні зміни та перебудову певних процесів на підприємстві. В кризових ситуаціях використовують саме цей метод [4, с. 35]. Прикладом може слугувати перебудова системи обслуговування, перехід від самообслуговування до обслуговування офіціантами. Такі зміни потребують чіткого планування та наявності необхідних ресурсів. Тобто реінжиніринг передбачає кардинальні зміни на підприємстві.

Знання – це ресурс, який дозволяє розвивати та покращувати бізнес. Менеджмент управління знаннями – це один із інструментів покращення якості послуги. Ресторан може отримувати знання як безпосередньо на підприємстві (бази даних, автоматизованих систем тощо), так і поза ним (тренінги, форму, професійні виставки) [6, с. 235]. Аналіз отриманої інформації дає можливість розвивати бізнес та поліпшувати якість послуг. Нова інформація це запорука успіху.

Зарубіжний досвід управління якістю включає в себе використання методики функціонального моделювання бізнес-процесів. Цей метод дозволяє структурувати роботи підприємства, для того щоб потім можна було аналізувати та вдосконалювати процес надання послуг. Такий метод дає можливість проаналізувати, як підприємство взаємодіє з зовнішнім середовищем і які з контактів треба модернізувати. Найвідоміші з методів моделювання є UML, ARIS, IDEF (IDEF0, IDEF3 у програмній інтерпретації BPwin), BPMN. Найбільш популярною є система IDEF [2].

Таблиця 2

Порівняльна характеристика методів моделювання групи IDEF

| | Загальна характеристика | Приклад використання у ресторанному бізнесі |
|--------|---|--|
| IDEF0 | Метод функціонального моделювання; розробляється наочна графічна модель; розглядаються окремі бізнес-процеси. | Бізнес-процеси: прийом замовлення, виробництво замовлення, сервіровка столу, розрахунок гостя, прийом поставок продуктів. |
| IDEF1 | Метод моделювання інформаційних потоків усередині системи. | Зображує рух таких документів як: накази, акти, стандарти, меню тощо. Між такими підрозділами: бухгалтерія, зал, кухня тощо. |
| IDEF3 | Метод отримання опису функціонування системи і моделювання як причинно-наслідкових зв'язків усередині одного бізнес-процесу, так і між різними процесами. | Опис послідовності обслуговування клієнта, прийому поставок продукції, складання сезонно меню тощо. |
| IDEF5 | Метод отримання онтологічного опису і дослідження складних систем. | Поетапний опис процесу приготування страви. |
| IDEF7 | Моніторинг інформаційних систем, визначення їх проблемних місць. | Зобразити передачу інформації між підрозділами та зазначити їх проблемні точки дотику. Офіціант вносить замовлення в систему, але кухня не отримує його. Проблема: відсутність налагодженої системи комунікації. |
| IDEF8 | Метод призначена для проектування взаємодії людини і технічної системи. | Визначення етапів взаємодії оператора (офіціантів, адміністраторів) з програмною R-keeper. |
| IDEF9 | Метод дозволяє визначити обмеження, які необхідно дотримуватися при виконанні певних дій. | Обмеження дій, під час обслуговування споживача. Обмеження при приготуванні страв. |
| IDEF12 | Розробка організаційних структур. | Зображення всіх організаційних структур ресторану. |

Джерело: розроблено автором на основі [12].

Отже, дані методи дають можливість повно описати бізнес-процес. Метод IDEF зображує потоки ресурсів, робочої сили, які використовуються тощо. Мова моделювання дозволяє точно та лаконічно описати процеси. Систематизація інформації дозволяє полегшити сприйняття.

Підібрати правильну стратегію можна за допомогою збалансованої системи індикаторів ведення бізнесу BSC. Оцінювання якості послуги відбувається за допомогою показників: 20-25 % показників, проводиться оцінювання якості в галузі, де функціонує підприємство, 20% – фінансові показники, 20 % пов'язані зі споживачами, 30-35 % – внутрішні процеси організації, інші показники це розвиток персоналу [5]. Перевагою цього методу є можливість всебічно проаналізувати якість функціонування підприємства. Поняття якості залежить від стратегії яку обирає підприємство. Оцінивши обрану підприємством стратегію, можливо дійти висновків, чи потребує вона змін і яких саме.

Висновки. Таким чином, як показало дослідження ефективність управління якістю послуг є важливим процесом в ресторанному бізнесі. Впровадження нових методів дозволяє бути мобільними, оптимізувати витрати, дозволяє бути в постійній комунікації з відвідувачами. Переорієнтація на сучасні методи управління якістю, що адаптовані до нових умов функціонування бізнесу, на практиці дозволяють розраховувати на лояльність постійних та залучення нових клієнтів, що в кінцевому варіанті вплине на фінансовий стан підприємства. Головною метою застосування нових методів є надання якісніших послуг споживачу, займати лідируючі позиції на ринку, залишатися конкурентоспроможними.

Список використаних джерел

1. Бака Х. Філософія «KAIZEN» як сучасний метод управління якістю. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://bit.ly/3btXSy8>.
2. Гадецька З. М., Холопова М. О. Моделювання бізнес-процесів діяльності підприємства. – Електронний журнал «Ефективна економіка». [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://bit.ly/3bXvDJU>.
3. Гемба кайдзен и менеджмент. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://bit.ly/2WYCbfg>.
4. Гончар Л.О. Єфіменко І.О. Сучасні методи управління змінами у сфері готельно-ресторанного бізнесу – Матеріал міжнародної міжнародно-практичної конференції. – с. 33-36. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://bit.ly/2YZOfji>.
5. Збалансована система показників (BSC). [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://bit.ly/2ZdPknV>.
6. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С., Ілляшенко Н. С., Комарницька Г. О. Управління знаннями в системі інноваційного розвитку організації. – Журнал «Маркетинг і менеджмент інновацій» с. 231-241. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2017_1_231_241.pdf
7. Ісікава К. Японские методы управления качеством – М: «Экономика», 1988. – 199 с.
8. Кайдзен: 5 принципів японської моделі управління. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://leolebook.blogspot.com/2014/04/5.html>
9. Методи управління якістю. [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://pidruchniki.com/80544/ekonomika/metodi_upravlinnya_yakisty
10. Осієвська В., Михайлова Г., Галько С. (2019) Формування якості кодр з об'ємними наповнювачами – Міжнародного науково-практичного журналу КНТЕУ «Товари і ринки», – с. 16-25. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://tr.knteu.kiev.ua/files/2019/04\(32\)2019/04.pdf](http://tr.knteu.kiev.ua/files/2019/04(32)2019/04.pdf)
11. Створення інновацій методом побудови «будинку якості». [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://bit.ly/2yNxWLU>.

12. Толбатов А.В., Толбатов В.А., Толбатов С.В., В'юнєнко О.Б., Толбатова О.О. Аналіз та розробка концепції моделювання бізнес процесів промислового підприємства з точки зору сучасної методології аналізу ті проектування складних систем. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.sworld.com.ua/simpoz9/20.pdf>
13. Фотографія робочого часу. Призначення та види. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://bit.ly/2YuS2Vp>
14. Crosby P. B. Quality Is Free – McGraw-Hill – 309 с.
15. Deming W. E. Quality, Productivity, and Competitive Position – Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1982. – 373 с.
16. Feigenbaum A. V. Total quality control – New York McGraw-Hill, 1961. – 318 с.
17. Juran J. M. Handbook for Quality Control – New York: McGraw Hill, 1951 – 1872 с.
18. Shewhart W. A. Statistical Method From the Viewpoint of Quality – Washington DC^ The Grand School Department of Argiculture, 1939 – 162 с.
19. Taguchi .G. (1992) Taguchi methods, research and development- American Supplier Institute, 1992 – 351 с.
20. Taylor F. W. The Principles of Scientific Management – Harper & Brothers, 1911 – 144 с.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора
МЕЛЬНИЧЕНКО С. В.

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

**ХАЛИМОН О., 2 курс ФРГТБ КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент», спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»**

Стаття присвячена стратегічному аналізу діяльності кафе та дослідженню особливостей його зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування. Розглянуто основні конкурентні переваги та недоліки, а також проведено дослідження наявних та розроблено потенційні стратегії розвитку досліджуваного суб'єкта ресторанного бізнесу.

Ключові слова: стратегія, стратегічний аналіз, зовнішнє середовище, внутрішнє середовище, конкуренція, споживачі.

The article is devoted to the strategic analysis of the cafe activity and the research of the peculiarities of its external and internal functioning environment. The main competitive advantages and disadvantages are considered, research of existing and potential development strategies of the researched restaurant business.

Key words: strategy, strategic analysis, external environment, internal environment, competition, consumers.

Актуальність теми. Актуальні економічні умови ринкового типу визначають перед господарюючими суб'єктами вимоги, що відповідають інноваційним змінам сучасності. Дані вимоги визначаються не тільки присутністю конкурентного середовища та стандартів якості продукції чи послуг, але й потребою своєчасної адаптації до змін макросередовища.

Результат роботи будь-якого суб'єкта господарювання у т. ч. і суб'єктів ресторанного бізнесу визначаються успішністю прогнозування та своєчасного і достовірного коригування структури функціонування та менеджменту, ефективністю розробки та реалізації інноваційних сфер діяльності, правильності прогнозування масштабів функціонування, вкладень та

Додаток Б.

Перелік питань для анкетування споживачів ресторану

| Показник | Можливі відповіді споживачів |
|---|---|
| Чи привіталися з вами наші офіціанти? | Так/ні. |
| Уважність офіціантів | Мені сподобалося як офіціанти до мене ставилися. / Офіціант довгий час мене не помічав. / Ставлення персоналу до відвідувачів жахливе. |
| Якість обслуговування | Мені сподобалось обслуговування./ Обслуговування було не на найвищому рівні. / Обслуговування було жахливе. |
| Чи швидко офіціант прибирав брудний посуд? | Так, дуже оперативна. / Ні, довгий час на столі залишався брудний посуд. |
| Швидкість подачі страв | Замовлення принесли через: 5 хв/10 хв/15 хв/ ваш варіант. |
| Якість страв | Страви були дуже смачні/ нормальні/ несмачні. |
| Доступність цін? | Ціни є доступними для мене. / Ціни є завищеними. |
| Завітаєте до нас ще раз? | Так із задоволенням./ Можливо./ Ні, ніколи більше не завітаю. |
| Чи підписані Ви на нас у соцмережах? Якщо так, то в яких? | Так./ Ні. Instagram/Facebook/Слідкую на kitaika.com.ua. |

Джерело: узагальнено автором на основі [10, с. 640-641], [32, с. 218].

Додаток В

Фінансова звітність ресторану «Кітаїка» за 2017 р., тис.грн.

| Активи | код рядка | На початок звітного року | На кінець звітного періоду |
|--|-----------|--------------------------|----------------------------|
| 1. Необоротні капітали | | | |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | - | - |
| Основні засоби | 1010 | | |
| залишкова вартість | | 296,5 | 389,60 |
| первісна вартість | 1011 | 600,8 | 793,4 |
| знос | 1012 | 304,3 | 403,8 |
| Довгострокові біологічні активи | 1020 | - | - |
| Довгострокові фінансові інвестиції | 1030 | - | - |
| Інші необоротні активи | 1090 | - | - |
| Усього за розділом 1 | 1095 | 296,5 | 389,60 |
| 2. Оборотні активи | | | |
| Запаси | 1100 | 6,6 | 6,9 |
| Поточні біологічні активи | 1110 | - | - |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 12 | 45 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом | 1135 | - | - |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 12 | 17,7 |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | - | - |
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | 195 | 5,1 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | - | - |
| Інші оборотні активи | 1190 | 0,4 | 0,3 |
| Усього за розділом 2 | 1195 | 226 | 75 |
| 3. Необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття | 1200 | - | - |
| БАЛАНС | 1300 | 522,5 | 464,6 |
| Пасив | | | |
| 1. Власний капітал | | | |
| Зареєстрований капітал | 1400 | 50 | 50 |
| Додатковий капітал | 1410 | 150 | 150 |
| Резервний капітал | 1415 | 44 | 44 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | 230 | 190 |
| Неоплачений капітал | 1425 | - | - |
| Усього за розділом 1 | 1595 | 474 | 434 |

«Продовження дод. В»

| | | | |
|--|------|-------|-------|
| 2.Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення | 1595 | - | - |
| 3. Поточні зобов'язання | | | |
| Короткострокові кредити банків | 1600 | - | - |
| Поточна кредиторська заборгованість за: | | | |
| довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | 5 | 8 |
| товари, роботи, послуги | 1615 | 35,7 | 15,1 |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | 3,5 | 4 |
| розрахунками зі страхування | 1525 | 2,3 | 1 |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | 1,3 | 2,3 |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | - | - |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 0,7 | 0,2 |
| Усього за розділом 3 | 1695 | 48,5 | 30,6 |
| 4.Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | - | - |
| БАЛАНС | 1900 | 522,5 | 464,6 |

Звіт про фінансові витрати ресторану «Кітаїка» у 2017 р., тис.грн

| Стаття | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|--|-----------|-------------------|---|
| Чистий дохід від реалізації продукції (послуг) | 2000 | 812,0 | 948,1 |
| Інші операційні доходи | 2120 | 0,0 | 0 |
| Інші доходи | 2240 | 0,0 | 0 |
| Разом доходи | 2280 | 812,0 | 948,1 |
| Собівартість реалізованої продукції | 2050 | 660,7 | 720,1 |
| Інші операційні витрати | 2180 | 0,0 | 0,0 |
| Інші витрати | 2270 | 0,0 | 0,0 |
| Разом витрати | 2285 | 660,7 | 720,1 |
| Фінансові витрати до оподаткування | 2290 | 151,3 | 228,0 |
| Податок на прибуток | 2300 | 27,2 | 41,0 |
| Чистий прибуток | 2350 | 124,1 | 187,0 |

Фінансова звітність ресторану «Кітаїка» за 2018 р., тис.грн

| Активи | код рядка | На початок звітного року | На кінець звітного періоду |
|--|-----------|--------------------------|----------------------------|
| 1. Необоротні капітали | 1005 | - | - |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1010 | | |
| Основні засоби | | 439,40 | 408,4 |
| залишкова вартість | 1011 | 693,2 | 689,5 |
| первісна вартість | 1012 | 253,8 | 281,1 |
| знос | 1020 | - | - |
| Довгострокові біологічні активи | 1030 | - | - |
| Довгострокові фінансові інвестиції | 1090 | - | - |
| Інші необоротні активи | 1095 | 439,4 | 408,4 |
| Усього за розділом 1 | | | |
| 2. Оборотні активи | 1100 | 7 | 5,5 |
| Запаси | 1110 | - | - |
| Поточні біологічні активи | 1125 | 40,4 | 12,6 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1135 | - | - |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом | 1155 | 18,5 | 2 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1160 | - | - |
| Поточні фінансові інвестиції | 1165 | 5 | 60 |
| Гроші та їх еквіваленти | 1170 | - | - |
| Витрати майбутніх періодів | 1190 | 0,3 | 0,5 |
| Інші оборотні активи | 1195 | 71,2 | 80,6 |
| Усього за розділом 2 | 1200 | - | - |
| 3. Необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття | 1300 | 510,6 | 489 |
| БАЛАНС | | | |
| Пасив | | | |
| 1. Власний капітал | | | |
| Зареєстрований капітал | 1400 | 60 | 48 |
| Додатковий капітал | 1410 | 150 | 150 |
| Резервний капітал | 1415 | 44 | 38 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | 226 | 231,5 |
| Неоплачений капітал | 1425 | - | - |
| Усього за розділом 1 | 1595 | 480 | 467,5 |

«Продовження дод. Г»

| | | | |
|--|------|-------|------|
| 2.Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення | 1595 | - | - |
| 3. Поточні зобов'язання | | | |
| Короткострокові кредити банків | 1600 | - | - |
| Поточна кредиторська заборгованість за: | | | |
| довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | 7,5 | 3 |
| товари, роботи, послуги | 1615 | 15,6 | 12,3 |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | 4 | 2,3 |
| розрахунками зі страхування | 1525 | 1 | 2,4 |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | 2,3 | 1 |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | - | - |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 0,2 | 0,5 |
| Усього за розділом 3 | 1695 | 30,6 | 21,5 |
| 4.Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | - | - |
| БАЛАНС | 1900 | 510,6 | 489 |

Звіт про фінансові витрати ресторану «Кітаїка» у 2018 р., тис.грн

| Стаття | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|--|-----------|-------------------|---|
| Чистий дохід від реалізації продукції (послуг) | 2000 | 1015,3 | 812,0 |
| Інші операційні доходи | 2120 | - | - |
| Інші доходи | 2240 | - | - |
| Разом доходи | 2280 | 1015,3 | 812,0 |
| Собівартість реалізованої продукції | 2050 | 765,9 | 660,7 |
| Інші операційні витрати | 2180 | 48,9 | - |
| Інші витрати | 2270 | - | - |
| Разом витрати | 2285 | 814,8 | 660,7 |
| Фінансові витрати до оподаткування | 2290 | 200,5 | 151,3 |
| Податок на прибуток | 2300 | 36,1 | 27,2 |
| Чистий прибуток | 2350 | 164,4 | 124,1 |

Фінансова звітність ресторану «Кітаїка» за 2019 р., тис.грн

| Активи | код рядка | На початок звітного року | На кінець звітного періоду |
|--|-----------|--------------------------|----------------------------|
| 1. Необоротні капітали | 1005 | | |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1010 | - | - |
| Основні засоби | | | |
| залишкова вартість | 1011 | 319,1 | 343 |
| первісна вартість | 1012 | 650,1 | 602 |
| знос | 1020 | 331 | 259 |
| Довгострокові біологічні активи | 1030 | - | - |
| Довгострокові фінансові інвестиції | 1090 | - | - |
| Інші необоротні активи | 1095 | - | - |
| Усього за розділом 1 | | 319,1 | 343 |
| 2. Оборотні активи | 1100 | | |
| Запаси | 1110 | 6,8 | 4,3 |
| Поточні біологічні активи | 1125 | - | - |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1135 | 15,1 | 12,3 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом | 1155 | - | - |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1160 | 5 | 1 |
| Поточні фінансові інвестиції | 1165 | - | - |
| Гроші та їх еквіваленти | 1170 | 60 | 98,1 |
| Витрати майбутніх періодів | 1190 | - | - |
| Інші оборотні активи | 1195 | 0,5 | 0,4 |
| Усього за розділом 2 | 1200 | 87,4 | 116,1 |
| 3. Необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття | 1300 | - | - |
| БАЛАНС | | 406,5 | 459,1 |
| Пасив | | | |
| 1. Власний капітал | | | |
| Зареєстрований капітал | 1400 | 48 | 50 |
| Додатковий капітал | 1410 | 150 | 150 |
| Резервний капітал | 1415 | 42 | 33 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | 140 | 194 |
| Неоплачений капітал | 1425 | - | - |
| Усього за розділом 1 | 1595 | 380 | 427 |

«Продовження дод. Д»

| | | | |
|--|------|-------|-------|
| 2.Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення | 1595 | - | - |
| 3. Поточні зобов'язання | | | |
| Короткострокові кредити банків | 1600 | - | - |
| Поточна кредиторська заборгованість за: | | | |
| довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | 8 | 8 |
| товари, роботи, послуги | 1615 | 12,3 | 19 |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | 2,3 | 4 |
| розрахунками зі страхування | 1525 | 2,4 | 1 |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | 1 | - |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | - | - |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 0,5 | 0,1 |
| Усього за розділом 3 | 1695 | 26,5 | 32,1 |
| 4.Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | - | - |
| БАЛАНС | 1900 | 406,5 | 459,1 |

Звіт про фінансові витрати ресторану «Кітаїка» у 2019 р., тис.грн

| Стаття | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|--|-----------|-------------------|---|
| Чистий дохід від реалізації продукції (послуг) | 2000 | 890,9 | 1015,3 |
| Інші операційні доходи | 2120 | - | - |
| Інші доходи | 2240 | - | - |
| Разом доходи | 2280 | 890,9 | 1015,3 |
| Собівартість реалізованої продукції | 2050 | 693,3 | 765,9 |
| Інші операційні витрати | 2180 | 23 | 48,9 |
| Інші витрати | 2270 | - | - |
| Разом витрати | 2285 | 716,3 | 814,8 |
| Фінансові витрати до оподаткування | 2290 | 174,6 | 200,5 |
| Податок на прибуток | 2300 | 31,4 | 36,1 |
| Чистий прибуток | 2350 | 143,2 | 164,4 |

Анкета визначення рівня якості послуги ресторану «Кітаїка»

| Питання | Варіанти відповідей | Обґрунтування |
|--|--|--|
| Наші офіціанти зустріли Вас посмішкою? | Так/ні. | Перше враження про ресторан формується протягом перших 30 секунд. Необхідно проявити турботу про гостя. |
| Ви дізналися про наш ресторан у... | -Instagram, -Facebook, -наш сайт kitaika.com.ua -проходив повз, сподобалася ваша атмосфера, -ваш варіант. | Дозволить дізнатися, яку соцмережу використовують найчастіше наші споживачі, та збільшити об'єм просування. |
| Ви знайшли для себе щось смачненьке у меню? | -Так, хочу спробувати все. -Так, є позиції, які зацікавили мене. -Ні, нічого не зацікавило. | Дозволить зрозуміти чи потребує меню вдосконалення та змін. |
| Ваш офіціант був уважним та допоміг у виборі страви? | -Так, мега круте обслуговування. -Так, обслуговування було нормальним. -Ні, мені не сподобалося обслуговування. | Проводимо аналіз якості обслуговування споживачів. |
| Страви готували менше 20 хвилин? | -Так, замовлення приготували менш ніж за 20 хвилин. -Ми очікували більше 20 хвилин. | Дозволить проаналізувати, роботу кухні та якість її роботи. |
| Чи сподобалися вам наші страви? | -Так, я у захваті. -Смачно, але нічого особливого. -Ні, було не смачно. | Якість страв є однією із основних показників, якості послуги ресторану. |
| Чи користуєтеся нашою службою доставки? | -Так, декілька разів на тиждень. -Так, декілька разів на місяць. -Ні, не користуюся. | Можна побачити, який процент клієнтів котирується службою доставки та чи є доцільним утримання її. |
| Чи повернетесь ви до нашої Кітаїки, ще раз? | -Так, я закохався. -Ні, мені не сподобалося. | Даний пункт дозволяє дізнатися загальне враження споживача про наш заклад. Чи виникла симпатія до ресторану «Кітаїка». |

Бізнес-модель розробки та запуску мобільного додатку ресторану «Кітаїка».

| | | | | |
|--|--|---|--|--|
| <p>Ключові партнери: -Банки; -Інвестори-стейкхолдери; -Підприємство-розробник мобільного додатку; -Підприємство розробник QR-коду; -Підприємство, що друкує QR-коди.</p> | <p>Ключові активності: -Проектування проекту; -Розробка мобільного додатку; -Просування, маркетинг послуги; -Проведення тренінгів для персоналу.</p> <p>Ключові ресурси на: -Розробка мобільного додатку; -Розміщення моб. додатку у Google Play; -Розміщення моб. додатку у App Store; -Розробка QR коду; -Друк наліпок QR коду на столи ; -Реклама у соціальних мережах Instsgram та Facebook.</p> | <p>Ціннісна пропозиція: -система лояльності; -можливість онлайн бронювання столика; -онлайн замовлення страв; -залишення відгуку; -вирішення конфліктних ситуацій; -можливість зробити предзамовлення страв; -ведення діалогу з рестораном; -мобільна гра для маленьких гостей ресторану; -наявність інтерактивного меню.</p> | <p>Взаємовідносини з клієнтами у моб. додатку: -діалог у коментарях до відгуку; -діалог у приватних повідомленнях; -при замовленні столика, страв з доставкою, передзамовлення; -під час проходження соціопитувань; -при проходженні рівнів у мобільній грі.</p> <p>Канали збуту: -Соціальні мережі Instagram, Facebook; -Власний сайт ресторану; -Рекомендація офіціанта.</p> | <p>Споживчі сегменти: -люди середнього віку; -віком від 20 до 55 років; -Студенти, економічно активне населення; -сім'ї з дітьми.</p> |
| <p>Структура затрат: -Матеріальні затрати на розробку мобільного додатку - 76,36%; -Матеріальні затрати на розміщення моб.додатку на інтернет платформах -5,45%; -Матеріальні затрати на просування моб.додатку. -15,3% ; -Матеріальні витрати на розробку та друк QR-коду - 2,91%.</p> | | <p>Джерела доходів: -Збільшення продажів за рахунок системи лояльності; -Замовлення служби доставки; -Передзамовлення страв.</p> | | |

Класифікація ризиків інноваційних проектів ресторану «Кітаїка»

| № | Назва ризику | Категорія | Джерело ризику | Наслідки |
|---|---|-----------|---|---|
| 1 | Неможливість акумуляції коштів для реалізації проекту | ЧК | Внутрішнє середовище підприємство, економічне становище рину. | Неможливість реалізації проекту. |
| 2 | Затримка термінів розробки моб. додатку підприємством-розробником | ЧК | Підприємство-розробник. | Неможливість вчасно презентувати моб. додаток на ринку. Можливість крадіжки ідеї конкурентами. |
| 3 | Внутрішній опір організації до впровадження проекту | К | Організаційна структура | Небажання працівниками використовувати моб. додаток, зниження зацікавленості споживачів до використання мобільного додатку. |
| 4 | Низький попит споживачів | ЧК | Ринкове середовище | Зниження рівня очікуваної дохідності. Необхідність додаткового просування мобільного додатку. Пошук нових стимулів для використання моб. додатку споживачами. |

