

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**"Формування системи обслуговування на підприємстві
за умов пандемії COVID-19"**

(за матеріалами ТОВ "СМ Київ", м. Київ)

Студентки 5 курсу 2 групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Управління бізнесом»
першого (бакалаврського)
рівня

Лапенко Анни
Олександрівни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Микитенко Неля
Володимирівна

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний Ігор
Миколайович

Київ 2023

Державний торговельно-економічний університет

Факультет ФЕМП

Освітній ступінь «бакалавр»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Спеціалізація «Управління бізнесом»

Кафедра менеджменту

Затверджую

Зав. кафедри _____

«__» _____ 20__ р.

Завдання на випускню кваліфікаційну роботу студентіві

Лапенюк Анні Олександрівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускного кваліфікаційного проекту (роботи)

Формування системи обслуговування на підприємстві за умов пандемії COVID-19

(за матеріалами ТОВ «СМ КИЇВ», м. Київ)

Затверджена наказом ректора від «11» листопада 2022 року № 2655

2. Строк здачі студентом закінченої роботи 15 січня 2023 року

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи

узагальнення теоретичних основ формування системи обслуговування на підприємстві та розробка пропозицій щодо підвищення її ефективності на підприємстві ресторанного бізнесу за умов пандемії COVID-19.

Об'єкт дослідження

система обслуговування на підприємстві ресторанного бізнесу.

Предмет дослідження

процес формування системи обслуговування в ТОВ «СМ КИЇВ».

4. Консультанти по роботі із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання виконано

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ

ОБСЛУГОВУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ОБСЛУГОВУВАННЯ ТОВ

“СМ КИЇВ” ЗА УМОВ ПАНДЕМІЇ COVID-19

2.1 Дослідження ключових моментів процесу обслуговування на підприємстві за умов пандемії COVID-19

2.2 Оцінка ефективності системи обслуговування на підприємстві за умов пандемії COVID-19

РОЗДІЛ 3. ПОКРАЩЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ

ОБСЛУГОВУВАННЯ ТОВ “СМ КИЇВ” ЗА УМОВ ПАНДЕМІЇ COVID-19

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

6. Календарний план виконання роботи

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1.	Забезпечення студентів Положенням про випускну кваліфікаційну роботу (проект) та Методичними рекомендаціями з виконання випускної кваліфікаційної роботи (ВКР) з розміщенням на офіційному сайті ДТЕУ	до 12.09.2022	Виконано
2.	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	до 01.11.2022	Виконано
3.	Складання плану та підготовка індивідуального завдання для виконання ВКР	до 14.11.2022	Виконано
4.	Рецензування планів ВКР та затвердження завдання	до 21.11.2022	Виконано
5.	Проходження студентами практичної підготовки на об'єктах , за якими виконуються випускні кваліфікаційні роботи	28.11.2022- 16.12.2022	Виконано
6.	Захист практичної підготовки	18.12.2022- 20.12.2022	Виконано
7.	Збір статистичних даних, підготовка аналітичного матеріалу випускної кваліфікаційної роботи	до 16.12.2022	Виконано
8.	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого(дослідницького) розділу випускної кваліфікаційної роботи	До 23.12.2022	Виконано
9.	Періодичне звітування студентів про виконання випускної кваліфікаційної роботи перед науковими керівниками та завідувачем кафедри	3 10 по 20 число щомісяця	Виконано
10.	Представлення закінченої ВКР на кафедру (з листом-відгуком з підприємства) перевірка на плагіат та її реєстрація	до 15.01.2023	Виконано
11.	Підготовка науковим керівником письмового відгуку на випускну кваліфікаційну роботу	до 06.02.2023	Виконано
12.	Проведення попереднього захисту випускних кваліфікаційних робіт	згідно графіка	Виконано
13.	Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту	згідно графіка	Виконано
14.	Допуск до зовнішнього рецензування	згідно графіка	Виконано
15.	Направлення випускної кваліфікаційної роботи із зовнішньою рецензією у ЕК для захисту	згідно графіка	Виконано
16.	Захист ВКР в комісії	згідно графіка	Виконано

7. Дата видачі завдання «19» жовтня 2022 р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи

Микитенко Н.В.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми

Підкамінний І.М.

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент

Лепенюк А.О.

(прізвище, ініціали, підпис)

11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи

Лапенок А.О. виконане завершене самостійне дослідження на актуальну тему за затвердженим планом.

За результатами опрацювання достатньої кількості літературних джерел автором визначено теоретичні основи формування системи обслуговування на підприємстві.

На підставі дослідження системи обслуговування ТОВ «СМ КИЇВ» за умов пандемії COVID-19 студенткою обґрунтовано та підтверджено економічну ефективність заходів з підвищення ефективності системи обслуговування ТОВ «СМ КИЇВ» за сучасних умов.

Мета ВКР досягнута, завдання дослідження виконані повною мірою. Робота має практичне значення, рекомендації автора можуть бути корисними для ТОВ «СМ КИЇВ».

За змістом та оформленням випускна кваліфікаційна робота Лапенок А.О. відповідає встановленим вимогам та може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи _____

(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист _____

(ПІБ, підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента _____

Лапенок А.О.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Керівник проектної групи

(гарант освітньої програми) _____

Підкамінний І.М.

(прізвище, ініціали, підпис)

Завідувач кафедри _____

Бай С.І.

(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 20 _____ р.

РЕФЕРАТ

випускної кваліфікаційної роботи бакалавра, виконаної на тему:

“Формування системи обслуговування на підприємстві за умов пандемії COVID-19”

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота бакалавра викладена на 40 сторінках основного тексту, в т.ч. містить 7 таблиць та 8 рисунків. Список використаних джерел містить 44 найменування, викладених на 7-ми сторінках. Робота містить 2 додатки, викладених на 2 сторінках.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних основ формування системи обслуговування на підприємстві та розробка пропозицій щодо підвищення її ефективності на підприємстві ресторанного бізнесу за умов пандемії COVID-19.

Відповідно до поставленої мети, сформульовано перелік завдань для виконання в процесі даного наукового дослідження:

- визначити сутність системи управління підприємством, її основні концептуальні підходи до обслуговування в сфері ресторанного бізнесу,
- розглянути показники та методи оцінки ефективності системи обслуговування організації,
- оцінити працездатність сервісної системи та виявити основні недоліки системи обслуговування в ТОВ “СМ Київ”,
- розробити пропозиції щодо вдосконалення процесу формування системи обслуговування ТОВ “СМ Київ” за умов пандемії COVID-19.

Об’єктом дослідження є система обслуговування на підприємстві ресторанного бізнесу.

Предметом даного дослідження є процес формування системи обслуговування в ТОВ “СМ Київ”.

Одержані результати можуть бути використані та впровадженні у ТОВ “СМ Київ”.

Рік виконання роботи 2022 – 2023 рр.

Рік захисту роботи – 2023 р.

Анотація

випускної кваліфікаційної роботи бакалавра, виконаної на тему:

“Формування системи обслуговування на підприємстві за умов пандемії COVID-19”

(за матеріалами ТОВ “СМ Київ”, м. Київ)

Випускна кваліфікаційна робота бакалавра присвячена дослідженню процесу формування системи обслуговування на підприємстві за умов пандемії COVID-19. У роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних основ, методичних і практичних пропозицій та рекомендацій з формування системи обслуговування на підприємстві за умов пандемії COVID-19. Досліджено динаміку основних показників діяльності підприємства протягом 2018-2020 років з метою розробки програми управління організаційними змінами на підприємстві, оцінено ефективність запровадження змін у формуванні системи обслуговування на підприємстві за умов пандемії COVID-19.

Ключові слова: система організації, пандемія COVID-19, удосконалення системи обслуговування, готовність підприємства до змін, ефективність проведення змін.

Annotation

final qualifying paper performed on the topic:
"Formation of a service system at the enterprise
under the conditions of the COVID-19 pandemic"
(based on materials LLC "SM Kyiv", Kyiv)

Final qualifying paper is devoted to the study of the process of forming a service system at the enterprise under the conditions of the COVID-19 pandemic. The paper solves an important scientific and practical task regarding the further development of theoretical foundations, methodological and practical proposals and recommendations for the formation of a service system at the enterprise under the conditions of the COVID-19 pandemic. The dynamics of the main indicators of the enterprise during 2018-2020 were studied in order to develop an organizational change management program at the enterprise, the effectiveness of introducing changes in the formation of the service system at the enterprise under the conditions of the COVID-19 pandemic was evaluated.

Keywords: service system, the COVID-19 pandemic, improving the service system, enterprises willingness to change, the effectiveness of the changes.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОБСЛУГОВУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	5
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ОБСЛУГОВУВАННЯ ТОВ “СМ КИЇВ” ЗА УМОВ ПАНДЕМІЇ COVID-19.....	11
2.1 Дослідження ключових аспектів процесу обслуговування на підприємстві за умов пандемії COVID-19.....	11
2.2 Оцінка ефективності системи обслуговування на підприємстві за умов пандемії COVID-19.....	18
РОЗДІЛ 3. ПОКРАЩЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОБСЛУГОВУВАННЯ ТОВ “СМ КИЇВ” ЗА УМОВ ПАНДЕМІЇ COVID- 19.....	29
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	42
ДОДАТКИ.....	49

ВСТУП

Актуальність роботи. Реформування системи управління господарством створило нові якісні умови праці масового обслуговування, що вимагало від підприємств ресторанного сектору реформування системи управління та підвищення ефективності роботи в нових умовах. Нині в Україні різко сповільнилися темпи економічного розвитку харчових підприємств, знизилася ефективність використання матеріальних ресурсів і праці, уповільнилась трансформація досягнень науки і техніки. Проте підприємства ресторанного бізнесу продовжують працювати над покращенням своїх фінансових і соціальних показників. Для цього необхідно оптимізувати роботу ресторану за такими напрямками:

- Вдосконалення системи обслуговування.
- Удосконалення виробничих систем.
- Вдосконалення систем якості.
- Підвищення конкурентоспроможності ресторанного бізнесу.

Це забезпечить сталий розвиток галузі громадського харчування та покращення соціально-економічних показників в умовах ринкової економіки. Підприємство ресторанного бізнесу виконує три функції: виробництво готової продукції, регулювання торгівлі та споживання. Стан і перспективи розвитку підприємств громадського харчування залежать від умов зовнішнього середовища: сукупності макро- і мікрофакторів. Тому, якщо підприємство хоче вижити в сучасних умовах, вона повинна підвищувати свою конкурентоспроможність і фінансову стійкість за рахунок розширення спектру послуг, що надаються, підвищення їх якості, удосконалення організації діяльності, системи управління та обслуговування.

У сучасних умовах проблеми формування системи обслуговування на підприємстві знаходяться в центрі уваги науковців П'ятницької Г.Т.,

Андрійчука В.Г., Валусева С.А., Войчака А.В., Галушки З.І., Лафта Д.К. Проте умови COVID-19 вимагають поглибленого вивчення даної проблеми.

Мета дослідження – узагальнення теоретичних основ формування системи обслуговування на підприємстві та розробка пропозицій щодо підвищення її ефективності на підприємстві ресторанного бізнесу за умов пандемії COVID-19.

Відповідно до цілей роботи сформульовано наступні **завдання**:

- визначити сутність системи управління підприємством, її основні концептуальні підходи до обслуговування в сфері ресторанного бізнесу,
- розглянути показники та методи оцінки ефективності системи обслуговування організації,
- оцінити працездатність сервісної системи та виявити основні недоліки системи обслуговування в ТОВ «СМ Київ»,
- розробити пропозиції щодо вдосконалення процесу формування системи обслуговування ТОВ «СМ Київ» за умов пандемії COVID-19.

Об'єктом дослідження є система обслуговування на підприємстві ресторанного бізнесу. **Предметом** даного дослідження є процес формування системи обслуговування в ТОВ «СМ КИЇВ».

Методи дослідження: системний підхід, методи теоретичного аналізу та інтеграції першоджерел у предметі дослідження, методи наукового спостереження, психологічної діагностики, математичної статистики.

Практичне значення дослідження полягає в розробці практичних рекомендацій, які допоможуть підвищити ефективність ТОВ «СМ Київ» в умовах пандемічної кризи та запровадження режиму самоізоляції. Рекомендації в цьому дослідженні також можуть використовуватися іншими організаціями ресторанного бізнесу.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаної літератури, викладена на 40 сторінках основного тексту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОБСЛУГОВУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Обслуговування - це процес надання сервісу, який може надаватися до акту здійснення покупки, під час і після нього. Згідно з тим, чим краще і якісніше була виконана послуга, тим більший рівень задоволення споживача, який у перспективі може стати постійним клієнтом.

У словнику української мови є два визначення терміну обслуговувати:

- виконувати роботу, функції, пов'язані із задоволенням чийх-небудь запитів, потреб.
- забезпечувати, налагоджувати роботу певних знарядь, машин, механізмів і т. ін. [29]

Обслуговування — це надання послуг клієнтам до, під час купівлі і підтримка після неї. Відмінне обслуговування виправдовує очікування споживачів і підвищує вірогідність того, що людина скористається послугою ще раз. Дякуючи цьому, кількість постійних клієнтів зростає. Не належний сервіс може створити погану репутацію закладу та причинити великих втрат для бізнесу і не задоволені споживачі почнуть шукати гідного сервісу у конкурентів. [30]

Вважаємо, що послуги тої чи іншої державної установи або приватної організації, яка займається будь-якою діяльністю, що користується попитом у людей і є обслуговуванням. Провідні фахівці України погоджуються з думкою, що основними характеристиками успішного обслуговування є:

- Стандартизований підхід при наданні сервісу;
- Достовірність інформації про послугу чи товар;
- Підтримка споживача протягом усіх етапів і збір фідбеку (опитування) щодо виявлення рівня задоволеності;
- Швидке та якісне виконання замовлень.

Організація процесу обслуговування прирівнюють до процесу забезпечення виробництва. Схожість цих термінів зумовлена тим, що система забезпечення є частиною системи обслуговування, це ніби поставка елементів без яких виробництво не може обійтись. До них відносяться матеріали, енергетичні ресурси, інструменти тощо і вищесказані речі мають кількісні вимірники, тоді як обслуговування – це забезпечення вчасності, швидкості і правильності оформлення подачі зазначених елементів у необхідній кількості, тому ця система оцінюється якісними показниками. Система обслуговування виробництва інтегрується із системи забезпечення. Тобто початком обслуговування виробництва можна вважати кінець процесу забезпечення, доставки необхідних ресурсів. Обслуговування інтегрує і взаємопов'язує фізичні і не матеріальні світи, як це зображено на рис. 1.1.

Послуга	Обслуговування
+	
Матеріал	

Рис. 1.1 Схема формування категорії «обслуговування»

Джерело: складено автором на основі [6]

Отже, термін обслуговування поєднує речові та не речові сфери, містить послугу, яку надає конкретна особа, і матеріал – за допомогою чого людина і надає цю послугу.

Прирівнюючи термін обслуговування до терміну послуга, можна стверджувати, що процес, протягом виконання якого в більшості випадків, жодного нового продукту не створюється, а тільки покращується стан або якість уже наявного.

На малюнку 1.2 показано процес, за допомогою якого промислові фірми формують різні типи послуг відповідно до різних комбінацій матеріальних і нематеріальних компонентів.

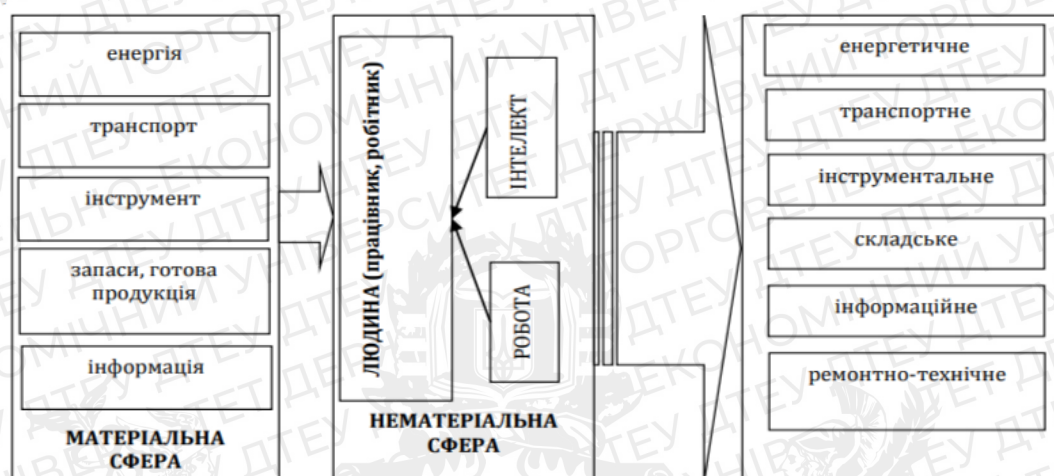


Рис. 1.2 Формування видів обслуговування

Джерело: складено автором на основі [6]

Для забезпечення доцільного обслуговування виробництва важливо організувати якісний сервіс-менеджмент, що полягає в найсприятливішому поєднанні управлінських технологій і послуг. Система обслуговування виробництва має структуру та матеріальний вимір, за яким можна визначити витрати на здійснення обслуговування і, відповідно її ефективність. При ефективній та якісній взаємодії забезпечення та обслуговування виробництва збільшуються такі позначки як прибутковість та рентабельність. Як показано на рисунку 1.2, система забезпечення характеризується кількісними вимірниками, тобто відбувається визначення потреби (кількості) в матеріальних ресурсах, які повинні забезпечити безперебійний виробничий процес. Система обслуговування характеризується якісними показниками, що реалізуються через якість подання послуги вчасно, необхідної кількості і оптимальних параметрів.

У традиційних системах обслуговування чільне місце займають неформальні форми обслуговування - інформаційні та маркетингові.

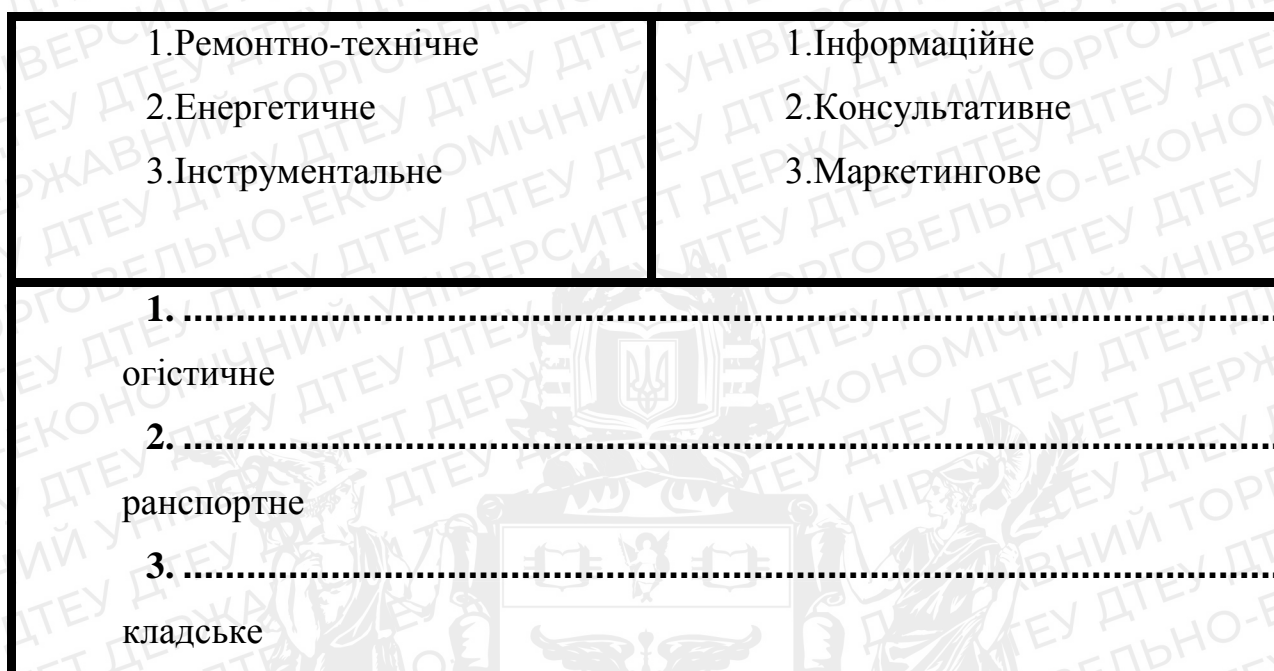


Рис. 1.3 Система обслуговування на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [6]

З формуванням ринкової економіки, яка часто супроводжується конкурентним середовищем, багато компаній почали звертати увагу на неформальні виробничі послуги, такі як інформація та консалтинг, тобто виробничі послуги, які не виражені в матеріальній формі, але дуже необхідні на практиці. Конкурентне виробниче сервісне середовище. Аналізуючи розвиток поточного інформаційного ринку, частки посередницьких послуг компаній сервісної інформації та програмного забезпечення мають тенденцію до зростання.

Сервіси поступово переходять на створення баз даних інформації. Інформаційні посередники використовують такі форми для встановлення відносин із споживачами інформації:

- Поширення інформації через підписку; відкритий продаж інформаційного продукту;
- Інформаційні замовлення; постійне (сервісне) інформаційне обслуговування; користування базами даних.

Щодо обслуговування, то, перш за все, воно пов'язане з просуванням визначеного продукту на існуючому ринку та пошуку нових ринків збуту. Швидкий розвиток маркетингових технологій і їх значна роль у формуванні ефективної діяльності виробничого процесу зумовили появу сервісних центрів маркетингового обслуговування виробництва, які працюють на основі укладання договорів для надання маркетингових послуг.

Зараз, крім підсистеми постачання, в систему виробничого обслуговування входить також система формування помірною і якісного споживчого попиту на готову продукцію, тобто підсистема маркетингового забезпечення виробництва. Якщо поняття послуги розглядати через призму надання послуги, то є два випадки: коли послуга надається для власного виробничого процесу, який об'єктивно має форму послуги, коли вона задовольняє потреби зовнішнього споживача, тоді ми можемо говорити про Сервіс (Service Maintenance). Культура обслуговування — організаційна культура, призначена для обслуговування клієнтів, заснована на певних правилах, процедурах, практичних навичках і вміннях. Це визначається політикою компанії та підтримується системами заохочення обслуговуючого персоналу та іншими заходами. Слово "культура" в перекладі з латинського означає "обробка, оброблення, удосконалювання, виховання, утворення". Культура характеризує ступінь розвитку тієї чи іншої сфери життєдіяльності людини та самої людини. [31]

Обслуговування є невід'ємною частиною культури і обумовлюється певним рівнем піднесення (завершеності) обслуговування, що виражається за допомогою переліку таких чинників як: психологічні, етичні, естетичні,

організаційні, технологічні та інших. Усі ці чинники є взаємозалежними та взаємозалежними на харчовому підприємстві.

Кожна компанія створює свій сервіс. Його ступень може відрізнятись від рівня компанії. Висока якість обслуговування зумовлена поведінкою співробітників, які слідують стандартам обслуговування і знають як задовільнити клієнтів тому, що від їхнього функціонування залежить імідж фірми.

Культура обслуговування відрізняється певною складністю і комплексністю. Сюди входить безпека, турбота про навколишнє середовище, відмінний дизайн інтер'єру, комфортні умови експлуатації та наявність достатньої кількості ресурсів необхідних для належного функціонування бізнесу. У додаток до цього важливим є індивідуально-психологічні особливості і знання персоналу та дотримання стандартів протягом усіх етапів надання послуги.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ОБСЛУГОВУВАННЯ ТОВ “СМ КИЇВ” ЗА УМОВ ПАНДЕМІЇ COVID-19

2.1 Дослідження ключових моментів процесу обслуговування на підприємстві за умов пандемії COVID-19

COVID-19 вплинув на економічну ситуацію в Україні у дуже великій мірі, як і змінилися звички та витрати споживачів, а також стилі проведення вільного часу.

Заклади були змушені кардинально змінити свій регламент. Для утримання клієнтів створювалися нові сервіси, додатки та веб-сайти.

У сфері харчування громадськості, яка є одною з найбільш важливих частин економіки України і досі відчувається вплив пандемії. Панує невизначеність та стрес, що змінює поведінку сталих та майбутніх клієнтів.

Головний аспект – це безпека клієнта. Наприклад, ТОВ “СМ Київ” (“Суши Мастер”), відповідно до чинного законодавства України, займається організацією громадського харчування, послуги якого призначені переважно для мешканців столиці, а також мешканців інших областей та міст. Постало завдання щодо дотримання санітарних норм і правил безпеки та якості, пам’ятаючи про мету запобігання поширенню коронавірусу (COVID-19).

ТОВ “СМ Київ” зареєстровано 29 березня 2019 року за адресою: Україна, м. Київ, вулиця Чигоріна, будинок 18, офіс 210. Керівник організації Громченко Олександр Віталійович. Статутний капітал становить 6 010 000,00 грн.

Основна діяльність:

- Оренда машин, обладнання та інших товарів.

Додаткові види діяльності:

- Виробництво м'ясних продуктів.
- Вироблення хліба та хлібобулочних виробів. Виробництво виробів з борошна та кондитери, тортів і тістечок грубого помелу.
- Виробництво готових страв та страв.

- Виробництво безалкогольних напоїв, виробництво мінеральної та іншої бутильованої води;
- Оренда оргтехніки та обладнання, в тому числі комп'ютерів.
- Ресторанне господарство та надання послуг мобільного харчування [19].

Розглянемо основні моменти організації сервісного процесу ТОВ “СМ КИЇВ” для роботи ресторану та надання послуг мобільного харчування в умовах пандемії Covid-19. Індустрія F&B у 2020-2022 роках постійно змінює свої тенденції відповідно до запитів і вибору споживачів. Раніше в організації ТОВ “СМ Київ”, вивчили інтереси та смакові уподобання клієнтів, згідно з якими кухарі, ресторатори та всі працівники харчової промисловості змінили свій підхід і зробили більш суворими санітарні норми в ресторанах.

Уряд України сформував політику та запровадив багато заходів: обов'язкові локдауни, обмеження пересування, заборони на масові зібрання та сегрегацію міст, що призвело до далекосяжних змін у повсякденному житті, особливо коли справа стосується ресторанів. Але стрімкий розвиток технологій в останні роки оживив кулінарний світ і відкрив нові можливості для ефективної організації роботи, організованої ТОВ “СМ Київ”.

У зв'язку з пандемією COVID-19, згідно з рекомендаціями системи МОЗ України, станом на 2020 рік перед ресторанним бізнесом ТОВ “СМ Київ” поставлено наступні завдання:

- Реалізувати рекомендації національних та місцевих органів влади, включаючи організацію роботи та надання ключової інформації робочим групам.
- Оцінити можливі ризики припинення діяльності ТОВ “СМ Київ”.
- Переглянути або розробити план безперервності бізнесу, який відповідає вказівкам державного та місцевого уряду, щоб покращити стійкість бізнесу та підтримати працівників і їх сім'ї.

- Виявити та знизити ризик зараження COVID-19 працівників та інших осіб, які контактують з робочим місцем.
- Сприяти здоров'ю, безпеці та соціальному дистанціюванню (також відомому як фізичне дистанціювання) на робочому місці. Оцінити зобов'язання підприємства щодо компенсацій працівникам, особливо в регіонах, де існує високий ризик зараження COVID-19 на робочому місці;
- Звернутися за порадою та підтримкою до організацій громадянського суспільства, які можуть висловити занепокоєння урядам і розробити політику, яка сприятиме сталому розвитку бізнесу.

Оцифрування ресторанного обладнання "Суши Мастер" було здійснено в рамках перезапуску ресторану під час пандемії.

Сьогодні цифровізація змінює світ і відіграє важливу роль у житті сучасної людини: змінюється спосіб спілкування та пошук необхідної інформації, кількість цифрових споживачів шукає потрібну інформацію в пошукових системах та соціальних мережах.

Сучасні проблеми в роботі підприємств громадського харчування вимагають нестандартних рішень і швидкого реагування на зовнішні фактори. Після аналізу даних Digital Statistics було виявлено, що кожен користувач проводить в Інтернеті 6 годин 42 хвилини, що відповідає 100 дням на рік [20]. Умови карантину прискорили перехід споживачів до онлайн-ресторанів, що стало каталізатором впровадження цифрових технологій в організаційну діяльність, зокрема гастрономію, ставши одним із основних засобів конкурентного розвитку всього ринку [19].

На основі комплексного аналізу розвитку цифрових технологій та конкретних тенденцій, "Суши Мастер" отримав рекомендації від агентства із захисту споживачів-одержувачів під час та після карантину, зокрема:

- 1) Вчасно створювати та оновлювати веб-сайти та програми.

2) Удосконалити службу доставки на сайті організації. Реальна ситуація під час пандемії. Після того, як покупець зробить вибір в онлайн-меню, активна кнопка перенаправить його до служби доставки організації. Використовуючи послуги доставки, ресторани зменшать ризик закриття та збільшать прибуток у межах реалістичних обмежень щодо закриття. У Додатку Б розглянута динаміка зміни кількості веб-запитів українських споживачів на дистанційне замовлення доставки конкретного виду готової їжі у період з квітня 2019 року по березень 2020 року.

За умов жорсткого карантину, замовлення товару здійснюється покупцем шляхом розміщення замовлення на сайті або за допомогою оператора, зв'язок з яким відбувається за контактним номером телефону, визначеним на сайті (рис. 2.1).

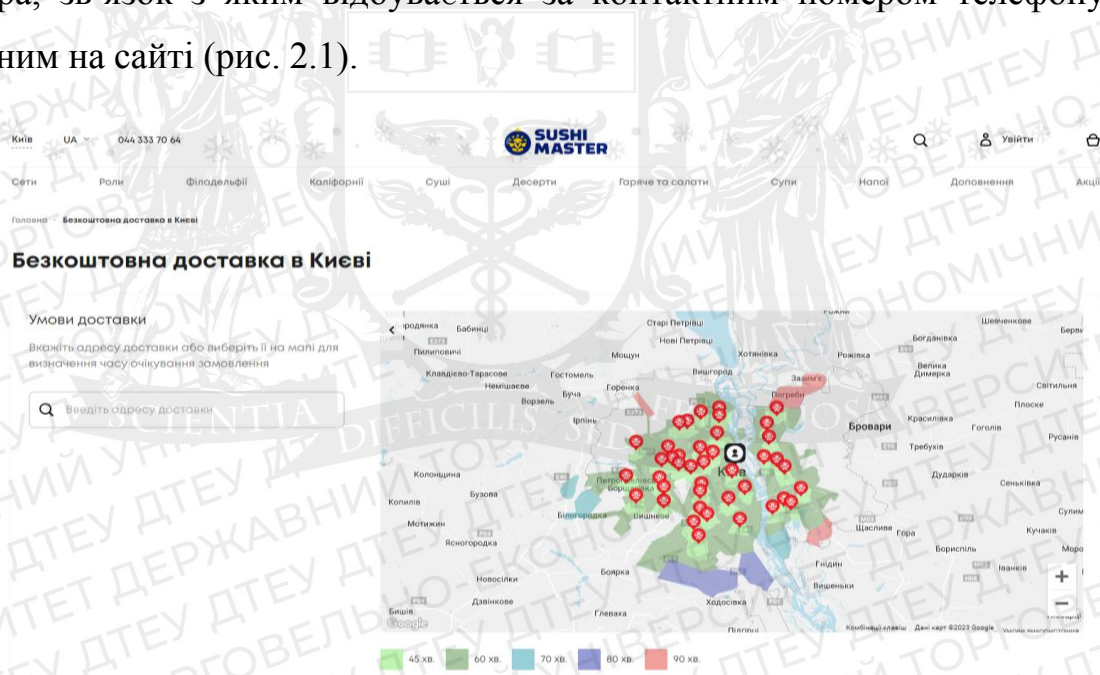


Рис. 2.1. Система обслуговування доставки ТОВ “СМ Київ”

Джерело: складено автором на основі [32]

Під час оформлення замовлення покупець зобов'язаний надати продавцю наступну інформацію та вибрати відповідні критерії товару: ім'я особи, що здійснює замовлення товару, контактний телефон особи, що повинна отримати товар, спосіб доставки, а саме: точну адресу, яка дає можливість ідентифікувати місце доставки товару, або точку самовивозу

товару у відповідності до переліку таких точок, визначеному на сайті, найменування, кількість товару (товарів), час доставки (якомога швидше або на певний час), тип оплати (готівка або картою онлайн).

Замовлення приймаються продавцем щоденно без перерви та вихідних з 10:00 до 22:00. Всі зображення продукції та інші інформаційні матеріали, розміщені на сайті, носять інформаційний характер, і можуть не у повній мірі передавати інформацію про певні властивості і характеристики товару. У разі виникнення у покупця питань, що стосуються властивостей і характеристик товару, перед оформленням замовлення покупець може звернутися до продавця для отримання необхідної йому інформації про товар за телефоном, вказаним на сайті.

Культура доставки їжі і онлайн-замовлення розвивається неймовірно швидкими темпами, тим більше під час пандемії, коли заклади закривають і дозволяють працювати тільки на винос або на доставку (крім доставки алкоголю і продажу напоїв на винос). В Україні це Glovo, Raketa. Крім доставки з звичайних закладів, зростає число замовлень з «віртуальних» ресторанів, які не приймають офлайн-гостей і готують виключно для доставки.

Цікавий факт: National Restaurant Association в США передбачає, що протягом 2021 року вже 70% замовлень будуть відбуватися поза межами ресторанів: через сайти, боти, мобільні застосунки. Тому, заклади від мережі «Суши Мастер Україна» мають свої додатки, які можна завантажити за допомогою Google Play, наприклад на сайті <https://brovari.sushi-master.ua>.

Підприємством було впроваджено наступні способи покращення роботи за умов пандемії у “Суши Мастер”:

1)

езконтактне QR – меню. В карантинних умовах, дана діджиталізація є способом підвищення гігієнічності процесів.

QR-код являє собою матричний, двовимірний графічний код. Аббревіатура QR розшифровується як «Quick Response» (в перекладі з англійської мови «Швидке реагування»). QR-код також є товарним знаком, заснованим на матричних штрих-кодах (або двовимірних штрих-кодах). QR-код складається з чорних квадратів, розташованих у квадратній сітці на білому тлі, які можуть зчитуватися за допомогою пристроїв обробки зображень, таких як камера, і оброблятися з використанням кодів Ріда-Соломона до тих пір, поки зображення не буде належним чином розпізнано. Потім необхідні дані витягуються з шаблонів, які присутні в горизонтальних і вертикальних компонентах зображення [21].

З огляду на те, що клієнти не мають можливості (або не мають бажання) витратити свій час на пошук меню на сайті, його завантаження, довге гортання та запам'ятовування необхідних позицій з нього, щоб надалі зробити замовлення, рішенням цієї проблеми – впровадження QR – меню для гостя, відповідно, з'являється можливість отримати легку навігацію по розділам, детальний опис страви з фото, замовлення у декілька натискань, а також різноманітні акції та знижки, а для власника – швидкий інструмент реагування на зміни, зрозумілий конструктор редагування.

На даний час уже створено спеціалізований сервіс Visitizer Resto [22], який пропонує сучасне рішення щодо оцінювання діяльності підприємства ресторанного господарства за допомогою використання QR- кодування. В даному сервісі мережа ресторанів редагує позиції блюд в меню, новини, івенти, паролі від WiFi.

Досліджено, що заклади мають рідер-пристрій, тому гостю не доведеться чекати офіціанта. А надрукувавши такий QR-код на вулиці, залучає додаткових гостей. В QR-коді закладено додаткову інформацію про напої, що дозволяє гостю краще розбиратися в них і усвідомлювати переваги та власні смаки.

На столі ресторану розміщений зворотний зв'язок у вигляді QR-коду, де сканування одного коду буде означати «добре», а іншого «погано». Після того, як гості розплатилися, надається знижка у вигляді QR-коду на майбутнє відвідування ресторану.

Таким чином, використання QR-кодування підприємством ресторанного господарства надало можливість удосконалення маркетингової комунікації та підвищило ефективність маркетингової діяльності. Також відбулось заощадження коштів на додрукуванні пошкоджених меню, роздруківці нових меню при зміні складу страв шляхом внесення і зміни цих даних на сайті закладу. Приклади розміщення QR-кодувань наведені у Додатку А.

2).....

озроблена система ідентифікації гостей (NFC). В умовах пандемії COVID-19 даний напрям є досить новим і актуальним з позицій його безпеки та зручності. Серед переваг такої технології є, у першу чергу, безконтактний доступ (використання особливо актуальне в умовах пандемії) та зручність у використанні в цілому.

Sushimaster.ukraine: “Ми готові на все заради вашої безпеки! Навіть ... змінити назву. Будь ласка, бережіть себе, залишайтеся вдома, не запрошуйте гостей...Ми допоможемо вам влаштувати собі маленькі смачні свята. Наш персонал і кур'єри готові, як ніколи, і озброєні усіма знаннями та засобами дезинфекції. Доставка безконтактна та безкоштовна (мінімальна сума –200€):

- 0800 330 333 (безкоштовно з усіх телефонів в Україні),
- або замовляйте на нашому сайті,
- або у мобільному додатку... “.

Таким чином, діджиталізація закладів ресторанного бізнесу в ТОВ “СМ КИЇВ” є актуальним напрямом рестарту функціонування ринку в цілому, зокрема у період та після закінчення пандемії.

Проте найбільші зміни відбулися у внутрішній структурі закладів протягом червня 2020 р. Постанова МОЗ “Про затвердження тимчасових рекомендацій щодо організації протиепідемічних заходів при роботі закладів громадського харчування на період карантину”, дотримання якої створювало додаткові незручності для працівників та споживачів і збільшувало витрати виробництва [23] примусила рестораторів відреагувати, але з урахуванням власних можливостей.

ТОВ "СМ КИЇВ" за умов пандемії COVID-19 в діяльності ресторанів та надання послуг мобільного харчування, масово придбав антисептичні, миючі, термооброблюючі засоби, дозатори, електронні термометри, гумові рукавички, спеціальні костюми, одноразові маски та інші матеріали для повного забезпечення закладу потрібним знаряддям для безпечної праці співробітників та якісного обслуговування.

Проаналізовано, що обслуговування здійснюється відповідно до санітарних норм та правил з урахуванням дотримання усіх рекомендацій стосовно проведенні протиепідемічних заходів у закладах громадського харчування на період карантину пов'язого з поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19)". (Мова йде про постанову від 02.06.2020р. № 32), розроблені для того, щоб запобігти ускладненню епідеміологічної ситуації внаслідок поширення коронавірусної хвороби COVID-19.

2.2. Оцінка ефективності системи обслуговування на підприємстві за умов пандемії COVID -19

Для сучасних закладів ресторанного господарства важливо підтримувати належний рівень сервісу при обслуговуванні клієнтів, оскільки в наш час ця проблема стосується багатьох обслуговуючих організацій [24]. Це пов'язано з тим, що в галузі відбуваються серйозні зміни: розвиваються сучасні форми обслуговування, поширюються європейські стандарти та технології, від ресторанів вимагають більш високого рівня обслуговування клієнтів та дотримання гігієнічних умов під час карантину.

Проаналізуємо ефективність системи обслуговування в ТОВ «СМ Київ» в умовах пандемії COVID-19.

Аналізуючи доходи підприємства за 2019-2020 рр. підтверджено, що у 2020 році порівняно з 2019 роком, під час карантину, продажі гастрономії зменшилися на 70% (див. Рис. 2.2), що є від'ємним значенням. З діаграми видно, що збільшення літнього прибутку пов'язане з відкриттям літніх вікон, тобто збільшенням кількості столиків у ресторанах з урахуванням санітарно-епідеміологічних умов.

Наповнюваність суттєво впала через локдаун та заборони на роботу ресторанів. Але кількість замовлень, а особливо кількість доставок, невинно зростає. Тож у 2021 році завдяки корекції умов, змінам системи обслуговування та відкриттю 45 нових ресторанів у різних містах прибутки зросли на 25%.

Громада завжди була в центрі ресторанної індустрії. Відвідувачі приходять до ресторану за новими враженнями та відчуттями, а не лише втамувати голод. Таким чином, пандемія COVID-19 впливає на суспільство не менше, ніж ресторани.

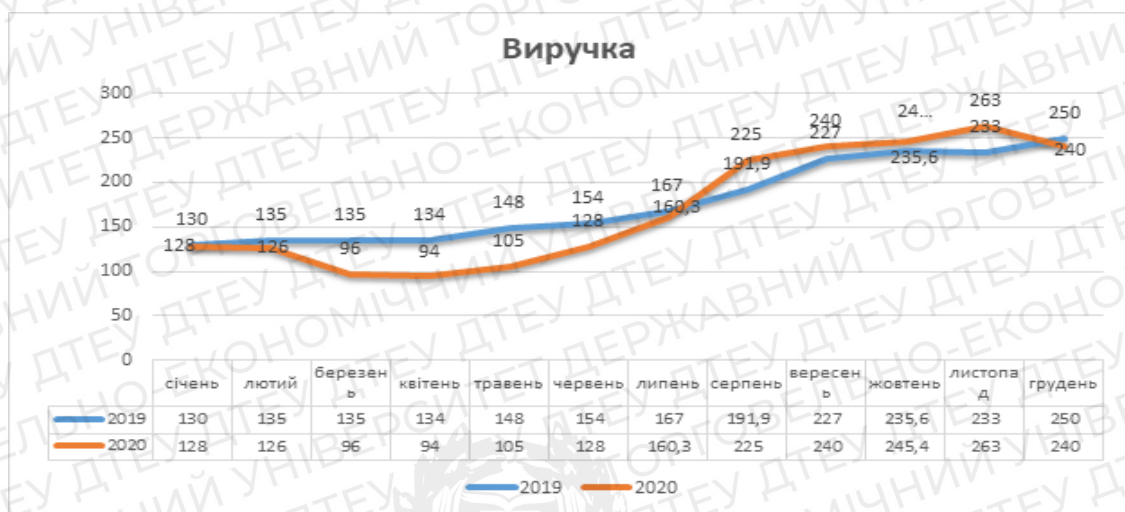


Рис. 2.2 Помісячна виручка мережі «Sushi Master» в 2019-2020 рр., тис. грн.

Джерело: розраховано автором за даними програми автоматизації [25]

Якщо до карантину частка замовлень на виніс приблизно відповідала частці доставки, то зараз співвідношення змінилося на користь останньої (див. Рис. 2.3) – приблизно 70% на 30% [26].

Доставка є новим напрямком бізнесу для підприємства. Співробітники ресторану самостійно наповнювали сайт фотографіями, пропрацювали упаковку. Доставка допомогла зберегти робочі місця, але вона не є основним джерелом прибутку ресторану.



Рис. 2.3 Замовлення та виніс ТОВ «СМ Київ»

Джерело: розраховано автором за даними програми автоматизації [25]

За оцінкою безпеки обслуговування в карантинних умовах, дотримано відповідних рекомендацій під час пандемії. А саме: постійно присутні обов'язкові антисептики і маски – це лише мала частина роботи, яку довелося проробити, щоб залишитися на плаву. Переглянуті меню і графіки роботи персоналу, реорганізовані закупівлі. Тепер перед роботою і кілька разів протягом дня співробітникам ресторану вимірюють температуру, фіксують її в таблиці. Регулярно здаються ПЛР-тести на COVID-19, всі працюють в захисних масках. Столи в ресторанах розташовані на рекомендованій відстані в 1,5 м, всі поверхні обробляються антисептиком, який в тому числі доступний і гостям для обробки рук, на вході вимірюється температура відвідувачів. Також вибудували таблиці виходу співробітників таким чином, щоб вони не перетиналися.

Зрозуміло, в першу чергу, заклади громадського харчування зосередились на скороченні витрат. На щастя, всі орендодавці відгукувалися на прохання "Суши Мастер" про зниження орендної плати. З урахуванням того, що заклади продовжували працювати на доставку, більшість орендодавців давали знижку в 50%. Також довелося скоротити витрати на персонал: на половину серед топ-менеджменту і на третину серед мідл-менеджменту. При цьому зберегли зарплати лінійного персоналу, який продовжував працювати на "передовій".

Зниження цих аспектів витрат дозволило перерозподілити ресурси на доставку персоналу в період обмежень роботи громадського транспорту, а також забезпечити співробітників всіма необхідними засобами захисту. Що підвищило рівень відчуття захищеності працівників та клієнтів. За словами керівника Анни Островської, частина ресурсів була перенаправлена на посилення власної доставки. А співпраця продовжується з усіма основними службами доставки, в тому числі Glovo, однак при цьому більше 90% замовлень доставляють власні кур'єри. [26]

Впровадження сучасного підвищення рівня обслуговування за допомогою використання QR-коду. За розрахунками маркетолога мережі «Sushi Master» впровадження сучасного меню ресторану за допомогою використання QR-коду призведе до зростання доходів на 8%.

Прогнозуємо зростання доходу, використовуючи рис. 2.4.

$$(Q): Q = S * 1,08 = 2050,7 (2020 \text{ рік}) * 1,08 = 2214,756 \text{ тис. грн.}$$

Прогнозоване зростання доходу в результаті впровадження сучасного меню та різних систем оцінювання якості обслуговування за допомогою використання QR-коду:

$$2214,756 - 2050,7 = 164,056 \text{ тис. грн.}$$

За мінусом поточних витрат впровадження сучасного рішення оцінювання ресторану за допомогою використання QR- коду, в розмірі 15 тис. грн. :

$$164,056 - 15 = 149,056 \text{ тис. грн.}$$

З урахуванням операційної рентабельності 2019 року (16,53%) прогнозоване зростання прибутку в результаті впровадження сучасного рішення оцінювання ресторану за допомогою використання QR-коду складе:

$$104,2 * 16,53\% = 24,6 \text{ тис. грн}$$

Термін окупності впровадження даного заходу складе: $9,8/24,6 = 0,4$ року, або 4 міс. Отже, прибуток буде зростати на 24, 6 тис. грн.

Процес обслуговування ТОВ “СМ Київ” є рядом взаємопов'язаних дій, спрямованих на забезпечення оптимального співвідношення трудових, матеріальних та фінансових ресурсів.

Організаційна структура є основним принципом поділу праці. ТОВ “СМ Київ” має лінійну функціональну організаційну структуру, всі прохання та розпорядження виконуються беззастережно, а працівники отримують лише від свого безпосереднього керівництва. Високий рівень виробництва та

обслуговування ресторанної продукції залежить тільки від технічного стану виробничої площі, від оснащення залу, а й від професіоналізму менеджерів.

На попит впливає ряд факторів: соціальний, економічний, демографічний, кліматичний, територіальний. В основному кафе відвідують службовці – 26%; робітники – 12%; споживачі віком до 25 років – 62%; більше жінок – 57%. Заклади відвідують з метою святкування якоїсь події – 32%; для спілкування з друзями 36%; організації дозвіллі – 22%. Що стосується якості обслуговування, то це можна розглянути, проаналізувавши пункт про час обслуговування. Час чекання обслуговування не перевищив 5 хв. у 72% респондентів, 5-10 хв. у 28%.

У 2021 році основні економічні показники ресторану “Суши Мастер” свідчать про те, що продажі з кожним роком збільшуються. Це означає, що у компанії було більше продажів, ніж у 2019 та 2020 роках. Різниця між 2020 та 2021 роками склала 88 900 клієнтів. Показник охоплення становив 95,5 тис. грн на рік, або 401,1 тис. осіб у 2020-2022рр. Також було покрито вартість 496,6 тис. грн. Як аналіз загального товарообігу по компаніям, так і тенденція до зростання проглядається в гривневих коливаннях цін. До 2019 року дохід кафе зріс на 32% до 326,8 тисячі гривень. Протягом наступних трьох років їх дохід продовжував збільшуватися більш ніж на 64%. Це дозволило отримати чистий прибуток у розмірі 391,5 тис. грн. Фінансові звіти за 2020 та 2021 роки показали значне зростання порівняно з попереднім роком, див табл 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка основних економічних показників діяльності ТОВ „СМ Київ” за 2018-2020 рр.

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення (+/-)		Темп росту, %	
				2019 р. від 2018 р.	2020 р. від 2019 р.	2019 р. від 2018 р.	2020 р. від 2019 р.
1. Валовий товарооборот,	312,2	401,1	496,6	+88,9	+95,5	128,5	123,8

тис. грн.							
2. Валовий дохід, тис.грн	263,6	326,8	391,5	+63,2	+64,7	124,8	119,7
3. Валові витрати, тис.грн	213,3	262,1	437,4	+48,8	+175,3	122,9	166,8
4. Фін. результат до опод., тис.грн	8,6	18,8	-45,9	+10,2	64,7	218,6	-244,1
5. Податок на прибуток, тис.грн	2,6	5,6	-	+3	-	215,4	-
6. Фін. результат після опод., тис.грн.	6	13,2	-45,9	+7,2	-59,1	220,5	-347,7

Джерело: розраховано автором за даними підприємства [25]

Фінансові проблеми кафе “СМ Київ” можна побачити в таблицях 2.2 та 2.3 звіту.

Таблиця 2.2.

Динаміка складу товарообороту кафе “Суши Мастер” за 2018-2020 роки.

№	Показники	Одиниці виміру	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення (+/-)		Темп росту, %	
						2019 р. від 2018 р.	2020 р. від 2019 р.	2019р.від 2018 р.	2020 р.від 2019 р.
1	Валовий товарооборот	тис. грн.	312,2	401,1	496,6	+88,9	+95,5	128,5	123,8
2	Роздрібн. товарооборот в т.ч.:	тис. грн.	312,2	401,1	496,6	+88,9	+95,45	128,5	123,8
2.1	Товарооборот по продукції власного виробництва(ПВВ);	тис. грн.	268,9	346,7	453,6	+77,8	+106,9	128,9	130,8

Валовий дохід, тис. грн., в т.ч.:	263,6	326,8	391,5	63,2	64,7	24,8	19,7	100	100	100
- доходи від реалізації продукції, тис.грн.	195,2	242,7	289,2	47,5	46,5	124,3	119,2	74,1	74,3	73,9
- доходи від надання додаткових послуг, тис.грн.	26,6	37,2	50,1	10,6	12,9	139,8	134,7	10,1	11,4	12,8
позареалізаційні доходи, тис.грн.	41,8	46,9	52,2	5,1	5,3	112,2	111,3	15,9	14,4	13,3

Джерело: розраховано автором за даними підприємства [26]

З таблиці 2.3. У 2022 році ТОВ “СМ Київ” має більший дохід, ніж у будь-якому іншому році. Річний дохід зріс на 24,8% порівняно з попереднім роком. Частка продажів у виручці від реалізації в 2022 році продовжує збільшуватися, оскільки виручка від реалізації має незначне зростання, починаючи з 2020 та 2021 років. Це свідчить про збільшення попиту на продукцію ТОВ “СМ Київ” та зростання обсягів реалізації протягом аналізованого періоду. Наступним кроком нашого аналізу буде характеристика динаміки і структури витрат, яка наведена в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

Динаміка і структура витрат виробництва та обігу ТОВ „СМ Київ” за 2018-2020 рр., тис. грн.

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення (+/-)		Темп росту, %	
				2019 р. від 2018	2020 р. від 2019	2019 р. від 2018 р.	2020 р. від 2019 р.
Амортизація основних засобів	26,91	29,35	41,92	2,44	12,57	109,1	142,8
Податок на майно	16,13	23,58	43,98	7,45	20,4	146,2	186,5

Процент за кредит	1,05	1,25	1,28	0,2	0,03	119,1	102,4
Інші операційні витрати	15,27	18,0	38,9	2,73	20,9	117,9	216,1
Транспортні витрати	13,78	15,23	29,35	1,45	14,12	110,5	192,7
Витрати на оплату праці	30,08	39,13	54,83	9,05	15,7	130,0	140,1
Знос спецодягу, столової білизни	15,48	16,7	20,95	1,22	4,25	107,8	125,4
Електроенергія	17,25	18,1	27,65	0,85	9,55	104,9	152,8
Опалення і гаряча вода	10,33	14,05	23,95	3,72	9,9	136,0	170,5
Адміністративні витрати	16,38	18,6	29,83	2,22	11,23	113,5	160,4
Інші витрати:	15,43	25,55	49,4	10,12	23,85	165,5	193,3
Витрати на збут	35,21	42,56	75,36	7,35	32,8	120,8	177,1
Валові витрати, тис.грн	213,3	262,1	437,4	+48,8	+175,3	122,9	166,8

Джерело: розраховано автором за даними підприємства [25]

Вивчивши фінансово-економічні дані, можна зробити наступні висновки: за досліджуваній час доходи та товарообіг підприємства зросли.

Про розвиток підприємства свідчить висока реалізація страв, приготованих для великих компаній, однак роздрібний товарообіг їх продукції має негативну динаміку.

Успішний бізнес повинен створювати прибуток як кінцевий результат. Цей фінансовий показник успіху діяльності є очевидним у всіх ринкових середовищах. Ресторан "Суши Мастер" перевищив свої фінансові цілі на 2021 рік на понад \$700 тис. Це підвищило ефективність їхнього бізнесу та дозволило їм більш ніж подвоїти свої прибутки за 2021 рік. Компанія повинна збільшити виробництво та продуктивність, щоб задовольнити потреби в робочій силі. Важливе значення має також підвищення ефективності та продуктивності праці при використанні обладнання, машин і механізмів. Це призводить до збільшення обсягу виробництва, вартості та інших економічних показників. При оцінці економічного успіху

підприємства важливо враховувати ефективність використання трудових ресурсів та враховувати пандемію Covid-19. За час пандемії підприємство змінювало правила своєї роботи день за днем і, зважаючи, на приріст доходів за досліджуваний період, ці правила були досить ефективними.

Таким чином, система обслуговування на підприємстві ТОВ “СМ Київ” за умов пандемії COVID-19 є ефективною та має свій успіх. Зростання прибутків, збільшення кількості постійних клієнтів та кропітка робота з персоналом. Проте є моменти, котрі доцільно було б запровадити або покращити.



РОЗДІЛ 3. ПОКРАЩЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОБСЛУГОВУВАННЯ ТОВ "СМ КИЇВ" ЗА УМОВ ПАНДЕМІЇ COVID-19

Підприємства ресторанного господарства одними з перших і чи не найбільшою мірою відчули на собі ефект від застосування різноманітних санкцій та обмежень щодо організації роботи, відтак вони змушені були вдатись до пошуку нових ідей та форм організації праці з метою збереження можливості подальшого функціонування на ринку ресторанного бізнесу. У готельно-ресторанному бізнесі від запровадження обмежень щодо скупчення людей обсяг виручки знижується на 50-80% [42, 34]. Однак, оскільки відповідно до рішень уряду, якими було дозволено лише приготування страв та їх доставку замовникам, чимало ресторанів переорієнтувалися саме на таку форму організації праці. Для організації дистанційного обслуговування своїх клієнтів ресторани заклади вдалися до співпраці із міжнародними кур'єрськими компаніями, такими як «Glovo», «Uber Eats», українською компанією доставки їжі «Rocket» (табл. 3.1).

Завдяки нестандартному та креативному мисленню ресторани різних країн світу вдавались до втілення досить цікавих і нових ідей щодо організації праці в умовах пандемії. Наприклад, з метою недопущення порушень вимог щодо дотримання дистанції, у кав'ярні міста Шверин (Німеччина) відвідувачам видавали солом'яні капелюхи, до яких були прикріплені поролонові трубки (призначенні для плавання у басейні), щоб вони не могли наблизитися між собою на меншу аніж допустиму відстань – у 1,5 м. До цікавого заходу 30 вдалися у Burger King у Німеччині, значно збільшивши діаметр своїх фірмових корон. Картонні корони з надто широкими крисами просто не дозволяли відвідувачам наблизитися близько один до одного [40]. Щоб обмежити кількість відвідувачів та забезпечити дотримання дистанції між ним ресторани вдавались до розміщення за столиками у відповідному порядку «уявних відвідувачів» – м'яких іграшок чи картонних фігур. Досить оригінальним та нестандартним підходом до

забезпечення дотримання соціальної дистанції прославились шведський ресторан Garba та бренд випуску безалкогольного вина Oddbird. Вони, розмістивши декілька столиків у шістьох місцях національного природного заповідника Naringe, що у Швеції, віддалених один від одного кілометрами, прославились як «найбільш соціально дистанційований ресторан світу» [40]. В одному із ресторанів Амстердаму вдалися до переобладнання теплиць на прозорі кабінки для відвідувачів, у яких вони можуть не лише споживати їжу, але і безпечно насолоджуватися краєвидами тераси, на якій розміщено ці кабінки. Схожу ідею реалізувала і львівська ресторація «Дуже висока кухня», розмістивши на даху будинку куполоподібну прозору оранжерею і приймаючи там клієнтів. Щоб забезпечити місцем праці не лише поварів, але й офіціантів українська мережа закладів харчування «Чорноморка» вдалась до організації онлайн-ресторану, у якому онлайн-офіціанти приймали отримували замовлення, консультували клієнтів щодо вибору страв у форматі відеозв'язку. Відомо, що ресторан, це не лише місце, де смачно годують, але й те місце де дбають про естетику, дизайн та спосіб оформлення та подачі страв. Японський ресторан Narisawa, який входить у 20 найкращих ресторанів світу і славиться вишуканістю подачі страв, розробив і вдався до використання спеціальних сетів, призначених для доставки замовлень [40]. Використання таких сетів полегшує транспортування та дозволяє зберегти ресторану 31 естетику подачі страви в домашніх умовах.

Наведені фактори, які враховуватимуть і захищатимуть права працівників, забезпечуватимуть можливості їх особистісного та професійного розвитку, що відповідно створюватиме атмосферу доброзичливості, умотивованості, співпраці та партнерства, яка позитивно вплине на покращення процесу формування системи обслуговування за умов пандемії COVID-19.

Таблиця 3.1

Практичний досвід деяких українських ресторанів щодо

впровадження трансформацій організації праці в умовах пандемії

Ресторанний заклад	Трансформацій організації праці
«Сім'я ресторанів Дмитра Борисова»	– деякі заклади продовжили роботу у форматі доставки – розробили нові сервіси роботи: ready to eat та ready to cook – запустили новий формат доставки – 1 euro delivery
«Китайський Привіт», «В'єтнамський Привіт» «Тайський Привіт»	– приєднали сервіси доставки їжі Glovo, Uber Eats, Rocket – переформатували роботу в формат take-away
«Сито-П'яно»	– запустили власну доставку – об'єднали два ресторани, перенесли потужності в один заклад
BarPasageGartenberg	– запустили онлайн-замовлення – розпочали розроблення програми лояльності
Guramma Italiana	– об'єднали два ресторани – запустили власну доставку
Salateira	– приєднали сервіс доставки Glovo
Nëggenshil	– переформатували роботу у формат take-away – розробили спеціальне меню в карантин – уклали договір із місцевою службою таксі, через яку здійснюють доставку страв
«Дженерал Войс»	– запустили виготовлення та доставку напівфабрикатів власного виробництва (вареники, пельмені, хінкалі)
Matamia	– розробили новий сервіс доставки – Cooking Box

Джерело: розраховано автором за [34-39]

Під час пандемії індустрія гостинності шукала нові способи залишатися гнучкою, залишаючись вірною своїй місії. Зараз, в епоху сторонніх служб доставки та придорожного самовивозу галузь потребує модернізації, а замовлення на адресну доставку змусили ресторани робити це швидко. На думку автора, найкращі стратегії покращення обслуговування на підприємстві такі:

1) Соціальні мережі. Оскільки мільйони людей працюють з дому, люди день за днем дотримуються однієї і тієї ж рутини. Іноді буває важко, коли люди застрягають в стінах своєї квартири через карантинні обмеження, вони проводять частину свого вільного часу, прокручуючи соціальні мережі. Доцільно було б постійно покращувати сторінки у відомих соціальних мережах, додавати нові фото та відео про заклад, оновлювати дизайн, згідно тенденцій. Обов'язково використовувати високоякісні фотографії, і подумати про те, щоб додати промо-код на знижку до замовлення, як бонус.

Також можна використовувати оголошення, щоб перенаправляти людей на власний веб-сайт, а не працювати через сторонні додатки, такі як UberEats. Це може допомогти зменшити суму комісій, які необхідно сплачувати стороннім додаткам, що може допомогти оптимізувати дохід.

Було б доречно проконсультуватися з фахівцями СММ (маркетинг у соціальних мережах), середня вартість індивідуальної консультації маркетолога 50 доларів за годину [41].

2).....

півробітники. Слід заохочувати ефективну комунікацію між співробітниками. Ефективна комунікація необхідна для оптимального задоволення потреб клієнтів. Спілкування між співробітниками може допомогти поліпшити обслуговування клієнтів. Спілкування є важливим фактором підтримки позитивних відносин з клієнтами. Якщо співробітники ефективно спілкуються один з одним, вони зможуть забезпечити краще обслуговування клієнтів.

Більшість ресторанів мають культуру командної роботи, але якщо є якісь проблеми зі спілкуванням, це може негативно позначитися на відносинах між персоналом і клієнтами. Відмінний спосіб заохотити до ефективного спілкування - це слухати інших і не перебивати їх, поки вони говорять. Перевірка тону голосу та мови тіла під час спілкування, щоб уникнути непорозумінь, також може бути корисною для покращення обслуговування клієнтів.

Є дуже гарний метод комунікації між співробітниками, не витрачаючи зайвих коштів. Кожного ранку робити збір команди для того, щоб випити кави, порозмовляти на різні речі, також висловити пропозиції та зауваження щодо роботи. Цей метод покращить роботу і підійме настрій працівникам зранку. Також було б доцільно створити спільні бесіди в соціальних мережах для швидкої комунікації, вони будуть зближати персонал і працювати буде більш комфортно.

з).....

процес обслуговування. Для того, щоб створити позитивний досвід обслуговування клієнтів, ресторонам потрібно поставити себе на місце клієнта. Це включає в себе акцент на чистоті, відкритість і прозорість зі своїм меню та уважність до своїх гостей. Одним з найкращих способів підтримувати хороше обслуговування клієнтів є пропозиція якісних білих паперових пакетів, щоб забрати залишки додому, 5000 штук вистачить на 10-15 днів, дивлячись з середньої кількості гостей у таблиці 3.2. Вартість оптом буде 5100 грн [43].

Було б дуже доречно пропонувати безкоштовні товари для гостей. Коли справа доходить до обслуговування клієнтів, немає кращого способу, ніж дати клієнтам більше, ніж те, за що вони платять. Це робить їх досвід більш незабутнім і залишає їх задоволеними. Пропозиція безкоштовних страв або напоїв може здатися не найбільш реактивною стратегією, але вона має свої переваги. Пропозиція безкоштовних товарів може покращити задоволеність клієнтів і в той же час дати можливість продавати страви в меню.

Дана пропозиція може бути реалізована для гостей, котрі зробили замовлення на суму більш, ніж 500 грн, також для постійних гостей ресторану. Можна пропонувати лимонад імбирний на вибір. Середня ціна на просторах інтернету за пів кілограму корня імбиря 70 грн, цього буде достатньо на 40 порцій для гостей. Тобто, на день буде витрачатись 70-140 грн на подарунки, дивлячись з кількості гостей.

Обслуговування клієнтів ресторану — це вид обслуговування, який може легко вплинути на сприйняття клієнта про якість ресторану. Хороше обслуговування клієнтів змусить їх повернутися до закладу повторно.

Обслуговування є одним з найважливіших моментів у роботі ресторанів. Найкраще обслуговування клієнтів - це те, яке побудовано на основі навчання співробітників бути компетентними, обізнаними та

розуміючими. Співробітники, які пройшли навчання, можуть забезпечити відмінне обслуговування клієнтів, з розумінням того, що шукає клієнт.

Вони зможуть відповісти на питання, допомогти обрати страву. Регулярне навчання гарантує, що співробітники знають, що відбувається в бізнесі, і вдосконалюють свої навички для забезпечення відмінного обслуговування клієнтів. Також було б доцільно зазначити точний час очікування страв та виконувати обіцяне. Клієнти шукають ресторани, які можуть надати їм своєчасне обслуговування. Це означає, що їм не доведеться занадто довго чекати своєї їжі або бути змушеними чекати необгрунтовану кількість часу. Якщо клієнта не влаштує надана послуга, він, швидше за все, піде, зовсім не витративши ніяких грошей.

Це робить важливим для ресторанів точний час очікування, щоб вони могли надавати послуги вчасно. Традиційно ресторани поклалися на ручний моніторинг часу очікування клієнтів. Однак технології дозволили їм вийти за рамки цього та відстежувати дані клієнтів у режимі реального часу за допомогою мобільних додатків та інших інструментів аналітики.

Також необхідно розглядати скарги та занепокоєння клієнтів для ефективного покращення роботи закладу. Слід не просто очікувати, що клієнти скажуть, що вони думають, їх треба запитати. Це дійсно важливий крок в отриманні зворотного зв'язку. Звідти можна відкрити розмову, щоб дізнатися, що їх цікавить або що вони шукають.

У ресторанній індустрії спостерігається збільшення обслуговування клієнтів із впровадженням онлайн-зворотного зв'язку, що полегшило ресторанам розгляд скарг і проблем клієнтів. Цей відгук може допомогти ресторанам визначити пріоритетність скарг або проблем клієнтів, перебираючи їх усі.

4).....

гігієна закладу. Дуже важливим в часи пандемії COVID-19 є підтримка гігієни і чистоти в ресторані. Санітарні норми, зазначені МОЗ України

мають бути виконані бездоганно, цей крок є не тільки про карантинні обмеження, а також про вигляд самого закладу. Якість їжі, ставлення персоналу та все інше — це те, що змушує клієнтів повертатися. Але є одна річ, яку вони помітять більше, ніж будь-що інше: чи чистий ресторан. Для того, щоб покращити обслуговування клієнтів, ресторани повинні стежити за тим, щоб вони постійно підтримували своє місце в чистоті.

Таким чином, клієнти будуть відчувати себе більш комфортно щодо свого здоров'я, вживаючи їжу з закладу. Безпечне середовище для клієнтів також означає безпечне середовище для співробітників.

Щоб було простіше контролювати санітарну обробку, доцільно було б роздрукувати таблиці-бланки, в яких співробітники будуть записувати час, коли прибирання та обробка були здійснені, а також прізвище, ким було виконано.

5).....

родаж наборів для власного приготування. Купівля їжі сама по собі є перевагою, але покупка досвіду — це те, що важко замінити. Деякі ресторани почали продавати набори для їжі та коктейлів, які дозволяють споживачам створювати власні страви та напої ресторанної якості прямо з дому. Це не повторює досвід обіду в ресторані, але пропонує привабливу альтернативу.

Таку ідею втілюють в життя дуже активно в інших країнах, наприклад, ресторан Sugar & Spice в Бостоні. Вони підготували меню з «наборів для виживання» або наборів для їжі, які дозволяють насолоджуватися їхніми найкращими пунктами меню, створеними вручну на власній кухні.

І споживач не єдиний, хто отримує вигоду від такого типу стратегії. При правильному аналізі того, чи заробляє ресторан гроші, менеджери і власники дивляться на три найважливіші елементи: орендну плату, оплату

праці та витрати на харчування. Коли ресторани по всьому світу були закриті, робоча сила була різко скорочена в галузі.

Передаючи робочу силу споживачеві, ресторани можуть зосередити свою робочу силу на санітарній обробці своїх місць розташування та розробці плану фаз, коли вони зможуть знову відкрити свої двері для обіду. Звичайно, не всі захочуть платити за приготування власної їжі, але в ці часи це завжди варто запропонувати. Люди обідають в ресторанах для комфорту, і якщо вони зможуть забезпечити цей комфорт своїм друзям і родині (і взяти набір для власного приготування), обидві сторони можуть виграти.

Оптові ціни на набори для приготування ролів коливаються у межах 200 грн [44]. При закупівлі таких товарів та продажу їх в роздрібному еквіваленті за кожен набір можна буде заробити 250 грн, тож дана пропозиція не тільки не буде витратною, а ще й допоможе збільшити прибуток.

Всі пропозиції щодо покращення обслуговування на підприємстві ТОВ "СМ Київ" за умов пандемії COVID-19, подані в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3.

Групування пропозицій щодо покращення обслуговування в ТОВ "СМ Київ"

Пропозиції для підприємства	Напрями реалізації	Бюджет	Термін виконання
Соціальні мережі	-Вдосконалити сторінки в соціальних мережах -Актуалізувати дизайн сторінок -Зробити пряме посилання на сайт -Найняти СММ фахівця	50 доларів за годину консультації	Один тиждень
Співробітники	-Заохотити ефективну комунікацію між співробітниками	-	Один тиждень

	<ul style="list-style-type: none"> -Запровадити культуру командної роботи -Зробити щоденні зустрічі перед роботою з працівниками 		
Обслуговування	<ul style="list-style-type: none"> -Додати безкоштовні страви та напої -Вказувати точний час приготування -Покращити зворотній зв'язок -Закупити білі паперові пакети, щоб забрати залишки додому 	5100 грн на 15 днів за пакети та 70-140 грн на день за подарунки	Один місяць
Гігієна закладу	<ul style="list-style-type: none"> -Підтримувати бездоганну санітарію та гігієну в закладі -Роздрукувати бланки з графіком прибирання для заповнення співробітниками 	-	Один день
Продаж наборів для власного приготування	<ul style="list-style-type: none"> -Запровадити продаж наборів для приготування страв вдома, як у ресторані 	200 грн за набір	Один місяць

Джерело: сформовано автором

Для розрахунку економічної ефективності необхідно провести оцінку витрат на придбання білих пакетів, імбиря та наборів для приготування, на консультацію з СММ фахівцем, які необхідні для досягнення поставленої мети. Оцінка витрат на впровадження білих пакетів, імбиря та наборів для приготування складається з оцінки прямих затрат. Для розрахунку візьмемо

продаж 300 наборів, 10000 пакетів і 15 кілограмів імбиру на місяць.

Розрахуємо за формулою на місяць:

$$Z_{\text{п}} = A + B + C, \quad (3.1)$$

де $Z_{\text{п}}$ - це загальні прямі витрати, A - це білі пакети, B - це імбир, C - це набори для приготування.

За даною формулою отримуємо такий розрахунок:

$$10200 + 2100 + 60000 = 72300$$

З метою удосконалення фінансово-господарської діяльності ТОВ "СМ Київ" та організаційно-економічного механізму використаємо один з відомих методів забезпечення підвищення ефективності – збалансовану систему показників (ЗСП). Збалансована система показників включає фінансові результати, які показують результати вже проведених заходів і доповнюється трьома наборами оперативних заходів, пов'язаних із задоволенням клієнтів, внутрішніми процесами та здатністю організації до навчання та вдосконалення діяльності, що стимулює зростання в подальшому фінансових показників [42].

ЗСП допомагає менеджерам дивитися на свій бізнес з чотирьох основних напрямків і відповідати на ряд важливих питань. По-перше, бачать нас клієнти? По-друге, чи маємо ми потенціал для просування вперед? По-третє, наскільки ми привабливі для акціонерів? І по-четверте, у чому полягає наша конкурентна перевага? (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Збалансована система показників для ТОВ “СМ Київ”

Джерело: розраховано автором за [42]

Збалансована система показників має багатоплановий характер, охоплюючи зв'язки між різними видами показників управління підприємством: не тільки фінансової інформації, а й інформації про ситуацію на ринку, інформації про час, вартість і якість процесів, що виконуються, а також інформації про працівників, стратегічний і операційний рівні управління, минулі і майбутні результати, а також між внутрішніми і зовнішніми аспектами діяльності підприємства. У процесі використання BSC перетворилася на широку управлінську систему. Багато вчених вбачають у ній структуру всього процесу управління або організаційну структуру.

Розроблені стратегії для покращення системи обслуговування в ресторані “Суши Мастер” спрямовані на удосконалення обслуговування, санітарії, комунікації між співробітниками та впровадження бонусних програм і подарункових страв та напоїв. Дані стратегії передбачають збільшення клієнтів ресторану та включають в себе рекомендації щодо дотримання санітарних норм під час пандемії COVID-19.

Впроваджуючи безкоштовні страви та знижки в соціальних мережах на продукцію, можемо передбачати збільшення витрат підприємства. З метою підвищення прибутковості, доцільно було б додати до чеку клієнтів відсоток на обслуговування, цей відсоток буде входити в зарплатню співробітників, що відшкодує витрати на безкоштовні страви. Також аби вийти в плюс на доставці їжі, що дуже актуально в часи пандемії COVID-19, слід зробити доставку платною при чеку не більш, як 200 грн. (так у ресторані зараз) [32], а більш як 500 грн. або навіть 700 грн. Тобто, коли гість замовляє на адресну доставку на суму менше 700 грн, то вона платна, 40 грн, якщо сума чеку більша, то доставка безкоштовна. Дані підвищення дозволять не тільки не втратити кошти, а ще й покращити прибутковість, адже люди захочуть безкоштовну доставку і більшість буде замовляти на

вказану суму. Таким чином, середній чек буде більше, ніж зараз. Переглянути середній чек за період карантину можна в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

Середній чек ресторану “Суши Мастер” у 2019-2022 рр.

Рік дослідження	Середня кількість гостей	Середня кількість чеків	Середній чек, грн.	Середній виторг, грн.	Середній прибуток, грн.
2019	338	110	155,04	17054,76	11110,74
2020	386	139	125,86	20649,23	14215,78
2021	409	204	153,02	26157,03	20004,65
2022	523	298	201,38	32995,47	26987,62

Джерело: за дослідженнями автора

Після впровадження даних пропозицій щодо покращення системи обслуговування на підприємстві за умов пандемії COVID-19, ТОВ “СМ Київ” збільшить кількість гостей на день, через те, що сторінки в соціальних мережах будуть більш професійно заповнені і там буде вся корисна інформація стосовно акцій і новинок ресторану. Також люди будуть отримувати безкоштовний подарунок до свого замовлення, що буде спонукати їх повертатися та приводити своїх знайомих. Середній чек також збільшиться, через додання відсотку на обслуговування в чек гостей та через збільшення лімітованої суми на доставку. Дуже важливим у карантинний час є і санітарна обробка закладу, аби клієнтам і співробітникам було безпечно почуватися у ресторані, пропозиції щодо бланків для заповнення допоможуть контролювати цей процес. І, звичайно, комунікація між працівниками є не менш важливою для покращення роботи та колективного настрою. Враховуючи дану інформацію, прогнозування прибутку зросте мінімум в 1,5 рази. Згідно з таблицею 3.2, на 2022 рік середній виторг 32995,47 грн, тож він зросте до 50000 грн.

Таким чином, у третьому розділі ми розглянули методи покращення системи обслуговування на підприємстві ТОВ “СМ Київ” під час пандемії

COVID-19, запропонували методи збільшення прибутку і розповіли про переваги наданих пропозицій.



ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

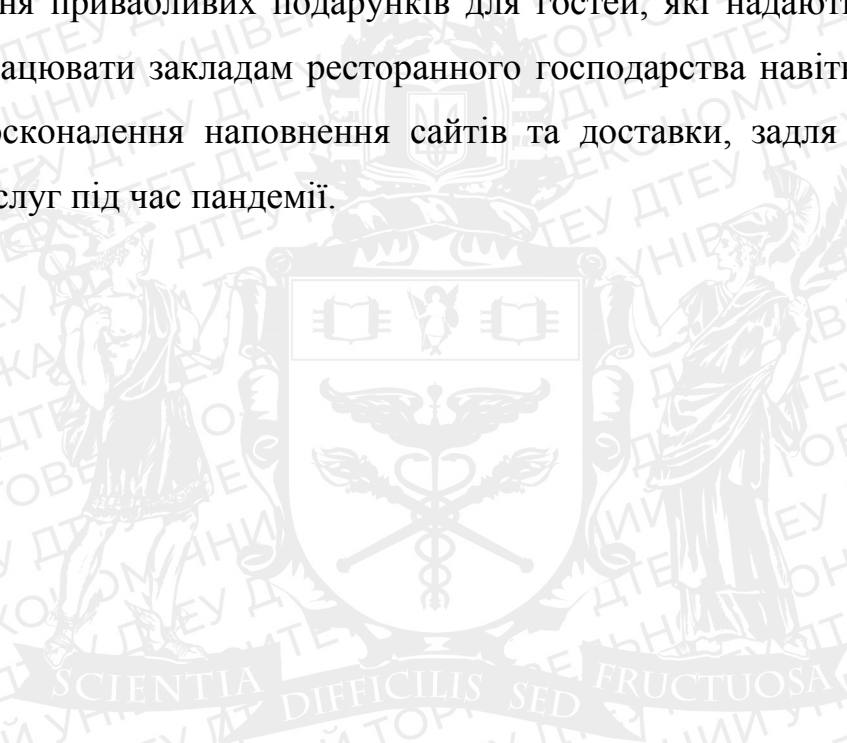
Дана випускна кваліфікаційна робота стосується системи обслуговування на підприємстві за умов пандемії на прикладі ТОВ “СМ Київ”. У даній роботі визначено тенденції розвитку ресторанного господарства за умов пандемії COVID-19. Досліджуючи дану тему, ми визначили сутність системи управління підприємством, її основні концептуальні підходи до обслуговування у сфері ресторанного бізнесу, розглянули показники та методи оцінки ефективності системи обслуговування організації, оцінили працездатність сервісної системи ТОВ “СМ Київ”, виявили основні недоліки системи обслуговування в ТОВ “СМ Київ”, розробили пропозиції щодо вдосконалення процесу формування системи обслуговування ТОВ “СМ Київ” за умов пандемії COVID-19. За даними результатами дослідження є наступні висновки:

1) Система обслуговування має структуру та матеріальний вимір, за яким можна визначити витрати на здійснення обслуговування і, відповідно, ефективність системи обслуговування. Зараз у систему обслуговування залучають, окрім забезпечувальних підсистем, ще й систему створення доцільного якісного споживчого попиту продукції, тобто існує ще й підсистема маркетингового забезпечення обслуговування.

2) Результати аналізу ефективності управління свідчать, що ТОВ “СМ Київ” загалом ефективно використовує свій виробничий потенціал, оскільки товарообіг підвищився від 2018 року на 30%, загальний дохід підприємства, продуктивність працівників та їхня заробітна плата зростають. Діяльність ТОВ “СМ Київ” 2019 та 2020 роки, а саме розвиток сфери обслуговування відповідно до вимог сучасного світу, можна назвати результативним – підприємство вело ефективну, прибуткову діяльність. Середній чек змінився в кращу сторону, а товарообіг зріс приблизно на 30% за рахунок відкриття

нових ресторанів, зростання впізнаваності бренду і залучення нової аудиторії, для якої безпека та здоров'я понад усе.

3) Пропозиції щодо вдосконалення процесу формування системи обслуговування ТОВ "СМ Київ" за умов пандемії COVID-19 є ефективними і полягають у покращенні якості обслуговування, заохоченні персоналу до комунікації між собою, продаж наборів для власного приготування, а також використання привабливих подарунків для гостей, які надають можливість успішно працювати закладам ресторанного господарства навіть у карантин. Також, удосконалення наповнення сайтів та доставки, задля ефективного надання послуг під час пандемії.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балацька Н.Ю. Ресторанний бізнес в умовах пандемії коронавірусу: проблеми та напрями трансформації моделей розвитку. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2020/42_2020_ukr/22.pdf

2. Брусакова О.В. Державне регулювання господарської діяльності в умовах пандемії COVID-19. URL: https://dspace.univd.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/10207/Aktualni%20opytannia%20diialnosti%20subiektyv%20hospodariuvannia%20v%20umovakh%20pandemii%20COVID-19_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y

3. Владимир О. Основні тенденції розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу та сфери туризму у 2019-2021 роках // Гостинність, сервіс, туризм: досвід, проблеми, інновації: VIII Міжнародна науково-практична конференція (9 квітня). 2021. С.311-315.

4. Владимир О. Порухення соціальної справедливості як фактор дисбалансу розвитку національної економіки України // Соціально-економічні проблеми і держава. 2018. Вип. 2 (19). URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/33410/1/18vomneu.pdf>

5. Владимир О. Окреслення основних проблем зростання закладів ресторанного господарства у складних умовах сьогодення та визначення напрямів їх подолання // «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»: Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (5 листопада). 2021. С.10-13.

6. Гораль Л.Т. Евентологія понять «обслуговування» та «сервіс» [Текст] / Ліліана Тарасівна Гораль, Віра Ігорівна Шийко, Максим Леонідович Бакай // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного

економічного університету “Економічна думка”, 2016. – Том 23. – № 2. – С. 27-36.

7. Гончаренко Н.В. Реорганізація ресторанного бізнесу в умовах пандемії коронавірусу COVID-19 // Держава та регіони. 2021. 3 (120). URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2021/3_2021/8.pdf

8. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України, спрямованих на забезпечення додаткових соціальних та економічних гарантій у зв'язку з поширенням корона вірусної хвороби (COVID-19)» від 30.03.2020 №540-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/540-20#Text>

9. Ключко А.М. Заходи державної підтримки суб'єктів підприємницької діяльності в умовах пандемії. URL: https://dspace.univd.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/10207/AktuaIni%20pytannia%20diialnosti%20subiektiv%20hospodariuvannia%20v%20umovakh%20pandemii%20COVID-19_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y

10. Кирєєва І.В. Державне гарантування підприємницької діяльності в умовах пандемії: поняття і завдання. URL: https://dspace.univd.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/10207/AktuaIni%20pytannia%20diialnosti%20subiektiv%20hospodariuvannia%20v%20umovakh%20pandemii%20COVID-19_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y

11. Кисельов В.М. Малий і середній бізнес в Україні в умовах економічної кризи, викликані пандемією COVID-19. URL: https://dspace.univd.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/10207/AktuaIni%20pytannia%20diialnosti%20subiektiv%20hospodariuvannia%20v%20umovakh%20pandemii%20COVID-19_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y

12. Лещенко О. Метанавички XXI століття: без чого зараз не вижити // Бізнес. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/yak-rozvinuti-navichki-bez-yakih-nevizhiti-u-biznesi-poradi-psihologa-ostanni-novini-50206957.htm>

13. Лук'янова Н., Зайцева О. Пандемія коронавірусу: правові механізми захисту трудових та соціальних прав працівників // Соціальні ініціативи з охорони праці та здоров'я (LHSI). Київ. 2021 р. URL: [http://rv.dsp.gov.ua/wp-](http://rv.dsp.gov.ua/wp-content/uploads/2021/02/lhsi_pandemya_koronavrusu.pdf)

[content/uploads/2021/02/lhsi_pandemya_koronavrusu.pdf](http://rv.dsp.gov.ua/wp-content/uploads/2021/02/lhsi_pandemya_koronavrusu.pdf)

14. Посібник роботодавця з Covid-19: Управління робочими місцями в умовах спалаху Бюро Міжнародної організації праці з діяльності роботодавців (МОП АСТ/EMP). URL:

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---lab_admin/documents/publication/wcms_745603.pdf

15. Постанова головного державного санітарного лікаря України від 06.10.2021 № 13 «Про затвердження протиепідемічних заходів в закладах громадського харчування на період карантину у зв'язку з поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19)». URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0013488-21#Text>

16. ПОСТАНОВА Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 20 травня 2020 р. № 392 від 03 червня 2020 р. № 435. URL:

<https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-vnesennya-zmin-do-postanovi-kabinetu-ministriv-ukrayini-vid-20-travnya-2020-t030620>

17. Постанова головного державного санітарного лікаря України від 06.10.2021 № 13 «Про затвердження протиепідемічних заходів в закладах громадського харчування на період карантину у зв'язку з поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19)». URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0013488-21#Text>

18. YouControl — сервіс перевірки контрагентів. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/42917484/

19. Гросул В., Балацька Н. (2020) «Digital-маркетинг як дієвий інструмент антикризового розвитку підприємства ресторанного бізнесу в період пандемії та її рецесії», Підприємництво та інновації, (11-2), с. 7–12.

20. Digital trends: Every single stat you need to know about the internet
URL: <https://thenextweb.com/contributors/2019/01/30/digital-trends-2019-every-single-stat-you-need-to-know-about-theinternet/>.

21. Кузнєцова І., Дудяк Р. Економічна сутність та особливості маркетингових комунікацій. Вісник Львівського національного аграрного університету. Серія : Економіка АПК. 2018. № 22(1). С. 142-148.

22. Звягінцева О.Б. Дослідження особливостей ресторанних послуг у ході розробки комплексу маркетингу харчових підприємств. Інститут проблем ринку та екогосподарсько-екологічних досліджень НАН України, м. Одеса. 2019.
URL: http://chtei-knteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2019/v3/NV-2019V3_53.pdf

23. Офіційний сайт МОЗ України. URL: <https://moz.gov.ua>.

24. Мацелюх А.В. Актуальні проблеми підвищення професійного рівня працівників сфери послуг // Збірник матеріалів науково-практичної конференції "Краєзнавчі ресурси регіону у створенні сучасної туристичної інфраструктури для відпочинку та оздоровлення людей". – Львів: ЛІЕТ 2007. – С. 22–26.

25. Vkursi Pro: Перевірка контрагентів – досьє на бізнес. URL: <https://vkursi.pro/card/rov-sm-kyiv-42917484>

26. Анна Островська, Sushi Master: Плануємо розширити мережу до 250-ти закладів в Україні. URL: <https://rau.ua/personalii/anna-ostrovskasushi-master-planuyemo-rozshyryty-merezhu-do-250-ty-zakladiv-v-ukrayini/>

27. Моделювання системи обслуговування у повносервісних закладах ресторанного господарства. Вимірювальна техніка та метрологія, № 69, 2008 р. URL: file:///C:/Users/user/Downloads/24_44.pdf

28. Готельно-ресторанний та туристичний бізнес: реалії і перспективи : тези доповідей VII Всеукр. студ. наук. конф. (Київ, 18 березня 2021 р.) / відп. ред. А. А. Мазаракі. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. у-т, 2021. – 538 с. – Укр. та англ. Мовами.

36. Результаты опроса гостей кафе, баров и ресторанов: «Возвращение в рестораны после карантина». 2020. URL: <https://www.restorator.ua/post/survey-results-for-gue-sts-of-cafes-barsandrestaurants-return-to-restaurants-after-quarantine>

37. Результаты опроса владельцев и управленцев заведений от Украинской ресторанной ассоциации. 2020. URL: <https://www.restorator.ua/post/the-results-of-a-survey-of-owners-and-managers-ofinstitutions-from-the-ukrainian-restaurant-associa>

38. Ресторанный бизнес в Украине во время карантина: как удержаться на плаву в небольшом городе. 2020. URL: <https://rubryka.com/ru/article/restoran-neggenshil-karantyn/>

39. Як київські ресторани переживають карантин. 2020. URL: <https://www.the-village.com.ua/village/food/food-situation/295543-guidequarantine-2020>

40. 5 креативних ідей від закладів, які вижили під час карантину. URL: <https://www.coca-cola.ua/fun/interesting-to-know/5-kreativnih-idej-vid-zakladivyaki-vizhili-pid-chas-karantynu>

41. СКОЛЬКО СТОИТ КОНСУЛЬТАЦИЯ ПО SMM [SMM услуги цена 2023. Сколько стоит СММ под ключ Киев, Харьков, Одесса, Днепр. Прайс на продвижение в социальных сетях АйФиш \(ifish.com.ua\)](#)

42. Савицька О.М., Салабай В.О. Збалансована система показників : вимір ефективності управління діяльністю підприємства / Перспективні напрямки розвитку економіки, фінансів, обліку, менеджменту та права: теорія і практика: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 9 березня 2019 р.): у 3 ч. – Полтава: ЦФЕНД, 2019. – Ч. 1. С. 28-30.

43. Интернет-магазин бумажной продукции и упаковки - BRU.STORE <https://bru.store/belyi-kraft-paket-215x90x65-mm>

44. Набір для Суши №1 Набір для Суши №1 без килимка, ціна 200
грн — Prom.ua (ID#1689998366)



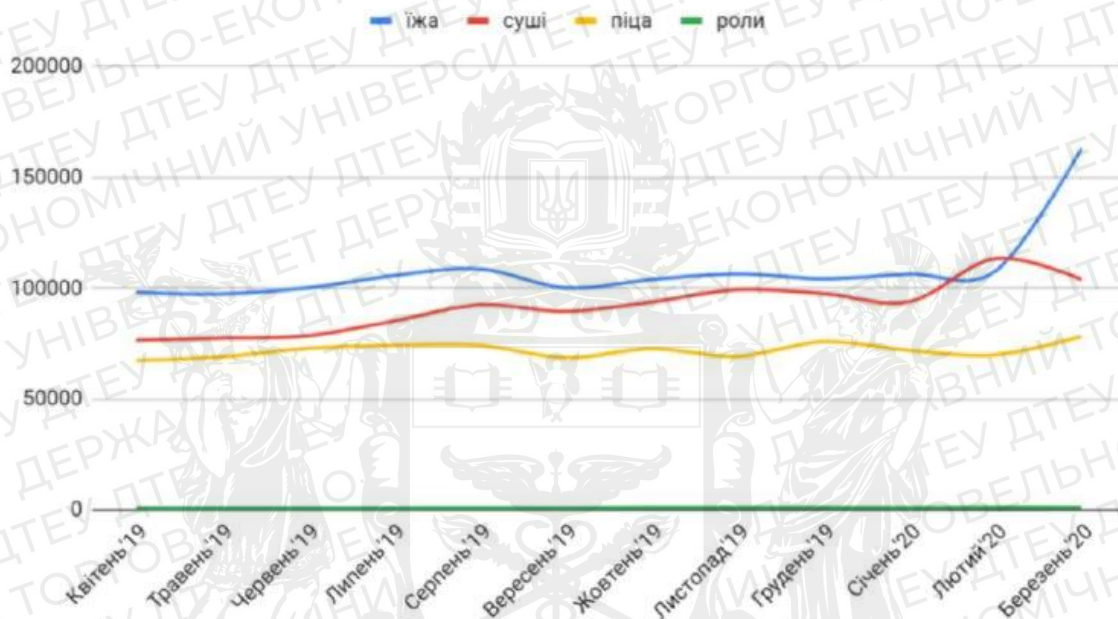
Додаток А

Фотографії прикладів розміщення QR-коду у приміщеннях підприємств (закладів) ресторанного господарства



Додаток Б

Динаміка зміни кількості веб-запитів українських споживачів на дистанційне замовлення доставки конкретного виду готової їжі у період з квітня 2019 року по березень 2020 року



Джерело: дослідження автора