

**ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Кафедра готельно-ресторанного бізнесу**

# **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

## **Сервісні інновації суб'єкта ресторанного бізнесу**

Студента 3 курсу, 10 с групи спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа» освітньої програми «Готельно-ресторанна справа»

Тішина  
Олександра  
Олександровича

Науковий керівник  
к.е.н., доц.

Полтавська  
Оксана  
Володимирівна

Гарант освітньої програми  
к.е.н., доц.

Расулова  
Алла  
Миколаївна

**Київ 2023**

**ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Факультет** ресторанно-готельного та туристичного бізнесу

**Кафедра** готельно-ресторанного бізнесу

**Спеціальність** 241 «Готельно-ресторанна справа»

**Спеціалізація** «Готельно-ресторанна справа»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри  
готельно-ресторанного бізнесу  
проф. \_\_\_\_\_ М.Г. Бойко  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 р.

**ЗАВДАННЯ**

на випускну кваліфікаційну роботу студентові

***ТИШИНУ ОЛЕКСАНДРУ ОЛЕКСАНДРОВИЧУ***

*(прізвище, ім'я, по батькові)*

**1. Тема випускної кваліфікаційної роботи:** «Сервісні інновації ресторану «Amadin», м. Київ»

Затверджена наказом ректора від «30» вересня 2022 р. № 2417.

**2. Строк здачі студентом закінченої роботи:** 27 січня 2023 р.

**3. Цільова установка та вихідні дані до роботи**

*Мета роботи* розроблення та обґрунтування методичних та практичних засад організації впровадження сервісних інновацій у підприємстві ресторанного господарства.

*Об'єкт дослідження* – система обслуговування споживачів підприємства ресторанного господарства.

*Предмет дослідження* – методичні та практичні підходи до удосконалення організації впровадження сервісних інновацій у ресторані «Amadin», м. Київ

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

**ВСТУП**

**РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТЕХНОЛОГІЙ ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ РЕСТОРАНУ «AMADIN», М. КИЇВ**

- 1.1. Аналіз організації сервісної системи ресторану «Amadin»
- 1.2. Оцінка ефективності сервісних технологій у ресторані «Amadin»

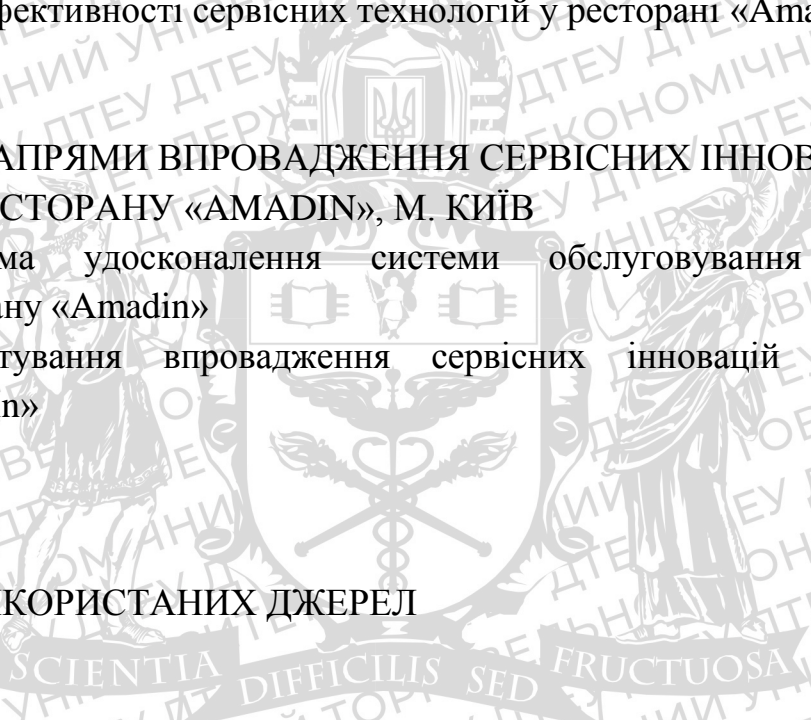
**РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ ВПРОВАДЖЕННЯ СЕРВІСНИХ ІННОВАЦІЙ РЕСТОРАНУ «AMADIN», М. КИЇВ**

- 2.1. Програма удосконалення системи обслуговування споживачів ресторану «Amadin»
- 2.2. Обґрунтування впровадження сервісних інновацій у ресторані «Amadin»

**ВИСНОВКИ**

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

**ДОДАТКИ**



## 5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	факт
1	Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи	01.09.2022 р.- 29.09.2022 р.	01.09.2022 р.- 29.09.2022 р.
2	Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу	01.10.2022 р.- 07.10.2022р.	01.10.2022 р.- 07.10.2022р.
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	08.10.2022 р.- 19.11.2022 р.	08.10.2022 р.- 19.11.2022 р.
4	Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 20.11.2022 р.	до 20.11.2022 р.
5	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	21.11.2022 р.- 09.01.2023 р.	21.11.2022 р.- 09.01.2023 р.
8	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	10.01.2022 р. - 12.01.2023 р.	10.01.2022 р. - 12.01.2023 р.
9	Подання випускної кваліфікаційної роботи на кафедрі	13.01.2023 р.- 17.01.2023 р.	13.01.2023 р.- 17.01.2023 р.
10	Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	18.01.2023 р	18.01.2023 р
11	Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії	19.01.2023 р. 26.01.2023 р	19.01.2023 р. 26.01.2023 р
12	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Відповідно до розкладу	Відповідно до розкладу

6. Дата видачі завдання «1» жовтня 2022 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи, к.е.н, доц.

\_\_\_\_\_ (підпис)

**О.В. Полтавська**

(ініціали, прізвище)

8. Гарант освітньої програми, к.е.н, доц.

\_\_\_\_\_ (підпис)

**А.М. Расулова**

(ініціали, прізвище)

9. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

\_\_\_\_\_ (підпис)

**О.О. Тішин**

(ініціали, прізвище)

## 10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студент *Тішин О.О.* виконав випускну кваліфікаційну роботу на тему: «Сервісні інновації ресторану «Amadin», м. Київ» у повному обсязі згідно виданого завдання та затвердженого графіку.

У випусковій кваліфікаційній роботі студентом опрацьовано літературні джерела та критично проаналізовані теоретичні та методологічні основи організації впровадження сервісних інновацій підприємств на ринку ресторанних послуг.

На основі аналізу основних показників господарської діяльності здійснено дослідження теоретичних, методичних та прикладних засад організації впровадження сервісних інновацій досліджуваного ресторану на ринку ресторанних послуг.

За результатом проведеного аналізу обґрунтовані пропозиції по удосконаленню організації впровадження сервісних інновацій на ринку ресторанних послуг.

Випускна кваліфікаційна робота оформлено згідно вимог.

Випускна кваліфікаційна робота є кваліфікованою випусковою працею і рекомендується до захисту в ЕК.

Керівник випускної  
кваліфікаційної роботи

**О.В. Полтавська**  
*підпис, дата)*

## 11. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Тішина О.О.  
(*прізвище, ініціали*)  
може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої  
програми

\_\_\_\_\_  
(підпис)

**А.М. Расулова**  
(ініціали, прізвище)

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_  
(підпис)

**М.Г. Бойко**  
(ініціали, прізвище)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТЕХНОЛОГІЙ ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ РЕСТОРАНУ «AMADIN», М. КИЇВ	9
1.1. Аналіз організації сервісної системи ресторану «Amadin»	9
1.2. Оцінка ефективності сервісних технологій у ресторані «Amadin»	11
РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ ВПРОВАДЖЕННЯ СЕРВІСНИХ ІННОВАЦІЙ РЕСТОРАНУ «AMADIN», М. КИЇВ	27
2.1. Програма удосконалення системи обслуговування споживачів ресторану «Amadin»	27
2.2. Обґрунтування впровадження сервісних інновацій у ресторані «Amadin»	29
ВИСНОВКИ.....	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	46

SCIENTIA DIFFICILIS SED FRUCTUOSA

## ВСТУП

**Актуальність теми** обумовлена тим, що ресторанний бізнес є сектором ринку, що розвивається найбільш стрімко, випереджаючи в динаміці свого зростання багато інших галузей господарства. Сучасна ситуація на ринку послуг ресторанного бізнесу є багато в чому нестандартною і в повній мірі непередбачуваною, у зв'язку з повномасштабним вторгненням росії на територію України.

Нестабільність політичного, соціального та економічного стану в комплексі є причиною неповного задоволення попиту, недоотримання прибутків, збільшення ризиків, пов'язаних зі створенням і збутом ресторанного продукту. Впроваджуючи зважену інноваційну політику, заклади ресторанного господарства досягають не просто ситуаційних переваг, а й забезпечують сталий стратегічний ефект.

Вагомий вклад в дослідження питань інновацій та інноваційної діяльності внесли провідні вітчизняні та зарубіжні вчені Ю. Бажал, М. Глушенко, О. Кузьмич, В. Жежуха, О. Шевлюга, О. Олефіренко, В. Рубан, В. Плаксін, О. Краюшкін, Т. Стасюк, дослідженнями інновацій у галузі ресторанного господарства займалися Д. Бухаліс, С. Куї, Р. Лоу, Ф. Галю, К. Веєрмаєра, В. Новіков, Г. П'ятницька, І. Антоненко.

**Метою дослідження** стало формування теоретичних і методологічних засад, науково-методичних і практичних рекомендацій щодо формування системи управління сервісними інноваціями на підприємствах ресторанного господарства. Сформульована мета зумовила певні завдання:

- оцінити ефективність діючої системи управління сервісом ресторану;
- вивчити та зробити аналіз інноваційної діяльності ресторану «Amadin»;
- визначити шляхи покращення представлених сервісних інновацій ресторану «Amadin», м. Київ;
- розроблення програми впровадження та реалізації доцільних сервісних інновацій для ресторану «Amadin», м. Київ.

**Об'єкт дослідження:** процес управління сервісними інноваціями на підприємствах ресторанного господарства.

**Предмет дослідження:** теоретичні, методологічні та практичні механізми реалізації управління сервісними інноваціями в ресторані «Amadin» м. Київ.

**Методи дослідження.** В процесі розробки теоретичних і науково-прикладних положень, постановки мети і вирішення зазначених завдань використовувалися загальнонаукові діалектично-матеріалістичні методи пізнання, а також такі наукові методи дослідження: порівняльний, історико-аналітичний, економіко-статистичний та економіко-математичний, ситуаційний аналіз, до того ж, аналіз середніх, абсолютних та відносних величин.

**Інформаційною базою** для написання теоретичного розділу виступають наукові та спеціалізовані видання щодо організації інноваційної діяльності в сфері ресторанного господарства, такі, як розроблення інноваційної стратегії та політики, впровадження інновації, сервісного управління. Базою для аналізу та розробки шляхів вирішення зазначеної проблеми може бути досвід інноваційної діяльності підприємств галузі ресторанного бізнесу, який було відображено у роботах визнаних вітчизняних і зарубіжних вчених.

При написанні аналітичного та рекомендаційного розділів роботи використовуються переважно статті періодичних видань з питань інноваційної політики підприємства ресторанного бізнесу та концепції сервісного управління, також з питань поточного стану та перспектив розвитку ринку ресторанного господарства, економіки України і світу в цілому. Окрім цього, використовувалися статистична інформація та дані з глобальної мережі Інтернет.

**Практичне значення.** Результати дослідження можуть бути рекомендовані для впровадження інновацій у сервісні процеси до закладів ресторанного господарства України.

**Структура роботи.** Відповідно до поставлених завдань, структурно робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.



## РОЗДІЛ 1

# ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТЕХНОЛОГІЙ ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ РЕСТОРАНУ «AMADIN», М. КИЇВ

### 1.1. Аналіз організації сервісної системи ресторану «Amadin», м. Київ

Ресторан «Amadin» знаходиться в центральній частині м. Києва за адресою вул. Голосіївська, 7 та функціонує як суб'єкт господарювання на ринку ресторанних послуг; здійснює господарську діяльність згідно статуту, установчого договору та чинного законодавства України.

На сьогодні компанія «Amadin» має налагоджену систему організації та ведення бізнесу за своїми власними управлінськими технологіями. Це стосується: організаційної побудови ресторану, включаючи і професійний вибір місця розташування, його оформлення у фірмовому сучасному стилі, формування спеціалізованого меню (на основі поєднання страв та особливостей латиноамериканської, японської, азіатської, та східної кухонь), поєднання харчування з організацією відпочинку та надання фірмових рецептур страв, напоїв, кальянів та технологій обслуговування; закупівлі та встановленні необхідного обладнання, методик відбору та навчання персоналу, налагодження бухгалтерського обліку. Це надає можливість продажу своєї організації бізнесу.

Ресторан є юридичною особою, має самостійний баланс, власні рахунки в установах банку, кутовий штамп, бланки зі своїми реквізитами, круглу печатку із зображенням своєї назви, товарний знак і знак обслуговування.

Підприємство має право від свого імені володіти, користуватися, розпоряджатися майном у відповідності з його призначенням і предметом діяльності, а також укладати угоди, набувати, орендувати та позбуватися майна, бути позивачем та відповідачем в суді. Підприємство встановлює форми, системи і розміри оплати праці, а також інших видів прибутків осіб, які

працюють за наймом, створює свою виробничу базу за власний рахунок інвестицій, спонсорів та ін.

Підприємство самостійно визначає форми витрат грошових коштів (готівкою чи безготівковою), а також суму грошових коштів, що постійно знаходяться в касі підприємства і має право передавати грошові та матеріальні ресурси іншим підприємством, організаціям, установам, а також приватним особам, що надають послуги підприємству. Підприємство має право отримувати короткострокові та довгострокові кредити в установах банку.

Підприємство здійснює рекламу власної торгової марки, продукції власного виробництва та обслуговування.

Метою діяльності ресторану «Amadin» реалізації споживачам якісної продукції власного виробництва - широкого асортименту страв з латиноамериканської, японської, азійської, та східної кухонь, десертних страв, напоїв та різноманітних кальянів, організація дозвілля дітей, організація доставки страв на замовлення (кейтеринг) максимально комфортним обслуговуванням, а також:

- здійснення виробництва і організації реалізації кулінарної продукції власного виробництва та широкого асортименту напоїв та алкогольної продукції, кальянів, забезпечення ресторанного обслуговування споживачів у відповідності з затвердженими технологіями та стандартами обслуговування
- торгівельно-закупівельна діяльність та торгівельно-посередницькі послуги, оптова, роздрібна торгівля, включаючи торгівлю алкогольними напоями та тютюновими виробами;
- організація культурно-розважальних заходів, відпочинку, організації бізнес-заходів, проведення банкетів, сімейних свят, прийомів, надання торговельної площі в оренду;
- реалізація товарів, робіт та послуг за цінами та тарифами, що встановлюються самостійно або на договірних умовах

- здійснення інших видів господарської діяльності у будь-яких формах, що не перечить чинному законодавству (реклама, навчальні заходи, посередницькі послуги тощо).

Основними задачами діяльності ресторану «Amadin» є:

- підвищення якості продукції і культури обслуговування;
- удосконалення форм організації збуту ресторанної продукції;
- сегментація ринку та задоволення споживчого попиту на ресторанный послуги;
- диверсифікація діяльності (риболовля, бані, відпочинок на природі, літнє кафе, розважальний майданчик для дітей; пляж);
- підвищення рівня управління;
- застосування прогресивних форм організації праці і стимулювання працівників.

Нормативними документами, що регламентують роботу закладу є:

- статут;
- установчий договір;
- ліцензії на право торгівлі алкогольними напоями, тютюновими виробами та ін.; сертифікати якості на продукти і сировину;
- стратегічні плани перспективного розвитку підприємства;
- політика у сфері забезпечення якості;
- правила внутрішнього розпорядку;
- корпоративні правила, внутрішні стандарти роботи;
- правила з техніки безпеки;
- правила пожежної безпеки;
- санітарно-гігієнічні правила;
- рецептури та технологічні картки приготування страв, напоїв кальянів;
- посадові інструкції;
- положення про служби та відділи підприємства;
- положення про оплату праці та стимулювання персоналу;
- контракти та договори з персоналом.

**Концептуальні особливості діяльності ресторану «Amadin», м. Київ**

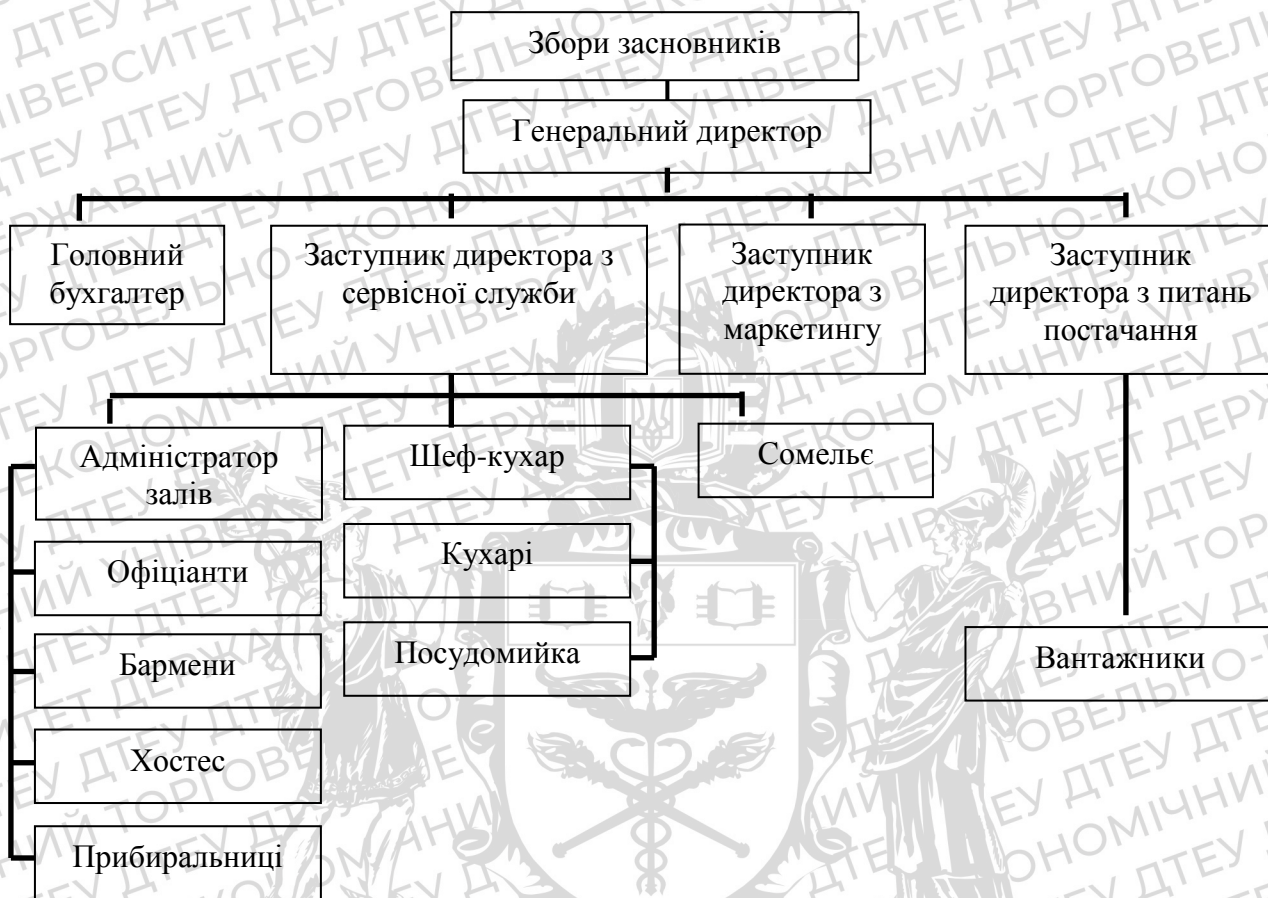
Показники	Характеристика
Тип та концепція закладу	Ресторан європейської класичної, японської, азійської, та східної кухонь
Форма власності	ТОВ
Характеристика виробництва	з повним виробничим циклом
Асортимент продукції власного виробництва	широкий, понад 135 найменувань
Форма обслуговування	Обслуговування офіціантами, самообслуговування
Концепт меню	- меню з вільним вибором страв; - дитяче меню - меню для корпоративних заходів - кейтиринг
Режим роботи	7 днів на тиждень; - тривалість роботи: з 10.00 до 23.00
Контингент споживачів:	молодь, сім'ї з дітьми, туристи, споживачі бізнес-сегменту
Санітарні вимоги	витримані
Особливості сервісу	Страви на замовлення за меню; страви дня; сезонне меню; страви на виніс; чайна карта; алкогольна карта; кальян-сервіс; кейтерингові послуги; організація банкетів; розважальні заходи; організація святки подій; дитячі розважальні заходи
Кількість місць в торговельних залах	120 + 100 ( літня тераса)
Середня кількість споживачів за день	145
Середня оборотність місця за день, разів	1,2
Інтер'єр	Сучасний, в європейському стилі

У діяльності ресторану також використовуються нормативні документи, які регламентують роботу підприємства ресторанного господарства в цілому, а роботу кожного працівника регламентує посадові інструкції.

Управління рестораном «Amadin» здійснюється відповідно до статуту на основі реалізації прав власника щодо господарського використання свого майна та на основі договору франчайзингу щодо забезпечення якості, дотримання умов обслуговування та виробничих технологій.

Виробництво продукції, високий рівень обслуговування в ресторані залежить не тільки від технічного стану його виробничих приміщень, обладнань залів, а й від дотримання та виконання умов обслуговування.

Організаційна структура управління ресторану «Amadin» є лінійно-функціональною і наведена на рис. 1.1.



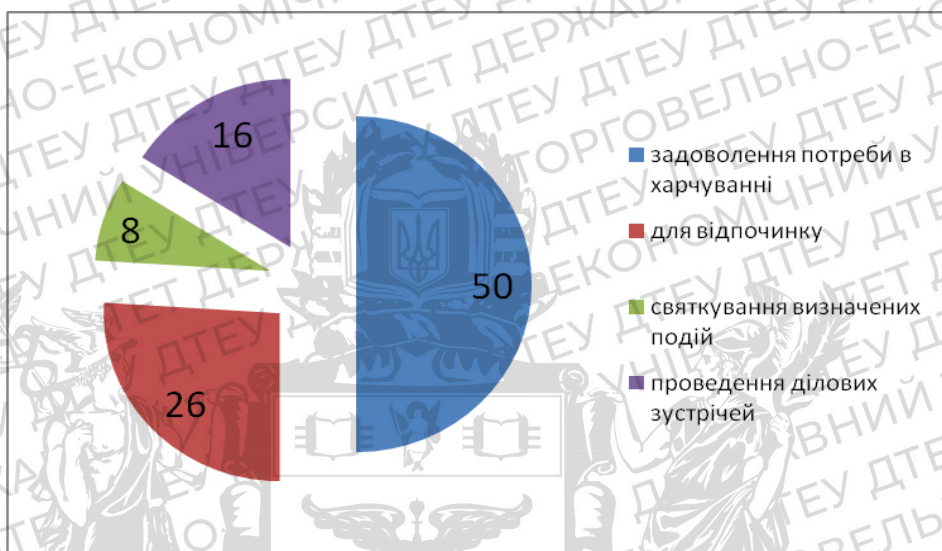
**Рис. 1.1. Організаційна структура управління рестораном «Amadin», м. Київ**

Функції на підприємстві, а саме: стратегічне та оперативне управління, фінансова, виробнича, організаційна здійснюються окремими працівниками.

Якість сервісу в ресторані «Amadin» оцінено шляхом подвійної оцінки - з одного боку за матеріалами контролюючих органів, а з другого - за відгуками споживачів. Так протягом трьох тижнів в ресторані нами проводилось анкетування споживачів. Гостям пропонувалось заповнити анкету.

Аналізуючи анкетні дані можна зробити наступні висновки: ресторан відвідують 68% чоловіків і 32% жінок. Послугами підприємства в основному користуються споживачі віком 41-50 років (14%) і 30 - 40 років (26%), в меншій мірі - молоді відвідувачі віком 23 - 29 років (14%) і віком 51 - 55 років - 8%.

Споживачі відвідують ресторан для задоволення потреби в харчуванні (50%), для відпочинку (26%) і святкування визначених подій (8%), для проведення ділових зустрічей - 16%. При цьому 16% споживачів відвідують підприємство 4 рази на місяць, 32% - іноді, 18% - 2 рази і 10% - 3 рази на тиждень.



**Рис.1.2. Структура відвідувачів ресторану «Amadin» за метою відвідування**

Під час перебування у ресторані більшість споживачів розраховують на витрати на 1-ну особу у розмірі 450 - 650 грн., і лише 26% - на 350 - 600 грн., 8% - на витрати понад 1000 грн.

За видом основного заняття більшість споживачів складають підприємці та керівники (58%), службовці (28%), інші категорії (молодь, туристи) - 14%.

Середньомісячний дохід на одного члена сім'ї більшості опитаних (34%) становить понад 1500 грн., дохід 24% опитаних становить 1500,00 - 1000,00 грн., та ще 14% опитаних 1000,00 - 750,00 грн., 18% - 750,00- 500,00 грн. та лише 10% - менше 500грн. Тобто, більшість відвідувачів ресторану є відвідувачі з середнім рівнем доходу.

Проведемо оцінку рівня сервісу в ресторані «Amadin». Чинниками якості сервісу у закладі ресторанного господарства будемо вважати: відповідність обслуговування системі вимог, які базуються на сучасному рівні розвитку

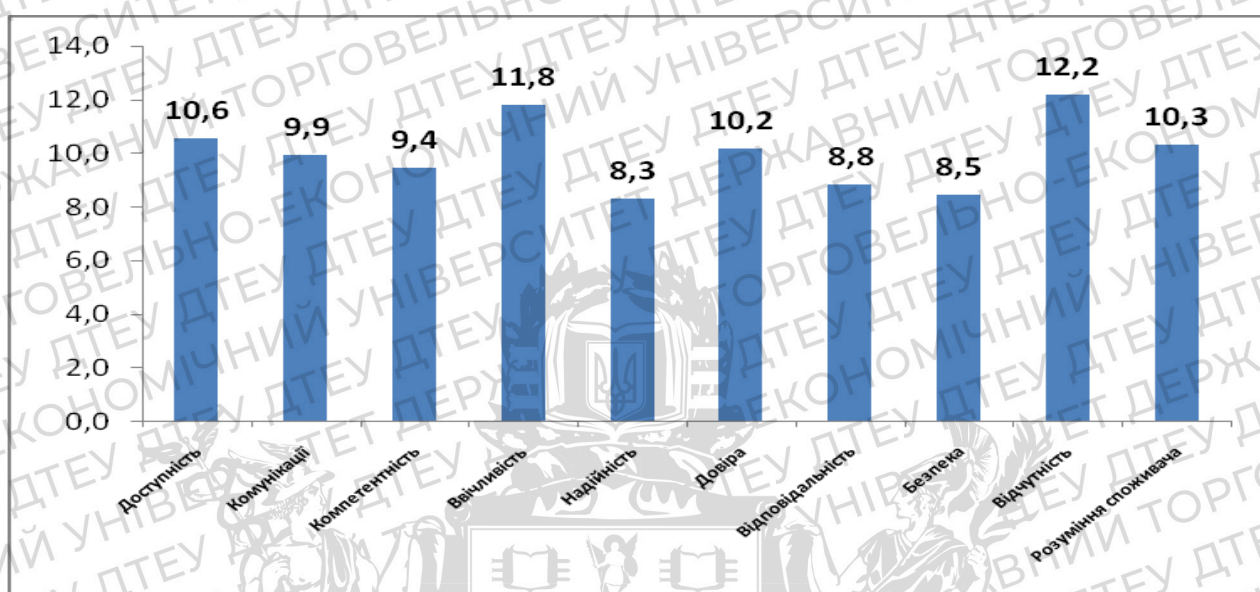
техніки, організації виробництва і обслуговування, виробничих відносин, моральних і правових норм суспільства, санітарно-гігієнічних норм (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

### Комплексна оцінка рівня сервісу в ресторані «Amadin», м. Київ

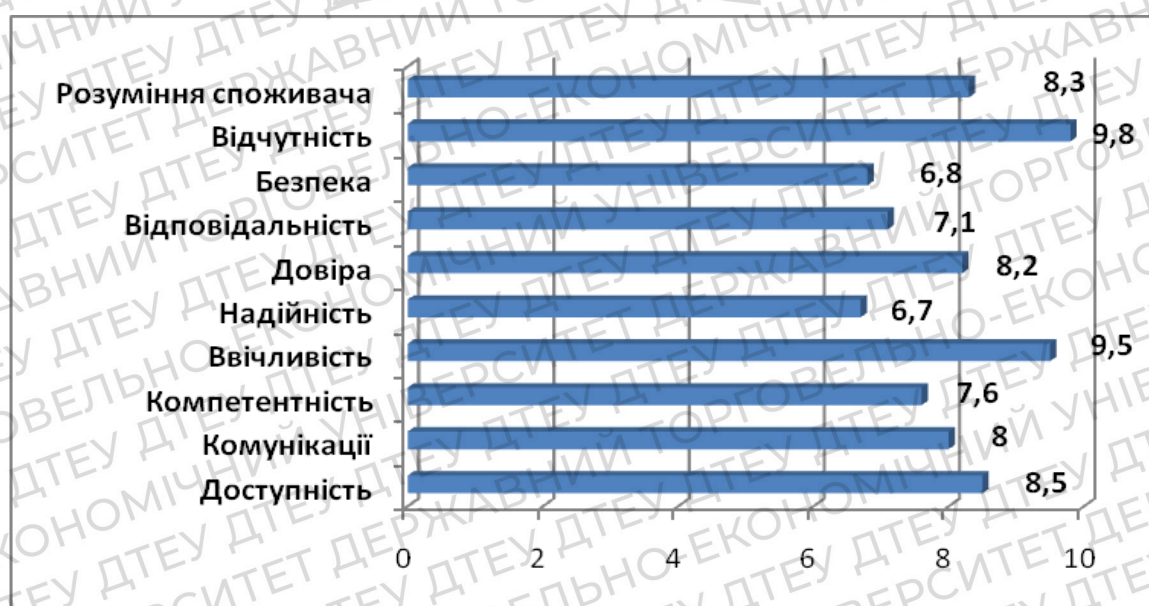
№ з/п	Складові сервісу	Зміст складових сервісу	Середня оцінка (за 10 шкалою, бали)	Відсоткове співвідношення, %	Відхилення від еталону, %	Частка у заг. складі, %
1.	Доступність	Контакт із споживачами повинен бути легким і приємним для експонента	8,5	85	15	10,56
2.	Комунікації	Інформування споживачів про страви та послуги на зрозумілій мові, адаптація до особливостей цільової групи	8	80	20	9,94
3.	Компетентність	Наявність необхідних навиків і знань для надання обслуговування	7,6	76	24	9,44
4.	Ввічливість	Увічливість, уважність, дружелюбність персоналу	9,5	95	5	11,80
5.	Надійність	Стабільність роботи, необхідний рівень забезпечується завжди, прийняті зобов'язання виконуються	6,7	67	33	8,32
6.	Довіра	Репутація закладу, його чесність, гарантії серйозного відношення до споживачів	8,2	82	18	10,19
7.	Відповідальність	Повна відповідальність усім запитам споживачів	7,1	71	29	8,82
8.	Безпека	Захист від ризику фізичного, фінансового, морального	6,8	68	32	8,45
9.	Відчутність	Матеріальне підтвердження надання послуг – приміщення, персонал тощо	9,8	98	2	12,17
10.	Розуміння споживача	Уміння розуміти специфічні потреби споживача та пристосовуватись до них	8,3	83	17	10,31

Частка складових комплексного показника сервісу підприємства ресторанного господарства «Amadin» зображено на рис. 1.3.



**Рис. 1.3. Частка показників сервісу у структурі комплексного рівня сервісу ресторану «Amadin», м. Київ, %**

На рис. 1.4 відображений рівень якості сервісу, розрахований за інформацією, яку було отримано за результатами анкетування споживачів.



**Рис. 1.4. Рівень сервісу в ресторані «Amadin» за методом «еталону»**



Отже, до високого рівня слід віднести доступність 8,5 або 10,5% частка у загальній послугі, комунікації 8 або 9,94%, ввічливість 9,5 або 11,8%, довіра 8,2 або 10,19 %, відчутність 9,8 або 12,17, розуміння експонента 8,3 або 10,31%. До середнього компетентність 7,6 або 9,44%, надійність 6,7 або 8,32%, відповідальність 7,1 або 8,82%, безпека 6,8 або 8,45%. Складових елементів ресторанної послуги які відповідають низкому рівню сервісу не було виявлено.

З даного рисунку ми можемо зробити висновок, що рівень сервісу у ресторані «Amadin» складає 80,5 %, а отже не достатніми до рівня «еталону» 19,5%.

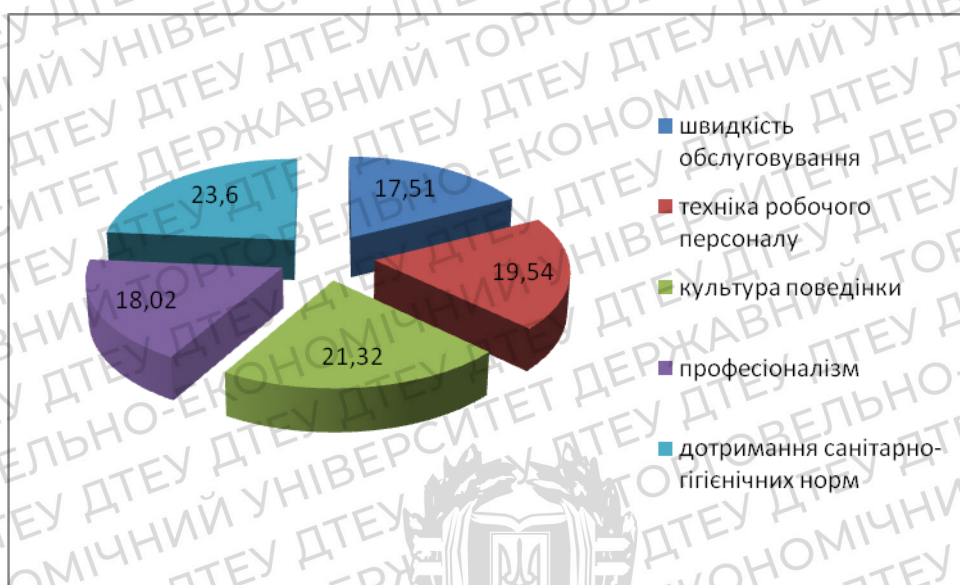
Для оцінки рівня якості праці обслуговуючого персоналу підприємства ресторанного господарства було проведено дослідження за допомогою анкетування 50 постійних споживачів, після чого були отримані наступні дані щодо рівня якості праці обслуговування персоналу, який на даний час відображає табл. 1.4.

Таблиця 1.4

**Оцінка рівня якості праці обслуговуючого персоналу ресторану «Amadin», м. Київ як ключового елемента сервісу**

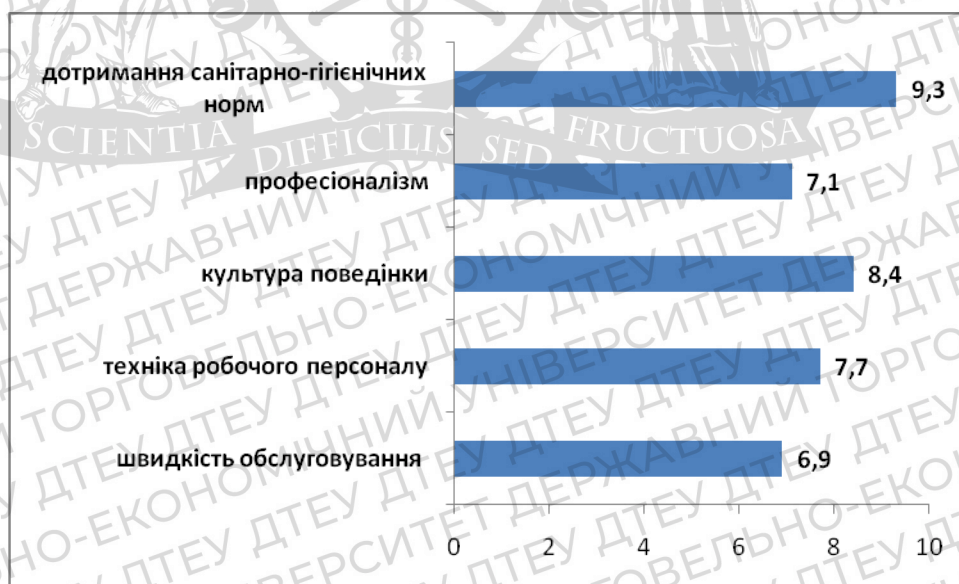
№ з/п	Складові якості праці	Середня оцінка (за 10 шкалою, бали)	Відсоткове співвідношення, %	Відхилен нвїд еталону, %	Частка у заг.складі, %
1.	швидкість обслуговування	6,9	69	31	17,51
2.	техніка робочого персоналу	7,7	77	23	19,54
3.	культура поведінки	8,4	84	16	21,32
4.	професіоналізм	7,1	71	29	18,02
5.	дотримання санітарно-гігієнічних норм	9,3	93	7	23,60

Частка складових якості праці обслуговуючого персоналу ресторану представлена на рис. 1.5.



**Рис. 1.5. Пріоритети складових показників якості праці обслуговуючого персоналу ресторану «Amadin», м. Київ, %**

На рис. 1.6 відображений рівень якості складових праці обслуговуючого персоналу ресторану за результатами отриманими шляхом анкетування постійних відвідувачів.



**Рис. 1.6. Оцінка рівня якості праці обслуговуючого персоналу ресторану «Amadin», м. Київ**

Отже, високий рівень мають складові: дотримання санітарно-гігієнічних норм 9,3 або 23,6 % частка у загальному рівні праці обслуговуючого персоналу,

культура поведінки – 8,4 або 21,32% , інші складові праці відповідають середньому рівню якості: техніка робочого персоналу 7,7 або 19,54%, професіоналізм 7,1 або 18,02%, швидкість обслуговування 6,9 або 17,51%. Можемо зробити висновок, що рівень якості обслуговуючого персоналу ресторану дорівнює 78,8 %, а отже не достатніми до рівня «еталону» є 21,2%.

Щодо оцінки рівня якості експлуатації торговельної площі підприємства та використання його матеріально-технічної було проведено дослідження за допомогою анкетування відвідувачів ресторану, після чого були отримані наступні дані щодо рівня якості експлуатації матеріально-технічної бази підприємства, який відображає табл. 1.5.

Таблиця 1.5

**Оцінка рівня якості експлуатації торговельних площ та матеріально-технічної бази ресторану «Amadin», м. Київ**

№ з/п	Складові якості експлуатації торговельних площ	Середня оцінка (за 10 шкалою, бали)	Відсоткове співвідношення, %	Відхилення від еталону, %	Частка у заг. складі, %
1.	Рациональне зонування простору приміщень для споживачів	7,2	72	18	43,4
2.	Відповідність приміщень санітарно-гігієнічним, естетичним та функціональним вимогам	9,4	94	6	56,6

Отже, високий рівень має складова відповідність торговельних приміщень санітарно-гігієнічним нормам 9,4 або 56,6 % частка у загальному рівні якості експлуатації матеріально-технічної бази. Рациональне зонування виставкового простору 7,2 або 43,4% відповідає середньому рівню якості. Можемо зробити висновок, що рівень якості експлуатації торговельних площ в ресторані «Amadin», м.Київ дорівнює 83 %, а отже не достатніми до рівня «еталону» є 17%.

Отже, у ресторані управління сервісом не має комплексного системного характеру. Існуюча система якості всіх побажань споживачів щодо надання якісного сервісу та забезпечення максимально ї зручності та комфорту.

В умовах конкурентних відносин на ринку ресторанних послуг реалізація сервісної стратегії забезпечує і гарантує успішне функціонування ресторану «Amadin» на ринку. На стратегію управління сервісом впливають численні фактори, які діють і самостійно, і у взаємозв'язку між собою, як на окремому етапі життєвого циклу ресторанної послуги, так і на їх сукупності.

Вплив макроекономічних факторів на діяльність ресторану у сфері сервісу відображає табл. 1.6.

Таблиця 1.6

**Вплив макроекономічних факторів на управління сервісом у ресторані «Amadin», м. Київ**

Фактор	Рівень впливу (поз.+1-+3,нег.-1-3)
<b>Економічні:</b>	
девальвація	-2
інфляція	-2
імпорт > експорт	-1
демпінг	-1
тенденції розвитку	+2
ступінь розвитку ринку	+1
<b>Соціально-демографічні:</b>	
співвідн.чол і жінок	+1
віковий	-1
народжуваність	-1
рівень доходу населення	-2
життєвий мінімум	-2
<b>Вплив держави:</b>	
відсутня законодавча база	-3
підтримка	+3
спонсорство	+3
Державна галузева політика	-1
відносини із державними інститутами	+2
вплив податків на прибуток	-2
<b>Політичні:</b>	
непогодженість законів	-3
нестабільність законів	-2
нестабільність політичної влади	-3
несвоєчасність прийнятих заходів для економічного стимулювання	-2
<b>Географічні:</b>	
розміщення	+3
природні ресурси транспортне	+1
інфраструктура	+2

Отже, дослідивши вплив макроекономічних факторів середовища ресторану, ми можемо зробити висновок, що найбільш гостро впливають такі фактори як: відсутня законодавча база, непогодженість законів, нестабільність політичної влади – спричиняють найбільший негативний вплив на виставкове середовище, а найбільш позитивно впливають такі фактори як: інфраструктура регіону, спонсорство, розміщення.

Тому треба приділяти увагу політичній ситуації в країні, щоб запобігти негативних наслідків від впливу цих факторів, а для отримання більшої підтримки держави, що в свою чергу підвищує статус та положення ресторану, треба більше уваги приділяти маркетинговій політиці підприємства, щоб залучати більше спонсорів та отримувати підтримку державних органів влади, що призведе до більшої популярності даного підприємства та до максимізації його прибутку.

Вплив мікроекономічних факторів на діяльність ресторану у сфері якості сервісу відображає табл. 1.7.

Таблиця 1.7

### Вплив внутрішніх факторів на управління сервісом у ресторані «Amadin»

Фактор	Рівень впливу (поз.+1-+3,нег.-1-3)
<b>Конкуренти:</b>	
ціни	-3
транспортні ресурси	-1
асортимент послуг	+3
маркетингова діяльність	+1
реклама	+1
унікальність послуг	-2
споживачська база	-2
знижки	+2
популярність	+2
якість	+1
<b>Постачальники:</b>	
ціни	+2
асортимент	+2
якість	+2
доставка	+1
знижки	+2

<b>Фактор</b>	<b>Рівень впливу (поз.+1-+3,нег.-1-3)</b>
надійність	+1
зручність	+2
реклама	+1
популярність	+1
унікальність послуг	+2
<b>Споживачі:</b>	
кількість	+1
платоспроможність	-1
обізнаність	+1
прожитковий мінімум	-2
середня заробітна плата	-1
рівень потреби в послугах ресторанів	+1
потреба в розвагах	+2

Отже, дослідивши вплив мікроекономічних факторів середовища ресторану «Amadin», ми можемо зробити висновок, що найбільш гостро впливають такі фактори: найбільш негативно - ціни конкурентів, тобто ціни конкурентів нижче ніж ціни на обслуговування та продукцію у даному підприємстві; а найбільш позитивно впливає фактор - асортимент послуг, тобто в даному підприємстві асортимент продукції та послуг набагато більший за конкурентів.

Тому, щоб підвищити свою конкурентність по ціні, ресторану треба передивитися цінову політику на підприємстві та дослідити ціноутворення конкурентів з метою знайдення найоптимальніших та ефективніших шляхів зменшення ціни, що призведе підприємство до більш вигідного положення ніж у конкурентів та як наслідок до максимізації прибутку.

Для аналізу факторів впливу на функціонування системи управління якості слід скористатися методом матриці SWOT. Для цього розробляємо профіль середовища ресторану, який відображений в таблиці 1.8.

Таблиця 1.8

## Профіль середовища забезпечення сервісу рестораном «Amadin»

№ з/п	Фактори	Напрямок впливу фактору	Значимість факторів для галузі	Інтегральний показник (=3x4)
1	<b>МАКРОСЕРЕДОВИЩЕ</b>			
1.1.	Постійна зміна законодавства	-1	2	-2
1.2.	Розвиток інфляції	-1	3	-3
1.3.	Недосконала економічна політика	+1	3	3
1.4.	Зниження культурного рівня	+1	2	2
1.5.	Втілення нових технологій	-1	3	-3
1.6.	Високий науково-технічний потенціал	-1	1	-1
1.7.	Фінансова криза	-1	3	-3
1.8.	Фінансування наукомістких галузей	-1	2	-2
	<b>ВСЬОГО</b>			-9
2	<b>МІКРОСЕРЕДОВИЩЕ</b>			
2.1.	Лояльність гостей	+1	2	2
2.2.	Наявність сильних сторін	+1	3	3
2.3.	Можливість потенційних експонентів	+1	2	2
2.4.	Позиція підприємства порівняно з конкурентом	+1	2	2
2.5.	Контроль якості за послугами та продукцією	-1	3	-3
2.6.	Наявність конкурентів	-1	1	-1
2.7.	Вивчення конкурентів	+1	3	3
2.8.	Ціни підприємства порівняно з конкурентами	-1	3	-3
	<b>ВСЬОГО</b>			5
3	<b>ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ</b>			
3.1.	Відсутність стратегічних напрямів розвитку	-1	3	-3
3.2.	Система моніторингу конкурента	+1	3	3
3.3.	Маркетингові можливості	+1	2	2
3.4.	Фінансові можливості	+1	2	2
3.5.	Організаційна структура апарату управління	+1	2	2
3.6.	Рівень кваліфікації робітників підприємства	+1	3	3
3.7.	Орієнтація на прибуток	+1	2	2
3.8.	Гнучкість системи ціноутворення	-1	2	-2
3.9.	Заходи по стимулюванню збуту	+1	3	3
3.10.	Собівартість послуг та продукції	-1	2	-2
3.11.	Продуктивність праці	+1	3	3
3.12.	Служба маркетингу	+1	2	2
	<b>ВСЬОГО</b>			14

На основі даних, що ми отримали з профілю середовища ресторану «Amadin» можна побудувати матрицю SWOT, яка відображена на рис. 1.7.

	<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
	<p>Лояльність гостей 2  Наявність сильних сторін 3  Можливість потенційних споживачів 2  Позиція підприємства порівняно з конкурентом 2  Вивчення конкурентів 3</p>	<p>Розвиток інфляції -3  Контроль якості за послугою -3  Наявність великої кількості конкурентів -1  Ціни підприємства порівняно з конкурентами -3</p>
<b>Сильні сторони</b>	<p>Наявність надійних довготривалих відносин з споживачами, високий рівень організації корпоративних заходів, відпрацьована система менеджмента якості всіх елементів ресторанної послуги.  Застосувати фінансову стратегію для забезпечення стабільного високого темпу ек. розвитку, та зміцнення конкурентної позиції.  Маркетингову стратегію – для збільшення частки ринку, завоювання ринку.  Інвестиційна стратегія.</p>	<p>Можливість створення довоготривалих відносин з експонентами, можливість аутсорсингу спеціалістів з маркетингових досліджень.  Використати стратегію маркетингу для збільшення обсягу продажу, збільшення споживачів, збільшення прибутку. Стратегія скорочення витрат-для виявлення і скорення недоцільних витрат.</p>
<b>Слабкі сторони</b>	<p>Повільний процес виводу на ринок нових послуг, відсутність власних ресурсів для розробки нових послуг, слабкий бренд-менеджмент, неефективна система інформації про потреби споживача, слабкий аналіз ринку ресторанних послуг.  Стратегія маркетингу для збільшення для збільшення обсягу продажів, збільшення прибутку п-ва. Стратегія диференціація.</p>	<p>Втрата частки ринку, що швидко розвивається, втрата постійних споживачів, зменшення відомості бренду, стратегічний дрейф – неузгодженість стратегії та пропозиції.  Стратегія скорочення(ліквідації) – проявляється через скорочення чи ліквідацію нерентабельного п-ва та у вимушеній жорсткій економії.  Стратегія диверсифікація – зміщення вид діяльності.  Можливий варіант вихід з ринку.</p>

**Рис. 1.7.** Адаптована матриця SWOT-аналізу діяльності ресторану «Amadin», м. Київ у сфері забезпечення сервісу



Отже, з аналізу матриці ми бачимо, що підприємство має сильні та слабкі сторони, та сильні сторони переважають. Підприємство має також можливості та загрози. Тому на даному етапі треба застосувати стратегію удосконалення сервісу щодо впровадження інновацій для забезпечення стабільного високого темпу економічному розвитку, та зміцнення конкурентної позиції.

У процесі оцінювання сервісу ресторану «Amadin» з метою діагностики його елементів на ринку ресторанних послуг доцільно використати також портфельний аналіз – сучасний інструмент стратегічного менеджменту, що дозволяє оцінити всю господарську діяльність підприємства з метою виявлення альтернатив вкладення засобів у найбільш прибуткові і перспективні напрямки і, відповідно, скорочення, чи припинення, інвестицій у неефективні проекти.

Основним прийомом портфельного аналізу є побудова матриць, зокрема, одним з найбільш поширених є використання матриці Бостонської консалтингової групи (БКГ) [29] (рис. 1.8).


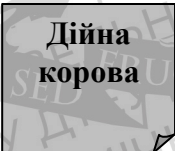



 <p>Кейтеринг</p>	<p>Організація харчування в торговельних залах (індивідуальне обслуговування) Реалізація сніданків</p> 
 <p>Проведення конференцій, ділових зустрічей Корпоративні заходи</p> 	<p>Обслуговування дітей</p> 

Рис. 1.8. Класифікація розвитку сервісу ресторану «Amadin», м. Київ

В умовах відносної стабільності ринкового середовища становище даного підприємства за видами операційної діяльності з урахуванням критеріїв сервісу

дописується за допомогою часток на ринку щодо провідних конкурентів і темпів зростання галузі.

Зірка (обслуговування в будиночках, на природі обслуговування). Це положення матриці характеризує види діяльності, які мають високу частку ринку в галузях, що розвиваються. Приносять значні прибутки, але при цьому потребують максимальних витрат на маркетинг та розширення обсягів виробництва.

Дійна корова (організація роботи торговельних залів (індивідуальне обслуговування) та реалізація сніданків). Дають прибутки, які не використовуються для розширення виробництва. «Дійні корови» можуть фінансувати інші види діяльності.

Важка дитина (проведення конференцій, ділових зустрічей, корпоративних заходів). Характеризується невеликою часткою ринку, проте має, як правило, високі темпи зростання.

Дикий собака (обслуговування дитячих заходів). Мала частка ринку, незначні темпи зростання. Можливо, даного виробничого напрямку слід позбутися. Хоча з іншої сторони попит на дану послугу можна класифікувати як негативний – це становище, коли більша частина потенційного ринку нехтує товаром і намагається його уникнути.

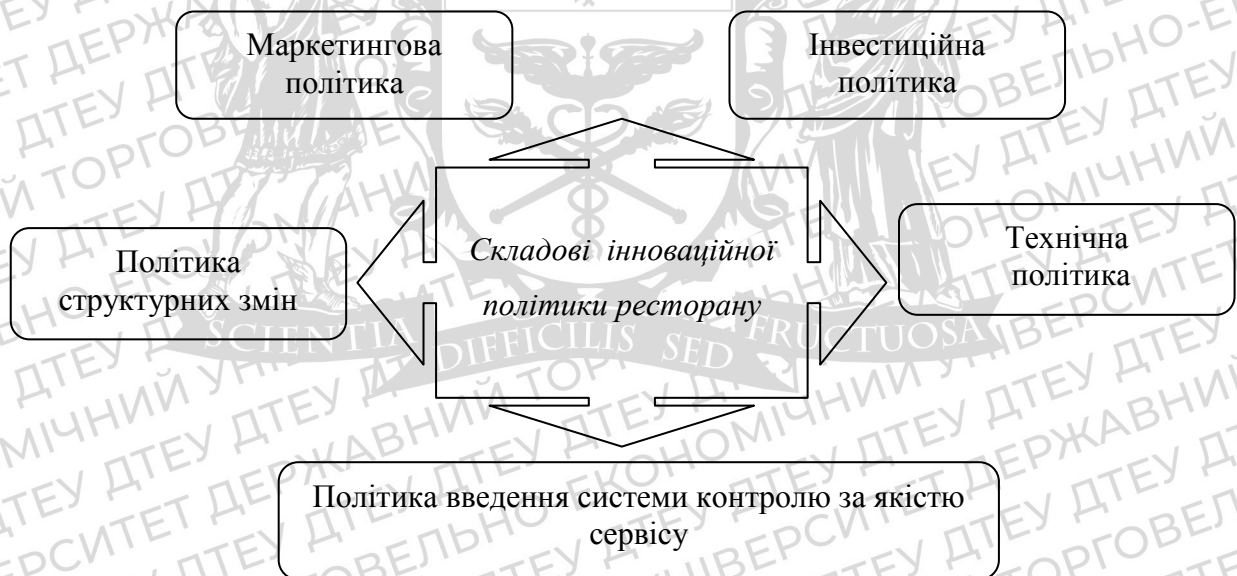
Результати портфельного аналізу підприємства за методикою БКГ будуть використані при обґрунтуванні шляхів обґрунтування сервісної стратегії ресторану «Amadin», м. Київ у перспективному періоді.

## РОЗДІЛ 2.

## НАПРЯМИ ВПРОВАДЖЕННЯ СЕРВІСНИХ ІННОВАЦІЙ РЕСТОРАНУ «AMADIN», М. КИЇВ

### 2.1. Програма удосконалення системи обслуговування споживачів ресторану «Amadin»

Інноваційна політика закладу охоплює всі напрямки його діяльності, має безпосередній зв'язок із стратегічним управлінням і включає в себе значну кількість складових, що представлено на рис. 2.1. У найближчі часи підприємства ресторанного господарства завдяки споживачу, що прагне отримати найбільш якісний сервіс, будуть змушені мати дієві СУЯ.



**Рис. 2.1. Реокмендовані складові інноваційної політики ресторані  
«Amadin» у сфері сервісу**

Тому підприємствам ресторанного господарства необхідно вже сьогодні розробляти і мати сучасну систему управління якістю сервісу(СУЯ).

Для надання високоякісного сервісу у ресторані «Amadin» відповідно до ДСТУ ISO 9001-2016 та ДСТУ ISO 9004-2012 доцільно розробити, документально оформити, впровадити, підтримувати систему якості і

безперервно підвищувати її дієвість. Тобто, враховуючи ці засади, для ресторану «Amadin» потрібно проаналізувати діяльність конкурентів; розробити настанови з якості; визначити процеси, що необхідні для системи якості, їх послідовність і взаємодію та застосовувати їх у своїх підрозділах; розробити методики оцінювання якості продукції та послуг; визначити критерії та методи, що необхідні для оцінки результатів виконання і управління цими процесами; забезпечити наявність ресурсів та інформації, що потрібні для забезпечення виконання і контролю цих процесів; здійснювати контроль, вимірювання та аналіз вказаних процесів; виконувати дії, що дозволяють отримати заплановані результати і постійно поліпшувати ці процеси.

Система якості ресторану «Amadin» повинна включати наступні структурні елементи:

1. Ефективне управління підприємством на основі маркетингу.
2. Створення корпоративної культури.
3. Впровадження стандартів технічної якості сервісу.
4. Впровадження стандартів функціональної якості сервісу:
  - а) Впровадження кваліфікаційних вимог (кваліфікаційного стандарту) і посадових обов'язків працівників підприємства.
  - б) Розробка технології (нормативний опис) виробничих процесів.
  - в) Введення нормування праці (нормативів виробітки, нормативної чисельності працівників).
  - г) Справедлива оцінка й мотивації праці.
5. Вхідний контроль якості на продукцію й послуги постачальників.
6. Вихідний контроль якості послуг, що надаються у ресторані, і їх збут у межах підприємства (обслуговування в залі ресторану; та за межами - обслуговування на літньому майданчику).

У ресторані необхідно регулярно проводити внутрішні перевірки якості (внутрішній аудит), щоб контролювати ефективність і придатність різних елементів системи якості для досягнення поставлених цілей в області якості та

регулювати реалізацію сформованої концепції забезпечення високоякісного сервісу та своєчасно вносити зміни до її положень.

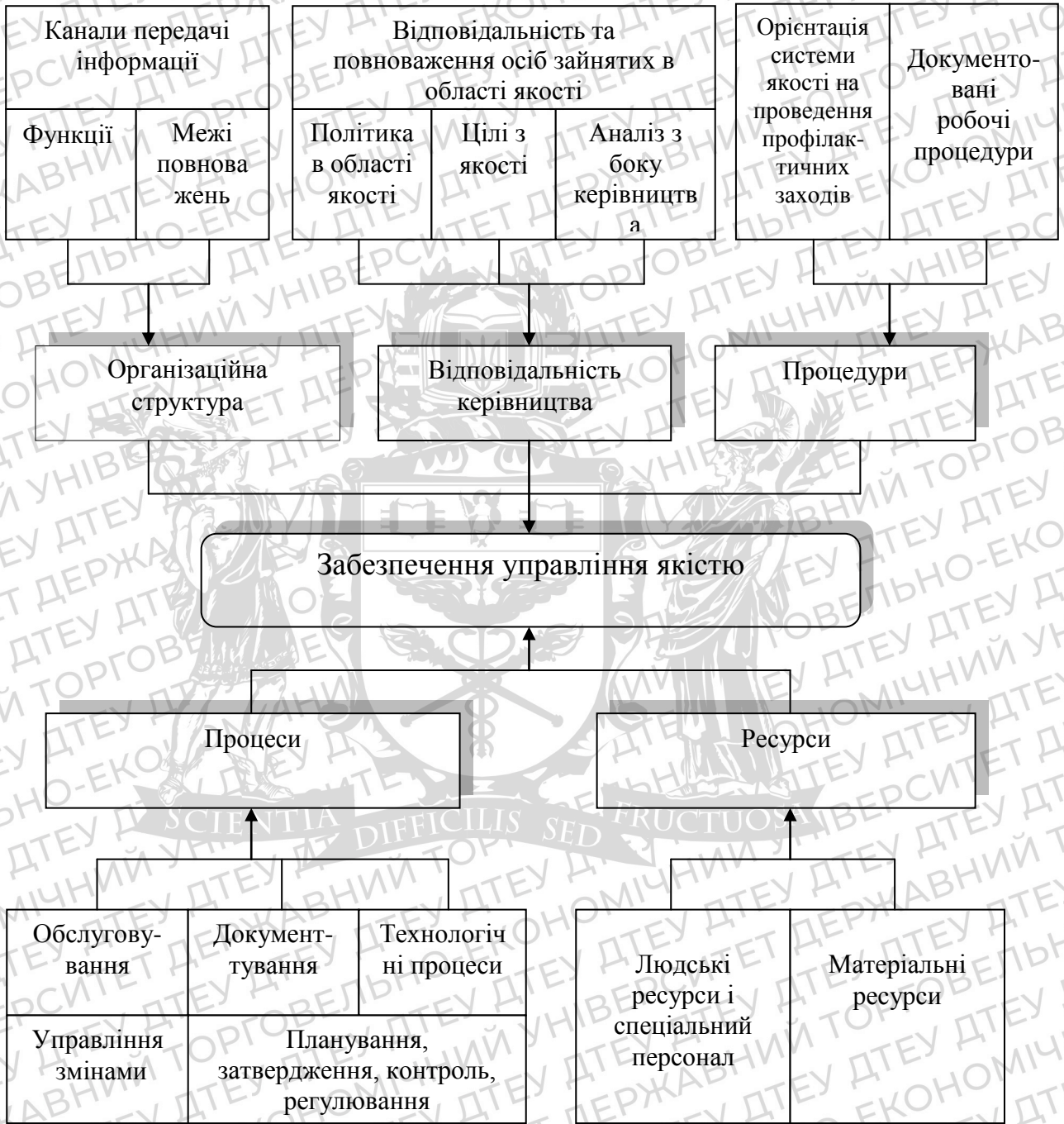
## **2.2. Обґрунтування впровадження сервісних інновацій у ресторані «Amadin»**

Система забезпечення управління якістю (рис. 2.2) являє собою організаційну структуру, відповідальність керівництва, процедури, процеси та ресурси необхідні для управління якістю. Система якості ресторану повинна функціонувати таким чином, щоб забезпечувати вдовolenість послуг запитам та очікуванням споживачів; враховуються потреби суспільства і вимоги охорони навколишнього середовища; основну увагу приділяється запобіганню проблем, а не їх виявлення після виникнення.

Керівництво вищої ланки бере на себе зобов'язання і несе відповідальність за проведення політики в області якості. Адміністративне управління якістю є частиною загальної функції управління, в рамках якої визначаються політика в області якості, за допомогою таких засобів, як планування якості, керування якістю, забезпечення якості та поліпшення якості в рамках системи якості. Керівництво організації повинно визначати і документувати політику в області якості. Політика в області якості повинна бути узгоджена з іншими напрямками діяльності організації.

Керівництво має вживати всіх необхідних заходів, що забезпечують розуміння політики у сфері якості, її здійснення і аналіз на всіх рівнях організації. Керівництво має документувати цілі і зобов'язання, пов'язані з таким ключових елементів якості як функціональна придатність, експлуатаційні характеристики, безпека і надійність. Важливе значення має проведення розрахунків та оцінювання витрат, пов'язаних з впровадженням всіх елементів якості та досягненням поставлених цілей, які передбачають мінімізацію втрат внаслідок низької якості. Відповідні ланки керівництва повинні документувати

конкретні цілі у сфері якості у відповідності з політикою в сфері якості, а також інші цілі ресторану.



**Рис. 2.2. Система забезпечення якості сервісу ресторану**

Планування процесів управління якістю послуг забезпечує їх протікання в керованих умовах відповідними методами контролю надання послуг, документовані процедури або програми якості, програмне забезпечення, основоположні стандарти. Виконання процесів має бути визначено в письмових

інструкціях. Контроль і керування процесами мають бути безпосередньо пов'язані з технічними вимогами, до готової продукції або внутрішніми вимогами в залежності від конкретної необхідності. Взаємозв'язок між операційним контролем, вимогами до такого контролю і готової продукції повинна бути доведена до відома персоналу та документована. Процеси повинні перевірятися на здатність виробляти послуги відповідно до нормативних вимог. Перевірка процесів повинна включати перевірку обладнання ресторану, процедур і обслуговуючого персоналу.

Керівництво повинно забезпечити достатні і необхідні ресурси для впровадження системи якості та досягнення цілей у сфері якості. Найбільш важливий ресурс у ресторану - його кадри. Це особливо важливо, оскільки поведінка і робота кожного співробітника роблять безпосередній вплив на якість послуги. З метою стимулювання персоналу, його зростання, встановлення необхідних взаємовідносин та виконання роботи керівництво повинне: підбирати співробітників на основі їх здатності задовольняти кваліфікаційним вимогам, встановленим для даного виду роботи; забезпечувати умови праці, які сприяють найкращому виконанню співробітниками своїх обов'язків і спокійним діловим взаєминам; реалізовувати можливості кожного співробітника організації використовуючи послідовні, творчі методи роботи і можливості більшого залучення до роботи із забезпечення якості; забезпечити розуміння співробітниками виконуваних і досягаються завдань і цілей, включаючи їх вплив на якість; звертати увагу на те, щоб весь персонал відчував свою причетність і вплив на якість послуги, що надається замовникам; заохочувати зусилля персоналу, спрямовані на підвищення якості, визнаючи заслуги і нагороджуючи за конкретні досягнення; періодично проводити оцінку факторів, що стимулюють співробітників на забезпечення якості послуги. До важливих елементів професійного зростання персоналу є: підготовка виконавців у сфері загального керівництва якістю, включаючи фахівців з витрат, пов'язаних з якістю, і оцінки ефективності системи якості; підготовка персоналу не повинна обмежуватися тільки тими, хто безпосередньо відповідає

за якість; навчання персоналу з питань політики ресторану в області якості, цілей і концепцій задоволеності замовника; інструктаж і навчальні курси для нових співробітників, а також програми періодичної перепідготовки для кадрових співробітників; оцінка діяльності персоналу для визначення його потенційних можливостей і необхідності професійного зростання.

Процесний підхід розглядає управління як серію взаємопов'язаних дій, які реалізуються у певній послідовності. Кожна функція забезпечення якості послуг, в свою чергу, складається із взаємопов'язаних підфункцій. Процес управління послугами є загальною сумою усіх функцій та підфункцій, що пов'язані між собою послідовним зв'язком.

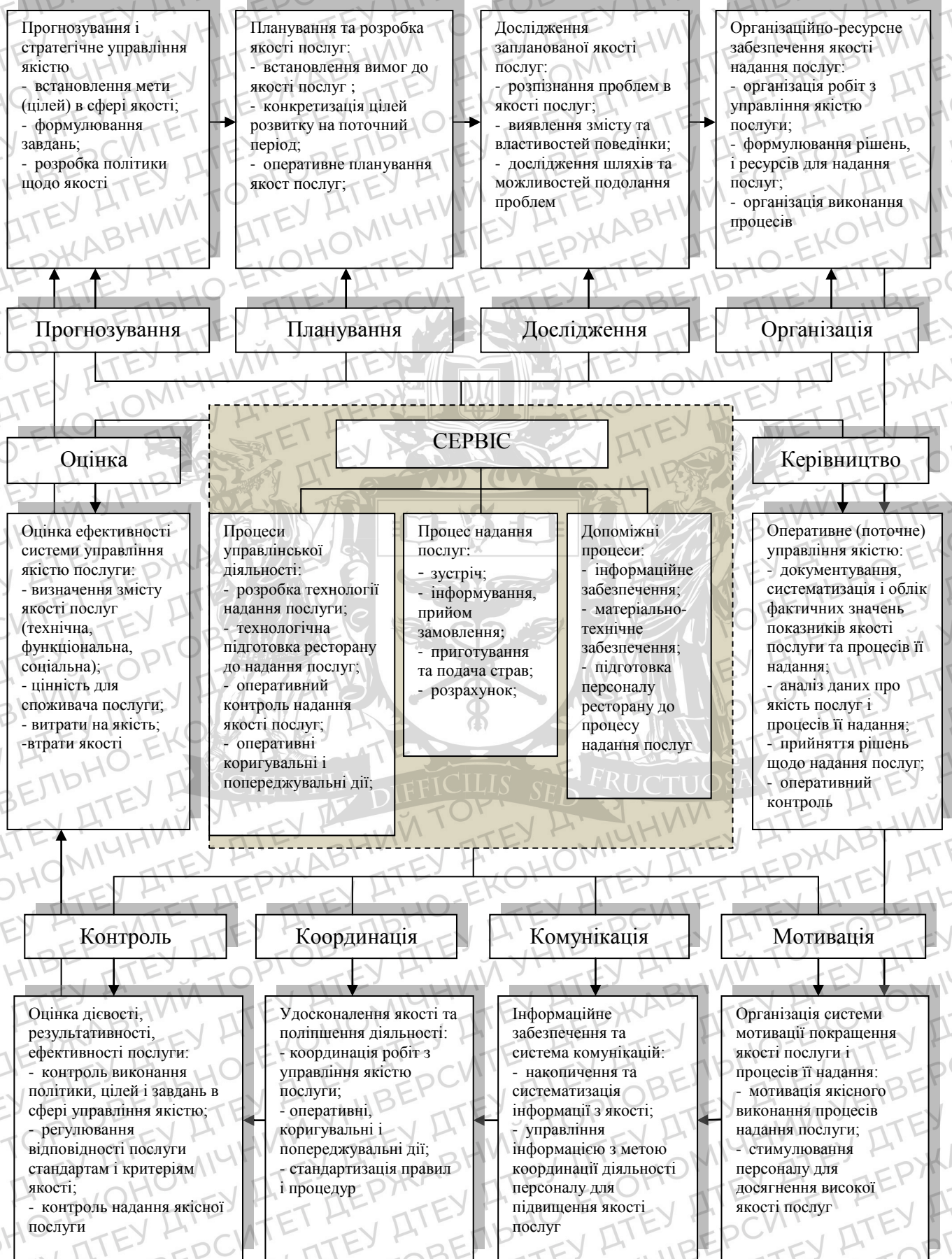
Вдосконалено процесний підхід до забезпечення управління якістю послуг, яке передбачає визначення в ній організаційних складових (рис. 2.3).

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

Обслуговування двома офіціантами – віденська система [36]. При цій формі обслуговування обидва офіціанти працюють разом під одним номером та несуть відповідальність. Вони розподіляють роботу так: один подає напої, зустрічає та розміщує відвідувачів, приймає замовлення та отримує гроші за рахунком, а інший офіціант приносить та подає страви та забирає використаний посуд. Столи готують до зустрічі нових відвідувачів обидва офіціанти. За цієї системи офіціант постійно присутній на ділянці.

Система «перший офіціант» (шеф де ранг). Це французька система обслуговування, коли у кожному залу призначається відповідальна особа, зване «метрдетель» чи «шеф де зал». Ця відповідальна особа керує обслуговуванням у залі, зустрічає та пропонує місця відвідувачам, приймає перші замовлення та передає їх офіціантам для виконання, стежить, чи добре обслужені відвідувачі [37].





**Рис. 2.3. Процесний підхід до забезпечення управління якістю сервісу**

Зал розподіляється на ділянки по 4-8 столів. Кожна ділянка обслуговується двома офіціантами. Першого офіціанта називають «шеф де ранг», другого «комі де ранг». Перший офіціант приймає замовлення від метрдотеля та посилає свого помічника їх виконувати. У цей час він, залежно від замовлення відвідувачів, ставить до столиків відвідувачів допоміжні столи, а коли його помічник принесе страви, подає їх. Якщо потрібно перекласти страви або нарізати їх, то це робить перший офіціант за допомогою другого. Рахунок відвідувачеві готує касир, а подає рахунок та отримує гроші перший офіціант.

За цієї системи напої подає обов'язково офіціант, одягнений у спеціальний одяг з нашивками, який розвозить напої на візку по всьому залу. Він же подає рахунки за напої окремо.

Чищення та прибирання використаних приладів та посуду робить спеціально призначений служитель, який називається «третій офіціант» «комі де бар'йор» [38].

Обслуговування провадиться бригадами у складі трьох осіб; бригадир, офіціант для подачі страв та офіціант для подачі напоїв. Для цієї системи характерно те, що офіціанти подають усі страви у багатопорційному посуді, усі супи у супницях.

Завдання офіціанта для подачі: принести страви з оформленими стравами і поставити їх прямо на стіл, не перекладаючи. На кожному блюді повинен лежати прилад для розкладання страв. Перед кожним відвідувачем наперед ставлять нагріту тарілку та відповідні прилади. Тим самим способом подають і супи. Відвідувачі себе обслуговують. При цьому способі подачі створюється ситуація, що нагадує домашню [39].

Офіціант для подачі напоїв наливає їх у чарки лише на початку обслуговування, надалі надає право наливати напої самим відвідувачам. Ця система обслуговування підходить для підприємств категорії «екстра» та для підприємств у національному стилі.

Система з певним меню. За цієї системи відвідувачам подають строго певне меню обіду або вечері, яке вони одержують за певну суму. У меню обіду зазвичай включають суп, другу страву, десерт та хліб. Ця система підходить для обслуговування груп або тих відвідувачів, які не мають часу для вибору страв та оплати рахунку (плата проводиться заздалегідь, дуже зручно для компаній зі змінним складом). Для таких відвідувачів виділяють спеціальну ділянку в залі або залу, яка називається «екс-прес». Обслуговування за цією системою можна доручити і менш кваліфікованим офіціантам. Це можна використовувати для організації обідів та сніданків [40].

Інновації в технології обслуговування можуть включати зручність розрахунку для гостя, система дисконтів, бонусів, клубних карток та інші заходи, покликані мотивувати гостя у повторному виборі засобу розміщення або підприємства харчування. Часто це пов'язано з новою концепцією підприємства.

У зв'язку з цим особлива увага приділяється системі клубних карт, що стала останнім часом особливо актуальною. Причиною цього стало насамперед створення технологій, що дозволяють здійснювати і централізований облік, і миттєву обробку замовлень, і автоматичне обслуговування кредитних карток, і контроль за виконанням замовлень у режимі on-line. Часто поява нових рішень у технології обслуговування швидко копіюється та отримує розвиток на інших підприємствах, які можуть їх модифікувати відповідно до своїх потреб та можливостей [41].

У найбільш вигірній позиції опиняються підприємства, які прагнуть постійно вдосконалювати свою діяльність, використовуючи різні інноваційні підходи, що надають закладу унікальності, неповторності, можливості відповідати змінним споживчим запитам та вимогам.

Для успішного вирішення завдань інноваційного розвитку ресторанного підприємства передусім слід відстежувати зміни, що відбуваються на вітчизняних та світових ринках ресторанного бізнесу, звертаючи при цьому особливу увагу на основні тенденції розвитку науки та техніки.

Підвищення якості продукції, пов'язане або з придбанням більш високоякісних продуктів, що або збільшить вартість страв, або зменшить прибуток (за рахунок збільшення собівартості); або зі змінами технологій обробки продуктів та приготування страв (що може позначитися на продуктовій стратегії ресторану, необхідно буде змінювати меню, яке, у свою чергу, за час роботи на даному ринку, з урахуванням особливостей сегмента адаптоване під потреби відвідувачів) [43].

На основі отриманої інформації здійснюється вибір інноваційної стратегії при підвищенні якості послуг. При цьому важливо враховувати такі фактори:

- ризик – враховуючи ступінь свого економічного розвитку та фінансовий стан, підприємство має визначити той рівень ризику, який буде найбільш можливим для кожного з інноваційних рішень, що приймаються;

- знання раніше використовуваних підприємством стратегій та результатів їх застосування (узагальнення досвіду підприємства у сфері інноваційного розвитку дозволяє врахувати всі недоліки та успішніше розробити та впровадити нові підходи);

- фактор часу – обираючи час для впровадження інноваційних процесів, потрібно обов'язково враховувати макросередовище (економічні, демографічні, соціальні, правові та інші фактори) та мікросередовище підприємства (для цього, як правило, проводиться SWOT-аналіз, використовується модель Портера) [44].

Залежно від обраної стратегії інноваційного розвитку відбувається вибір предметної спеціалізації ресторанного підприємства, технологій його основного та допоміжного виробництва, коригується система управління та сприйняття довкілля по відношенню до ресторанного бізнесу. Продумуючи весь комплекс інноваційних заходів, маркетинговий та економічний відділи підприємства повинні прорахувати величину витрат, необхідних при реалізації ресторанної інновації, оскільки життєвий цикл ресторанних інновацій має значну тривалість, отже, однакова величина витрат, що здійснюється у різний

час, і результат економічно нерівноцінні. За допомогою методу дисконтування можна усунути це протиріччя [45].

Для кожного підприємства харчування, як це прийнято на Заході, може встановлюватися якість послуг, що визначається такими складовими:

- естетика інтер'єру, створення комфортних умов обслуговування;
- знання та дотримання персоналом етичних норм при обслуговуванні;
- знання та дотримання правил, що встановлюють порядок, черговість обслуговування гостей;
- знання правил пропозиції та відпустки різних страв напоїв, а також технічних навичок та прийомів їх подачі;
- знання основних правил сервірування столу;
- безпека та екологічність при обслуговуванні;
- наявність достатньої кількості столового посуду, приладів та столової білизни.
- взаємини обслуговуючого персоналу з відвідувачами, техніка їх обслуговування;
- зовнішній вигляд та особиста гігієна обслуговуючого персоналу (відповідність вимогам до форменого одягу та взуття, дотримання правил особистої гігієни кожним працівником);
- санітарний стан приміщень, столового посуду, столових приладів, столової білизни, спецодягу;
- оснащеність підприємств столовим посудом, столовими приладами, інвентарем, меблями;
- дотримання асортименту страв, напоїв та кулінарних виробів;
- швидкість обслуговування відвідувачів;
- якість музичного обслуговування;
- наявність додаткових послуг [46].

Цифрове харчування вторгається у великі ресторани та невеликі закусочні, а можливість витонченого прийому їжі поза домом знаходиться під загрозою. Виникає новий тренд – електронний ресторан.

Основна особливість інтерактивного бару-барна стійка, обладнана системою multitouch. Ця система дозволяє одночасно декільком гостям взаємодіяти з інтерактивом, запущеним на поверхню стільниці [51].

Заклад такого незвичайного бару дарує людям можливість отримати унікальний досвід, приємні спогади та бажання поділитися своїми почуттями з іншими, тим самим породжуючи бажання відвідати заклад знову. Наявність I-BAR - інтерактивної панелі - дозволить змінити дизайн всього інтер'єру. Відвідувач ставить звичайний стакан на барну стійку і перед ним постає надзвичайно цікава картина, барна стійка буквально «оживає». Під склом з'являються різні ефекти, а якщо поставити кілька келихів, то перед відвідувачем з'явиться ефектне освітлення, це можуть бути промені світла, блискавки та багато іншого. Можливості інтерактивної панелі безмежні. Система управління ефектами з можливістю введення реклами дозволить спонсорам і рекламодавцям запропонувати можливість контакту зі споживачем. Таким чином, така реклама служить не для візуального сприйняття, а для безпосередньої взаємодії та участі потенційного споживача.

Звичайна технологія задньої проекції з використанням кількох проекторів. Чохол прикріплений, мультитач рамка та інтерактивна панель готові. Технологія може відтворювати будь-який контент: відео, фотографії, логотипи компаній, що дає можливість реалізувати практично будь-які вимоги [32].

Зв'язки між об'єктами на поверхні I-BAR – тобто коли на інтерактивній поверхні виявляється декілька об'єктів, вони виділяються різними кольорами та з'єднуються світловими лініями – з'єднаннями.

Фон інтерактивної барної стійки може бути від монотонного або картинного до повноцінного відео, наданого або виготовленого спеціально для заходу.

Створення контенту під дизайн замовника – наприклад, проводиться захід і як рекламний носій продається найпомітніша рекламна поверхня –

інтерактивна площа I-BAR, наприклад, виробнику напоїв або інших продуктів, представлених у меню бару [33].

Можливість використання в клубах - при доповненні конструкцію гартованим склом для підвищення міцності інтерактивної поверхні - коли дівчина проходить інтерактивною барною стійкою - за нею тягнеться шлейф вогню... або блискавок... або летять метелики... WOW-ефект гарантований!

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

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

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

У зарубіжній практиці рівень обслуговування та загальної культури оцінюється високо при досягненні наступних критеріїв.

Зовнішнє оздоблення ресторану.

- вивіски, покажчики;
- зручне паркування;
- світлове оформлення фасаду ресторану.

Зустріч гостей:

- вміння привітно зустрічати гостей та встановлювати з ними контакт;
- особлива зустріч постійних клієнтів;
- увага та толерантність до клієнтів;
- відсутність зарозумілості у обслуговуючого персоналу [48].

Оформлення залу:

- наявність живих рослин та свіжих квітів;
- музика, що відповідає стилю ресторану;

– оформлення столиків, що відповідає загальній стилістиці ресторану.

Виконання замовлень відвідувачів:

- забезпечення відвідувачів повною та достовірною інформацією про страви;
- оригінальність та майстерність приготування;
- використання місцевих продуктів;
- справжня відповідність назви страви її інгредієнтам;
- висока якість та свіжість інгредієнтів (навіть якщо вони прості та недорогі);
- досягнення гармонії між сервіруванням страви, її ароматом та смаком;
- хороший вибір вин, які відповідають меню [49].

Рівень обслуговування:

- вміння офіціантів професійно рекомендувати певний тип та сорт вина до замовлених страв;
- Високий професійний рівень персоналу;
- глибокі знання офіціантів у сфері кулінарії, вин та інших напоїв;
- шанобливе ставлення до всіх клієнтів усіх співробітників ресторану;
- вміння офіціанта та сомельє запропонувати клієнтові щось несподіване та приємне для нього;
- вміння уникати конфліктних ситуацій, володіння необхідними знаннями підтримки розмови, розпочатої клієнтом.

Ціни:

- рахунок, який підносить офіціант, не повинен бути для клієнта чимось несподіваним;
- ціни відповідають якості та рівню їжі, напоїв та обслуговування;
- між схожими стравами немає великої цінової різниці (наприклад, між салатами, десертами);
- пред'явлений рахунок є докладним та точним.

Один із показників, за яким судять про рівень якості послуг – час обслуговування.

Ресторанний бізнес – це не лише продаж страв та напоїв, це можливість цікаво провести час, поспілкуватися з іншими відвідувачами, познайомитись,



дізнатися про щось нове. У ресторанах продають атмосферу, тож у світі, в якому люди звикли бути онлайн, користуватися сенсорними телефонами та голосувати за улюблені бренди за допомогою гаджетів, ресторатори досі пропонують традиційні та нудні рішення. Впровадження проекту дозволить досягти таких результатів: Збільшення прибутку:

1. Збільшення середнього чека;
2. Збільшення кількості відвідувачів завдяки новому формату;
3. Скорочення витрат залучення клієнтів з допомогою унікальності ресторану;
4. Відмова від друкованих меню та інших презентаційних матеріалів;
5. Використання інтерактивних поверхонь із рекламною метою;
6. Скорочення витрат на ІТ забезпечення ресторану;
7. Скорочення часу обслуговування;
8. Перетворення відвідувачів на безкоштовних рекламних агентів (рекомендація друзям);
9. Подання реклами на платній основі;
10. Надання клієнтам унікальних послуг.

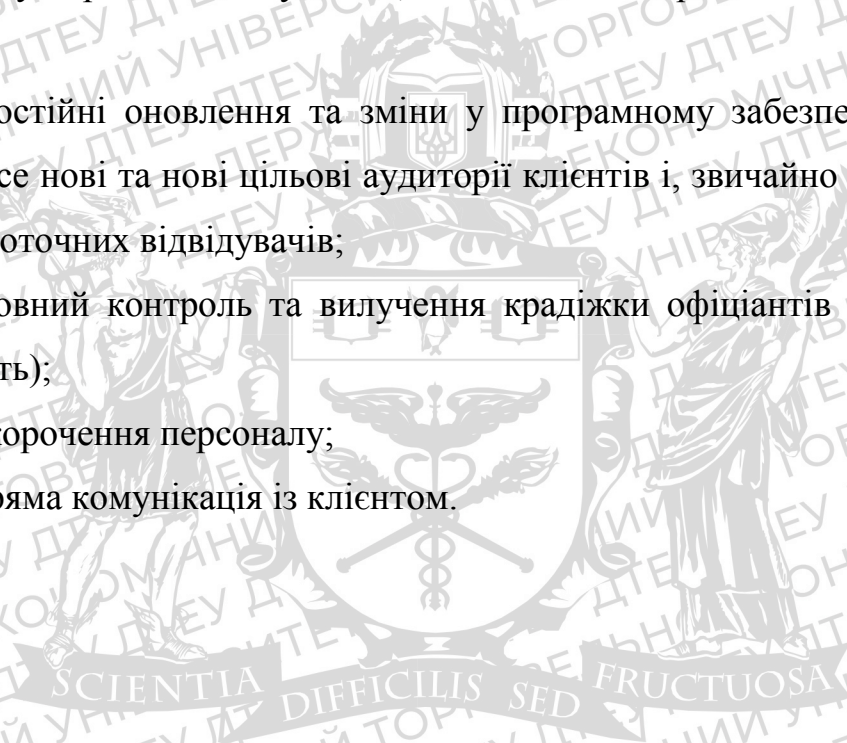
Поліпшення сервісу:

1. Відвідувач може вибрати зручну йому мову;
2. В один дотик інформація про страву (історія, склад, калорійність, рекомендовані напої);
3. Миттєве замовлення без очікування офіціанта;
4. Спілкування між гостями;
5. Ігри, відео, чати, замовлення таксі, онлайн-трансляції з кухні;
6. Інтерактивні путівники;
7. Щоразу все по-новому;
8. Яскраві враження.

Додатковий дохід:

1. Проведення заходів нового рівня – презентації компанії, теленовини та онлайн поєдинки, опитування та голосування;

2. Новий медійний носій, який завжди перед очима. Може бути використаний як контекстна реклама, а також для просування напоїв у вигляді рекомендацій до страв та навіпаки;
3. Можливість збільшення середнього чека, через новий формат ресторану, змінну атмосферу, поліпшення сервісу, нових можливостей;
4. Яскраві враження клієнтів, створять інтерес до ресторану майбутнього, що спровокує промо та PR у медіа, а також стане приводом для рекомендацій друзям;
5. Постійні оновлення та зміни у програмному забезпеченні дозволять залучати все нові та нові цільові аудиторії клієнтів і, звичайно ж, підтримувати інтерес у поточних відвідувачів;
6. Повний контроль та вилучення крадіжки офіціантів (за статистикою 20% крадуть);
7. Скорочення персоналу;
8. Пряма комунікація із клієнтом.



## ВИСНОВКИ

У випускній кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення і запропоновано нове вирішення завдання щодо впровадження сервісних інновацій формування систем якості на підприємстві ресторанного господарства з метою створення передумов для забезпечення його конкурентоспроможності та ефективного розвитку.

Результати проведеного дослідження дозволили зробити такі висновки:

1. Домінантою розвитку сучасного суспільства є забезпечення високоякісного сервісу. Тотальне підвищення якості характеризує новий етап розвитку економічних систем, в якому якість сервісу відіграє провідну роль і визначає характер економічних, соціальних і політичних процесів. Сервіс визначено як сукупність видів діяльності із створення споживчої корисності, що відбуваються в процесі виконання замовлень, спрямованих на задоволення потреб споживачів і досягнення мети діяльності підприємства.

Під сервісною стратегією нами розуміється сукупність стратегічних завдань підприємства та тактичних цілей структурних підрозділів, які визначають поведінку на ринку, виходячи з позицій завдань і програм в галузі маркетингу, політики по відношенню до споживачів, оцінки рівня якості сервісу на основі ринкового попиту.

2. Процес формування та реалізації сервісної стратегії містить етапи: аналіз поточної сервісної стратегії, потреб споживачів та рівня якості послуг; встановлення цілей щодо забезпечення сервісу; розроблення альтернатив ринкової поведінки, вибір оптимального варіанту забезпечення якості сервісу; реалізація обраної стратегії через комплекс засобів та інструментарію; контроль за виконанням та коригування. Пріоритетним засобом реалізації сервісної стратегії є впровадження систем всезагального менеджменту якості основними принципами якої є: акцент на споживача при здійсненні різних видів процесів; акцент на результат при виконанні функцій управління; акцент на людські ресурси як визначальний елемент при досягненні поставлених цілей.

Пропонована модель дає системне уявлення про структуру, зміст і дозволяє скоординувати діяльність на створення високоякісного ресторанного продукту, що задовольняє запити споживачів.

3. Основний акцент сучасної сервісної стратегії підприємств ресторанного бізнесу ставиться на вирішення проблеми щодо утримання постійних та залучення нових споживачів. Бурхливий розвиток інформаційних технологій, загострення конкурентної боротьби в глобальному масштабі спонукають керівництво до вибору сервісної стратегії, заснованої на побудові довготривалих відносин з споживачем за рахунок впровадження системи якості та забезпечення націй основі високоякісного сервісу.

5. Для комплексної оцінки якості сервісу досліджуваного ресторану використано методики соціологічних досліджень. Зроблено такі висновки щодо якості сервісу: споживачі відвідують ресторан, головним чином, для задоволення потреби в харчуванні (50%), для відпочинку (26%) і святкування визначених подій (8%), для проведення ділових зустрічей - 16%. При цьому 16% споживачів відвідують підприємство 4 рази на місяць, 32% - іноді, 18% - 2 рази і 10% - 3 рази на тиждень. Результати анкетного опитування споживачів ресторану щодо якості сервісу за розробленими нами показниками (складовими критеріями обслуговування) засвідчили про задовільний рівень сервісу. Слід зазначити, що в середньому якість сервісу у ресторані відповідає 4,39 бали за п'ятибальною системою (добре). Найбільш високо оцінили споживачі смакові якості страв ресторану, гостинність персоналу та його кваліфікованість, санітарно-гігієнічний стан приміщень підприємства. Найнижчу споживчу оцінку отримали такі складові елементи якості обслуговування, як – асортимент страв, швидкість обслуговування, інтер'єр залів та асортимент додаткових послуг.

Визначено, що рівень якості ресторанної послуги склав 80,5 %, тобто він є задовільним, але не достатнім, так як від еталонного показника відрізняється на 19,5%. Рівень якості праці обслуговуючого склав 78,8. Рівень якості експлуатації матеріально-технічної бази підприємства склав 83%. Рівень якості мікроклімату в колективі ресторану дорівнює 79,5 %.

6. Дослідивши вплив макроекономічних факторів середовища ресторану на реалізацію сервісної стратегії, ми можемо зробити висновок, що найбільш гостро впливають такі фактори як: відсутня законодавча база, непогодженість законів, нестабільність політичної влади – спричиняють найбільший негативний вплив на середовище діяльності підприємства, а найбільш позитивно впливають такі фактори як: поява новітніх технологій, удосконалення інфраструктури регіону. Тому треба приділяти увагу цим факторам, щоб запобігти негативних наслідків від впливу цих факторів.

За результатами матриці SWOT зроблено висновок, що підприємство має сильні та слабкі сторони, та сильні сторони переважають. На даному етапі треба застосувати стратегію удосконалення якості сервісу з метою забезпечення стабільного високого темпу економічному розвитку, та зміцнення конкурентної позиції, для збільшення частки ринку, завоювання ринку, для збільшення обсягу продажу, збільшення споживачів, збільшення прибутку.

8. Впровадження в роботу вітчизняних підприємств закордонного досвіду, забезпечення послуг на рівні сучасних світових тенденцій, підвищення конкурентоспроможності підприємства сьогодні можливо лише за рахунок розроблення сучасної системи якості.

Для реалізації цих завдань ми рекомендуємо в ресторан «Amadin» відповідно до ДСТУ ISO 9001 та ДСТУ ISO 9004 розробити, документально оформити, впровадити, підтримувати систему якості і безперервно підвищувати її дієвість, це є необхідною, доцільною і актуальною задачею його розвитку на перспективу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України "Про інноваційну діяльність" [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.
2. Закон України "Про науково-технічну інформацію" [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/3322-12>.
3. Закон України "Про охорону прав на знаки для товарів і послуг" [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3689-12>.
4. Андрощук Г.О. Інноваційна політика Європейського Союзу / Г.О. Андрощук, Р.Є. Еннан // Наука та інновації. – 2019. – Т. 5. – № 5. – с. 85–97.
5. Архіпов В.В. Організація ресторанного господарства. Навч. Пос. – К.: Центр учбової літератури; Фірма «Інокс», 2017. – 280 с.
6. Бугайченко А.В. Ресторанний бізнес – Харків, 2020 – 421 с.
7. Журавльова С.М. Стратегія інноваційної діяльності на підприємствах готельного господарства // Економіка. Управління. Інновації. - 2022. - №2(8).
8. Захарченко В.І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки / В.І. Захарченко, Н.М. Корсікова, М.М. Меркулов. – К. : Центр учбової літератури, 2019. – 448 с.
9. Захарченко В. І. Нововведення: мотивація, моделювання, ефективність: монографія / В. І. Захарченко. – Одеса: ОІУМ, 2018. – 278 с.
10. Ізотова М.О. Інновації в соціокультурному бізнесі та туризмі / М.О. Ізотова, Ю.А. Матюхина, 2020. – 224 с.
11. Інноваційна діяльність в Україні у 2021 році. Статистичний бюлетень [Електронний ресурс] / від. за випуск І. Калачова. – Державна служба статистики України, 2021. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
12. Концепція розвитку національної інноваційної системи України [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/680-2019-%D1%80>.

13. Костевко В. І. Методологічні питання оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства / В. І. Костевко // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Проблеми економіки та управління. – 2021. – № 698. – 66 – 73 с.
14. Кузьмін О. Фактори інноваційного розвитку підприємств / О. Кузьмін, Т. Кужда // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.experts.in.ua/baza/analitic/index.php?ELEMENT\\_ID=11391](http://www.experts.in.ua/baza/analitic/index.php?ELEMENT_ID=11391). 2.28.
15. Малишева Л. А. Системний підхід до класифікації інновацій [Електронний ресурс] / Л.А. Малишева. – Режим доступу: [bs.ustu.ru/upload/files/our\\_research/sys\\_podxod.doc](http://bs.ustu.ru/upload/files/our_research/sys_podxod.doc).
16. Моргулець О.Б. Діалектичний зв'язок сервісології та сервіс-менеджменту/ О.Б. Моргулець // Економічний вісник. – 2018. – № 3 (25). – с. 188 – 192.
17. Мостова Л.М., Новікова О.В. Організація обслуговування на підприємствах ресторанного господарства. Навчальний посібник. – К.: Ліра-К, 2020. 308 с.
18. Офіційна сторінка ресторану «Whisky Corner» на Facebook [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.facebook.com/WhiskyCorner>.
19. Пащута М.Т., Шкільнюк О.М. Інновації: понятійно-термінологічний апарат, економічна сутність та шляхи стимулювання. Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2020. - 118 с.
20. Плаксин В. І. Основи системи інноваційної діяльності підприємства: монографія / В.І. Плаксин, О.В. Горбачева. – Симферопіль: ДиАйПи, 2016. – 333 с.
21. Правдюк М.В. Нормативно-правова база інноваційної діяльності трансферу технологій в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/inek/2019\\_2/195.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/inek/2019_2/195.pdf).
22. П'ятницька Г.Т. Вплив інноваційних змін на діяльність підприємств ресторанного господарства / Г.Т. П'ятницька, Н.О. П'ятницька // Економіка розвитку. - 2017. - №1(65). - с. 122-126.
23. П'ятницька Г.Т. Ресторанне господарство України: ринкові трансформації, інноваційний розвиток, структурна переорієнтація: монографія / Г. Т. П'ятницька. - К: КНТЕУ, 2017. – 465 с.

24. Сало Я.М. Організація обслуговування населення на підприємствах ресторанного сервісу. Ресторанна справа: Довідник офіціанта. – Львів: Афіша – 2017. – 301 с.
25. Степаненко Д.М. Класифікація інновацій та її стандартизація / Д. М. Степаненко // Інновації, 2020. - №7. - с. 77-79.
26. Тельнов А. С., Попель С. А. Інноваційна діяльність: аналіз чинників впливу на макро-, мезо-, мікроекономічних рівнях [Електронний ресурс] / Інноваційна економіка 10'2019[36] Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/inek/2019\\_10/6.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/inek/2019_10/6.pdf).
27. Шамара І.М. Тенденції розвитку ресторанного господарства як складової туристичної галузі України / І.М. Шамара // Вісник ХНУ ім. В.Н.Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм. - 2019. - №1042. - с. 151 – 153.
28. Шаміна Л. К. Інноваційний потенціал підприємства / Л.К. Шаміна // Інновації. – № 9 (107). 2019.– с. 58 – 60.
29. Шевлюга О. Г, Олефіренко О. М. Дослідження впливу технологічних інновацій на ринок технологій і розвиток підприємства [Електронний ресурс] / О. Г. Шевлюга, О. М. Олефіренко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2019. -№4 - Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Mimi/2011\\_4\\_1/1\\_4.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Mimi/2011_4_1/1_4.pdf).
30. Afuan A . Innovation Management: Strategies, Implementation, and Profits / All an Afuan. – 2nded . – USA: Oxford University Press, 2015. – 400 p.
31. B.Van Ark (2013) Services Innovation, Performance and Policy: A Review June, 2013, Research Series No6, The Hague.- 234 p.
32. Gallouj, F. Innovation in the service economy – UK, Northampton: Elgar, 2018. – 421 p.
33. Hertog, P. Bilderbeek, R. Conceptualising Service Innovation and Service Innovation Patterns // Thematic essay within the framework of the Research Programme Strategic Information Provision on Innovation and Services (SIID) for the Ministry of Economic Affairs, Directorate for General Technology Policy, 2009. – 30 p.



34. Innovation and Growth in Tourism [Електронний ресурс] - OECD – 2015/ -  
Режим доступу: [http://www.tava.gov.lv/sites/tava.gov.lv/files/dokumenti/petijumi/OECD\\_Tourism\\_innovation\\_growth.pdf](http://www.tava.gov.lv/sites/tava.gov.lv/files/dokumenti/petijumi/OECD_Tourism_innovation_growth.pdf).
35. Miles I. Services Innovation: A Reconfiguration of Innovation Studies (University of Manchester: PREST discussion paper DP01-05), 2013. - 432 p.
36. Prats, L. Networks of innovators. In: Fagerberg / L. Prats // The oxford handbook of innovation. - Oxford: Oxford University Press, 2021. – p. 56-85.
37. Schumpeter J. A. The Theory of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle, 1982. – 456 c.
38. Sundbo, J. (2017). The strategic management of innovation / J. Sundbo // Creating Sustainable Competitive Advantage . Vol.12 . - p. 134 – 138.
39. Sundbo, J. Management of Innovation in Services / J. Sundbo // The Service Industries Journal. - 2017. - Vol.17. - No 3. - p. 432 – 455.
40. TripAdvisor, інформація про ресторан «Amadin» [Електронний ресурс]. -  
Режим доступу: [https://www.tripadvisor.com/Restaurant\\_Review-g294474-d3595526-Reviews-Amadin-Kiev.html](https://www.tripadvisor.com/Restaurant_Review-g294474-d3595526-Reviews-Amadin-Kiev.html).
41. Weiermair K., Peters, M. Innovation and Innovation behaviour in hospitality and tourism: Problems and Prospect / K. Weiermair, M. Peters // Tourism Development, Marketing and Sustainability, Fifth Biennial Conference, Conference proceedings, Hong Kong. - 2017. - p. 600 – 612.