

ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Система менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу

Студента 4 курсу, 2 групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації «Готельний і
ресторанний менеджмент»

Науковий керівник
к.е.н., доц.

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

Джавадли
Джавад
Фуад огли

Бовш
Людмила
Андріївна

Ткачук
Тетяна
Михайлівна

Київ 2023

ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	ресторанно-готельного та туристичного бізнесу
Кафедра	готельно-ресторанного бізнесу
Спеціальність	«073 Менеджмент»
Спеціалізація	Готельний і ресторанний менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри
готельно-ресторанного бізнесу
проф. _____ М.Г. Бойко
« ____ » _____ 2022 р.

ЗАВДАННЯ

на випускню кваліфікаційну роботу студентіві

Джавадли Джаваду Фуад огли

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Система менеджменту ресторану «KIDEV», м.Київ»

Затверджена наказом ректора від «30» вересня 2022 р. № 2420.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 05 травня 2023 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи дослідження системи менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу.

Об'єкт дослідження – система менеджменту ресторану «**KIDEV**», м.Київ

Предмет дослідження – методичні та практичні підходи до удосконалення системи менеджменту ресторану «**KIDEV**», м.Київ

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСТОРАНУ «KIDEV», м.Київ

1.1. Аналітичні основи дослідження

1.2. Оцінка параметрів системи менеджменту ресторану

РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСТОРАНУ «KIDEV», м.Київ

2.1. Напрями розвитку системи менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу

2.2. Обґрунтування перспектив реалізації запропонованого заходу

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

1. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи	30.09.2022	30.09.2022
2	Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу	14.10.2022	14.10.2022
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	27.01.2022	27.01.2022
6	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	28. 04.2023	28. 04.2023
9	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	28.04.-05.05.2023	05.05.2023
11	Отримання у деканаті направлення на зовнішнє рецензування	3 10.05.2023	10.05.2023
12	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Відповідно до розкладу	Відповідно до розкладу

6. Дата видачі завдання «14» жовтня 2022 р.

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

(підпис)

Л.А.Бовш

(ініціали, прізвище)

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

(підпис)

Т.М. Ткачук

(ініціали, прізвище)

9. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

(підпис)

Дж. Джавадли

(ініціали, прізвище)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студент Джавадли Джавад Фуад огли виконав випускну кваліфікаційну роботу у повному обсязі, згідно виданого завдання та затвердженого графіку.

Студент обґрунтовано довів необхідність постійного контролю та удосконалення системи менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу. На основі аналітичних досліджень аргументував напрямки удосконалення системи менеджменту ресторану, оцінив ефективність запропонованих заходів.

Випускна кваліфікаційна робота оформлена згідно вимог.

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

Після перевірки роботи на унікальність виявлені недоліки були усунені.

Дослідження є самостійною авторською працею, завершеною згідно з поставленою метою та визначеними завданнями, і рекомендується до захисту в Екзаменаційній комісії.

Робота передана до електронного архіву інституційного репозитарію Державного торговельно-економічного університету

Керівник випускної
кваліфікаційної роботи

Л.А.Бовш

(підпис, дата)

11. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента **Джавадли Дж.**
(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої
програми

Т.М. Ткачук

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Завідувач кафедри

М.Г. Бойко

(підпис)

(ініціали, прізвище)

« » 2023 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСТОРАНУ «KIDEV», М. КИЇВ	8
1.1. Аналітичні основи дослідження.....	8
1.2. Оцінка параметрів системи менеджменту ресторану	14
РОЗДІЛ 2.УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСТОРАНУ «KIDEV» , М.КИЇВ	19
2.1. Напрями розвитку системи менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу ..	19
2.2. Обґрунтування перспектив реалізації запропонованого заходу.....	24
ВИСНОВКИ	28
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	30
ДОДАТКИ	34

ВСТУП

Актуальність теми. Сфера послуг набуває все більшого розвитку в нашій країні, але розвиток і функціонування суб'єктів ресторанного бізнесу ускладнюється низкою проблем. Однією з причин подібного протиріччя є відсутність надійної та достовірної інформації про стан ринку ресторанних послуг та відсутність належного сервісу. Наслідком цього є використання ресторанів не за призначенням, зниження конкуренції на ринку ресторанних послуг, що ще більше погіршує стан суб'єктів ресторанного бізнесу та затримує вихід України на світовий туристський ринок. Розвиток готельно-ресторанного комплексу України характеризується адаптацією реформованих підприємств цієї сфери до ринкового середовища, комплексним вирішенням актуальних проблем підвищення ефективності та конкурентоспроможності ринку ресторанних послуг, що почав поступово наближатись до світових стандартів. В сучасних умовах особливої актуальності набувають питання менеджменту сфери послуг в цілому, та її складової – суб'єктів ресторанного бізнесу.

Ресторанний бізнес ставить перед менеджментом цілий ряд проблем, які або занадто складно вирішуються, або є несуттєвими в умовах виробничої діяльності. Ці проблеми пов'язані в основному з присутністю в операційному процесі самого клієнта. Для ресторанного бізнесу притаманна висока ступінь взаємодії зі споживачем. Крім того, послуги надаються в присутності клієнта, який миттєво може відкоригувати їх у відповідності зі своїми потребами. Це висуває особливі вимоги до формування системи менеджменту ресторану, що підтверджує актуальність дослідження.

Аналіз досліджень за темою. Питання управління діяльністю суб'єктів ресторанного бізнесу висвітлені в роботах С.І. Бая, І.Б. Гевко, О.В. Михайловської, Р.Б. Чейза. В.А. Антонова, В.О. Василенко, Т. І. Ткаченко. Ці автори розглядали особливості управління діяльністю суб'єктів ресторанного бізнесу, але стрімкий розвиток інформаційних технологій та удосконалення науки

управління приводить до безперервного підвищення вимог до формування дієвої системи менеджменту підприємств ресторанного господарства.

Мета дослідження полягає у вивченні теоретичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо формування системи менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу.

Досягнення мети передбачає формування та вирішення наступних завдань:

- вивчити сутність, завдання та принципи системи менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу;
- дослідити функції та механізм менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу;
- надати загальну характеристику суб'єкта ресторанного бізнесу;
- провести аналіз системи менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу;
- обґрунтувати напрями розвитку системи менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу;
- здійснити обґрунтування перспектив реалізації запропонованого заходу.

Об'єктом дослідження є процес формування системи менеджменту підприємства ресторанного господарства «KIDEV».

Предметом дослідження є система менеджменту підприємства ресторанного господарства «KIDEV».

Методи дослідження. В роботі використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи досліджень. Зокрема, використовувалися методи історичного та логічного підходу, аналізу та синтезу, діалектичного підходу до пізнання економічних явищ, методи наукової абстракції, аналізу та синтезу, систематизації та узагальнення.

Практичне значення одержаних результатів дослідження. Розроблені в роботі пропозиції, доведені до практичної реалізації, сприятимуть вдосконаленню системи менеджменту підприємства ресторанного господарства «KIDEV». В роботі здійснено економічне обґрунтування ефективності заходів з розробки нових засобів дистрибуції послуг ресторану на основі створення служби кейтерингового обслуговування клієнтів.

РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСТОРАНУ «KIDEV», М. КИЇВ

1.1. Аналітичні основи дослідження

Об'єктом дослідження сучасних підходів в системі менеджменту є готельно-ресторанний комплекс «KIDEV», який розташований на Бориспільській трасі в п'яти кілометрах від аеропорту Бориспіль (додаток А). Назва ресторану пов'язана зі старовинним грузинським словом «KIDEV», що означає «ще» або «хочу ще». Зараз «KIDEV» це не тільки вишукана грузинська та українська кухня, а й дуже комфортне місце, куди люди приїжджають провести час з сім'єю, дітьми, друзями, бізнес-партнерами.

Ресторан «KIDEV» має два банкетних зали, місткістю до 75 і 200 місць. Вишуканий інтер'єр, унікальний дизайн, язички полум'я у великому каміні, який виконаний за старовинними ескізами, все говорить про показності, витонченості і комфорті. Тут завжди звучить музика, яка з 18.00 перетворюється на живий музичний супровід.

Головні переваги ресторану «KIDEV»: велика територія (2,8 га); парковка (до 250 авто); 2 великих банкетних зали (200 і 75 осіб); 2 зимових тераси (150 і 30 осіб); більярдний зал; винний льох і винотека; літні будиночки на території (2 будиночка по 40 чол. та 7 по 10); водоймище і риболовля (900 кв м). катання на човні; спортивний комплекс; дитячий ігровий зал; парк-готель kidev на 22 номери і 9 котеджів; вдале розташування (5 км до аеропорту Бориспіль).

Характеризуючи систему менеджменту, перш за все, варто визначити організаційну структуру.

Організаційна структура управління ресторану «KIDEV» представлена на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Організаційна структура управління ресторану «KIDEV» [63]

Ресторан «KIDEV» має лінійно-функціональну організаційну структуру, де працівники беззастережно отримують накази та вказівки тільки від своїх безпосередніх лінійних керівників. Виробництво продукції та високий рівень обслуговування в ресторані залежить не тільки від технічного стану виробничих приміщень та обладнання залів, а й від кваліфікації керівника. Усі працівники ресторану «KIDEV» поділяються на адміністрацію і персонал. До адміністрації відносять [19, с.289]:

- керівників, які організують роботу структурних підрозділів; вони приймають управлінські рішення і несуть повну відповідальність за результати роботи підприємства;
- спеціалістів, які беруть участь у розробці варіантів прийняття управлінських рішень і відповідають за якість виконуваної роботи; це стосується працівників, які

виконують такі функції, як економісти, бухгалтери, юристи та технічні працівники;

- технічні працівники, які отримують професійну підготовку та виконують допоміжні функції.

До виробничого персоналу належать працівники, які безпосередньо контактують з відвідувачами, такі як офіціанти, бармени та сомельє, а також працівники другого рівня, в обов'язки яких не входить контакт з відвідувачами, підтримання приміщень та обладнання в належному робочому стані, підготовка продуктів до подачі тощо. Виробничий персонал наймається відповідно до кількості та якості послуг, які вони надають.

Функції, завдання, права та обов'язки для кожної посади сформульовані та задокументовані у вигляді посадової інструкції.

В ресторані «KIDEV» є посада завідувача виробництвом (шеф-кухаря), який відповідає за організацією та вдосконалення виробничих процесів і впровадження передових технологій. Завідувач виробництва є членом управлінської команди і підпорядковується безпосередньо директору.

Хостес ресторану «KIDEV» відповідає за прийом гостей, обслуговування та інформування персоналу, нагляд за роботою офіціантів та складання графіку роботи персоналу залу.

Кухар – це виробничий працівник на підприємстві громадського харчування, основними обов'язками якого є приготування страв і кулінарних виробів, виконання додаткових робіт, дотримання технічних і кваліфікаційних стандартів, пов'язаних з розкладкою і приготуванням їжі, підтримання порядку на робочому місці і підготовка замовлень на продукти.

Офіціант при обслуговуванні гостей має дотримуватися основних правил етикету та сервірування столу, а також знати і подавати страви та їх властивості, бути обережним та уважним під час подачі та прибирання посуду, володіти іноземними мовами, знати основи психології та принципи професійного етикету.

Сомельє (франц). *sommelier*) відповідає за закупівлю, вибір і подачу напоїв гостям, складання винних карт, проведення маркетингових досліджень ринку

алкогольних напоїв, вибір і закупівлю на основі результатів досліджень, контроль наявності запасів у винному погребі, рекомендацію і подачу вина та інших напоїв для супроводу страв гостям.

Ресторан «KIDEV» використовує дільничну структуру виробництва. Розглянемо виробничу структуру ресторану «KIDEV» та технологічний процес виробництва (рис. 1.2).

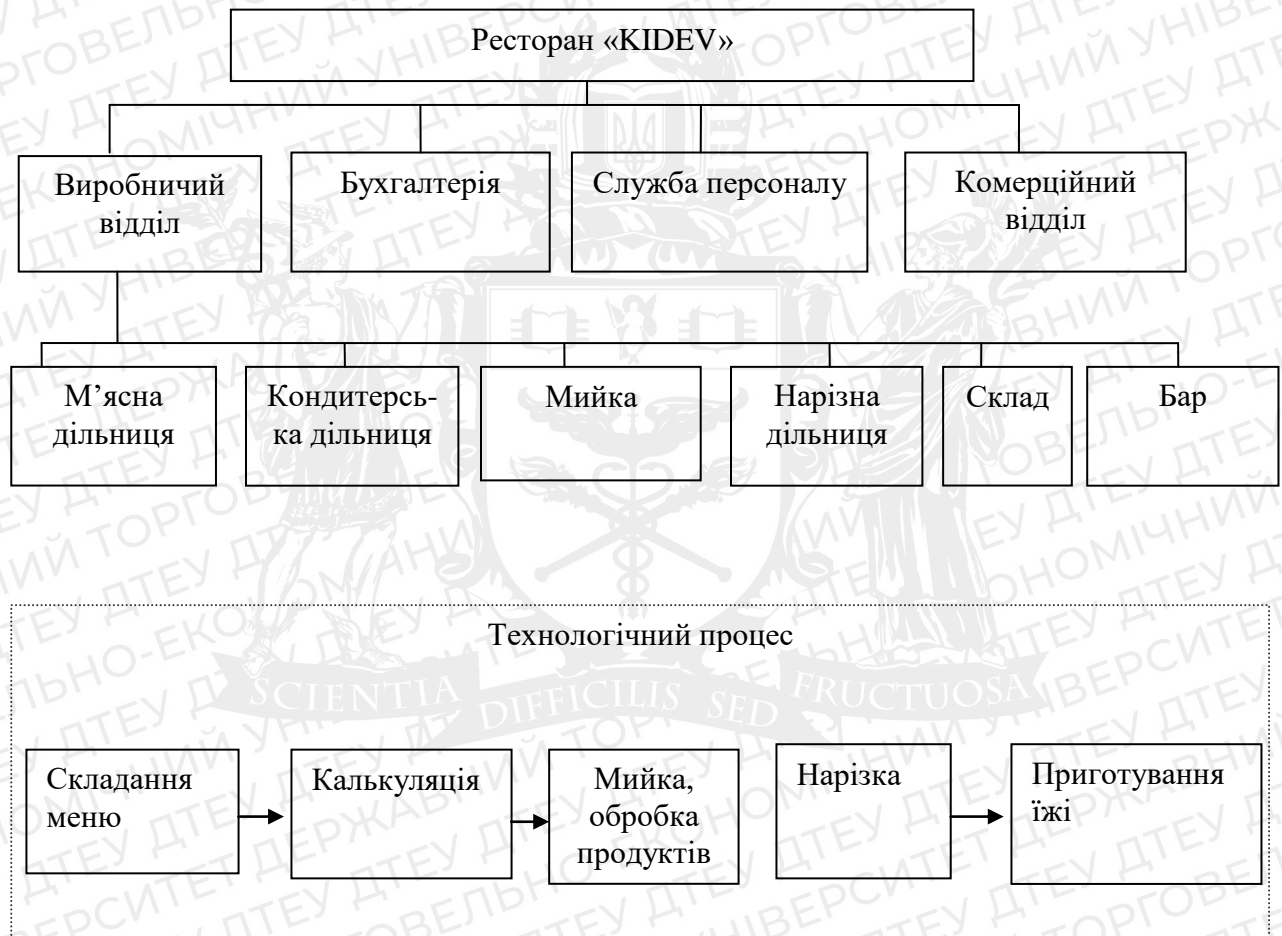


Рис. 1.2. Виробнича структура та технологічний процес виробництва ресторану «KIDEV»

Дільнична структура виробництва ресторану «KIDEV» дозволяє здійснювати широку спеціалізацію не тільки окремих виробничих потужностей, а й окремих працівників, які беруть участь у виготовленні страв. Водночас це створює умови для більш раціонального використання робочої сили висококваліфікованих працівників і широкого впровадження досягнень науково-технічного прогресу [30, с.45].

Працює ресторан по головному меню, до якого входять більш ніж 50 фірмових страв, самостійно розроблених шеф-поваром цього закладу, за допомогою втручання кваліфікованого спеціаліста-технолога. Кожна страва має свою технологічну калькуляційну картку.

Джерелом формування фінансових ресурсів ресторану «KIDEV» є чистий прибуток, кошти, що виділяються з Державного бюджету України та недержавних бюджетних фондів у встановленому порядку, амортизаційні відрахування, кредити та інші надходження [18, с.48].

Отже, розглянувши загальну характеристику організації роботи ресторану «KIDEV», можемо визначити відповідність організаційної структури управління виду господарської діяльності підприємства та технологічним процесам виробництва.

Аналітику діяльності підприємства показує його фінансово-економічний стан. Це сукупність параметрів, що відображають реальні та потенційні фінансові можливості, а також забезпеченість фінансовими ресурсами, адекватність їх розміщення та ефективність використання.

Аналіз фінансово-господарської діяльності ресторану «KIDEV» будемо проводити за 3 звітні періоди (2019, 2020, 2021 рр.). Для проведення порівняльного аналізу ключових фінансово-господарських показників за базовий рік було взято 2019 рік і відповідно визначеного відхилення.

В першу чергу слід розрахувати основні економічні показники діяльності ресторану «KIDEV» відповідно до даних, наведених у табл. 1.1.

Аналіз показав, що підприємство діє прибутково, про що свідчать дані показників виручки від реалізації продукції (надання послуг) та чистого прибутку. Зокрема в 2019 році чиста виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) становила 961,00тис. грн. В 2021 році відбулося збільшення чистої виручки на 553,00тис. грн або 57,54% в порівнянні з 2019 роком, що склало 1514,0 тис.грн. Чистий прибуток ресторану «KIDEV» є невеликим, однак, як позитивне слід відмітити його зростання в 2019-2021 роках.

Таблиця 1.1

**Основні економічні показники господарської діяльності
ресторану «KIDEV»**

Показники	Роки			Відхилення 2021/2019	
	2019	2020	2021	+, -	%
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	961,00	1206,00	1514,00	553,00	57,54
2. Валовий прибуток, тис. грн.	176,00	253,00	369,00	193,00	109,66
3. Чистий прибуток, тис. грн.	19,00	44,00	47,00	28,00	148,19
4.1. Середньорічна вартість необоротних активів	305,00	372,00	395,00	90,00	29,51
4.2. Середньорічна вартість оборотних активів	183,00	206,00	275,00	92,00	50,27
5. Фондовіддача, грн	1,75	1,84	2,18	0,43	24,82
6. Коефіцієнт оборотності оборотних активів, об.	5,33	5,21	4,74	-0,58	-10,90
7. Продуктивність праці, тис.грн.	27,46	32,60	36,06	8,60	31,31
8. Рентабельність господарської діяльності, %	2,96	5,60	4,31	1,36	-

Якщо в 2019 році він становив 19,00тис. грн., то в 2021 році значення цього показника становило 47,00тис.грн. або 148,19% рівня 2019 року. Середньорічна вартість основних та оборотних активів також має тенденцію до зростання. Якщо в 2019 році ці показники становили 305,0 та 183,0тис.грн., то в 2021 році їх значення збільшились і становлять 395,0 та 275,0тис.грн відповідно (відбулося збільшення на 29,51 та 50,27% відповідно). Показник фондівдачі, який є індикатором ефективності використання основних засобів, є позитивним, хоча і не дуже високим. Як показав аналіз, в 2021 році її значення становить 2,18 грн., що на 0,43 пункти більше рівня 2019 року. Негативним зрушенням слід вважати загальне зниження ефективності використання оборотних активів, про що свідчать дані коефіцієнта оборотності оборотних активів. Якщо в 2019 році цей показник становив 5,33 обороти, то в 2021 році відбулося зниження оборотності на 10,9%.

Таким чином відзначити, що підприємство є низькорентабельним, однак перспективним: у 2019-2021 роках спостерігається позитивна тенденція до підвищення рівня рентабельності (в 2021 році відбулося збільшення рентабельності на 1,36 пункти в порівнянні з 2019 роком).

1.2. Оцінка параметрів системи менеджменту ресторану

Систему менеджменту ресторану «KIDEV» варто досліджувати через наступні її параметри (рис. 1.3)

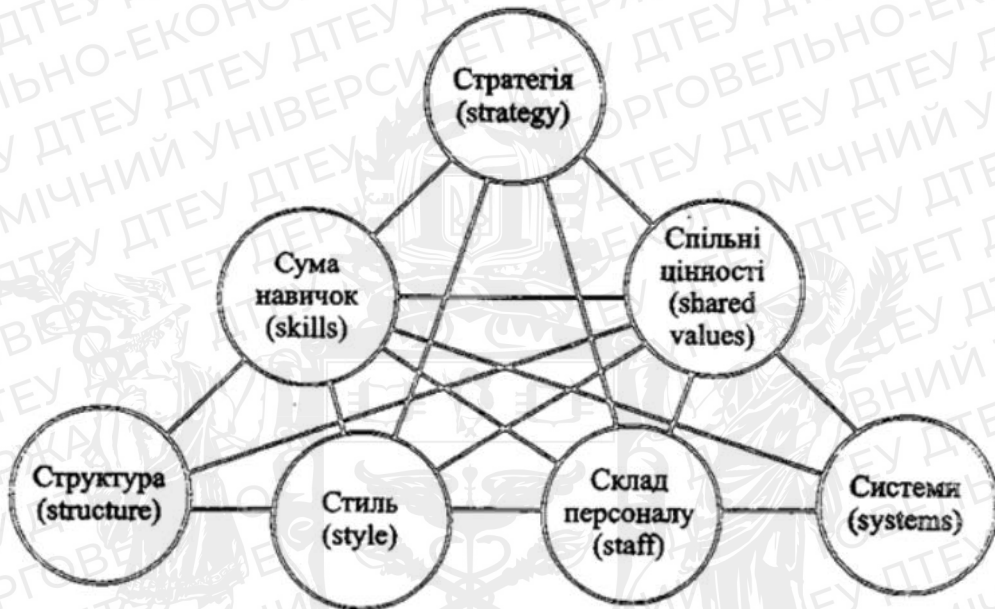


Рис. 1.3. Модель системи менеджменту Мак-Кінсі 7 «S»

Аналітичні розрахунки внесемо у таблицю 1.2:

Таблиця 1.2

Характеристика елементів менеджменту ресторану «KIDEV» за моделлю Мак-Кінсі-7 «S»

Елементи менеджменту	Характеристика елементів	Ефект («+, -, ±)
Стратегія	Поступове охоплення ринку наявного асортименту, збільшення пенетрації (збільшення продажів)	±
Сума навичок (компетентностей)	В компанії не багато персоналу з вузькоспеціалізованими навичками роботи, інші навички реалізуються керівництвом	+
Спільні цінності	Персонал цінує роботу в компанії, довіряє один одному, частково є взаємозамінним	±
Структура	Проста вертикальна структура роботи	+
Стиль	Демократичний, частково хаотичний стиль управління	+
Склад персоналу	В компанії наявні вакансії, мотивація співробітників побудована на конкурентних основах, в якості додаткового винагородження щомісячні премії кращому співробітнику	+
Системи	Декілька формальних систем пов'язаних з процесом взаємодії з клієнтами. Слабка система стратегічного планування і розвитку нових напрямлень	±

Аналіз персоналу ресторану «KIDEV» за категоріями представлено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Аналіз персоналу ресторану «KIDEV» за категоріями

Працівники	Роки			2021 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	+, -	%
Керівники, в т.ч.:	12	12	12	0	0,00
- вище керівництво	4	4	4	0	0,00
- керівники служб	8	8	8	0	0,00
Спеціалісти	9	10	12	3	33,33
Технічний персонал	41	44	50	9	21,95
- кухарі	15	17	19	4	26,67
- офіціанти	20	22	24	4	20,00
- бармени	6	5	7	1	16,67
Разом	62	66	74	12	19,35

Аналіз показав, що у 2021 році середньооблікова чисельність персоналу ресторану «KIDEV» збільшилась на 12 осіб, або на 19,35 % і становить 74 працюючих. Зростання відбулось, в основному, за рахунок збільшення технічного персоналу на 21,95 % та спеціалістів – на 33,33 %. Кількість керівного складу персоналу залишалась незмінною.

Щодо компоненти «системи», у табл. 1.4 узагальнено основні проблеми системи менеджменту ресторану «KIDEV» за елементами зовнішнього середовища.

Таблиця 1.4

Групування проблем системи менеджменту ресторану «KIDEV»

(за складовими елементами зовнішнього середовища)

Основні фактори	Проблеми
	Макросередовище
Політичні	Соціальний захист працівників підприємства та їх участь у політичному житті країни. Пошук можливостей для використання політичної ситуації на користь підприємства.
Демографічні	Підтримка молоді та сімей з дітьми. Підвищення соціального рівня працівників ресторану.

Основні фактори	Проблеми
Економічні	Створення механізму передбачення та швидкого реагування на зміни в економіці. Зниження ціни на страви, які продаються недостатньо швидко. Зменшення витрат на виробництво та зниження собівартості продукції.
Науково-технічні фактори	Акумуляція коштів для покращення технічного оснащення виробництва та постійного вдосконалення технологій. Проведення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт та залучення молодих спеціалістів до їх реалізації. Матеріальне стимулювання створення нових страв та напоїв.
Культурні	Організація та спонсорування культурних заходів та покращення обслуговування клієнтів. Винагорода видатних співробітників в кінці року.
Природно-екологічні	Вироблення страв з екологічно-чистої сировини. Впровадження нових видів страв. Введення їх у меню як окремі страви з позначкою "екологічно-чисті".
Мікросередовище	
Постачальники	Розширення кола постачальників і будування довготривалі відносини. Пошук нових бізнес-партнерів та робота з існуючими постачальниками, які можуть запропонувати нижчі ціни на сировину та вчасну доставку. Підписання контрактів на постачання сировини за нижчими цінами на користь ресторану
Конкуренти	Більш детальне аналізування діяльності конкурентів. Визначення їх сильних та слабких сторін. Під час аналізу звертати увагу на інші підприємства та національні заклади швидкого обслуговування. Розробка нової продукції та оновлення асортименту. Взяття участі у різних спеціалізованих виставках.
Споживачі	Збільшення продажів на споживчому ринку через брендові та виїзні продажі з урахування сезонних змін. Утримання існуючих клієнтів та збільшення кількості нових клієнтів за рахунок активізації маркетингової діяльності

Розглянуті у таблиці 1.4 фактори потребують доповнення дослідження аналізом дієвості системи менеджменту ресторану «KIDEV» – визначенням його конкурентної сили в порівнянні з основними конкурентами (тими, що ввійшли в одну стратегічну групу).

Конкурентноспроможність (C_3) підприємства визначається шляхом порівняння її показників з показниками основних конкурентів. Такі оцінки зазвичай проводяться під час бенчмаркінгу, але в деяких випадках використовується оцінка «абсолютної» конкурентноспроможності [26, с.78].

Оцінка абсолютної конкурентної сили підприємства здійснюється за наступною методикою. Спочатку обирається перелік факторів, які визначають сильні та слабкі сторони підприємства. Потім рейтинги цих факторів

порівнюються з рейтингами найсильніших конкурентів і розраховується абсолютний індекс конкурентної сили як алгебраїчна сума різниць між рейтингом досліджуваного підприємства і найвищим рейтингом серед конкурентів.

Наприклад, якщо визначається «абсолютна» конкурентна сила $C_{\text{абс}}$ компанії «А» шляхом порівняння з показниками двох інших компаній-конкурентів «В» та «Е», результати аналізу визначаються за формулою:

$$C_{\text{абс}} = \sum_i^n (C_i - \frac{\max C_{kij}}{j}), j = 1, 2, \dots, m \quad (1.1)$$

де C_i - оцінка і-го фактора конкурентної сили (слабкості) для підприємства; C_{kij} - оцінка і-го фактора конкурентної сили (слабкості) для j-го конкурента; n - кількість факторів, вибраних для аналізу; m - кількість конкурентів.

Проведемо оцінку конкурентної сили ресторану «KIDEV» за показниками системи менеджменту підприємств (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Визначення звичайної і абсолютної конкурентної сили ресторану «KIDEV» за показниками системи менеджменту

№ з/п	Фактори	Оцінка (0 ... 10 балів)		
		C_{k1} (Алаверди)	C_{k2} (Мисливський двір)	«KIDEV» C_i $C_i - \max C_{kij}$
1.	Прибутковість діяльності та системи менеджменту	5	10	7 -3
2.	Ринкова частка	5	7	10 +3
3.	Репутація закладу ресторанного бізнесу	8	10	9 -1
4.	Додаткові канали збуту	7	8	8 0
5.	Продуктивність роботи персоналу	9	8	9 0
6.	Рівень обслуговування в каналах збуту	6	6	10 +4
7.	Трудові ресурси	7	9	8 -1
8.	Організація і управління	7	8	9 +1
9.	Нові послуги	9	7	7 -2
10.	Система просування та збуту	6	7	7 0
Конкурентна сила		69	80	84 +2

Звичайна оцінка конкурентної сили ресторану «KIDEV» становить 84 бали – перше значення серед фірм-конкурентів. Цей показник дозволяє провести

попарпе порівняння з конкурентною силою конкурентів (наприклад, «Мисливський двір» випереджає першого конкурента на 4 бали та другого – на 15 балів). Абсолютна конкурентна сила – це показник, з іншим значенням. Він дає оцінку позиції досліджуваної фірми відносно умовної "ідеальної" компанії [26, с.79].

Отже, абсолютна конкурентна сила за показниками управління системою менеджменту ресторану «KIDEV» оцінюється у (+2) бали. Для того, щоб знати, мало це чи багато, необхідно за даними табл. 1.1 визначити абсолютну силу інших двох конкурентів. Цей показник становить (-6) та (-23) балів для 1-го та 2-го конкурентів відповідно.

Як бачимо, ресторан «KIDEV» має позитивне значення абсолютної конкурентної сили в системі менеджменту. Однак, також слід відзначити, що за показниками репутації закладу, якості персоналу та нових видів послуг ресторан «KIDEV» відстає від своїх конкурентів. З іншого боку, лідируюче становище ресторану «KIDEV» в системі менеджменту також є нестійким, оскільки головні конкурентні переваги цього суб'єкта господарювання досягаються лише за рахунок великої ринкової частки (+3 бали) та потужностей (обсягів діяльності) (+4 бали).

Таким чином, структура системи менеджменту ресторану «KIDEV» безпосередньо залежить від специфіки процесу надання послуг на підприємстві. На мою думку, основними елементами, що визначають систему управління ресторану, є якість і відповідальність роботи персоналу, стабільність і постійний розвиток компетентності персоналу, залучення співробітників, командна робота, а також створення атмосфери довіри в колективі і здорового психологічного клімату, що сприяє гарній роботі творчості. Найважливішим фактором для довгострокового розвитку компанії є безперервний розвиток компетентності персоналу.

РОЗДІЛ 2.УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В КОЛЕКТИВІ РЕСТОРАНУ «KIDEV» , М.КИЇВ

2.1. Напрями розвитку системи менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу

Вивчення внутрішнього середовища функціонування досліджуваного ресторану «KIDEV» свідчать про наступні тенденції розвитку. В результаті проведеного аналізу можна зробити висновок, що ресторан «KIDEV» ефективно використовує свої продуктивні сили, оскільки товарообіг, оборот з ПДВ, валовий прибуток підприємства, продуктивність праці його працівників та їх заробітна плата протягом досліджуваного періоду постійно зростали. Однак у підприємства ще є резерви для підвищення прибутковості, відновлення рентабельності на основі вмілого управління та покращення функціонування підприємств.

Дослідження зовнішнього середовища полягало в проведенні інтерв'ю зі споживачами з метою вивчення впливу факторів макро- та мікросередовища на діяльність ресторану «KIDEV». Досліджуване підприємство не має достатньо вигідної позиції на ринку, а тому для зміцнення своїх позицій на ринку йому необхідно залучати потенційних клієнтів до організації. Це можна зробити шляхом проведення успішних рекламних кампаній, зміни видів продукції, пропозиції додаткових послуг, гнучкого ціноутворення, що базується на собівартості продукції з фіксованою нормою прибутку, а не покладається на систему націнок і надбавок. Слід рекламувати місце розташування підприємства на транспортному маршруті, а також роз'яснювати години роботи, ціни та види продукції, що пропонуються.

Таким чином, аналіз загального фінансово-господарського стану ресторану «KIDEV» виявив ряд негативних тенденцій в організації господарської діяльності, яким можна запобігти шляхом впровадження та реалізації наступних заходів з удосконалення системи менеджменту:

1. Розробка обґрунтованих стратегій організаційного розвитку підприємства. Виробництво нових продуктів за новими технологіями. Це дозволить спрямувати

діяльність підприємств харчування на досягнення конкретних стратегічних і тактичних цілей для забезпечення високоефективної господарсько-фінансової діяльності, їх виживання та конкурентоспроможності.

2. Удосконалення діяльності підприємства шляхом відкриття структурного підрозділу ресторану «KIDEV» - бару “ Вітамінний” - заклад швидкого обслуговування, яке буде реалізовувати різноманітні фруктові соки та напої в широкому асортименті. Це є дуже актуальним для даного закладу, оскільки асортимент напоїв в меню дуже незначний і його збільшення необхідно для задоволення потреб відвідувачів і залучення більшої кількості клієнтів. Необхідно впровадити окреме меню бару і провести відповідну рекламну компанію. Бар “Вітамінний” принесе ресторану «KIDEV» збільшення чистого прибутку, а також задовольнить попит відвідувачів ресторану «KIDEV». Пропозиція також важлива тим, що не потребує великих витрат і звертає увагу на те, що для даного підприємства дуже важливо контролювати рівень витрат, оскільки останній рік діяльності вони перевищують доходи, що призводить до збитків.

4. Обґрунтування рекламної діяльності ресторану «KIDEV» та розробка рекламного бюджету закладу є одним з важливих напрямків підвищення якості обслуговування та доходів підприємства на ринку ресторанних послуг. Аналіз діяльності досліджуваного підприємства показав, що однією з основних проблем закладу є недостатня увага керівництва до належної реклами, що призводить до зменшення кількості потенційних клієнтів та зниження конкурентоспроможності. Звісно, з огляду на збитки, яких зазнав бізнес за останній рік, провести чи профінансувати просування на телебаченні, радіо, розміщення білбордів, рекламу на транспорті чи інші види реклами, які призведуть до збільшення попиту на пропоновані послуги. Тому, я вважаю доцільним розмістити інформацію про ресторан у недорогих рекламних газетах, які роздаються безкоштовно. Обов'язково слід вказувати години роботи закладу та дотримуватися низьких цін. Також, необхідно замінити вивіску ресторану на більш яскраву та помітну. Звичайно, в умовах, що склалися, додавати нові функціональні служби, такі як відділ маркетингу до менеджменту та фінансів. Тому, враховуючи невеликий

штат працівників, вважаю, що відповідальність за проведення зазначених заходів повинен брати на себе директор ресторану «KIDEV». Його основними завданнями є - забезпечення відповідності кількості та якості послуг, що пропонуються рестораном «KIDEV», фактичним та потенційним потребам клієнтів, глибоке вивчення динаміки попиту клієнтів, аналіз діяльності конкурентів та проведення маркетингових досліджень ринку для потенційних постачальників. Важливо також оцінювати якість та культуру обслуговування за допомогою опитування (анкетування) відвідувачів, які поступово впроваджуються і дають змогу виявити реальні недоліки у функціонуванні закладу з точки зору споживачів.

5. Збільшення додаткових послуг у закладі. В ресторані «KIDEV» надається досить вузьке коло додаткових послуг: пакування страв і виробів, придбаних у ресторані; організація музичного супроводу та бронювання місць у залі. Як зазначалося вище, підприємством було проведене анкетне опитування споживачів, і аналіз даних опитування показав, що деякі відвідувачі хотіли бачити збільшення додаткових послуг, таких як: пакування страв та виробів, що залишились після обслуговування; надання послуг телефонного та факсимільного зв'язку; проведення концертів, естрадних шоу, відеопрограм; послуги офіціанта, бармена по обслуговуванню вдома, на роботі, офісі; доставка додому та на роботу кулінарної та кондитерської продукції у банкетному виконанні; фото та відеоматеріалів; газет, журналів та ігрових автоматів, настільні ігри та більярд, тощо. Враховуючи побажання споживачів можна сказати, що заклад не володіє достатніми фінансовими ресурсами, щоб впровадити такі послуги, як ігрові автомати, настільні ігри, більярд або запрошування відомих артистів. Однак, впровадження додаткових послуг таких як пакування страв та виробів, що залишились після обслуговування; послуги офіціанта, бармена по обслуговуванню вдома, на роботі, офісі; доставка кулінарної та кондитерської продукції у банкетному виконанні додому, в офіс; фото і відео; надання газет і журналів є дуже доцільним, оскільки буде добре поєднувати побажання споживачів і незначні витрати.

6. Розширення асортименту пропонованих послуг. Провівши аналіз

асортименту пропонованих послуг було виявлено, що в меню закладу зовсім відсутні десерти і дуже мало варіантів напоїв, що негативно впливає на попит. Проблему з напоями частково ми вирішимо за рахунок впровадження бару „Вітамінний”, та незважаючи на це в меню слід збільшити пропозицію гарячих напоїв. Крім того, необхідно розширити меню, включивши в нього десерти з сезонних фруктів, що зменшить їх собівартість. Впровадження цих заходів необхідно для збільшення кількості споживачів.

7. Обґрунтування нових засобів дистрибуції послуг ресторану. Дослідження засвідчили, що в діяльності ресторану «KIDEV» використовуються традиційні засоби дистрибуції послуг, а саме обслуговування через бенкетні зали та літні майданчики, а також пряма доставка їжі (без сервісного обслуговування) через спеціалізовану службу доставки. Такий підхід дозволяє забезпечити, в основному грошові надходження від збуту послуг в приміщенні ресторану. Водночас, практично не реалізується можливість використання сучасних засобів дистрибуції послуг, що ґрунтується на виїзному обслуговуванні споживачів ресторанних послуг. Такий вид дистрибуції послуг ресторану більше відомий під назвою «кейтеринг».

Пропонується в системі кейтерингу ресторану «KIDEV» розуміти не лише доставку і приготування їжі, але і обслуговування, сервіровку, оформлення і тому подібні послуги.

З урахуванням зазначеного вище, види кейтерингу, що пропонуються до впровадження в системі дистрибуції послуг ресторану «KIDEV» представлено на рис. 2.1.

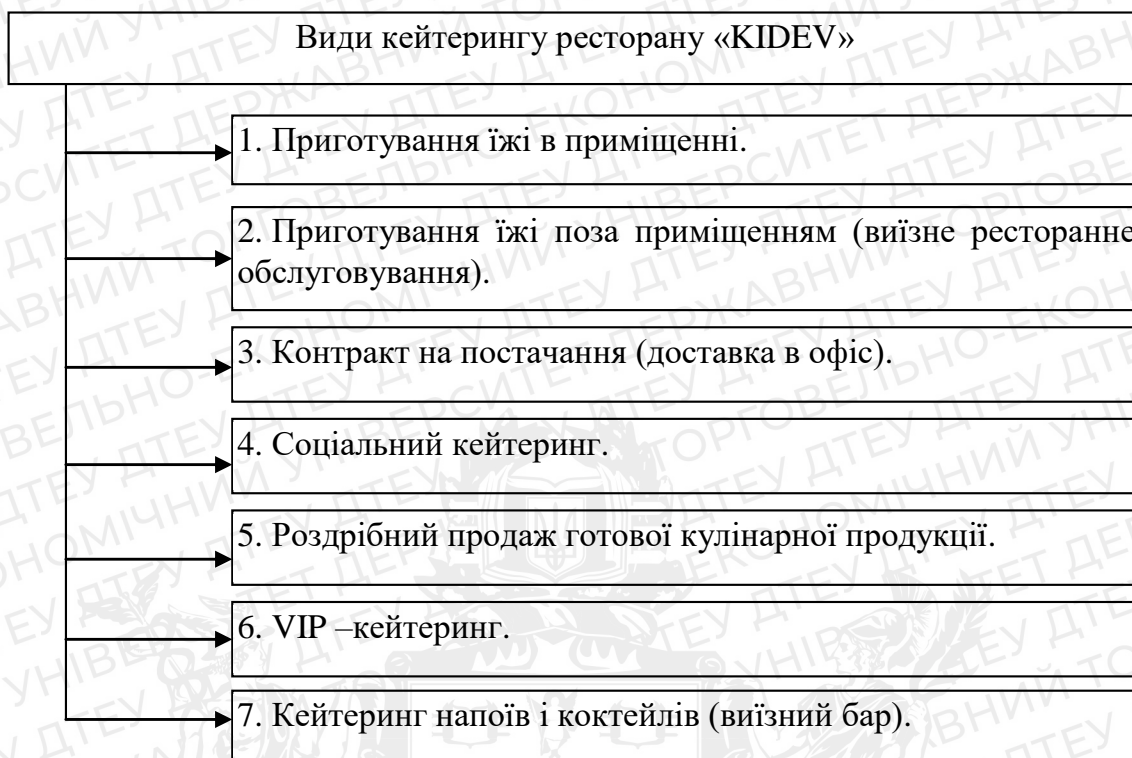


Рис. 2.1. Види кейтерингу, що пропонуються до впровадження в системі дистрибуції послуг ресторану «KIDEV»

За контингентом замовників кейтерингове обслуговування ресторану «KIDEV» повинно бути розраховане на чотири основні групи споживачів (табл. 2.1):

Таблиця 2.1

Основні групи споживачів кейтерингового обслуговування ресторану «KIDEV»

Групи споживачів	Контингент споживачів	Об'єкт кейтерингового обслуговування
Корпоративні замовники	Компанії, установи, підприємства, посольства	Ділові зустрічі, презентації, конференції, семінари, корпоративні вечірки
Громадські організації	Спілки, комітети, асоціації, шкільні та батьківські комітети, асоціації випускників	Семінари, збори, благодійні бенкети, випускні бали тощо
Індивідуальні замовники	Приватні особи	Сімейні свята: дні народження, ювілеї, весілля тощо
Колективи установ, підприємств, навчальних закладів	Робітники, службовці, студенти тощо	Комплексні обід, сніданок, полуденок, вечеря

Як показали дослідження, що були здійснені серед вітчизняних підприємств, ресторанного бізнесу 50% резервів економії витрат лежать у площині закупівель, а решта - в управлінні та організації кейтерингових послуг, включаючи виробництво та логістику. Це свідчить про наявність величезних можливостей для оптимізації процесу дистрибуції послуг ресторану «KIDEV», у тому числі за рахунок функціонування служби кейтерингового обслуговування ресторану.

2.2. Обґрунтування перспектив реалізації запропонованого заходу

Реалізація проекту створення служби кейтерингового обслуговування ресторану «KIDEV» передбачає обґрунтування економічної доцільності вкладення фінансових ресурсів в даний бізнес-проект. З цією метою, передусім необхідно визначити ресурси (просторові, трудові, матеріальні, фінансові тощо), необхідні для забезпечення збільшення обсягів дистрибуції послуг ресторану «KIDEV».

Організаційна структура служби кейтерингового обслуговування ресторану «KIDEV» буде представляти собою лінійно-функціональну структуру управління. Підрозділи є функціональними ланками, кожна з яких використовує свою специфічну технологію, але всі разом вони мають спільну мету - задовольнити потреби клієнтів.

Загальні рішення стратегічного характеру приймаються генеральним менеджером (керівником служби кейтерингу). Частина питань може бути делегована на рішення нижчестоящим управлінським ланкам, якщо обсяг повноважень і обов'язків генерального менеджера великий і він, в силу об'єктивних причин, не в змозі все їх виконувати.

Безумнівною перевагою даної організаційної структури є її гнучкість. Лінійно-функціональна організація надає достатні можливості реструктуризації лінійних підрозділів по мірі зростання організації, технологічні зміни, відділення

супутніх виробництв. З розвитком підприємства змінюється функціональні відділи та зміст виконуваних ними завдань.

На рис. 2.2 представлена організаційна структура пропонованої до впровадження служби кейтерингового обслуговування ресторану «KIDEV».

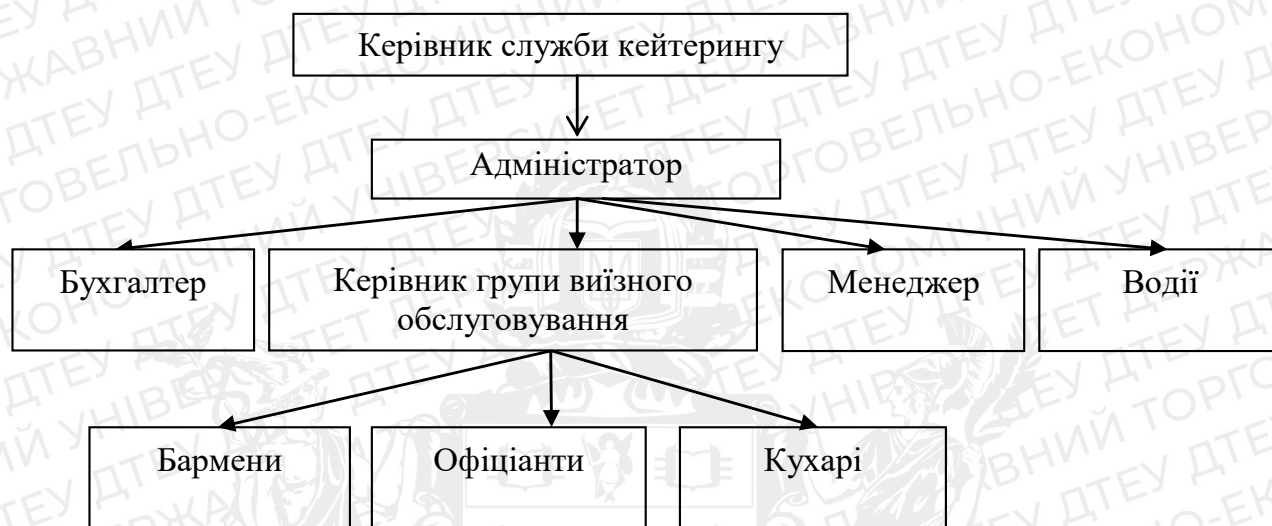


Рис. 2.2. Організаційна структура служби кейтерингового обслуговування ресторану «KIDEV»

Чисельність працівників служби кейтерингового обслуговування ресторану «KIDEV» планується в кількості 17 осіб. З них 10 жінок і 7 чоловіків. Всі працівники будуть керуватися Правилами внутрішнього трудового розпорядку.

Оснoву виробничих витрат за місяць реалізації проекту створення служби кейтерингового обслуговування ресторану «KIDEV» складають витрати на оплату праці та соціальні заходи (31000грн) та витрати на пальне (10000грн). Загальні місячні виробничі витрати плануються на рівні 71000 грн., що забезпечить виконання визначених завдань у реалізації проекту створення служби кейтерингового обслуговування ресторану «KIDEV».

Отримані планові значення фінансових результатів діяльності при місячних обсягах дистрибуції послугслужби кейтерингового обслуговування ресторану «KIDEV» дають можливість представити плановий звіт про рух грошових коштів з урахуванням надходжень початкових одноразових інвестиційних коштів в обсязі 467210 грн. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Планові грошові потоки від реалізації (дистрибуції) послуг
служби кейтерингового обслуговування ресторану «KIDEV»**

Показники	1-й місяць	2-й місяць	3-й місяць	4-й місяць	5-й місяць	6-й місяць	7-й місяць	8-й місяць
Залишок коштів на початок періоду	0	-338210	-209210	-80210	48790	177790	306790	435790
НАДХОД-ЖЕННЯ:	667210	200000	200000	200000	200000	200000	200000	200000
– доходи від дистрибуції	200000	200000	200000	200000	200000	200000	200000	200000
– інвестиційні ресурси	467210	0	0	0	0	0	0	0
ВИБУТТЯ:	538210	71000	71000	71000	71000	71000	71000	71000
Одноразові витрати на створення служби кейтерингу	467210	0	0	0	0	0	0	0
Заробітна плата персоналу	31000	31000	31000	31000	31000	31000	31000	31000
Амортизація виробничого обладнання	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000
Витрати на паливе	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000
Витрати на поточний ремонт виробничих активів	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000
Орендна плата	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000
Оплата комунальних послуг	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000
ЧИСТИЙ ГРОШОВИЙ ПОТІК	-338210	129000	129000	129000	129000	129000	129000	129000
Залишок коштів на кінець періоду	-338210	-209210	-80210	48790	177790	306790	435790	564790

У портфелі методів фінансового аналізу є ряд показників оцінки ефективності бізнес-проектів, які можна розраховувати на основі інформації про грошові потоки від реалізації (дистрибуції) послуг служби кейтерингового обслуговування ресторану «KIDEV». Найчастіше з цією метою розглядаються показники: індекс доходності інвестиції; період окупності інвестицій; чиста теперішня вартість за інвестиційним проектом.

Розрахунок показників ефективності інвестицій у реалізацію бізнес-проекту служби кейтерингового обслуговування ресторану «KIDEV» представлено в табл.

2.3.

Таблиця 2.3

Розрахунок економічної ефективності та вплив розроблених заходів на зростання обсягів надання послуг служби кейтерингового обслуговування ресторану «KIDEV»

№ п/п	Показники	Значення
1	Початкові інвестиційні витрати, грн.	467210,00
2	Чистий грошовий потік (обсяги дистрибуції послуг), грн.	564790,00
3	Обсяг чистого прибутку від реалізації послуг, грн.	1415000
4	Період окупності інвестиційного проекту, року	0,33
5	Індекс доходності за інвестиційним проектом	1,20
6	Чиста теперішня вартість за інвестиційним проектом, грн.	97580

Розрахунки засвідчують перспективність та ефективність даного заходу по збільшенню обсягів дистрибуції послуг ресторану «KIDEV». Період окупності початкових інвестицій в обсязі 467210 грн., вкладених в даний проект склав 0,33 року. Індекс доходності за бізнес-проектом має значення, вище за 1,0, що говорить про ефективність бізнес-проекту. Чиста теперішня вартість за даним проектом становить 97580 грн., тобто має позитивне значення, що означає привабливість даного проекту для інвестування. З економічної точки зору реалізація даного заходу принесе прибуток від надання послуг ресторану в обсягах, достатніх для відшкодування залучених коштів і продовження розвитку системи менеджменту ресторану «KIDEV».

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження системи менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що управління багатогранною діяльністю закладу ресторанного господарства є досить складним процесом і вирішується за допомогою різних методів менеджменту ресторанного господарства. Менеджмент ресторанного господарства являє собою систему принципів і методів розробки та реалізації управлінських рішень, пов'язаних з усіма ключовими аспектами діяльності підприємства ресторанного господарства.

2. Встановлено, що головна мета менеджменту ресторанного господарства нерозривно пов'язана з головною цільовою функцією управління підприємством в цілому і реалізується з нею в єдиному комплексі. Цільова функція підприємства розглядається в рамках поведінкової економічної теорії фірми, яка характеризує реальну поведінку окремих господарюючих суб'єктів.

3. Обґрунтовано, що ефективний менеджмент ресторанного господарства, повною мірою реалізовуючий свою мету і задачі, дозволяє забезпечити високий рівень обслуговування відвідувачів, необхідні темпи економічного розвитку підприємства в стратегічній перспективі, зміцнення його фінансового стану і формування конкурентної переваги на ринку кулінарної продукції, що зрештою обумовлює постійне зростання його ринкової вартості.

4. Узагальнено, що процес управління діяльністю підприємства ресторанного господарства базується на певних механізмах. Механізм менеджменту ресторанного господарства- це сукупність основних елементів, які впливають на процес розробки та реалізації управлінських рішень у сфері господарської діяльності підприємств ресторанного господарства.

5. Об'єктом дослідження сучасних підходів в системі менеджменту обрано відомий готельно-ресторанний комплекс «KIDEV», який зручно розташований на Бориспільській трасі в 5 км від аеропорту Бориспіль. Зараз KIDEV це не тільки вишукана грузинська та українська кухня, а й дуже комфортне місце для дозвілля.

6. Аналіз показав, що підприємство діє прибутково, про що свідчать дані показників виручки від реалізації продукції (надання послуг) та чистого прибутку. Зокрема в 2019 році чиста виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) становила 961,00тис. грн. Чистий прибуток ресторану «KIDEV» є невеликим, однак, як позитивне слід відмітити його зростання в 2019-2021 роках. Слід відзначити, що підприємство є низькорентабельним, однак в 2019-2021 роках спостерігається позитивна тенденція до підвищення рівня рентабельності (в 2021 році відбулося збільшення рентабельності на 1,36 пункти в порівнянні з 2019 роком).

7. Визначено, що структура системи менеджменту ресторану «KIDEV» знаходиться у безпосередній залежності від особливості процесу надання послуг на підприємстві. Головним, визначальним елементом системи менеджменту ресторану, на наш погляд, є якість роботи і відповідальність персоналу, стабільність і постійний розвиток компетентності персоналу, залучення співробітників, командна робота, а також створення атмосфери довіри в колективі і здорового психологічного клімату, що сприяє підвищенню продуктивності праці.

8. Доведено, що були здійснені серед вітчизняних підприємств, ресторанного бізнесу 50% резервів для скорочення їхніх витрат знаходиться у сфері закупівель; решта в управлінні та організації виробництва, логістиці, інших сферах діяльності служби кейтерингу. Це свідчить про наявність величезних можливостей для оптимізації процесу дистрибуції послуг ресторану, у т.ч. за рахунок функціонування служби кейтерингового обслуговування ресторану «KIDEV».

9. Доведено, що з економічної точки зору реалізація даного заходу принесе прибуток від надання послуг ресторану в обсягах, достатніх для відшкодування залучених коштів і продовження розвитку системи менеджменту ресторану «KIDEV».

Таким чином, аналітика демонструє потребу постійного удосконалення системи менеджменту та ефективність запропонованих нами заходів як практичних інсайтів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. ДСТУ 4281:2004. Заклади ресторанного господарства. Класифікація. - К.: Держспоживстандарт України, 2004. – 11 с.
2. Bovsh L, Horkalo L, Levytska I, Komarnitskyi I, Rasulova A. Simulation of Behavior of Hotel and Restaurant Business Staff in the Conditions of COVID-19 Viral Pandemic. *Journal of Environmental Management and Tourism* [Internet]. SC ASERS SRL; 2021 Feb 21;12(1):186. Available from: [http://dx.doi.org/10.14505/jemt.12.1\(49\).16](http://dx.doi.org/10.14505/jemt.12.1(49).16)
3. *Marketer.ua* (2022). Топ-5 метрик маркетингу для мобільних додатків. URL: <https://marketer.ua/ua/top-5-mobile-app-marketing-metrics/>
4. *Merezha*. Онлайн платформа експертних рішень. URL: <https://www.merezha.ua/> (дата звернення: 01.07.2022).
5. Аветисова А.О. Ресторанні мережі: конкурентні переваги, проблеми, перспективи розвитку. Вісник соціально-економічних досліджень. - 2013. - № 28. - С. 117-123.
6. Александров І.О. та ін. Менеджмент : навч. посіб. / кол. авт.: І.О. Александров, О.В. Половян, С.В. Філіпова та ін. за заг.ред. І.О. Александрова, К.І. Ткача. – Одеса : Астропринт, 2015. – 388 с.
7. Антонова В.А. Конкуренція і управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства. Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. - 2015. - № 1 (21). - С. 54-57.
8. Архіпов В. В. Організація ресторанного господарства., Навч. посібник – К.: Центр учбової літератури ; фірма "Інкос", 2017. – 280 с.
9. Бабарицька В. К. Менеджмент туризму. Туроперейтинг. Понятійно-термінологічні основи, сервісне забезпечення турпродукту: навч. посіб. / В. К. Бабарицька, О. Ю. Малиновська. – Київ : Альтерпрес, 2014. – 287 с.
10. Бовш Л., Комарніцький І., Приходько О. (2022). Фулфілмент цифрового маркетингу у ресторанному бізнесі. *Ресторанний і готельний консалтинг*.

Інновації, Т. 5, №1. URL: <http://restaurant-hotel.knukim.edu.ua/article/view/260872/257426>

11. Бовш, Л., Комарніцький, І., & Олійник, О. (2021). Менторинг та Agile: точки дотику в управлінні рестораном. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*, 4(1), 39–53.

12. Босовська М. В. Інтеграційні процеси в туризмі : монографія / Київ. нац. торг.-екон. ун-т. - Київ : КНТЕУ, 2015. - 831 с.

13. Дикань Н.В., Борисенко І.І. Менеджмент / Н.В. Дикань, І.І. Борисенко – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 224 с.

14. Дядечко Л.П. Економіка туристичного бізнесу: Навч. посібник. / Л.П. Дядечко – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 224 с.

15. Кифяк В.Ф. Організація туристичної діяльності в Україні. / В.Ф. Кифяк – Чернівці: Книги – XXI, 2003. – 300 с.

16. Корсар О., Ведмідь Н. (2021). Диджитал-маркетинг суб'єктів ресторанного бізнесу. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. - Випуск 2 (61). DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/61-5>

17. Крамаренко В.І. Управління персоналом фірми: Навч. посібник / В.І. Крамаренко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 272 с.

18. Кузнєцов В., Маханько О. Усе про облік та організацію громадського харчування. / В. Кузнєцов, О. Маханько – 3-те вид., перероб. і доп. – Харків: Фактор, 2007. – 320 с.

19. Мазаракі А.А., Шаповал С.Л., Мельниченко С.В. та ін. HoReCa : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.: у 3-х т. т.1 : Готелі / за ред. А.А.Мазаракі; авт.: А.А.Мазаракі, С.Л. Шаповал, С.В. Мельниченко та ін. – 2-ге вид., виправл. і допов. – Київ : КНТЕУ, 2017. – 411 с.

20. Мазаракі А.А., Шаповал С.Л., Мельниченко С.В. та ін. HoReCa : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.: у 3-х т. т.2 : Ресторани / за ред. А.А.Мазаракі авт.: А.А.Мазаракі, С.Л. Шаповал, С.В. Мельниченко та ін. – Київ : КНТЕУ, 2017. – 311 с.

21. Мальська М. П., Пандяк І.Г. Готельний бізнес: теорія та практика. Навчальний

посібник. - К.: Центр учбової літератури, 2016. - 472 с.

22. Мальська М.П., Бордун О.Ю. Планування діяльності туристичних підприємств: Навч. посібник. – К.: Знання, 2005. – 241 с.

23. Мальська М.П., Худо В.В., Цибух В.І. Основи туристичного бізнесу: Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 272 с

24. Мельниченко, С. В. Управління бізнес-процесами в туризмі : монографія / С. В. Мельниченко, К. А. Шеєнкова. – Київ : КНТЕУ, 2015. – 263 с.

25. Менеджмент готельно-ресторанного господарства: підручник / І. Б. Андренко, О. М. Кравець, І. М. Писаревський ; Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Х. : ХНУМГ, 2014. – 431 с.

26. Нечаюк Л.І., Нечаюк Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: Навч. посіб. / Л.І. Нечаюк, Н.О. Нечаюк – К.: ЦУЛ, 2006. – 348 с.

27. Основи менеджменту: підручник / за ред. А.А.Мазаракі– Харків. : Фоліо, 2014. – 846 с.

28. Пуцентейло П.Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємства. Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 344 с.

29. Сало Я.М. Організація обслуговування населення на підприємствах харчування. Ресторанна справа. Довідник офіціанта. / Я.М. Сало – Львів: Афіша. – 2004. – 336 с.

30. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент. / Л.І. Скібіцька, О.М. Скібіцький – К.: КОНДОР, 2015. – 310 с.

31. Федулова Л.І. Сучасні концепції менеджменту. Навч. Посібник – К.: Центр учбової літератури, 2017. – 536 с.

32. Хміль Ф.І. Менеджмент: Підручник. / Ф.І. Хміль – К.: Вища шк., 2015.– 351 с.

33. Чорна М.В. Методичний підхід до оцінки структури попиту на продукцію підприємств ресторанного господарства / М.В. Чорна, О.Є. Чатченко // Бізнес Інформ. – 2018. – № 11. – С. 212–216.

34. Чорненька Н.В. Організація туристичної індустрії: Навч. посібник. / Н.В. Чорненька – К.: Атіка, 2016. – 264 с.

35. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. посібник. – К.,

КНЕУ, 1999. – 384 с.

36. Школа І. М. Менеджмент туристичної індустрії: Навч. посібник / За ред. проф.

І. М Школи. – Чернівці: Книги – XXI, 2005. – 596 с.

37. Юргутіс І.А., Кравчук І.І. Основи менеджменту: Навч. посібник. / І.А.

Юргутіс, І.І. Кравчук - К.: Освіта, 1998. - 256 с.

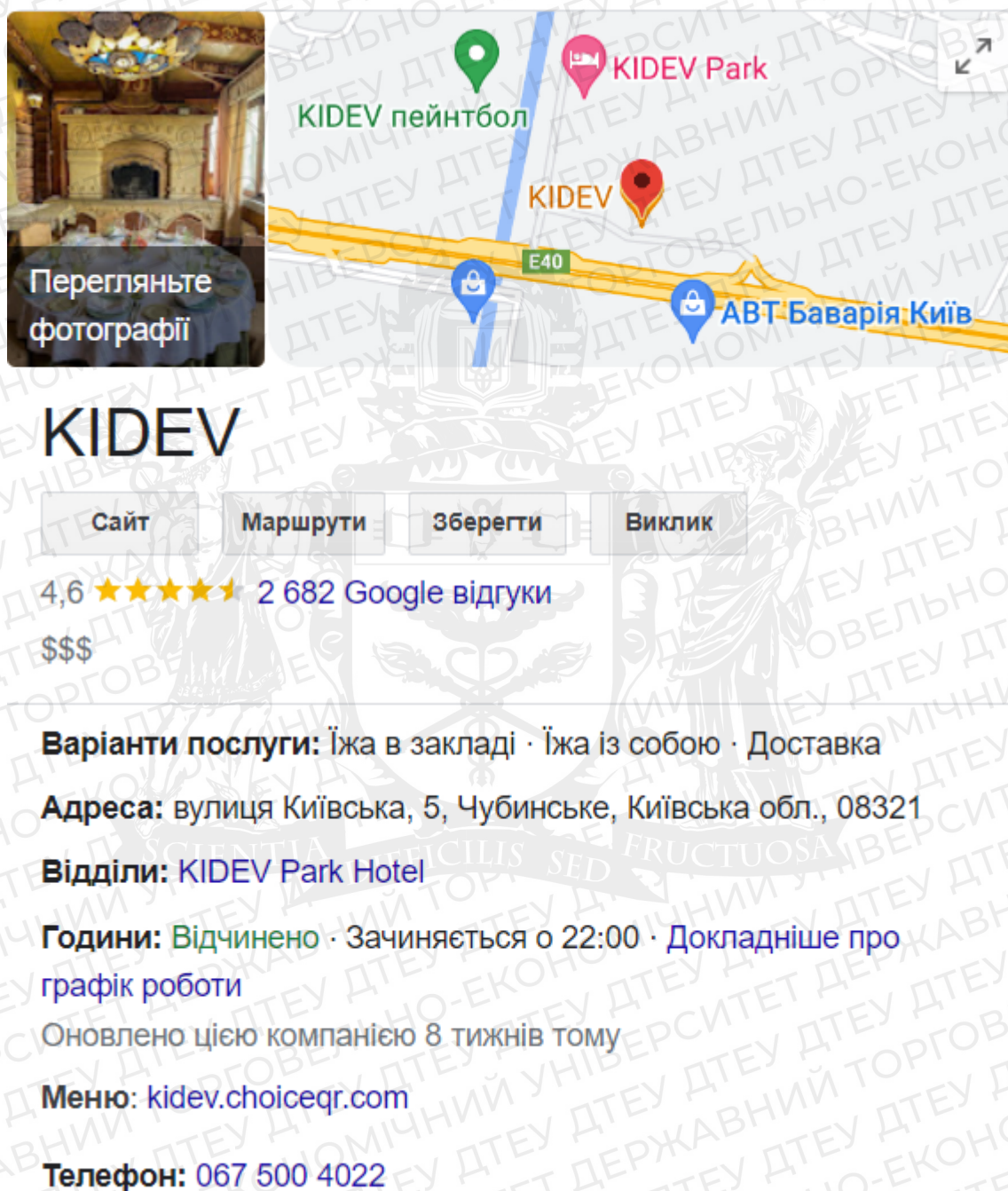
38. Яшина О. В. Особливості розвитку ресторанного господарства в Україні.

Вісник Львівської комерційної академії. - 2018. - № 38. - С. 137-141.



ДОДАТКИ





Перегляньте фотографії

KIDEV пейнтбол

KIDEV Park

KIDEV

E40

АВТ Баварія Київ

KIDEV

Сайт Маршрути Зберегти Виклик

4,6 ★★★★★ 2 682 Google відгуки

\$\$\$

Варіанти послуги: Їжа в закладі · Їжа із собою · Доставка

Адреса: вулиця Київська, 5, Чубинське, Київська обл., 08321

Відділи: KIDEV Park Hotel

Години: Відчинено · Зачинається о 22:00 · Докладніше про графік роботи

Оновлено цію компанією 8 тижнів тому

Меню: kidev.choiceqr.com

Телефон: 067 500 4022

Рис. А. 1. Сніпсет сайту ресторану KIDEV