

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна  
Факультет міжнародних економічних відносин та туристичного бізнесу  
Кафедра міжнародної електронної комерції та готельно-ресторанної справи

## ДО ЗАХИСТУ

завідувачка кафедри  
міжнародної електронної комерції  
та готельно-ресторанної справи  
доц. Данько Н.І.

---

## Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «Оцінка якості обслуговування в закладі ресторанного господарства м. Харкова»

Виконала:

студентка 4 курсу, групи УГР-41  
спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа  
ОПП «Готельно-ресторанна справа»  
Зайцева А.В.

Керівник:

канд. техн. наук, доц.  
Соколовська О.О

**Підсумкова оцінка:**

за шкалою ЗВО: \_\_\_\_\_

кількість балів: \_\_\_\_\_

Голова Екзаменаційної комісії

\_\_\_\_\_  
(підпис)

\_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

Харків – 2023 року

## АННОТАЦІЯ

**Зайцева А.В. «Оцінка якості обслуговування в закладі ресторанного господарства м. Харкова».** Робота присвячена проблемі оцінки якості в гостинній сфері. В теоретичному розділі було вивчено види організації закладів господарювання в ресторанній індустрії та їх відмінності у виробничому процесі, досліджено існуючі на сьогодні інструменти оцінки якості обслуговування та сучасні системи управління якістю з метою подальшого впровадження наробок при вивченні середовища ресторанного господарства щодо якості обслуговування. Проаналізовано тенденції розвитку сьогодення сфери ресторанного господарства в Україні та роботу ресторанного господарства у м. Харкові. Досліджено якість обслуговування в закладах ресторанного господарства м. Харкова преміум сегменту, що входять ТОП-100 закладів України. Визначено, що робота закладів має велику залежність від рівня надання послуг персоналом, і найнижча оцінка визначена саме до даного показника якості. На основі отриманих результатів запропоновано методологію впровадження систему TQM в роботу закладів ресторанного господарства з метою підвищити рівень надання послуг.

*Ключові слова:* послуги, оцінка якості, ресторанне господарство, TQM.

## ABSTRACT

**Zaitseva A.V. «Assessment of the quality of service in the restaurant industry in Kharkiv».** The work is devoted to the problem of quality assessment in the hospitality industry. In the theoretical section, the types of organization of business establishments in the restaurant industry and their differences in the production process were studied, the currently existing tools for assessing the quality of service and modern quality management systems were studied with the aim of further implementation of improvements in the study of the environment of the restaurant industry regarding the quality of service. That is why the current trends in the development of the restaurant industry in Ukraine and the operation of the restaurant industry in the city of Kharkiv were analyzed. The quality of service in Kharkiv restaurants of the premium segment, which are among the TOP-100 establishments of Ukraine, was studied, it was determined that the work of the establishments is highly dependent on the level of service provided by the staff, and the lowest rating was determined precisely for this quality indicator. On the basis of the obtained results, a methodology for introducing the TQM system into the work of restaurant establishments is proposed in order to increase the level of service provision.

*Key words:* services, quality assessment, restaurant business, TQM.

**Міністерство освіти і науки України**  
**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**імені В.Н. КАРАЗІНА**

**Факультет міжнародних економічних відносин та туристичного бізнесу**  
**Кафедра міжнародної електронної комерції та**  
**готельно-ресторанної справи**

**ЗАВДАННЯ ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ БАКАЛАВРА**

Студентки Зайцевої Анни Віталіївни

Курсу \_\_\_\_\_ IV \_\_\_\_\_ групи УГР-41

Тема кваліфікаційної роботи : «Оцінка якості обслуговування в закладі ресторанного господарства м. Харкова»

затверджена наказом від 24.03.2023 року № №4002-5/591

Графік виконання робіт:

Назва розділів роботи	Дата закінчення	Відмітка про виконання (підпис керівника)
Розділ 1. Теоретичні передумови оцінки якості обслуговування в закладах ресторанного господарства	16.03.2023	
Розділ 2. Аналіз ринку ресторанного господарства	20.04.2023	
Розділ 3. Дослідження середовища ресторанного господарства щодо якості обслуговування	15.05.2023	

Термін подання роботи на кафедру 18.05.2023 р.

Термін та результати попереднього захисту (допуск/ недопуск до захисту, ступінь готовності роботи у відсотках) 19.05.2023 р.

КЕРІВНИК РОБОТИ:

к.т.н., доц. Соколовська О.О.

Дата видачі завдання 10.12.2022 р.

Завдання прийняте до виконання  
 Завідувачка кафедри  
 міжнародної електронної комерції  
 та готельно-ресторанної справи,

Анна ЗАЙЦЕВА

к.е.н., доц. Наталя ДАНЬКО

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ОЦІНКИ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ В ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	7
1.1 Організація закладів господарювання в ресторанній індустрії	7
1.2 Інструмент оцінки якості обслуговування в сфері готельного господарства	10
1.3 Управління якістю в сфері ресторанного господарства	15
Висновки до розділу 1	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РИНКУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	24
2.1 Аналіз тенденцій розвитку ресторанного господарства в Україні	24
2.2 Аналіз роботи ресторанного господарства на ринку м. Харкова	31
Висновки до розділу 2	39
РОЗДІЛ 3. ДОСЛІДЖЕННЯ СЕРЕДОВИЩА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА ЩОДО ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ	41
3.1 Дослідження якості обслуговування в закладах ресторанного господарства м. Харкова	41
3.2 Впровадження системи TQM в роботу закладів ресторанного господарства	52
Висновки до розділу 3	57
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61

## ВСТУП

*Актуальність теми.* На сьогоднішній день якість послуг в сфері гостинності України та відповідність їх вимогам чинного законодавства є дуже актуальним питанням. Пересічний споживач в сьогодні вимагає інформацію щодо якості страв, в яких санітарних умовах страва була виготовлена, чи відповідає готельний номер своїм зірочкам. В період загального росту цін на продукцію та послуги, український споживач намагається придбати якісну послугу та нижчу ціну. Тому все більш розповсюдженим є проведення аналізу закладів ресторанного та готельного господарства шляхом моніторингу відгуків про цей заклад в мережі Інтернет, перед тим, як використати їх послуги.

Велика кількість робіт присвячена вітчизняними фахівцями щодо аналізу якості готельно-ресторанних послуг, таких як Ремеслова О.Л., Окрепилов В.В., Вакуленко А.В., Кабушкін Н.І, Бондаренко Г.А., та інші. Проте, оцінка якості надання послуг залишається актуальною і на сьогодні [1, 2].

За статистикою ресторанній сфері України притаманно достатньо висока цінова політика та невідповідність рівню обслуговування. Однак, прибутковість та середній термін окупності вищий за європейський – 2,0 ...2,5 р. замість 5 р. у порівнянні з Європою. Експерти пов'язують таку тенденцію з низькою зарплатнею обслуговуючого персоналу у порівнянні з європейською, та долею неофіційної заробітної плати.

Аналіз українського ринку сфери гостинності автора блогу про їжу Helen's Cooking Олени Коваль показав, що за ціновою політикою страви в американському секторі можна прирівняти до вітчизняного, проте вихід порції в першому в кілька разів має більший об'єм. Також нею було підкреслено, що в чеських, польських і болгарських ресторанах споживач може отримати одну й ту саму пропозицію на 20 % дешевше. При цьому

великі міста мають заклади, що по якості сервісу і якості страв не поступаються європейським, а от в провінції це мало імовірно.

Виходячи з вище сказаного, **метою роботи** є оцінка якості обслуговування в закладах ресторанного господарства м. Харкова.

*Предмет дослідження* – процес оцінки якості послуг у ресторанному господарстві.

*Об'єкт дослідження* – ресторани м. Харкова

Для досягнення мети необхідно було розглянути наступні **завдання**:

- дослідити види організації закладів господарювання в ресторанній індустрії та відмінності у виробничому процесі;
- визначити інструменти оцінки якості обслуговування в сфері готельного господарства;
- вивчити системи управління якістю в сфері ресторанного господарства;
- проаналізувати тенденції розвитку сьогодення сфери ресторанного господарства в Україні;
- провести аналіз роботи середовища ресторанного господарства м. Харкова;
- дослідити якість обслуговування в закладах ресторанного господарства м. Харкова
- визначити методологію впровадження систему TQM в роботу закладів ресторанного господарства.

*Методи дослідження* – теоретичні, статистичний, логічний аналіз, синтез, спостереження, порівняння, опитування, економічний, графічний.

*Структура роботи.* Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків; містить 66 сторінок тексту, 13 рисунків, 11 таблиць. Список джерел включає 49 найменувань літератури.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ОЦІНКИ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ В ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

### 1.1 Організація закладів господарювання в ресторанній індустрії

Ресторанне господарство – це особливий тип кулінарних пропозицій і категорія туристичної привабливості. Здатність ресторанів певного призначення охопити цільову аудиторію на сьогодні є важливим елементом пропозиції та стратегії, а також, у деяких випадках, фактор у діяльності зі створення пропозиції.

Враховуючи важливість харчування поза домом для сучасного споживача, необхідно усвідомити роль харчування та ресторанів як засобу залучення відвідувачів до певних напрямків або місць [1].

Деякі споживачі відвідують певні місця виключно для того, щоб насолодитися культурою харчування та відчуття її. Ресторани часто інтегрують культуру, історію та навколишнє середовище з широким асортиментом місцевих продуктів і методами створення виразної та інноваційної вишуканої кухні.

Як правило заклади ресторанного господарства діляться на декілька категорій залежно від виду обслуговування:

- повне обслуговування: персонал надає споживачам повний спектр послуг – з моменту їх прибуття до оплати;
- обмежене чи гібридне обслуговування – обслуговуванням за столиками та обслуговуванням за стійкою. У більшості випадків споживачів розміщує адміністратор, але будь-яку страву та напої вони замовляють самі зі стійки. Потім їхнє замовлення доставляється до столика співробітником.
- швидке обслуговування, самообслуговування: у багатьох концепціях швидкого харчування та швидкого кежуал обслуговування персоналом обмежене прилавком чи вікном видачі.

Відповідно до цінової політики заклади ресторанного господарства бувають:

- недорогими \$ ;
- за помірною ціною \$\$;
- дорогими \$\$\$;
- найдорожчими \$\$\$\$.

Наступним пунктом категоризації є атмосфера: спокійна, активна, романтична, з живою музикою або без неї – це залежить від стратегії та бренду закладу [2].

Одним з найважливіших є пункт кулінарної стратегії, відповідно до якої обирають страви певної кухні або напрямлення, визначають вид сировини та його рівень якості.

В свою чергу за формою виробничого процесу ресторани поділяють на наступні категорії:

- ресторани високої кухні – вишукана кухня, повний комплекс послуг, офіційна атмосфера та якісні страви, \$\$\$\$;

- бістро – більше направленість на сніданок та обід, ніж на фірмову каву, обмежене обслуговування; легка та повітряна атмосфера зі свіжими стравами, \$-\$\$;

- ресторани з невимушеною атмосферою – повсякденна їжа – одна з найпопулярніших тенденцій малого бізнесу серед усіх категорій ресторанів, повний комплекс послуг, спокійна атмосфера, страви середньої якості, \$\$;

- сучасний кежуал – повний комплекс послуг, один із найновіших типів ресторанів, сучасні з неформальним середовищем, характеризуються сучасним стилем, енергійною атмосферою та інноваційними стравами та напоями, ціни зазвичай коливаються між вишуканою та звичайною їжею – \$\$-\$\$\$;

- сімейний стиль – пропонують невимушену атмосферу та доступний вибір страв з багатьма улюбленими стравами для дітей, таких як курячі

палички, піца та морозиво. Повний комплекс послуг, спокійна атмосфера та страви середньої якості з дитячим меню, \$\$;

- закуочна – повне чи обмежене обслуговування, атмосфера варіюється від простої до ретро зі стравами середньої якості, \$-\$\$;

- паб або пивоварня – повний сервіс, іноді обмежений сервіс у разі пивоварень, повсякденна або тематична обстановка зі стравою середньої якості; \$\$.

- ресторани швидкого харчування Фаст-кежуал – швидке або обмежене обслуговування, у цих ресторанах особлива увага приділяється стравам в приміщенні, варіантах харчування, що формується, і навіть у деяких випадках пропонуються алкогольні напої. Підприємства швидкого харчування, як правило, не залишаються відкритими до пізньої ночі, як заклади швидкого харчування типу фаст-фуду, висококласна атмосфера, \$-\$\$;

- ресторани швидкого харчування типу фаст-фуд – швидке обслуговування, найневимушеніша атмосфера серед усіх типів ресторанів, \$. Ці ресторани відомі низькими цінами та швидким приготуванням їжі (звідси і назва фаст-фуд). Швидкість обслуговування означає, що у ресторанах швидкого харчування основна увага приділяється швидким та простим стравам, таким як гамбургери, картопля фрі та сендвічі;

- шведський стіл – самообслуговування, споживачі вибирають з обмеженої кількості страв, розкладених на підносах, що підігріваються, \$-\$\$;

- кафе – обмежене обслуговування, затишна атмосфера з тихою музикою, гарячими напоями, десертами та деякими закусками, \$-\$\$;

- візок з їжею, візок або буфет – швидке обслуговування, фудтраки є синонімом літніх заходів та заходів на свіжому повітрі, створюючи веселу атмосферу, споживачі замовляють біля столу замовлення або прилавку, а потім забирають страву в упаковках на винос, \$;

- тимчасові ресторани – повний комплекс послуг, характеризуються еkleктичним досвідом «тут сьогодні і пішов завтра», створюють атмосферу

хвилювання, яка приваблює відвідувачів до ваших столиків натовпом. Ці ресторани з повним спектром послуг часто пов'язані з подіями, такими як загальноміський кулінарний фестиваль, навколишнє середовище та кухня варіюються залежно від типу спливаючого вікна, \$\$-\$\$\$\$

- ресторани-примари – одна з нових категорій ресторанів, служба доставки, різноманітність страв, що подаються тільки на кухні без вітальні, \$\$ [4].

Загальноприйняті сучасні форми організації виробничого процесу відрізняються від тих, що функціонували ще 10 років тому. Ресторанна індустрія розвивається активними темпами і щодня вводяться певні інновації. Проте, враховуючи різну форму організації закладів ресторанного господарства, очевидним є й те, що виробничий процес має керуватися відповідними до спеціалізації нормативними документами та системами якості, що найбільше відобразатиме їх специфіку роботи. Контроль якості залишається важливим показником на сьогодні, не зважаючи на інновації, так як неналежне дотримання вимог щодо якості обслуговування може призвести до нанесення шкоди споживачам [5]. Також, фактор якості надання послуг на сьогодні є ефективним інструментом у конкурентній боротьбі. Проте, визначення рівня якості послуг та її оцінювання є складним процесом за причини, що оцінка послуги не може виражатись у фізичних величинах. Тому, наступним етап було вивчення інструментів оцінки якості.

## 1.2 Інструмент оцінки якості обслуговування в сфері готельного господарства

У минулому якість вважалася конкурентною перевагою, однак, сьогодні вона виступає необхідною умовою у сфері гостинності. Оцінка якості послуг надає вирішальну інформацію для покращення ефективності виробничого процесу та стратегічного позиціонування закладу на ринку [6].

Незважаючи на доведений позитивний вплив якості послуг на задоволеність споживачів, переваги впровадження систем стандартів якості важко підрахувати кількісно, тому багато суб'єктів господарювання не інвестують достатніх ресурсів для їх вимірювання. Якість послуги важко оцінити, оскільки вона залежить не лише від наданого продукту, а й від самої послуги [7]. Неможливо виміряти строго об'єктивними показниками, на відміну від якості продукції. Крім того, традиційні методи оцінки якості послуг є невідповідними для сучасного конкурентного середовища, не передбачають впроваджувати новітні технології та соціальні мережі в управлінні виробничого процесу, що робить необхідним розробляти нові інструменти з новими підходами, які враховують увесь існуючий досвід.

Незважаючи на труднощі вимірювання якості послуг, починаючи з 1988 р., було зроблено кілька спроб розробити шкали to do so (табл.1.1). З різних теорій і концептуальних основ підходу до оцінки якості послуг одне з досліджень базується на концептуалізації якості послуг [8] і впровадження теорії «засоби-ціль» [9]. Остання пропонує трикомпонентну модель, засновану на трьох елементах, які завжди присутні в сферах послуг: продукт, середовище та доставка. Цей підхід був прийнятий вченими Брейді та Кроніном [10] для розробки ієрархічної структури, яка відображає сприйняття якості послуг у різних сферах послуг. Теорія «засоби-ціль», яка пояснює доречність зв'язку між мотиваційними атрибутами продукту та прийняттям рішень споживачем [11], вказує на те, що знання споживача про атрибути якості послуг керується купівельною поведінкою, підтверджуючи важливість вимірювання сприйняття якості послуг [12].

SERVQUAL — широко використовувана шкала для вимірювання якості послуг, але вона на сьогодні піддається критиці, так як має універсальний підхід застосування, оскільки не враховує індивідуальних особливостей і сприйняття споживачами кожної галузі [5]. З такою ж основою Брейді та Кронін [6] розробили шкалу, що складається з 27 пунктів у дев'яти підрозділах і трьох вимірах для вимірювання якості послуг на

основі ієрархічного підходу. Це було перевірено у чотирьох різних сферах послуг, не зосереджуючись на жодній із них конкретно. Очевидно, що включаючи широке використання, її не було узагальнено в подальших дослідженнях.

Таблиця 1.1

## Шкали якості обслуговування

Шкала, автор рік	Шкала	Вивірюваність	Пункти	Галузь застосування
SERVQUAL (Parasuraman et al., 1988)	5	Матеріальність, надійність, чуйність, впевненість, емпатія	22	Галузі загального обслуговування
LODGSERV (Knutson et al., 1990)	5	Матеріальність, надійність, чуйність, впевненість, емпатія	26	Індустрія гостинності
SERVPERF (Cronin and Taylor, 1992)	5	Матеріальність, надійність, чуйність, впевненість, емпатія	22	Галузі загального обслуговування
DINESERV (Stevens et al., 1995)	5	Матеріальність, надійність, чуйність, впевненість, емпатія	29	Ресторани
3D* (Brady and Cronin, 2001)	3	Якість взаємодії, фізична якість середовища, результат якості	35	Різні сфери послуг
TANGSERV (Raajpoot, 2002)	3	Макет/дизайн, продукт/послуга, атмосфера/суспільство	13	Індустрія громадського харчування(зосереджена на матеріальному елементі)
DINESCAPE (Ryu and Jang, 2008)	6	Естетика приміщення, атмосфера, освітлення, сервірування столу, планування, обслуговуючий персонал	21	Висококласні ресторани (зосереджено на фізичному елементі середовища)
DinEX (Antun et al., 2010)	5	Їжа, обслуговування, атмосфера, соціалізація, здорове харчування	20	Індустрія громадського харчування (надалі майже не використовується)
Hierarchical (Wu and Mohi, 2015)	3	Якість результату, якість взаємодії, якість фізичного середовища	46	Ресторани швидкого харчування
* оскільки попереднього конкретного найменування не було, автори використовували 3D-мітку				

Кілька шкал було розроблено безпосередньо стосовно ресторанної індустрії. Перший, DINESERV був адаптований з SERVQUAL і складається з 29 елементів, які були протестовані на трьох типах ресторанів. Іншим є

DINESCAPE, який був розроблений для вимірювання сприйняття фізичного середовища та матеріальних елементів у висококласних ресторанах, але без урахування зовнішніх фізичних елементів. Жодна шкала не включає якість страв та якість обслуговування, що є важливою слабкою стороною, оскільки якість страв є ключовим для успішної діяльності закладу [13]. На відміну від попередніх шкал, TANGSERV була розроблена для вимірювання лише відчутних аспектів у сфері громадського харчування і, таким чином, включає показники для оцінки питань, пов'язаних зі стравою. Однак ця шкала не враховує такого актуального нематеріального аспекту, як взаємодія персонал – споживач, що є важливим фактором для досягнення задоволеності споживачів [14].

В ресторанну шкалу DinEX, яка складається з 20 пунктів у п'ятибальній шкалі, включили два нових виміри, пов'язані з соціальними аспектами та аспектами охорони здоров'я. Дана шкала нещодавно використовувалася в Vufquin у звичайному італійському ресторані, щоб виміряти вплив якості обслуговування на задоволеність споживачів, також визначили, що три з п'яти параметрів (обслуговування, атмосфера та соціальні) не були статистично підтверджені.

Ієрархічна шкала, розроблена Wu and Mohi [15], призначена спеціалізовано для фаст-фуду, складається з трьох вимірів, десяти під вимірів і 46 елементів. Екстенсивність такого масштабу означає серйозну проблему для впровадження в ресторані систему управління, особливо в ресторанах швидкого харчування, де споживач зазвичай проводить мало часу. Крім того, діапазон цієї ієрархічної шкали не полегшує корисність у майбутніх дослідженнях, які аналізують складніші структурні моделі. Отже, враховуючи особливості існуючих шкал і особливості галузі ресторанного господарства, існує явна потреба в практичній і послідовній баловій оцінці, яка постійно надаватиме дані щодо вподобань споживачів і контролюватиме дотримання стандартів якості послуг у всіх власних і франчайзингових бізнес-одиниць [16].

Виходячи із існуючих систем оцінювання якості послуг в ресторанному господарстві визначено 23 основні пункти для дослідження. У таблиці 1.2 наведено список.

Таблиця 1.2

## Показники градації якості в ресторанній сфері

№ пункту	Назва показника	Балова оцінка	Коефіцієнт вагомості
1	Зручні сидіння та столики	5	1,0
2	Привабливе місце та приємна атмосфера	5	0,6
3	Добре пофарбовані стіни та правильне освітлення	5	0,6
4	Привабливі зовнішні ознаки та зовнішній вигляд	5	0,6
5	Комфортна температура в приміщенні	5	0,7
6	Меню та рекламні дисплеї легко читати та розуміти	5	0,8
7	Приваблива виставка продукції	5	0,5
8	Чисті і доглянутих кімнат відпочинку та туалету	5	1,0
9	Функціональна і легкодоступна панель обслуговування	5	0,5
10	Чистий і доглянутий ресторан	5	0,7
11	Належний час обслуговування (підготовка замовлення)	5	0,7
12	Достатня кількість персоналу для обслуговування споживачів	5	0,6
13	Досвідчені та добре навчені співробітників	5	0,9
14	Привітний персонал	5	0,9
15	Персонал має чистий і доглянутий вигляд	5	0,8
16	Персонал динамічний і привітний	5	0,8
17	Персонал пропонує додаткові варіанти продажу	5	0,7
18	Свіжа та правильно приготовлена страва	5	1,0
19	Смачна страва	5	1,0
20	Достатній вибір у меню страв та напоїв	5	0,8
21	Оформлення страви	5	1,0
22	Відповідний посуд та його стан	5	1,0
23	Наявні додатковий інвентар для комфортного перебування	5	0,7

З даних таблиці бачимо, що перші десять пунктів відповідають щодо сприйняття фізичного середовища, наступні сім пунктів відповідають сприйняття якості взаємодії, та останні пункти до сприйняття якості страви [17].

Отже, враховуючи, що важливість якості обслуговування була широко вивчена в контексті послуг і продукт-послуга, розроблено ряд систем оцінки якості для певного сектору діяльності.

Зрозуміло, що шкали, які використовуються для оцінки різних аспектів якості послуг типу SERVQUAL, DINESERV, TANGSERV і DINESCAPE мають кілька обмежень для комплексного вимірювання якості послуг у галузі ресторанного господарства. А от ієрархічна шкала, запропонована Ву та Мохі, була спеціально розроблена для ресторанів швидкого харчування. Проте, складна і розгалужена структура ускладнює її практичну реалізацію [18].

Для подолання недоліку попереднього варіанту шкали, в методології шкали QUICKSERV запропоновано альтернативні управлінські рішення, – 14 пунктів щодо чотирьох факторів (сприйняття фізичного, навколишнього середовища, ефективність операцій, обслуговування персоналом та якість їжі). Ці фактори є висококорельованими та дають факторну структуру другого порядку, яка дозволяє охопити необхідні показники при оцінюванні дослідження якості послуг [19].

Отже, дослідження показали, що для оцінки якості послуг в готельному господарстві не має універсального підходу, а шкала, що має загальне значення, не визначить достовірно реальний стан. З метою встановлення рівня якості необхідно застосовувати шкалу, яка розроблена під певну галузь з доповненнями щодо спеціалізації закладу ресторанного господарства.

### 1.3 Управління якістю в сфері ресторанного господарства

Проблему посилення конкуренції сучасного закладу ресторанного господарства роблять управління якості одним із пріоритетних завдань, успішне вирішення якого забезпечить ефективну роботу суб'єкта господарювання. Якість готельно-ресторанних послуг ґрунтується під впливом певних чинників. За допомогою вивчення вимог внутрішнього і міжнародного ринків суб'єкти господарювання намагаються використати сучасні інновації, а також вимоги споживачів, що містяться в різних категоріях. Особливої уваги заклади надають використанню творчого потенціалу персоналу через навчання, виховання, систематичне підвищення кваліфікації, різноманітну мотивацію матеріального та морального характеру [20].

Показник якості продукції або послуги – це характеристика кількісна однієї чи декількох властивостей продукції або послуги, яку розглядають стосовно визначених умов її створення та експлуатації або споживання (рис. 1.2) [21].

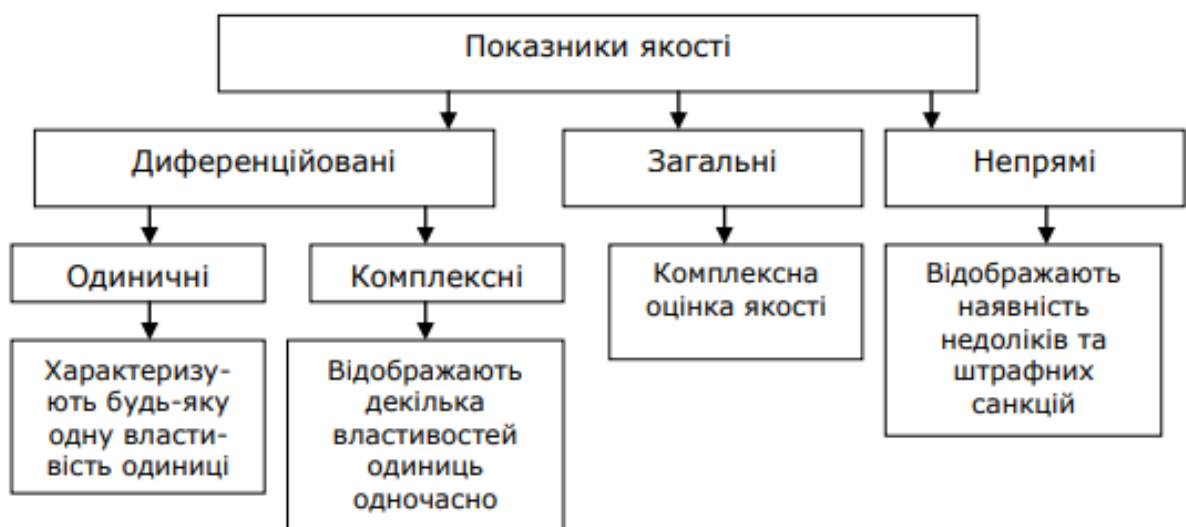


Рис. 1.1 Система показників якості

Рівень якості – це кількісна характеристика міри придатності того чи іншого виду продукції або послуги для задоволення конкретного попиту на

неї порівняно з відповідними базовими показниками цього ж виду продукції, якою вже користується споживач [22].

Оцінювання якості продукції передбачає визначення її абсолютного, відносного, перспективного та оптимального рівнів. Абсолютний рівень якості визначають шляхом обчислення певних показників без їх порівняння з відповідними показниками аналогічних виробів. Цей метод визначення рівня якості є недостатнім, оскільки він не відображає міри її відповідності сучасним вимогам. Відносний рівень якості доповнює функцію абсолютних показників, тому що встановлює співвідношення абсолютних показників якості продукції з відповідними показниками аналогічних кращих зразків. Оптимальний рівень якості має відповідати мінімальній величині загальних суспільних витрат на виробництво й експлуатацію (споживання) продукції. Сьогодні українським рестораторам доводиться враховувати специфіку країни – низьку купівельну спроможність більшої частини споживачів, відсутність налагодженої системи постачання, дефіцит висококваліфікованого персоналу [23].

Суб'єкт господарювання зобов'язаний забезпечувати відповідність щодо вимог нормативних документів – чистота, сервіс, якісне обслуговування, безпека і збереження майна відвідувачів. Якість послуг, що надає заклад готельного господарства, має відповідати стандартам, відповідно до вимог споживачів, що постійно мінливі. Тому керівний апарат постійно має контролювати якість надання послуг різними способами. Основним з цих способів є опитування споживачів з метою оцінки якості, швидкість обслуговування, інтер'єр й атмосферу закладу. Під час проведення анкетування перевіряється якість продукції та дотримання норм обслуговування. Проте, даний спосіб має недоліки – даний спосіб є достатньо трудомісткий та вимагає велику кількість часу на обробку даних, також оцінка споживачів може бути суб'єктивною [24].

Саме тому, суб'єкт господарювання має постійно інвестувати в надання якісного обслуговування за рахунок навчання персоналу,

включаючи наступні питання: підвищення професійної та особистісної самооцінки, правильність вирішення конфліктів, вміти переконувати, інформувати та бути впевненим у собі. Проведення спеціалізованих тренінгів та моделювання різноманітних ситуацій сприяє покращенню якості сервісу та максимального задоволення споживачів. Також матеріальна винагорода є обов'язковим заохоченням обслуговуючого персоналу за для покращення якості. На сьогодні у закладах готельно-ресторанного господарства сформовано універсальні моделі, які є основними елементами управління якістю послуг. Вони використовуються в сфері гостинності із врахуванням особливостей виробничого процесу, спеціалізації послуг. З цією метою основними моделями для закладів готельно-ресторанного виробництва є модель «п'ять М», та модель «петля якості». Остання прийнята підґрунтям в міжнародних стандартах ISO 9000 [25].

Модель «п'ять М» розглядаються як п'ять елементів – робочу силу (штат), матеріали (виробництво), машини (обладнання), гроші (фінанси) і метод (процес) рис. 1.2. Прагнучі до успішної роботи закладу, ці п'ять елементів слід розглядати як активи організації.

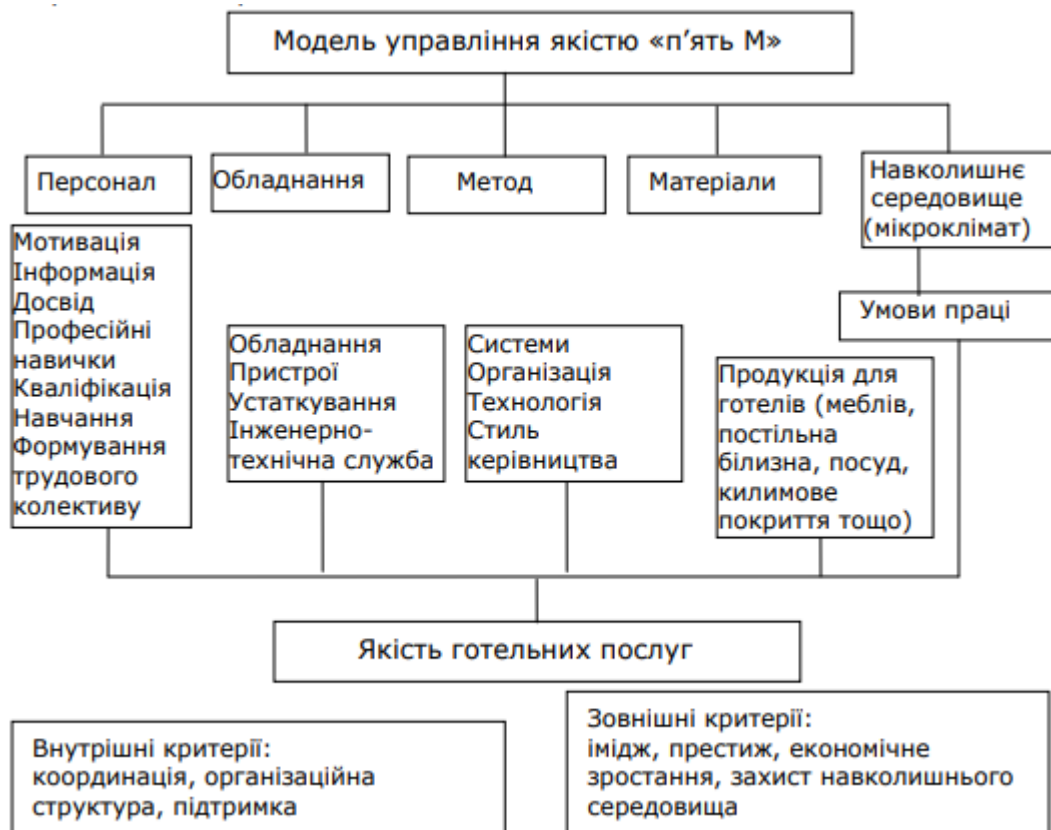


Рис. 1.2 Модель управління якістю готельних послуг «5 М»

Основою в роботі моделі «5 М» є забезпечення системного підходу до управління якістю готельно-ресторанних послуг. Система включає стратегічне, тактичне й оперативне управління; прийняття рішень, управляючих впливів, аналізу і обліку, інформаційно-контрольної діяльності; управління науково-технічним, виробничими, економічними і соціальними факторами і умовами тощо [26].

Вимоги міжнародних стандартів ISO 9000 відображає модель «петля якості» (рис.1.3) [27], яка заснована на життєвому циклі продукції та послуг.



Рис. 1.3 Модель «петля якості»

Використовуючи дану модель здійснюється взаємозв'язок постачальника послуг та споживачем, з усією системою, що забезпечує управління якістю послуг. Ґрунтуючись на моделі, суб'єкт господарювання формує відповідні методики з системи якості [28].

Використання «петлі якості» базується на застосуванні статистичних методів управління якістю, що дозволяє давати об'єктивну оцінку управлінським рішенням у сфері якості. Всі елементи послуги, вимоги і положення, що належать до системи якості, повинні бути відображені в стандартах закладу.

Контроль якості послуг в сфері гостинності передбачає внутрішні перевірки, які слід проводити періодично, планово, із протоколюванням основних питань персоналом, незалежним від конкретної діяльності або ділянки, що перевіряється [29].

Зарубіжний і вітчизняний досвід свідчить, що управління якістю обслуговування споживачів – складний процес, який охоплює організаційний, економічний і соціальний напрями діяльності готельного

підприємства. Системний підхід управління якістю обслуговування споживачів – це сукупність взаємопов’язаних факторів, суб’єктів, об’єктів, принципів, методів і функцій управління, орієнтованих на розроблення та задоволення вимог щодо якості та зниження витрат на них. При цьому зусилля спрямовуються на досягнення пріоритетних цілей, серед яких – підвищення рівня якості, зниження операційних витрат, забезпечення оперативності обслуговування, отримання оптимального прибутку [30]. Сформовано структурно-функціональну модель системи управління якістю обслуговування споживачів готельно-ресторанного підприємства (рис. 1.4).

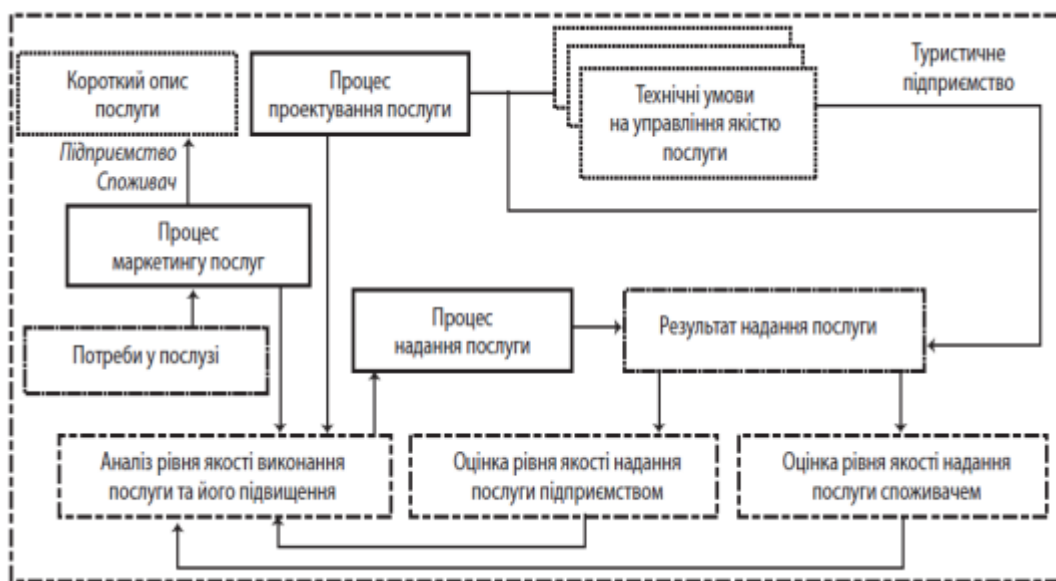


Рис. 1.4 Структура системи управління якістю в сфері гостинності

Якісне обслуговування – це суть послуг ресторану й умова його успішності. Асортимент, смакові якості страв, ціни, дизайн, імідж, місце розташування важливі, але вони ніколи не компенсують в очах споживача неухважного і недбалого ставлення з боку персоналу. З іншого боку, ресторан та готель, що зумів надати споживачу відмінний сервіс, одержує найсильнішу конкурентну перевагу [31].

Одним з ефективних методів контролю якості надання послуг на підприємстві впровадження системи якості TQM [33].

Повне управління якістю (TQM) – це стратегія, яка була розроблена на основі кілька інших стратегій якості і стала останнім результатом розробки щодо цих процесів, схематично показано на рисунку 1.4.

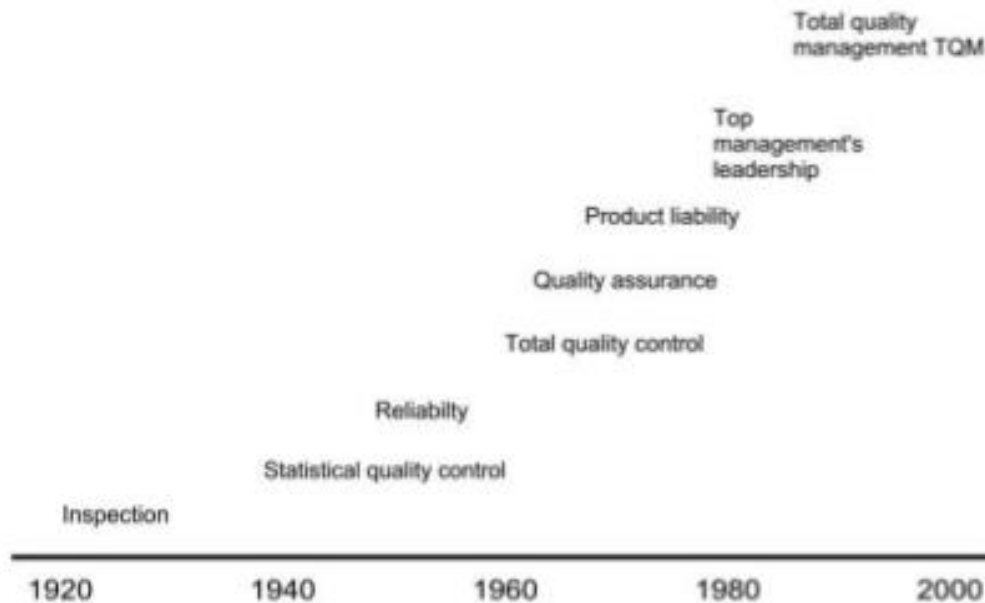


Рис. 1.4 Тенденції розвитку систем якості

TQM стосується послуг, що надаються, і всього, що може надаватися з ними паралельно (додаткові послуги). Це пов'язано із зовнішніми та внутрішніми споживачами та включає всі процеси виробничого процесу. TQM залучає увесь персонал до організації та якісної роботи в усіх частинах або функціях закладу [32]. Також важливо, що кожен в організації є частиною навчання TQM. Тому можна сказати, що TQM залучає кожного співробітника і кожного споживач продукції або послуг закладу.

У сучасній ресторанній індустрії стандарти та оцінка якості є дійсно важливим фактором, і для закладів головною умовою успішної роботи є ефективне управління якістю.

Висновки до розділу 1

Дослідженнями встановлено, що сучасне ресторанне господарство має широкий асортимент організації закладів. Розглянуто найпоширеніші на ринку України, та встановлено, що однією з основних категоризацій є організація виробничого процесу, зокрема, ресторан високої кухні чи ресторан-примара, ресторан швидкого харчування за типом Фаст-кежуал чи фаст-фуд тощо. Залежно від форми організації суб'єкт господарювання обирає вид обслуговування та атмосферу закладу. Після, ґрунтуючись на отриманій стратегії, формується цінова політика, яка залежить від попередніх факторів.

Однак, враховуючи, що ресторанна індустрія розвивається активними темпами і що дня вводяться певні інновації, оцінки якості послуг в готельному господарстві не має універсального підходу. Саме тому, вивчено інструменти оцінювання якості, що стало причиною складнощів під час цього процесу. Оцінювання послуг не має фізичних величин, тому застосовують шкалу оцінювання різних типів. Розглянули типи різних інструментів оцінювання та дійшли до висновку, що при виборі шкали необхідно враховувати особливості існуючих видів шкали оцінювання і галузі надання послуг. Для управління якістю роботи суб'єкта господарювання очевидним є потреба в практичній і послідовній баловій оцінці. В свою чергу, вона надаватиме дані про потреби споживачів та контролю якості, щодо відповідності послуг стандартам у всіх власних і франчайзингових бізнес-одиницях. Ґрунтуючись на отриманих даних відібрано показники для визначення рівня якості послуг в готельній сфері.

Проблему контролю якості у сучасному закладі ресторанного господарства роблять управління якістю одним із пріоритетних процесів. Враховуючи вище сказане, очевидним є обов'язковість суб'єкта господарювання інвестувати постійно в підвищення рівня якісного обслуговування за рахунок навчання персоналу. В сьогоденні у в готельній сфері сформовано універсальні моделі, які виступають основними елементами управління якістю послуг та використовуються із врахуванням

особливостей виробничого процесу, спеціалізації послуг. Основними моделями є модель «п'ять М», та модель «петля якості», які забезпечують системний підхід до управління якістю. Також визначено, що одним з ефективних методів контролю якості надання послуг на підприємстві є впровадження системи якості TQM. Даний метод ґрунтується на основі семи попередніх системах якості і представляє останній результат розробок. Головна концепція системи є залучення у виробничий процес кожного співробітника закладу і кожного споживача продукції або послуг.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РИНКУ СФЕРИ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

### 2.1 Аналіз тенденцій розвитку сфери ресторанного господарства в Україні

Вітчизняна сфера гостинності в останнє десятиліття набула значного розвитку. Першопричиною цього стала низка міжнародних заходів типу Євробачення у 2004 та 2017 р. р., Чемпіонат Європи з футболу у 2012 р. Потік туристів збільшився на 150 % в період з 2007 р до 2017 р. в порівнянні 1996 – 2006 р. [33].

На сьогодні експертами визначено, що в сфері ресторанного господарства України динамічно розвивається середній сегмент підприємств і складає понад 42 %, при цьому знижується питома вага в загальному об'ємі нижчого сегменту закладів ресторанного господарства, що складає 44 %, у 2018 р. даний показник складав 48 %. Також прослідковується збільшення сегменту преміум закладів – 14 %, у порівнянні з 2018 р. – 12 %. Така тенденція пояснюється об'ємом інвестицій, тобто для запуску проекту підприємства середнього сегменту необхідно 350 тис. \$, у порівнянні з преміум – \$1,5 млн, інвестиції менші, а інвесторів знайти легше та нижчий рівень ризику. Другим фактором є цільова аудиторія – для закладів середнього сегменту легше зацікавити споживача ніж для преміум. Проте, сегмент преміум є специфічним і в Україні дуже насиченим, відсоток споживачів в Україні з високим статком набагато нижчий за європейський. Проект преміум сегменту може стати успішним тільки за умови вузької спеціалізації, що є актуальним на сьогоднішній день в цілому, мати супер унікальну торгову пропозицію та оригінальну концепцію запорука успіху [33].

Аналітичні дані показали, що найбільшою популярністю серед споживачів в Україні користуються італійська, іспанська, французька,

американська та українська кухні (рис.3.1). На їхню частку припадає відповідно 20%, 9%, 12%, 14 % і 15% всіх ресторанів в Україні. Серед закладів з традиціями азійських країн переважають японська та китайська кухні, також популярністю користуються вірменська та азейбаржанська [34].

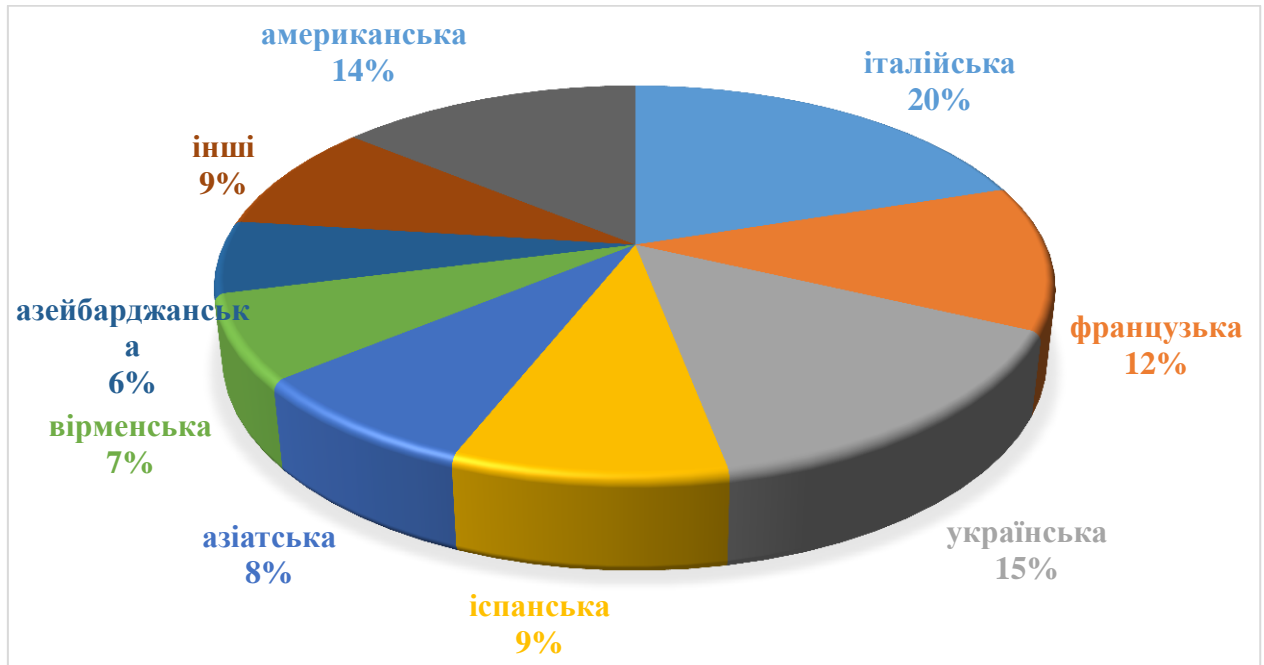


Рис. 2.1 Розподіл вподобань споживачів щодо походження страв

Аналізуючи ресторанне господарство України, необхідно відмітити, що найрозвиненішим є ринок м. Львову, де на один заклад припадає 1,6 тис. жителів, тоді як у Києві – 2,5 тис. Однак, порівнюючи з європейськими, американськими і азійськими ринками займає останнє місце в рейтингу. Також високі показники насиченості є в таких областях як Закарпатська і Хмельницька. Пояснюється така структура популярністю цих регіонів серед туристів. Порівнюючи дані державного інфо-сервісу Start Business Challenge в країнах Західної Європи припадає 32 об'єкта господарювання на 10 тис. жителів, що майже на 54% більше за Україну [35].

До 2019 р. український ринок ресторанних послуг мав позитивні показники в темпах приросту (рис. 3.2) та оцінювався приблизно в 1,15 млрд. дол. США, з загальною кількістю закладів по країні близько 19 тисяч, з яких

2100 закладів розміщувалися в м. Києві. Причиною спаду темпів росту стала пандемія у 2019 р. [36].

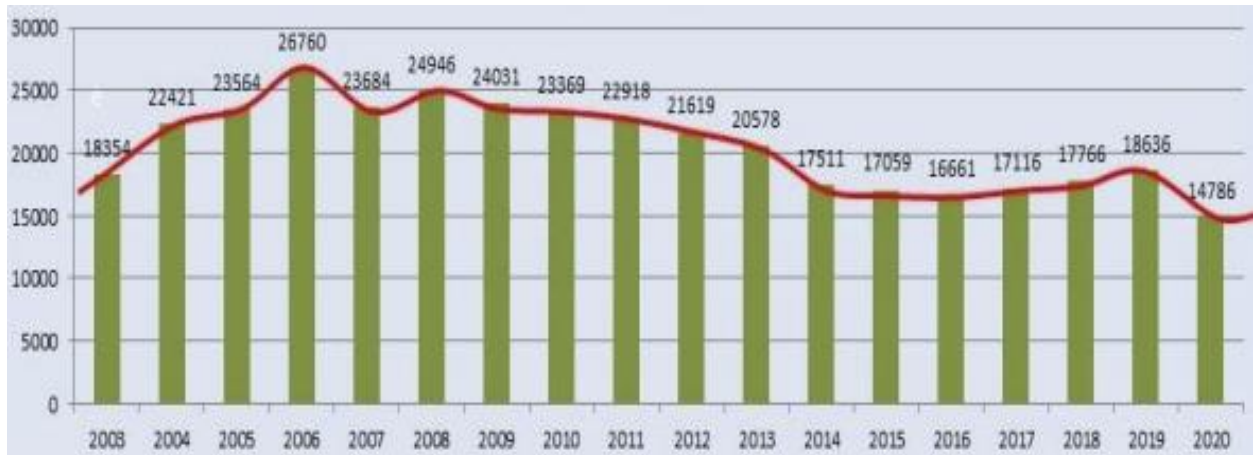


Рис. 2.2 Тенденції розвитку ресторанного господарства України в період 2003 – 2020 р.р.

Пандемія COVID-19 внесла свої корективи у роботу та розвиток ресторанного сектору, так як була повна відсутність підтримки ресторанного сегменту з боку уряду (рис.2.3).



Рис 2.3 Вплив пандемії на об'єми продаж в різних сферах господарської діяльності

Зі звіту аналітичного центру «Ресторани України» загальна кількість закладів ресторанного сектору скоротилося на 3850 закладів за 2020 рік в Україні. На початку 2020 р. функціонувало 18 636 об'єктів господарювання, в цей же період у 2021 року – 14 786 закладів. Через таке скорочення обсяг ресторанного ринку України знизився на 30 %, що в грошовому виразі складає 14,1 млрд. грн. [4]. З подібною ситуацією світ і Україна в тому числі, не мали досвіду, тому не було єдиних і перевірених ефективних рішень подолання кризи такого характеру, що стало причиною глобального зниження [37].

Однак, навіть в нестандартних умовах суб'єкти господарювання розпочали пошуки потреб споживачів, впроваджуючи інновації і рішення для того, щоб відстроїтись від конкурентів та збільшити цільову аудиторію.

Отже, у фінансовому вираженні ринок не демонстрував темпів приросту до 2022 року, також досить часто підприємці переоцінювали платіжну спроможність своєї цільової аудиторії. Така ситуація мала наслідки, а саме новим гравцям ринку протягом року доводилось продавати свій бізнес або його активи [38].

На сьогодні конкурентна боротьба ресторанного господарства змушує гравців ринку зосереджуватись підвищенні якості обслуговування (рис. 2.4).

Вихід на ринок вже під відомим брендом
Підвищення вимог до якості сервісу і роботі персоналу
Ріст цін
Збільшення кількості франшиз
Розвиток закладів середнього рівня і економ-класу
Концептуальність закладів ресторанного господарства
Популярність корисної для здоров'я продукція
Затребуваність та популярність служб доставки

Рис. 2.4 Напрями розвитку готельного господарства України

Саме тому, завданням успішним суб'єктам ринку стало наближення до рівня надання послуг іменитих західних закладів, так як поняття репутації для ресторанного сектору особливо важливе, тому що прихильність споживача з роками тільки набуває цінності.

Бажання вистояти в конкурентній боротьбі, спонукало вітчизняних підприємств не лише шукати нові сегменти ринку, а й широко впроваджувати інновації у виробничий процес, технології приготування і дизайні, до яких можна віднести креативну кухню, стиль високих технологій, кейтеринг-сервіс тощо. Набагато менший відсоток закладів працюють без вузькопрофільного програмного забезпечення, хоча вони відкривають можливості не тільки підвищувати ефективність бізнес-процесів, але й здатні скоротити час обслуговування споживача. Подібні інновації насправді вже давно перестали бути інноваціями. Для захоплення нової аудиторії та утримання існуючої, впроваджуються різні прийоми цифрового маркетингу [39].

На сьогоднішній час індустрія ресторанного бізнесу зіткнулася з іншою проблемою, як і усі сфери, – агресія рф. Через що економіка країни зупинилась на 90 %. Вихід з цієї кризи ще вимагає впровадження нових стратегій та рішень.

Однак, за останні 3 роки вподобання споживачів змінились і визначаються вже в іншому напрямі:

- під час пандемії відмова від алкоголю та заміна на безалкогольні напої, тим самим набрала обертів у розвитку барна справа;
- відмова від продуктів з синтетичними добавками та консервантами;
- відмова від рафінованих продуктів, заміна на натуральні;
- відмова від цукру та синтетичних цукрозамінників;
- замовлення їжі до дому;
- вподобання традиційним національним стравам.

Ґрунтуючись на цьому ресторатори усього світу впроваджують відповідні інновації. Велика кількість закладів в США впровадили позиції безалкогольного вина. Даний тренд з'явиться і в Україні. Впроваджено активне використання локальних продуктів рослинного походження. Розроблені пропозиції для веганів і еко-активістів, так як вони вже давно стали невід'ємною частиною суспільства. Очікується глобальний тренд на скорочення будь-яких продуктів і інгредієнтів з високим вуглецевим слідом: яловичини, баранини, різні види сиру, шоколаду і кави.

Звертається увага на корисність продуктів та їх якісний склад за поживною цінністю, які доступні на місцевому рівні. Тому пропонуються меню з сезонних продуктів, які з легкістю можна знайти в певному регіоні. Є і такі суб'єкти господарювання, які започатковують міні-ферму для вирощування інгредієнтів, які необхідні для реалізації обраної концепції [40].

На сьогодні актуальним в сфері ресторанного господарства є штучне м'ясо, вирощене з клітин в лабораторних умовах, впроваджують в меню комах і різні бобові в якості основних страв, насичених білком. Також дуже активно впроваджуються нові види масел та олій.

Прослідковуються велика активність щодо доставки їжі, споживач вже настільки звик до цієї послуги, що відмова її рестораном, призведе до втрати великої частки прибутку.

В минуле йде ультра-солодкі десерти з штучними підсолоджувачами, молочні коктейлі з прикрасами і торти з великою кількістю цукру. Одним з ключових трендів в гастрономічному середовищі є збільшення попиту на «вишукані» десерти з додаванням незвичайних натуральних інгредієнтів.

Управління персоналом та якістю його обслуговування на сьогоденному ринку готельного господарства є однією з основних проблем, що стало початком автоматизації процесів – все більше суб'єктів застосовують інтеграції з сучасними технологіями з метою оптимізації швидкості обслуговування та економії [41].

Необхідно відмітити, що на сьогодні набирають обертів впровадження франшиз компаній, які мають на ринку свої переваги та репутацію. За рахунок чого новому гравцю легше залучити цільову аудиторію та працювати на прибуток. Так з 2015 р. до 2020 р. тенденція використання франшиз в секторі ресторанного господарства ринку збільшилась на 35%. Франчайзинг в Україні представляє собою потужний каталізатор збільшення темпів росту в ресторанному сегменті. Популяризація франчайзингу стрімко збільшує кількість бажаючих інвестувати у власний бізнес під відомим брендом. З кожним роком розвинені франчайзингові мережі стають все диверсифікованішими і все більш дистанціюються в своєму успіху від інших гравців ресторанного ринку табл. 2.1 [42].

Таблиця 2.1

## Популярні франшизи ринку ресторанного господарства України

Назва торгівельної марки	Об'єм інвестицій	Внесок	Термін окупності проекту, міс
Джигіт	30 000 дол. США	8000 – 15 000 дол. США	9-12
Good Beer	залежить від розміру франчайзингової точки	відсутній	3
Pizza Celentano Ristorante	35 000 - 150 000 євро	–	24
Salateira	120 000-250 000 дол. США	–	18 - 36
Fornetti	8000 – 15000 дол. США	–	8
Lviv Croissants	30 000 – 70 000 дол. США	10 000 USD	12 – 24
Aroma Kava .	250 000 – 800 000 грн.	75 000 грн	6 – 15
Grill Pab	690 000 - 850 000 грн.	відсутній	6
Mafia	600 євро / м2	9000 EUR	18
I Love kebab	18 000 дол. США	4000 - 6000 дол. США	10
Сімейна пекарня .	20 000 - 25 000 дол. США	5000 - 8000 дол. США	10
Gemini espresso club	300 000 грн	28 000 грн	6 – 15
Mr.Grill Hotdogs & Burger	5000 - 10 000 дол. США	52 500 - 95 000 дол. США	22–26
Молоко від фермера	30 000 - 50 000 євро	від 75 000 євро	12 - 18

Отже, ринок франшиз в ресторанній сфері достатньо розвинений з невисокою конкурентною боротьбою. Така динаміка дає можливість до збільшення конкурентів в середовищі, і тим самим утримання цінової політики в середньому діапазоні.

Аналізуючи загальну тенденцію розвитку ресторанного сегменту, необхідно підкреслити темпи зростання, починаючи з 2014 р. до 2019 р.. Пандемія мала сильний вплив, так як не було підтримки з боку уряду країни.

Однак, суб'єкти господарювання розробили шляхи для виходу із кризи, застосовуючи можливі інструменти. Одним із напрямів сьогодення стала орієнтація на підвищенні якості обслуговування. Орієнтація на потреби споживачів окреслила нові напрями попиту та шляхів їх реалізації.

## 2.2 Аналіз роботи середовища ресторанного господарства м. Харкова

Варто зазначити, що експертами до 2022 р. прогнозувалось подальше активне зростання вітчизняного ринку ресторанного сектору, також підкреслено збільшення частки демократичного сегменту. При цьому найбільший пріоритет було визначено збільшення кав'ярень та пабів, які з часом стануть більш концептуальними і якісними [43].

До 24 лютого 2022 р. на ринку ресторанного господарства м. Харкова присутні були суб'єкти преміум, середнього та низького сегментів за рівнем цінової політики та надання послуг рис.2.5.

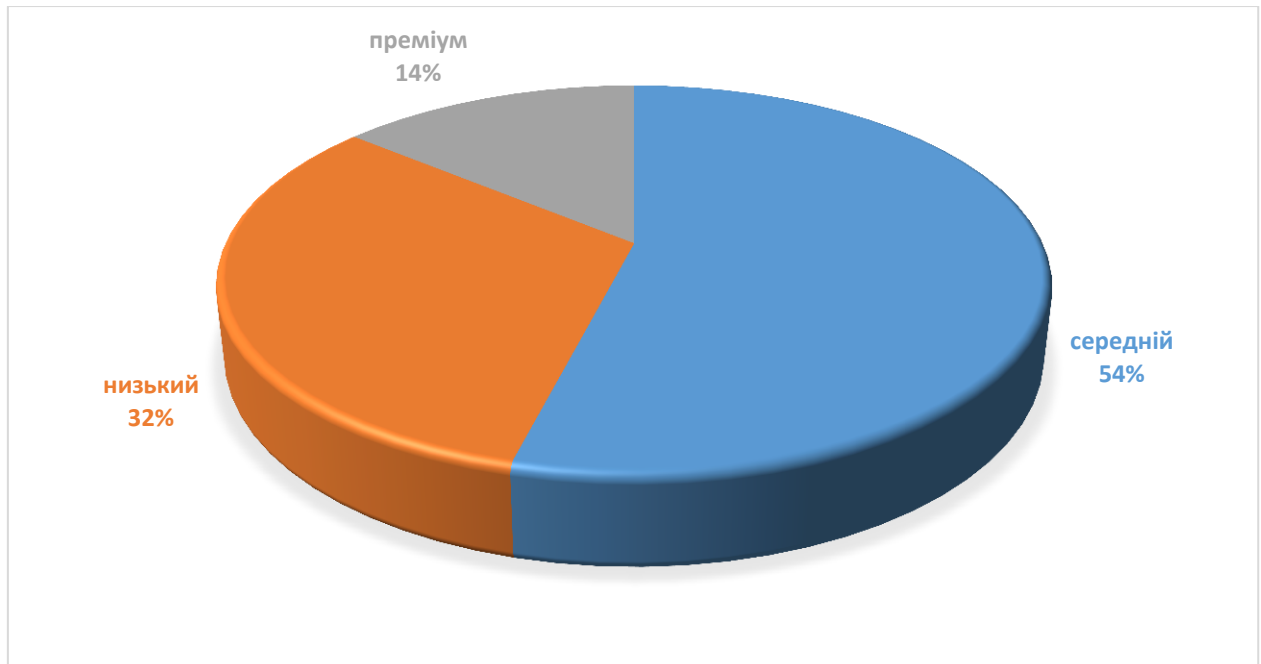


Рис. 2.5 Розподіл ринку ресторанного господарства відповідно до сегментів

Очевидно, що на долю середнього сегменту припадає 54 %, що більше на 12 % середньостатистичного показника по країні. Сегмент преміум складає 14 % відповідно до загальних даних. Нижчий сегмент складає усього 32 %. Бачимо, що розподіл має інший характер ніж середньостатистичний за ринком України. Це пов'язано зі специфікою географічного положення та демографічного складу. Ринок м. Харкова формується під впливом великої кількості молоді, що навчається в університетах міста, розвиненої сфери ІТ компаній, виробничої потужності та торгівельних об'ємів [44].

Визначення сегменту відповідає величині середнього чеку в закладі, основним візуальним ознакам належності до цієї групи – характеристика інтер'єру. Це пояснюється тим, що споживач підкреслює оригінальність в інтер'єрі, що обумовлює статус закладу. Головною ознакою закладів середнього сегмента – це високі стандарти в інтер'єрі, рівні обслуговування та кухні, але при нижчій ціновій політиці

В ході дослідження було визначено, що у м. Харкові функціонує значна кількість закладів – 32% з низьким рівнем послуг, при цьому відсутні будь-

які інтер'єрні рішення. Велика частка припадає на бари з вузьким асортиментом продукції, типу бутерброди, пиріжки, сендвічі тощо. Головна мета таких закладів – вживання продукції бару по типу кави, чаю в ранковий час, алкогольних напоїв – ввечері, та тимчасове тамування голоду. Споживач даного сегменту – це аудиторія з середнім та низьким рівнями доходу, тому більшість суб'єктів господарювання не спрямовують свою діяльність на покращення якості обслуговування та кухні.

Користуючись сервісом [tomato.ua](http://tomato.ua) [45] – каталог закладів у місті Харків, було встановлено, що на сьогодні функціонує 14 типів закладів ресторанного господарства рис. 2.6, загальною кількістю 1278 суб'єктів господарювання табл. 2.2.

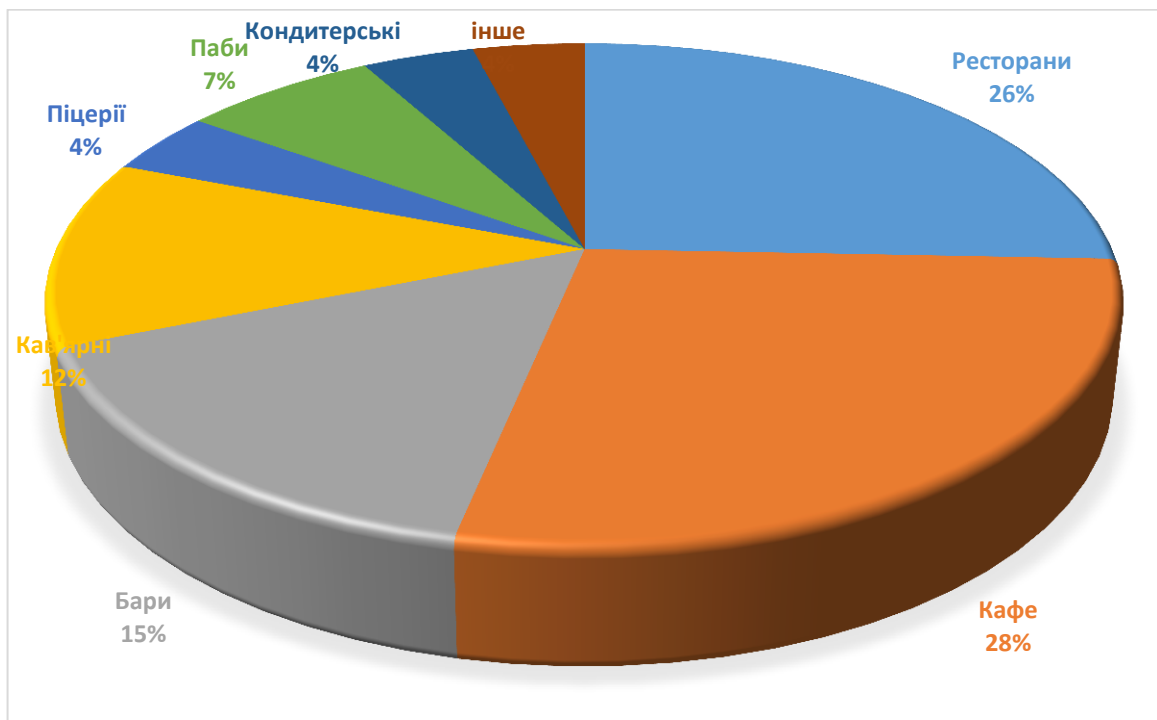


Рис. 2.6 Розподіл об'єктів ресторанного господарювання залежно від типу спеціалізації

Таблиця 2.2

#### Аналіз суб'єктів присутніх на ринку м.Харкова

№	Тип суб'єкту господарювання	Кількість суб'єктів присутніх на ринку
1	Кафе	369
2	Ресторани	332
3	Бари	205

4	Кавярні	165
5	Паби	61
6	Кондитерські	46
7	Піцерії	45
8	Заміські ресторани	25
9	Бургерні	11
10	Кальяні	7
11	Антикафе	6
12	Рестобар	3
13	Ресторани швидкого харчування	3
14	Онлайн ресторани	29

Також відмічено, що в останній час на ринок м. Харкова виходили мережі закладів швидкого обслуговування. Загалом, необхідно підкреслити, що ринок ресторанного господарства м. Харкова мав активний темп розвитку щодо закладів з різним сегментом. Проте, така тенденція є початковою стадією розвитку.

На сьогодні м. Харків у туристичному плані є привабливим, а це дозволяє збільшувати потік вітчизняних та іноземних туристів з кожним роком, за умови розвитку туристичного, готельного та ресторанного сектору. Конкретно для ресторанного бізнесу м. Харкова властивим є посилення спеціалізації закладів. Наприклад, для міста є характерним розвиток такого напрямку, як кав'ярні, що обумовлено не тільки появою традиції у споживача вживати каву, але і дефіцитом пропозиції, який склався за рахунок високої цінової політики на оренду приміщень для ресторанного бізнесу, а це прямо впливає на цінову політику самого закладу.

Дослідженнями було виявлено стрімкий ріст за 2015 – 2019 рр. готельної інфраструктури, що стало причиною збільшення кількості ресторанів преміум сегменту.

Однак, масова частка споживачів з високим рівнем доходу у м. Харкові збільшувався значно меншими темпами за темпи виходу на ринок елітних закладів. Така ситуація викликає конкурентну боротьбу між суб'єктами

господарювання у наданні послуг, якості обслуговування та щодо асортименту додаткових послуг табл. 2.3.

Аналізуючи дані, необхідно відмітити, що асортимент послуг на сьогодні на ринку ресторанного господарства м. Харкова широкий, однак, підприємств, які їх впроваджують, дуже не велика кількість. Для прикладу послуга доставка присутня лише у 260 суб'єктів при їх кількості 1278, або послуга «Безкоштовна вода», яка має бути присутньою у всіх суб'єктів середнього сегменту, наявна лише у 22 закладах. Отже, ринок ресторанного господарства м. Харкова ще має трансформуватися задля підвищення надання послуг.

Таблиця 2.3

## Асортимент послуг на ринку готельного господарства м. Харкова

№	Послуги, що пропонуються на ринку готельного господарства	Кількість суб'єктів господарювання
	Vip зали	83
	WiFi	949
	Банкетний Зал	164
	Басейн	4
	Безкоштовна вода	21
	Бізнес-ланчі	250
	Більярди	20
	Бранч	7
	Дартс	4
	Дитячий куточок	40
	Дитяча кімната	32
	Дитяче крісло	33
	Дитяче меню	92
	Діджей	32
	Доставка	260
	Дров'яна піч	2
	Їжа на виніс	792
	Жива музика	137
	Сніданок	178
	Для людей з обмеженими можливостями	11
	Кімната або зал для курців	20

	Кальян	192
	Караоке	102
	Кінозал	4
	Мангал	31
	Меню англійською	78
	Настільні ігри	47
	Відкриті площадки	334
	Паркувальні місця	269
	Відвідування з тваринами	34
	Приймають карти	22
	Приймають кредитні картки	559
	Cork fee	22
	Перегляди спортивних передач	150
	Танцплоща	86
	Шоу-програма	65

Розвиток середнього і малого бізнесу сприяє формуванню середнього класу, який у свою чергу є основною аудиторією послуг суб'єктів ресторанного господарства середнього і низького сегментів. Виходячи з цього, очевидним є, що м. Харків є цікавим для вітчизняних мереж формату Quick&Casual, що виступає сучасним аналогом радянських їдалень. Тенденція збільшення кількості таких суб'єктів господарювання дозволила сформувати чіткі сегменти на ринку, виділивши низький та середній.

Поштовх до розвитку ресторанного бізнесу в місті надало і відкриття значної кількості торгових центрів – закладів низького рівня, організацій і наповнення food-кортів у торгових центрах. Така тенденція є привабливою для мережевих закладів з відпрацьованою виробничою схемою і бізнес-процесами.

Також, у ресторанному секторі м. Харкова до 2022 р. спостерігалось посилення спеціалізації закладів, що є ознакою становлення ринку. Це пов'язано з тим, що аудиторії цікаве вже не кафе чи ресторани зі смачною кухнею, а концептуальні спеціалізовані заклади, та обирають заклад залежно від свого настрою та власних кулінарних уподобань.

Аналізуючи роботу підприємства, визначено, що суб'єкти ресторанного господарства ринку м. Харкова пропонують різноманітні

страви різних кухонь. Основними є європейська, італійська, українська, американська, грузинська, французька рис. 2.7.

Загалом, присутня пропозиція щодо авторського меню – 46 закладів, вегетеріанського – 22 закладів, веганського – 5 закладів, фаст-фуд – 103 заклади, на меню ф'южин спеціалізуються 7 закладів, на молекулярній кухні – Гастропаб «Tetcher».

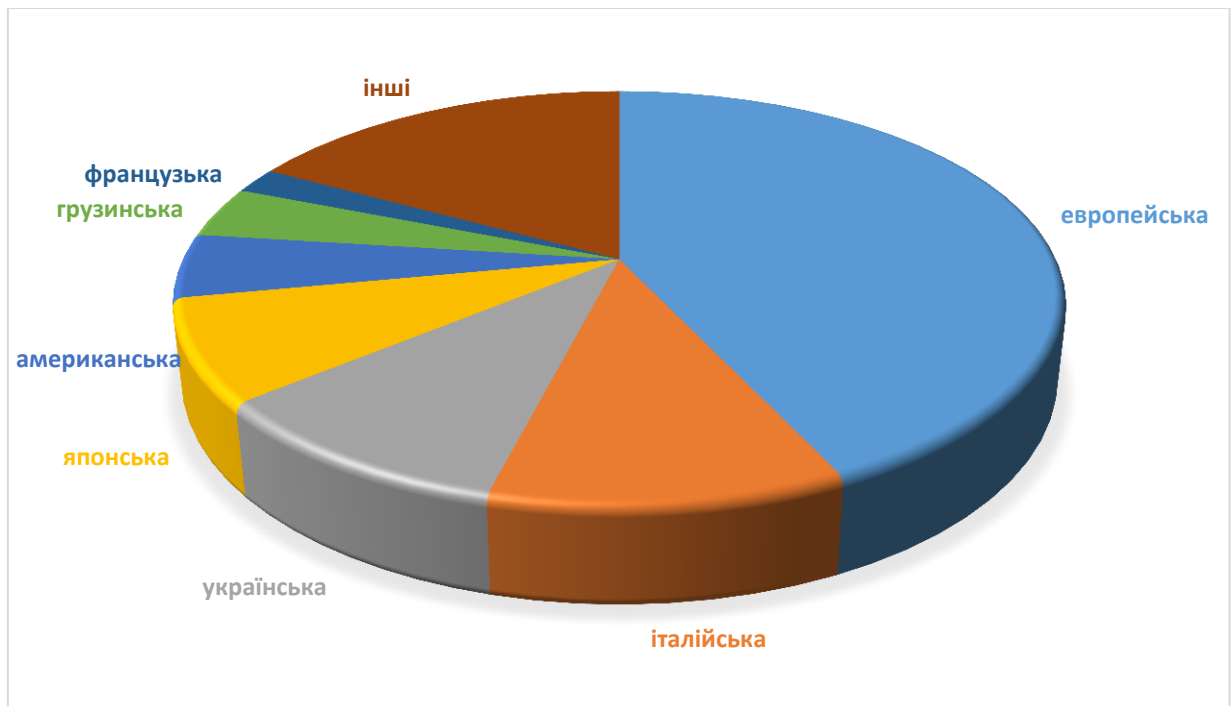


Рис. 2.7 Найпопулярніші кухні серед пропозицій суб'єктів ресторанного господарства м. Харкова

Аналізуючи дані щодо кухонь різних країн, бачимо, що асортимент пропозицій дуже широкий від закладів табл.2.4, при чому деякі суб'єкти спеціалізуються лише на одній пропозиції, вибираючи вузьку спеціалізацію. На основі даних можна відмітити, що ринок м. Харкова дійсно має початок свого розвитку, тому у багатьох сегментах конкуренція невисока.

Відмічена тенденція впровадження сезонного меню, день національної кухні країн світу, також крім обов'язкових послуг пропонуються додаткові –

різноманітні шоу, презентації, кейтерінг та інше. Спостерігається тенденція до збільшення частки кафе, закусочних, буфетів. При цьому частки ресторанів та барів зазнають незначних коливань.

Таблиця 2.4

## Пропозиція страв залежно від країни походження

№	Назва кухні	Кількість пропозицій від закладів
1	Європейська	698
2	Італійська	175
3	Українська	161
4	Японська	131
5	Американська	80
6	Грузинська	64
7	Кавказька	49
8	Азіатська	30
9	Східна	29
10	Французька	27
11	Єврейська	23
12	Паназіатська	20
13	Російська	20
14	Китайська	15
15	В'єтнамська	13
16	Армянська	11
17	Східно-європейська	8
18	Тайська	8
19	Узбекистанська	8
20	Азейбаржанська	7
21	Ірландська	7
22	Мексиканська	6
23	Турецька	6
24	Індійська	4
25	Корейська	4
26	Німецька	4
27	Аргентинська	3
28	Іспанська	3
29	Арабська	1

30	Афганістанська	1
31	Балканська	1
32	Білоруська	1
33	Бразильська	1
34	Британська	1
35	Гречеська	1
36	Латинської Америки	1
37	Ліванська	1
38	Марокканська	1
39	Чеська	1

З вище викладеного необхідно підкреслити, що ринок ресторанного господарства в м. Харкові у 2015 р. почав активними темпами розвиватись як в сегменті середньому, так і в низькому, збільшилась кількість спеціалізованих закладів. Значним попитом серед споживачів користуються кафе, що пов'язані з невисокою платоспроможністю більшої частини населення міста.

## Висновки до розділу 2

Аналізуючи український ринок ресторанного господарства встановлена тенденція росту на 150 % в період з 2007 р до 2017 р. у порівнянні з 1996 – 2006 рр., при цьому бачимо збільшення кількості середнього сегменту підприємств, який складав понад 42 %. Визначено, що найбільшою популярністю користуються кухні Італії, Іспанії, Франції, Америки та українська кухня. Очевидно, що до періоду пандемії загальний показник розвитку сфери гостинності мав позитивний ріст, та відповідав близько 1,15 млрд. дол. США. Однак, на кінець 2020 р. через зменшення кількості закладів ресторанного господарства, відмічено скорочення обсягів ресторанного ринку на 30 %. Частка суб'єктів, які продовжували свою діяльність, активно шукали нові шляхи та впроваджували інновації. В результаті якість послуг стала найбільш конкурентоспроможним інструментом, а вподобання споживачів набрали інших обертів, що спонукали суб'єктів господарювання до розвитку нових напрямлень. Також

актуальним є впровадження франшиз відомих компаній, що полегшує діяльність закладу щодо залучення нової аудиторії за рахунок вже існуючого іміджу. З 2015 р. до 2020 р. тенденція використання франшиз в секторі ресторанного господарства ринку збільшився на 35%. Враховуючи сьогоденну ситуацію очевидним є, що стратегія підприємств дуже чутлива до вподобань споживачів і сьогодні є дуже лабільною.

Під час аналізу роботи ресторанного господарства м. Харкова встановлено, що експертами прогнозувалось підвищення темпів росту до 2022 р., ринок розподілявся між преміум, середнім та низьким за рівнем цінової політики та наданням послуг відповідно 44, 42, 14 % . На долю середнього сегменту закладів м. Харкова припадає 54 %, що більше на 12 % середньостатистичного показника по країні. Така тенденція пов'язана за рахунок географічного положення та демографічного складу. Встановлено, що на сьогодні функціонує на ринку м. Харкова 14 типів закладів ресторанного господарства (слайд 8), загальною кількістю 1278 суб'єктів. Відмічено, що в останній час на ринок виходили мережі закладів швидкого обслуговування. Взагалі розвиток ресторанного ринку м. Харкова спеціалістами визначався як початковий. Також для міста є характерним розвиток такого напрямку, як кав'ярні. При цьому, виявлено стрімкі темпи росту за 2015 – 2019 рр. готельної інфраструктури, що стало причиною збільшення кількості ресторанів преміум сегменту. Однак, їх кількість не відповідала запиту, що підвищувало конкурентну боротьбу між закладами, таким чином вплинуло на розширення асортименту додаткових послуг.

Поштовх до розвитку ресторанного бізнесу в місті надало і відкриття значної кількості торгових центрів – закладів низького рівня типу фуд-кортів. Також до 2022 р. прослідковується посилення спеціалізації закладів, що є ознакою становлення ринку. Заклади м. Харкова спеціалізуються на стравах різних кухонь, такими як європейська, італійська, українська, американська, грузинська, французька (слайд 9). Аналіз асортименту пропозицій від закладів показав, що є широким. Отже, очевидно, що ринок ресторанних

послуг м. Харкова є перспективним і в майбутньому, так як місто є цікавим об'єктом з точки зору туризму.

## РОЗДІЛ 3. ДОСЛІДЖЕННЯ СЕРЕДОВИЩА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА ЩОДО ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ

### 3.1 Дослідження якості обслуговування в закладах ресторанного господарства м. Харкова

Якість послуги можна визначити як ступінь відповідності сукупності її характеристик і властивостей очікуванням споживача з урахуванням ціни, яку він готовий заплатити. Оцінка якості обслуговування в ресторані включає в себе наступні етапи:

1. оцінку зовнішнього вигляду ресторану, чистоти в залі, правильність сервірування;
2. оцінка якості обслуговування офіціантом;
3. дотримання вимог і стандартів під час роботи [47].

Для оцінки якості послуг використовувалась така нормативна документація:

ДСТУ 4281:2004 «Заклади ресторанного господарства. Класифікація»;

ДСТУ 4268:2003 «Послуги туристичні. Засоби розміщування. Загальні вимоги»;

ДСТУ 4269.2003 «Послуги туристичні. Класифікація готелів».



Визначено, оцінку найкращих закладів України в опитуванні 2021 р. надали 80 ресторанних експертів. Під час опитування представники ресторанного бізнесу могли віддавали голос за будь-який із закладів, окрім власного. Загалом, визначено 260 закладів, із них 100 визнали кращими. П'ять харківських ресторанів опинилися у ТОП-100 найкращих ресторанів України 2021 р. – «Don Omar», «Jord», «Osteria il Tartufo», «Наша дача» та «Чехов» [48]. Використовуючи даний рейтинг, проведено дослідження якості обслуговування в закладах, що потрапили до списку ТОП-100.



Обрані суб'єкти відносяться до сегменту преміум з високим та середнім чеками. Починаючи з першого етапу, визначаємо зручність локації та зовнішній вигляд табл.3.1. Дослідження проводили на основі опитування респондентів, що є споживачами даного закладу. В результаті дослідження встановлено, що відповідно до зручності локації найнижчу оцінку в 3,5 бали отримав ресторан «Наша Дача», так як знаходиться у віддаленості від центру на 7 км, приблизний час подорожі 15 – 20 хв. Однак, концепція даного закладу представляє собою саме дачі за містом. Локація ресторану «Don Omar» респондентами визначена незручною, тому що знаходиться у вздовж проїжджої частини та склала 4 бали. Також підкреслено незручність паркування. Екстер'єр в досліджуваних ресторанах вражає, особливо щодо ресторанів «Jord» та «Наша дача» – 4,9 бали, ресторану «Чехов» – 4,8 бали. Останні два виконані у стилі «французького Провансу», що не може залишити байдужим будь-кого. Екстер'єр ресторану «Don Omar» стриманий та лаконічний, однак, для ресторану преміум сегменту виглядає достатньо просто. Проте, необхідно підкреслити, що територія, яка прилягає до ресторанів та власна, є чистою, без сміття та невідповідних сторонніх матеріалів, засобів дезінфекції, обладнана місцями для паркування. Щодо локацій інших досліджуваних суб'єктів – вони мають найвищий бал, так як знаходяться в самому центрі міста. Чистоту в залі, відповідність правилам сервіруванню (рис.3.1), якість обслуговування, час обслуговування та ін. вивчали за допомогою інтернет ресурсів, відгуків споживачів та проведенням опитування. Також відповіді отримували через соціальну мережу Instagram, від споживачів, що відмічали відвідування в цих ресторанах, результати наведені в табл. 3.2.


Досліджуючи роботу ресторану «Чехов» встановлено, що суб'єкт надає послуги щодо приготування страв європейської, російської, ближньосхідної та японської кухонь. Працює з 11.00 до 23.00, на сьогодні продовжує свою діяльність. Відгуки з інтернет ресурсів, зокрема даних googol, щодо роботи персоналу складають в середньому 4,6 бали.

Таблиця 3.1

## Порівняльна характеристика суб'єктів ресторанного господарства

Назва суб'єкту	Екстер'єр закладу		Локація закладу	
	дані	оцінка, бал	дані	Оцінка, бал
«Don Omar»		3,9	вул. Харківська Набережна, 2а	4
«Jord»		4,9	вулиця Трінклера, 2,	5

«Osteria il Tartufo»		3,2	вулиця Культури, 20 В,	5
«Наша дача»		4,9	Батумська вулиця, 4А,	3,5

«Чехов»		4,8	вулиця Сумська, 84/2,	5
---------	--	-----	-----------------------	---

Таблиця 3.2

## Оцінка роботи суб'єктів ресторанного господарства м. Харкова залежно від відгуків споживачів

Показник оцінки	«Don Omar»	«Jord»	«Osteria il Tartufo»	«Наша дача»	«Чехов»
інтер'єр, бали	4,6	4,9	4,0	4,8	4,8
чистота в залі, бали	4,9	4,9	4,8	4,8	4,9
робота персоналу, бали	4,6	4,4	4,3	4,2	4,6
час очікування, хв.	30 – 40	30 – 40	20 – 30	30 – 40	20 – 30
сервірування, бали	5	5	5	5	5
оформлення страви, бали	4,6	4,8	4,6	4,7	4,6
смак страви, бали	4,8	4,8	4,9	4,9	4,9
загальний рівень задоволення, бали	4,7	4,7	4,4	4,5	4,7
надання додаткових послуг,	онлайн замовлення та доставка	онлайн замовлення та доставка за 60 хв.	кейтерінг	не відомо	не відомо

перелік					
робота сайту	4,8	3,5	4,8	не відповідає запиту	відсутній
функціонування на сьогодні	+	+	+	-	+
середній чек, грн	1370,00	680,00	1220,00	940,00	730,00
загальна оцінка (середній бал показників)	4,54	4,63	4,49	4,53	4,78

Загальна оцінка споживачів через ресурс Tomato.ua складає 4,8 балів. Власного сайту не має, тому складно оцінити роботу в цілому та додаткові послуги.

Ресторан «Osteria il Tartufo» пропонує страви італійської кухні, зі спеціалізацією на морепродуктах. Працює і сьогодні з графіком з 11.00 – 23.00. Відгуки з інтернет ресурсів, щодо персоналу, складають в середньому 4,2 бали, щодо загальної роботи, через ресурс Tomato.ua, складає 4,8 балів. Аналіз роботи сайту показав, що не містить переліку додаткових послуг, окрім кейтеренгу, однак в google пошукачу визначено, що є їжа на виніс та з собою. Сайт зручний та зрозумілий для споживача, гарно оформлений.

Ресторан «Jord» працює і в сьогодні з графіком роботи з 11.00 – 23.00. Страви представлені європейською кухнею – вузька спеціалізація. Оцінка роботи персоналу через інтернет ресурси склала – 4,4 бали, щодо загальної роботи через ресурс Tomato.ua даних не має, в ресурсі google складає 4,3 балів. Сайт ресторану «Jord» цікавий з нестандартним підходом – меню двох ресторанів в одній доставці. Виокремленого сайту не має. З додаткових послуг – доставка за 60 хв. Сайт цікавий своєю концепцією, зрозумілий, однак є труднощі щодо сприйняття та навігації.

Робота ресторану «Don Omar» представлена стравами європейської та середземноморської кухнями. На сьогоднішній час працює з 10.00 – 23.00. Споживачі оцінюють роботу персоналу у 4,6 бали, за загальну роботу закладу – 4,7 бали. Робота сайту має також високий бал оцінки – 4,8 балів. Із додаткових послуг наявне онлайн замовлення та доставка. Сайт цікавий, зручний, має добре естетичне оформлення та зрозумілу навігацію.

Ресторан «Наша дача» на сьогоднішній день не працює, сайт містить інформацію іншого суб'єкту господарювання, яка не має відношення до ресторану. Однак, встановлено, що робота ресторану оцінюється споживачами у 4,4 бали, робота персоналу у 4,2 бали. Серед досліджуваних конкурентів даний показник є найнижчим, що визначає його як недолік у

роботі. Отже, необхідно управляючому апарату звернути на це увагу та інвестувати у перекваліфікацію персоналу.

Загалом, інтер'єр досліджуваних суб'єктів є індивідуальним та цікавим (рис. 3.1), проте в ресторані «Osteria il Tartufo» на сьогодні вже є застарілим та неактуальним. Щодо якості сервірування усі заклади мають найвищу оцінку – 5 балів (рис.3.2). Аналізуючи роботу персоналу очевидно, що усі суб'єкти мають оцінку на рівні добре, найвищу оцінку у 4,6 балів оцінено персонал ресторанів «Don Omar» та «Чехов», найнижчу в 4,2 бали – ресторан «Наша дача».

Одним з найважливіших показників є оцінка показнику «смак страви». Результати дослідження показали, що дуже високі бали мають абсолютно усі досліджувані суб'єкти від 4,8...4,9 балів, а отже, присутня висока конкуренція стосовно якості страв. Проте, аналізуючи відповіді споживачів щодо показнику «оформлення страв» найвищий бал має ресторани «Jord» та «Наша дача» – 4,8 та 4,7 відповідно.

Стосовно «чистоти приміщень» зазначено, що у всіх закладах не має проблеми щодо прибирання та контролю під час виробничого процесу.

Відмічено, що найменший час очікування готової страви в середньому споживач може зустріти у ресторанах «Osteria il Tartufo» та «Чехов». Найвищий бал щодо «загального рівня задоволення» споживача відповідно до опитування склав 4,7 балів у роботі суб'єктів господарювання «Don Omar», «Jord» та «Чехов», найнижчим визначено у роботі ресторану «Osteria il Tartufo».

Аналізуючи асортимент додаткових послуг, що присутні на ринку ресторанного господарства м. Харкова очевидно, що додаткові послуги, які через сайт, досліджуваних суб'єктів представлені дуже вузьким асортиментом, зокрема, онлайн замовлення та доставка у ресторані «Don Omar», онлайн замовлення та доставка за 60 хв у ресторані «Jord» та послуги кейтерінгу у ресторані «Osteria il Tartufo».

а) ресторан «Don Omar»



Рис. 3.1 Інтер'єри досліджуваних суб'єктів ресторанного господарства:  
 а) ресторан «Don Omar»; б) ресторан «Jord»;  
 в) ресторан «Osteria il Tartufo»; г) ресторан «Чех»  
 д) ресторан «Наша Дача»

в)



д)



Рис. 3.1 Інтер'єри досліджуваних суб'єктів ресторанного господарства: а) ресторан «Don Omar»; б) ресторан «Jord»; в) ресторан «Osteria il Tartufo»; г) ресторан «Чехов»; д) ресторан «Наша Дача»



господарства: а) ресторан «Don Omar»; б) ресторан «Jord»; в) ресторан «Osteria il Tartufo»; г) ресторан «Чехов»; д) ресторан «Наша Дача»

Рис. 3.2  
Сервірування в  
досліджуваних  
суб'єктів  
ресторанного



Досліджуючи цінову політику за надані послуги бачимо, що найвища у ресторані «Don Omar» та складає середній чек 1370 грн, а найнижча у ресторані «Jord» – 680, 00 грн. Це можна пояснити тим, що перший спеціалізується на середземноморській кухні і сировина для страв достатньо має високий прайс та складну логістику.

Підсумовуючи отримані результати бачимо, що загальна оцінка, яка представляє собою усі оцінені показники в досліджуваних суб'єктів має дійсно високий бал. Найнижчий середній бал оцінювання споживачами має ресторан «Osteria il Tartufo» – 4,49 бали. Проте, аналізуючи його діяльність, є очевидним, що бал знижено за інтер'єр та екстер'єр, якість надання послуг персоналом. Тому, для планування своєї роботи в післявоєнний час, необхідно звернути увагу на дані критерії. Також зазначимо, що цінова політика вища за середній чек ресторанів преміум сегменту м. Харкова на 30%. Тоді як ресторани «Don Omar» та «Наша Дача» мають однаковий середній бал оцінювання – 4,54 та 4,53 бали відповідно. У роботі ресторану «Don Omar» висока якість як обслуговування так і страв, знижує загальне враження локація та екстер'єр закладу. Заклад себе позиціонує як ресторан середземноморської кухні з найбільшим прайсом, то ж доречно звернути увагу на ці недоліки і знайти креативне рішення.

Найвищу оцінку під час дослідження отримав ресторан «Чехов», який дійсно має високі бали і за екстер'єр та інтер'єр, локацію, чистоту в залі, і оформлення та смак страв, і загальний рівень задоволення та роботу персоналу, що склало 4,78 балів. На сьогодні ресторан не працює, проте, рекомендація щодо роботи в післявоєнний час, направлена на заміну російської кухні, для прикладу, на французьку, так як з дослідження ринку м. Харкова пропозицій щодо цього направлення не так вже й багато. А ресторан має великий потенціал та високий рівень ведення виробничого процесу.

Не на багато поступився кількістю балів ресторану «Чехов» – ресторан «Jord», що працює на ринку м. Харкова близько 5 років. Середній бал оцінювання споживачами склав 4,63 балів. З недоліків роботи, що вплинули

на загальну оцінку можна підкреслити оформлення сайту. Ресторан такого сегменту все ж має активно впроваджувати цифровий маркетинг та моніторити ефективність роботи та задоволення споживачів. Іншим аспектом зниження рівня якості є робота персоналу.

Необхідно зауважити, що заклади, які досліджувались, мають найнижчі бали саме за роботу персоналу. То ж можна зробити висновок, що суб'єкти ринку застосовують мінімальні інвестиції в навчання персоналу та їх мотивацію. Тому, актуальним буде розвиток даного ланцюга виробничого процесу з паралельним впровадженням міжнародних систем якості, які будуть підвищувати рівень якості обслуговування споживачів.

### 3.2 Методологія впровадження системи TQM в роботу закладів ресторанного господарства

Виходячи з вищевикладеного дослідження, нами запропоновано шляхи впровадження системи управління якістю послуг з метою підвищення рівня якості в закладах ресторанного господарства м. Харкова, так як досліджувані суб'єкти мали найнижчі бали оцінювання саме через роботу персоналу. До систем, які найбільше спрямовані на вдосконалення саме роботи персоналу можна віднести систему тотального управління якістю (TQM), яка собою представляє управлінський підхід до довгострокового успіху за рахунок задоволеності споживачів. Це досягається шляхом створення інтегрованої «системи», орієнтованої на процес, в якому задіяні всі співробітники, повністю орієнтовано на споживача [49].

Для досягнення мети, було визначено кроки до впровадження загальної системи управління якістю.

Першим кроком є уточнення стратегії, місії та цінностей. Співробітники повинні знати, як те, що вони роблять, пов'язане зі стратегією та цілями організації. Співробітники повинні розуміти, куди рухається організація (її бачення), чого вона сподівається досягти (місія) та принципи

роботи (цінності), які визначатимуть її пріоритети та процес прийняття рішень.

Для цього необхідно розробити процес навчання співробітників, як для тих що працюють, так і орієнтувати новоприйнятих, в якому має бути донесено місію, бачення та цінності як перший крок.

- Наступним кроком є визначення критичних факторів успіху (CSF). Критичні чинники успіху допомагають організації зосередитись на тих аспектах, які допомагають їй досягти цілей та трохи наблизитися до виконання своєї місії. Ці показники, засновані на ефективності, є мірилом для визначення того, наскільки добре організація досягає поставлених цілей. Прикладом CSF можуть стати:

- фінансові показники, порівнюючи періоди і зарплатню, яку отримували офіціанти минулого року і поточного;
- задоволеність споживачів, в нашому випадку, відгуків;
- покращення процесів – впровадження цифрових інновацій для полегшення роботи обслуговуючого персоналу, тощо;
- яку частку ринку м. Харкова займає ресторан, яку кількість споживачів обслуговували;
- задоволеність співробітників, впроваджуючи систему мотивацію на різних рівнях, бонуси та соціальний пакет;
- рівень якості страв певних періодів.

Третім кроком має бути розроблення заходів та показників для постійного відстеження даних CSF у реальному часі, як тільки критичні фактори успіху визначені, необхідно запровадити вимірювання для моніторингу та відстеження прогресу. Це можна зробити за допомогою процесу звітності, який використовується для збирання певних даних та обміну інформацією з вищим керівництвом. Наприклад, якщо мета полягає в тому, щоб підвищити бали опитування задоволеності споживачів, повинні бути мета та показник, що демонструє досягнення цієї мети.

Важливим четвертим етапом є визначення цільової аудиторії та ключової групи споживачів. Кожен суб'єкт господарювання має споживачів, однак не всі розуміють свою ключову групу споживачів та не можуть створювати послуги на основі вимог. Проте, основною помилкою багатьох є те, що заклади ресторанного господарювання не визнають співробітників ключовою групою споживачів. Приклади ключових груп споживачів: співробітники, споживачі, постачальники, продавці, волонтери тощо. Вивчення кожної групи споживачів, дає можливість визначити їхні потреби та очікування.

П'ятий етап – постійний моніторинг відгуків споживачів. Єдиний спосіб дізнатися, наскільки добре організація виконує вимоги споживачів, – постійно проводити опитування. Необхідно створити структурований процес для отримання відгуків кожної групи споживачів, щоб визначити, що для них важливо. Організації часто роблять помилку, думаючи, що знають, що важливо для споживачів, і ставлять неправильні питання для опитування. Унікальність у тому, щоб питати, а не припускати. Очікування споживачів – це мета, що є рушійною силою. Необхідно пам'ятати, що потреби споживача сьогодні відрізняються від того, що очікувалося п'ять років тому. Одним із шляхів використання зворотного зв'язку є фокус-групи споживачів. А для цього необхідно розробити інструменти опитування, що визначає вже шостий крок.

На основі первинних результатів опитування необхідно постійно оновлювати опитування – розробити інструменти опитування задоволеності споживачів на основі того, що важливо для них. Прикладом чого є ситуація, що на сьогодні активним напрямом виступає здорове харчування, а не цінова політика, однак, ресторан розробляє меню і намагається зменшити вартість та економити на якості, таким чином створює продукт, який може не відповідати потребам сучасного споживача.

Тож необхідно завжди шукати баланс між можливостями та вподобаннями і змінювати свою концепцію відповідно до сучасних вимог.

То ж необхідно створювати індивідуальне опитування кожної групи. Це опитування допоможе встановити вихідні дані щодо сприйняття споживачами поточної практики. Наприклад, опитування задоволеності співробітників може дати уявлення про те, які переваги вони цінують. Після чого заклад матиме відправну точку для покращення якості, і зможете продемонструвати прогрес у міру реалізації планів покращень.

Попередні кроки дають можливість впровадити восьмий етап, а саме: розробити плани покращення виробничого процесу. Після того, як базовий рівень встановлено, закладу необхідно розробити план покращення на основі відгуків споживачів від кожної групи. Плани вдосконалення мають бути написані у форматі цілей SMART із позначками для певного значення. Цілі можуть включати деякі ключові моменти:

- ініціативи з удосконалення процесів: наприклад, час обслуговування споживачів;
- розвиток лідерства: Walk-the-Talk;
- навчання/розвиток менеджменту: як керувати співробітниками в якісному середовищі;
- навчання/розвиток персоналу: обслуговування споживачів;
- управління продуктивністю: встановлення очікувань, створення посадових інструкцій, які підтримують бачення, і забезпечення відповідальності персоналу.

Дев'ятий етап передбачає повторне опитування, щоб перевірити, як працює підприємство. Необхідно впровадити та відпрацювати вдосконалення плану та час обслуговування споживачів, перш ніж впровадити наступні зміни. Через деякий час приблизно 12-18 місяців, необхідно проводити повторне опитування ключових споживачів, щоб побачити зміни.

Десятий крок включає монітор CSF, тобто щомісячний контроль CSF, щоб переконатися у послідовному прогресі та досягненні цілей.

Наприклад, якщо відгуки споживачів попереджають суб'єкта про те, що співробітникам може знадобитися стандартне навчання з обслуговування, збирайте щомісячні дані, щоб побачити, чи покращиться оцінки після початку курсів підвищення кваліфікації. Це також дозволяє скоригувати роботу, якщо пріоритети та цілі зміняться протягом періоду моніторингу.

Одинадцятим кроком є включення даних про задоволеність у маркетингові плани. Після досягнення суб'єктом господарювання позитивних результатів з даними про задоволеність, їх необхідно використовувати одразу для впровадження як маркетинговий інструмент. Наприклад, якщо суб'єкт намагається найняти найкращих співробітників, необхідно рекламувати свої високі оцінки задоволеності, щоб продемонструвати свою відданість задоволеності. Споживачі хочуть знати, як працюють внутрішні процеси організації, особливо якщо ці процеси допомагають створювати послуги.

І останнім кроком є підтримка поточного виробничого процесу, так як він є демонстрацією усього життєвого циклу надання послуг. Необхідно використовувати його в своїх інтересах та впроваджувати інновації. Наприклад, на веб-сайті має бути легко орієнтуватися, легко його знайти (SEO), а його вміст має бути зрозумілим.

Успішні ініціативи у сфері якості вимагають постійних інвестицій та підтримки з боку вищого керівництва в рамках структури, процесів та зміни. Ці ресурси також мають вирішальне значення для підтримки цих зусиль. Застосування вище викладених кроків дозволить впровадити систему та підвищити конкурентоспроможність на ринку ресторанного господарства, зокрема, підвищити якість роботи співробітників, що є актуальним виходячи з дослідження.

В ході дослідження на основі ТОП-100 кращих ресторанів України за 2021 р. було визначено об'єкти дослідження – ресторани «Don Omar», «Jord», «Osteria il Tartufo», «Наша дача» та «Чехов», що локалізуються на ринку м.Харкова, та проведено оцінювання рівня надання в них послуг, ґрунтуючись на теоретичних дослідженнях щодо шкали оцінювання. Показники якості послуг закладів вивчали за допомогою інтернет ресурсів, відгуків споживачів та проведенням опитування через соціальну мережу Instagram.

Оцінюючи екстер'єр, інтер'єр, рівень сервірування, локацію визначено, що найвищий бал за екстер'єр мають ресторани «Jord» та «Наша дача» – 4,9 бали, найнижчий ресторан «Osteria il Tartufo» – 3,2 бали. Щодо інтер'єр – усі суб'єкти господарювання мають індивідуальний, добре продуманий та цікавий. Споживачами відмічено, що в ресторанні «Osteria il Tartufo» на сьогодні інтер'єр вже є застарілим та неактуальним. Якість сервірування оцінено у всіх закладах найвищою оцінкою – 5 балів. Відповідно до зручності локації найнижчу оцінку в 3,5 бали отримав ресторан «Наша Дача», так як знаходиться у віддаленості від центру на 7 км. Однак концепція даного ресторану є саме заклад за містом. Також респондентами низьким балом оцінена локація ресторану «Don Omar», так як знаходиться у вздовж проїжджої частини з активним трафіком.

Подальше дослідження якості роботи персоналу показало, що найвищу оцінку у 4,6 балів мають ресторани «Don Omar» та «Чехов», найнижчу 4,2 бали – ресторан «Наша дача». Оцінка показнику смаку страви є однією з найвагоміших, в результаті визначено, що усі досліджувані заклади мають високі бали 4,8...4,9. Щодо оформлення страв, найвищий бал у ресторані «Jord» – 4,8 бали. Однак, найменший час очікування готової страви в середньому відзначено у ресторанах «Osteria il Tartufo» та «Чехов». За ціновою політикою найвищий середній чек у ресторані «Don Omar», що пов'язано із орієнтацією кухні і складає 1370 грн., найнижчий у ресторані «Jord» – 670 грн.

Резюмуючи вище викладене, визначено загальну оцінку за досліджуваними показниками, яка склала у ресторані «Osteria il Tartufo» – 4,49 бали як найнижчий бал, майже однакова у ресторанах «Don Omar» та «Наша Дача»– 4,54 та 4,53 бали відповідно, найвища у ресторані «Чехов», що склала 4,78 балів. Дійшли до висновку, що найнижчі бали досліджувані суб'єкти мають за роботу персоналу, що говорить про мінімальні інвестиції в його навчання, мотивацію та впровадження систем якості.

На основі цього в роботі запропоновано впровадити систему якості TQM, яка спрямована на активне залучення персоналу в виробничий процес та отримання результатів підприємства, а саме розроблено шляхи впровадження системи з метою підвищення рівня якості в закладах ресторанного господарства м. Харкова.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В першому розділі розглянуто теоретичні передумови оцінки якості обслуговування в закладах ресторанного господарства. В ході дослідження вивчено методологію організації закладів господарювання в ресторанній індустрії, інструменти оцінки якості обслуговування та теоретичні аспекти управління якістю. Дійшли до висновку, що процес оцінки якості та управління нею є складним та багатограним процесом, який залежить від ряду чинників, але є ключовим у сьогоднішньому веденні успішної діяльності.

Виходячи з цього, досліджено стан ринку ресторанних послуг в Україні в цілому та, зокрема, м. Харкові. Аналітичними дослідженнями встановлено, що ринок є на початку свого становлення, мав позитивний показник розвитку до пандемії. Однак, саме пандемія дала поштовх до пошуку нових інноваційних інструментів ведення діяльності, тим самим суб'єкти господарювання стали більш лабільними та зорієнтованими виключно на потреби споживачів. Одним із цікавих напрямів визначено впровадження франшиз відомих компаній, таким чином ризики втрати господарства мінімізуються за рахунок вже напрацьованої клієнтської бази та існуючого іміджу.

Аналізуючи роботу закладів м. Харкова визначено, що до 24 лютого 2022 р. на ринку працювало близько 1278 суб'єктів. Також на ринок виходили мережі закладів швидкого обслуговування та заклади типу кав'ярні. Прослідковується посилення спеціалізації закладів, що є ознакою початкового становлення ринку. Асортимент кухонь, що представлений на ринку ресторанного господарства м. Харкова є достатньо широким та налічує близько 40 пропозицій. Загальна оцінка діяльності ринку є позитивна, тому що ринок дійсно на початковому етапі розвитку і є перспективним.

Однак, дослідження середовища ресторанного господарства щодо якості обслуговування в розділі три показали, що проблемою на сьогодні є

управління якістю щодо роботи персоналу. Досліджено п'ять закладів преміум сегменту м. Харкова з високою ціновою політикою – ресторани «Don Omar», «Jord», «Osteria il Tartufo», «Наша дача» та «Чехов». В результаті отримали загальну оцінку за досліджуваними показниками, яка склала у ресторані «Osteria il Tartufo» – 4,49 бали як найнижчий бал, майже однакова у ресторанах «Don Omar» та «Наша Дача»– 4,54 та 4,53 бали відповідно, найвища у ресторані «Чехов», що склала 4,78 балів. При цьому визначено, що найнижчі бали заклади мають щодо роботи персоналу.

На основі ряду досліджень, нами запропоновано впровадити систему якості TQM, метою якої є залучення персоналу у виробничий процес. Ґрунтуючись на методології системи якості TQM, розроблено шляхи впровадження в заклади ресторанного господарства м. Харкова.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Daries N. Do high-quality restaurants act as pull factors to a tourist destination? *Tourism Analysis* / N. Daries, E. Marine-Roig, B. Ferrer-Rosell, E. Cristobal-Fransi, 2021, 26 (2-3), 195-210. <https://doi.org/10.3727/108354221X16079839951466>
2. De Chabert-Rios J. Taking the local food movement one step further: An exploratory case study of hyper-local restaurants. / J. De Chabert-Rios, C.S. Deale *Tourism and Hospitality Research*, 2016, 18(3), 388-399. <https://doi.org/10.1177/1467358416666137>.
3. Белоусова О. С., Афанас'єва О. С. Актуальні проблеми готельно-ресторанного бізнесу в Україні в умовах підготовки до Євро 2012 / О. С. Белоусова, О. С. Афанас'єва // *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*, 2011. № 2. С. 53-60.
4. Данилюк Л. П. Сутність управління якості готельних послуг / Л. П. Данилюк // *Вісник Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ*, 2013. № 12, С. 78-83.
5. Найдюк В.С. Інновації в системі управління підприємствами ресторанного господарства / В.С. Найдюк // *Сталий розвиток економіки*, 2012. №2. С.228-233. <https://tourlib.net/statti ukr/najdjuk.htm>.
6. Мальська М. П. Ресторанна справа: технологія та організація обслуговування туристів (теорія та практика) : підручник / М. П. Мальська, О. М. Гаталяк, Н. М. Ганич. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 304 с.
7. Андренко І. Б. Менеджмент готельно-ресторанного господарства : підручник / І. Б. Андренко, І.М. Кравець. ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ, 2014. 431 с.
8. Tan, Q. Service quality and customer satisfaction in chinese fast food sector: a proposal for CFFRSERV / Q. Tan, A. Oriade, P. Fallon // *Advances in Hospitality and Tourism Research*. 2014, 2 (1), pp. 30–53.

9. Stefano, N.M., Casarotto Filho, N., Barichello, R., & Sohn, A.P. A fuzzy SERVQUAL based method for evaluated of service quality in the hotel industry / N.M. Stefano, N. Casarotto Filho, R. Barichello, A. Sohn. 2015, *Procedia CIRP* 30, pp. 433–438.
10. Markovic, S., Raspor, S., & Dorcic, J. What are the key dimensions of Restaurant Service Quality? An empirical study in the city restaurant settings. *Sustainable Tourism: Socio-Cultural* / S. Markovic, S. Raspor, J. Dorcic // *Environmental and Economics Impact*, 2011. pp. 235–249.
11. Björk, P. Local food: A source for destination attraction / P. Björk, H. Kauppinen-Räsänen // *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2016, 28(1). pp. 177–194. <https://doi.org/10.1108/ijchm-05-2014-0214>.
12. Engeset, A.B. Strategies in Norwegian farm tourism: Product development, challenges, and solutions / A.B. Engeset, R. Heggem // *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 2015, 15(1–2), pp. 122–137. <https://doi.org/10.1080/15022250.2015.1005332>.
13. Angelova, B. and Zekiri, J. (2011), “Measuring customer satisfaction with service quality using American customer satisfaction model (ACSI model)”, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 1 No. 3, pp. 25-48.
14. Antun, J.M., Frash, R.E., Costen, W. and Runyan, R.C. (2010), “Accurately assessing expectations most important to restaurant patrons: the creation of the dinex scale”, *Journal of Foodservice Business Research*, Vol. 13 No. 4, pp. 360-379.
15. Bode, C. Driving trucks and driving sales? the impact of delivery personnel on customer purchase behavior / C. Bode, E. Lindemann, S. Wagner // *Journal of Business Logistics*, 2011 Vol. 32 No. 1, pp. 99–114.
16. Bufquin D. The influence of the DinEX service quality dimensions on casual-dining restaurant customers’ satisfaction and behavioral intentions /

D. Bufquin, R. DiPietro, C. Partlow // *Journal of Foodservice Business Research*, Routledge. 2017. Vol. 20 No. 5, pp. 542–556.

17. Bujisic, M. The effects of restaurant-related attributes on customer behavioral intentions / M. Bujisic, J. Hutchinson, H.G. Parsa, // *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2014, Vol. 26 No. 8, pp. 1270–1291.

18. Calabrese A. Reframing the past : a new approach in service quality assessment / A. Calabrese, F. Scoglio // *Total Quality Management and Business Excellence*, 2012 Vol. 23 No. 11, pp. 1329–1343.

19. Cao, Y. and Kim, K. How do customers perceive service quality in differently structured fast food restaurants? / Y. Cao, K. Kim // *Journal of Hospitality Marketing and Management*. 2015, Vol. 24. No. 1, pp. 99–117.

20. Данько Н. І. Основи готельно-ресторанної справи : навчальний посібник / Н. І. Данько, А. Ю. Парфіненко, П. О. Подлепіна, О. О. Вишневська [за заг. ред. А. Ю. Парфіненка]. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2017. 288 с.

21. Мальська М. П. Ресторанна справа: технологія та організація обслуговування туристів (теорія та практика) : підручник / М. П. Мальська, О. М. Гаталяк, Н. М. Ганич. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 304 с.

22. П'ятницька Г. Т. Менеджмент ресторанного господарства: навч. посібник / під ред. Г. Т. П'ятницької. Київ : КНТЕУ, 2014. 374 с.

23. Усіна А. І. Організація послуг харчування / А. І. Усіна, О. Ю. Давидова, І. В. Сегеда / Харк. нац. ун-т. міськ. госп-ва. ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ. 2014. 183 с.

24. Food & Beverage Industry: Basic Principles of Legal Regulation in Ukraine. Regulatory Authorities in the Food Industry. Kyiv : Arzinger, 2014. 222 p.

25. Ninemeier J. D. Planning and Control for Food and Beverage Operations / J. D. Ninemeier. 7th edition. S. l. : The American Hotel and Lodging Association Educational Institute, 2015. 484 p.

26. Schmidgull R. Restaurant Financial Basics. Educational Institute of the American Hotel and Lodging Association / R. Schmidgull. 9th Edition. Oxford : Butterworth-Heinemann, 2015. 338 p.
27. Архіпов В. В. Організація ресторанного господарства : навч. посіб. / В. В. Архіпов, Київ: Центр учбової літератури, 2015. 280 с.
28. Юрченко С. О. Міжнародний туризм : навчальний посібник / С. О. Юрченко, О. Є. Юрченко. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2016. 328 с.
29. Яцун Л. М. Інноваційна політика підприємств ресторанного господарства : монографія / Л. М. Яцун, О. В. Борисова. Харків : ХДУХТ, 2013. 266 с.
30. On Quality and Safety of Food Products and Food Raw Materials : Law of Ukraine №. 191-IV of October 24, 2002 as amended by the Laws of Ukraine. – [Electronic resource]. Access mode : <http://www.izvoznookno.si/Dokumenti>.
31. Study on Total Quality Management and Lean Manufacturing: Through Lean Thinking Approach [Електронний ресурс]. Режим доступу: [www.researchgate.net/publication/267409057\\_A\\_Study\\_on\\_Total\\_Quality\\_Management\\_and\\_Lean\\_Manufacturing\\_Through\\_Lean\\_Thinking\\_Approach](http://www.researchgate.net/publication/267409057_A_Study_on_Total_Quality_Management_and_Lean_Manufacturing_Through_Lean_Thinking_Approach)
32. General Electric [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.ge.com/en/company/companyinfo/quality/whatis.htm>.
33. Total Quality Management [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.youtube.com/watch?v=OSA1q107IYg#action=share>.
34. Аналіз ринку громадського харчування [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/analiz-rynka-obshchestvennogo-pitaniya-horeca-kejtering-takzhepitanie-na-azs>.
35. Опитування підприємців: як пандемія коронавірусу вплинула на бізнес [Електронний ресурс]. Режим доступу: [https://biz.censor.net.ua/resonance/3183985/opros\\_predprinimateleyi\\_kak\\_pandemiya\\_koronavirusa\\_povliyala\\_na\\_biznes](https://biz.censor.net.ua/resonance/3183985/opros_predprinimateleyi_kak_pandemiya_koronavirusa_povliyala_na_biznes).
36. Офіційний сайт Держкомстату України [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

37. Ресторанний бізнес. Вживання в епоху Covid [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://bizrating.com.ua/20/articles/1328/index.html>.
38. Діагностика поточного стану та тенденцій розвитку підприємств ресторанного господарства в Україні [Електронний ресурс]. Режим доступу: [https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag\\_file/56-60\\_31.pdf](https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/56-60_31.pdf).
39. Тренди ресторанного бізнесу 2021 року [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.marketing-ua.com/ru/article/trendy-restorannogo-biznesa-2021>.
40. Тренды ресторанного бизнеса в 2021 году [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://blog.metro.ua/ru/trendy-restorannogo-biznesu-v-2021-rotsi>.
41. Основні тенденції розвитку ресторанного господарства України в сучасних умовах [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://periodicals.karazin.ua/irtb/article/view/18353/16694>.
42. Франчайзинг и лучшие франшизы в Украине в 2021 году по версии InVenture [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://inventure.com.ua/analytics/articles/luchshie-franshizy-v-ukraine-v-2019-po-versii-inventure>.
43. Новаківський І. І. Економіко-математичні моделі оптимального розвитку структури управлінського потенціалу підприємства/ І. І. Новаківський, Л. М. Прокопишин-Рашкевич // Інвестиції: практика та досвід. 2011. – № 6. С. 33–37. Режим доступу: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=1122&i=6>.
44. International Economic Relations: Integration Associations and Ukraine in the Global System of International Trade. Estudios de Economía Aplicada [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://doi.org/10.25115/eea.v39i7.5019>.
45. Пошук найкращих ресторанів, кафе та барів [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://tomato.ua/>

47. Food safety management systems – Requirements for any organization in the food chain. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.iso.org>.

48. П'ять – з Харкова: опубліковано топ-100 кращих ресторанів України 2021 [Електронний ресурс]. Режим доступу: [https://kh.vgorode.ua/news/dosuh\\_y\\_eda/a1179999-opublikovan-top-100-luchshikh-restoranov-ukrainy](https://kh.vgorode.ua/news/dosuh_y_eda/a1179999-opublikovan-top-100-luchshikh-restoranov-ukrainy).

48. Маркетинг: підручник / В. Руделіус, О.М. Азарян, О.А. Виноградов та ін.: ред.-упор. О.І. Сидоренко, П.С. Редько // К.: Навч.-метод. центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2008. 648 с.