

Міністерство освіти і науки України
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка
Природничо-економічний факультет
Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Дипломна робота магістра

на тему:

**«Розвиток нових форматів сучасних закладів
ресторанного господарства на вітчизняному ринку»**

Виконала: студентка II курсу ОС
«магістр», GRS1-M20 групи
спеціальності 241 Готельно-
ресторанна справа
Поліщук Яна Володимирівна

Науковий керівник:
канд. техн. наук, доцент кафедри
туризму та готельно-ресторанної
справи
Веселовська Т.Є.

Рецензент:
доцент кафедри економіки
підприємства,
кандидат економічних наук, доцент
Ткачук В.В.

м. Кам'янець-Подільський
2021 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОЇ РОБОТИ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	6
1.1. Особливості форматів та групування закладів ресторанного господарства.....	6
1.2. Вимоги до проектування, зонування і просторового рішення закладів ресторанного господарства.....	11
1.3. Рівень інформаційної інфраструктури в ресторанному господарстві.....	16
Висновки до 1 розділу.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ФОРМАТІВ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	25
2.1. Розвиток стандартів сервісу, що пропонують заклади ресторанного господарства певних форматів.....	25
2.2. Інновації у сфері ресторанного господарства України.....	32
2.3. Оперативний контролінг в закладах ресторанного господарства.....	54
Висновки до 2 розділу.....	63
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОЇ СФЕРИ В УКРАЇНІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	65
3.1. Номінації та рейтинги - індикатор розвитку закладів та ресторанного господарства.....	65
3.2. Перспективи розвитку інформаційних комп'ютерних технологій в закладах ресторанного господарства.....	71
3.3. Сучасні тренди здорового харчування в закладах ресторанного господарства.....	76
Висновки до 3 розділу.....	81
ВИСНОВКИ	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	89
ДОДАТКИ	98

ВСТУП

Актуальність теми. Розвиток ринку закладів ресторанного господарства в Україні за останні роки змінюється. Адаптуючись до різкої зміни умов роботи, які пов'язані з розвитком суспільства, технологій та негативних чинників, які привнесла пандемія – заклади харчування мають розглядати кризу не тільки як проблему, але й можливість для вдосконалення.

Впровадження нових технологій в життя суспільства, особливо в періоди криз, вимагає від бізнесу оперативно адаптуватися і пристосовуватися до зміни оточуючого середовища, що підтверджено досвідом таких компаній, як Microsoft, General Electric.

Тенденції дистанційного обслуговування, автоматизація виробництва в закладах харчування і самообслуговування за допомогою інформаційних технологій спостерігалися кілька років тому, але особливо швидко вони набули розвитку останні два роки, оскільки це було вимогою часу для збереження бізнесу. За час пандемії значна частина українців, переважно в містах, почали замовляти їжу в кафе, ресторанах і це змусило рестораторів збільшувати штат працівників для доставки продукції або залучати службу доставки. Деякі заклади навіть знизили ціни і для утримання клієнтів удосконалювали меню. Важливо, що коли були зняті карантинні обмеження - зберіглася звичка замовляти їжу додому, і більшість закладів продовжують цю послугу, а деякі повністю переформатувалися на доставку. Паралельно стали з'являтися інші формати закладів ресторанного господарства, які надають якісну продукцію, враховують потреби населення, є високотехнологічними і цікавими. Все вищезазначене підтверджує сьогодишню актуальність створення нових форматів закладів ресторанного господарства і необхідність їх стратегічного розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблему щодо розвитку різних форматів закладів ресторанного господарства розглянули в наукових

дослідженнях як зарубіжні, так і вітчизняні менеджери, економісти та інші фахівці, такі як: Ф. Херцберг, О. Шелдон, Ф. Гільбрет і Л. Гільбрет, Г. Емерсон, Е. Мейо, Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Фоллет, Е. Лоулер, Д. Макклелланд, А. Маслоу, А. Колота, С. Цимбалюк, А. Афоніна, Г. Купалова, І. Шепель, Л. Портер [1-12] та інші.

Проведені дослідження наукових джерел прогнозують, що ресторанний ринок буде рости, тому що збільшується клієнтська аудиторія: серед платоспроможного населення стає популярним європейський стиль життя з харчуванням у ресторанах, кафе а не вдома, тому заклади ресторанного господарства вдосконалюються, створюючи нові формати.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо стратегічного розвитку закладів харчування, досягнення їх конкурентоспроможності за рахунок ефективного обслуговування в рамках нових форматів. Реалізація мети в роботі передбачає низку взаємопов'язаних завдань:

- проаналізувати вимоги до проектування та просторового рішення закладів харчування;
- з'ясувати рівень інформаційної інфраструктури в ресторанному господарстві і розглянути перспективи її розвитку;
- здійснити аналіз стандартів сервісу, що пропонують ресторани заклади;
- аргументувати інноваційні підходи до нових форм обслуговування і створення меню;
- з'ясувати значення оперативного контролінгу в закладах ресторанного господарства;
- оцінити індикатори розвитку закладів ресторанного господарства: номінації і рейтинги;
- дослідити сучасні тренди здорового харчування в ресторанній сфері.

Об'єкт дослідження – процеси формування сучасних закладів

ресторанного господарства.

Предмет дослідження – формати закладів ресторанного господарства.

Методи дослідження. У роботі використано сукупність методів наукових досліджень. При вирішенні окремих завдань використовувалися: дослідження сутності змісту поняття «формат», порівняльний метод, статистичний метод, порівняльний аналіз та графічні методи досліджень, метод узагальнення та абстрактно-логічний – при формуванні перспектив розвитку закладів ресторанного господарства різних форматів.

Інформаційною базою дослідження були: публікації вітчизняних і зарубіжних науковців; нормативні і законодавчі документи в ресторанній сфері; інші спеціальні та науково-практичні інформаційні джерела за темою роботи; періодичні видання; інформаційні матеріали органів статистики; інформація з мережі INTERNET.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання закладами ресторанної сфери рекомендацій щодо вдосконалення організації харчування і обслуговування клієнтів, де ключовими принципами роботи виступають якість, безпека і професіоналізм – напрямок, який не залежить від сфери діяльності закладу, оскільки якісний сервіс вважається єдиним стратегічним рішенням, що дозволяє випередити інші підприємства.

Основні положення, та результати дослідження відображені у науковій праці на тему: «Сучасні напрями використання просторових ресурсів виробничих і торгівельних приміщень закладів ресторанного господарства» опублікованій у Збірнику ІХ науково-практичної конференції студентів та молодих вчених «Сталий розвиток України: проблеми і перспективи» (м. Кам'янець-Подільський, 2021).

Структура та обсяг роботи. Обсяг основного тексту роботи 99 сторінок. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, включає 14 таблиць, 8 рисунків, список використаних літературних джерел із 97 найменувань, 17 додатків.

ВИСНОВКИ

Однією з важливих сфер економіки є ресторанний бізнес. За його участі формується валовий внутрішній продукт, бюджет країни, виконуються соціальні функції. Одними з цих функцій є харчування населення, задоволення потреб в здоровій і смачній їжі, послугах; організації дозвілля та відпочинку, створення робочих місць.

У роботі, на основі узагальнення теоретичних засад розвитку підприємств ресторанного господарства та аналізу сучасного стану їх діяльності визначено та обґрунтовано напрями управління закладами ресторанної сфери. Основні висновки, що впливають із роботи полягають у наступному:

1. Враховуючи, що формат закладу ресторанного господарства – це схема бізнесу, на розвиток якого впливають: технічна відповідність приміщень підприємства вимогам, які слід дотримуватися при розміщенні закладів ресторанного господарства; велика кількість погоджень та дозвільної документації при відкритті закладу; залежність від інфляції та кон'юнктури ринку; плинність кадрів; відсутність професіоналів та небажання роботодавців вкладати гроші в навчання тих, хто працює. Для успішної роботи в сфері ресторанного господарства, необхідні постійні зміни згідно ситуації на ринку і приймати оптимальні рішення, що базуються на стратегії управління, яка передбачає впровадження інновацій. Інновації є необхідною потребою, з погляду постійного посилення конкуренції, зміною моди, а також смаків і уподобань споживачів, розвитком технологій в різних форматах організованого харчування. Зважаючи на те, що більшість закладів ресторанного господарства орієнтовані на демократичну публіку і дослідивши висновки експертів ресторанного ринку видно, що найближчими роками кількість ресторанів середнього класу збільшуватиметься, незважаючи на жорстку конкуренцію. Тому, визначення формату ресторанного бізнесу, який має визначатися перш ніж відкривати будь-який ресторанний заклад є необхідною умовою.

2. Проаналізовано сучасний вплив євроінтеграційних процесів на фактор оптимізації предметно-просторового середовища закладів ресторанного господарства та визначено основні напрямки організації внутрішніх просторів ресторанів за зразком закордонних модних течій та практик, зокрема зменшення розмірів закладів. Окреслено основні показники сприйняття внутрішніх просторів ресторанів як якісні та комфортні для працівників та відвідувачів закладу.

Під час створення сучасних закладів ресторанного господарства особливу увагу звертають на збереження часу, грошей та енергії. Важливими є еко технології, що передбачають встановлення сонячних панелей на даху, вітряних генераторів, меблів, виготовлених із вторинної сировини, системи збору дощової води для технічних цілей тощо.

3. За сучасних умов глобалізації ринкової економіки вирішального значення набуває конкуренція, а в ресторанному бізнесі кінцевою метою є перемога конкурентів. Сучасні інформаційні технології у діяльності закладів ресторанного господарства є необхідною умовою їх успішної роботи, оскільки точність, надійність, оперативність і висока швидкість обробки та передачі інформації визначає ефективність роботи підприємства.

Сьогодні майже всі ресторани підприємства використовують електронні системи управління, що дає можливість на відстані спілкуватися з клієнтом, надавати повну інформацію про себе та мати зворотний зв'язок, а також надавати додаткові послуги. Не менш важливими в ресторанному бізнесі є багатофункціональні системи безпеки, що включають елементи захисту починаючи з охоронної сигналізації і закінчуючи збором і обробкою інформації.

Актуальними сьогодні є технологічні інновації, які часто використовуються в ресторанах. Насамперед це планшети, які замінили меню і дали змогу економити час обслуговування клієнтів. Прижилася також інновація QR-кодів, що дає змогу прочитати всю інформацію про ресторан, меню та акції. Але далеко не всі заклади харчування впровадили в роботу інформаційні технології, нерідко використовується недосконале програмне

забезпечення та відсутня система захисту інформації, тому в ресторанному бізнесі слід більш активно застосовувати аутсорсинг, що дасть змогу супутні функції закладу передати зовнішнім виконавцям. Це, в свою чергу, дає можливість зекономити кошти і використати їх для основної діяльності, натомість отримати якісні послуги за рахунок вузької спеціалізації аутсорсера.

Важливим у розвитку готельно-ресторанного бізнесу є залучення інвестиційних ресурсів, однак для цього необхідною умовою є впровадження інноваційної стратегії, що дасть змогу забезпечити конкурентоспроможність закладу в майбутньому.

Кожен день цифрові технології витискають старі паперові носії інформації, телефони замінюють смартфонами, книги - планшетами, старі паперові меню для ресторанів витісняють їх сучасні електронні версії. За світовими тенденціями електронні меню та гіді для ресторанів стануть нормою, і відвідувачі не будуть уже так дивуватися, замовивши вечерю на планшеті, а почнуть порівнювати функціональність, оформлення, можливості і рівень взаємодії планшета з користувачем. Також є можливість залишити відгук про якість обслуговування, викликати офіціанта до свого столика, отримати детальний опис страв, тощо.

Пропонуємо на базі Інтернету створити проект «Кулінарний гід по Кам'янцю-Подільському». Основними перевагами від впровадження подібної технології є: збільшення прибутку підприємств ресторанного господарства; простота та зручність вибору та замовлення; збільшення виробництва страв та напоїв; підвищення якості обслуговування; зменшення кількості затрат часу для обох сторін; підвищений інтерес до культури харчування та обслуговування; привернення уваги нових потенційних клієнтів; зручність оновлення асортименту.

4. Ресторанний бізнес постійно розвивається не тільки кількісно, а й якісно. Змінюється структура типів підприємств ресторанного господарства, створюються нові формати подачі їжі, змінюються цінові сегменти та підходи до технології приготування страв («відкриті кухні», мінімум обробки, тощо) та

ін. Досить вагомий сегмент ринку ресторанного бізнесу припадає на ринок fast-food, потенціал якого в Україні є значною мірою нереалізованим, особливо в невеликих населених пунктах. Набирає обертів формат «Fast Casual», який займає проміжну ланку між демократичним рестораном і фаст-фудом. Він не пропонує повного спектру послуг, як у ресторані, але забезпечує вищу якість їжі з меншою кількістю заморожених або оброблених інгредієнтів, ніж у ресторанах швидкого харчування. Страви готують індивідуально для кожного клієнта з продуктів високої якості, а також з делікатесів.

Для формату «Fine Dining» важливе їх місце розташування, найкраще - історичні райони та центральні частини міста. Найчастіше ця структура представлена окремим проектом, де кожен заклад має свою індивідуальність, свій власний ексклюзивний дизайн, найчастіше авторський.

Щоб зберегти хорошу кухню й максимально прискорити процес обслуговування гостей, ресторани переходять на формат «Quick-casual», що займає проміжне місце у класифікації підприємств харчування між ресторанами швидкого обслуговування й демократичними ресторанами.

Основна умова існування закладу «Free flow» - значна прохідність. «Free flow» заробляє винятково на обігу. Основне правило цього бізнесу - на кожне посадкове місце припадає щодня від 6 до 10 відвідувачів.

В індустрії гостинності сьогодні розширюється асортимент додаткових послуг, і якщо раніше їх налічувалося близько десяти, то зараз їх значно більше і рестораторам, для успішного конкурування у ресторанній сфері, слід вивчати передовий міжнародний досвід та впроваджувати у своїй практиці.

5. Складовою конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства є інновації. Вони задають параметри стратегічного розвитку підприємства і є умовою успіху. Враховуючи, що ресторанне господарство це одне зі складових створення туристичного продукту, актуальним є формування і реалізація інноваційної політики у цих підприємствах.

Втілення інновацій у господарську діяльність підприємств ресторанного господарства сприятиме збільшенню кількості відвідувачів,

надасть можливості зі створення нових продуктів, впливатиме на ріст прибутку закладу. Проведені дослідження підприємств ресторанного господарства дозволяють запропонувати наступні інноваційні стратегії та критерії їх вибору: технічна - впровадження нового обладнання, його модернізація; технологічні – нові прийоми технологічної обробки сировини і продуктів; управлінські: нові методи управління, акції; системи автоматизації управління з використанням нових програмних продуктів; нові вечірки, PR-рекламні прийоми; Internet-акції; введення дисконтних, накопичувальних, бонусних систем; запровадження подарункових програм з різною тематикою; нові додаткові послуги і формати та напрями обслуговування; товарна - нові фірмові страви, розширення асортименту існуючої кулінарної продукції;

6. Успішний розвиток підприємств ресторанного господарства ґрунтується на своєчасних і оперативних управлінських рішеннях, що потребує наявності точної інформації про показники діяльності, їх оцінки. Ці показники забезпечується системою оперативного контролінгу, де якість послуг будується на високому професіоналізмі посадових осіб на всіх рівнях операційної діяльності та управління підприємством, відповідних до цілей та завдань, обладнання та технології, передбачуваності та винахідливості власників і менеджерів підприємств туризму та ресторанного господарства. Специфіка підприємств ресторанного господарства потребує високої гнучкості технологій обслуговування, які застосовуються на підприємствах. Варто оцінювати і відповідно змінювати основні технології – постачання сировини, виробництва продукції, обслуговування іноземних туристів, а також ті, що допомагають ефективно виконувати ці головні функції основних технологій – фінансування, обліку, роботи з персоналом, інженерні тощо. На якість обслуговування безпосередньо впливає робота з персоналом, яка передбачає заходи з його оцінки та мотивації. Прозорість і демократичність оцінки дозволить створити ефективну систему мотивації праці персоналу ресторанного закладу.

Досліджені інструменти оперативного контролінгу. У якості

інструментів оперативного контролінгу в сфері ресторанного господарства є маржинальний аналіз (CVP-аналіз), ABC-аналіз, аналіз знижок, розрахунок за центрами відповідальності, методи оперативного бізнес-планування і бюджетування, ключові показники ефективності. Серед інструментів оперативного контролінгу одним із найбільш важливих є маржинальний аналіз (CVP-аналіз). Він дозволяє визначити вплив факторів на зміну суми прибутку і на цій основі більш ефективно управляти процесом його формування, а також обґрунтовувати найбільш оптимальний варіант управлінських рішень, які стосуються зміни асортименту продукції, виробничих потужностей, цінової політики тощо з метою мінімізації витрат і збільшення прибутку. У ресторанному господарстві маржинальний аналіз також дозволяє визначити критичні значення обсягу товарообороту і рівня торгової націнки, нижче яких не можна переступати, рівня витрат, вище за який не можна виходити, і в яких межах повинен знаходитися валовий прибуток, щоб не потрапити в зону збитковості. Врахування запропонованих інструментів контролінгу сприятиме підвищенню ефективності управлінської діяльності на підприємствах ресторанного господарства.

7. Ресторанний бізнес складається з багатьох дрібниць, де будь-яка деталь має вирішальне значення, тому кожен ресторатор прагне підвищити рівень якості обслуговування з найменшими витратами, особливу увагу приділити новинкам, кулінарній майстерності і всьому, що підвищить імідж ресторану. Результатом трансформації ринку стають і змінення концепцій, пристосування до нових вимог, запитів і світових тенденцій.

Всі учасники ресторанного ринку демонструють адаптивність до тренду «здорового способу життя», змінюється традиційний асортимент, доповнюється «здоровими» або вегетаріанськими позиціями, створюється спеціальне меню, зменшується вміст шкідливих компонентів у стравах. Не втрачає популярності концепція фаст-фуду, хоча це формат невеликих за розміром закладів. Усе активніше споживачі користуються не тільки онлайн-замовленнями, але й вимагають надати їжу на винос або доставити її за певною адресою. Така модель споживання потребує постійної високої якості

продукції, злагодженої й ефективної роботи служби доставки і ресторанного закладу.

Поширюється тенденція персоналізації споживання: клієнт цікавиться походженням продуктів, їх екологічністю і способом переробки; зростають онлайн замовлення та онлайн-оплата; для закладів ресторанного господарства створюються не тільки нові можливості, але й вимагають від них розробляти нові стратегії, підвищувати рівень пропонованого сервісу та додаткових послуг.

Ресторатори поступово переходять на масові формати, про що свідчать дані статистики, оцінки експертів. В прагненнях максимально задовольнити потреби населення в кризових умовах, ресторатори переходять на власний формат, який не завжди підлягає загальноприйнятій класифікації закладів ресторанного господарства.

Оскільки більшість закладів харчування орієнтована на демократичну публіку, то для збереження якісної кухні і прискорення процесу обслуговування гостей, ресторани переходять на новий формат - швидкий і демократичний (quick&casual), який займає проміжну ланку в класифікації закладів харчування між підприємствами швидкого обслуговування і демократичними. В сучасних умовах даний формат збільшується кількістю нових учасників ринку, яких приваблює, що в таких місцях відвідувачі можуть робити вибір з оптимального асортименту різноманітних і якісних страв, приготованих за короткий час, а демократичні ціни встановлюються за рахунок нижчих націнок на страви і спрощеною рецептурою.

Нові формати підприємств харчування будуть з'являтися під впливом постійно змінюваних умов зовнішнього середовища, і виграють ті заклади, які швидко і чітко реагуватимуть та переформатують свою роботу у відповідності зі смаками своїх клієнтів, адаптуючись до нових реалій життя і бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гілбрет Ф. Вивчення руху. Метод збільшення продуктивності праці робітника. Пер.з англ. під. ред. І. Ф. Попова, 2-вид.,1931.11с.
 2. Херцберг Ф., Майнер М. У. Примушування до праці та виробнича мотивація: Соціологічні дослідження. Вид. 1-е. 1990. С. 128-129.
 3. Тейлор Ф. Менеджмент. Москва: Видавництво журналу «Контролінг», 1992. С. 124-136.
 4. Тейлор Ф. Принципи наукового менеджменту. Москва : Контролінг, 1991. 104 с. URL: [http://www.i-u.ru/...](http://www.i-u.ru/)
 5. Гоулмен Д., Бояцис Р., Макки Э.. Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. Москва : Альпина Паблишер, 2015. 302 с.
 6. Файоль Анрі. Промислове та загальне управління. Париж : Дуно і Пінат, Brockhaus Enzyklopädie, 1917. 174 с.
-
7. Макклеланд Д. М. Мотивація людини. [Серія «Майстра Сихології»]. СПб.: Пітер, 2007. 672 с.: іл.
 8. Маслоу А. Г. Мотивация и личность. СПб.: Евразия, 1999. 478 с.
 9. А. Колот. Мотивація персоналу: Підручник. Київ: КНЕУ. 2002. 337 с.
 10. Колот А. М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання: монографія. Вид. 2-ге, без змін. Київ: КНЕУ. 2008. 256 с.
 11. Особливості автоматизації обліку підприємств у сучасних умовах І.В. Шепель, С.В. Скрипник, І.Б. Франчук. Київ: ТОВ «ДКС Центр». 2020. Управление инновациями. Менеджмент. URL:http://infomanagement.ru/lekciya/Teoriya_Portera_Loulera. (дата звернення 14.09.21р.)
 12. Сайт Головного управління статистики у Хмельницькій області. URL: <http://www.km.ukrstat.gov.ua/ukr/index.htm> (дата звернення 14.09.21)
 13. Загирова М.С. Современные форматы предприятий общественного питания. Молодой ученый. 2020. № 16(306). С. 237–239.

14. Воловельская И.В., Калининская Е., Гончарова А. Анализ ресторанного бизнеса в мире и Украине. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2017. № 59. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/analiz_restorannogo-biznesa-v-mire-i-ukraine (дата звернення 14.09.21)
15. Пулатов А.А., Носирбеков Т.М. Анализ современных форматов предприятий индустрии питания. Интернаука. 2020. № 10-2. С. 33–37.
16. ДБН В.2.2-25:2009 Будинки і споруди. Підприємства харчування (Заклади ресторанного господарства). Київ: Мінрегіонбуд України. 2010.
17. Давидова О.Ю. Організація в ресторанному господарстві (підручник) / О.Ю. Давидова, Н.В.Полстяна. Харків: Видавництво Іванченка І.С., 2017. 331с.
18. СанПін 42-123-5777-91 Санітарні правила для підприємств громадського харчування, включаючи кондитерські цехи і підприємства, що виробляють м'яке морозиво. Поточна редакція від 23.01.2006. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0001400-91> (дата звернення 15.10.21)
19. ДСТУ 4281:2004 Заклади ресторанного господарства. Чинний: наказ Держспоживстандарту України від 31 березня 2004 р.
20. Організація обслуговування в закладах ресторанного господарства: Підручник.: [для вищ. навч. закл.] / За ред. П'ятницької Н.О. Вид. 2-ге, перероб. та допов. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 584 с.
21. Програма атоматизації закладів ресторанного господарства. URL: <https://knaipa-pro.com.ua/iiko> (дата звернення 19.10.21)
22. POS-система Poster — програма автоматизації та складського обліку закладів HoReCa і громадського харчування. URL: https://joinposter.com/?ref=brend_ukraine&utm_source=google&utm_medium=cp&utm_content=31067294313&utm_campaign=614540076&utm_term=%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B5%D1%80%20%D0%BF%D0%BE%D1%81&gclid=Cj0KCQiAtJeNBhCVARIsANJUJ2EcltW3qdn5FpLpCRGc0tpjtLrb_VT18jx9G_ITexO1GZcQz_CXwc0aAjU2EALw_wcB (дата звернення 19.10.21)
23. Програма для автоматизації ресторанів R-keeper. URL: <http://rkeeperua.com/>

24. *Resti* - Система електронного обслуговування Ваших клієнтів для кафе, ресторанів і готельних. URL: <https://resti.club/> (дата звернення 19.10.21)
25. *Quick Resto* – автоматизація ресторану, кафе, бара, кав'ярни або столової під ключ. Програма для повноцінного складського обліку в общепите онлайн. URL: <https://quickresto.ru/> (дата звернення 19.10.21)
26. JOWI Саморозвиваючийся ресторан. URL: <https://www.jowi.club/> (дата звернення 19.10.21)
27. Програма для автоматизації роботи кафе, барів, ресторанів. URL: https://pos-sector.net/?utm_source=google&utm_campaign=A_g_1_brend_UA_POS&utm_medium=cpc&utm_term=%2Bpos%20%2Bsector&gclid=Cj0KCQiAtJeNBhCVARISANJUJ2E03zrEljGo_nZXZDvUkROIrY0idMCET6rplgJGkopgw7YLkpwXrUgaAtKZEALw_wcB (дата звернення 19.10.21)
28. Система автоматизації iiko в Україні. URL: <https://iiko.ergo.business/> (дата звернення 19.10.21)
29. Система автоматизації ресторанів Tallypad. URL: <https://tallypad.ru/> (дата звернення 19.10.21)
30. LeClick - Доставка їжі і бронювання столиків. URL: <https://leclick.ru/> (дата звернення 19.10.21)
31. Caffesta. Автоматизація кафе, магазинів, барів, ресторанів. URL: <https://caffesta.com/ru/> (дата звернення 22.10.21)
32. Сервіс бронювання - Restoplace. URL: <https://restoplace.cc/> (дата звернення 22.10.21)
33. EatSmart, мобільне веб-застосування по здоровому харчуванню серед втомлених людей. URL: <https://eatsmart.net/> (дата звернення 22.10.21)
34. ArchiDelivery - Програма для автоматизації підприємств громадського харчування. URL: <http://www.archidelivery.ru/> (дата звернення 22.10.21)
35. Кращі сервіси для кафе і ресторанів 2021. URL: <https://a2is.ru/catalog/luchshie-servisy-dlya-kafe-restoran> (дата звернення 22.10.21)
36. Gronroos C Service management and marketing. – West Sussex, 2000

37. Service Management : Strategy and Leadership in Service Business, 3rd Edition Richard Normann. 256 pages. October 2000
38. Мордовченков Н.В., Попова И.Ю. Современный уровень информационной инфраструктуры в управлении ресторанным бизнесом. Вестник НГИЭИ. 2016. № 5 (60). С. 48-59.
39. Тыкоцкий Л.И. Производительный труд и услуги. Вопросы теории. Вильнюс: Минтис, 1973. 180 с.
40. ДСТУ 3862—99 ДЕРЖАВНИЙ СТАНДАРТ УКРАЇНИ ГРОМАДСЬКЕ ХАРЧУВАННЯ. Терміни та визначення. Затверджено і введено в дію наказом Держстандарту України від 26 березня 1999 р. № 163. Чинний від 1999—10—01.
41. ЗМІНА №1 ДСТУ 3862-99 Громадське харчування. Терміни та визначення Затверджено та надано чинності наказом Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики від 29 жовтня 2003 р. № 185 Чинна від 2003-12-01.
42. Емоційні ресторани. Холдинг емоцій «! FEST» URL: <https://www.fest.lviv.ua/uk/news/412-try-fest-restorany-na-dakhu/> (дата звернення 27.10.21)
43. Parovoz Speak Easy. URL: <https://www.google.com/search?q=Speakeasy&sxsrf> (дата звернення 27.10.21)
44. Силивейстр В. Что ждет ресторанный бизнес в 2020 году. [Електронний ресурс]. URL: <https://joinposter.com/post/what-waits-for-cafes-and-restaurants-next-year>. (дата звернення 27.10.21)
45. Аналіз ринку громадського харчування (HoReCa, кейтеринг, а також харчування на АЗС). URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/analiz-rynka-obshchestvennogo-pitaniya-horeka-kejtering-takzhe-pitanie-na-azs> (дата звернення 27.10.21)
46. Про затвердження протиепідемічних заходів в закладах громадського харчування на період карантину у зв'язку з поширенням коронавірусної

- хвороби (COVID-19). Постанова головного державного санітарного лікаря України №13 від 06.10.2021р.
47. Бонеско Д. Поради дизайнера. Ресторатор. 2016. № 9. С. 62-65.
 48. ДБН В.2.2-9:2018 Громадські будинки і споруди. Основні положення. Київ: Мінрегіон України. 2019.
 49. Литвиненко Т. К. Новітні технології обслуговування у сфері ресторанного бізнесу. Київ : 2018. 215 с.
 50. Катсигрис К., Томас К. Учебник ресторатора: проектирование, оборудование, дизайн. Москва: ООО «Издательский дом «Ресторанные ведомости», 2018. 576 с.
 51. ДУДКА С.Р. Процес оптимізації предметно-просторового середовища ресторану в умовах євроінтеграції. Вісник Харківської державної академії дизайну і мистецтв. Харків. 2019.
 52. Закон України «Про інноваційну діяльність. Відомості ВРУ. 2002. № 36.
 53. Ганущак-Єфіменко Л.М. Оцінка ефективності управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств, об'єднаних у кластер. Актуальні проблеми економіки. 2009. № 9. С. 86.
 54. Лисюк Т.В. Інноваційні технології у ресторанному, готельному господарстві та туризмі. Карпатський край. Наукові студії з історії, культури, туризму: журнал. 2016. № 1 (8). С. 141–149.
 55. П'ятницька Г., П'ятницька Н. Вплив інноваційних змін на діяльність підприємств ресторанного господарства. Економіка розвитку. 2013. № 1(65). С. 122.
 56. Державна служба статистики України. Реєстр статистичних одиниць. URL: <http://www.ukrstat.g/>. (дата звернення 30.10.21)
 57. П'ятницька Г., Григоренко О. Сучасні проблеми інноваційного розвитку ресторанного господарства України. Вісник КНТЕУ. 2005. №1. С.5-11.
 58. Організація послуг харчування. URL: https://tourlib.net/books_ukr/usina-orph.htm (дата звернення 30.10.21)

60. Шамара І.М. Тенденції розвитку ресторанного господарства як складової туристичної галузі України. Вісник ХНУ ім. В.Н.Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм. 2013. №1042. С.151-153.
61. Фіппард Д. Прогрес українського професіоналізму. Ресторатор. ООО «Ресторатор Україна». Київ: 2018. №12. С.1.
62. Павлючок Н. Тренди маркетингового меню. Ресторатор. ООО «Ресторатор Україна». Київ: 2018. №12. С. 34-37.
63. Кузьминчук Н.В., Альошин С.Ю. Прогнозування інноваційного розвитку промислових підприємств в контексті контролінгового забезпечення. Економіка і регіон. ПолтНТУ. 2017. №6 (49). С. 21-27.
64. Одноволик В.І. Контролінг – сучасна концепція забезпечення стабільного розвитку підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2019. № 6. С. 127-130.
65. Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих. Москва: Финансы и статистика, 1992. 208 с.
66. Давидович І.Є. Контролінг: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 552 с.
67. Другова О.С. Генезис поняття «контролінг». Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 9-1. С. 69-72.
68. Колесніков Г.О. Менеджерський словник: навчально-довідкове видання. / укладач Колесніков Г.О. Київ: ВД «Професіонал», 2007. 288 с.
69. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія. Київ: КНЕУ, 2004. 268 с.
70. Островська О.А. Інноваційний ресурс контролінгу в антикризовому управлінні фінансами підприємств. Фінанси України. 2014. № 3. С. 100-113.
71. Baltzer B. Einsatz und Erfolg von Controlling-Instrumenten: Begriffsbestimmung, empirische Untersuchung und Erfolgsbeurteilung. Wiesbaden: Springer GablerVerlag, 2013. 317 s.
72. Bramseman R. Handbuch Controlling: Methoden und Techniken-2., Auflage. Munchen; Wien: Hanser Verlag, 1990. 388 s.

73. Horvath P., Gleich R., Seiter M. Controlling. Munchen: Franz Vahlen Verlag, 2015. 517 s.
74. Reichmann T. Controlling mit Kennzahlen. Munchen: Franz Vahlen Verlag, 1990. 384 s.
75. Вебер Ю., Шеффер У. Введение в контроллинг [пер. с нем., под ред. и с предисл. С.Г. Фалько]. Москва: НП Объединение контроллеров, 2014. 416 с.
76. Калайтан Т. Маржинальний аналіз діяльності підприємств громадського харчування. Формування ринкової економіки в Україні: наук. збірник. Спец. вип.15 (ч.1). Обліково-аналітичні системи суб'єктів господарської діяльності в Україні. Львів: Інтереко, 2005. С.473-480.
77. Постова В. В., Лук'янець А. В. Особливості формування та підтримка іміджу підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Підприємництво та інновації. 2020. №. 14. С. 63-67.
78. Національна ресторанна премія «Сіль». URL: <https://saltawards.com.e> (дата звернення 02.11.21)
79. Премія «Пальмова Гілка» URL: <http://leadersclub.com.ua>. (дата звернення 02.11.21)
80. Став відомий перелік фіналістів Пальнової Гілки 2020-2021. 10 червня 2021 р. [Електронний ресурс] <https://posteat.ua/news/stav-vidomij-perelik-finalistiv-palmo%D1%97-gilki-2020-2021/> (дата звернення 02.11.21)
81. Батлер-Боудон Т. Бизнес и инновации. Питер Друкер (обзор). Москва: Эксмо, 2012.
82. Люк де Брабандер, Алан Айні. Думай поза шаблони. Київ: BookChef, 2017. 368 с.
83. В Токио открыли кафе, где людей обслуживают роботы-официанты. URL: https://blog.allo.ua/v-tokio-otkryli-kafe-gde-lyudej-obsluzhivayut-roboty-ofitsianty_2018-12-47/ (дата звернення 04.11.21)
84. Летающие официанты в ресторанах Сингапура. URL: <https://arttravelblog.ru/interesnoe/letayushhie-ofitsianty-v-restoranax-singapura.html>. (дата звернення 04.11.21)

85. Papashon. URL: <https://papashon.com/> (дата звернення 04.11.21)
86. Незалежне видання «Mind» URL: <https://mind.ua/publications/20208930-karantinni-budni-yak-zaraz-zhivetsya-servisam-z-dostavki-yizhi> (дата звернення 04.11.21)
87. Дослідження Markets Research. URL: <https://www.zapmeta.com.ua/ws?q=market%20research&asid> (дата звернення 04.11.21)
88. Glovo, іспанський стартап. URL: <https://newskm.net/news/servis-shvydkoi-kur-ierskoi-dostavky-glovo-rozpochav-robotu-v-khmelnytskomu/> (дата звернення 04.11.21)
89. Урбаністичний онлайн-журнал «Mistosite».
URL: <https://mistosite.org.ua/ru/articles/shvydka-dostavka-vashykh-bazhan-kuriery-v-misti> (дата звернення 04.11.21)
90. Роботи-офіціанти обслуговуватимуть клієнтів ресторану у Нідерландах. Корреспондент.biz, 1 червня 2020. URL: <https://ua.korrespondent.net/business/4235325-roboty-ofitsianty-obsluhovuvatymut-kliientiv-restoranu-u-niderlandakh> (дата звернення 04.11.21)
91. Ресторан у хмарах. URL: <https://sushiya.ua/blog/restoran-v-oblakah/> (дата звернення 04.11.21)
92. Тренды ресторанного бизнеса 2020 URL: // Food Academy. 2019. URL: <https://foodac.ru/blog/foodac/trendyrestorannogo-biznesa-2020> (дата звернення 04.11.21)
93. На трьох китах: шеф-кухар Дарія Барабанщикова – про головні принципи здорового харчування. URL: <https://vogue.ua/ua/article/culture/restorany/na-treh-kitah-o-glavnyh-principah-zdorovogo-pitaniya-rasskazala-shef-povar-darya-barabanshchikova.html> (дата звернення 06.11.21)
94. Яка їжа стане трендом 2020 року. Онлайн журнал VOGUE. 2020. URL: <https://vogue.ua/ua/article/beauty/byutigid/kakaya-eda-stanet-trendom-v-2020-godu.html>. (дата звернення 06.11.21)

95. Зелений КИТ – Буфет здорової їжі. URL: <https://greenwhale.com.ua/> (дата звернення 06.11.21)
96. Тренди здорового харчування. URL: <https://thepage.ua/ua/style/health/zdorove-harchuvannya-2021-racion-produkti-ta-trendi> (дата звернення 06.11.21)
97. Тренди здорового перекусу. URL: <https://lady.tochka.net/ua/90514-davay-perekusim-glavnye-trendy-zdorovykh-perekusov-v-2021/> (дата звернення 06.11.21)