

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:
СЕРВІСНА СТРАТЕГІЯ КАВ'ЯРНІ "KARLOFF COFFEE",
М. КИЇВ

Студентки 2 курсу, 1м групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Готельний і
ресторанний менеджмент»

Орлової Марії Вячеславівни

підпис студента

Науковий керівник
к.е.н., доц.

Ведмідь Надія Іванівна

підпис керівника

Гарант освітньої
програми
д.е.н., проф.

Мельниченко Світлана
Володимирівна

підпис гаранта

Київ 2020

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

спеціальність 073 «Менеджмент»

спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

« _____ » М. Г. 2020 р. Бойко

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентки
Орловій Марії Вячеславівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: "Сервісна стратегія кав'ярні "Karloff coffee", м. Київ. Затверджена наказом ректора від «28» грудня 2019 р. № 4509.
2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 20 листопада 2020 року
3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:
Мета роботи – дослідження теоретичних засад формування і реалізації сервісної стратегії суб'єкта ресторанного бізнесу
Об'єкт дослідження – процес формування і реалізації сервісної стратегії суб'єкта ресторанного бізнесу
Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації сервісної стратегії суб'єкта ресторанного бізнесу

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

Вступ

Розділ 1. Теоретичні засади формування сервісної стратегії суб'єкта ресторанного бізнесу

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

1.2. Методологічні засади формування сервісної стратегії

Розділ 2. Діагностика сервісної стратегії кав'ярні "Karloff coffee", м. Київ

2.1. Дослідження інструментів взаємодії підприємства зі споживачами

2.2. Характеристика сервісної стратегії підприємства

2.3. Оцінка результативності діючої сервісної стратегії

Розділ 3. Удосконалення сервісної стратегії кав'ярні "Karloff coffee", м. Київ

3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації сервісної стратегії

3.3. Прогнозування результативності реалізації сервісної стратегії

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2019 р.- 31.10. 2019 р.	01.09.2019 р.- 31.10. 2019 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	01.11.2019 р.- 31.12.2019 р.	01.11.2019 р.- 31.12.2019 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.01.2020 р.- 11.05.2020 р.	02.01.2020 р.- 11.05.2020 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	14.05.2020 р.- 18.05.2020 р.	14.05.2020 р.- 18.05.2020 р.
5	<i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2020 р.	до 18.05.2020 р.
6	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	18.05.2019 р.- 07. 09. 2020 р.	18.05.2019 р.- 07. 09. 2020 р.
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.09.2019 р.- 10. 09. 2020р.	07.09.2019 р.- 10. 09. 2020р.
8	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.09.2020 р. - 28.10.2020 р.	11.09.2020 р. - 28.10.2020 р.
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	29.10.2020 р.- 31.10.2020 р.	29.10.2020 р.- 31.10.2020 р.
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	20.11.2020 р	20.11.2020 р
11	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	16.11.2020 р. 18.11.2020 р	16.11.2020 р. 18.11.2020 р
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	18.11.2020 р.- 01.12.2020 р.	18.11.2020 р.- 01.12.2020 р.
13	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>

6. Дата видачі завдання «28» грудня 2019 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Ведмідь Н.І.
(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програми

Мельниченко С.В.
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент

(підпис студента)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____

(підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента _____

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми _____

С.В. Мельниченко*(підпис, прізвище, ініціали)*

Завідувач кафедри _____

М.Г. Бойко*(підпис, прізвище, ініціали)*

« _____ » _____ 2020 р.

Зміст

Вступ.....	7
Розділ 1. Теоретичні засади формування сервісної стратегії суб'єкта ресторанного бізнесу.....	9
1.1. Аналітичний огляд літературних джерел.....	9
1.2. Методологічні засади формування сервісної стратегії.....	17
Розділ 2. Діагностика сервісної стратегії кав'ярні «Karloff coffee», м. Київ.....	26
2.1. Дослідження інструментів взаємодії підприємства зі споживачами.....	26
2.2. Характеристика сервісної стратегії підприємства.....	31
2.3. Оцінка результативності діючої сервісної стратегії.....	36
Розділ 3. Удосконалення сервісної стратегії кав'ярні «Karloff coffee», м. Київ.....	455
3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації сервісної стратегії.....	455
3.2. Прогнозування результативності реалізації сервісної стратегії.....	511
Висновки.....	555
Список використаних джерел.....	60
Додатки.....	65

ВСТУП

Актуальність теми випускної кваліфікаційної роботи полягає в тому, що однією з глобальних тенденцій сучасної економіки є проблема підвищення якості виробництва, в тому числі виробництва послуг. На відміну від сфери торгівлі, в ресторанному бізнесі якість продукту тісно переплітається з якістю наданого клієнту сервісу. Високий рівень сервісу дозволяє завоювати покупця, тому сьогодні багато підприємств сфери харчування включають в свою місію завдання надання якісного сервісу. Сервіс допомагає збільшити доходи і знизити нецінові обмеження покупки (незручне для покупця місце розташування кафе чи ресторану, недружелюбність персоналу, відсутність яскравого інтер'єру). Надання клієнтам сервісу певного рівня передбачає формування стратегічного підходу до управління сервісної політикою ресторанного підприємства. Іншими словами, існує необхідність інтегрованого підходу до розуміння відносин персоналу ресторану та його клієнтів, що відображається в сервісній стратегії ресторанного підприємства.

Проблемам сервісу та сервісного обслуговування присвячені праці вітчизняних та іноземних авторів, серед яких: М. М. Бакай, Л. Т. Гораль, В. В. Кузяк, М. Мілінд Леле, У. І. Моторнюк, Н. Р. Стасюк, В. І. Шийко, Дж. Шоул та ін. Однак потребує деталізації проблема формування сервісної стратегії в сфері ресторанного бізнесу та розробка рекомендацій щодо її впровадження.

Метою дослідження є формування теоретичних, методичних засад і практичних рекомендацій щодо застосування сервісної стратегії в діяльності підприємства ресторанного господарства.

Для досягнення зазначеної мети поставлено та вирішені наступні **завдання**:

- здійснити аналітичний огляд літературних джерел щодо формування сервісної стратегії суб'єкта ресторанного бізнесу
- дослідити методологічні засади формування сервісної стратегії;
- здійснити дослідження інструментів взаємодії підприємства зі споживачами;

- охарактеризувати сервісну стратегію підприємства;
- провести оцінку результативності діючої сервісної стратегії;
- здійснити обґрунтування програми заходів з реалізації сервісної стратегії;
- здійснити прогнозування результативності реалізації сервісної стратегії.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні інструменти сервісної стратегії в діяльності кав'ярні «Karloff coffee», м. Київ.

Об'єктом дослідження є процес застосування сервісної стратегії в діяльності підприємства ресторанного господарства.

Методи дослідження. Теоретичною основою наукового дослідження стали праці зарубіжних та вітчизняних науковців з інформаційних технологій, інформаційного бізнесу, ресторанної справи, менеджменту, маркетингу тощо. При проведенні дослідження застосовувались такі методи: абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення, формулювання висновків), порівняльного аналізу (для визначення підходів до побудови характерних рис сервісної стратегії; співставлення показників розвитку підприємства за період часу, що аналізувався), групування (для виділення напрямків оцінювання сервісної стратегії підприємства), графічний (побудова діаграм і графіків, визначення залежностей), декомпозиції та структуризації (для формування рекомендацій щодо застосування сервісної стратегії в кав'ярні) тощо.

Апробація результатів дослідження: основні положення знайшли свої відображення у статті на тему: «Сутність, класифікація та концептуальні основи формування сервісної стратегії ресторану», яка була опублікована у збірнику наукових статей студентів КНТЕУ (Додаток А).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СЕРВІСНОЇ СТРАТЕГІЇ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

Важливим аспектом конкурентоспроможності ресторанного підприємства виступає сприйняття послуг споживачем. У конкурентній боротьбі і суперництві за «свого» клієнта ресторани неминуче приходять до потреби в забезпеченні висококласного сервісу. Виходячи із цього, проблемам сервісу та сервісного обслуговування присвячені численні праці вітчизняних та іноземних авторів, серед яких: М. М. Бакай, Л. Т. Гораль, В. В. Кузяк, М. Мілінд Леле, У. І. Моторнюк, Н. Р. Стасюк, В. І. Шийко, Дж. Шоул та ін.

Сервіс має ефект мультиплікатора: він примножує результати, досягнуті рекламою, маркетингом і продажами. В основі цього мультиплікаційного ефекту – позитивне ставлення до підприємства, яка створюється у клієнтів завдяки якісному особистісному обслуговуванню, яке мотивує їх рекомендувати суб'єкт господарювання іншим людям.

На думку О.М. Варишаєва, функція сервісу – зберегти наявних клієнтів, залучити нових і створити у всіх клієнтів потребу продовжувати співробітництво. Якісний сервіс є ефективним інструментом продаж, він забезпечує стійку конкурентну перевагу. Отже, можна зробити висновок, що в ситуації, коли більшість компаній пропонують однаковий товар за подібними цінами, сервіс стає головною конкурентною перевагою, яка допомагає компаніям виділитися й зайняти провідне положення на ринку [6, с.623].

Серед науковців немає одностайності у формуванні визначальних характеристик поняття «сервіс» (табл.1.1). Однак всі вони відзначають вагому роль, які відіграє сервіс для клієнтоорієнтованих підприємств. Сервісна діяльність – це процес з'єднання та налагодження взаємозв'язків виробника товарів та послуг з індивідуальним споживачем [13, с.32].

Деякі визначення поняття «сервіс»

Автор (джерело)	Визначення поняття «сервіс»
Л. Т. Гораль, В. І. Шийко, М. М. Бакай [13, с.32]	Діяльність, що пов'язана з виробництвом послуги з метою продажу (товару чи послуги), спрямована на задоволення потреб споживачів та налагодження довготривалих взаємовідносин.
Дж. Шоул [43, с.28]	Сервіс – це концентрація всіх ресурсів та всіх співробітників компанії на задоволенні клієнтів.
І. В. Кондратюк, М. Я. Малініна [21, с.134]	Сервіс – висока якість обслуговування споживачів, що забезпечується колективними зусиллями працівників підприємства, постійним і ефективним контролем з боку адміністрації, проведенням роботи з удосконалення форм і методів обслуговування, вивчення і впровадження передового досвіду, нової техніки і технологій, розширення асортименту та вдосконалення якості наданих послуг
Н.І. Ведмідь [10, с.52]	Сервіс – це діяльність, пов'язана із виробництвом послуги з метою продажу (товару чи послуги) і спрямована на задоволення потреб споживачів.
В.М. Семенов, О.Є. Васильєва [34, с. 46]	Сервіс – це стратегічний інструмент управління відносинами зі споживачами, інтегрований в фізичний продукт у вигляді комплексу послуг, пов'язаних з проектуванням, виробництвом, збутом і численними способами його ефективного використання, що гнучко пристосовується до оточуючих змін.
Д. Лінг, Р. Йен [40, с.85]	Клієнтоорієнтована ділова стратегія, що вимагає реінжинірингу бізнес-процесів, процес активного поглиблення знань про клієнтів, використання цих знань для задоволення їхніх індивідуальних потреб.
Ю. П. Воржакова [12]	Перехід від фокусування зусиль підприємства на конкурентній боротьбі та випередження конкурентів до впровадження унікальних продуктів для задоволення майбутніх потреб клієнтів найчастіше шляхом використання нетрадиційних підходів.
П. Браун, К. Сьюел [4, с.52]	Здатність підприємства отримувати додатковий прибуток за рахунок глибокого розуміння й ефективного задоволення потреб клієнтів.

Джерело: складено автором на основі [4; 10; 12; 13; 21; 34; 40; 42]

Аналізуючи і узагальнюючи основні трактування терміна «сервіс» можна сформулювати власне визначення: сервіс – це комплексна діяльність із супроводу операційних процесів виробництва та реалізації товарів та послуг, що націлена на побудову ефективної взаємодії із споживачем шляхом ефективного задоволення його потреб.

І.Л. Павлик характеризує зміст сервісної стратегії підприємств, який полягає у формуванні якісного сервісу, який забезпечує ефективність продажу товарів [31, с.97]. На його думку, споживачам надається необхідна інформація про продукцію, її споживчі (експлуатаційні) характеристики, цінову пропозицію, гарантійний термін експлуатації тощо. Застосовуючи цей підхід до ресторанного бізнесу, відмінно побудована сервісна стратегія в ресторанному закладі дозволяє збільшити частоту відвідування та обсяги замовлень страв, що веде до зростання доходів та прибутків ресторанного підприємства.

Підприємства зорієнтовані на підвищення ефективності формування та використання сервісної стратегії, що ними реалізується, оскільки це позитивно впливає на їх конкурентоспроможність. Сервісна стратегія допомагає створити коло постійних споживачів підприємств завдяки підвищенню якості сервісу. Якісне сервісне обслуговування споживачів – це сукупність робіт, метою є забезпечення правової захищеності й соціально-економічної задоволеності споживача.

Для забезпечення ефективності сервісної стратегії підприємства ресторанного бізнесу мають скоординувати діяльність функціонального підрозділу, що відповідає за якість сервісу. До основних завдань відділу з управління якістю сервісу підприємств І.Л. Павликом віднесено:

- формування системи інформаційного забезпечення, здійснення маркетингових досліджень;
- вибір форм і методів сервісу;
- створення маркетингової комунікації та правового супроводу;
- розвиток сервісу [31, с.97].

М. Портер відзначає, що конкурентну перевагу можна будувати, концентруючись на конкурентах або на клієнті [42, с.206]. Стратегія, орієнтована на клієнта, спирається на прямування до вирішення проблем клієнта через забезпечення клієнтам більшої надійності, менших операційних витрат, більш швидкій реакції, полегшення процедур закупівлі, а також гарантії якості товару та обслуговування.

Утримання конкурентної переваги, досягнутої завдяки сервісу, є неперервним процесом, який приносить результат у вигляді лояльності клієнтів, їх задоволення, а також рентабельності, що водночас зміцнює конкурентну позицію підприємства. Наведені у табл.1.2 стратегії конкурентних переваг В.В. Кузяком адаптовано до основних процесів створення вартості, які виступають в ланцюгу М. Портера.

Таблиця 1.2

Взаємозв'язок між стратегією конкурентних переваг підприємства і стратегією обслуговування клієнтів

Вид та завдання стратегії конкурентних переваг	Напрями реалізації стратегії	Відповідна стратегія обслуговування клієнтів
Операційна досконалість: доставка клієнтам товарів з якнайбільшою вартістю, за якнайнижчою ціною і при найменшій незручності (best price)	<ul style="list-style-type: none"> – забезпечення зручності покупки для клієнта; – розробка чітких процедур доставки; – концентрація на швидкості; – розробка організаційної культури, націленої на продуктивність та управління витратами. 	Стратегія витратного лідерства в обслуговуванні клієнтів Стратегія ключових компетенцій в обслуговуванні клієнтів
Продуктове лідерство: впровадження на ринок все більш досконалих товарів (best product)	<ul style="list-style-type: none"> – концентрація на розвитку нових товарів та їх введенні на ринок; – розробка та впровадження організаційної структури, направленої на інноваційність; – орієнтація на ринкові ефекти, внаслідок інноваційності. 	Стратегія обслуговування товару Стратегія високої доданої вартості для клієнта
Пристосування до потреб клієнта: постійний розвиток, а також модифікація товарів з метою задоволення потреб конкретних клієнтів (best solution)	<ul style="list-style-type: none"> – концентрація на встановленні потреб клієнтів, а також на розвитку партнерських та довготривалих зв'язків з клієнтами; – розробка і впровадження гнучких рішень у сфері продажу, а крім того зв'язків з клієнтами; – орієнтація дій на індивідуальні рішення, які задовольняють потреби окремих клієнтів; – розробка та впровадження організаційної структури, націленої на індивідуальні рішення проблем клієнтів. 	Стратегія ключових компетенцій в обслуговуванні клієнтів Стратегія високої доданої вартості для клієнта

Джерело: складено автором на основі [22, с.233]

За даними табл.1.2 можна побачити, що в основі сервісного обслуговування клієнтів, залежно від типу конкурентної стратегії ресторану, мають лежати зручність для клієнта, швидкість, інноваційність, потреби клієнтів, а також організаційна структура, що сприятиме якісному обслуговуванню клієнтів та формуванню завдяки цьому довготривалих зв'язків із ним.

Машир Н.П. зазначає, що головне правило хорошого ресторану: відмінна їжа, прекрасна атмосфера і високий рівень сервісу [27, с.112]. Примітно, що саме рівень обслуговування, а не різноманітність меню насамперед запам'ятовується гостями закладу, які неодмінно розкажуть про це своїм знайомим, рідним і друзям, а отже створять рекламу ресторанному закладу. Натомість відвідувачі, які зіткнулися з неувагою з боку офіціантів, навряд чи прийдуть в ресторан знову. Саме тому привітний прийом і обслуговування – це те, до чого слід прагнути.

Сервісне обслуговування клієнта ресторану з високою якістю, на думку В. В. Кузяка, має характеризуватися такими рисами:

- представники ресторанного підприємства усіх груп повинні проявляти до клієнтів позицію, повну уваги і поваги, і прагнути надати їм допомогу в межах власних можливостей;
- керівництво має бути повністю залучене до організації програми досконалого обслуговування клієнта;
- має бути забезпечена достатня гнучкість у задоволенні потреб клієнтів ресторану;
- працівники має відноситись до клієнтів як до партнерів, і прагнути побудувати партнерські стосунки;
- при прийнятті важливих рішень керівництво ресторанного підприємства має враховувати насамперед блага для клієнта;
- якість страв та обслуговування клієнтів мають відповідати їх вимогам, а не обов'язковим стандартам;
- працівники мають пройти належну фахову та кваліфікаційну підготовку, яка спрямована на надання якісного сервісного обслуговування [22, с.84].

Менеджмент ресторану зобов'язаний стежити за тим, щоб персонал володів необхідною кваліфікацією, знаннями і навичками для виконання свого функціоналу з максимальною віддачею. Загальні вимоги до персоналу в цілому, на думку Г.Фіна [39] слід сформулювати наступним чином:

- ввічливість, дружелюбність, ентузіазм, співпраця з колегами, взаємодія з клієнтами;
- гнучкість, пристосовність;
- відповідальність, ініціативність;
- акуратність, охайність;
- дисциплінованість, старанність;
- знання своїх обов'язків, якість виконання роботи, спостережливість;
- робота при підвищеному навантаженні, в стресовій обстановці;
- наполегливість, цілеспрямованість;
- усвідомлення витратності;
- знання іноземних мов.

Обслуговування клієнта в ресторані слід розділити на кілька етапів. Перший етап – передпродажний, який має на увазі інформаційно-довідкове обслуговування, демонстрацію товарів, дегустацію.

Наступний – основний етап – обслуговування клієнта. Надання послуг офіціанта відбувається в обмеженій контактній зоні. Основні вимоги до співробітника сервісу при цьому зводяться до наступного: не доставляти клієнту труднощів без гострої необхідності, запобігати виникненню у споживача дискомфортних відчуттів, бути чемним і попереджувальним. Працівник контактної зони зобов'язаний при будь-якій відповідній реакції клієнта зберігати, з одного боку, ввічливість і чуйність, з іншого – спокій і делікатність.

Останній етап – післяпродажне обслуговування, орієнтоване на перетворення відвідувача в постійного клієнта. В даному випадку, це, наприклад, подарункові сертифікати, знижки на майбутні придбання, вір-карти і т.п.

Авторами [5] сформовано твердження, що для забезпечення якісного обслуговування клієнтів на систематичній основі необхідним є виконання наступних умов:

1. Наявність центру відповідальності за забезпечення сервісу в ресторані. Зазвичай це адміністратор, в обов'язки якого входить забезпечення високої якості

обслуговування клієнтів, формування лояльності гостей закладу, мотивація персоналу до надання якісного сервісу.

2. Розробка стандартів сервісного обслуговування клієнтів, які повинні бути доведені до всіх працівників ресторану, бути зрозумілими та прийнятими. Позитивний результат у вигляді прийнятих до виконання стандартів обслуговування складається із напрацьованого досвіду співробітників ресторану, стилю управління керівників та кваліфікації залученої групи професіоналів.

3. Регулярне навчання персоналу ресторану. Навчання обслуговування клієнтів допомагає керівництву домогтися задоволеності та лояльності клієнтів, тобто гарантувати майбутні відвідування гостей закладу. Продуктивність праці навчених співробітників, що володіють практичними навичками обслуговування клієнтів і орієнтованих на сервіс, завжди є вищою, а якість роботи – кращою. Найефективніші програми навчання культурі обслуговування ґрунтуються на розумінні того, що якість сервісу забезпечується всією компанією, а не тільки персоналом «першої лінії», який його безпосередньо представляє. Програми навчання повинні охоплювати всіх співробітників без винятку.

4. Контроль якості обслуговування клієнтів. Необхідна й обов'язкова умова виконання стандартів сервісу та підтримки стабільно високого рівня в ресторані – контроль якості взаємодії обслуговуючого персоналу з клієнтами. У світовій практиці найбільш великі компанії регулярно проводять контроль і оцінку якості обслуговування як у власних організаціях, так і у своїх конкурентів [5, с.105].

Високий рівень якості обслуговування клієнтів виступає не тільки конкурентною перевагою підприємства, а й значною мірою впливає на формування лояльного ставлення клієнтів, зміщує акцент з питання вартості на питання задоволення сервісом. Проте для того, щоб працівники ресторанного підприємства були залучені та мотивовані на надання високого рівня обслуговування, керівництву закладу необхідно:

1. Цінувати своїх співробітників. Кожному співробітнику важливо знати, що його цінують і бачать його внесок в загальну справу.

2. Навчати і розвивати співробітників.

3. Слухати, чути і заохочувати за зворотній зв'язок.

4. Встановити стандарти якісного обслуговування. Переконалися, що всім співробітникам вони зрозумілі [43, с.244].

Лук'янов В. О. зазначає, що належну кваліфікацію працівників ресторану необхідно підкріплювати правильною підготовкою необхідних робочих інструментів і предметів сервіровки, що дають можливість працівникам спокійно і безперешкодно виконувати свої обов'язки [24, с.85].

У якісного обслуговування є дуже простий секрет: коли керівництво ресторанного підприємства є по-справжньому вірним ідеї якісного сервісу, коли в ресторані розроблена і працює стратегія сервісу, саме тоді орієнтованість на клієнтів стає традиційною і невід'ємною.

Керівники ресторанного підприємства повинні безперервно навчати і прищеплювати своїм працівникам основну ідею своєї діяльності: все, що робиться в інтересах клієнта – робиться в інтересах самого ресторанного підприємства та в інтересах працівників, які в ньому працюють. Якщо співробітники будуть віддані цій ідеї, то їм не важко буде побачити елемент сервісу в усьому, що вони роблять. Персонал повинен знати, що точно необхідно робити для підвищення рівня обслуговування. З цією метою керівництво повинно проводити різноманітні тренінги, програми навчання, заохочувати та винагороджувати співробітників.

Можна виділити такі основні особливості сервісної стратегії підприємств ресторанного бізнесу: націленість на якомога якісніше та професійніше задоволення потреб клієнтів; особлива увага до кваліфікації та професійних якостей первинної ланки взаємодії із споживачами (офіціантів, хостес, адміністратора); постійне вдосконалення якості персоналу (навчання, розвиток, підвищення культури обслуговування); контроль за сервісом в ресторані.

Отже, керівництву ресторану необхідно створити передумови мотивації персоналу на надання високого рівня обслуговування та забезпечення високого рівня сервісу для клієнтів закладу. Орієнтація курсу ресторанного підприємства на першокласний сервіс сприяє підвищенню ефективності його діяльності та підвищення конкурентоспроможності.

1.2. Методологічні засади формування сервісної стратегії

Сервісна стратегія передбачає впровадження висококласного клієнтського сервісу в сфері виробництва товарів і послуг [43, с.25]. Тим самим можна стверджувати, що основна мета сервісної стратегії ресторанного підприємства полягає у формуванні якісного сервісу на основі розуміння потреб споживачів, який забезпечить бажану ефективність надання ресторанних послуг.

Існують різні підходи до послідовності формування сервісної стратегії. Так, Н.М. Тягунова зауважує, що сервісна стратегія формується за етапами, на яких ідентифікуються потреби споживачів у сервісі, а саме: формується безпосередньо система сервісу відповідно до продукції, що реалізується; задовольняються потреби споживачів; визначаються проблеми та недоліки щодо надання сервісу, за результатами яких здійснюється його розвиток; проводиться економічна оцінка ефективності наданого сервісу та розробляються нові напрями його розвитку [36, с.70].

І.Л. Павлик пропонує здійснювати формування сервісної стратегії у такій послідовності: ідентифікація потреб споживачів у сервісі; підбір персоналу, здатного забезпечити високий рівень сервісу; реалізація організаційно-економічних заходів із надання сервісного обслуговування; здійснення оцінки якості й економічної ефективності організації сервісу [31, с.97-100].

Схожим, проте більш ґрунтовним є підхід Дж. Шоула, який пропонує розпочати формування сервісної стратегії із досліджень рівня очікувань клієнтів. На їх основі проводиться позиціонування сервісу, для чого застосовуються ті самі засоби комунікації, що й в маркетингу – реклама, просування, зв'язки з громадськістю тощо. Наступним етапом є встановлення цілей сервісної стратегії, яких планує досягти компанія. Виходячи із них, компанія реалізовує певну стратегію сервісу, в основі яких можуть бути сервіс як товар, «клієнт як босс» або гарантія надійності [43, с.70-95].

На основі розглянутих вище підходів до послідовності формування сервісної стратегії сформоване авторське бачення її етапів (рис.1.2).

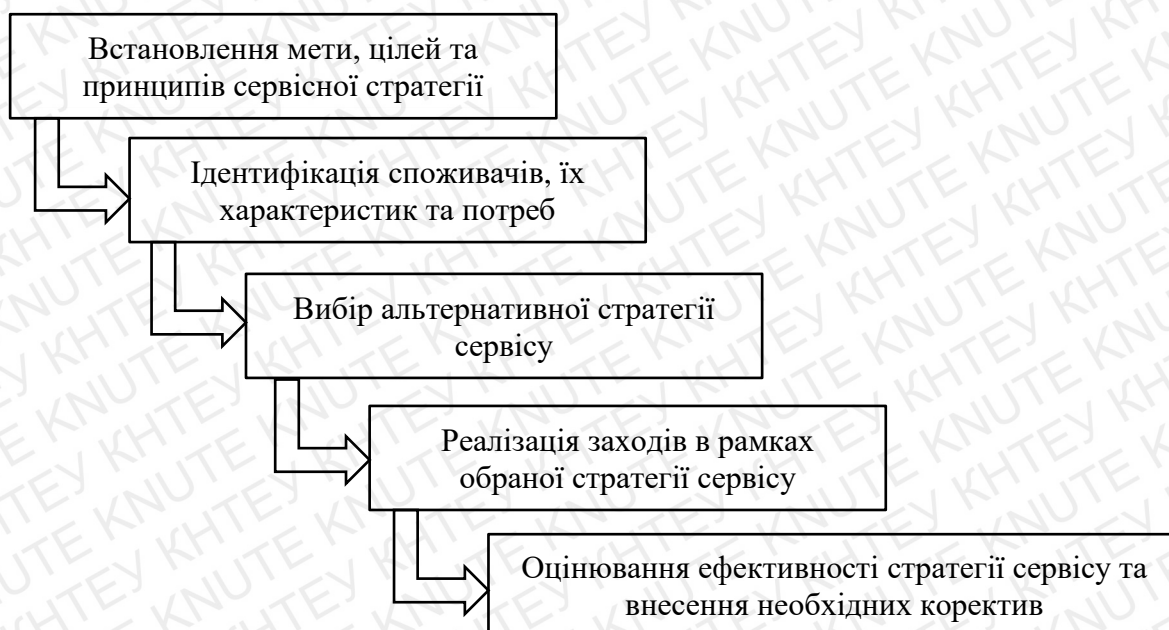


Рис.1.2. Етапи формування сервісної стратегії ресторанного підприємства
Джерело: розроблено автором на основі [43; 36; 31]

На першому етапі формування сервісної стратегії ресторанного підприємства узагальнюються мета та цілі, який планує досягнути підприємство завдяки її реалізації. Зокрема, цілями реалізації сервісної стратегії можуть бути: утримання клієнтів та залучення нових, отримання прибутку, стабільність фінансового стану, зростання конкурентоспроможності ресторанних послуг та ін. Авторське бачення концептуальних основ формування сервісної стратегії ресторанного підприємства узагальнене на рис.1.1.

В основу концепції покладено детермінанти (орієнтири) основних теорій стратегічного управління, адаптовані по відношенню до сервісної стратегії ресторанного підприємства. По-перше, зважаючи на те, що сервісна стратегія є різновидом ділової стратегії, вона повинна підпорядковуватись загальним стратегічним цілям ресторанного підприємства. По-друге, діяльність в ринкових умовах зумовлює потребу орієнтації на динамічне зовнішнє середовище, що вимагає врахування факторів, що впливають на ефективність сервісної стратегії. По-третє, основні цілі та принципи стратегії спрямовані на утримання клієнтів, збільшення доходів і прибутку, що вимагає належних знань у сфері сервісу.



Рис.1.1. Концептуальні основи формування сервісної стратегії ресторанного підприємства

Джерело: розроблено автором

На етапі ідентифікації споживачів, їх характеристик та потреб здійснюється збір та систематизація ринкової інформації, яка дозволить виокремити цільові аудиторії підприємства та визначити, які чинники є визначальними при їх виборі закладу харчування. Ними можуть виступати: швидкість обслуговування; зручність та комфортність інтер'єру; рівень кваліфікації персоналу тощо. Важливу роль в зборі інформації про клієнтів ресторану та їх потреби відіграє неформальне спілкування між керівництвом закладу та його відвідувачами. Також важливим є організувати ефективний зворотній зв'язок з клієнтами.

Сервісна стратегія включає управлінські дії в трьох напрямках (табл.1.3).

Управлінські дії в рамках сервісної стратегії

Напрямок сервісної стратегії	Управлінські дії
Зворотній зв'язок з клієнтами	особисте опитування постійних клієнтів; особисте опитування нових клієнтів після отримання послуги; телефонне опитування «втрачених» клієнтів; різноманітні форми зворотного зв'язку від клієнтів, коли вони проявляють ініціативу.
Стандартизація процесів сервісу	конкурентна перевага у вигляді «впізнаваного» рівня обслуговування клієнтів; зменшення витрат на рекламу; скорочення скарг від клієнтів; скорочення конфліктів з персоналом.
Впровадження культури сервісу	інформування контактного персоналу про результати опитування клієнтів; тематичні міні-заняття (семінари) із різних аспектів сервісу; корпоративні свята, присвячені певним етапам впровадження стандартів сервісного обслуговування.

Джерело: розроблено автором на основі [43]

Важливе практичне значення при формуванні сервісної стратегії ресторанного підприємства набуває третій етап, на якому здійснюється вибір певного типу стратегії, реалізація якої забезпечить високу ефективність закладу. Відповідно доцільно розглянути три критерії класифікації сервісних стратегій. По-перше, безпосередньо наявність або відсутність сервісної стратегії та її місце в стратегічному управлінні підприємством. По-друге, мета сервісної стратегії, її призначення. По-третє, масштаб результату, що досягається при реалізації сервісної стратегії підприємства. Класифікацію за даними трьома критеріями типології сервісних стратегій наведено на рис. 1.2.

Ресторанне підприємство може цілеспрямовано відмовитися від пропонування сервісу своїм клієнтам, як правило, в рамках стратегії лідерства за витратами. Приміром, їдальня самообслуговування пропонує своїм клієнтам мінімум сервісу, натомість пропонує свіжі страви та доступні ціни. В іншому разі направлення і масштаб пропонованого сервісу буде визначатися місцем, що відводиться сервісу в менеджменті підприємства. Ресторанне підприємство може вдатися до традиційного сервісу в рамках слідування за лідером. Або,

орієнтуючись на випередження, використовувати конкурентну сервісну стратегію, пропонуючи більше переваг, унікальних можливостей і розвиваючи пропонований сервіс.



Рис.1.2. Класифікація сервісних стратегій

Джерело: розроблено автором на основі [41]

В рамках конкурентної сервісної стратегії або стратегії слідування за лідером може бути обрана різна мета сервісної стратегії. Перш за все, слід відзначити поширену політику, в якій сервіс являє собою частину або є доповненням маркетингової стратегії та спрямований на стимулювання збуту, відповідно, всі елементи сервісу зосереджені навколо продажу. Більш складні цілі передбачають формування особливого брендового сервісу, що підкреслює унікальність продукту або бренду, а також спрямованість на підвищення

задоволеності потреб споживача, його залученості аж до формування самого продукту або процесу обслуговування.

Всі співробітники ресторану з точки зору кваліфікаційних вимог повинні бути розділені на три великі групи: 1) керівний склад, куди входять директора, менеджери, адміністратори; 2) персонал, який безпосередньо працює з клієнтами, тобто офіціанти, бармени; 3) обслуговуючі структури (прибиральниці, охоронці та ін.). Рівень компетенції персоналу даних груп має серйозне значення для здійснення управління сервісом.

Формування сервісної стратегії ресторану підпорядковане одній цілі – досягненню кінцевих цілей суб'єкта господарювання, якими можуть виступати підвищення обсягів реалізації, зростання частки ринку, підвищення конкурентоспроможності, завоювання цільового сегменту, досягнення цільового значення чистого прибутку тощо. Ступінь досягнення означених цілей виражається через показники ефективності (результативності) стратегії сервісу.

Ефективність стратегії визначається її якісними характеристиками і відповідністю сервісної стратегії реаліям внутрішнього і зовнішнього середовища. До таких якісних характеристик прийнято відносити реальність реалізації сервісної стратегії, її послідовність, потенційну результативність, відповідність цілям і місії підприємства в цілому. Цей критерій певною мірою суб'єктивний і не несе необхідної для об'єктивної оцінки значущості сервісної стратегії. Аналіз ефективності стратегії здійснюється на підставі проведення стратегічного та проектного аналізу.

Оцінка ефективності стратегічного управління включає всебічний аналіз ділової активності підприємства. Ділова активність підприємства у фінансовому аспекті проявляється передусім у швидкості обороту його засобів. Аналіз її полягає у досліджуванні рівнів і динаміки різнобічних фінансових коефіцієнтів оборотності, які є відносними показниками фінансових результатів діяльності господарюючого суб'єкта [28, с.95].

Загальна оборотність усіх засобів складається з часткових показників оборотності окремих елементів цих засобів, таких як: коефіцієнт загальної

оберненості капіталу, коефіцієнт оберненості мобільних засобів, коефіцієнт оберненості матеріальних оборотних коштів, коефіцієнт оберненості готової продукції, коефіцієнт оберненості дебіторської заборгованості, середній термін обороту дебіторської заборгованості (тривалість періоду обороту в днях), коефіцієнт оберненості кредиторської заборгованості, середній термін обороту кредиторської заборгованості, фондвіддача основних засобів та інших необоротних активів, коефіцієнт оберненості власного капіталу [37, с.81].

Таким чином, аналізуючи ділову активність підприємства у розрізі цих десяти коефіцієнтів, можна визначати рівень результативності діяльності суб'єкта господарювання та його сервісної стратегії.

Для аналізу результативності управлінської діяльності в області реалізації сервісної стратегії можуть застосовуватись наступні методи:

- матриця осередків ефективності, за допомогою якої оцінюється очікуваний і реальний результат від реалізації сервісної стратегії по ряду критеріїв з позицій різних зацікавлених груп осіб;

- аналіз керівництва, що включає оцінку залежності стратегії і планування, залежності моделі менеджменту від типу змін, аналіз ситуативної моделі керівництва, аналіз комбінацій стилів і типів керівництва;

- аналіз персоналу: аналіз змін і опору змінам, аналіз впливу оплати на взаємини в групі, аналіз ставлення до цінностей підприємства, аналіз виконання роботи в залежності від її важливості, аналіз існуючих формальних систем критерію якості роботи та їх управлінню, аналіз продуктивності [арутюнова, с.86].

Застосування для оцінювання ефективності сервісної стратегії проектного аналізу передбачає використання простих методів оцінки ефективності інвестиційних проектів, на основі яких можна оцінити ефект, що отриманий ресторанним підприємством від впровадження сервісної стратегії, що передбачало понесення певних витрат (інвестицій).

У групі простих методів оцінки виділяють [18, с.152]:

- простий термін окупності інвестицій – PP;
- показник простої рентабельності інвестицій – ARR;

– індекс прибутковості інвестицій – PI.

Метод розрахунку терміну окупності (Payback Period) інвестицій в своїй основі містить визначення строку, який буде потрібний для відшкодування розміру початкових інвестицій, і розраховується за формулою:

$$PP = \frac{K_0}{CF}, \quad (1.1),$$

де K_0 – первісна вартість інвестицій;

CF – середньорічна вартість грошових потоків від реалізації.

Показник простої окупності інвестицій достатньо часто використовується інвесторами внаслідок своєї простоти та легкості розрахунку а також тому, що він визначає ступінь ризикованості проекту. Вона визначається тим, що чим більшим є термін окупності інвестиційного довгострокового проекту, тим більшою є ймовірність настання несприятливих подій, і навпаки, більш короткий термін окупності проекту передбачає великі надходження грошових коштів в перші роки і ненастання непередбачених несприятливих подій [23, с.35].

Наступним простим показником ефективності інвестицій є показник простої рентабельності інвестицій (Accounting Rate of Return), задум якого схожий з показником простого терміну окупності інвестицій, а саме, він є дзеркально протилежним йому за змістом. Даний показник визначає ефективність інвестиційного проекту в формі процентного відношення грошових надходжень від реалізації проекту до суми початкових вкладень:

$$ARR = \frac{CF}{K_0}, \quad (1.2),$$

де ARR – розрахункова норма прибутку інвестицій;

CF – середньорічні грошові надходження від реалізації проекту;

K_0 – вартість первісних інвестицій.

Останнім з розглянутих простих показників ефективності інвестиційного проекту є індекс прибутковості інвестицій (Profitability Index), який визначається як відношення суми елементів грошового потоку від реалізації інвестиційного проекту до абсолютної величини суми інвестиційних витрат:

$$PI = \frac{\sum (Hm - Bm)}{\sum Km}, \quad (1.3),$$

де Hm – надходження грошових коштів на m -ному кроці;

Bm – витрачання грошових коштів на m -ному кроці;

Km – величина інвестицій на m -ному кроці.

Тобто, індекс прибутковості – це показник рентабельності інвестицій, який визначається як відношення сумарного показника чистих грошових надходжень до обсягу інвестицій за весь термін їх життя. Індекс прибутковості на відміну від показника простий рентабельності крім початкових інвестицій передбачає додаткові інвестиції по ходу реалізації інвестиційного проекту. Індекс прибутковості інвестицій більший за одиницю символізує позитивний ефект сервісної стратегії.

Отже, під сервісною стратегією розуміють впровадження висококласного клієнтського сервісу в сфері виробництва товарів і послуг. Її реалізація виступає важливим чинником ефективної діяльності ресторанного підприємства. В основі сервісної стратегії лежить підпорядкування загальним стратегічним цілям підприємства та орієнтованість на високу якість обслуговування клієнтів.

РОЗДІЛ 2.

ДІАГНОСТИКА СЕРВІСНОЇ СТРАТЕГІЇ КАВ'ЯРНІ «KARLOFF COFFEE», М. КИЇВ

2.1. Дослідження інструментів взаємодії підприємства зі споживачами

Ефективність діяльності підприємства ресторанного господарства знаходиться в залежності від того, наскільки вдалими є зусилля закладу із задоволення потреб існуючих і потенційних клієнтів. Самі відносини споживачів і ресторанного підприємства являють собою двосторонній процес, в рамках якого потреби клієнтів, що сформувалися, багато в чому складаються завдяки стимулам, що впливають на клієнтську свідомість. Стереотипи споживання (купівельна траєкторія) накладають свій відбиток на формулювання споживчих запитів до підприємств ресторанного господарства.

Кав'ярня «Karloff Coffee» – підприємство громадського харчування, яке пропонує своїм клієнтам відмінний відпочинок і гарний настрій. Спокійна і доброзичлива атмосфера, кваліфіковані баристи та бездоганне обслуговування є основними перевагами закладу.

Тип підприємства: кав'ярня із загальною місткістю на 12 посадочних місць. В період карантину кав'ярня працює тільки на виніс.

Години роботи: пн-пт з 8.00-21.00; сб-нд з 9.00-22:00.

Адреса закладу: м. Київ, вул. Волгоградська, 41а.

Взаємодія кав'ярні «Karloff Coffee» зі споживачами здійснюється при проведенні підприємством таких заходів як маркетингові дослідження, маркетингові комунікації, здійснення продажу товару, сервісне обслуговування, робота зі скаргами та пропозиціями. Взаємодія між підприємством і споживачами проявляються у формі обміну інформацією, комунікацій, здійсненні угод купівлі / продажу, руху фінансових коштів. Важливими аспектами взаємодії є бонусна програма, що діє в кав'ярні «Karloff Coffee», а також різні інструменти зворотного зв'язку.

Інструменти взаємодії підприємства зі споживачами, на наш погляд, можна поділити на пасивні (місцерозташування, ціна, атмосфера тощо) та активні (комунікації, якість обслуговування, зворотний зв'язок та ін.). Розглянемо детальніше ті з них, які використовуються при взаємодії кав'ярні «Karloff Coffee» зі споживачами.

Однією з найбільш важливих причин вибору кав'ярні, а крім того передумовою взаємодії із споживачем, виступає місцерозташування. Кав'ярня «Karloff Coffee» знаходиться в Солом'янському районі міста Київ, місцевості Залізничний масив, Батієва гора. Поруч розташовується Солом'янський ландшафтний парк. Неподалік від кав'ярні розташовані загальноосвітня спеціалізована школа № 187, Київська міська клінічна лікарня №4, велика кількість офісних приміщень та спальний масив. Зручне місцерозташування сприяє налагодженню первинного контакту із споживачем.

Біля приміщення кав'ярні розташований рекламний «спотикач», у вигляді дошки, де крейдою наносяться пропозиції дня (додаток Б), з метою заохотити потенційних споживачів завітати до закладу.

На дошці всередині закладу подані ціни на гарячі напої та бургери, за допомогою яких також здійснюється комунікація споживачів із закладом. Основні ціни на гарячі напої та бургери в «Karloff Coffee» подані в табл.2.1.

Таблиця 2.1

Ціни на гарячі напої та бургери в «Karloff Coffee», м. Київ

Назва продукту	Вартість, грн.		
Бургери			
Чизбургер	22		
Барбекю бургер	30		
Гамбургер	24		
Бургер по-техаські	30		
Кава			
	Розмір		
	S	M	L
Амерікано	20	22	24
Капучино	22	25	28
Латте	24	27	30
Карамель Мачиато	25	30	35

Джерело: складено автором

Крім того на фасаді приміщення кав'ярні розташовано рекламний банер Karloff Coffee із слоганом «Смак має імідж Karloff», логотипом «Karloff Coffee» та запрошенням посмакувати каву.

Ще одним інструментом пасивної взаємодії закладу харчування та споживача є інтер'єр та дизайн. В інтер'єрі «Karloff Coffee» використані нейтральні та пастельні відтінки, на стінах розміщені фотографії із приємними миттєвостями життя, а також жартівливі вирази на кшталт «вчені доказали, що люди, які п'ють каву, займаються сексом частіше, ніж ті, хто не займається ним». Стійка замовлення брендowana із нанесенням логотипу Karloff Coffee та зображенням кавових зерен навкруги нього. В кофейні є три чотиримісних столи, які виконані із деревини – бука. Все створено для того, щоб атмосфера в закладі була приємною, розкутою, та сприяла формуванню позитивних вражень в споживачів підприємства й їх прагненню прийти в кав'ярню ще раз. У відгуках про «Karloff Coffee» на карті Google споживачі відзначають затишність та приємну атмосферу, а також можливість підзарядити телефон.

Основою прямої взаємодії «Karloff Coffee» із споживачами виступає якість обслуговування. Всі етапи обслуговування в закладі проводяться швидко і ефективно, завдяки висококваліфікованому персоналу. В «Karloff Coffee» споживачів обслуговує бариста. Бариста – кавовар, фахівець з приготування кави (в основному саме еспресо), вміє правильно приготувати каву (в тому числі з використанням мистецтва латте-арт) або напої на його основі і подати відвідувачеві. З метою підтримання високої якості обслуговування в посадовій інструкції бариста в «Karloff Coffee» містяться вимоги щодо того, що він повинен: підтримувати порядок і чистоту робочого місця протягом усього робочого дня; пам'ятати, що посмішка, є універсальним засобом спілкування і створює сприятливу, робочу атмосферу; якісно оформляти вітрину з десертами для наочного сприйняття; стежити за наявністю продукції на робочому місці протягом усього робочого дня; знати особливості асортименту, класифікацію характеристики, призначення товару і технології приготування напоїв; вміти грамотно користуватися обладнанням, яке знаходиться на робочому місці;

містити в чистоті і стежити за збереженням обладнання, яке знаходиться на робочому місці; мати охайний вигляд, дотримуватися правил особистої гігієни, на робочому місці знаходитися в формі та з бейджиком.

Бариста в «Karloff Coffee» забороняється: на робочому місці жувати жувальну гумку, приймати їжу; користуватися мобільним телефоном; бути сумним і похмурим (всі особисті проблеми залишаються вдома); розмовляти в робочий час на абстрактні теми один з одним; з'являтися на робочому місці в стані алкогольного чи іншого сп'яніння, а так само приносити і розпивати спиртні напої.

Також відзначимо, що в «Karloff Coffee» підтримується належна чистота в залі, а також в санвузлі. Додатковою перевагою для споживачів є те, що розрахунок у кав'ярні здійснюється як готівковим так і безготівковим способом (за допомогою розрахункових карт).

З метою заохочення споживачів в кав'ярні «Karloff Coffee» діє програма лояльності, яка передбачає отримання клієнтом кожної сьомої кави безкоштовно. Метою цієї програми є підвищення лояльності споживачів та утримання постійних клієнтів кав'ярні.

Програма лояльності «Karloff Coffee» передбачає видачу клієнтам закладу при купівлі гарячого напою картки, із місцем для шести печаток. Видача картки здійснюється одночасно із заповненням анкети. Надана споживачами інформація є конфіденційною і використовується тільки:

- для надання споживачам можливості брати участь в спеціальних заходах, акціях, конкурсах;
- для зв'язку підприємства і власників карт в рамках розсилки;
- для рекомендації товарів, які можуть бути цікаві споживачам;
- для інформування споживачів про спеціальні пропозиції.

Умови користування програмою лояльності в кав'ярні «Karloff Coffee»:

- бонусна карта видається кожному клієнту з покупкою першого гарячого напою;

- клієнт має надати свою контактну інформацію;
- бонусна карта видається безкоштовно;
- дія картки не обмежена за часом;
- бонусна карта анулюється, якщо нею не користуються більше 2-х років в кав'ярні «Karloff Coffee»;
- кав'ярня залишає за собою право змінити повністю або частково умови програми лояльності або зовсім скасувати її, як з попереднім повідомленням її учасників, так і без нього.

Наслідком реалізації програми лояльності в «Karloff Coffee» є те, що понад 80% всіх продажів гарячих напоїв здійснюються в рамках цієї програми. Окрім того кав'ярня періодично здійснює Е-мейл розсилки із новинами закладу, що стосуються меню, акцій або іншої інформації, що може зацікавити споживачів «Karloff Coffee».

Зворотній зв'язок із споживачами «Karloff Coffee» організований завдяки періодичному оцінюванню якості обслуговування, яке проводиться за допомогою наліпок, які клієнти приклеюють на спеціальну дошку в процесі їх обслуговування баристою. Шкала оцінювання складає від 1 до 10, де 1 – найнижчий рівень обслуговування, а 10 – найвищий. Періодичність проведення такого опитування – один раз на півроку. Крім того споживачі можуть залишити позитивний або негативний відгук в книзі скарг та пропозицій.

Доцільно зазначити, що керівництвом кав'ярні «Karloff Coffee» не приділяється увага налагодженню зворотного зв'язку із споживачами за допомогою соціальних мереж. Сторінка в Instagram не оновлювалась із 2018 року, а в інших соціальних мережах заклад взагалі не представлений. Відгуки про кав'ярню присутні в мережі Інтернет в Google.maps та на сайтах <http://foursquare.com> й <http://zoon.com.ua>, однак комунікація між споживачами, що залишають відгуки, та адміністрацією «Karloff Coffee» відсутня.

2.2. Характеристика сервісної стратегії підприємства

Сервісна стратегія ресторанного підприємства є важливим фактором, що визначає успішність та ефективність діяльності суб'єкта господарювання. Особливо значимим сервіс є для невеликих закладів, таких як «Karloff Coffee», оскільки невеличкі кав'ярні в м. Києві конкурують в умовах високої ідентифікації та схожості продуктів, які вони пропонують споживачам; цінові пропозиції на ринку подібні; можливості виокремитися іншим шляхом, аніж сервіс та обслуговування, дуже обмежені.

В своїй сервісній стратегії кав'ярня «Karloff Coffee» прагне досягти головної мети та цілей за рахунок стандартизації процесів сервісу та впровадження високої культури сервісу. Метою сервісної стратегії кав'ярні «Karloff Coffee» визначено задоволення потреб споживачів за допомогою якісного сервісу, з метою досягнення високої ефективності діяльності кав'ярні. Цілями сервісної стратегії кав'ярні встановлені:

- максимізація прибутку;
- утримання постійних клієнтів та заохочення їх до збільшення покупок;
- залучення нових клієнтів за рахунок «сарафанного радіо»;
- зміцнення конкурентоспроможності закладу;
- прагнення до досконалості сервісу.

Основними принципами сервісної стратегії кав'ярні «Karloff Coffee» є задоволення потреб споживачів, відповідність вимогам ринкової пропозиції, доступність та зручність сервісу.

Кав'ярня «Karloff Coffee» реалізує сервісну стратегію підвищення залученості клієнта, задоволення його потреб. Ця стратегія характеризується націленістю на те, щоб визначити основні потреби цільових груп клієнтів та спрямувати свої зусилля на їх задоволенні за рахунок якісного сервісу. Вона передбачає дотримання високих стандартів обслуговування в кав'ярні та виявлення додаткових послуг, що мають цінність для споживачів.

В основі обраного різновиду сервісної стратегії кав'ярні «Karloff Coffee» лежать можливості закладу, узагальнені в оцінці сильних та слабких сторін (табл.2.2), а також ідентифікація споживачів, їх характеристик та потреб.

Таблиця 2.2

Сильні та слабкі сторони кав'ярні «Karloff Coffee», м. Київ

«S» - Strength / Сильні сторони	«W» - Weakness / Слабкі сторони
<p>Вдале місцерозташування закладу. (близькість до часто відвідуваних установ та офісів).</p> <p>Наявність значної кількості постійних клієнтів, напрацьованих за роки роботи закладу.</p> <p>Наявність кваліфікованого персоналу (бариста).</p> <p>Імідж затишного закладу із гарною атмосферою (оцінка 4,5 бали із 5 на https://google.com.ua/maps).</p> <p>Відпрацьована система навчання персоналу.</p> <p>Наявність стандартів обслуговування для бариста.</p>	<p>Невеликий розмір закладу.</p> <p>Висока плинність персоналу (бариста).</p> <p>Низький рівень рекламної підтримки.</p> <p>Відсутність активності закладу в соціальних мережах.</p> <p>Частковий зворотній зв'язок із споживачами.</p> <p>Відсутність стратегічного бачення розвитку.</p> <p>Обмеженість фінансових ресурсів (зменшення валюти балансу в 2019 р. порівняно з 2018 р.).</p>

Джерело: складено автором

Із табл.2.2 можна побачити, що кав'ярня «Karloff Coffee» має достатньо сильних сторін, проте існують функціональні обмеження, пов'язані із розміром закладу та недосконалими процесами взаємодії із споживачами.

Націленість обраної сервісної стратегії на задоволення споживачів зумовлює необхідність ідентифікації характеристик споживачів та їх потреб. Дослідження споживачів кав'ярні «Karloff Coffee», проведене на основі анкетування при оформленні бонусної картки, дозволило встановити, що основною аудиторією кав'ярні є молоді люди віком 18-38 років (рис.2.1). Зокрема, на молодих людей віком 18-27 років припадає 31,2% всіх клієнтів кав'ярні, а ще 22,9% складають люди віком 28-37 років. Дещо меншими є частки споживачів віком 38-47 років та 48-57 років: вони складають відповідно 18,6% та 14,7%. Найменші частки припадають на споживачів віком до 18 років та 58 років і більше.

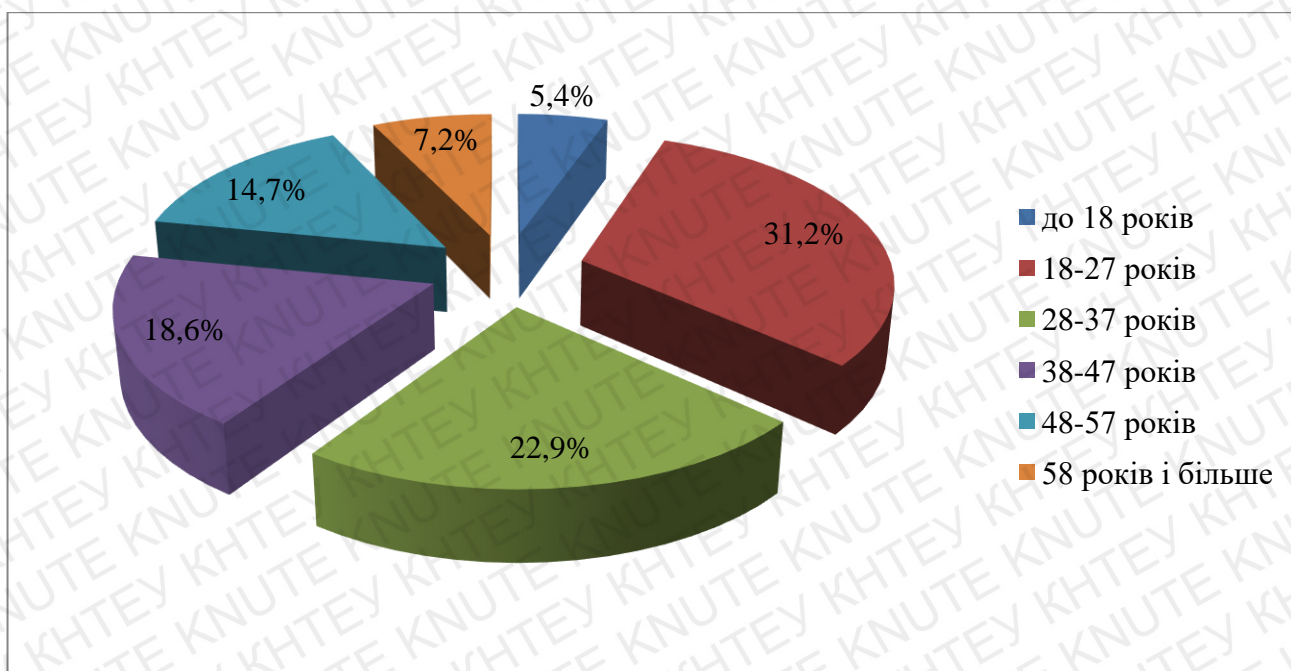


Рис.2.1. Сегментація споживачів кав'ярні «Karloff Coffee», м. Київ, за віком

Джерело: складено автором

За професійною ознакою основними споживачами є:

- лікарі та інший медичний персонал: вони прагнуть швиденько попиту кави, й можливо поласувати свіжою випічкою;
- молоді жінки, які зустрічаються з подружками або просто беруть каву з собою;
- бізнесмени, айтишники, офісні працівники – переважно беруть каву з собою, проте іноді замовляють разом з гарячим напоєм бургер, щоб швиденько «перекусити».

Переважна більшість клієнтів кав'ярні «Karloff Coffee» замовляють гарячі напої, які складають близько 80% продажів, причому 9 з 10 гарячих напоїв – це кава. На їжу доводиться лише близько 15% продажів, холодні напої становлять менше 5% продажів. Найпопулярніший напій в кав'ярні – капучіно. На нього припадає понад 45% всіх продажів кави.

Частка продажів кави з молоком становить близько 75%, в той час як частка чорної кави – лише 15%. Серед їжі найбільшу частку займають продажі свіжої випічки (круасанів), бургерів і шоколаду.

Однією з основних причин відвідування споживачами кав'ярні «Karloff Coffee» є можливість швидко і просто випити смачного гарячого напою або перекусити на ходу. В процесі вибору закладу для купівлі гарячого напою, споживачі найбільше цінують зручність розташування торгової точки, якісний сервіс і швидкість надаваних послуг (рис.2.2).

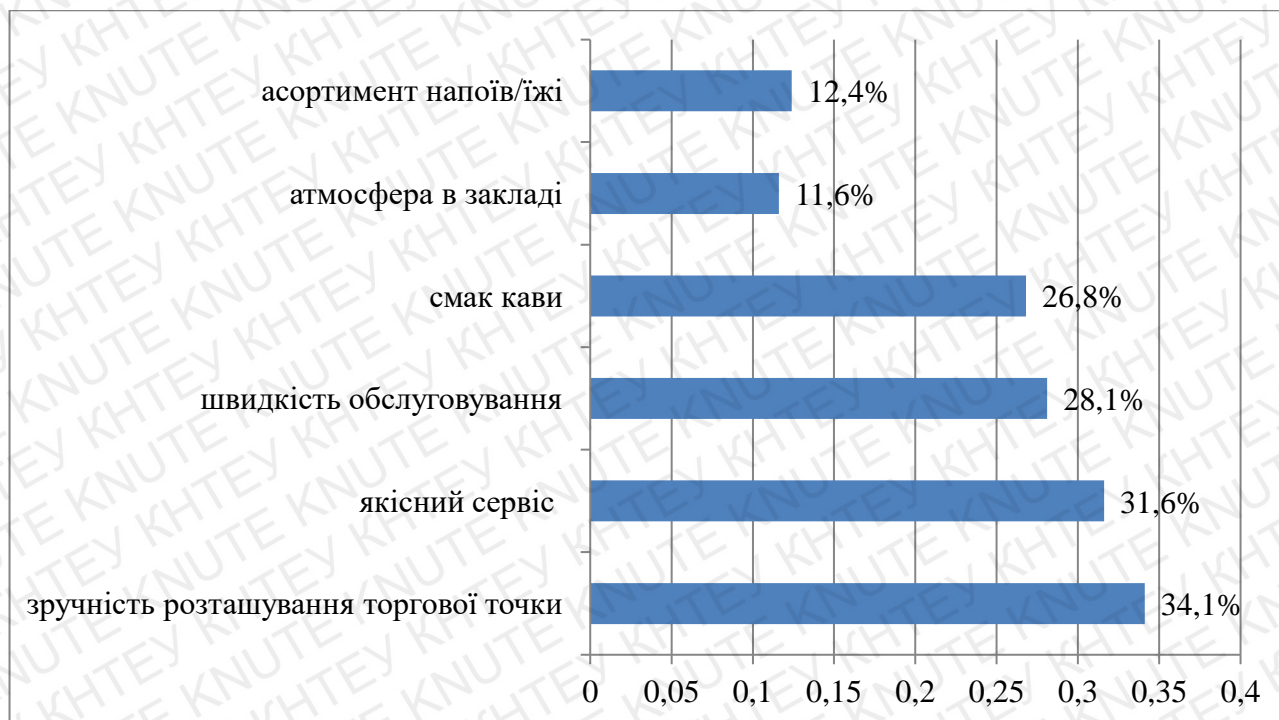


Рис.2.2. Основні критерії вибору кав'ярні споживачами «Karloff Coffee», м. Київ

Джерело: складено автором

Найчастіше при відвідуванні кав'ярні споживачі купують напої на винос – на чеки з однією позицією доводиться практично дві третини всіх продажів кав'ярні «Karloff Coffee» (66%). Серед чеків з однією позицією на їжу припадає менше 10% продажів. Тільки 14% відвідувачів заходять в кав'ярню, щоб перекусити – тобто одночасно купують їжу і напої.

Типовий споживач кав'ярні «Karloff Coffee» заходить за улюбленим напоєм з 8 до 12 ранку: на цей час припадає половина продажів кави. Ще 40% - на денний час, натомість ввечері продається лише 7% кави.

Продажі кави на протязі тижня нерівномірні: більше кави продається по буднях, причому самий «кавовий» день тижня – четвер (18% тижневих продажів) (рис.2.3).

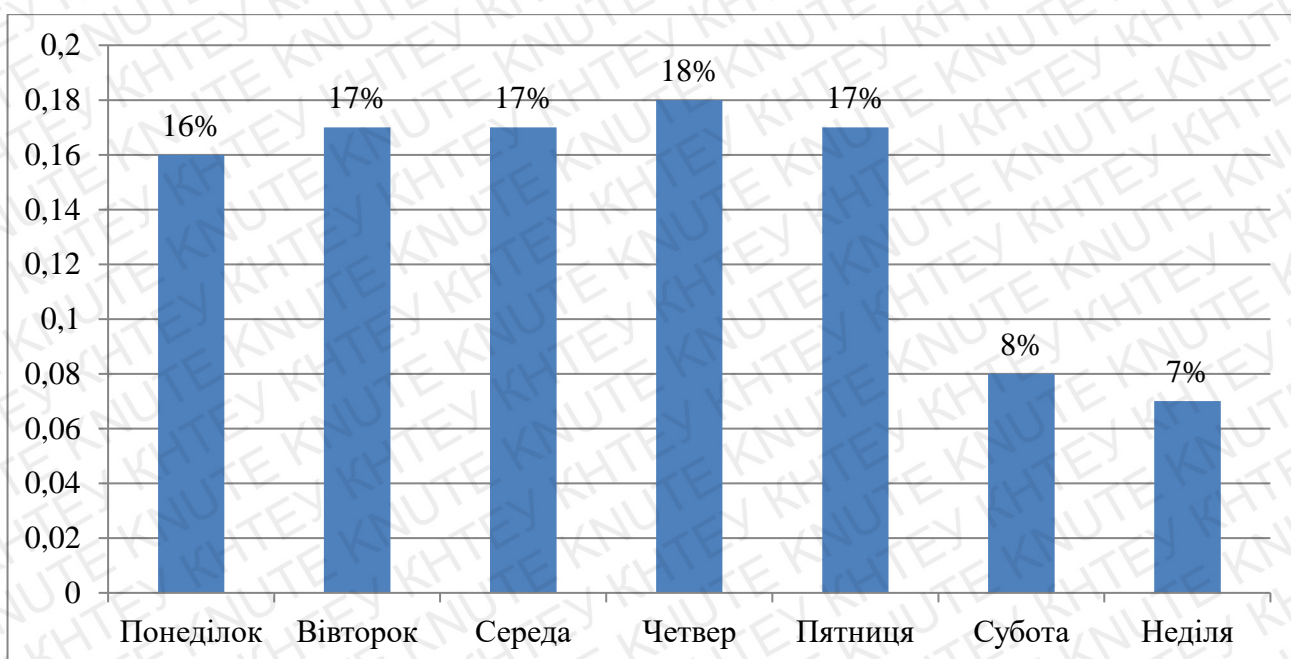


Рис.2.3. Розподіл продажів гарячих напоїв в кав'ярні «Karloff Coffee», м. Київ, по дням тижня

Джерело: складено автором

Сумарна частка продажів кави у вихідні менше, ніж в будь-який з днів тижня (15%). Найнижчі продажі кави – в неділю (7%). Це пов'язано з тим, що кава зазвичай п'ють в робочі будні, щоб підбадьоритися, а у вихідні люди віддають перевагу іншим напоям.

В рамках обраної сервісної стратегії керівництво кав'ярні «Karloff Coffee» приділяє значну увагу підбору персоналу, здатного забезпечити високий рівень сервісу. Підбір персоналу здійснюється зазвичай із зовнішніх джерел, шляхом розміщення оголошень на сайтах пошуку роботи. Претенденти на посаду бариста проходять співбесіду із директором кав'ярні, і, в разі успішного її проходження, проходять навчання та приступають до роботи в закладі.

Важливою умовою якісного сервісу в кав'ярні є хороші особисті якості бариста. Успіх оцінювання споживачами гарячого напою сильно залежить від комунікації. Зважаючи на це керівництво кав'ярні «Karloff Coffee» вимагає від бариста звертати увагу на манеру спілкування та зовнішній вигляд – це дозволяє забезпечити в закладі належний рівень сервісу, та створити сприятливу атмосферу.

2.3. Оцінка результативності діючої сервісної стратегії

Питання результативності діючої сервісної стратегії підприємства ресторанного господарства в ринкових умовах господарювання займає центральне місце в конкурентній боротьбі за споживача. Результативна сервісна стратегія підприємства, основою якої є якість обслуговування споживачів та їх задоволеність, в свою чергу дозволяє забезпечити загальну ефективність його діяльності.

З метою аналізу результативності діючої сервісної стратегії насамперед проаналізуємо результати оцінювання рівня задоволеності відвідувачів кав'ярні процесом обслуговування. Дане оцінювання проводилось безпосередньо в кав'ярні «Karloff Coffee» шляхом усного опитування відвідувачів, яким пропонувалось оцінити наскільки вони задоволені процесом обслуговування в закладі. Пропонувались такі шкали оцінювання: «незадовільне»; «задовільне»; «посереднє»; «добре»; «відмінне». Кількість опитаних складала 100 осіб. Результати оцінювання наведені на рис.2.4.

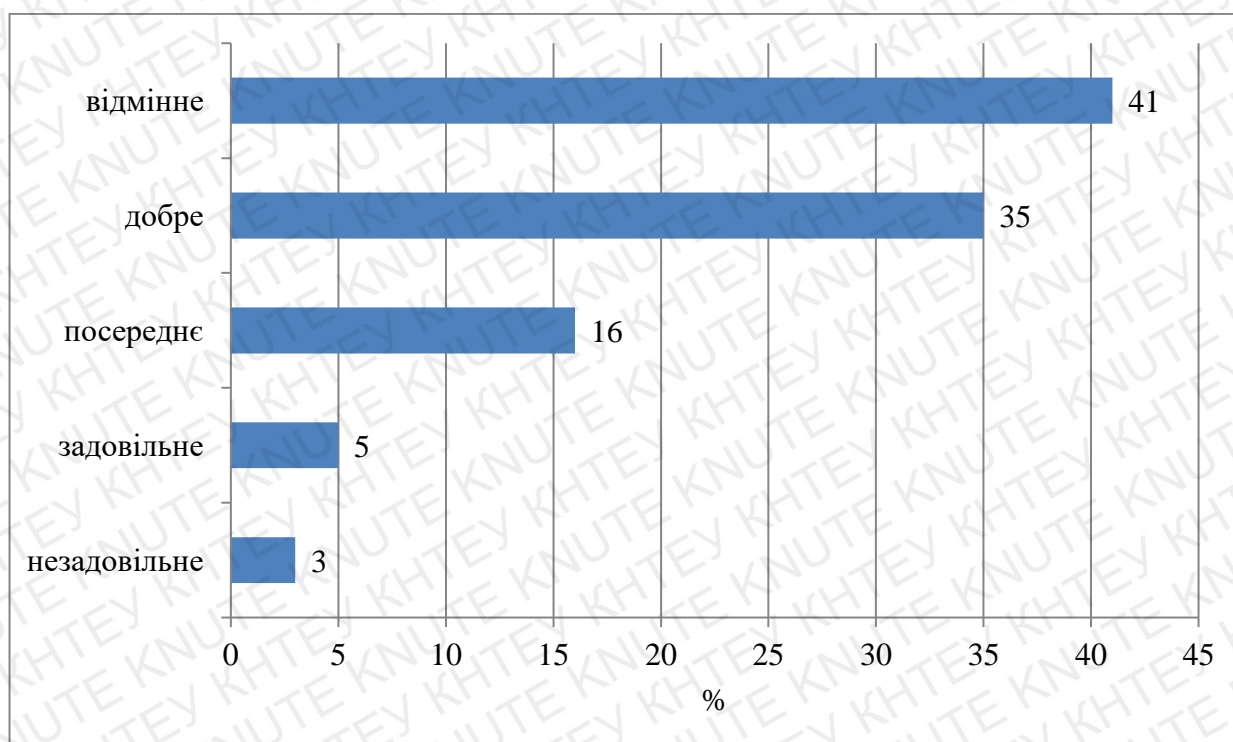


Рис.2.4. Оцінка рівня задоволеності відвідувачів кав'ярні «Karloff Coffee», м. Київ процесом обслуговування

Як видно із рис.2.4, переважна більшість відвідувачів кав'ярні «Karloff Coffee» задоволені процесом обслуговування, зокрема понад 76% опитаних відповіли що на їх думку обслуговування в закладі є відмінним або добрим. Разом з тим відзначаємо, що для 16% опитаних обслуговування здалось посереднім, а ще для 8% - задовільним або незадовільним. Зазначимо, що компанії мають прагнути до того, щоб 80% їх клієнтів були задоволені: такий відсоток гарантує компанії успіх на ринку.

Оцінюючи якість обслуговування в кав'ярні насамперед потрібно визначити основні параметри якості, які забезпечують рівень надання послуг ресторанного закладу. Для кав'ярні «Karloff Coffee» визначені наступні параметри якості обслуговування (табл.2.3):

Таблиця 2.3

Параметри якості обслуговування в кав'ярні «Karloff Coffee», м. Київ

Групові параметри якості	Одиничні параметри якості
Асортимент і якість товарів	<ul style="list-style-type: none"> - відповідність стандартам приготування кави та інших гарячих напоїв; - гарантія безпечності виготовленої продукції; - широта асортименту; - різноманітність видів кави та інших гарячих напоїв; - наявність новинок в асортименті; - наявність відомих марок кави.
Якість торгового процесу	<ul style="list-style-type: none"> - оснащення торговим та касовим обладнанням; - планування торгового простору; - дизайн приміщення; - розміщення товарів за барною стійкою і викладка; - система інформування споживачів (наявність і рівень виконання POS-матеріалів); - зовнішній вигляд персоналу; - зручний режим роботи.
Якість роботи персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - швидкість обслуговування; - знання товару і правил торгівлі; - розуміння потреб клієнтів; - уважність; - привітність; - чуйність (швидкість реакції на запити); - відсутність помилок в розрахунках (обслуговуванні).

З метою оцінки якості обслуговування за наведеними вище параметрами було проведено анкетне опитування, за результатами якого відвідувачам закладу

було запропоновано оцінити очікуваний та реальний рівень якості обслуговування в «Karloff Coffee». Розроблена анкета, що використовувалась для цього, наведена в дод. В. У процесі дослідження використовувалася п'ятибальна система. Рівень значущості кожного параметра в оцінці задоволеності відвідувачів визначається з величини оцінки. Чим вище очікувана оцінка, тим важливіше даний параметр для покупця. Якщо реальна оцінка дорівнює або вище фактичної – покупець задоволений якістю обслуговування; нижче – незадоволений. Результати анкетного опитування з питання «Оцінка якості обслуговування в кав'ярні «Karloff Coffee» узагальнені в табл.2.4.

Таблиця 2.4

**Результати оцінювання якості обслуговування
в кав'ярні «Karloff Coffee», м. Київ**

Параметри якості обслуговування	Реальна оцінка	Очікувана оцінка	Розрив в оцінках
Асортимент і якість товарів	4,28	4,22	0,06
- відповідність стандартам приготування кави та інших гарячих напоїв	5	5	0
- гарантія безпечності виготовленої продукції	5	5	0
- широта асортименту випічки	3,86	3,8	0,06
- різноманітність видів кави та інших гарячих напоїв	4	4	0
- наявність новинок в асортименті	3,25	3	0,25
- наявність відомих марок кави	4,55	4,5	0,05
Якість торгового процесу	4,01	4,20	-0,19
- оснащення торговим та касовим обладнанням	3,5	3,7	-0,2
- планування торгового простору	3,5	3,8	-0,3
- дизайн приміщення	3,8	4,2	-0,4
- розміщення товарів за барною стійкою і викладка	4	4	0
- система інформування споживачів	4,4	4,3	0,1
- зовнішній вигляд персоналу	4	4,4	-0,4
- зручний режим роботи	4,85	5	-0,15
Якість роботи персоналу	4,12	4,24	-0,12
- швидкість обслуговування	4,4	4,5	-0,1
- знання товару і правил торгівлі	3,86	4	-0,14
- розуміння потреб клієнтів	4	4	0
- уважність	4,25	4,4	-0,15
- привітність	4,5	4,6	-0,1
- чуйність (швидкість реакції на запити)	3,86	4	-0,14
- відсутність помилок в розрахунках (обслуговуванні).	4	4,2	-0,2
Загальний коефіцієнт якості обслуговування (Кя)	12,41	12,66	-0,25

Отримані значення (величина розриву) за груповими і одиничним параметрам інтерпретують наступним чином:

- нульові значення свідчать про те, що очікування і реальні оцінки якості по даному параметру збігаються і відвідувач задоволений даною характеристикою якості обслуговування;
- негативні значення свідчать про те, що очікування перевищують реальні оцінки та клієнт незадоволений;
- значення параметра зі знаком «плюс» вказують на те, що якість краще, ніж очікувалося, і клієнт приємно вражений.

Загальний висновок про рівень задоволеності клієнтів роблять на основі значення загального коефіцієнта якості (Кя). Можна задати такі кількісні межі коефіцієнта:

$Кя > 0$ – клієнт захоплений, тобто повністю задоволений, і можна зробити висновок про високий рівень якості обслуговування;

$Кя = 0$ – клієнт задоволений, а, значить, заклад забезпечує прийнятний рівень обслуговування, відповідний запитам клієнта;

$-1 < Кя < 0$ – задоволеність обслуговуванням невисока, отже, це середній рівень якості обслуговування;

$-2 < Кя < -1$ – низька задоволеність обслуговуванням і низький рівень якості надання послуг;

$Кя < -2$ – клієнт незадоволений, це неприйнятний для клієнта рівень якості обслуговування.

За даними табл.2.4 виявлено, що в кав'ярні «Karloff Coffee» фактичне значення загального коефіцієнту якості обслуговування є нижчим від очікуваного значення на 0,25. Така оцінка досягнута в основному за рахунок двох факторів – недостатньо високого рівня показників якості торгового процесу та якості роботи торгового персоналу. За цими групами показників спостерігається відставання відповідно на 0,19 та 0,12. При цьому найбільше відставання демонструють показники планування торгового простору, дизайну приміщення, зовнішнього вигляду персоналу. Натомість показники асортименту

та якості товарів перевищують очікуваний рівень клієнтів кав'ярні на 0,06. Загалом розрив в оцінках значення загального коефіцієнту якості обслуговування свідчить про середній рівень обслуговування на ресторанному підприємстві.

Кількісно оцінити внесок різних складових в спільну думку споживача про якість обслуговування дозволяє індексація ступеня задоволеності споживача. Для даної оцінки необхідно визначити важливість складових якості роботи за п'ятибальною системою і важливість компонентів якості за п'ятибальною системою (табл.2.5):

Таблиця 2.5

Важливість складових якості обслуговування за п'ятибальною шкалою

Ступінь задоволеності споживача якістю обслуговування	Оцінка	Бал	Спосіб надання результату опитування щодо задоволеності
Повністю незадоволений	Погано	1	0
Незадоволений	Незадов.	2	25
Нейтральний	Задов.	3	50
Задоволений	Добре	4	75
Повністю задоволений	Відмінно	5	100

Для розрахунку індексу споживчої задоволеності 70 клієнтам кав'ярні «Karloff Coffee» було запропоновано оцінити: важливість десяти запропонованих дослідником складових якості обслуговування ресторанного закладу за п'ятибальною системою, показаної вище; якість цих складових за п'ятибальною системою. Результати представлено в табл.2.6.

Таблиця 2.6

Результати дослідження споживчої задоволеності кав'ярні «Karloff Coffee», м. Київ

Показники	Вагомість для споживача		Оцінка якості					Загальна сума	Середнє значення оцінки якості	Індекс споживчої задоволеності
	бали	коэф.	5	4	3	2	1			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
оснащення торговим касовим обладнанням та дизайном приміщення	4	8,91	15	31	18	6	0	70	3,79	75,71
дизайн приміщення	4,2	9,35	7	22	30	9	2	70	3,33	66,57

Продовження табл.2.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
система інформування споживачів	2,6	5,79	30	22	12	6	0	70	4,09	81,71
зовнішній вигляд персоналу	4,6	10,24	10	23	36	1	0	70	3,60	72,00
зручний режим роботи	4,5	10,02	11	28	27	3	1	70	3,64	72,86
швидкість обслуговування	4,8	10,69	16	35	12	5	2	70	3,83	76,57
розуміння потреб клієнтів	3,7	8,24	19	28	16	6	1	70	3,83	76,57
уважність	3,8	8,46	17	25	27	1	0	70	3,83	76,57
привітність	4,5	10,02	16	25	26	2	1	70	3,76	75,14
чуйність	4	8,91	20	34	15	1	0	70	4,04	80,86
відсутність помилок в розрахунках (обслуговуванні).	4,2	9,35	22	40	6	1	1	70	4,16	83,14
Разом	44,9	100	183	313	225	41	8	770	3,81	76,16

За результатами розрахунків із табл.2.6 виявлено, що середній індекс задоволеності споживачів кав'ярні «Karloff Coffee» склав 76,16%. Для порівняння рівня споживчої задоволеності було проведено також відповідне дослідження для кафе «Coffee shop» (вул. Солом'янська, 23) та кафе «Espresso&Milk» (вул. Волгоградська, 39). Результати представлено в додатах Г, Д.

На основі табл.2.6 й дод.Г,Д побудовано карту профілів споживчої задоволеності ресторану в порівнянні з конкурентами (рис.2.5).

За даними рис.2.5, можна зробити висновок про те, що головними перевагами споживчої задоволеності кав'ярні «Karloff Coffee» перед конкурентами є система інформування споживачів, швидкість обслуговування, уважність та відсутність помилок в обслуговуванні. Разом з тим «Karloff Coffee» суттєво поступається конкурентам за такими показниками як дизайн приміщення, зовнішній вигляд персоналу та привітність.

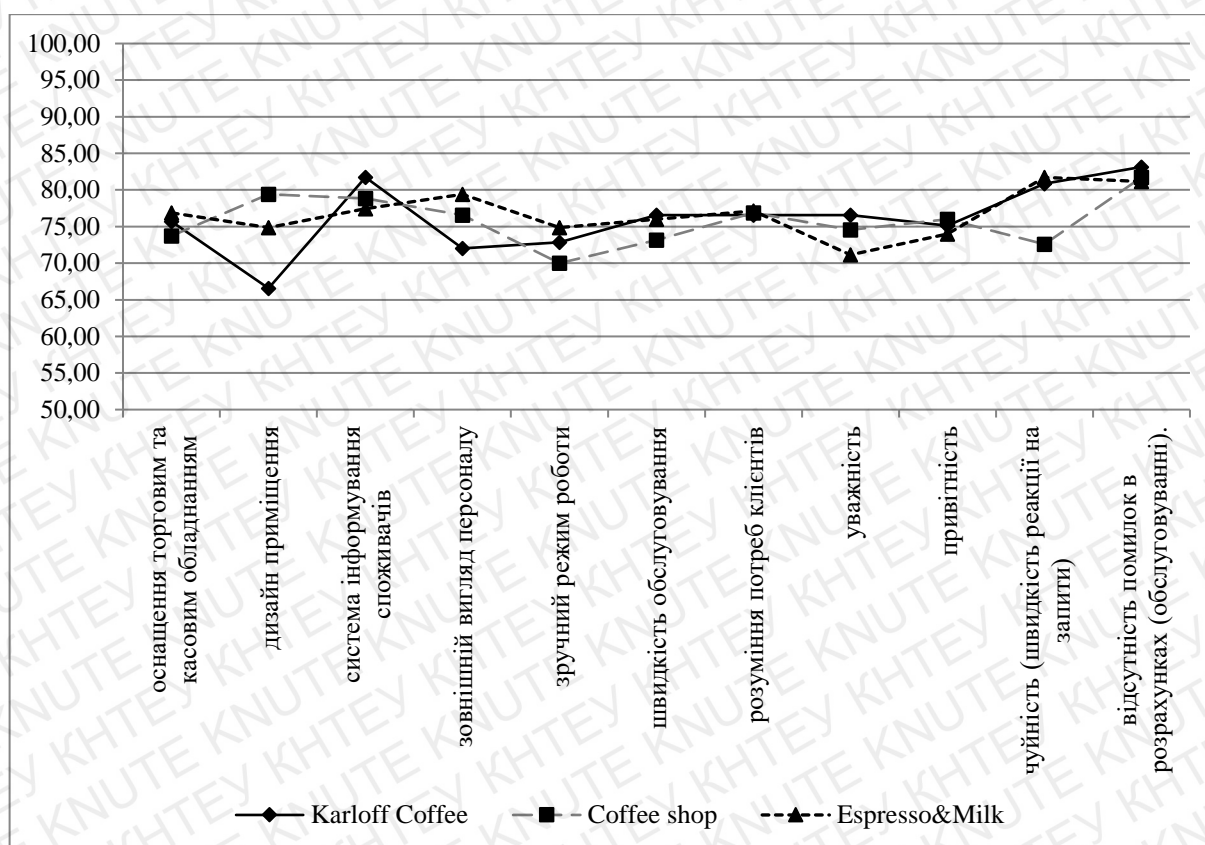


Рис.2.5. Карта профілів споживчої задоволеності кав'ярні «Karloff Coffee», м. Київ в порівнянні з основними конкурентами

Середній індекс споживчої задоволеності в кав'ярні «Karloff Coffee» є нижчим за відповідний показник кафе «Espresso&Milk» на 0,62%, проте є вищим за рівень кафе «Coffee shop» на 0,44%.

Ефективність сервісної стратегії виражають також показники лояльності споживачів. Дослідження лояльності споживачів кав'ярні «Karloff Coffee» проведено з використанням шкали Лайкерта. Формула розрахунку індексу лояльності, побудованого за допомогою шкали Лайкерта, має такий вигляд:

$$I_{\text{л}} = \frac{1}{K} \sum_{i=1}^K I_{\text{од}} \quad (2.1)$$

де $I_{\text{л}}$ – значення загального індексу лояльності;

$I_{\text{од}}$ – значення одиничних індексів лояльності (по кожному судженню);

K – число суджень, включених до шкали.

Отримані результати були узагальнені і розраховані одиничні індекси по кожному з суджень (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Результати опитування споживачів кав'ярні «Karloff Coffee», м. Київ
за шкалою Лайкерта**

Судження	Твердження							Сума	Одиничний індекс
	Повністю не згоден (1)	Не згоден (2)	Важко відповісти (3)	Скоріше так, чим ні (4)	Швидше за все, згоден (5)	Згоден (6)	Повністю згоден (7)		
Я задоволений обслуговуванням в «Karloff Coffee»	0	1	2	12	15	18	2	253	5,06
Я купую каву переважно в «Karloff Coffee»	1	2	4	8	15	16	4	248	4,96
Я маю намір і надалі купувати каву в «Karloff Coffee»	0	2	1	10	11	19	7	265	5,3
Я постійний клієнт «Karloff Coffee»	1	1	1	21	14	8	4	236	4,72
Я купуватиму каву в «Karloff Coffee» навіть при певному підвищенні ціни порівняно з конкурентами	4	6	12	15	9	3	1	182	3,64
Я кажу знайомим що хороша кава в «Karloff Coffee»	0	0	3	16	17	8	6	248	4,96
Я отримую позитивні емоції при купівлі в «Karloff Coffee»	0	1	2	4	15	18	10	277	5,54
Я не роздумуючи раджу «Karloff Coffee» знайомим	1	2	5	9	9	17	7	252	5,04

Потім за методом середнього арифметичного була визначена ступінь лояльності споживачів по відношенню до кав'ярні «Karloff Coffee». Індекс лояльності Іл, розрахований за формулою (2.1), при $K=8$; $N=7$; $R=100$, дорівнює 5,60 при максимально можливому значенні 7 для обраної кількості тверджень. Рівень лояльності складає 80% від максимально можливого. Згідно критеріїв

рівня споживацької лояльності (табл. 2.7), рівень лояльності знаходиться на межі між середнім та високим.

Таблиця 2.7

Критерії рівня споживацької лояльності

Значення індексу лояльності, % від максимально можливого	Рівень лояльності	Поведінка споживача
0-30	Відсутність лояльності	Споживач купує продукт даного виробника (марки) з такою ж частотою, як інші продукти, не рекомендує продукт знайомим
31-50	Низький рівень лояльності	Споживач в деяких випадках віддає перевагу продукту даного виробника (марки), не рекомендує продукт знайомим
51-80	Помірний рівень лояльності	Споживач віддає перевагу продукту даного виробника (марки), але часто купує інші продукти, інколи рекомендує продукт знайомим
81-100	Висока лояльність	Споживач в більшості випадків віддає перевагу продукту даного виробника (марки), активно рекомендує продукт знайомим

Джерело: складено автором на основі [35]

Аналіз відповідей респондентів показав, що значна частина клієнтів задоволені обслуговуванням та мають намір і надалі купувати каву в «Karloff Coffee». Разом з тим слід звернути увагу, що в разі підвищення ціни порівняно з конкурентами значна частина клієнтів кав'ярні може змінити традиційне місце куштування гарячого напою.

Отже, загальний рівень споживчої задоволеності кав'ярні «Karloff Coffee» поступається кафе «Espresso&Milk», крім того виявлено, що відставання закладу спостерігається за такими параметрами як дизайн приміщення, зовнішній вигляд персоналу та привітність. Це дозволяє зробити висновок про необхідність покращення сервісної стратегії «Karloff Coffee» з тим, щоб створити більш відчутну цінність для споживачів.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СЕРВІСНОЇ СТРАТЕГІЇ КАВ'ЯРНІ «KARLOFF COFFEE», М. КИЇВ

3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації сервісної стратегії

Динамічний та ефективний розвиток кав'ярні «Karloff Coffee» зумовив необхідність формування такої сервісної стратегії, яка враховувала би особливості й вимоги споживачів, інтереси підприємства та його працівників, а також економічні, організаційні, соціальні й інші фактори, що впливають на результативність застосування стратегії, що буде реалізуватись. Тут перехід від потреб та цінностей споживачів до надаваного сервісу є важливим процесом, який може бути покладений в основу програми заходів з реалізації сервісної стратегії на підприємстві.

Основними принципами формування програми заходів з реалізації сервісної стратегії є:

- її завдання повинні сприяти досягненню цілей підприємства;
- володіння властивістю цілісності (зміна змісту одного із взаємозв'язаних між собою складових: оплати праці, трудової активності працівників і заходів сервісного обслуговування приводить до зміни інших) та відокремленості його елементів (можливість компенсувати заміну одного елементу іншим);
- результатом програми має стати стабільна життєдіяльність сервісної стратегії як в довгостроковому періоді (передбачає структурні зміни у операційних процесах підприємства), так і в короткостроковому (приспособлення до умов соціальної дистанції та карантинних обмежень).

При функціонуванні програми заходів з реалізації сервісної стратегії особливо важливу роль відіграє пошук оптимальних інструментів, які впливають з можливостей ефективного впливу на споживача та його потреб. Проведені дослідження виявили відставання «Karloff Coffee» від конкурентів за такими параметрами як дизайн приміщення та зовнішній вигляд персоналу. Відповідно

розроблені такі заходи в рамках сервісної стратегії кав'ярні «Karloff Coffee» (рис.3.1).

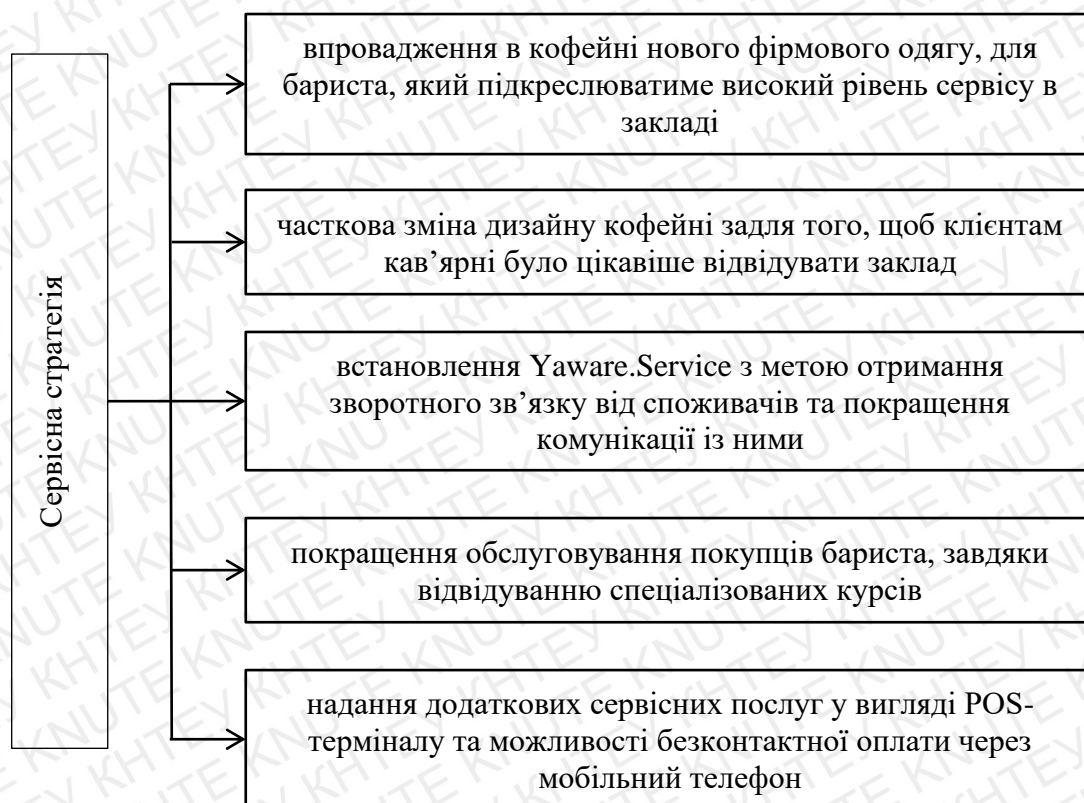


Рис.3.1. Програма заходів з реалізації сервісної стратегії кав'ярні «Karloff Coffee», м. Київ

Сервіс обслуговування в кав'ярні починається із зовнішнього вигляду персоналу. Одяг бариста в «Karloff Coffee» має відповідати тематиці закладу і демонструвати клієнтам високий рівень сервісу.

Для форми офіціанта слід використовувати тканину, яка відповідає наступним характеристикам:

- не мнеться – тоді бариста буде завжди виглядати охайно;
- добре пропускає повітря – запорука комфортних умов роботи співробітників;
- легко стирається і прасується, зберігаючи презентабельний вигляд.

Уніформа може складатися з брюк, квітчастої сорочки, фірмового фартуха і бейсболки. У брюках зручніше і практичніше працюється. В якості матеріалу для

фартуха можна використати джинсову тканину – вона є дуже практичною та універсальною, до того фартух із такої тканини буде стильно виглядати. Важливим атрибутом фартуху буде нашивка із логотипом «Karloff Coffee». На сорочці має кріпитись бейджик, із ім'ям бариста, щоб клієнтам кав'ярні було простіше звернутись до працівника закладу.

Обслуговування клієнтів кав'ярні стає більш якісним, якщо заклад належним чином стилізований, і в ньому створені належні умови для комфортного проведення часу. З цією метою пропонується змінити дизайн «Karloff Coffee». В екстер'єрі кав'ярні пропонується змінити кольорову гаму на темну, кольору чорного шоколаду з домішкою глибокого сірого. Вся лицьова стіна, через яку здійснюється вхід в приміщення, складатиметься зі скла і перегородок. Це підвищить кількість проникнення всередину денного освітлення, надасть оригінальності будівлі, створить панорамний вид зсередини, а, отримана при цьому «відкритість» сприятиме психологічному розташуванню до теплих бесід. Над входом буде висіти вивіска, яка включатиме білі букви «Karloff Coffee», різні за величиною, на чорному фоні.

Зліва від входу буде вбудоване підвіконня, яке стане відмінним місцем для того, щоб випити чашечку чаю. За ним будуть розташовані чотири високих барних стільця. Відвідувач, який сидить на такому місці може спостерігати за навколишнім оточенням на вулиці, погодними умовами. У правій частині від входу, будуть встановлені столики для маленької компанії. Стільці будуть повернені обличчям один до одного, і, до столика, так, що вид з вікна для обох клієнтів буде збоку.

Стеля і верх стін від середини приміщення буде оброблений дерев'яними смужками, кольори яких варіюються від світлих до темних. Вся ця зона виступає над стінами. Такий дизайн розбиває простір, створює враження монументальності, і, в той же час, відмінно комбінує з інтер'єром. Висота від цього не страждає, відвідувачі відчувають вільний простір. Крім денного освітлення, заклад матиме і штучне. В його ролі виступатимуть довгі лампи над вітриною в підвішеному стані. Інтер'єр прикрашатимуть деякі додаткові

декоративні елементи, такі як годинник, великі свічки, декоровані турочки. Меню і ціни вказані в рамці, на стіні прямо перед клієнтами.

Покращення сервісного обслуговування клієнтів неможливе без отримання зворотного зв'язку. Якщо відвідувач не відчуває зворотного зв'язку з керівництвом кав'ярні, він, швидше за все, сам не буде демонструвати лояльність до закладу. Для покращення зворотного зв'язку із клієнтами «Karloff Coffee» пропонується впровадити в закладі додаток Yaware.Service, який допомагає налагодити контакт з гостями, дізнатися їхню думку про якість обслуговування, виявити «слабкі» і «сильні» сторони роботи закладу, а також швидко усунути виявлені проблеми.

Програма лояльності Yaware.Service не потребує великих вкладень, спробувати її можна взагалі безкоштовно. Це програма-онлайн, яка дозволяє створювати ефективні анкети відгуків клієнтів. Програма містить легко керований конструктор опитувань з зручними, адаптивними і простими функціями, наприклад, інструменти оформлення, структурування тексту; різні види списків, перемикачів; можливість додати текстові поля для коментарів; можливість прикріплювати відео, аудіо, зображення; інструмент оцінки сервісу «одним кліком».

За допомогою конструктора опитувань анкета задоволеності споживача стане сучасною, цікавою, привабливою для заповнення. Він відчує зацікавленість «Karloff Coffee» в поліпшенні сервісу.

Анкета може бути запропонована клієнтам у зручний для них способом. Після реєстрації в Yaware.Service керівництву «Karloff Coffee» потрібно буде роздрукувати, а потім прикріпити наклейку, що містить QR-код, в помітному місці. Коли відвідувач сканує код, він отримує доступ до анкети і пройде опитування, надаючи керівництву «Karloff Coffee» спеціалізовану інформацію, яка допоможе оцінити обслуговування клієнтів в закладі. Результати анкетування миттєво обробляються, аналізуються. Після чого програма групує дані, представляючи їх в формі графіків, таблиць, видовищних діаграм.

Застосування Yaware.Service допоможе дізнатися думку гостей кав'ярні, зміцнити їх лояльність гостей до закладу, завоювати нову аудиторію, надійніше «утримувати» постійних клієнтів.

Незважаючи на достатньо добре обслуговування клієнтів в «Karloff Coffee», розвиток персоналу з метою покращення сервісу є нагальним питанням, особливо у період пандемії, коли багато людей відчувають психологічне виснаження і здатні створити конфлікт «на порожньому місці». Тому пропонується спрямувати бариста закладу на тренінг «Клієнтський сервіс: робота зі скаргами, конфліктами і претензіями клієнтів» [19]. Учасники тренінгу зрозуміють, як зробити клієнта більш лояльним, навчаться грамотно і професійно вести переговори з клієнтами в нестандартних ситуаціях. Програма курсу наведена в табл.3.1.

Таблиця 3.1

Зміст тренінгу «Клієнтський сервіс: робота зі скаргами, конфліктами і претензіями клієнтів»

Клієнтоорієнтований сервіс. Підвищення лояльності клієнтів.	Що значить ефективна робота з клієнтами. Поняття «маркетингу відносин». Зона байдужого, задоволеного і незадоволеного клієнта. Основні помилки, що заважають в роботі з клієнтами. Формування клієнторієнтованості у співробітників. Дві сторони обслуговування клієнта. Стратегія і тактика клієнторієнтованого підходу в бізнес-процесах. Що очікує лояльний клієнт. Як виправдати його сподівання. Як зробити незадоволеного клієнта лояльним. Технологія взаємодії. Методи, спрямовані на підвищення лояльності клієнта.
Якість обслуговування	Якісний сервіс - як конкурентна перевага. Сучасні вимоги до персоналу: зовнішній вигляд, санітарні, дисциплінарні та професійні аспекти. Етика роботи персоналу. Додаткові послуги, що дозволяють підвищити рівень сервісу і задоволеність гостей.
Практична психологія	Створення правильної психологічної атмосфери в колективі. Процес обслуговування клієнта: психологічні стандарти ефективного обслуговування (приклади психологічних прийомів, що підвищують якість сервісу і задоволеність гостей, заборонені фрази і теми та ін). Методи збільшення продажів, які залежать від умінь обслуговуючого персоналу. Психологія гостей, особливості їх обслуговування. Поведінка в конфлікті: методи попередження виникнення конфліктів і конструктивного виходу з конфліктів.

Джерело: складено автором на основі [19]

Відвідування вищезазначеного тренінгу персоналом «Karloff Coffee» дозволить їм отримати:

- уміння легко і продуктивно спілкуватися з клієнтами кав'ярні в різних ситуаціях;
- уміння підтримувати хороші відносини з наявними клієнтами, залучати тих, хто сумнівається, переконувати нових;
- здатність працювати продуктивно і з задоволенням;
- уміння долати стреси, безпомилково вибирати стратегію поведінки в конфліктних ситуаціях і відновлювати довіру клієнтів;
- уміння створювати у клієнтів відчуття привітності, доброзичливості та персональної уваги до них.

Важливою складовою сервісу в кав'ярні є надання її клієнтам додаткових послуг, зокрема, таких як наявність POS-терміналу та можливості безконтактної оплати через мобільний телефон. Необхідність модернізації системи оплати в закладах громадського харчування сьогодні зрозуміла, особливо зважаючи на пандемію короно вірусу, коли контакти між людьми стають менш бажаними. Чим більше варіантів оплати запропонує «Karloff Coffee», тим цікавіше і привабливіше стане заклад в очах потенційних і постійних клієнтів.

Пропонується встановити в «Karloff Coffee» систему Visa Tap to phone, яка дозволяє безготівково приймати оплату (з карти або мобільного гаманця покупця), за допомогою самого лише смартфона з NFC на ОС Android. Проект підтримується платіжною системою Visa і Ощадбанком. На відміну від традиційних POS, «Karloff Coffee» не доведеться щомісяця платити 300 грн. за оренду терміналу. У той же час комісії за прийом платежів (% від транзакції) не відрізняться від поточних тарифів банку. Адже в основі Tap to phone лежить стандартна еквайрингова модель [44].

Програма з реалізації сервісної стратегії «Karloff Coffee» активізує зусилля персоналу в напрямку підвищення результативності та продуктивності праці. Це позитивно вплине на показники діяльності підприємства і дозволить зміцнити його позиції на ринку.

3.2. Прогнозування результативності реалізації сервісної стратегії

Запропоновані заходи в рамках реалізації сервісної стратегії «Karloff Coffee» дозволять покращити обслуговування споживачів закладу та збільшити його цінність для постійних та потенційних клієнтів. Це позитивно позначиться на відвідуваності закладу.

Впровадження вищенаведених заходів потребуватиме певних витрат. Зокрема, витрати на фірмовий одяг включатимуть:

- фартух – 420 грн. x 2 од. = 840 грн.;
- сорочка в клітинку – 435 грн. x 4 од. = 1740 грн.;
- брюки – 550 грн. x 2 од. = 1100 грн.;
- бейсболка – 250 грн. x 2 од. = 500 грн.;
- фірмова нашивка з логотипом «Karloff Coffee» – 100 грн. x 2 = 200 грн.;
- бейджик – 7,5 грн. x 4 = 30 грн.

Покращення дизайну кав'ярні, за розрахунками дизайн-студії ZOOI, складе 37,7 тис. грн. У вартість входить виготовлення нової вивіски, зміна екстер'єру та інтер'єру, декор.

Впровадження додатку Yaware.Service є безкоштовним у перший місяць, після цього коштує 120 грн. на місяць. До кінця року вартість складе 1320 грн.

Вартість відвідування тренінгу «Клієнтський сервіс: робота зі скаргами, конфліктами і претензіями клієнтів» складає 3100 грн. за особу. Планується спрямувати на нього 2-х бариста, відповідно витрати складуть 6200 грн.

Встановлення системи Visa Tap to phone є безкоштовним; комісія при оплаті через систему складає 2%. Планується, що через цю систему оплачуватимуть приблизно 5 клієнтів закладу на день, із середнім чеком 52 грн. Відповідно в плановому році витрати на комісію в рамках системи безконтактної оплати складуть:

$$5 \text{ ос.} \times 365 \text{ дн.} \times 52 \text{ грн.} \times 2\% = 1898 \text{ грн.}$$

Всі витрати планового року узагальнені в табл.3.2.

Таблиця 3.2

Витрати на програму з реалізації сервісної стратегії «Karloff Coffee», м. Київ

Стаття витрат	Сума, тис. грн.
Фірмовий одяг персоналу кав'ярні	4,41
Покращення дизайну кав'ярні	37,8
Впровадження додатку Yaware.Service	1,32
Спрямування персоналу кав'ярні на тренінг з клієнтського сервісу	6,2
Встановлення системи Visa Tap to phone	1,9
Разом	133,83

Отже, витрати на програму з реалізації сервісної стратегії «Karloff Coffee» у плановому році складатимуть 83,83 тис. грн.

В результаті запропонованих заходів кав'ярня «Karloff Coffee» зможе збільшити обсяги продажів продукції. Оптимістичний сценарій передбачає зростання продажів на 15%, базовий – на 10% та песимістичний – на 5%. Показники обсягу продажу підприємства після впровадження запропонованих заходів наведені у табл.3.3.

Таблиця 3.3

Показники продажу продукції в кав'ярні «Karloff Coffee», м. Київ у плановому році

Показник	2019р	Плановий період		
		Оптимістичний сценарій (+15%)	Базовий сценарій (+10%)	Песимістичний сценарій (+5%)
Чистий дохід від реалізації послуг (ЧД), тис. грн.	1627	1871,05	1789,7	1708,35
Δ ЧД, тис. грн.	x	244,05	162,7	81,35

Із табл.3.3 випливає, що в результаті заходів із удосконалення сервісної стратегії «Karloff Coffee» зможе отримати чистого доходу в базовому сценарії – на 10%.

Витрати на реалізацію 1 грн. продукції на підприємстві складають 0,602 (980 тис. грн. : 1627 тис. грн.), звідси зростання витрат складе:

$$\Delta B = 980 \times 0,1 = 98 \text{ тис. грн.}$$

Із врахуванням витрат на удосконалення сервісної стратегії «Karloff Coffee» зростання валового прибутку складе:

$$\Delta ВП = 162,7 - 98 - 37,7 = 27 \text{ тис. грн.}$$

Після сплати податку на прибуток чистий прибуток зросте таким чином:

$$\Delta ЧП = 27 * (1 - 0,18) = 22,14 \text{ тис. грн.}$$

Узагальнимо витрати і доходи від сервісної стратегії «Karloff Coffee» (табл.3.4).

Таблиця 3.4

Економічний ефект від удосконалення сервісної стратегії «Karloff Coffee» в плановому році

Показник	Сума, тис. грн.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	162,7
Собівартість реалізації продукції, тис. грн.	135,7
Валовий прибуток, тис. грн.	27,0
Чистий прибуток, тис. грн.	22,14

Тобто, за рахунок запропонованих заходів з удосконалення сервісної стратегії «Karloff Coffee» кав'ярня зможе отримати економічний ефект у вигляді зростання чистого доходу на 162,7 тис. грн., а чистого прибутку – на 22,14 тис. грн.

Базуючись на очікуваних показниках приросту чистого доходу, витрат та прибутку, розраховані показники рентабельності підприємства у плановому році (рис.3.3).

Спостерігаємо, що очікується зростання всіх показників рентабельності, що доводить ефективність та доцільність запропонованих заходів із удосконалення сервісної стратегії «Karloff Coffee». Зокрема, коефіцієнт рентабельності активів у плановому році порівняно з 2019 роком зросте на 0,023; коефіцієнт

рентабельності власного капіталу – на 0,024; коефіцієнти рентабельності робочого капіталу та чистої реалізації – на 0,03 та 0,005 відповідно.

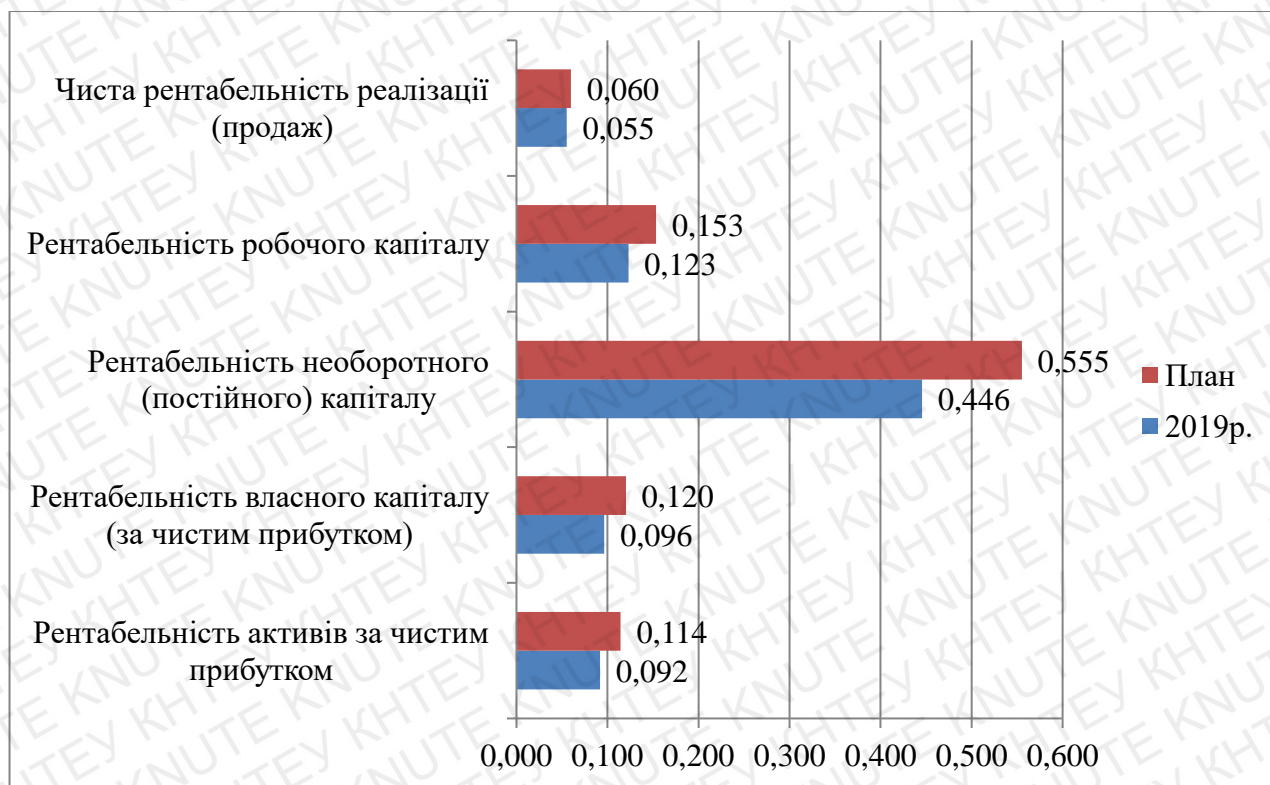


Рис.3.2. Показники рентабельності кав'ярні «Karloff Coffee» у плановому році

Отже, результати обчислень основних планових показників діяльності дають змогу стверджувати про ефективність запропонованих заходів удосконалення сервісної стратегії «Karloff Coffee». Зокрема, у плановому році очікується зростання чистого доходу, чистого прибутку та показників рентабельності, що свідчить про очікувану позитивну результативність програми реалізації сервісної стратегії «Karloff Coffee».

ВИСНОВКИ

Важливим аспектом конкурентоспроможності ресторанного підприємства виступає сервіс, під яким розуміють комплексну діяльність із супроводу операційних процесів виробництва та реалізації товарів та послуг, що націлена на побудову ефективної взаємодії із споживачем шляхом ефективного задоволення його потреб. Підприємства зорієнтовані на підвищення ефективності формування та використання сервісної стратегії, що ними реалізується, оскільки це позитивно впливає на їх конкурентоспроможність. В основі сервісного обслуговування клієнтів, залежно від типу конкурентної стратегії ресторану, мають лежати зручність для клієнта, швидкість, інноваційність, потреби клієнтів, а також організаційна структура, що сприятиме якісному обслуговуванню клієнтів та формуванню завдяки цьому довготривалих зв'язків із ним. Виділені такі основні особливості сервісної стратегії підприємств ресторанного бізнесу: націленість на якомога якісніше та професійніше задоволення потреб клієнтів; особлива увага до кваліфікації та професійних якостей первинної ланки взаємодії із споживачами (офіціантів, хостес, адміністратора); постійне вдосконалення якості персоналу (навчання, розвиток, підвищення культури обслуговування); контроль за сервісом в ресторані.

Під сервісною стратегією розуміють впровадження висококласного клієнтського сервісу в сфері виробництва товарів і послуг. Її реалізація виступає важливим чинником ефективної діяльності ресторанного підприємства. Етапи формування сервісної стратегії ресторанного підприємства включають: встановлення мети, цілей та принципів сервісної стратегії; ідентифікацію споживачів, їх характеристик та потреб; вибір альтернативної стратегії сервісу; реалізацію заходів в рамках обраної стратегії сервісу; оцінювання ефективності стратегії сервісу та внесення необхідних коректив. В основі сервісної стратегії лежить підпорядкування загальним стратегічним цілям підприємства та орієнтованість на високу якість обслуговування клієнтів.

Кав'ярня «Karloff Coffee» знаходиться в Солом'янському районі міста Київ, місцевості Залізничний масив, Батиєва гора. Зручне місцерозташування сприяє налагодженню первинного контакту із споживачем. Інструментом пасивної взаємодії закладу харчування та споживача є інтер'єр та дизайн. В інтер'єрі «Karloff Coffee» використані нейтральні та пастельні відтінки, на стінах розміщені фотографії із приємними миттєвостями життя, а також жартівливі вирази. Основою прямої взаємодії «Karloff Coffee» із споживачами виступає якість обслуговування. З метою підтримання високої якості обслуговування в закладі для бариста сформовані вимоги до обслуговування. Також в «Karloff Coffee» підтримується належна чистота в залі, а також в санвузлі. З метою заохочення споживачів в кав'ярні «Karloff Coffee» діє програма лояльності, яка передбачає отримання клієнтом кожної сьомої кави безкоштовно. Зворотній зв'язок із споживачами «Karloff Coffee» організований завдяки періодичному оцінюванню якості обслуговування, яке проводиться за допомогою наліпок, які клієнти приклеюють на спеціальну дошку в процесі їх обслуговування баристою. Встановлено, що керівництвом кав'ярні «Karloff Coffee» не приділяється увага налагодженню зворотного зв'язку із споживачами за допомогою соціальних мереж.

Метою сервісної стратегії кав'ярні «Karloff Coffee» визначено задоволення потреб споживачів за допомогою якісного сервісу, з метою досягнення високої ефективності діяльності кав'ярні. Цілями сервісної стратегії кав'ярні встановлені: максимізація прибутку; утримання постійних клієнтів та заохочення їх до збільшення покупок; залучення нових клієнтів за рахунок «сарафанного радіо»; зміцнення конкурентоспроможності закладу; прагнення до досконалості сервісу. Кав'ярня «Karloff Coffee» реалізує сервісну стратегію підвищення залученості клієнта, задоволення його потреб. Ця стратегія характеризується націленістю на те, щоб визначити основні потреби цільових груп клієнтів та спрямувати свої зусилля на їх задоволенні за рахунок якісного сервісу. Вона передбачає дотримання високих стандартів обслуговування в кав'ярні та виявлення додаткових послуг, що мають цінність для споживачів.

Проведена оцінка рівня задоволеності відвідувачів кав'ярні «Karloff Coffee» процесом обслуговування виявила, що переважна більшість відвідувачів кав'ярні «Karloff Coffee» задоволені процесом обслуговування, зокрема понад 76% опитаних відповіли що на їх думку обслуговування в закладі є відмінним або добрим. Фактичне значення загального коефіцієнту якості обслуговування в кав'ярні «Karloff Coffee» є нижчим від очікуваного значення на 0,25. Така оцінка досягнута в основному за рахунок двох факторів – недостатньо високого рівня показників якості торгового процесу та якості роботи торгового персоналу. Згідно критеріїв рівня споживацької лояльності, рівень лояльності знаходиться на межі між середнім та високим. Загальний рівень споживчої задоволеності кав'ярні «Karloff Coffee» поступається кафе «Espresso&Milk», крім того виявлено, що відставання закладу спостерігається за такими параметрами як дизайн приміщення, зовнішній вигляд персоналу та привітність.

Динамічний та ефективний розвиток кав'ярні «Karloff Coffee» зумовив необхідність формування такої сервісної стратегії, яка враховувала би особливості й вимоги споживачів, інтереси підприємства та його працівників, а також економічні, організаційні, соціальні й інші фактори, що впливають на результативність застосування стратегії, що буде реалізуватись. При функціонуванні програми заходів з реалізації сервісної стратегії особливо важливу роль відіграє пошук оптимальних інструментів, які впливають з можливостей ефективного впливу на споживача та його потреби. З цією метою розроблені такі заходи в рамках сервісної стратегії кав'ярні «Karloff Coffee»:

- впровадження в кофейні нового фірмового одягу, для бариста, який підкреслюватиме високий рівень сервісу в закладі;
- часткова зміна дизайну кофейні задля того, щоб клієнтам кав'ярні було цікавіше відвідувати заклад;
- встановлення Yaware.Service з метою отримання зворотного зв'язку від споживачів та покращення комунікації із ними;
- покращення обслуговування покупців бариста, завдяки відвідуванню спеціалізованих курсів;

– надання додаткових сервісних послуг у вигляді POS-терміналу та можливості безконтактної оплати через мобільний телефон.

Уніформа може складатися з брюк, квітчастої сорочки, фірмового фартуха і бейсболки. У брюках зручніше і практичніше працюється. В якості матеріалу для фартуха можна використати джинсову тканину – вона є дуже практичною та універсальною, до того фартух із такої тканини буде стильно виглядати. Важливим атрибутом фартуху буде нашивка із логотипом «Karloff Coffee». На сорочці має кріпитись бейджик, із ім'ям бариста, щоб клієнтам кав'ярні було простіше звернутись до працівника закладу.

Обслуговування клієнтів кав'ярні стає більш якісним, якщо заклад належним чином стилізований, і в ньому створені належні умови для комфортного проведення часу. З цією метою пропонується змінити дизайн «Karloff Coffee». В екстер'єрі кав'ярні пропонується змінити кольорову гаму на темну, кольору чорного шоколаду з домішкою глибокого сірого. Вся лицьова стіна, через яку здійснюється вхід в приміщення, складатиметься зі скла і перегородок. Це підвищить кількість проникнення всередину денного освітлення, надасть оригінальності будівлі, створить панорамний вид зсередини, а, отримана при цьому «відкритість» сприятиме психологічному розташуванню до теплих бесід. Над входом буде висіти вивіска, яка включатиме білі букви «Karloff Coffee», різні за величиною, на чорному фоні.

Для покращення зворотного зв'язку із клієнтами «Karloff Coffee» пропонується впровадити в закладі додаток Yaware.Service, який допомагає налагодити контакт з гостями, дізнатися їхню думку про якість обслуговування, виявити «слабкі» і «сильні» сторони роботи закладу, а також швидко усунути виявлені проблеми.

Незважаючи на достатньо добре обслуговування клієнтів в «Karloff Coffee», розвиток персоналу з метою покращення сервісу є нагальним питанням, особливо у період пандемії, коли багато людей відчують психологічне виснаження і здатні створити конфлікт «на порожньому місці». Тому пропонується спрямувати бариста закладу на тренінг «Клієнтський сервіс: робота зі скаргами, конфліктами і

претензіями клієнтів». Учасники тренінгу отримують уявлення про реальні способи конструктивної взаємодії з клієнтами в «складних» ситуаціях, дізнаються конкретні алгоритми і методи роботи з агресією клієнта, навчаться вести переговори про вирішення претензій. Так само учасники тренінгу сформулюють стійку установку на клієнторієнтований підхід, навчаться інструментам реалізації цього підходу на практиці. Крім того вони зрозуміють, як зробити клієнта більш лояльним, навчаться грамотно і професійно вести переговори з клієнтами в нестандартних ситуаціях.

Також пропонується встановити в «Karloff Coffee» систему Visa Tap to phone, яка дозволяє безготівково приймати оплату (з карти або мобільного гаманця покупця), за допомогою самого лише смартфона з NFC на ОС Android. Проект підтримується платіжною системою Visa і Ощадбанком. На відміну від традиційних POS, «Karloff Coffee» не доведеться щомісяця платити 300 грн. за оренду терміналу. У той же час комісії за прийом платежів (% від транзакції) не відрізнятимуться від поточних тарифів банку. Адже в основі Tap to phone лежить стандартна еквайрингова модель.

Програма з реалізації сервісної стратегії «Karloff Coffee» активізує зусилля персоналу в напрямку підвищення результативності та продуктивності праці. Це позитивно вплине на показники діяльності підприємства і дозволить зміцнити його позиції на ринку.

Запропоновані заходи в рамках реалізації сервісної стратегії «Karloff Coffee» дозволять покращити обслуговування споживачів закладу та збільшити його цінність для постійних та потенційних клієнтів. Це позитивно позначиться на відвідуваності закладу. Розраховано, що витрати на програму з реалізації сервісної стратегії «Karloff Coffee» у плановому році складатимуть 83,83 тис. грн. За рахунок запропонованих заходів з удосконалення сервісної стратегії «Karloff Coffee» кав'ярня зможе отримати економічний ефект у вигляді зростання чистого доходу на 162,7 тис. грн., а чистого прибутку – на 22,14 тис. грн. Внаслідок запропонованих заходів із удосконалення сервісної стратегії очікується зростання всіх показників рентабельності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агафонова Л. Г. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання / Л. Г. Агафонова, О. Є. Агафонова. – К. : Знання України, 2006. – 352 с.
2. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент. / Арутюнова Д.В. – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с.
3. Блекуэлл Д. Поведение потребителей / Д. Блекуэлл, П. Линнард, Дж. Энджел. – СПб. : Питер, 2010. – 943 с.
4. Браун П. Клиенты на всю жизнь / П. Браун, К. Сьюелл ; пер. с англ. – М. : Дело, 2020. – 240 с.
5. Бухаров И. О. Как эффективно управлять ресторано-развлекательными предприятиями. / Бухаров И. О., Сокирянский Ф. Л., Ярков С. В. – М.: Ресторанные ведомости, 2007. – 506 с.
6. Варипаев О. М. Стратегії сервісу в готельному та ресторанному бізнесі / О. М. Варипаев, Л. М. Варипаєва // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2010. – Вип. 1. – С. 620-626. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2010_1_87. – Дата звернення: 25.09.2020.
7. Василенко О. В. Інноваційні ресторани технології : автоматизована система управління "GMS ресторан" : навч. посібник / О. В. Василенко. – Київ : Кондор, 2014. – 244 с.
8. Ведмідь Н. І. Термінологічні підходи до визначення категорії «сервіс» та його роль в економіці країн / Н. І. Ведмідь // Економічний часопис – XXI (Index Copernicus, Ulrich's Periodicals, Directory). – 2012. – № 3–4. – С. 49–53.
9. Ведмідь Н.І. Сервісна концепція: еволюція та пріоритети імплементації / Н.І. Ведмідь // Ефективна економіка. – 2013. – №6. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua>. – Дата звернення: 25.09.2020.

- 10.Ведмідь Н.І. Санаторно-курортний комплекс: сервісне управління : монографія / Н.І. Ведмідь. – К: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2013. – 536 с.
- 11.Ведмідь Н.І. Тривимірна структура системи сервісного управління санаторнокурортними та оздоровчими підприємствами / Н.І. Ведмідь // Ефективна економіка. – 2013. – №5. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua>. – Дата звернення: 25.09.2020.
- 12.Воржакова Ю. П. Використання клієнтоорієнтованого підходу при формуванні конкурентної політики на поліграфічних підприємствах / Ю. П. Воржакова. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://ir.kneu.edu.ua:8080/handle/2010/9012>. – Дата звернення: 25.09.2020.
- 13.Гораль Л. Т. Евентологія понять «обслуговування» та «сервіс» / Л. Т. Гораль, В. І. Шийко, М. М. Бакай // Економічний аналіз. – 2016. – Том 23. – № 2. – С. 27-36.
- 14.Джгуташвілі Н. М. Клієнтоорієнтований сервіс у готельному бізнесі: теоретичні аспекти / Н.М. Джгуташвілі // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2017. – Вип. 2 (26). – С. 279-293.
- 15.Дизайн-студія ZOOI: офіційний сайт. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zooi.com.ua/>. – Дата звернення: 25.09.2020.
- 16.Економіка ресторанного господарства : навч. посібник / Н. О. Власова, Н. С. Краснокутська, О. А. Круглова, І. В. Мілаш ; Харк. держ. ун-т харч. та торг. – Харків : Світ книги, 2013. – 389 с.
- 17.Закон України «Про захист прав споживачів» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12>. – Дата звернення: 25.09.2020.
- 18.Игошин Н. В. Инвестиции. Организация, управление, финансирование / Игошин Н. В. – М.: Юнити-Дана, 2017. – 448 с.
- 19.Клиентский сервис: работа с жалобами, конфликтами и претензиями клиентов / Тренинги в Украине. [Електронний ресурс]. – Режим

https://www.training.com.ua/action/open/klientskij_servis_rabota_s_zhalobami_konfliktami_i_pretenzijami_klientov. – Дата звернення: 25.09.2020.

20. Ковешніков В. С. Організація готельно-ресторанної справи : навч. посібник / В. С. Ковешніков, М. П. Мальська, Х. Й. Роглев. – Київ : Кондор, 2015. – 752 с.
21. Кондратюк І. В., Малініна М. Я. Професійні продажі: Навчальний посібник. / За наук. ред. М. Г. Бойко. – Івано-Франківськ: «Лілея-НВ», 2015. – 192 с.
22. Кузяк В. В. Стратегія обслуговування клієнтів як важливий напрям досягнення конкурентних переваг промислового підприємства / В. В. Кузяк, У. І. Моторнюк, Н. Р. Стасюк // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. – 2019. – Т. 2. – № 15. – С. 80-86
23. Кучарина Е. А. Инвестиционный анализ / Кучарина Е. А. – СПб.: Питер, 2016. – 160 с.
24. Лук'янов В. О. Організація готельного-ресторанного обслуговування : навч. посібник / В. О. Лук'янов, Г. Б. Мунін. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Київ : Кондор, 2012. – 346 с.
25. Мазаракі А.А. Сервісна концепція управління підприємствами санаторно-курортної сфери / А. А. Мазаракі, Н. І. Ведмідь // Вісник КНТЕУ. – 2013. – № 5. – С. 5–18.
26. Мальська М. П. Ресторанна справа : технологія та організація обслуговування туристів (теорія та практика) : підручник / М. П. Мальська, О. М. Гаталяк, Н. М. Ганич ; Львівській національний університет ім. І. Франка. – Київ : ЦУЛ, 2013. – 304 с.
27. Машир Н. П. Ресторанний сервіс та секрети гостинності : навч. посібник / Н. П. Машир, А. П. Пасюк. – 2-ге вид., доп. і випр. – Київ : Кондор, 2014. – 392 с.
28. Нагавичко Т. О. Аналіз підходів щодо оцінки результативності діяльності підприємств [Електронний ресурс] / Т. О. Нагавичко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2017. – № 5. – С. 93-97. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2017_5_16. – Дата звернення: 25.09.2020.

29. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства : підручник / А. А. Мазараки, Н. О. П'ятницька, Г. Т. П'ятницька та ін. ; за ред. Н. О. П'ятницької. – 2-ге вид., перероб. та доп. – Київ : ЦУЛ, 2011. – 584 с.
30. Особливості ресторанного сервісу. Обслуговування іноземних туристів : навч. посібник / Л. О. Радченко, О. В. Новікова, Л. Д. Льовшина, П. П. Пивоваров. – Харків : Світ книги, 2012. – 288 с.
31. Павлик І. Л. Сервісна стратегія у формуванні конкурентного статусу підприємств торгівлі / І. Л. Павлик // Інноваційна економіка. – 2014. – № 5. – С. 96-100. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2014_5_20. – Дата звернення: 25.09.2020.
32. П'ятницька Г. Т. Інноваційні ресторани технології : основи теорії : навч. посібник / Г. Т. П'ятницька, Н. О. П'ятницька. – К.: Кондор, 2013. – 250 с.
33. Сало Я. М. Організація обслуговування населення на підприємствах ресторанного сервісу. Ресторанна справа : навч. посібник / Я. М. Сало. – 2-ге вид., доп. – Львів : Афіша, 2011. – 404 с.
34. Семенов В.М. Сервис промышленных товаров / В.М. Семенов, О.Е. Васильева. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2011. – 208 с.
35. Тараненко І. В. Дослідження і оцінка лояльності споживачів роздрібною торговельною мережі в умовах економічної кризи / І. В. Тараненко, А. В. Дрозденко. // Ефективна економіка. – 2015. – № 5. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_5_5. – Дата звернення: 25.09.2020.
36. Тягунова Н.М. Конкурентоспроможність торговельних підприємств : монографія / Н.М. Тягунова, В.О. Боїн. – Полтава: РВВ ПУЕТ, 2010. – 154 с.
37. Шеремет А.Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций / А.Д. Шеремет, Е.В. Негашев. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 208 с.
38. Шмигин, И. Философия потребления / И. Шмигин. – Х. : Гуманитарный Центр, 2009. – 304 с.
39. Fine G. A. Kitchens: The culture of restaurant work / G. A. Fine. – California, 1996.

40. Ling R., Yen, D.C. Customer relationship management: an analysis framework and implementation strategies // Journal of Computer Information Systems, 2001. – Vol. 41, No. 3, pp. 82-97.
41. Milind M. Lele, Jagdish N. Sheth The Customer Is Key: Gaining an Unbeatable Advantage Through Customer Satisfaction. – LA: Wiley, 2017. – 272 p.
42. Porter M. On Competition / Michael E. Porter. – Harvard Business Press, 2008. – 544 p.
43. Tschohl J. Achieving Excellence Through Customer Service. – NY.: Best Sellers Publishing, 2016. – 337 p.
44. Yaware.service: офіційний сайт. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://service.yaware.com.ua/>. – Дата звернення: 16.10.2020.

Додатки

**Київський національний торговельно-економічний
університет
Факультет ресторанно-готельного
та туристичного бізнесу
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу**

NOBESA – НОВІ ФОРМАТИ

**Збірник наукових статей здобувачів другого
(магістерського) рівня вищої освіти
заочної форми навчання за спеціальностями
073 « Менеджмент»
(спеціалізація «Готельний і ресторанний менеджмент»),
241 «Готельно-ресторанна справа»
(спеціалізації «Готельний девелопмент»,
«Міжнародний готельний бізнес»)**

Частина 1

Київ 2020

КУЛИШ А. Теоретичні основи управління якістю послуг суб'єкта ресторанного бізнесу.....	191
ЛЕЩИНСЬКА О. Система оцінювання фахових компетентностей персоналу.....	197
ЛЯХ А. Методичний інструментарій стратегічного управління готелем	202
МАЛЬЦЕВА О. Методичні основи стратегічного планування у ресторанному бізнесі.....	208
МОРОЗОВА (ШИТОВА) А. Система мотивації персоналу суб'єктів готельного бізнесу	212
НОЗДРИНА В. Стратегія інтеграційного розвитку ресторану	220
ОРЛОВА Д. Інтернет-маркетинг підприємства ресторанного бізнесу.....	225
ОРЛОВА М. Сервісна стратегія підприємств ресторанного бізнесу	230
СЕМЕНЮК О. Менеджмент якості послуг суб'єкта готельного бізнесу	237
СТІНСЬКА В. Роль та місце цифрового маркетингу у готельному бізнесі	243
СТОЛЯРЧУК М. Особливості формування системи управління лояльністю споживачів у ресторані	247
СТУПАК (ЛЕГОНЬКОВА) О. Управління бізнес-процесами в готельному бізнесі.....	251
ХМЕЛЄВСЬКА А. Управління персоналом суб'єктів готельного бізнесу	257
ШУМИЛО Н. Диверсифікація як конкурентна перевага суб'єкта готельного бізнесу	261
БІЛОУС О. Методичний інструментарій стратегічного аналізу суб'єктів готельного бізнесу	265
ДАНКЕВИЧ І. Інтегровані маркетингові комунікації підприємств ресторанного бізнесу	270
ЗАГРЕБЕЛЬНА (ОВСІЄНКО) В. Особливості ревеню-менеджменту готелю.....	276

Висновок. Під інтернет-маркетингом розуміють сукупність заходів у мережі, спрямованих на привернення уваги потенційних споживачів до товару чи послуги підприємства, збільшення їх популярності в мережі та їх просування з метою продажу. Перевагами інтернет-маркетингу, порівняно із традиційним маркетингом, є більш низькі витрати, тісний контакт з цільовими групами та чітка статистична картина ефективності маркетингової кампанії. Важливе значення для досягнення ресторанним підприємством позитивного результату має комплексне застосування інструментів інтернет-маркетингу. Виділені показники комунікаційної та економічної ефективності дозволяють системно оцінити наскільки успішним було застосування інтернет-маркетингу на підприємстві ресторанного господарства.

Список використаних джерел

1. Вашків О. П. Інтернет-маркетинг – новий напрям маркетингової політики малих підприємств та фізичних осіб – підприємців [Електронний ресурс] / О. П. Вашків, Ю. С. Гавриленко // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. – 2019. – Вип. 37. – С. 27-33. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2019_37_6
2. Mathews S. Internet marketing capabilities and international market growth [Електронний ресурс] / International Business Review. – 2016. – №25.4. – P.820-830. – Режим доступу: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.10.007>
3. Серських Н.С. Особливості розвитку інтернет-маркетингу в Україні [Електронний ресурс] / Н.С. Серських // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2017. – № 3. – С. 148-153. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpdau_2017_3_23
4. Турчин Л. Сучасні тренди інтернет-маркетингу [Електронний ресурс] / Л. Турчин, В. Островерхов // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. – 2019. – Вип. 24. – С. 75-85. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rarpsu_2019_24_10
5. Пойта І. О. Технології Інтернет-маркетингу та переваги їх застосування на українському ринку [Електронний ресурс] / І. О. Пойта, К. О. Пацалюк // Вісник [Київського інституту бізнесу та технологій]. – 2018. – Вип. 1. – С. 90-93. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkib_2018_1_19
6. Шляга О. В. Перспективи розвитку інтернет-маркетингу [Електронний ресурс] / О. В. Шляга // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. – 2019. – Т.24, Вип. 6. – С. 95-99. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2019_24_6_18

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора ВЕДМІДЬ Н. І.

СЕРВІСНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

**ОРЛОВА М., 2 курс, ФРГТБ КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент»,
спеціалізація «Готельний і ресторанний менеджмент»**

У статті розкриті сутність понять «сервіс» та «сервісна стратегія». Узагальнені типи сервісних стратегій ресторану. Розроблені концептуальні основи формування сервісної стратегії підприємств ресторанного господарства. Сформовані рекомендації якісного сервісного обслуговування клієнтів ресторану.

Ключові слова: ресторанне підприємство, стратегія, економіка, бізнес, сервіс, якість.

The article reveals the essence of the concepts of «service» and «service strategy». The types of service strategies of institutions are generalized. The conceptual framework for the formation of the service strategy of a restaurant company are developed. The recommendations of high-quality customer service of the restaurant are formed.

Key words: restaurant enterprise, strategy, economy, business, service, quality.

Актуальність. Однією з глобальних тенденцій сучасної економіки є проблема підвищення якості виробництва, в тому числі виробництва послуг. На відміну від сфери торгівлі, в ресторанному бізнесі якість продукту тісно переплітається з якістю наданого клієнту сервісу. Високий рівень сервісу дозволяє завоювати покупця, тому сьогодні багато підприємств сфери харчування включають в свою місію завдання надання якісного сервісу. Сервіс допомагає збільшити доходи і знизити нецінові обмеження покупки (незручне для покупця місце розташування кафе чи ресторану, недружелюбність персоналу, відсутність яскравого інтер'єру). Надання клієнтам сервісу певного рівня передбачає формування стратегічного підходу до управління сервісної політикою ресторанного підприємства. Іншими словами, існує необхідність інтегрованого підходу до розуміння відносин персоналу ресторану та його клієнтів, що відображається в сервісній стратегії ресторанного підприємства.

Проблемам сервісу та сервісного обслуговування присвячені праці вітчизняних та іноземних авторів, серед яких: М. М. Бакай, Л. Т. Гораль, В. В. Кузяк, М. Мілінд Леле, У. І. Моторнюк, Н. Р. Стасюк, В. І. Шийко, Дж. Шоул [1-4] та ін. Однак потребує деталізації проблема формування сервісної стратегії в сфері ресторанного бізнесу та розробка рекомендацій щодо її впровадження.

Метою написання статті є розробка концептуальних основ формування сервісної стратегії ресторану. Виходячи з мети дослідження, нами були поставлені наступні завдання: систематизувати поняття сервісу та сервісної стратегії; визначити типи сервісних стратегій; розробити концептуальні основи формування сервісної стратегії ресторанного підприємства; обґрунтувати рекомендації якісного сервісного обслуговування клієнтів ресторану.

Викладення основного матеріалу. Важливим аспектом конкурентоспроможності ресторанного підприємства виступає сприйняття послуг споживачем. У конкурентній боротьбі і суперництві за «свого» клієнта ресторани неминуче приходять до потреби в забезпеченні висококласного сервісу.

Сервіс має ефект мультиплікатора: він примножує результати, досягнуті рекламою, маркетингом і продажами. В основі цього мультиплікаційного ефекту – позитивне ставлення до підприємства, яка створюється у клієнтів завдяки якісному особистісному обслуговуванню, яке мотивує їх рекомендувати суб'єкт господарювання іншим людям.

Під сервісом розуміють діяльність, що пов'язана з виробництвом послуги з метою продажу (товару чи послуги), спрямована на задоволення потреб споживачів та налагодження довготривалих взаємовідносин. Сервісна діяльність – це процес з'єднання та налагодження взаємозв'язків виробника товарів та послуг з індивідуальним споживачем [1, с. 32].

Сервісна стратегія передбачає впровадження висококласного клієнтського сервісу в сфері виробництва товарів і послуг [2, с.25]. Тим самим можна стверджувати, що основна мета сервісної стратегії ресторанного підприємства полягає у формуванні якісного сервісу на основі розуміння потреб споживачів, який забезпечить бажану ефективність надання ресторанних послуг.

Концептуальні основи формування сервісної стратегії ресторанного підприємства узагальнені на рис. 1.

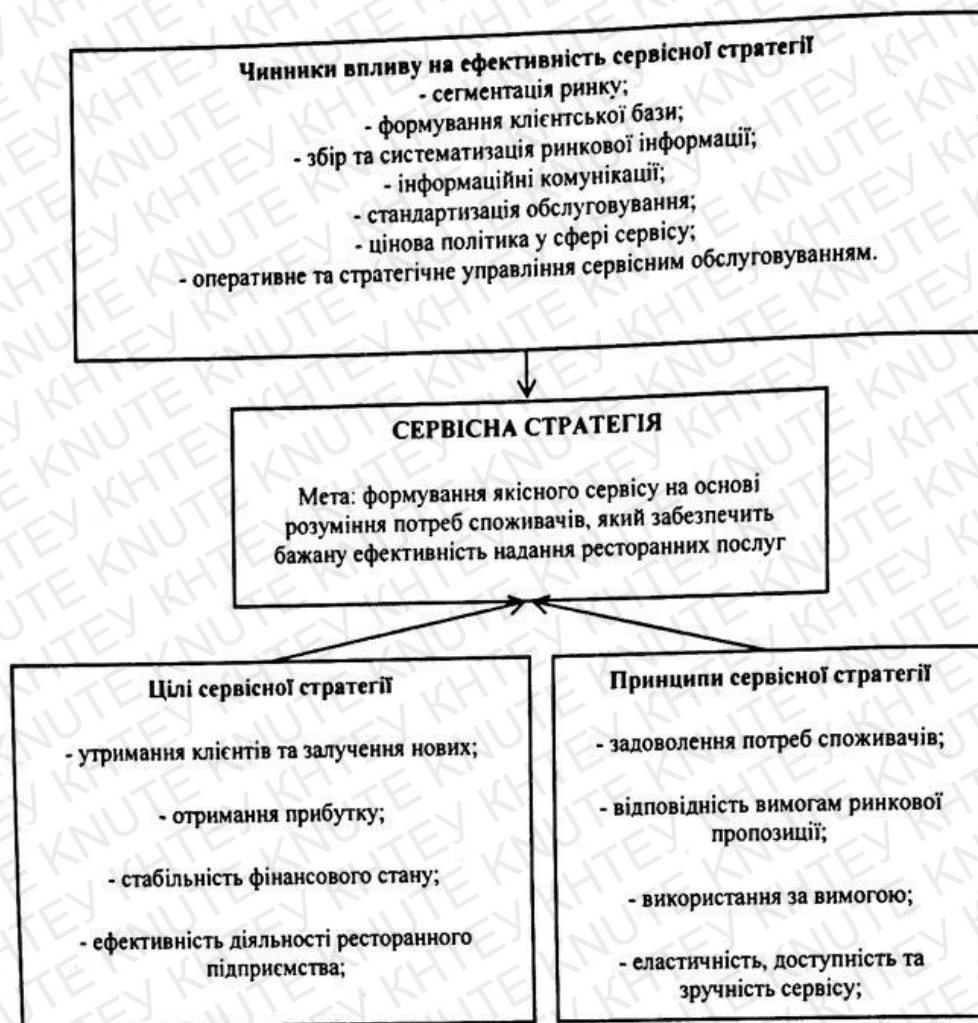


Рис. 1. Концептуальні основи формування сервісної стратегії підприємств ресторанного господарства

Джерело: розроблено автором

В основу концепції покладено детермінанти (орієнтири) основних теорій стратегічного управління, адаптовані по відношенню до сервісної стратегії ресторанного підприємства. По-перше, зважаючи на те, що сервісна стратегія є різновидом ділової стратегії, вона повинна підпорядковуватись загальним стратегічним цілям ресторанного підприємства. По-друге, діяльність в ринкових умовах зумовлює потребу орієнтації на динамічне зовнішнє середовище, що вимагає врахування факторів, що впливають на ефективність сервісної стратегії. По-третє, основні цілі та принципи сервісної стратегії спрямовані на утримання клієнтів, збільшення доходів і прибутку, що вимагає належних знань у сфері обслуговування споживачів.

Сервісна стратегія включає управлінські дії в трьох напрямках (табл. 1).

Таблиця 1

Управлінські дії в рамках сервісної стратегії

Напрямок сервісної стратегії	Управлінські дії
Зворотній зв'язок з клієнтами	особисте опитування постійних клієнтів; особисте опитування нових клієнтів після отримання послуги; телефонне опитування «втрачених» клієнтів; різноманітні форми зворотного зв'язку від клієнтів, коли вони проявляють ініціативу
Стандартизація процесів сервісу	конкурентна перевага у вигляді «впізнаваного» рівня обслуговування клієнтів; зменшення витрат на рекламу; скорочення скарг від клієнтів; скорочення конфліктів з персоналом
Впровадження культури сервісу	інформування контактного персоналу про результати опитування клієнтів; тематичні міні-заняття (семінари) із різних аспектів сервісу; корпоративні свята, присвячені певним етапам впровадження стандартів сервісного обслуговування

Джерело: розроблено автором на основі [2]

Важливе практичне значення при формуванні сервісної стратегії ресторанного підприємства набуває вибір певного типу стратегії, реалізація якої забезпечить високу ефективність закладу. Відповідно доцільно розглянути три критерії класифікації сервісних стратегій. По-перше, безпосередньо наявність або відсутність сервісної стратегії та її місце в стратегічному управлінні підприємством. По-друге, мета сервісної стратегії, її призначення. По-третє, масштаб результату, що досягається при реалізації сервісної стратегії підприємства. Класифікацію за даними трьома критеріями типології сервісних стратегій наведено на рис. 2.

Ресторанне підприємство може цілеспрямовано відмовитися від пропонування сервісу своїм клієнтам, як правило, в рамках стратегії лідерства за витратами. Приміром, ідальня самообслуговування пропонує своїм клієнтам мінімум сервісу, натомість пропонує свіжі страви та доступні ціни. В іншому разі направлення і масштаб пропонованого сервісу буде визначатися місцем, що відводиться сервісу в менеджменті підприємства. Ресторанне підприємство може вдатися до традиційного сервісу в рамках слідування за лідером. Або, орієнтуючись на випередження, використовувати конкурентну сервісну стратегію, пропонуючи більше переваг, унікальних можливостей і розвиваючи пропонований сервіс.

В рамках конкурентної сервісної стратегії або стратегії слідування за лідером може бути обрана різна мета сервісної стратегії. Перш за все, слід відзначити поширену політику, в якій сервіс являє собою частину або є доповненням маркетингової стратегії та спрямований на стимулювання збуту, відповідно, всі елементи сервісу зосереджені навколо продажу. Більш складні цілі передбачають формування особливого брендового сервісу, що підкреслює унікальність продукту або бренду, а також спрямованість на підвищення задоволеності потреб споживача, його залученості аж до формування самого продукту або процесу обслуговування.

Всі співробітники ресторану з точки зору кваліфікаційних вимог повинні бути розділені на три великі групи: 1) керівний склад, куди входять директора, менеджери, адміністратори; 2) персонал, який безпосередньо працює з клієнтами, тобто офіціанти, бармени; 3) обслуговуючі структури (прибиральниці, охоронці та ін.).



Рис. 2. Класифікація сервісних стратегій

Джерело: розроблено автором на основі [3]

Рівень компетенції персоналу даних груп має серйозне значення для здійснення управління сервісом.

Сервісне обслуговування клієнта ресторану з високою якістю має характеризуватися такими рисами:

- представники ресторанного підприємства усіх груп повинні проявляти до клієнтів позицію, повну уваги і поваги, і прагнути надати їм допомогу в межах власних можливостей;
- керівництво має бути повністю залучене до організації програми досконалого обслуговування клієнта;
- має бути забезпечена достатня гнучкість у задоволенні потреб клієнтів ресторану;
- працівники має відноситись до клієнтів як до партнерів, і прагнути побудувати партнерські стосунки;
- при прийнятті важливих рішень керівництво ресторанного підприємства має враховувати насамперед блага для клієнта;
- якість страв та обслуговування клієнтів мають відповідати їх вимогам, а не обов'язковим стандартам;
- працівники мають пройти належну фахову та кваліфікаційну підготовку, яка спрямована на надання якісного сервісного обслуговування [4, с.84].

Менеджмент ресторану зобов'язаний стежити за тим, щоб персонал володів необхідною кваліфікацією, знаннями і навичками для виконання свого функціоналу з максимальною віддачею. Загальні вимоги до персоналу в цілому слід сформулювати наступним чином:

- ввічливість, дружелюбність, ентузіазм, співпраця з колегами, взаємодія з клієнтами;
- гнучкість, пристосовність;
- відповідальність, ініціативність;
- акуратність, охайність;
- дисциплінованість, старанність;
- знання своїх обов'язків, якісність виконання роботи, спостережливість;
- робота при підвищеному навантаженні, в стресовій обстановці;
- наполегливість, цілеспрямованість;
- усвідомлення витратності;
- знання іноземних мов.

Обслуговування клієнта в ресторані слід розділити на кілька етапів. Перший етап – передпродажний, який має на увазі інформаційно-довідкове обслуговування, демонстрацію товарів, дегустацію.

Наступний – основний етап – обслуговування клієнта. Надання послуг офіціанта відбувається в обмеженій контактній зоні. Основні вимоги до співробітника сервісу при цьому зводяться до наступного: не доставляти клієнту труднощів без гострої необхідності, запобігати виникненню у споживача дискомфортних відчуттів, бути чемним і попереджувальним. Працівник контактної зони зобов'язаний при будь-якій відповідній реакції клієнта зберігати, з одного боку, ввічливість і чуйність, з іншого – спокій і делікатність.

Останній етап – післяпродажне обслуговування, орієнтоване на перетворення відвідувача в постійного клієнта. В даному випадку, це, наприклад, подарункові сертифікати, знижки на майбутні придбання, вір-карти і т.п.

Для забезпечення якісного обслуговування клієнтів на систематичній основі необхідним є виконання наступних умов:

1. Наявність центру відповідальності за забезпечення сервісу в ресторані. Зазвичай це адміністратор, в обов'язки якого входить забезпечення високої якості обслуговування клієнтів, формування лояльності гостей закладу, мотивація персоналу до надання якісного сервісу.

2. Розробка стандартів сервісного обслуговування клієнтів, які повинні бути доведені до всіх працівників ресторану, бути зрозумілими та прийнятими. Позитивний результат у вигляді прийнятих до виконання стандартів обслуговування складається із напрацьованого досвіду співробітників ресторану, стилю управління керівників та кваліфікації залученої групи професіоналів.

3. Регулярне навчання персоналу ресторану. Навчання обслуговування клієнтів допомагає керівництву домогтися задоволеності та лояльності клієнтів, тобто гарантувати майбутні відвідування гостей закладу. Продуктивність праці навчених співробітників, що володіють практичними навичками обслуговування клієнтів і орієнтованих на сервіс, завжди є вищою, а якість роботи – кращою. Найефективніші програми навчання культурі обслуговування ґрунтуються на розумінні того, що якість сервісу забезпечується всією компанією, а не тільки персоналом «першої лінії», який його безпосередньо представляє. Програми навчання повинні охоплювати всіх співробітників без винятку.

4. Контроль якості обслуговування клієнтів. Необхідна й обов'язкова умова виконання стандартів сервісу та підтримки стабільно високого рівня в ресторані – контроль якості взаємодії обслуговуючого персоналу з клієнтами. У світовій практиці найбільш великі компанії регулярно проводять контроль і оцінку якості обслуговування як у власних організаціях, так і у своїх конкурентів.

Високий рівень якості обслуговування клієнтів виступає не тільки конкурентною перевагою підприємства, а й значною мірою впливає на формування лояльного ставлення

клієнтів, зміщує акцент з питання вартості на питання задоволення сервісом. Проте для того, щоб працівники ресторанного підприємства були залучені та мотивовані на надання високого рівня обслуговування, керівництву закладу необхідно:

1. Цінувати своїх співробітників. Кожному співробітнику важливо знати, що його цінують і бачать його внесок в загальну справу.
2. Навчати і розвивати співробітників.
3. Слухати, чути і заохочувати за зворотною зв'язок.
4. Встановити стандарти якісного обслуговування. Переконатися, що всім співробітникам вони зрозумілі.

У якісного обслуговування є дуже простий секрет: коли керівництво ресторанного підприємства є по-справжньому вірним ідеї якісного сервісу, коли в ресторані розроблена і працює стратегія сервісу, саме тоді орієнтованість на клієнтів стає традиційною і невід'ємною.

Керівники ресторанного підприємства повинні безперервно навчати і прищеплювати своїм працівникам основну ідею своєї діяльності: все, що робиться в інтересах клієнта – робиться в інтересах самого ресторанного підприємства та в інтересах працівників, які в ньому працюють. Якщо співробітники будуть віддані цій ідеї, то їм не важко буде побачити елемент сервісу в усьому, що вони роблять.

Висновки. Під сервісною стратегією розуміють впровадження висококласного клієнтського сервісу в сфері виробництва товарів і послуг. Її реалізація виступає важливим чинником ефективної діяльності ресторанного підприємства. В основі сервісної стратегії лежить підпорядкування загальним стратегічним цілям підприємства та орієнтованість на високу якість обслуговування клієнтів. Керівництву ресторану необхідно створити передумови мотивації персоналу на надання високого рівня обслуговування та забезпечення високого рівня сервісу для клієнтів закладу. Орієнтація курсу ресторанного підприємства на першокласний сервіс сприяє підвищенню ефективності його діяльності та підвищення конкурентоспроможності.

Список використаних джерел

1. Гораль Л. Т. Евентологія понять «обслуговування» та «сервіс» / Л. Т. Гораль, В. І. Шийко, М. М. Бакай // Економічний аналіз. – 2016. – Том 23. – № 2. – С. 27-36.
2. Tschohl J. Achieving Excellence Through Customer Service. – NY.: Best Sellers Publishing, 2016. – 337 p.
3. Milind M. Lele, Jagdish N. Sheth The Customer Is Key: Gaining an Unbeatable Advantage Through Customer Satisfaction. – LA: Wiley, 2017. – 272 p.
4. Кузяк В. В. Стратегія обслуговування клієнтів як важливий напрям досягнення конкурентних переваг промислового підприємства / В. В. Кузяк, У. І. Моторнюк, Н. Р. Стасюк // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. – 2019. – Т. 2. – № 15. – С. 80-86

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора ВЕДМІДЬ Н. І.

Візуальне зображення рекламного «спотикача» кав'ярні «Karloff Coffee»



Анкета оцінювання якості обслуговування в кав'ярні «Karloff Coffee»

АНКЕТА ДЛЯ КЛІЄНТА

Ми просимо Вас відповісти на питання анкети, мета якої – з'ясувати Вашу оцінку задоволеності якістю обслуговування в нашій кав'ярні. Ці дані будуть корисні для поліпшення нашої роботи і якості обслуговування.

Для відповідей на наступні питання використовуйте шкалу оцінки від 1 до 10 балів. Оцінка 1 означає абсолютну незадоволеність (не важливий даний показник), оцінка 10 – абсолютну задоволеність (важливість даного критерію). Решта значення відображають ступінь Вашого наближення до тієї чи іншої точки зору.

Параметри якості обслуговування	Реальна оцінка	Очікувана оцінка
- відповідність стандартам приготування кави та інших гарячих напоїв		
- гарантія безпечності виготовленої продукції		
- широта асортименту випічки		
- різноманітність видів кави та інших гарячих напоїв		
- наявність новинок в асортименті		
- наявність відомих марок кави		
- оснащення торговим та касовим обладнанням		
- планування торгового простору		
- дизайн приміщення		
- розміщення товарів за барною стійкою і викладка		
- система інформування споживачів		
- зовнішній вигляд персоналу		
- зручний режим роботи		
- швидкість обслуговування		
- знання товару і правил торгівлі		
- розуміння потреб клієнтів		
- уважність		
- привітність		
- чуйність (швидкість реакції на запити)		
- відсутність помилок в розрахунках (обслуговуванні).		

Дякуємо за допомогу!