

**Київський національний торговельно-економічний університет**  
**Кафедра ресторанно-ресторанного бізнесу**

# **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему:**

**КЛІЄНТОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ РЕСТОРАНУ**

**«САЛОН КАНАПА, М. КИЇВ**

Студентки 2 курсу, 2м групи  
спеціальності 073  
«Менеджмент»  
спеціалізації  
«Ресторанний і ресторанный  
менеджмент»

Троцької  
Анастасії Василівни

---

*підпис студента*

Науковий керівник  
к.е.н., доц.

---

Бовш Людмила  
Андріївна

*підпис керівника*

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

---

Мельниченко  
Світлана Володимирівна

*підпис гаранта*

Київ 2020

## Київський національний торговельно-економічний університет

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

спеціальність 073 «Менеджмент»

спеціалізація «Ресторанний і ресторанний менеджмент»

### ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри ресторанно-ресторанного бізнесу

М. Г. Бойко

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 р.

### Завдання

на випускн у кваліфікаційну роботу студентів

Троцькій Анастасії Василівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Клієнторієнтоване управління ресторану «Салон Канапа, 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 концепції клієнторієнтованого управління та розроблення рекомендацій щодо її імплементації в діяльність суб'єкта ресторанного бізнесу

*Об'єкт дослідження* – клієнторієнтоване управління суб'єкта ресторанного бізнесу

*Предмет дослідження* – теоретичні, методологічні та практичні засади управління клієнторієнтованістю суб'єкта ресторанного бізнесу

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

#### ВСТУП

Розділ 1. Теоретичні засади формування системи клієнторієнтованого управління суб'єкта ресторанного бізнесу

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

1.2. Методологічні засади формування системи клієнторієнтованого управління

Розділ 2. Діагностика системи клієнторієнтованого управління ресторану «Салон Канапа, м. Київ

2.1. Управлінський аналіз діяльності ресторану

2.2. Визначення впливу чинників на систему клієнторієнтованого управління

2.3. Оцінка результативності діючої системи дистрибуції

## Розділ 3. Удосконалення системи клієнторієнтованого управління ресторану

## 3.1. Обґрунтування програми заходів з управління клієнторієнтованістю

## 3.3. Прогнозування результативності пропонованих заходів

## 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 кафедрі</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>

Дата видачі завдання «28» грудня 2019 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Л.А. Бовш

(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої

програми

С.В.Мельниченко

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання



студент

(підпис студента)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

*Студентка Троцька А.В. виконала випускну кваліфікаційну роботу у повному обсязі, згідно виданого завдання та затвердженого графіку.*

*Студентка обґрунтовано довела необхідність формування системи клієнтоорієнтованого управління діяльності суб'єкта ресторанного бізнесу, на основі маркетингових досліджень аргументувала особливості клієнтоорієнтованої політики досліджуваного об'єкту, оцінила ефективність та дослідила вплив концепції клієнтоорієнтованого управління на ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства.*

*У роботі були запропоновані заходи щодо удосконалення системи управління досліджуваного об'єкту, оцінено перспективність її впровадження та обґрунтовано напрями її розширення.*

*На основі розрахунків було визначено прогнозований економічний та соціальний ефект. Випускна кваліфікаційна робота оформлена згідно вимог.*

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

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_

(підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

Троцька А.В.

(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**

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КЛІЄНТОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ**

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

1.2. Методологічні засади формування системи клієнторієнтованого управління

## **РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ КЛІЄНТОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСТОРАНУ «САЛОН КАНАПА, М. КИЇВ»**

2.1. Управлінський аналіз діяльності ресторану

2.2. Визначення впливу чинників на систему клієнторієнтованого управління

2.3. Оцінка результативності діючої системи клієнтоорієнтованого управління.

## **РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КЛІЄНТОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСТОРАНУ**

3.1. Обґрунтування програми заходів з управління клієнторієнтованістю

3.2. Прогнозування результативності пропонованих заходів

## **ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ**

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

## **ДОДАТКИ**

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сьогодні диктує нові виклики перед керівництвом закладу ресторанного господарства. Для збереження рівня відвідуваності та підвищення рівня лояльності клієнтів до ресторану виникає потреба у докорінній зміні підходу до обслуговування споживача, якості продуктів харчування та рівня сервісу загалом. Адже запорукою успішного ресторанного бізнесу є дотримання балансу трьох ключових складових: відмінний сервіс, відмінна їжа і справедлива вартість.

Отож, встановлення, підтримка та розвиток стабільних і довгострокових відносин зі споживачами відіграє важливу роль в забезпеченні безперервності діяльності компаній і є одним з важливих джерел їх конкурентної переваги. Особливу роль в досягненні цієї мети відіграє персонал організації, так як саме він взаємодіє з клієнтами. Тому необхідність розпізнавати та розвивати у працівників компетенцію клієнтоорієнтованості є важливою і актуальною темою для будь - яких організацій.

Питання конкурентоспроможності підприємства розглянуто в працях вітчизняних науковців: Г. Л. Азоева, Л. В. Балабанової, І. О. Бланка, Н. О. Власової, А. П. Градова, Ю. Б. Іванова, Л. О. Лігоненка, А. А. Мазаракі, Г. Т. П'ятницької, А. А. Садекова, І. В. Смоліна, О. М. Тищенко, О. М. Тридіда, Р. С. Фатхутдінова, А. Ю. Юданова та ін. Управління конкурентоспроможністю господарюючих суб'єктів були предметом дослідження таких зарубіжних науковців як: І. Ансофа, А. А. Томпсона, Дональд Р. Леманна, Рассел С. Вінера, М. Е. Портера, А. Дж. Стрікланда та ін.

Однак, незважаючи на значний обсяг публікацій та розробок існуючі методики оцінки конкурентоспроможності не є прийнятними для закладу ресторанного господарства, адже не враховують галузеві особливості організації ресторанного бізнесу. В свою чергу, відсутність такої методики ускладнює пошук конкурентних переваг та розробку конкурентоорієнтованої стратегії закладу ресторанного господарства. Також залишається значна



кількість питань, які потребують додаткової уваги, а особливо потреба в дослідженні емоційної складової взаємовідносин ресторану з його відвідувачами.

**Метою роботи** є дослідження теоретичних засад формування і реалізації концепції клієнтоорієнтованого управління та розроблення рекомендацій щодо її імплементації в діяльність суб'єкта ресторанного бізнесу.

В процесі досягнення мети було поставлено і вирішено наступні завдання:

- визначення сутності клієнтоорієнтованості, її ролі в забезпеченні ефективності діяльності ресторанного закладу;
- управлінський аналіз діяльності ресторану;
- дослідити вплив чинників на систему клієнторієнтованого управління результативності діючої системи клієнтоорієнтованого управління;
- сформулювати ціннісні рекомендації щодо програми заходів з управління клієнторієнтованістю;
- обґрунтувати ефективність запропонованих заходів.

*Об'єктом дослідження* є клієнтоорієнтоване управління суб'єкта ресторанного бізнесу.

*Предметом дослідження* є теоретичні, методологічні та практичні засади управління клієнтоорієнтованістю суб'єкта ресторанного бізнесу.

Під час написання випускної роботи були використані наступні методи дослідження: діалектичний метод, абстрактно-логічний, ситуаційний аналіз, метод абсолютних та відносних величин, економіко-математичний тощо.

Інформаційна база складається з наукових праць вітчизняних та зарубіжних учених, монографій, нормативно-правових актів України, статей наукових конференцій, даних офіційного сайту «Салон Канапа», м. Київ.

*Наукове і практичне значення отриманих результатів.* На підставі підходів, сформульованих в науковій літературі до визначення терміну

«клієнторієнтоване управління» сформовано змістовні характеристики цієї дефініції, що розкривають стратегічні можливості посилення лояльності клієнтів у сфері ресторанного бізнесу. Проаналізовано фактори, що впливають на клієнторієнтованість ресторану «Салон Канапа», за допомогою яких розроблено пропозиції щодо посилення лояльності споживачів до закладу.

*Апробацією результатів дослідження є публікація наукової статті «Концепція клієнторієнтованості в ресторанному бізнесі» у збірнику статей «HORECA – нові формати» (додаток А).*



## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КЛІЄНТОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

### 1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

Клієнтоорієнтованість – це рівень розвитку компанії, обслуговування в якій викликає у клієнтів позитивні почуття, бажання купувати продукцію і послуги тільки в ній, відвідувати знову і знову, а також привести сюди своїх знайомих. Дане поняття є комплексним і охоплює всіх без винятку співробітників і всі процеси, що відбуваються в компанії.

Кінцева мета будь-якого бізнесу – отримання прибутку. Найуспішніші світові компанії давним-давно зробили ставку на отримання постійних гостей, адже стратегія масштабування працює тільки на перших порах, а потім від такого погіршує імідж і репутацію економічного суб'єкта.

Якщо гість задоволений обслуговуванням, він буде повертатися та провокувати появу ефекту краудфандингу. Крім того, задоволений гість формуватиме позитивні вдгуки та здійснюватиме якісний фідбек [1].

Клієнтоорієнтований підхід останнім часом стає провідною парадигмою ведення бізнесу. Це пов'язано з тим, що унікальні конкурентні переваги, про які всі говорять, стає досить складно створювати за рахунок нових технологій, за рахунок асортименту, підвищення операційної ефективності і зниження цін, так як все це можна швидко скопіювати. А ось ставлення до споживача скопіювати набагато складніше. Лише знаючи свого гостя, розуміючи його потреби і передбачаючи його потенційні бажання, можна створити продукт чи послугу, від яких неможливо відмовитися. Це в свою чергу призводить до збільшення лояльності існуючих споживачів та залучення нових, а відповідно до зростання прибутковості та довгострокового процвітання підприємств. У зв'язку з цим стає актуальним відстеження вимірювання потреб споживачів, приділення уваги підвищення

споживчої цінності продукції і послуг, навчання персоналу орієнтованості на споживача [2, с.308].

Таким чином, клієнтоорієнтованість – це здатність організації отримувати додатковий прибуток за рахунок глибокого розуміння і ефективного задоволення потреб споживачів. В іншому випадку створюється тільки видимість клієнтоорієнтованості.

Суб'єктами, що реалізують клієнтоорієнтований підхід підприємства, є також персонал, адже неможливо стати клієнтоорієнтованим без формування відповідних підходів роботи співробітників з споживачами.

Слід зазначити, що у науковій літературі немає чіткого визначення клієнтоорієнтованості персоналу. Наприклад, Д. Панов визначає, що клієнтоорієнтованість персоналу – це коли клієнт пішов задоволеним. Задоволення клієнта залежить від найменших дрібниць, а саме як тебе зустріли, як посміхнулися, як обслужили, який навколо був інтер'єр, як виглядають інші відвідувачі і персонал, яка музика грає та інше [3]. Шикунова Н. зазначає, що клієнтоорієнтований персонал – це той персонал, основним для якого є цінність споживача [5]. Шоул Дж. також не пропонує визначення, він пише про те, що клієнтоорієнтовані співробітники – ті, які люблять і поважають людей, а також володіють такими якостями, як моторність, товарицькість та ентузіазм [7].

Тобто вчені відзначають деякі характеристики персоналу і його поведінки, результати певної поведінки, але не дають точного визначення клієнтоорієнтованості персоналу.

Узагальнюючи всі погляди авторів, клієнтоорієнтованість персоналу можна визначити як сукупність знань, умінь, навичок, які, завдяки відповідній мотивації, цінностям, настановам і особистим якостям співробітників, сприяють певній поведінці і встановленню та підтриманню відносин з клієнтами для отримання необхідного результату [3, с.10].

Клієнтоорієнтований персонал повинен знати основні принципи роботи з відвідувачами, технологію обслуговування споживачів, методи встановлення і підтримання відносин.

Сутність клієнтоорієнтованості персоналу зазначено на рисунку 1.1.



Рис. 1.1 Клієнтоорієнтованість персоналу

Відповідно до рис. 1.1, клієнтоорієнтованим можна назвати такий персонал, який:

- 1) володіє знаннями про типи і переваги відвідувачів закладу, про особливості пропонованих послуг, про технології реалізації послуг та ін .;
- 2) має розвинені навички і мотивацію до швидкого і гнучкого виявлення, задоволення запитів фактичних і потенційних споживачів;
- 3) має здібності розпізнавати і враховувати індивідуальність кожного гостя;
- 4) своєю поведінкою формує і підтримує довгострокові відносини з гостями, орієнтуючись як на інтереси відвідувача, так і на економічні цілі закладу.

В кінцевому рахунку, дана сукупність характеристик персоналу, відповідність поведінки персоналу стандартам якості обслуговування і особисте усвідомлення кожним працівником важливості орієнтації на споживача дозволяють організації розраховувати на довгостроковий стійкий прибуток.

Характеризуючи види клієнтоорієнтованості персоналу, то її можна розглядати в трьох аспектах, які представлено на рисунку 1.2.



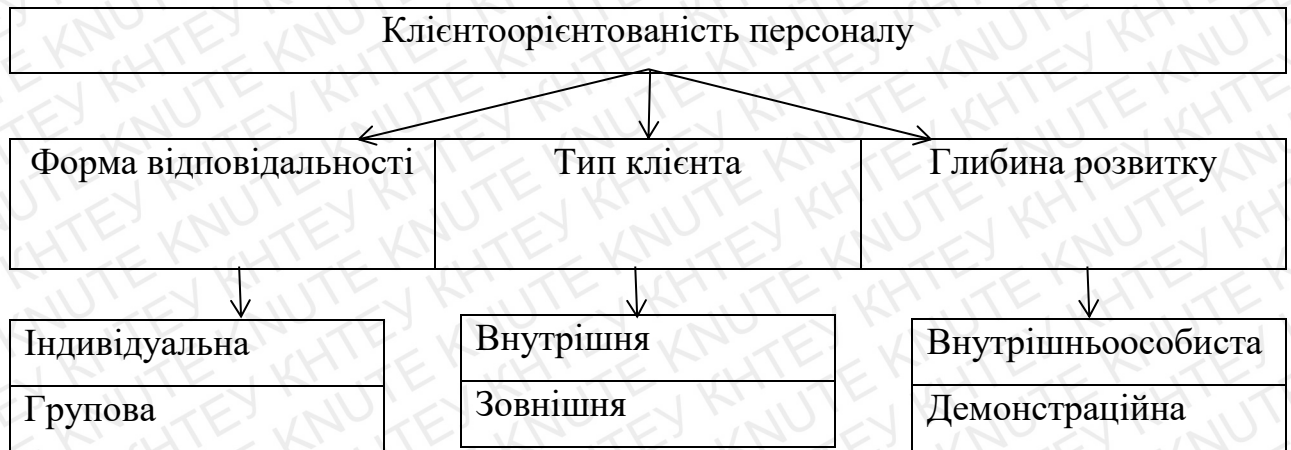


Рис 1.2. Аспекти клієнтоорієнтованості персоналу

Таким чином, клієнтоорієнтованість можна розглядати через призму наступних аспектів:

- 1) від форми відповідальності: індивідуальна і колективна. При індивідуальній клієнтоорієнтованості якість обслуговування залежить тільки від одного співробітника, зокрема, від того, як він взаємодіє з зовнішнім або внутрішнім клієнтами. При колективній клієнтоорієнтованості задоволеність клієнта залежить від того, як буде працювати ланцюжок співробітників, хоча безпосередній контакт здійснюється тільки з одним працівником. У цьому випадку якраз буде важлива якість взаємного обслуговування членів організації.
- 2) в залежності від типу гостя: внутрішня і зовнішня. Зовнішні гості – це тип гостей, які отримують послуги ресторану, не відвідуючи його, а внутрішні – тип гостей, які відвідують заклад та отримують послуги в повному обсязі.
- 3) від глибини розвитку: внутрішньоособова і демонстраційна. Під внутрішньоособовою клієнтоорієнтованістю пропонується розуміти клієнтоорієнтованість, розвинену на рівні цінностей працівника, відображену в його провідних мотивах і установках, а також яка проявляється в поведінці. Поняття демонстраційної клієнтоорієнтованості робить акцент на прояві її в запропонованій регламентами поведінці без підкріплення відповідними установками, цінностями і мотивами.

Наведені класифікаційні групи видів клієнтоорієнтованості допомагають, з одного боку, більш глибоко розглянути сутність поняття клієнтоорієнтованості персоналу, з іншого боку, дають орієнтири підприємствам і організаціям у виборі пріоритетних для них видів клієнтоорієнтованості та розроблення програм заходів по їх формуванню.

Отже, управління клієнтоорієнтованістю персоналу – це характеристика суб'єкта господарювання, що представляє собою сукупність заходів щодо підбору, адаптації, мотивації та розвитку його компетенції клієнтоорієнтованості з метою кращого задоволення потреб споживачів та збереження довгострокових партнерських відносин з ними.

## **1.2.Методологічні засади формування системи клієнторієнтованого управління**

Так як персонал дбає про споживача і розуміє його, то робити це без мотивації для них неможливо. Тому важливо звертати увагу на внутрішню клієнтоорієнтованість, спрямовану на усіх учасників процесу обслуговування в ресторанному закладі. Персонал повинен розділяти корпоративні цінності та бути включеними в корпоративну культуру. Для цього в ресторанному закладі має бути створений «клімат», в якому співробітники відчують свою цінність і розуміють, що працюють заради клієнтів. Неможливо бути клієнтоорієнтованою компанією і при цьому не зважати на мотиви і мотивацію персоналу. Мотивовані співробітники працюють ефективніше і якісніше, створюючи позитивні якості бренду. Суб'єкт ресторанного бізнесу у стратегічній перспективі формує систему клієнтоорієнтованого управління, яка повинна бути під пильною увагою та моніторингом менеджменту.

Для цього існують такі методи оцінки клієнтоорієнтованості компанії, які визначені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

## Методи оцінки клієнтоорієнтованості компанії

Методи і показники оцінки клієнтоорієнтованості персоналу		Переваги	Недоліки
зовнішньої	внутрішньої		
Оцінка за результатами діяльності			
<p>Аналіз документів:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Обсяг продажу</li> <li>● Кількість клієнтів</li> <li>● Середня сума чека</li> <li>● Обсяг продажів на 1 клієнта</li> </ul>	<p>Аналіз документів:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Кількість помилок в документах</li> <li>● Плинність персоналу</li> <li>● Співвідношення завдань, виконаних точно в строк, до загальної кількості тощо</li> </ul>	<p>Використовувані показники впливають на прибуток і, отже, можуть показувати ефективність вкладень в розвиток персоналу</p>	<p>Не завжди зростання даних показників пов'язане із зусиллями співробітників та з рівнем клієнтоорієнтованості</p>
Оцінка поведінки			
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Таємний покупець</li> <li>● Книга скарг та пропозицій</li> <li>● Гаряча лінія</li> <li>● Ассесмент-центр</li> <li>● Метод 360 градусів</li> <li>● Аудіоконтроль</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Книга скарг та пропозицій</li> <li>● Ассесмент-центр</li> <li>● Метод 360 градусів</li> <li>● Аудіоконтроль</li> <li>● Опитування: Оцінка рівня задоволеності персоналу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Дозволяють виявити слабкі та сильні сторони у взаємодії з клієнтами</li> <li>● Надають інформацію для навчання</li> <li>● Дозволяють отримати думку клієнтів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Наявність суб'єктивного підходу при оцінці персоналу</li> <li>● Вплив фактора «випадковості»</li> <li>● Наявність суб'єктивного підходу при заповненні анкети</li> <li>● Немає можливості перевірки того чи іншого факту</li> <li>● Отримання інформації в «крайніх випадках»</li> <li>● Відсутність повної інформації</li> </ul>
Оцінка мотивації, цінностей, установок і особистісних якостей			
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Психологічні тести</li> <li>● Інтерв'ю</li> <li>● Кейси</li> <li>● Анкетування</li> <li>● Аналіз індивідуальних висловлювань</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Дозволяють з високою ймовірністю визначити мотивацію, цінності, установки і ступінь розвитку необхідних особистісних якостей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Персонал може заздалегідь знати правильні відповіді на питання і демонструвати соціально-очікувану поведінку</li> </ul>
Оцінка знань, умінь і навичок			
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Професійні тести на знання стандартів обслуговування клієнтів та ін. нормативних документів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Професійні тести на знання документів, що регламентують бізнес-процеси</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Дозволяють виявити слабкі та сильні сторони в знаннях, уміннях і навичках персоналу</li> <li>● Надають інформацію для навчання</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Не завжди наявність певних знань, умінь і навичок призводять до необхідного результату</li> <li>● Персонал може заздалегідь знати правильні відповіді на питання</li> </ul>



Застосування методології, запропонованої в табл. 1.3 дозволяє сформуванню ефективної системи клієнтоорієнтованого управління, яка сприяє створенню позитивних емоцій у гостей, ретельно аналізує аудиторію, сегментує її та проектує клієнтський досвід із забезпеченням індивідуальних пропозицій. Таким чином, клієнтоорієнтованість полягає у роботі зі збором і аналізом даних про споживачів. Дані дозволяють ресторанному суб'єкту не користуватися однією лише інтуїцією, а глибоко розуміти тих, хто до нього звертається. Згодом аналітика вирішує якщо не все, то багато що: яким буде продукт, сайт, дизайн приміщень, комунікаційна політика, та й реклама. У підсумку ніщо не створюється без урахування розуміння потреб споживачів.

Слід зазначити, клієнтоорієнтованість підприємства залежить від ряду факторів, які можна вважати складовими системи клієнторієнтованості. Їх можна розділити на три групи факторів: техніко-економічні, комерційні та нормативно-правові.

До техніко-економічних факторів зазвичай відносять: якість продукції та послуг, рівень цін і витрати на споживання продукції або послуги ресторанного суб'єкта. Ці компоненти в основному залежать від продуктивності кухарів і інтенсивності праці обслуговуючого персоналу, витрат виробництва, унікальності продукції тощо.

Комерційні фактори найчастіше визначають умови реалізації товарів на конкретному ринку. Вони включають: кон'юнктуру ринку (гострота конкуренції, національні та регіональні особливості ринку, що впливають на формування платоспроможного попиту на дану послугу); наданий сервіс (наявність додаткових послуг і умови їх надання, якість обслуговування); рекламу (наявність і дієвість реклами і інших засобів впливу на споживача з метою формування попиту); імідж фірми (популярність бренду, репутація закладу).

Нормативно-правові фактори відображають вимоги технічної, екологічної та іншої (можливо, морально-етичної) безпеки послуги на даному ринку, а також правові норми. У разі невідповідності товару і

послуги чинним в даний період на даному ринку нормам і вимогам стандартів і законодавства вони не можуть бути продані на даному ринку. Досить висока конкурентоспроможність закладу є гарантом отримання високого прибутку в ринкових умовах.

Враховуючи динамічність зовнішнього середовища доцільно поділити фактори системи клієнтоорієнтованого управління закладу ресторанного господарства на: зовнішні фактори (прояв яких малою мірою залежить від ресторанного закладу); внутрішні фактори (майже цілком визначаються керівництвом).

До внутрішніх факторів, що впливають на конкурентоспроможність систему клієнтоорієнтованості закладу ресторанного господарства належать: репутація, популярність, місцезнаходження закладу ресторанного господарства та наявність парковки.

До зовнішніх факторів, що впливають на конкурентоспроможність закладу ресторанного господарства належать: цікаве меню, швидкий сервіс, якість страв, дизайн і концепція ресторану, що вказані в таблиці 1.2.

*Таблиця 1.2*

Конкурентні переваги ресторанного закладу в системі клієнтоорієнтованого управління

Переваги	Сутність
Репутація закладу	це сукупність всіх вражень, отриманих гостями від візиту, це рекомендації та відгуки друзів, знайомих, родичів, які коли-небудь відвідували заклад, це коментарі та оцінки в інтернет. Репутація дуже важлива, адже багато в чому покладаючись на неї гості роблять вибір на користь того чи іншого закладу ресторанного господарства.
Місцезнаходження закладу	в будь-якому випадку необхідно вибирати в місцях проживання певного сегмента відвідувачів. Залежно від потреби гостя: швидко перекусити на ходу, посидіти з друзями в затишному місці, відзначити річницю, весілля або Новий рік, місце розташування закладу ресторанного господарства буде мати різну цінність для гостя. Ресторан на терасі буде актуальним для гостей, які відзначають будь-яке свято, які проводять ділову зустріч або туристів. Ресторани на центральних вулицях міста, розташовані в кутових будинках завжди матимуть конкурентну перевагу в силу наявності великого потоку людей і гарної видимості.
Наявність парковки	У великих містах на переповнених транспортом вулицях конкурентоспроможність закладу ресторанного господарства визначається наявністю парковки. Яким би привабливим ресторан не був, якщо він не надає місце для парковки, споживачі поїдуть далі, де є можливість припаркуватися.

## Продовження табл. 1.2

Переваги	Сутність
Цікаве меню	<p>Унікальне або нове меню завжди виглядає привабливо для гостей. Особливо це стосується нових відвідувачів або «першопрохідців», які не втрачають можливості спробувати незвичайні страви.</p> <p>Потрібно завжди намагатися створювати меню не схоже на меню конкурентів, які працюють в одному сегменті.</p>
Швидкий сервіс	<p>Поняття швидкого сервісу для ресторанів різних сегментів поділяється на:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Фастфуд: тривалість сервісу в фастфуді включає тривалість простоїв в черзі і безпосередньо очікування свого замовлення. Загальний час очікування не повинен перевищувати 5-10 хвилин.</li> <li>- Ресторан з повним сервісом: 40 хвилин.</li> <li>- Ресторан низького-середнього цінового сегмента: до 30 хвилин.</li> <li>- Доставка їжі додому: 45 хвилин.</li> </ul> <p>З огляду на ритм життя сучасного суспільства, час, відведений на сервіс має тенденцію скорочуватися. Затримки в сервісі оцінюються більшістю як негативне явище, що впливає на конкурентоспроможність закладу ресторанного господарства.</p> <p>Швидкий сервіс в закладі ресторанного господарства досягається двома основними шляхами: за рахунок ідеально відпрацьованих стандартів або оптимальної кількості персоналу. Відпрацьовані стандарти дозволяють економити на витратах на персонал.</p> <p>Правильно побудована система роботи закладу ресторанного господарства нагадує в такому випадку механізм, що працює безперебійно. Кожна стадія взаємодії з клієнтом розбита на алгоритми: вітання, прийом замовлення, попередні заготовки для різних страв з меню (розподіл на стандартні порції, зберігання, заморожування), процес готування замовлення і декорації, подача страв і т.д. Навчені офіціанти оперативно справляються з переповненим залом на відміну від своїх колег, які не проходили тренінги. При відсутності стандартів закладу ресторанного господарства йдуть екстенсивним шляхом. Вони наймають більше персоналу. Даний спосіб більш витратний в силу хаотичності діяльності і неорганізованості багатьох працівників.</p>
Якість страв	<p>Якість страв також є істотним фактором, що впливає на конкурентоспроможність закладу ресторанного господарства.</p> <p>Якість страв визначається: смаком самих страв (залежить від професійних умінь шеф-кухаря); якістю інгредієнтів, використаних для приготування страв; дотриманням санітарних і гігієнічних стандартів; наявністю сертифікатів якості.</p>
Дизайн і концепція закладу	<p>має переважне значення при виборі ресторану вищого цінового сегмента, а також для тих, хто планує банкет або інше свято (день народження, весілля і т.д). Для споживачів, які відвідують такий заклад, головним критерієм вибору є атмосфера, що панує в закладі ресторанного господарства, привабливий декор, персоналізований сервіс, наявність живої музики, а також відомого шеф-повара. Для закладів ресторанного господарства низького і середнього цінового сегмента при інших рівних умовах (однакове меню і рівень цін) споживач віддасть перевагу ресторану з більш цікавим дизайном.</p> <p>Щорічно конкуренція на ресторанному ринку посилюється. Незважаючи на те, що ресторанний ринок дуже ризикований, кількість нових гравців регулярно збільшується. Відповідно, залучити гостей в ресторан стає все складніше.</p> <p>Конкурентоспроможність закладу ресторанного господарства визначається багатьма факторами і умовами, серед яких головними є особливості концепції самого закладу і послуг, які воно надає і ступінь лояльності споживачів.</p>



При здійсненні дослідження особливостей клієнтоорієнтованого управління варто спиратися на попит та його структуру. Споживачі у своєму виборі та формуванні лояльності орієнтуються на місце розташування, адже від цього залежить рівень цін та загалом вимоги до обслуговування, якість страв та обслуговування. У зв'язку з цим необхідно розрізнити складові системи клієнтоорієнтованого управління:

- клієнтоорієнтованість спрямовану на клієнта;
- клієнтоорієнтованість – як сукупність корпоративних цінностей;
- клієнтоорієнтованість – як репутаційний капітал.

Ці складові є основними об'єктами, на яких побудовані аналітичні оцінки ефективності клієнтоорієнтованого управління ресторанного суб'єкта.

## **РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ КЛІЄНТОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСТОРАНУ «САЛОН КАНАПА, М. КИЇВ**

### **2.1. Управлінський аналіз діяльності ресторану**

Ресторан «Салон Канапа» розташований за адресою Андріївський узвіз 19, місто Київ, знаходиться в легендарній частині міста, в збереженій дерев'яній будівлі XIX століття з камінним залом.

Профіль ресторану «Канапа» визначається концепцією та виявляється особливостями зовнішнього оформлення, витонченого інтер'єру, приємної музики та меню ресторану.

Ресторан «Салон Канапа» пропонує своїм відвідувачам два меню - традиційні національні страви, приготовані за дореволюційними рецептами, і популярні українські рецепти в інтерпретації молекулярної кухні. Винна карта представлена популярними сортами вин національних виробників. Інтер'єр ресторану-салону складається з галерейної та основної частин, де переважають дерево і живі рослини. На другому поверсі закладу розташована відкрита тераса.

В залежності від того, як оформлений зал, наскільки люб'язний обслуговуючий персонал, складається перше враження про рівень обслуговування в цьому підприємстві. Інтер'єр повинен відповідати головному напрямку ресторану.

В закладі знаходиться:

- банкетна зала «події» - для 110 - 120 гостей
- камінна зала - для 40 гостей
- зал "Буржуа" - для 50-70 гостей.

Ресторан «Салон Канапа» є чудовим місцем для проведення заходів будь-якого формату:

- бенкети та фуршети;
- корпоративні вечірки;
- конференції, тренінги, презентації;

- бізнес-ланчі (доступ до Wi-Fi);
- весілля;
- дні народження, ювілеї;
- дитячі свята.

Основними напрямками діяльності ресторану є:

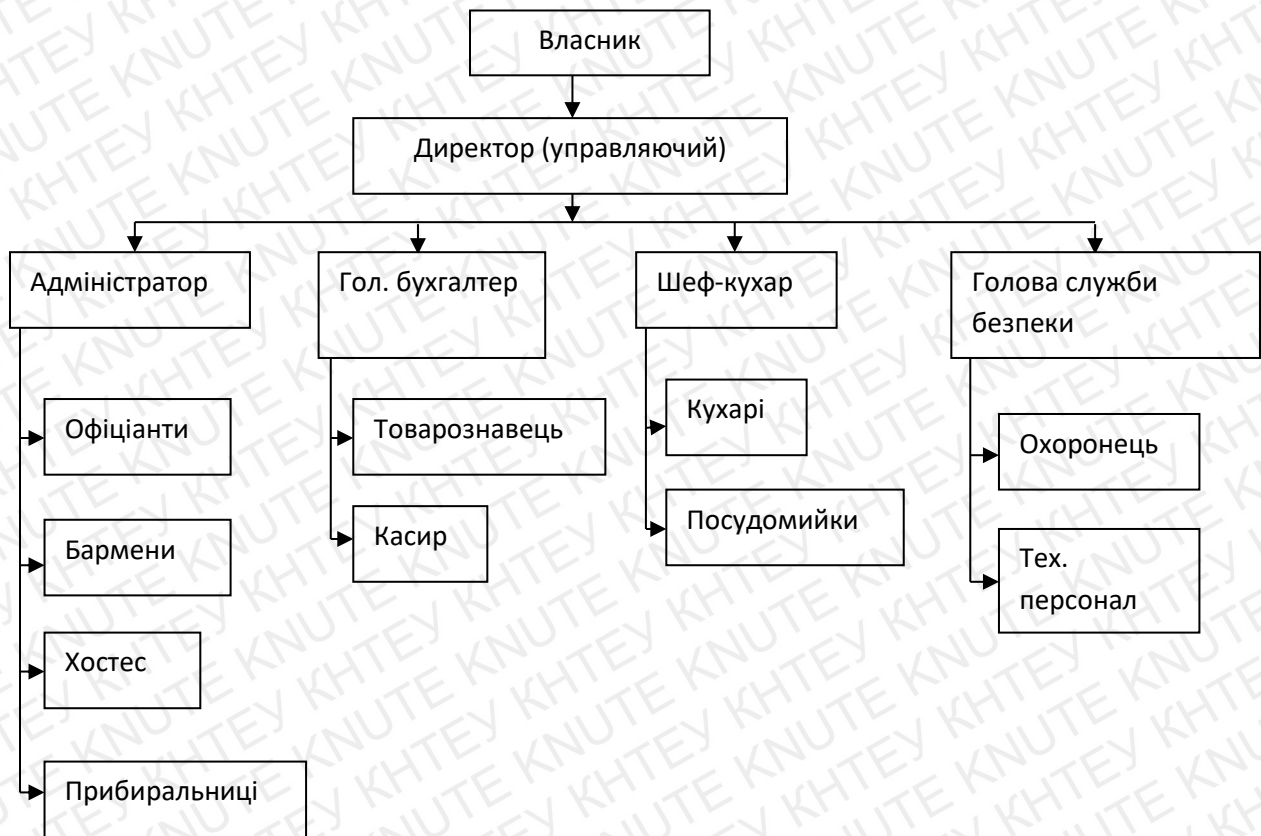
- Обслуговування гостей у ресторані.
  - Організація виробництва і реалізація продуктів харчування.
  - Організація і обслуговування урочистостей, сімейних обідів і корпоративних вечорів.
  - Організація семінарів, презентацій та виставок.
- Двічі на місяць сомельє ресторану збирає гостей у камінній залі, щоб продегустувати п'ять особливих вин у поєднанні зі стравами від шеф-кухаря.

В цьому ресторан досліджуються автентичні рецепти, застосовуються сучасні технології (в тому числі – техніки, притаманні для молекулярної кухні), обираються найкращі локальні продукти та створюються страви, які дарують новий гастрономічний досвід.

Важливими елементами підвищення конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства є маркетинг та система управління персоналом, що виступає першою точкою дотику з клієнтом.

Структура управління рестораном включає в себе сукупність і співвідпорядкованість взаємозалежних організаційних ланок, що виконують певні функції. Організаційна структура управління даним закладом досить розгалужена і має значну кількість ієрархічних рівнів, що представлено на рис. 2.1.





**Рис 2.1. Організаційна структура ресторану «Канапа»**

З рис 2.1 зрозуміло, що діюча організаційна структура управління відповідає лінійно-функціональному типу, оскільки має кілька рівнів управління і горизонтальний розподіл праці. При ній управлінський персонал поділяють на лінійний та функціональний. До лінійних відносяться власник підприємства, управляючий, керівники первинних колективів; до функціональних – керівники служб.

Слід зазначити, що лінійно-функціональній організаційній структурі управління, притаманні наступні важливі переваги: вона забезпечує швидке здійснення дій з розпоряджень і вказівок, що віддаються вищими керівниками, чому сприяє ієрархічність такої структури управління; вона передбачає формування функціональних підрозділів на основі їх спеціалізації, що сприяє підвищенню ефективності їх роботи. Кожний з них виконує чітко визначені функції, а всі разом - комплекс функцій, що забезпечують безперебійне функціонування виробництва. Розділення

функцій полегшує управління функціональними підрозділами, дозволяє краще збалансувати їх діяльність; розподіл праці між функціональними підрозділами полегшує роботу щодо підвищення кваліфікації, сприяє загальному розширенню знань в рамках кожного функціонального підрозділу в ході поступового накопичення досвіду роботи; забезпечується швидке здійснення дій з розпоряджень, що приймаються, тобто досягається взаємодія між різними рівнями управління «по вертикалі» на основі зворотного зв'язку; створюється можливість для швидкого маневрування виробничими, трудовими і матеріальними ресурсами, швидкої мобілізації наявних ресурсів для вирішення завдань, що формулюються керівниками верхнього рівня.

Проаналізувавши роботу відділів, стиль управління рестораном «Канапа» можна вважати досить демократичним, де управлінські рішення приймаються на основі обговорення проблеми, врахування думок і ініціатив колективу, а виконання ухваленого рішення контролюється і директором, і персоналом.

Загальний кадровий потенціал ресторану «Канапа» знаходиться на високому рівні, що свідчить про зацікавленість керівництва у висококваліфікованих кадрах. Також періодично проводяться заходи щодо навчання та підвищення кваліфікації персоналу для забезпечення високого рівня обслуговування та задоволеності споживачів.

При аналізі діяльності закладу також було досліджено динаміку доходу та прибутку від реалізації товарів та послуг. Дохід закладу складається з доходів від виробничо-торговельної діяльності, доходів від позареалізаційних операцій, інших і доходів, що не плануються. У таблиці 2.1. показана динаміка доходів закладу протягом 2017-2019 рр.

Таблиця 2.1.

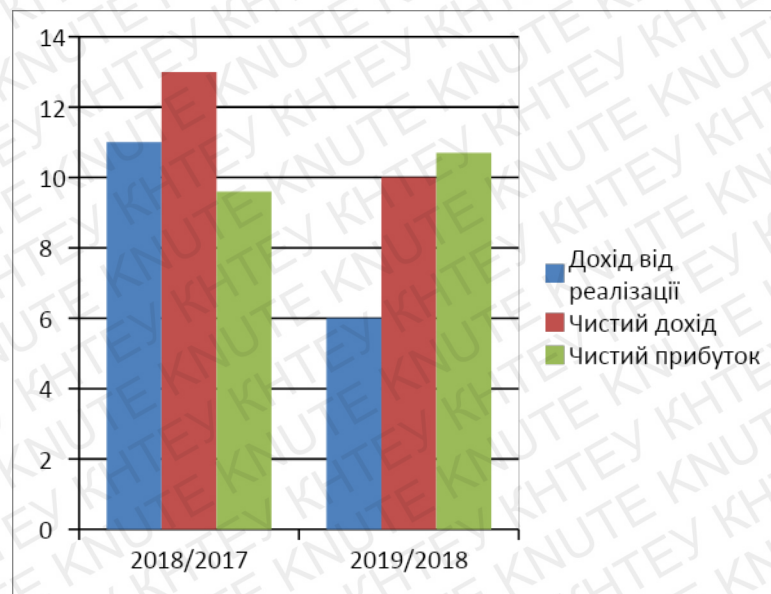
**Динаміка доходів ресторану «Канапа» протягом 2017 –  
2019 рр., млн.. грн.**

Показник	Роки			Абсолютне відхилення	
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018
Дохід від реалізації	11,3	12,7	13,5	1,4	0,8
Чистий дохід	6,9	8	8,9	0,8	1,2
Чистий прибуток	2,26	2,5	2,8	0,24	0,3

Для закінчення періоду 2019 року було взято прогнозовані показники доходу та прибутку.

Протягом аналізованого періоду, дохід від реалізації зростав у середньому на 18 %. Збільшення обсягу чистого доходу у 2018 році по відношенню до 2017 року відбулось на 11 %, а у 2019 році по відношенню до 2018 року – на 13 %.

Розглянемо темп приросту фінансових результатів протягом 2017 – 2019 рр. на рис. 2.2.



**Рис. 2.2. Темп приросту фінансових результатів, 2017-2019 рр., %**

Стрімкий приріст по всіх показниках спостерігається з 2017 до 2018 року. Падіння темпу приросту можна пояснити відкриттям ще одного ресторану в мережі Дмитра Борисова. Порівнюючи приріст між 2018 та 2019



роками бачимо збільшення доходу від реалізації на 6%, а чистого прибутку на 10,7 %, що є хорошою динамікою та показником ефективності.

Отже, динаміка фінансових результатів є досить позитивною, оскільки характеризується тенденцією до зростання. Основними факторами, що вплинули на зростання обсягу доходу є наступні: збільшення обсягу реалізації продукції; зміна меню (розширення та поглиблення асортименту); збільшення асортименту послуг; зменшення собівартості продукції, їх раціональне використання; зростання цін на страви та напої у середньому на 10 %; оптимізація окремих операційних процесів.

Управління інноваційними процесами в ресторані «Канапа» здійснюється виключно керівництвом підприємства. Керівники підрозділів збирають інформацію, що надходить від підлеглих, працівники, що працюють безпосередньо з гостями ресторану отримують певну інформацію щодо побажань, вимог, вподобань гостей та передають цю інформацію керівникам підрозділів. Також керівники підрозділів отримують інформацію щодо покращення технологічних процесів в ресторані, а саме тих, що дозволять скоротити ресурси та час.

Керівники роблять висновки щодо доцільності впровадження тих чи інших інновацій, розраховують економічну ефективність та доцільність їх впровадження, після чого з дозволу директора виділяються кошти та назначаються відповідальні особи за впровадження певних інновацій в ресторані.

У підсумку до вищесказаного основною діяльністю ресторану «Канапа» є забезпечення, точніше, задоволення потреб споживачів в харчуванні та відпочинку. Постійним завданням є вдосконалення роботи виробництва і обслуговуючого персоналу, досягнення високого рівня якості страв, їх оформлення, а також постійне підвищення якості обслуговування.

## 2.2. Визначення впливу чинників на систему клієнторієнтованого управління

Лояльність споживча - вірність, прихильність, з різних причин, споживачів до закладу ресторанного господарства. Кожен споживач в тій чи іншій мірі володіє чотирма основними видами ресурсів: матеріальним, тимчасовим, когнітивним і афективним. Головне бажання покупця - купити необхідний йому продукт з найменшими втратами цінних для нього ресурсів. Принципи досягнення лояльності: принцип досягнення лояльності від споживачів - економія важливих для них ресурсів. Якщо заклад ресторанного господарства опанує здібності економити цінні ресурси своїх відвідувачів - половина успіху роботи по формуванню лояльного споживача вже є; додаткові емоційні блага для відвідувачів, які заклад ресторанного господарства може запропонувати, обов'язково відіб'ється на зростанні лояльності. Так, зали підприємств ресторанного господарства - основні приміщення, де обслуговують споживачів. Сприйняття і оцінка споживачами всіх елементів середовища залу відбувається з позицій зручності і краси. Загальне враження і оцінка середовища залу отримують відображення в понятті «комфортні умови». Інша систематизація чинників показує характер впливу певного чинника на конкретного споживача.

У таблиці 2.2. представлено аналіз чинників, що впливають на формування споживчої лояльності до ресторану «Салон Канапа».

Таблиця 2.2.

Аналіз чинників, що впливають на формування споживчої лояльності ресторану «Салон Канапа»

Чинники, що впливають на формування споживчої лояльності до бренду ресторанної мережі	Характер впливу чинника
<i>Чинники побудови стосунків зі споживачами</i>	
Збір інформації про споживачів	Непрямий
Побудова з відвідувачами взаємовідносин, заснованих на довірі і взаєморозумінні	Прямий
Якість та інтенсивність реклами	Непрямий
Якість просування бренду	Непрямий

## Продовження таблиці 2.2.

<i>Організаційні чинники</i>	
Клієнтоцентризм	Прямий
Успішний SRM (управління стосунками з відвідувачами)	Непрямий
Справедливість політики ціноутворення	Непрямий
Використання подарункових карт і карт лояльності	Непрямий
Вплив на рівень задоволеності споживача	Прямий
Вплив на рішення про відвідування закладів мережі	Прямий
Відповідність страв та сервісу потребам відвідувачів	Прямий
<i>Продуктові чинники</i>	
Якість меню закладу	Непрямий
Розташування закладу	Непрямий
Розвиток основної пропозиції, яка не може бути відхлена відвідувачами	Непрямий
<i>Технологічні чинники</i>	
Детальне планування та обережна реалізація програм лояльності	Непрямий

З таблиці можна виділити основні групи чинників: чинники побудови стосунків із відвідувачами, організаційні, продуктові, технологічні чинники, що є внутрішніми, які можна змінити.

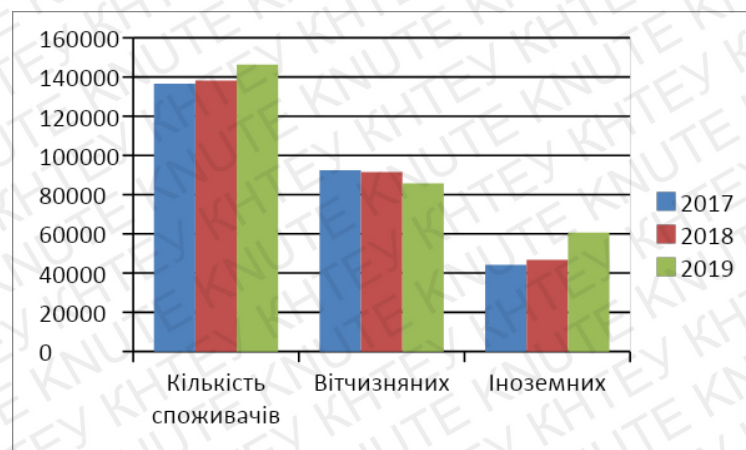
Лояльні відвідувачі безпосередньо впливають на прибутковість ресторанного закладу, адже вони відвідують обраний ресторан частіше, схильні рекомендувати заклад своїм родичам, друзям і знайомим, а також є поблажливішими до виникнення нестандартних конфліктних ситуацій. Більше того, лояльні гості ресторану найближче знайомі з особливостями бізнесу і можуть дати необхідні поради щодо його удосконалення. Саме тому успішно розроблена програма лояльності має бути орієнтована на довгостроковий результат. Щоб сформувати лояльність, необхідно багато часу, тому що лояльність заснована на довірі, на знанні цільових клієнтів, що приносять ресторанній мережі найбільшу вигоду, і на винагороді тільки тих дій клієнтів, які приносять вигоду.



### 2.3. Оцінка результативності діючої системи клієнтоорієнтованого управління

Оцінка роботи персоналу є найважливішим інструментом управління клієнтоорієнтованістю в ресторані, оскільки керівник хоче знати, наскільки ефективно працюють його співробітники, а також як можна підвищити цю ефективність. В основі управління лежить зворотний зв'язок, що включає ті чи інші способи виміру та порівняння. Під час управління персоналом зворотний зв'язок реалізується через оцінку персоналу, а саме встановлення кількісної міри відповідності працівників займаній посаді.

Для оцінки ефективності управління клієнтоорієнтованістю аналізованого закладу ресторанного господарства доцільно проаналізувати динаміку кількості обслугованих споживачів та їх переваги серед послуг, що пропонує заклад.



**Рис. 2.3. Динаміка кількості обслугованих споживачів ресторану «Салон Канапа» протягом 2017 – 2019 рр., осіб**

Відповідно до рис. 2.3 спостерігається тенденція до стабільного зростання кількості обслугованих споживачів в аналізованому закладі ресторанного господарства. Слід відмітити стрімке збільшення кількості відвідувачів у 2019 році на 8060 осіб або на 5,5 %. Також помітне зростання кількості іноземних відвідувачів у 2019 році на 13911 осіб (22%) у порівнянні з 2018 р. У 2019 році частка іноземних споживачів становить 41%. Високоякісний клієнтоорієнтований сервіс в закладах ресторанного господарства утримує наявних відвідувачів, залучає нових і створює таку

репутацію, яка викликає в існуючих і потенційних споживачів бажання повернутися знову.

Метою оцінювання працівників є отримання об'єктивних оцінок їхньої праці, в яких концентруються знання і досвід, ставлення до праці, внесок у кінцевий результат діяльності первинного трудового колективу та організації загалом. Це означає, що об'єктом оцінювання повинні бути не людина загалом, а тільки істотні її якості, властивості і дії з огляду на виконувану нею роботу та наслідки.

Оцінка ефективності управління персоналом складає уявлення: про те, наскільки конкретна робота відповідає досягненню поставлених цілей; про подальше формування кадрової політики, спрямованої на підвищення ефективності управління. Оцінювання персоналу виконує вимірювальну і розвиваючу функції. (рис 2.4.)



**Рис. 2.4. Функції оцінювання персоналу, що використовуються в «Салон Канапа»**

Для узагальнення ефективності управління послуг та продукції ресторану «Канапа» проведемо комплексний аналіз управління діяльністю. Для цього визначимо напрямки, що підлягатимуть аналізу: процеси обслуговування; управління персоналом; фінансовий стан; загальне адміністративне управління; маркетингова діяльність; матеріально-технічна

база; інформаційна забезпеченість. Для кожного напрямку діяльності визначимо окремі критерії оцінювання, яке буде здійснюватися за 10-ти бальною шкалою. Результати аналізу представлено у табл.2.3.

Таблиця 2.3.

## Результати комплексної оцінки діяльності ресторану «Салон Канапа» м.Київ

№	Напрямок діяльності	Критерій оцінювання	Оцінка в балах (1-10)
1.	Асортимент та окремі процеси обслуговування	Якість обслуговування	10
		Широта асортименту	9
		Доступність цінкових пропозицій	9
		Відповідність асортименту запитам споживачів	9
		Впровадження інноваційних технологій в обслуговування	8
		Застосування інформаційних технологій в обслуговуванні	6
Сума балів			51/60
2.	Управління персоналом	Кваліфікованість персоналу	10
		Навчання персоналу	8
		Підвищення кваліфікації персоналу	8
		Самоменеджмент персоналу	7
		Креативність персоналу	8
		Орієнтація на нововведення	9
		Готовність персоналу до змін	8
Сума балів			58/70
.	Фінансові показники	Інвестування в інноваційний розвиток	8
		Рентабельність діяльності	9
		Прибутковість	9
		Витратовіддача	9
Сума балів			35/40
4.	Загальне адміністративне управління	Автоматизація управління	10
		Застосування інноваційних прийомів менеджменту	8
		Інтеграція між співробітниками	8
		Диференціація діяльності	6
		Гнучкість організаційної структури управління	8
Сума балів			40/50
5.	Маркетингова діяльність	Частота досліджень	9
		Сегментація споживачів	7
		Використання можливостей мережі інтернет	10
		Застосування зовнішньої реклами	7
Сума балів			33/40
6.	Інформаційна забезпеченість інноваційної діяльності	Інформація про продуктові інновації	9
		Інформація про сервісні інновації	8
		Інформація про управлінські інновації	8
Сума балів			25/30



Проведений аналіз ресторану «Салон Канапа» показує, що дане підприємство має незначну відстань до максимально можливих оціночних балів, тобто діяльність знаходиться на досить високому рівні. Керівництво підприємства приділяє багато уваги інформаційному забезпеченню споживачів, що відповідно впливає на їх клієнтоорієнтованість.

Для об'єктивного аналізу клієнтоорієнтованості з боку споживачів було проведено опитування, з метою встановлення рівня їх задоволеності послугами аналізованого закладу, результати представлено на рис. 2.5.



**Рис. 2.5. Результати опитування споживачів ресторану «Салон Канапа»**

Відповідно до результатів опитування, можемо зробити висновок, що відвідувачі ресторану «Салон Канапа» задоволені послугами даного закладу, оскільки такий критерій як співвідношення ціна/якість оцінено у 9,6 балів з 10 можливих. Також високі показники мають такі критерії як якість страв та напоїв (10 та 9,5 балів), сервіс (10 балів) та атмосфера (9,3 бала). Слід також відмітити, що найменший бал отримав критерій додаткові послуги (8,1 бала), тому ресторану доцільно розробити та впровадити актуальний перелік додаткових послуг для підвищення рівня клієнтоорієнтованості.

Отже, проведений аналіз управління клієнтоорієнтованістю споживачів ресторану «Канапа» дозволяє зробити висновок, що заклад працює досить вдало та користується попитом серед своєї категорії споживачів. Клієнтоорієнтовність даного закладу є досить високою, і щоб не

втратити такий рівень необхідно впроваджувати нові методи обслуговування для утримання постійних споживачів та залучення нових.

### РОЗДІЛ 3.

## УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КЛІЄНТОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСТОРАНУ

### 3.1. Обґрунтування програми заходів з управління клієнторієнтованістю

На сьогоднішній день досить гостро стоїть проблема нестачі кваліфікованих кадрів, як менеджерів, так і фахівців. Тому важливого значення набуває система підготовки кадрів вищої кваліфікації, висококваліфікованих менеджерів сервісної сфери, здатних в сучасних умовах формувати конкурентні економічні стратегії розвитку ресторанного господарства. Саме кваліфіковано підготовлений менеджер здатний успішно застосовувати нові підходи до кадрової політики та управління персоналом закладу ресторанного господарства, не намагаючись сліпо копіювати зарубіжний досвід, але використовувати перероблені, з урахуванням умов ресторанного бізнесу, західні зразки і розробляти власні ефективні методи кадрового управління.

А також з метою розробки заходів удосконалення клієнторієнтованості закладу доцільно сформулювати та встановити цілі, які планується досягти:

- 1) збільшення кількості споживачів на 10-15 % протягом наступного року;
- 2) розширити сегмент споживачів шляхом застосування сучасних комунікаційних каналів;
- 3) ефективно підтримувати комунікаційний зв'язок із споживачами;
- 4) підвищення лояльності споживачів до послуг даного закладу;
- 5) збільшення обсягу реалізації послуг на 15-25 % на основі впровадження розроблених заходів удосконалення;
- 6) розробка системи заохочення споживачів до повторного відвідування.



Одним з популярних сучасних методів завоювання прихильності і підвищення рівня клієнтоорієнтованості, що також може забезпечити виконання всіх вищезазначених цілей є метод розробки особистої програми лояльності (особистого додатку).

Наразі ресторан «Салон Канапа» не має особистої програми лояльності споживачів. Проаналізувавши роботу ресторану, цільову аудиторію та постійних гостей можна створити програму лояльності, що буде актуальною і результативною саме для цього закладу.

Успішна програма лояльності має бути орієнтована на довгостроковий результат. Щоб сформувати лояльність, необхідно багато часу, тому що лояльність заснована на довірі, на знанні цільових клієнтів, що приносять ресторанній мережі найбільшу вигоду, і на винагороді тільки тих дій клієнтів, які приносять вигоду.

Суть роботи зі створення програми лояльності полягатиме у здійсненні наступних заходів:

- залучити споживача в якісний зв'язок, який дозволить постійно отримувати від нього інформацію;
- створити чат-бот та телеграм-канал;
- інтегрувати сайт ресторану в геокарту;
- удосконалити систему лояльності.

Ключовими складовими програм лояльності повинні стати:

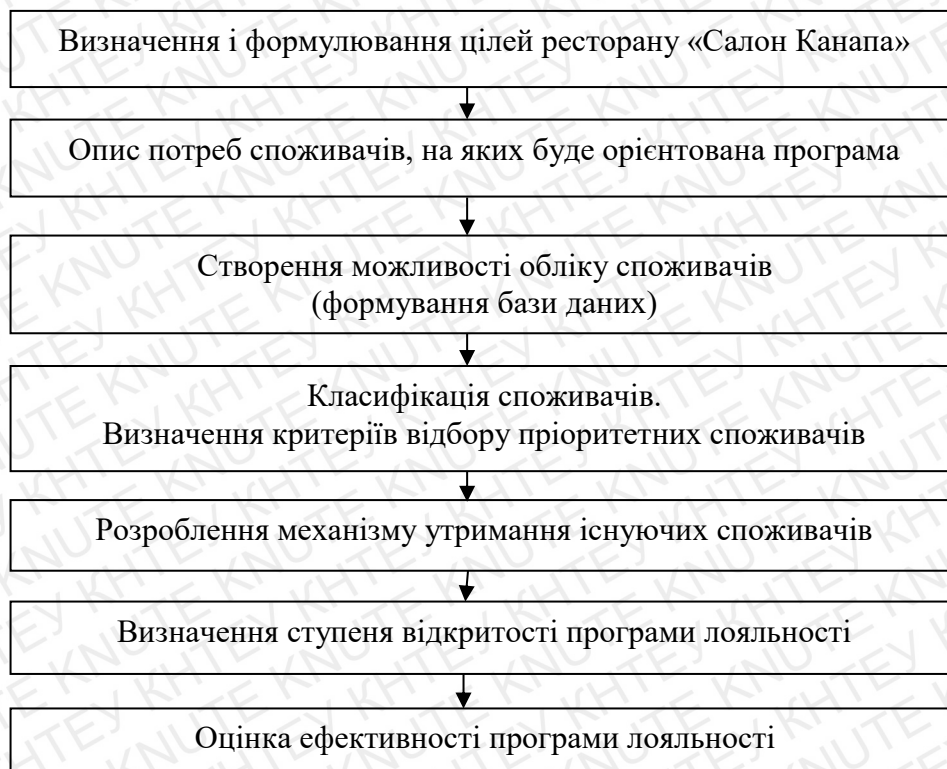
- клієнтська база даних (ідентифікація клієнта). - комплекс комунікацій з клієнтами (утримання клієнта).
- пакет привілеїв (матеріальне і нематеріальне стимулювання потрібної поведінки клієнта).
- аналітичне ядро, що дозволяє спрогнозувати те, як клієнт поведе себе завтра, а також яким чином його поведінка позначиться на показниках бізнесу.

Найбільш вдалою і результативною буде розробка саме бонусної програми лояльності. Адже ідея бонусних програм заохочення полягає в



тому, що під час здійснення покупки споживач набирає деякі умовні бали. За накопичення певної кількості балів споживач отримує право обміняти їх на товар, продукт, або послугу. Тобто чим більше бонусів споживач набирає, тим дорожчий подарунок він може придбати. Таким чином, споживач має не тільки матеріальну вигоду (додатковий товар, продукт, або послугу), а й емоційну – у вигляді бонусів. Цей вид програми заохочення лояльності може значно підвищити прихильність до ресторану з боку вже існуючих клієнтів, оскільки стимулювання накопичення бонусів відбувається постійно, мотивуючи покупця до збільшення бонусних балів, а отже, приводить до стабільного придбання продуктів і послуг. Ще однією перевагою використання бонусів є інформація про клієнтську базу, яка поступово збирається у процесі реалізації програми лояльності.

Для ресторану «Салон Канапа» буде доцільним розробити програму для всієї мережі з можливістю використання і списання бонусів в кожному з ресторанів мережі. Розробка такої програми лояльності буде проводитись в декілька етапів, що представлені на рис. 3.1.



**Рис. 3.1. Етапи розробки програми лояльності для ресторану «Салон Канапа»**

Для нарахування балів доцільно розробити спеціальний мобільний додаток, який не просто реалізує принципово новий підхід до бонусної системи, але й стане надійним оперативним інструментом комунікації з гостями. Замість знижок буде запропоновано накопичувальну систему балів, які можна обміняти на страви та напої в ресторані.

В такому додатку можна розробити не лише бонусну систему, а розповсюджувати актуальну інформацію про новини, оновлення меню чи послуг закладів.

Попри це, додаткові бонуси можна нараховувати за чесні відгуки, що зміцнить довіру гостей до закладу і забезпечить своєчасне усунення проблем в роботі закладу та покращить обслуговування.

Розробка мобільного додатку забезпечить дві основні його переваги:

- 1) фінансову, яка полягає в збільшенні виручки за рахунок створення ефективної програми лояльності;
- 2) маркетингову, що складається в створенні клієнтської бази і каналу комунікації з гостями, через який можна оперативно спілкуватися з гостями та вивчати їх інтереси. На мій погляд, це найбільш

Ефективним є спосіб створити клієнтську базу, адже додаток дозволяє автоматично збирати клієнтську базу з необхідними даними. Після запуску додатка користувачеві пропонується ввести свої дані, для того щоб зберегти його аккаунт, на якому будуть збиратися бали та інформація про замовлення.

Задля активного заохочення відвідувачів необхідним є розміщення інформації про створений додаток на столиках закладу у вигляді тейбл-тентів, приклад яких зображено на рисунку 3.2.





**Рис. 3.2. Тейбл-тент з актуальною інформацією про новий додаток ресторану «Салон Канапа»**

Розробка такого додатку як виду клієнтоорієнтованого управління значно підвищить прихильність до бренду з боку вже існуючих клієнтів, оскільки стимулювання накопичення бонусів відбувається постійно, мотивуючи покупця до збільшення доданих балів, а отже, призводить до стабільного відвідування ресторану. Ще однією перевагою використання бонусів є інформація про клієнтську базу, яка поступово буде збиратись і аналізуватись закладом у ході реалізації програми заохочення лояльності та посилення клієнтоорієнтованості.

Клієнтоорієнтованість поширюється також на персонал. Оцінка роботи персоналу є найважливішим інструментом управління в будь-якій сучасній організації, оскільки кожен керівник хоче знати, наскільки ефективно працюють його співробітники, а також як можна підвищити цю ефективність. Підприємства існують для досягнення поставлених перед ними цілей. В основі управління лежить зворотний зв'язок, що включає ті чи інші способи виміру та порівняння. Під час управління персоналом зворотний зв'язок

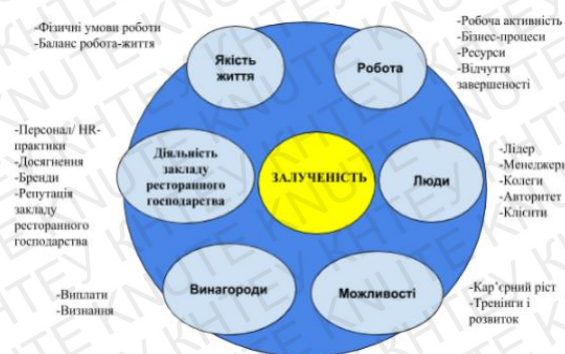


реалізується через оцінку персоналу, а саме встановлення кількісної міри відповідності працівників займаній посаді. Тому також варто приділити увагу результатам проведеної оцінки якості обслуговування, які можна застосовувати одразу в декількох сферах, для покращення клієнтоорієнтованості закладу: навчання персоналу, коригування стандартів

Так можна виділити три переважаючих види ефективності тренінгу: навчання, орієнтоване на отримання знань; навчання, орієнтоване на отримання умінь; навчання, орієнтоване на отримання навичок.

Мотивація і залученість персоналу дозволяє істотно поліпшити ефективність і продуктивність роботи компанії та вплинути на клієнтоорієнтованість. Тож ресторан «Салон Канапа» має ввести драйвери залученості персоналу закладу ресторанного господарства умовно можна розділити на три основні групи: пов'язані з особистістю керівника, з брендом закладу ресторанного господарства, а також з індивідуальними умовами праці та атмосферою на робочому місці. Впливаючи на кожну з областей можна домагатися зростання продуктивності праці співробітників.

На рис. 3.3. представлено драйвери залученості персоналу ресторану «Салон Канапа».



**Рис. 3.3. Драйвери залученості персоналу «Салону Канапа»**

Основні елементи цієї моделі – робота, люди, можливості, винагороди, діяльність закладу ресторанного господарства і якість життя. Кожен з цих елементів сам по собі здатний значно поліпшити фінансові показники

закладу ресторанного господарства, але в сукупності вони дозволяють досягнути ще більш значних результатів в поліпшенні клієнтоорієнтованості.

### **3.2. Прогнозування результативності запропонованих заходів**

Для забезпечення ефективної реалізації запропонованого заходу для покращення клієнтоорієнтованості ресторану «Салон Канапа» його необхідно обґрунтувати та визначити потенційні переваги. Таким чином, розглянемо детальніше запропоноване введення програми лояльності споживачів даного закладу.

В системі управління клієнтоорієнтованістю розробка особистої програми лояльності у вигляді мобільного додатку може значно підвищити прихильність до бренду. Перевагами бонусної системи лояльності є наступні чинники:

1. Знижка є втратою частини прибутку. Тому бонусні програми лояльності з фінансової точки зору - ефективніше.
2. За допомогою системи лояльності формується клієнторієнтоване управління поведінкою споживачів, які спонукаються до накопичення і витрачання балів підсвідомо.
3. Залучений до програми лояльності відвідувач збільшить суму свого середнього чека не менш ніж на 10% (як показує статистика провідних світових компаній).
4. Бонуси – це вигода від майбутніх замовлень, інвестиції в майбутню покупку, яку клієнт зробить, повернувшись в той же самий заклад.

Отже, розробка і впровадження такого додатку для ресторану «Салон Канапа» гарантує: залучення нових гостей та заохочення постійних; зміцнення позицій ресторанного бренду; заощадження на рекламі за рахунок прямого маркетингового каналу.

Впровадження розробленого заходу дозволить ресторану «Салон Канапа» ефективно підтримувати комунікаційний зв'язок із споживачами,



оперативно реагувати на зміну їх запитів та смаків, що в перспективі забезпечить значні конкурентні переваги в процесі функціонування на ринку ресторанних послуг.

Введення даної теорії залученості співробітників закладу ресторанного господарства допоможе домогтися того, щоб кожен співробітник щиро піклувався про свою роботу, про заклад ресторанного господарства, в якому працює і про його гостей, щоб співробітник повністю присвячував себе роботі, докладав усіх зусиль в цьому відношенні. На цій основі можна домогтися покращення клієнтоорієнтованості закладу.

Для удосконалення програми клієнтоорієнтованості ресторану «Салон Канапа» пропонуємо здійснити впровадження 1С: CRM.

Тому для обґрунтування впровадження пропонованого модулю CRM у діяльність ресторану визначимо стан справ по кожному аспекту згідно передумов (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

### Оцінка передумов застосування «1С: CRM»

Передумови	Передумови:		
	Визначальні	Вирішальні	Значимі
1. Формування бренд-буку	-	+	+
2. Визначення основних бізнес-процесів	+	-	+
3. Ідентифікація нових споживачів	+	-	+
4. Ідентифікація постійних споживачів	+	-	-
5. Пошук та налагодження зв'язків з новими ефективними партнерами, постачальниками	-	+	+
6. Дотримання фінансової і платіжної дисципліни	+	+	+
7. Співпраця з дистриб'юторами з бронювання номерів ресторану	-	-	+
8. Підвищення оперативності збору інформації	-	+	+
9. Підвищення оперативності обробки інформації	-	+	+
10. Формування системи лояльності	+	+	+
11. Управління персоналом	-	+	-
12. Управління процесами забезпечення	+	+	+
13. Зворотній зв'язок зі споживачами, партнерами	-	-	+



Такий аналіз підприємства дозволив визначити вигляд і розмір ресурсів, необхідних для інвестицій в програмний модуль для підвищення ефективності роботи підприємства і окупності маркетингових заходів. За допомогою аналізу та результатами обчислень можливо обрати оптимальну форму впровадження маркетингу у діяльність підприємства.

Підрахуємо показник об'єктивної необхідності використання «1С: CRM» на підприємстві за формулою [19]:

$$K = \frac{ПП}{П} \times Пn, \text{ де} \quad (3.1)$$

$ПП$  – кількість позитивних позицій по передумові;

$П$  – кількість позицій усього;

$Пn$  – кількість позитивних позицій по окремій групі.

$$K = 0,46 \times 6 + 0,61 \times 8 + 0,84 \times 11 = 19,48.$$

Таким чином, показник дуже високий і дорівнює 19,48, що свідчить про необхідність активізації на підприємстві програмного модулю з управління клієнтоорієнтованістю.

Проведемо розрахунок додаткових витрат підприємства внаслідок вдосконалення програми клієнторієнтованого управління «1 С: CRM» у діяльність ресторану. Додаткові витрати ресторану будуть мати одноразовий характер і визначатимуться як інвестиційні (табл. 3.2).

Таблиця 3.3

**Додаткові витрати на впровадження «1С: CRM» (тис. грн.)**

№ з/п	Статті витрат	Розрахунок плану на 2021 р .
1	Витрати на заробітну плату програміста	112,0
2	Витрати на програмне забезпечення	45,5
3	Всього	157,5

На основі розрахованих показників проведемо оцінку ефективності альтернативного проекту вдосконалення програми лояльності ресторанного

оператора на основі впровадження «1С: CRM» за реалістичним сценарієм впровадження «1С: CRM» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Розрахунок показників економічної ефективності впровадження «1С: CRM» в ресторані «Салон Канапа» за реалістичним сценарієм**

№ з/п	Показники	Роки			
		2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
1	Грошовий потік, Рк, тис. грн.	0,0	15513,0	15796,4	16079,9
2	Обсяг інвестицій ІС, тис. грн.	157,5	-	-	-
3	Операційні витрати, тис. грн.	-	354,3	389,7	428,7
4	Коефіцієнт дисконтування, $\alpha_i$	1,0	0,8	0,6	0,5
5	Дисконтовані грошові потоки, $CF \times \alpha_i$ тис. грн.	0,0	12410,4	10109,7	8200,7
6	Дисконтовані інвестиції, $I \times \alpha_i$ тис. грн.	157,5	283,4	249,4	218,6
7	Чиста приведена вартість проекту, (кумулятивно) NPV <sub>i</sub> тис. грн.	-157,5	12127,0	9860,3	7982,1
8	ЕВІТДА / Операційний прибуток, тис. грн.	-157,5	15158,7	15406,7	15651,2
9	Індекс рентабельності інвестицій	35,63	-	-	-
10	Термін окупності, місяці	3	-	-	-

Таким чином, на умовах реалістичного сценарію розвитку за дисконтної ставки 20% отримали позитивне значення показника чиста теперішня вартість проекту (у 2020 р. показник складає 12127,0 тис. грн.), що свідчить про ефективність інвестицій. Варто відзначити, що загальна сума грошового потоку у 1-й рік впровадження «1С: CRM» перевищує інвестиційні витрати на 15158,7 тис. грн., що є позитивним явищем для діяльності підприємства. У результаті впровадження «1С: CRM» модулю ресторан «Салон Канапа» отримує прибуток; індекс рентабельності інвестицій становить 35,63. Так як розрахований індекс рентабельності інвестицій вище 1 та період окупності витрат складатиме 3 місяці, то проект впровадження «1С: CRM» має бути прийнятий до уваги та реалізований у практичній діяльності ресторану «Салон Канапа».

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Узагальнюючи результати дослідження особливостей покращення клієнтоорієнтованості в підприємствах ресторанного господарства та на прикладі окремо діючого підприємства – ресторану «Салон Канапа» можемо зробити наступні висновки:

Клієнтоорієнтованість персоналу можна визначити як сукупність знань, умінь, навичок, які, завдяки відповідній мотивації, цінностям, настановам і особистим якостям співробітників, сприяють певній поведінці і встановленню та підтриманню відносин з клієнтами для отримання необхідного результату.

Роль клієнтоорієнтованості в забезпеченні ефективності діяльності ресторанного закладу полягає в управлінні клієнтоорієнтованості персоналу.

Управління клієнтоорієнтованістю персоналу – це характеристика суб'єкта господарювання, що представляє собою сукупність заходів щодо підбору, адаптації, мотивації та розвитку його компетенції клієнтоорієнтованості з метою кращого задоволення потреб споживачів та збереження довгострокових партнерських відносин з ними.

Важливими елементами підвищення конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства є маркетинг та система управління персоналом, що виступає першою точкою дотику зі споживачем. З проведеного аналізу організаційної структури закладу зрозуміло, що діюча організаційна структура управління відповідає лінійно-функціональному типу, оскільки має кілька рівнів управління і горизонтальний розподіл праці. При ній управлінський персонал поділяють на лінійний та функціональний. До лінійних відносяться власник підприємства, управляючий, керівники первинних колективів; до функціональних – керівники служб. А також проаналізувавши роботу відділів, стиль управління рестораном «Канапа» можна вважати досить демократичним, де управлінські рішення приймаються на основі обговорення проблеми, врахування думок і ініціатив



колективу, а виконання ухваленого рішення контролюється і директором, і персоналом.

Слід зазначити, що лінійно-функціональній організаційній структурі управління, притаманні наступні важливі переваги: вона забезпечує швидке здійснення дій з розпоряджень і вказівок, що віддаються вищими керівниками, чому сприяє ієрархічність такої структури управління; вона передбачає формування функціональних підрозділів на основі їх спеціалізації, що сприяє підвищенню ефективності їх роботи. Кожний з них виконує чітко визначені функції, а всі разом - комплекс функцій, що забезпечують безперебійне функціонування виробництва.

А також проаналізувавши роботу відділів, стиль управління рестораном «Канапа» можна вважати досить демократичним, де управлінські рішення приймаються на основі обговорення проблеми, врахування думок і ініціатив колективу, а виконання ухваленого рішення контролюється і директором, і персоналом.

Було виявлено, що для високого рівня лояльності споживачів існує ряд чинників, що впливають на формування споживчої лояльності. З проведеного аналізу можна виділити основні групи чинників: чинники побудови стосунків із відвідувачами, організаційні, продуктові, технологічні чинники, що є внутрішніми, які можна змінити.

Тому слід зауважити, що лояльні відвідувачі безпосередньо впливають на прибутковість ресторанного закладу, адже вони відвідують обраний ресторан частіше, схильні рекомендувати заклад своїм знайомим. Більше того, лояльні гості ресторану найближче знайомі з особливостями бізнесу і можуть дати необхідні поради щодо його удосконалення. Саме тому успішно розроблена програма лояльності має бути орієнтована на довгостроковий результат.

Також можна зазначити, що оцінка роботи персоналу є найважливішим інструментом управління клієнтоорієнтованістю в ресторані, оскільки

керівник хоче знати, наскільки ефективно працюють його співробітники, а також як можна підвищити цю ефективність.

Для узагальнення ефективності управління послуг та продукції ресторану «Канапа» було проведено комплексний аналіз управління діяльністю. Для цього ми визначили напрямки, що підлягатимуть аналізу: процеси обслуговування; управління персоналом; фінансовий стан; загальне адміністративне управління; маркетингова діяльність; матеріально-технічна база; інформаційна забезпеченість.

На основі цього, проведений аналіз щодо результативності діючої системи управління клієнтоорієнтованістю споживачів ресторану «Канапа» дозволяє зробити висновок, що заклад працює досить вдало та користується попитом серед своєї категорії споживачів. Клієнтоорієнтовність даного закладу є досить високою, і щоб не втратити такий рівень необхідно впроваджувати нові методи обслуговування для утримання постійних споживачів та залучення нових.

На сьогодні одним з популярних сучасних методів завоювання прихильності і підвищення рівня клієнтоорієнтованості є метод розробки особистої програми лояльності (особистого додатку).

Проаналізувавши роботу ресторану, цільову аудиторію та постійних гостей можна створити програму лояльності, що буде актуальною і результативною саме для цього закладу. Найбільш вдалою і результативною буде розробка саме бонусної програми лояльності. Цей вид програми заохочення лояльності може значно підвищити прихильність до ресторану з боку вже існуючих клієнтів, оскільки стимулювання накопичення бонусів відбувається постійно, мотивуючи покупця до збільшення бонусних балів, а отже, приводить до стабільного придбання продуктів і послуг. Ще однією перевагою використання бонусів є інформація про клієнтську базу, яка поступово збирається у процесі реалізації програми лояльності.

Клієнтоорієнтованість поширюється також на персонал. Оцінка роботи персоналу є найважливішим інструментом управління в будь-якій сучасній

організації, оскільки кожен керівник хоче знати, наскільки ефективно працюють його співробітники, а також як можна підвищити цю ефективність.

Мотивація і залученість персоналу дозволяє істотно поліпшити ефективність і продуктивність роботи компанії та вплинути на клієнтоорієнтованість. Тож ресторан «Салон Канапа» має ввести драйвери залученості персоналу закладу ресторанного господарства умовно можна розділити на три основні групи: пов'язані з особистістю керівника, з брендом закладу ресторанного господарства, а також з індивідуальними умовами праці та атмосферою на робочому місці. Впливаючи на кожну з областей можна домагатися зростання продуктивності праці співробітників.

Тож можна зазначити, що розробка і впровадження такого додатку для ресторану «Салон Канапа» гарантує: залучення нових гостей та заохочення постійних; зміцнення позицій ресторанного бренду; заощадження на рекламі за рахунок прямого маркетингового каналу. А також, введення даної теорії залученості співробітників закладу ресторанного господарства допоможе домогтися того, щоб кожен співробітник щиро піклувався про свою роботу, про заклад ресторанного господарства, в якому працює і про його гостей, щоб співробітник повністю присвячував себе роботі, докладав усіх зусиль в цьому відношенні. На цій основі можна домогтися покращення клієнтоорієнтованості закладу.

Для удосконалення програми клієнтоорієнтованості ресторану «Салон Канапа» пропонуємо здійснити впровадження 1С: CRM.

На умовах реалістичного сценарію розвитку за дисконтної ставки 20% отримали позитивне значення показника чиста теперішня вартість проекту (у 2020 р. показник складає 12127,0 тис. грн.), що свідчить про ефективність інвестицій. Варто відзначити, що загальна сума грошового потоку у 1-й рік впровадження «1С: CRM» перевищує інвестиційні витрати на 15158,7 тис. грн., що є позитивним явищем для діяльності підприємства. У результаті впровадження «1С: CRM» модулю ресторан «Салон Канапа» отримає прибуток; індекс рентабельності інвестицій становить 35,63. Так як



розрахований індекс рентабельності інвестицій вище 1 та період окупності витрат складатиме 3 місяці, то проект впровадження «1С: CRM» має бути прийнятий до уваги та реалізований у практичній діяльності ресторану «Салон Канапа».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк К. І. Дослідження підходів до розробки маркетингової стратегії компанії / К. І. Антонюк // Сучасні проблеми розвитку підприємництва в Україні : VI Міжн. наук.-практ. Конф
2. Брич В. Я. , Корман М. М. Креативний менеджмент: навч. посіб./ В. Я. Брич, М. М. Корман.-Тернопіль ТНЕУ, 2014. - 250 с.
3. Іванова Ю.Б., Тищенко О.М. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства. Монографія-Х. ИНЖЭК-2013-384-с.
4. Клієнтоорієнтований підхід URL: <https://torgsoft.ua/ua/articles/stati/klientoorientirovannyj-podxod-budte-kruche-konkurentov/>
5. Ковальчук С. В. Клієнтоорієнтованість – сучасне спрямування маркетингової концепції/ С. В. Ковальчук // Тези доповідей IV Всеукраїнської наукової конференції молодих учених та студентів «Актуальні проблеми та перспективи розвитку маркетингового управління» : 4 листопада 2016 р., Київ. – К. : КНУТД, 2016. – С. 10-11
6. Круглова, О.А. Оцінка ефективності системи обслуговування в підприємствах торгівлі [Текст] / О. А. Круглова, О. С. Шуміло // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2011. –Вип. 254. – Т. III. – С. 826–834.
7. Куриляк В. Співробітництво і взаємодопомога в системі бенчмаркінгу // В. С. Куриляк // Вісник Тернопільського національного економічного університету. - 2012.- №4.
8. Нагара М. Б. Інтегрований комплексний підхід до оцінки людських ресурсів підприємств / М. Б. Нагара // Вісник Сумського державного університету. - Серія: “Економіка”.- 2013.- № 4.- С.121-127.
9. П'ятницька, Г. Т. Управління підприємствами в епоху глобалізму [Текст]: монографія / Г. Т. П'ятницька. – К. : Логос, 2015. – 568 с.
10. Продан І. О., Різник Ю. І. Клієнтоорієнтований підхід як передумова конкурентоспроможності підприємства // Бізнес Інформ. – 2017. – №1. – С. 308–313.

11. Ткаченко Л.В. Маркетинг послуг [Текст] / Л.В. Ткаченко. – К: Експрес, 2011. – 345 с.
12. Хміль Ф. Управління персоналом: підручник. Київ: Академвидав, 2006. 487 с
13. Згурська О. М. Диверсифікація як метод підвищення економічної ефективності підприємства // Інвестиції: практика та досвід № 13, 2018. – С. 16-
14. Лазоренко Л. В. Особливості системи клієнтоорієнтованого управління підприємствами мобільного зв'язку // Науковий вісник Ужгородського національного університету. - Випуск 11, 2017. С.90-93.
15. П'ятницька Г. Т. Розвиток ресторанного господарства в Україні: структурні трансформації, фінансова стійкість підприємств, прогнози / Г. Т. П'ятницька, О. М. Григоренко, В. С. Найдюк // Економіст. – 2013. – № 11. – С. 37–45
16. Пуцентейло П.Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва Навчальний посібник. - К.: Центр учбової літератури, 2007. - 344 с.
17. Туризм як національний пріоритет: Колективна монографія за редакцією І.М. Писаревського – Х. ХМАНГ, 2010. – 284 с.
18. Давидова О. Ю. Інформаційно-комп'ютерні інновації в ресторанному бізнесі / О. Ю. Давидова, Н. В. Полстяна // Комунальне господарство міст. – 2017. – № 106. – С. 403–408.– (Серія «Економічні науки»).
19. Диверсифікація виробництва і капіталу як фактор стабілізації фінансового стану підприємства: Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / В.М. Дереза; Нац. гірн. ун-т. – Д., –2005. – 19 с.
20. Диверсифікація діяльності підприємств в умовах трансформаційної економіки: Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / С.М. Попова ; Харк. нац. екон. ун-т. – Х., –2004. – 20 с.
21. Корінько М.Д. Ризики при диверсифікації /М.Д. Корінько // Актуальні проблеми економіки – 2003. - №7. - с.69.



22. Л. А. Швайка. Планування діяльності підприємства: Навчальний посібник. – Львів: “Новий Світ – 2000”, 2004. – 268 с.
23. Bovsh L., Gopkalo L. Customer orientation as the restaurant hospitality philosophy // Tourism of the XXI century: global challenges and values of civilization: scientific works and theses, FRGTB KNTEU, 2020.
24. Ji-Hyun Hwang, & DongJun Lee. (2019). Structural Relationships among Service Encounter on Customer, Customer Orientation, Customer Satisfaction, Customer Trust and Customer Loyalty in Taekwondo Gym. TAEKWONDO JOURNAL OF KUKKIWON, 10(1), 43–62. doi:10.24881/tjk.2019.10.1.43
25. Kovalevskiy V., Yushkevych O. The Client-Focusedness of Organization as a Socio-Economic Category. Business Inform [Internet]. Research Centre of Industrial Problems of Development of NAS of Ukraine; 2019;6(497):246–51. Available from: <http://dx.doi.org/10.32983/2222-4459-2019-6-246-251>
26. Kramarenko A, Nagorna N, Tsapko V. Client orientation: theoretical foundations and modern approaches to evaluation. Market Infrastructure [Internet]. Black Sea Research Institute of Economics and Innovation; 2019 Oct;(36). Available from: <http://dx.doi.org/10.32843/infrastruct36-28>
27. Narver J.C., and S.F. Slater. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability // Journal of Marketing 1990.54(4):20–35.
28. Манн И. Клиентоориентированность: что делать, как делать, взять и сделать. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.strategy.com.ua/Articles/Content?Id=1478>
29. Семернікова Е. Клиентоорієнтованість: поняття, критерії //Концепт. - 2014. - Спецвипуск№ 17. [Електронний ресурс]. - Режим доступу:<http://e-kon-sept.ua/2014/14722.Htm>
30. Хлебовіч Д.І. Клиентоорієнтованість: теорія і практика вивчення / Д.І. Хлебовіч // Клиєнтинг і управління клієнтським портфелем. 2015. №03. С. 170-184

31. Черкашин П. А. Готовы ли Вы к войне за клиента- Стратегия управления взаимоотношениями с клиентами [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.read.in.ua/book91272/?razdel=4&p=1&s=%D7>
32. Павлик І.Л. Сервісна стратегія у формуванні конкурентного статусу підприємств торгівлі / І.Л. Павлик. // інноваційна економіка. – Вип.5, 2014 [54] [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/inek\\_2014\\_5\\_20.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/inek_2014_5_20.pdf)
33. Іванова Л. О. Світовий досвід застосування концепції маркетингу та франчайзингових систем у готельному бізнесі // Вісник Хмельницького національного університету 2010, № 5, Т. 4. – С.172-177.
34. Козлов Д. А. Информационные системы в индустрии гостеприимства и туризма / Д.А. Козлов. - М., 2011. - 130 с.
35. Лупич О.О. Вплив сучасних тенденцій індустрії гостинності на перспективи її розвитку в Україні // Науковий вісник Ужгородського університету 2016. - № 76-81.
36. Мельниченко С. В. Готельні оператори: конкурентоспроможність на національному ринку / С. В. Мельниченко, Т. В. Кудлай // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка. - 2016. - Вип. 1(2). - С. 171-175.
37. Мельниченко С., Кудлай Т. Міжнародні готельні мережі на національному ринку // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2016. № 2. С. 42-42
38. Михайліченко Г.І. Е-Туризм як інноваційна платформа туроперейтингу // Туристичний, готельний і ресторанний бізнес: інновації та тренди [Електронне видання] : тези. Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 7 квіт. 2016 р.) / відп. ред. А.А. Мазаракі. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. – 362 с.



39. Семенов В.Ф. сервісне управління підприємствами курортно-рекреаційної сфери в умовах конкуренції // Вісник соціально-економічних досліджень, 2014 рік, випуск 3 (54). – С.162- 165
40. Masaaki K. Global Marketing Management / Masaaki Kotabe, Kristiaan Helsen. - New York: John Wiley & Sons, 2007. — 642 p.
41. Yu L. The International Hospitality Business: Management and Operations / Larry Yu. - Delhi: Jaico Publishing House, 2007. - P.303-307.