

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**Стратегії взаємовідносин з VIP – споживачами ресторану «Княжий»,
м. Коростень, Житомирська область**

Студента 1 курсу, 3м групи
спеціальності 073
«Менеджмент»
спеціалізації
«Лакшері менеджмент»

Заєць
Богдан Володимирович

*підпис
студента*

Науковий керівник
к.е.н., доц...

Полтавська Оксана
Володимирівна

*підпис
керівника*

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

Босовська Мирослава
Великсівна

*підпис
гаранта*

Київ 2021

Київський національний торговельно-економічний університет

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

_____ М. Г. Бойко
« ____ » _____ 2020 р.

Завдання

на випускнй кваліфікаційнй роботі студентів

Заєць Богдан Володимирович

(прізвище, ім'я, по батьковій)

1. Тема випускнй кваліфікаційнй роботи: Стратегії взаємовідносин з VIP – споживачами ресторану «Княжий», м. Коростень, Житомирська область

Затверджена наказом ректора від «12» листопада 2020 р. № 3399.

2. Строк здачі студентом закінченй роботи: 20 листопада 2021 року

3. Цільова установка та вихідні дані до випускнй кваліфікаційнй роботи:

Мета роботи – дослідження теоретичних засад формування стратегії взаємовідносин з VIP – споживачами послуг суб'єкта ресторанного бізнесу

Об'єкт дослідження – процес формування та реалізації стратегії взаємовідносин з VIP – споживачами послуг суб'єкта ресторанного бізнесу

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади стратегії взаємовідносин з VIP – споживачами послуг суб'єкта ресторанного бізнесу

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

Розділ 1. Теоретичні основи стратегії взаємовідносин з VIP – споживачами послуг суб'єкта ресторанного бізнесу

1.1. Аналітичний огляд літератури

1.2. Методичні підходи до формування стратегії взаємовідносин з VIP – споживачами послуг суб'єкта ресторанного бізнесу

Розділ 2. Передумови формування та реалізації стратегії взаємовідносин з VIP – споживачами ресторану «Княжий», м. Коростень, Житомирська область

2.1. Оцінювання процесу обслуговування споживачів

2.2. Моніторинг якості послуг VIP-споживачам

2.3. Аналіз системи взаємовідносин з VIP-споживачами

Розділ 3. Формування та реалізація стратегії взаємовідносин з VIP – споживачами ресторану «Княжий», м. Коростень, Житомирська область

3.1. Сервісні інновації стратегії взаємовідносин з VIP – споживачами ресторану

3.2. Розроблення стратегії взаємовідносин з VIP – споживачами ресторану

Висновки

5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускного кваліфікаційного проекту</i>	01.09.2020 р.- 31.10. 2020 р.	15.09.2020р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускний кваліфікаційний проект</i>	01.11.2020 р.- 31.12.2020 р.	20.11.2020р.
3	<i>Написання 1 розділу випускного кваліфікаційного проекту</i>	02.01.2021 р.- 11.05.2021 р.	25.04.2021р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускного кваліфікаційного проекту</i>	14.05.2021 р.- 18.05.2021 р.	18.05.2021р.
5	<i>Написання, оформлення та задача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2021 р.	18.05.2021р.
6	<i>Написання 2 розділу випускного кваліфікаційного проекту</i>	18.05.2021 р.- 07. 09. 2021 р.	18.05.2021р.
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускного кваліфікаційного проекту</i>	07.09.2021 р.- 10. 09. 2021р.	10.09.2021р.
8	<i>Написання 3 розділу випускного кваліфікаційного проекту</i>	11.09.2021 р. - 28.10.2021 р.	28.10.2021р.
9	<i>Попередній захист випускного кваліфікаційного проекту у комісіях</i>	29.10.2021 р.- 31.10.2021 р.	29.10.2021р.
10	<i>Подання випускного кваліфікаційного проекту та реферату на кафедрі</i>	20.11.2021 р	20.11.2021 р
11	<i>Подання випускного кваліфікаційного проекту до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	16.11.2021 р. 18.11.2021 р	18.11.2021 р
12	<i>Підготовка матеріалів випускного кваліфікаційного проекту до захисту в екзаменаційній комісії</i>	18.11.2021 р.- 01.12.2021 р.	01.12.2021 р.
13	<i>Захист випускного кваліфікаційного проекту в екзаменаційній комісії</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>

6. Дата видачі завдання «12» листопада 2020 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програми

Босовська М.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

Заєць Б.В.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

М.В. Босовська

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

М.Г. Бойко

(підпис, прізвище, ініціали)

« » _____ 2021 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ ВЗАЄМОВІДНОСИН З VIP – СПОЖИВАЧАМИ ПОСЛУГ СУБ’ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	11
1.1. Аналітичний огляд літератури.....	11
1.2. Методичні підходи до формування стратегії взаємовідносин з VIP – споживачами послуг суб’єкта ресторанного бізнесу.....	20
РОЗДІЛ 2. ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ВЗАЄМОВІДНОСИН З VIP – СПОЖИВАЧАМИ РЕСТОРАНУ «КНЯЖИЙ», М. КОРОСТЕНЬ, ЖИТОМИРСЬКА ОБЛАСТЬ.....	31
2.1. Оцінювання процесу обслуговування споживачів	31
2.2. Моніторинг якості послуг VIP-споживачам.....	45
2.3. Аналіз системи взаємовідносин з VIP-споживачами	51
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ВЗАЄМОВІДНОСИН З VIP – СПОЖИВАЧАМИ РЕСТОРАНУ «КНЯЖИЙ», М. КОРОСТЕНЬ, ЖИТОМИРСЬКА ОБЛАСТЬ.....	63
3.1. Сервісні інновації стратегії взаємовідносин з VIP – споживачами ресторану.....	63
3.2. Розроблення стратегії стратегії взаємовідносин з VIP – споживачами ресторану.....	67
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76
ДОДАТКИ.....	81

ВСТУП

Актуальність теми. На сьогоднішній день діяльність українських підприємств з надаванням послуг споживачам у сфері харчування зазнає значних змінювань. Особливість функціонування ресторанного бізнесу в соціальній та економічній сферах виражається в забезпеченні якості життя споживачів за допомогою задоволення його потреб.

Сьогодні відвідування ресторанів, кафе та інших закладів ресторанного бізнесу стає все більш повсякденним явищем. Ресторанний бізнес стає найбільш розвинутий, а отже, найбільш перспективним для інвесторів, сегментом українського ринку. Рентабельність підприємств у розвинених країнах світу не падає нижче 44%, при цьому у країнах, що орієнтовані на надання туристичних послуг, вона добігає і 97%.

Кількість підприємств ресторанного бізнесу в Україні загалом щороку збільшується. Це здебільш пов'язано зі зростанням потреб населення. Створюються ресторани, які пропонують не тільки страви та задоволення харчових потреб людини, а й такі, які приваблюють її додатковими пропозиціями у вигляді розваг та корисного проведення часу.

VIP-споживачі стають дедалі вибагливішими, а кількість закладів громадського харчування спричинює велику конкуренцію між ними. В задачі кожного маркетолога входять підвищення конкурентоспроможності підприємства: аналіз ефективності підприємства, аналіз підвищення якості надання послуг, введення нових методів та стратегій дій, просування підприємства в перші ряди. Маркетингова діяльність кожного підприємства повинна мати в своєму арсеналі необхідні певні інструменти, що входять до відомого принципу «4P» (з англ. Price (ціна), Place (місце), Promotion (просування), Product (продукт)).

В напряму ресторанного бізнесу ця концепція може включати й 5й елемент – People (персонал). При чому за опитуваннями споживачів різного

віку, він виявився найважливішим: при виборі ресторану люди орієнтовані на якість обслуговування, а отже на персонал, його майстерність та кваліфікацію, рівень підготовки та навіть зовнішній вигляд. У другу чергу увага надається продукту та ціновому класу закладу. В наш час в Україні цей принцип маркетингу набуває більшої популярності та використання. Виявлення стратегій розвитку та систематизація маркетингової діяльності, спираючись на концепцію «5P» дозволить підприємствам більш чітко сприймати їх становище та місце серед своїх конкурентів та переваг споживачів.

Загальними питаннями стратегічного маркетингу займалися такі вчені як: Карл Штерн [5], Джордж Сток-мл. [5], А. А. Томпсон [6], А. Дж. Стрикленд [6], Г.Б.Клейнер [7], Г. Мінцберг [11], Дж. Куїнн [11], С. Гошал [11], Ф. Котлер, М. Мак-Дональд, В. Точилін, В. Шкардун та інші.

Дослідження особливостей діяльності та розвитку ресторанного господарства, зокрема в Україні мали місце в працях таких вчених, як: Г. Т. П'ятницької [1], А.О. Аветисової [2]. Дослідженням особливостей оцінки конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства та можливостей його досягнення взаємовідносин з VIP – споживачами займалися такі вчені як: Т.В. Андросова, Н.О. Власова, Н.В. Михайлова, О.А Круглова [3], Антонова В. А. [4].

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень у цьому напрямі, до сьогодні проблема розроблення маркетингових стратегій для підприємств ресторанного бізнесу як основи забезпечення його впливу на споживачів практично не вирішена. Подальшого розвитку у сфері ресторанного господарства потребують засади формування маркетингових стратегій підприємств, нові підходи до обґрунтування стратегій маркетингу, а також методичні підходи до вибору маркетингових стратегій та механізм їх реалізації.

Результати досліджень. Зважаючи на значну популярність та попит серед споживачів, а також на зміни їх потреб, стрімкий розвиток ринку послуг та нестабільність економіки, перед підприємствами ресторанного бізнесу

постало багато завдань щодо підвищення ефективності виробництва, розроблення конкурентних стратегій, що, перш за все, пов'язано з упровадженням у повсякденну практику ведення бізнесу сучасних досягнень маркетингової діяльності.

Як свідчить зарубіжна і вітчизняна практики більшість провідних підприємств ресторанного бізнесу досягли прибуткового зростання завдяки розкриттю повного свого потенціалу, тобто завдяки фокусуванню діяльності на основному шляху розвитку та новому підході щодо маркетингової діяльності, яка розглядається як розробка та реалізація найбільш ефективних засобів управління процесом виходу на ринок. Забезпечити підприємству довготривале зростання на ринку може правильно обрана маркетингова стратегія. Для утримання лідерської позиції підприємство має спрямовувати зусилля на: пошук можливостей і засобів підвищення сукупного попиту; збільшення частки ринку; постійне зменшення витрат.

Мета роботи – є дослідження теоретичних засад формування стратегії взаємовідносин з VIP – споживачами послуг суб'єкта ресторанного бізнесу.

Для досягнення поставленої мети в випускній кваліфікаційній роботі визначено такі завдання:

- Розкрити методичні підходи до формування стратегії взаємовідносин з VIP – споживачами послуг суб'єкта ресторанного бізнесу;
- Передумови формування та реалізації стратегії взаємовідносин з VIP – споживачами ресторану «Княжий», м. Коростень;
- Моніторинг якості послуг VIP-споживачам;
- Аналіз системи взаємовідносин з VIP-споживачами;
- Формування та реалізація стратегії взаємовідносин з VIP – споживачами ресторану «Княжий»;
- Оцінку процесу обслуговування споживачів;

- Сервісні інновації стратегії взаємовідносин з VIP – споживачами ресторану;
- Розроблення стратегії взаємовідносин з VIP – споживачами ресторану.

Об'єкт дослідження – процес формування та реалізації стратегії взаємовідносин з VIP – споживачами послуг суб'єкта ресторанного бізнесу.

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади стратегії взаємовідносин з VIP – споживачами послуг суб'єкта ресторанного бізнесу.

У роботі використано наукові матеріали періодичних видань, праці вітчизняних та зарубіжних вчених, дані інформаційно-аналітичних збірників, монографічну і довідкову літературу.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вирішенні важливого наукового завдання щодо поглиблення та розвитку теоретичних положень і практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення стратегії взаємовідносин з VIP – споживачами ресторану.

Структура випускної кваліфікаційної роботи побудована відповідно до завдання і складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних літературних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ ВЗАЄМОВІДНОСИН З VIP – СПОЖИВАЧАМИ ПОСЛУГ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Аналітичний огляд літератури

Не існує єдиної стратегії для всіх підприємств. Кожен готель є унікальним, тому і процес розробки стратегії для кожного готельного підприємства – унікальний, він залежить від позиції підприємства на ринку, динаміки його розвитку та потенціалу, поведінки конкурентів, характеристик виробленого товару або послуг, стану економіки, культурного середовища і ще багатьох чинників.

Одним із стратегічних напрямів розвитку маркетингу є моделювання поведінки VIP- споживачів. Проте залишаються актуальними проблеми формування систем взаємовідносин між послугами і споживачем. У маркетингу в основі взаємодії підприємств і споживачів лежать три основні принципи. По-перше, успіх на ринку пов'язаний з розумінням мотивації споживача і знанням його поведінки. По-друге, підприємство повинно змінюватися, щоб враховувати інтереси споживача. По-третє, підприємство повинно впливати на поведінку споживача щоб стимулювати купівлю товару.

При ухваленні рішення споживачами рухають різні мотиви. Мотиви покупок — це складні психологічні структури, окремі ланки яких найчастіше не зрозумілі навіть споживачу. Фактично споживач діє емоційно і примусово, реагуючи на образи і спонукання пов'язані в підсвідомості з підприємством. В процесі, що передують здійсненню відвідування ресторану, гість проходить три стадії психологічного стану: пізнавальну, емоційну, дієву.

Пізнавальна стадія забезпечує знання і має на увазі отримання споживачем інформації про підприємство.

Емоційна стадія забезпечує формування у споживача симпатії до підприємства, він визнає перевагу торгового закладу перевагу перед

аналогічними, і переконаність в тому, що рекламовані якості послуг відповідають дійсності.

Дієва стадія забезпечує позитивні емоції по відношенню до підприємства, які повинні впливати на поведінку споживача і підвести його до здійснення відвідування.

Маючи уявлення про стадії психологічного стану, на якій може знаходитися споживач, і обираючи відповідний набір засобів маркетингових комунікацій для впливу на свідомість потенційного покупця, можна стимулювати здійснення взаємовідносин. Розробка наукового підґрунтя стимулювання відвідування ресторану для кожної стадії психологічного стану покупця є актуальною проблемою.

В умовах розвитку та загострення конкуренції перед підприємствами ресторанного господарства виникає необхідність активізувати інноваційну діяльність, зокрема, вдосконалити стратегічне управління споживачами ресторанних послуг. Стратегічний підхід до управління споживачами означає що, лише дослідивши споживачів, їхню поведінку, можливо максимально задовольнити потреби споживачів, обґрунтувати рекомендації для виділених сегментів споживачів ринку послуг ресторанного господарства, розробити моделі поведінки споживачів цього ринку, сформувані маркетингові стратегії управління споживачами послуг ресторанного господарства. Адже споживач є головною фігурою, яка впливає на ефективність діяльності підприємства в ринкових умовах.

Також одним із напрямів стратегічного управління є маркетингове управління споживачами послуг, яке має допомогти підприємствам ресторанного господарства утримати існуючих споживачів, залучити нових, підтримувати лояльність споживачів протягом тривалого часу, досягти високих прибутків і стабільного конкурентоспроможного становища закладу на ринку ресторанних послуг як сьогодні, так і в перспективі. Маркетингове управління споживачами - процес впливу на споживачів з метою викликати певну

поведінку за допомогою маркетингового інструментарію задля досягнення цілей підприємства [13, с. 14].

До факторів зовнішнього впливу на поведінку споживачів послуг належать культура, соціальний клас, статус, група, сім'я, домогосподарство, засоби масової інформації, ресурси [17, с. 46].

У культурі виділяють матеріальні (створені людиною фізичні об'єкти, наприклад, будівлі, автомобілі, одяг, прикраси) та духовні (знання, віра, цінності, закони, норми, навички, уміння, символи, переконання, церемонії, традиції, звичаї, мистецтво та ін.) елементи [18, с. 31]. На поведінку споживачів, у тому числі ресторанного господарства, на нашу думку, будуть впливати саме духовні елементи культури. Знаючи особливості культури тієї чи іншої групи, ми зможемо передбачати і, використовуючи відповідні маркетингові стратегії, впливати на поведінку споживачів.

З огляду на зазначене, першочергового значення набуває управління поведінкою споживачів, що, включає сукупність дій, унаслідок яких відбуваються такі зміни в поведінці споживачів, що призводять до бажаної купівлі того чи іншого товару (послуги). На основі досліджень вчених [14; 15; 16], запропоновано модель поведінки споживачів, де враховано чинники та пояснюються механізми, які зумовлюють купівлю товару (рис. 1.1).

Згідно з цією моделлю внутрішні фактори споживача формуються під впливом зовнішніх факторів; поведінка споживача формується під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів; зовнішні фактори здебільшого здійснюють однобокий вплив; у процесі купівлі споживач набуває досвіду, завдяки якому можуть змінюватися внутрішні характеристики покупця.

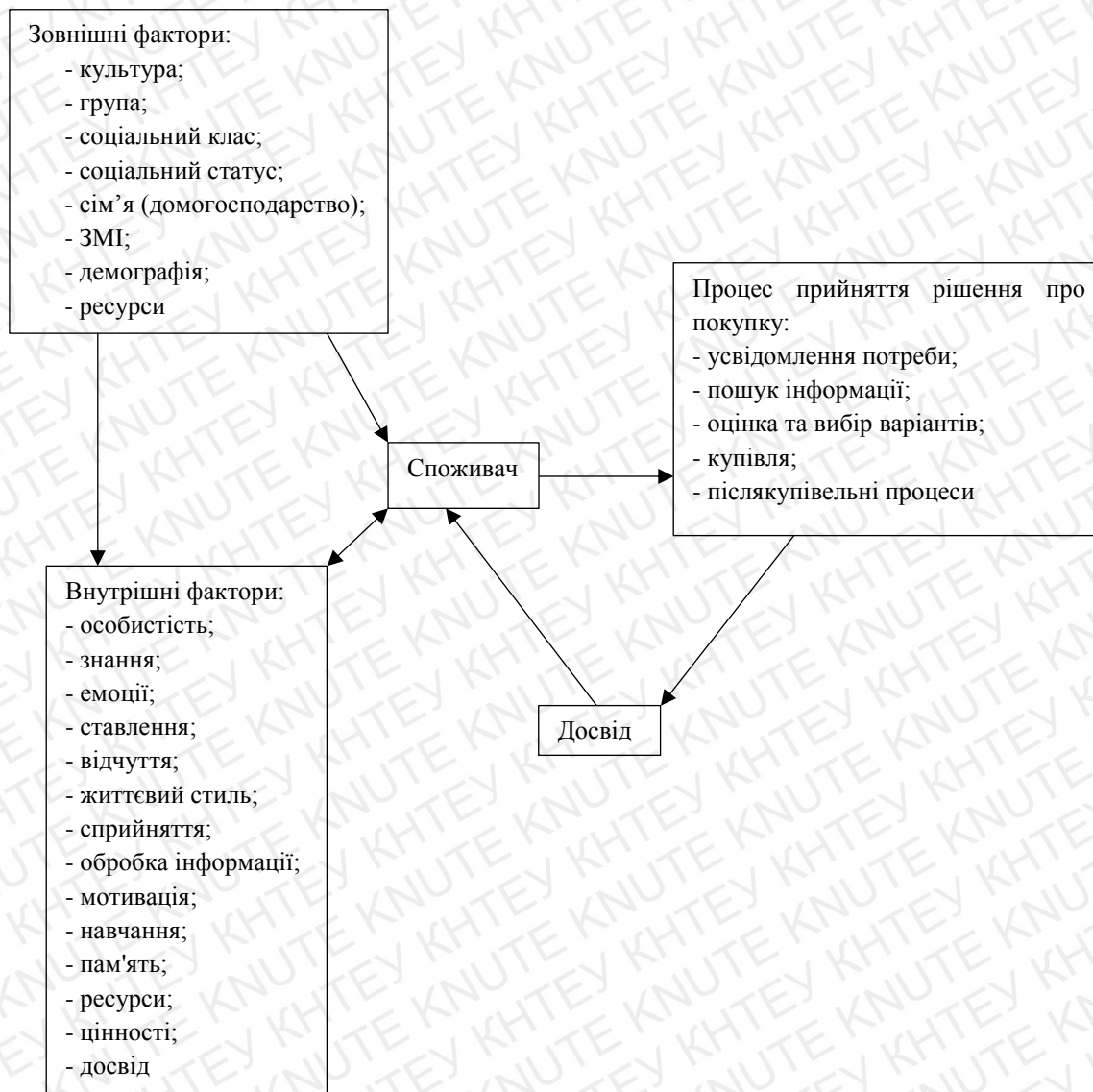


Рис. 1.1. Модель поведінки споживача

Джерело: розроблено на підставі [14; 15; 16]

До факторів зовнішнього впливу на поведінку споживачів послуг належать культура, соціальний клас, статус, група, сім'я, домогосподарство, засоби масової інформації, ресурси [17, с. 46].

У культурі виділяють матеріальні (створені людиною фізичні об'єкти, наприклад, будівлі, автомобілі, одяг, прикраси) та духовні (знання, віра, цінності, закони, норми, навички, уміння, символи, переконання, церемонії, традиції, звичаї, мистецтво та ін.) елементи [18, с. 31]. На поведінку споживачів, у тому числі ресторанного господарства, на нашу думку, будуть впливати саме духовні елементи культури. Знаючи особливості культури тієї чи

іншої групи, ми зможемо передбачати і, використовуючи відповідні маркетингові стратегії, впливати на поведінку споживачів.

Іншим фактором, який суттєво впливає на поведінку споживачів, є приналежність до тієї чи іншої групи. Людина найчастіше купує ті товари та послуги, яким рекомендує віддавати перевагу група. Ці товари та послуги можуть мати привабливі властивості, про які індивід довідався від членів групи. У рекламі часто використовують прийом рекомендації їх якою-небудь групою [19, с. 112].

На поведінку споживачів також впливає соціальний клас, до якого належить споживач, і соціальний статус, який він має. Залежно від приналежності до певного класу формуються схеми поведінки споживачів, до кожної з яких розробляються певні маркетингові стратегії. Різниця в класах і статусах призводить до різниці у виборі товарів, послуг, місць покупки, сприйнятливості до реклами, проведення дозвілля і т. ін. Більшість споживачів прагне мати більш високий соціальний статус. Цей факт досить часто маркетологи використовують під час створення реклами. Маркетологи підкреслюють, що користування цим товаром або послугою може підвищити соціальний статус споживача [20, с. 249].

Наступним фактором, який значною мірою впливає на поведінку споживачів, є його приналежність до сім'ї (домогосподарства). Процес ухвалення рішення про покупку того чи іншого товару сім'єю (домогосподарством) значно складніший, ніж самим індивідом. Через розподіл функцій і ролей усередині домогосподарства маркетолог для ефективної діяльності на ринку повинен знати: що, де і хто буде купувати. Маркетологам доцільно вивчати рольовий розподіл у сім'ї (домогосподарстві) та вплив її представників на процес прийняття рішення про покупку. Для маркетологів важливо виявляти життєвий цикл сімей, і залежно від цього формувати цільові ринки, адже на кожному з етапів життєвого циклу сім'ї необхідні певні товари та послуги [19, с. 45].

На поведінку споживачів послуг впливають також внутрішні фактори, до яких відносяться процеси сприйняття, обробки інформації, емоції, мотивація, особистість, навчання, пам'ять, спосіб життя, знання і ставлення [17, с. 54].

Одним із факторів, який впливає на поведінку споживачів, є сприйняття. Органами сприйняття людини є зір, нюх, слух, дотик, смак. Рекламодавці та продавці насамперед повинні визначити свій цільовий ринок і представляти інформацію за допомогою тих засобів, з якими контактує їхній цільовий ринок. Наступним фактором впливу на поведінку споживачів є емоції, які виникають під впливом зовнішніх або внутрішніх подразників, задоволення або незадоволення потреб. Усі дії покупця, як правило, пов'язані з бажанням задоволення яких-небудь його потреб. Маркетологи повинні позиціонувати товар або послугу як такі, що викликають і підвищують рівень емоцій, як позитивні (наприклад, розваги), так іноді і негативні (наприклад, екзотичні види страв). Маркетологи часто використовують емоції під час створення реклами [21, с. 159].

Для успішної маркетингової діяльності маркетологам необхідне розуміння про сутність особистості, її природу, почуття і мотиви.

Намагаючись зрозуміти сутність особистості, її природу, вдаються до теорій особистості, найбільш розповсюдженими з яких є психоаналітична теорія З. Фрейда, соціально-психологічні теорії А. Адлера, Е. Фромма, К. Хорні, аналітична теорія К. Г. Юнга, теорія рис особистості, гуманістична теорія. Між поведінкою споживача й особистісними характеристиками існує певний зв'язок. Маркетологи використовують особистісні характеристики для сегментування і здійснення політики комунікацій.

Наступним внутрішнім фактором, який впливає на поведінку споживачів, є ставлення до товару, реклами, підприємства та ін. Для маркетолога важливо знати, що споживач думає, почуває стосовно послуги, реклами, ресторану, для того щоб поліпшити ставлення споживачів до них. Адже від позитивного чи негативного ставлення залежить здійснення покупки даної послуги в даному

ресторані. Ставлення важливе також для оцінки ефективності рекламних компаній, адже рекламні заходи повинні поліпшувати ставлення. На основі оцінки ставлення доцільно також проводити сегментування ринку, Для ефективнішої ринкової діяльності маркетологи прагнуть змінити ставлення в позитивний бік [22, с. 190].

Під впливом вище перелічених факторів у споживача формуються певні бажання та потреби. Розпочинається процес прийняття рішення про купівлю. Існує п'ять основних етапів процесу прийняття рішення про купівлю: усвідомлення потреби, пошук інформації, оцінка і вибір альтернатив, покупка, післякупівельні процеси [22, с. 195].

Слід зазначити, що одним із видів послуг, що надаються споживачам, є ресторанный послуги. Послуги ресторанного господарства повинні задовольняти потреби і поєднувати інтереси споживачів і продавців і відповідати таким вимогам: відповідність цільовому призначенню; точність і своєчасність надання; безпечність і екологічність; ергономічність і комфортність; естетичність; культура обслуговування; соціальна адресність; інформативність [23, с. 42].

Послуги мають нематеріальну (невідчутну) форму. Це означає, що вони не є матеріальними об'єктами, хоча їх результатом у закладах ресторанного господарства і є матеріальний продукт (їжа). Послуги неможливо побачити, почути, доторкнутися, спробувати на смак або понюхати до моменту придбання, що змушує висувати високі вимоги до професіоналізму обслуговуючого персоналу [24, с. 111].

Щоб зменшити ступінь ризику споживача, пов'язану з невідчутністю послуги закладів ресторанного господарства, на нашу думку, продавець повинен намагатися зробити послуги відчутними в тій чи іншій мірі. З цією метою необхідно [25, с. 90]:

- створити сприятливу атмосферу за допомогою інтер'єру, зручних меблів, звуку та відеосупроводу, використання кондиціонерів, а також уважного ставлення обслуговуючого персоналу;
- представити гостю фото, перелік інгредієнтів замовленої страви;
- підкреслити, яку користь вона принесе;
- апелювати до існуючого іміджу ресторану чи мережі;
- за допомогою брошур, листівок, проспектів, буклетів, фотовиставок познайомити гостя з закладом і послугами, що надаються;
- надати інформацію про кваліфікацію, досвід, відзнаки обслуговуючого персоналу.

Зазначені заходи, на наш погляд, допоможуть зменшити ступінь невизначеності споживача та підвищити його довіру до закладу.

Поряд з особливостями, характерними для усіх видів послуг, послуги ресторанного господарства мають також свої специфічні особливості. Особливості послуг ресторанного господарства, пов'язані з споживачем [17, с. 209]:

- комплексність потреб, які задовольняють заклади ресторанного господарства (ці заклади в більшості випадків задовольняють не одну потребу – в їжі чи напоях, а комплекс потреб – потреби в спілкуванні, розвагах, підтриманні відповідного статусу та ін.);
- купівля вигоди. Більше ніж у сфері з товарами споживач купує саме вигоду;
- залежність стану споживача від наданих послуг;
- активна чи пасивна участь споживача. Гість закладів ресторанного господарства може брати як активну (самообслуговування), так і пасивну (обслуговування офіціантом) участь у наданні послуги;
- можливість задоволення як індивідуальних, так і колективних потреб.

Послуги об'єктів ресторанного господарства задовольняють як індивідуальні потреби, так і колективні (наприклад, проведення корпоративних вечірок);

- необхідність фізичної присутності гостей. Під час надання послуги необхідна фізична присутність гостя, адже послуга надається у певний час, у певному місці, певному споживачеві;

- суб'єктивна оцінка якості. Якість послуг кожен гість оцінює суб'єктивно, залежно від власних уподобань, побажань, смаків, очікувань, переваг;

- високий ступінь ризику. Під час отримання послуги в закладах ресторанного господарства гість зазнає значно більшого ризику, ніж ув ситуації отримання інших послуг. Цей ризик має форму фізичного (можливість отруєння), морального (можливість неввічливого обслуговування) та фінансового ризику (ціна отриманої послуги може бути не виправдано завищеною).

Особливості послуг ресторанного господарства, пов'язані з обслуговуючим персоналом [18, с. 81]:

- усебічна участь обслуговуючого персоналу у виробництві послуг ресторанного господарства, адже процес надання послуги включає в себе значну кількість етапів і не може бути повністю механізованим процесом без участі людей;

- необхідність використання кваліфікованих працівників. Бажано, щоб у закладах ресторанного господарства якісні послуги надавали фахівці високої кваліфікації.

Особливості послуг ресторанного господарства, що зумовлені взаємозв'язком закладу і гостей:

- невіддільність послуги від ресторанного закладу. В більшості випадків послуги сфери ресторанного господарства надаються саме в цих закладах (виняток – кейтерінг);

- високий рівень контакту закладу зі споживачем. У сфері ресторанного господарства під час надання послуги здійснюється високий

ступінь контакту закладу зі споживачем, адже надання послуги відбувається за допомогою бармена чи офіціанта;

- оптимізація взаємовідносин між споживачами та обслуговуючим персоналом. У сфері ресторанного господарства чільне місце належить взаємовідносинам між людьми, тому що більшість послуг надають саме люди людям.

Особливості ресторанного господарства, пов'язані з діяльністю закладу [27, с. 118]:

I. висока швидкість обороту капіталу (поточних активів) та мінімізація капіталу. Ця особливість пояснюється тим, що виробники послуг не мають потреби в складуванні та зберіганні вироблених послуг;

II. високі постійні та низькі змінні витрати. Постійні витрати в закладах ресторанного господарства є високими, на відміну від змінних, які переважно є відносно низькими.

1.2. Методичні підходи до формування стратегії взаємовідносин з VIP – споживачами послуг суб'єкта ресторанного бізнесу

Підприємства ресторанного господарства – це господарюючі суб'єкти, які виконують три функції – виробництво, реалізацію й організацію споживання готової їжі [28, с. 220]. Такі з них, як ресторани, бари відрізняються класами, тобто мають певні ознаки, що характеризують рівень якості наданої послуги в межах визначеного типу. Дослідження теоретичних аспектів діяльності підприємств ресторанного господарства у наукових працях В. Брича, Ю. Гуменюка, Г. П'ятницької, А. Фастовеця, М. Яцуна та інших науковців визначили, що основними особливостями підприємств ресторанного господарства є [28; 45]:

1. Специфіка надання послуги, що включає одночасно процеси виготовлення, реалізації та організації споживання їжі, обумовлює широкий асортимент продукції та послуг.

2. Часте змінення процесу випуску продукції у зв'язку зі зміненням і розширенням асортименту продукції та послуг відповідно до попиту споживачів.

3. Змінення щоденного попиту, що впливає на виготовлення власної продукції.

4. Нерівномірність виробничих процесів: збільшується навантаження в певні інтервали робочого дня (сніданок, обід, вечеря).

5. Невеликий обсяг діяльності великої кількості підприємств, які розосередженні на території для максимального наближення до споживача.

6. Не завжди раціональний розподіл і спеціалізація праці (велика частка ручної праці – до 70%). Поєднання функцій виробництва, реалізації й організації споживання призводить до необхідності виконувати широке коло технологічних операцій і функцій; вимагає кооперації праці й виконання одним працівником різних видів робіт, що і є основною причиною високої частки ручної праці.

7. Короткий життєвий цикл окремих послуг і невеликі інвестиції, що не дає можливості у невеликих підприємствах вести статистичний облік щодо проведення інноваційних змін;

8. Основна частка підприємств ресторанного господарства має невеликий обсяг діяльності (у середньому на одному підприємстві працює 7- 9 осіб), що не завжди дозволяє раціонально здійснювати розподіл і спеціалізацію праці й впроваджувати високопродуктивні види нового промислового обладнання, що характерно для підприємств інших галузей.

9. Відносно автономне функціонування кожного підприємства ресторанного господарства, що викликає необхідність виконання апаратом управління (поряд з виконанням основних функцій з управління виробництвом і обслуговуванням) різних функцій з ведення договірної роботи з постачальниками й споживачами, здійснення банківських і фінансових

операцій, податкових процедур, що значно ускладнює роботу керівника й не залишає часу для вирішення стратегічних питань, зокрема інноваційних.

Специфічні особливості функціонування підприємств ресторанного господарства відображаються в різних інноваціях, притаманних цій сфері діяльності. За основними функціями цих підприємств виділяються інновації для:

1) виробничо-технологічних процесів: нове обладнання (пароконвекційні апарати, вакуумні шафи, винні кліматичні шафи, системи шокового охолодження тощо); нові технології (технологія смаження продуктів під тиском, технологія вироблення готових охолоджених страв, технологія шокового охолодження); нова продукція;

2) реалізації та просування продукції власного виробництва: акції «fooding» («відчуй, що їси»); системи автоматизації управління з використанням нових програмних продуктів (R-kipper, D-2, «MAPM» та ін.); нові рекламні прийоми («пряма пошта», Internet-акції); вечірки-новинки (тематичні вечірки, PR-вечірки); введення дисконтних, накопичувальних, бонусних систем; запровадження подарункових програм з різною тематикою;

3) організації обслуговування споживачів: нові методи обслуговування («пілотний», «кейтеринг» тощо); підвищення якості обслуговування з використанням спеціального обладнання (темперовані шафи); нові додаткові послуги (послуги фумельє, нові розважальні послуги); нові формати і напрями обслуговування (формат «швидко і випадково», формат «майдан харчування», «креатив-напряму», напрям «домашня кухня» тощо); нові методи управління персоналом (підготовки персоналу на базі підприємства, тощо). (Додаток Г).

Підприємства ресторанного господарства мають особливості у створенні нових напрямів і форматів, що пов'язано з ростом асортименту послуг, появою нових побажань споживачів, збільшенням конкуренції на ринку, що сприяло появі таких форматів, як: «кафе-їдальня», «сендвіч-бар», «салат-бар», «клубний

формат», «їжа+активні розваги», ресторанів за «тематичним напрямом» тощо. Тому пропонується використання в класифікації ознаки, – «за новими форматами і напрямками» [4, с. 321].

Поява нових видів підприємств ресторанного господарства або вдосконалення організаційних умов їх існування вимагає вдосконалення системи управління підприємством на основі інноваційних змін, а саме: втілення нових організаційних рішень (створення нових посад, удосконалення організаційної структури управління підприємством, введення нових видів обов'язків для окремих осіб та їх відповідальності; застосування нових форм ведення бізнесу (передача в управління, франчайзинг) тощо.

З урахуванням теоретичних досліджень можна стверджувати [30, с. 103], що інновацією для підприємства ресторанного господарства є результат інтелектуальної праці: продукція, послуга, технологія, техніка, рішення, що вперше створюється або удосконалюється і використовується в практичній діяльності окремих суб'єктів господарювання під час виготовлення власної продукції та надання послуг, задовольняє попит споживачів і дає очікуваний результат.

Інноваційні зміни на підприємстві ресторанного господарства не можуть відбуватися без проведення спеціальних заходів відповідно цілей та напрямів. Враховуючи теоретичні дослідження щодо понять «інновація», «інноваційна політика» та специфіку діяльності підприємств ресторанного господарства з метою ефективного управління інноваційними змінами пропонуємо інноваційну політику підприємств ресторанного господарства класифікувати за такими ознаками [31, с. 75]:

- «за об'єктом інноваційної діяльності»,
- «за напрямками науково-технічного прогресу»,
- «за цілями», – «за терміном»,
- «за складністю реалізації» (табл. 1.2).

Ознаки класифікації інноваційної політики враховують основні теоретичні підходи до ідентифікації будь-якого явища, наприклад: цілі, термін, складність, об'єкт, напрям тощо.

Таблиця 1.2

Класифікація видів інноваційної політики підприємств ресторанного господарства

Ознаки класифікації	Види інноваційної політики
1. За метою інноваційної діяльності	Зменшення собівартості, трудомісткості, розширення асортименту, поліпшення умов праці, покращення якості продукції (послуг) та ін..
2. За напрямами науково-технічного прогресу	Сприяння здоров'ю людини та безпеці харчування, вдосконалення технологічних процесів, підвищення технічного рівня підприємств, вдосконалення продукції та послуг, розвиток системи управління виробничим процесом
3. За об'єктом (напрямом) інноваційної діяльності	Товарна, організаційно-технологічна, управлінська, технічна , комбінована
4. За терміном	Короткострокова, середньострокова, довгострокова
5. За складністю реалізації	Проста, середньої складності, складна
6. За рівнем ефективності	Високий, середній, низький, неефективні зміни

Джерело: побудовано автором за [31, с. 77]

Варто зазначити, що реалізація інноваційної політики підприємств ресторанного господарства залежить також від факторів зовнішнього та внутрішнього впливу. При цьому важливо знати, які фактори здатні загальмувати або прискорити інноваційний процес.

Серед факторів прямого впливу зовнішнього середовища на інноваційний розвиток підприємств ресторанного господарства є попит. Вивчення даного фактора дозволяє підприємству визначити, яка продукція чи послуги користуватимуться більшим попитом, у якому обсязі й наскільки можна розширити коло потенційних споживачів. Чим швидше підприємство зможе виявити появу нових видів попиту й забезпечити їх задоволення власними

продуктовими інноваціями, тим більше стійке положення воно буде мати в конкурентному середовищі. Тому підприємствам ресторанного господарства необхідно здійснювати безперервне вивчення споживчих переваг і визначати типи споживачів. Як основні характеристики при складанні типів споживачів продукції можуть бути рекомендовані: місце розташування, демографічні, соціально-психологічні характеристики й ін.

Дослідженню конкурентів слід приділити особливу увагу, оскільки воно спрямовано на виявлення слабких і сильних сторін конкурентів, визначення їх ефективної стратегії. Значення цього фактора визначається можливістю інших господарюючих суб'єктів впливати на структуру ринку, інтенсивність конкуренції, корегування одержання необхідних матеріальних ресурсів. Крім цього, на конкурентне середовище підприємства впливають постачальники.

Вивчення постачальників спрямоване на виявлення головних аспектів діяльності суб'єктів ринку, що забезпечують підприємства сировиною, напівфабрикатами, енергетичними, інформаційними, фінансовими та іншими видами ресурсів. Від цього залежить ефективність роботи підприємства в цілому, собівартість і якість продукції і послуг.

Законодавчі міри і державні органи безпосередньо регулюють діяльність контрагентів на ринку, зокрема тих, які здійснюють інноваційну діяльність. Від даного важеля залежить інноваційна активність підприємств та реалізація багатьох інновацій.

Коли зовнішнє середовище сприятливе для реалізації нововведень, центр ваги в інноваційних відносинах зміщається вбік внутрішніх факторів, що впливають на реалізацію інноваційної політики. До внутрішніх факторів, що визначають реалізацію інноваційної політики підприємства відносять:

1) мотивоване керівництво, управління інфраструктурою, організаційним розвитком (менеджмент);

2) інтеграцію технологічних й організаційно-управлінських інновацій у виробничих процесах, управління якістю, виробничий потенціал (виробництво);

3) ефективні відносини з персоналом, широке залучення його до інноваційного процесу, рівень професійної кваліфікації персоналу організації, необхідний для здійснення інновацій (персонал);

4) ефективну систему маркетингу, здійснення комунікації з кінцевими споживачами (маркетинг);

5) науково-технічний потенціал, що характеризує можливості організації в області НДДКР (НДР);

6) фінансове становище компанії, що дає уявлення про її фінансову стабільність, ступінь її залежності від зовнішніх джерел фінансування інновацій, її платоспроможність і, як наслідок, можливість одержання кредиту для реалізації інноваційних проектів (фінанси).

Зовнішні і внутрішні фактори компанії, які формують систему внутрішніх економічних відносин, засоби взаємодії з факторами зовнішнього середовища та внутрішні ресурси організації створюють умови, які необхідно враховувати у формуванні і реалізації інноваційної політики.

У сучасних умовах господарювання економічна наука оперує новими підходами до розуміння інноваційної діяльності, підприємці ж виступають у ролі новаторів. Так, Й. Шумпетер зазначав, що «завдання підприємців – реформувати та революціонувати засіб виробництва шляхом впровадження винаходів, а в більш загальному сенсі – використовуючи нові технології для виготовлення нових товарів або наявних існуючих товарів, але новим методом, завдяки відкриттю нового джерела сировини чи нового ринку готової продукції – аж до реорганізації наявної та створення нової галузі...» [33, с. 157]. Даний вислів одного з найвідоміших учених світу, окрім широкого тлумачення інноваційної діяльності підприємства, дає можливість зрозуміти, як і де вести пошук ефективності такої діяльності. Поняття «ефективність» є однією з

категорій економічних наук. Її зміст у загальному вигляді означає співвідношення відповідних результатів до витрат.

Поняття «ефект», «результативність», «результат» та «ефективність» часто виступають як слова синоніми, у зв'язку з чим виникає необхідність їх розмежування [32, с. 114]:

- результат – сукупність загального (інтегрального) підсумку, який характеризує стан однієї чи декількох сфер або всієї сфери господарської діяльності суб'єкта економіки в певний момент часу;
- ефект – результат, який характеризує позитивні тенденції в розвитку господарюючого суб'єкта;
- результативність – відносний показник, який характеризує ступінь досягнення суб'єктом економіки поставленої мети в одній чи декількох сферах або всієї господарської діяльності у визначений момент часу;
- ефективність – відносний показник, який характеризує позитивну динаміку розвитку суб'єкта економіки в певний проміжок часу і дорівнює відношенню результату (ефекту) до витрат, які обумовили його одержання.

Нагадаємо, що інноваційний процес – це створення, освоєння і поширення тих техніко-економічних ідей, практичне застосування яких призводить до отримання певного ефекту [34, с. 60]. З визначення інноваційного процесу випливає, що інноваційна діяльність кожного окремого підприємства індивідуальна і кожна інновація (нововведення) також є індивідуальною, а отже, і ефективність інноваційної політики для кожного підприємства має індивідуальний характер. Ефективність інноваційної політики підприємства – це спроможність досягнення цільових результатів від реалізації комплексу заходів, спрямованих на впровадження інновацій у господарську діяльність підприємств відносно до витрат на їх реалізацію [35, с. 51].

Проблеми оцінки ефективності інноваційної політики є досить складними у зв'язку з індивідуальним характером інноваційної діяльності. Для дослідження ефективності інноваційної політики підприємств ресторанного

господарства необхідно визначити загальні підходи до оцінювання інноваційної політики [36, с. 130]:

– по-перше, важливо правильно визначити ту інноваційну політику, в якій підприємству найвигідніше здійснювати господарську діяльність. У цьому аспекті має місце правильне і завчасне визначення необхідності інноваційних змін у межах окремої інноваційної стратегії та здійснення формування ефективної інноваційної політики у випадку, коли існуючі традиційні процеси вже не задовольняють потреби підприємця і не відповідають ринковим умовам;

– по-друге, визначення рівня ефективності інноваційної політики дає можливість визначити не тільки науково-технічний рівень підприємства, а й обґрунтувати бізнес-плани інноваційних проектів з метою одержання необхідних фінансових ресурсів і прийняття рішень щодо реалізації інноваційної політики;

– по-третє, інноваційна діяльність для підприємства – це ризик, тому для керівництва завжди актуальним є питання щодо визначення його рівня та впливу на кінцеві показники ефективності інноваційної політики. Разом з цим необхідно мати на увазі, що індивідуальність інноваційної політики підприємств ресторанного господарства визначають за різними параметрами: від місця та часу виникнення інновації до техніко-економічних умов її впровадження. Тобто спостерігаємо цілий комплекс параметрів, які необхідно вводити до оцінки ефективності інноваційної політики ресторанного господарства.

Проведене дослідження наукових джерел з питань оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства показало, що найчастіше спеціалісти оцінюють прибутковість інвестицій в інновації або собівартість продукції з використанням нової техніки та приведені витрати. Можна побачити, що переважно для оцінювання ефективності інноваційної діяльності використовуються лише окремі аспекти результативності інноваційної

діяльності. Найчастіше у цієї ролі виступає науково-технологічна складова інновації.

Але, як стверджують К. Павіт, Л. Соет: «...інноваційна діяльність означає значно більше, ніж тільки видатки на НДДКР або патенти» [34, с. 78]. Узагальнивши різні підходи до тлумачення поняття «інновації» з урахуванням особливостей підприємств ресторанного господарства, пропонується виділити три групи пошуку ефективності інноваційної політики підприємств ресторанного господарства, а саме [4, с. 324]:

1) ефективність товарної інноваційної політики – процес створення нового товару;

2) ефективність технічної інноваційної політики – застосування нового обладнання;

3) ефективність політики управління інноваціями та політики нових організаційно-технологічних рішень – процес трансформації організаційно виробничих функцій та інформаційно-інтелектуальна складова, НДДКР.

Для підприємств ресторанного господарства система показників ефективності інноваційної політики має враховувати ключові складові самого поняття «інноваційна політика», специфіку діяльності підприємств ресторанного господарства та ступінь досягнення системи цілей, що характеризують інноваційну політику підприємств ресторанного господарства, і такі принципи:

- по-перше, врахування тільки інноваційних заходів та напрямів інноваційної політики підприємства;

- по-друге, відображення кожним із показників інноваційної політики підприємства ефективності віддачі інновації, ресурсної ефективності інновації, вплив інновації на отримання прибутку підприємством;

- по-третє, обрання в розрахунках комплексних показників ефективності інноваційної діяльності найбільш вагомі показники

господарської, фінансової та інвестиційної діяльності, що забезпечує об'єктивну картину визначення ефективності інноваційної політики.

Взявши за основу методичні підходи оцінки ефективності інноваційної діяльності суб'єктів господарювання, відповідно до обґрунтованих напрямів інноваційної політики, запропоновано систему показників оцінки ефективності інноваційної політики підприємств ресторанного господарства, що комплексно враховує основні критерії ефективності та особливості підприємств ресторанного господарства [19, с. 180]

РОЗДІЛ 2

ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ВЗАЄМОВІДНОСИН З VIP – СПОЖИВАЧАМИ РЕСТОРАНУ «КНЯЖИЙ», М. КОРОСТЕНЬ, ЖИТОМИРСЬКА ОБЛАСТЬ

2.1. Оцінювання процесу обслуговування споживачів

Ресторан «Княжий» є приватним загальнодоступним підприємством ресторанного господарства, що знаходиться у м. Коростень. Предметом діяльності ресторану «Княжий» є:

- виробництво кулінарної продукції для реалізації.
- надання послуг у проведенні святкових заходів, весілля, тощо.
- реалізація населенню товарів, продаж яких незаборонена чинним законодавством з метою досягнення запланованої прибутковості.
- підприємство отримує ліцензії на здійснення окремих видів діяльності.

Протягом останніх років ресторану «Княжий» працює на ринку послуг ресторанного господарства м. Коростень і завоювало за цей час популярність та повагу серед споживачів завдяки пропозиції високоякісних страв та напоїв європейської кухні, а також затишним та комфортним інтер'єром, що приваблює VIP- відвідувачів.

Загальна кількість місць у підприємстві – 130. VIP - Споживачам пропонуються наступні додаткові послуги: організація та проведення бенкетів, кал'ян-бар, виклик таксі, більярд, тощо. Щотижня в ресторані «Княжий» організовуються обслуговування святкових та офіціальних прийомів, бенкетів. У вихідні та святкові дні ресторан відвідують родинями. Контингент споживачів – в основному місцеві громадяни та гості м. Коростень. Підприємство має високий рівень комфорту і обслуговування.

На підприємстві впроваджена лінійно-функціональна, трьохрівнева, достатньо гнучка схема керівництва (рис.2.1). Треба зауважити, що на підприємстві зовсім відсутні посадові інструкції для працівників, що на наш погляд, є великим недоліком і заважає персоналу повноцінно виконувати свої

функціональні обов'язки, в той час, як марнувати час на різні суперечки. Слід відмітити, що невідповідність трудового потенціалу потребам виробництва є серйозною проблемою.



Рис. 2.1. Організаційна структура управління ресторану «Княжий»

При вивченні ефективності управління персоналом підприємства, доцільно проаналізувати його кадровий потенціал - якісний та кількісний склад персоналу кафе (табл. 2.1).

Кількість працюючих в ресторані «Княжий» незначно коливається по роках і на кінець 2020 року складає 17 осіб, з яких найчисельнішими є групи працівників виробництва та залу (72,0%).

Для подальшого аналізу кількісних та якісних показників кадрового потенціалу ресторану «Княжий», ми проаналізуємо данні Форми №6-ПВ «Звіт про кількість працівників, їх якісний склад та професійне навчання» за 2020 рік. Загальна характеристика кількісного та кваліфікаційного складу робітників за 2018-2020 рр. подана у табл. 2.2.

Таблиця 2.1

Кількісний та якісний кадровий склад ресторану «Княжий» за 2020 р.

Найменування груп робітників	Кількість	Розряд	структура, %
Адміністративно-управлінський персонал. - директор	1	-	
- головний бухгалтер	1	-	
- менеджер з постачання	1	-	
Всього по групі	3	-	17,64%
Робітники виробництва - шеф-кухар	1	5	
- кухар	3	4	
- посудомийка	2	-	
Всього по групі	6	-	35,32%
Робітники залу: - адміністратор	1		
- офіціант	2	5	
- офіціант	2	4	
Всього по групі	5	-	29,4%
Робітники торгівельної групи - бармени	1	5	
Технічний працівник	2		
Всього по групі	3	-	17,64%
Разом	17	-	100 %

Склад адміністративно-управлінського персоналу не змінювався протягом трьох років. Питома вага працівників даної підгрупи складає 25,0 % від загальної кількості працюючих. Як доведено на практиці, така кількість управлінців забезпечує недостатньо ефективні організацію і управління виробництвом та всіма підрозділами підприємства. Робітники залу складають в середньому 30,0 % у загальній кількості, причому спостерігається постійність кількості робітників даної підгрупи за останні періоди. Склад інших працівників забезпечує нормальне функціонування інших виробничих процесів. Підвищенню кваліфікації персоналу уваги з боку керівництва підприємства не приділено, тобто програми підвищення кваліфікації персоналу на підприємстві не розроблялися і не впроваджувались.

Для аналізу ефективності використання персоналу підприємства ресторанного господарства, необхідно прослідити динаміку чисельності працівників ресторану «Княжий». При проведенні аналізу динаміки чисельності

працівників використовуємо дані Форми №1-ПВ протягом 2018- 2020 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.2

Зміна чисельного та кваліфікаційного складу трудових ресурсів ресторану «Княжий» за 2018-2020 рр.

Найменування груп трудових ресурсів	Роки					
	2018		2019		2020	
	Ос.	%	Ос.	%	Ос.	%
Адміністративно-управлінський персонал	3	30	3	25	3	17,6
Робітники виробництва	3	30	4	33,3	6	35,3
Робітники залу	3	30	3	25	5	29,4
Робітники торгівельної групи	1	10	2	16,7	3	17,6
Всього	10	100	12	100	17	100

Таблиця 2.3

Динаміка кадрового складу ресторану «Княжий» за 2018-2020 рр.

№	Назва показників	Фактичні показники			Відхилення, ос.		
		2018 рік	2019 рік	2020 рік	2019/2018	2020/2018	2020/2019
1.	прийнято працівників	2	2	4	0	2	2
2.	звільнено працівників	1	2	3	1	2	1
3.	облікова чисельність штатних працівників	10	12	17	2	7	5
4.	коефіцієнт оновлення персоналу	0,2	0,17	0,24	-0,03	0,04	0,07
5.	коефіцієнт плинності персоналу	0,1	0,17	0,18	0,07	0,08	0,01
6.	Коефіцієнт співвідношення прийнятих та звільнених працівників	2	1	1,3	-1	-0,7	0,3

З наведених даних таблиці, видно що кількість персоналу на підприємстві збільшується з кожним роком. Коефіцієнт оновлення персоналу

перевищує коефіцієнт плинності персоналу і коефіцієнт співвідношення прийнятих та звільнених працівників перевищує одиницю, і нашому випадку в 2020 р. Таким чином, робимо висновок, що керівництво кафе постійно оновлює штат працівників.

Відомо, що одним з головних чинників, що впливають на результати діяльності ресторану «Княжий» є ефективність праці працівників підприємства. В свою чергу ефективність праці залежить напряму від системи мотивації, що запроваджується на підприємстві. Питання організації оплати праці в ресторані «Княжий» зафіксовані в колективному договорі, що є основним документом, який регламентує роботу трудового колективу підприємства.

Розмір окладу визначається у штатному розкладі, розмір премії згідно «Положення про преміювання робітників підприємства за основні результати господарської діяльності». В ресторані «Княжий» для працівників застосовується погодинно-преміальна система оплати праці – нараховується за урочний час згідно з тарифною ставкою (погодинною, денною, місячною), встановленою з урахуванням кваліфікації робітника і характеру роботи, що виконується.

Визначення розмірів посадових окладів здійснюється в ресторані «Княжий» самостійно, виходячи з господарської необхідності та фінансових можливостей підприємства. При проведенні цієї роботи враховують:

1. кон'юнктуру ринку праці;
2. рівень та диференціацію посадових окладів, що застосовуються в інших підприємствах готельного господарства;
3. розміри виплат за іншими формами стимулювання праці.

За складні умови праці робітникам виробництва та працівникам торговельної групи служби ресторанного господарства – офіціантам та барменам до заробітної плати надають надбавки в розмірі 10-25% до посадового окладу.

Для працівників адміністративно-управлінського персоналу передбачені преміальні виплати за досягнення у роботі, які не змінюються протягом часу і складають постійно 15-30% до посадового окладу. Диференціація таких виплат здійснюється директором підприємства і визначається окремо для кожного працівника.

Проаналізуємо динаміку складових фонду оплати праці ресторані «Княжий» за 2018 та 2020 роки (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Динаміка складових фонду оплати праці кадрового складу
ресторану «Княжий» за 2018-2020 рр.**

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Абсолютне відхилення, тис.грн.			Темпи зміни, %		
				2019/ 2018	2020/ 2019	2020/ 2018	2019 / 2018	2020/ 2019	2020/ 2018
ФОП, тис.грн.	1254,2	1577,4	2297,1	323,2	719,7	1042,9	125,8	145,6	183,2
Фонд основної зарплати, тис.грн.	907,5	1303,1	2081,4	395,6	778,3	1173,9	143,6	159,7	229,4
Фонд додаткової зарплати, тис.грн., з них	40,8	48,8	55	8	6,2	14,2	119,6	112,7	134,8
- надбавки за тарифними ставками	27,2	32,6	36,7	5,4	4,1	9,5	119,9	112,6	134,9
- премії та винагороди, що носять систематичний характер	13,6	16,2	18,3	2,6	2,1	4,7	119,1	112,9	134,6
Середньорічна заробітна плата, грн./ос	90748,8	108591,6	122432,4	17842,8	13840,8	31683,6	119,7	112,7	134,9
Середньомісячна заробітна плата, грн./ос.	7562,4	9049,3	10202,7	1486,9	1153,4	2640,3	119,7	112,7	134,9

ФОП у 2019 р. становив 1577,4 тис.грн., що на 323,2 тис.грн або 25,8% більше, ніж у 2018 р. За три роки приріст фонду заробітної плати склав 83,2%. Зростання фонду оплати праці за 2018-2020 рр. відбулося за рахунок змін у його структурі. Фонд основної зарплати в 2020 р. зріс на 129,4% більше, ніж у 2018 р., а фонд додаткової заробітної плати - на 34,9% більше. Таким чином,

фонд додаткової заробітної плати збільшувався більшими темпами, ніж фонд основної зарплати.

Середній розмір зарплати 1 працівника за місяць в 2019 р. склала 9049,3 грн. В 2020 р. відбулося збільшення до 10202,7 грн. Темп росту цього показника становить 112,7%. Незначне збільшення цього показника відбулося за рахунок збільшення фонду оплати праці та збільшення середньооблікової чисельності працівників.

Додаткові заходи заохочення працівників здійснюються у вигляді компенсаційних виплат, допомога сім'ям з дітьми, допомога в разі тимчасової непрацездатності та інші виплати відповідно чинного законодавства.

Встановлені директором підприємства розміри штрафів такі:

1. За запізнення на роботу на 15 хв. – розмір додаткових та преміальних виплат знижується на 5%. За запізнення на роботу на 15-30 хв. – розмір додаткових та преміальних виплат знижується на 15%.

2. За порушення трудової дисципліни (запізнення на роботу більше, ніж на 30 хв., відсутність на робочому місці без поважних причин, тютюнопаління, споживання алкогольних напоїв тощо) – розмір додаткових та преміальних виплат знижується на 30%.

3. За виготовлення неякісної продукції, яка знімається з реалізації, – розмір додаткових та преміальних виплат знижується на 50%.

4. За негативні відгуки споживачів у книзі відгуків та пропозицій – розмір додаткових та преміальних виплат знижується на 20%.

5. За здійснення дій, які знижують імідж та престиж підприємства, – розмір додаткових та преміальних виплат знижується на 5-50% (в залежності від розміру здійсненої шкоди).

Вважаємо, що існуючий рівень оплати праці не забезпечує підвищення матеріальної зацікавленості працівників у результатах своєї праці. Все це вказує на необхідність розробки заходів щодо підвищення ефективності

управління персоналом кафе-бару, зокрема удосконалення системи преміювання.

На основі діагностики значень ефективності стимулювання персоналу в ресторані визначено, що система матеріального стимулювання праці персоналу підприємства взагалі побудована невірно (при незначному зростанні обсягів діяльності та прибутку – збільшується оплата праці), що забезпечуватиме в подальшому зниження продуктивності праці, прибутку та економію операційних витрат. Проте, слід переглянути систему преміювання, діючи на підприємстві, оскільки вона, недостатньо забезпечує зростання зацікавленості працівників у результатах своєї праці.

В результаті проведених розрахунків, можна зробити висновок, що існуюча мотиваційна діяльність в ресторані «Княжий» в цілому є недостатньо ефективною. На фоні загального підвищення ефективності діяльності кафе-бару за 2018-2020 рр., оплата праці працівників збільшується повільно, що вважаємо пропорційним. При цьому керівництво не намагається заохочувати своїх працівників до творчої праці, а лише штрафує, тобто використовує політику “кнути”. Оплата праці залишається на невисокому рівні, тому можна сказати, що матеріальні стимули до праці у працівників ресторану невисокі.

Для підвищення стимулюючої ролі оплати праці в ресторані «Княжий» необхідним, на нашу думку, є розробка програми підвищення ефективності управління персоналом шляхом удосконалення організації мотивації праці. Ефективність праці працівників підприємства включає в себе оцінку результатів затрат праці, що відображає підвищення продуктивності праці, скорочення витрат споживання, економію часу, високу культуру обслуговування, та якість послуг ресторанного господарства.

В технологічному процесі обслуговування залучена велика кількість службового персоналу, до якого перш за все відносяться: швейцари, гардеробники, метрдотелі чи адміністратори залів, офіціанти, бармени, касири, продавці, роздавальники та інші посадові особи. (Рис. 2.2)

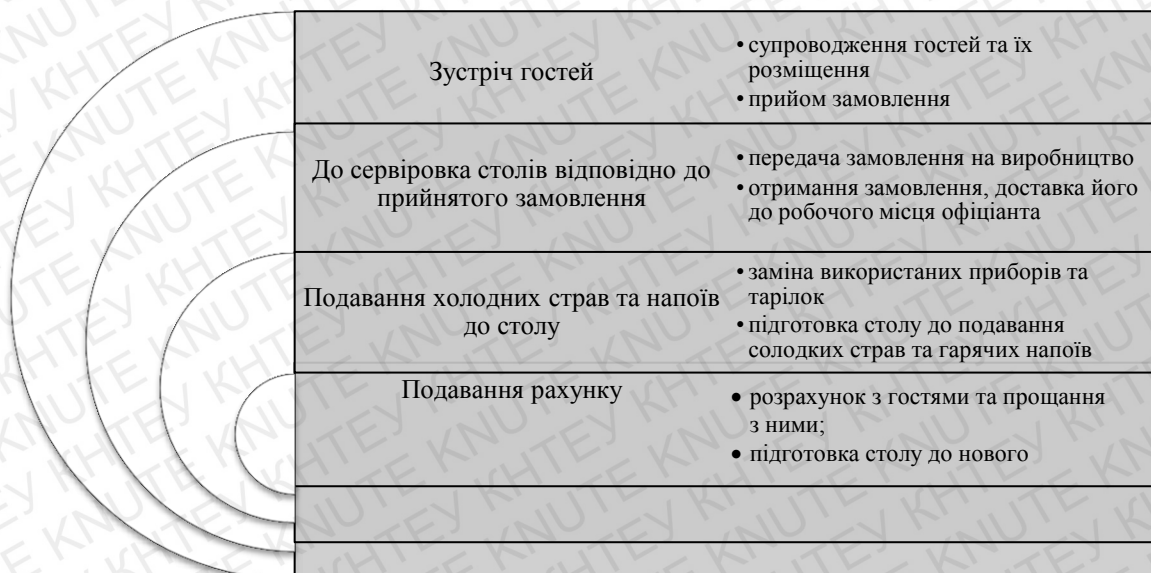


Рис 2.2 Схема технологічного процесу обслуговування ресторану «Княжий»

Кожна з перерахованих операцій має свої нюанси та вимагає додержання певних правил етикету.

Якість ресторанної послуги «Княжий» потрібно розглядати як єдність трьох складових частин.

1. Базова якість - це сукупність тих властивостей послуги, наявність якої споживач вважає обов'язковою.
2. Необхідна (очікувана) якість - це сукупність технічних і функціональних характеристик послуги. Вони показують, наскільки послуга відповідає тому, що було заплановано виробником.
3. Бажана якість представляє для споживача несподівані цінності запропонованої йому послуги, про наявність яких він міг тільки мріяти, не припускаючи можливості їх реалізації.

Помилково створюється враження, що послуги ресторану «Княжий» задовольняють потреби нижчого рівня піраміди потреб Маслоу - потреби сну й голоду, а саме фізіологічні потреби, що доповнюються хіба що потребою в безпеці споживача або його майна.

Проте у міру задоволення елементарних потреб ресторанні послуги задовольняють потреби вищого рівня, наприклад:

- суспільні потреби - приналежність до групи людей, які користуються послугами закладів вищого рівня обслуговування;

- потреби поваги й визнання - здатність користуватися перевагами «постійного споживача»;

- потреби самореалізації - матеріальна здатність користуватися послугами готельно-ресторанного господарства тощо.

Про піраміду потреб Маслоу необхідно пам'ятати, замислюючись над наданням послуг розміщення та харчування, над остаточною їхньою формою. Це нагадує, що споживач може очікувати від закладу чогось більшого, не тільки задоволення фізіологічних потреб, а й надання додаткових послуг вищого рівня [37].

Залежно від ознаки класифікації продукту йому відповідають різні типи показників якості. Як видно з табл. 2.2, у кожній із шести основних груп, своєю чергою, виділяють кілька типів показників якості, кожен з яких характеризує ті чи інші властивості продукції.

Таблиця 2.5

Основні показники якості

№	Ознака класифікації	Типи показників
1	Відношення до властивостей продукції	1. Призначення. 2. Надійність. 3. Технологічність. 4. Ергономічність. 5. Стандартизація. 6. Патентно-правові. 7. Економічні.
2	Кількість відображених властивостей	1. Одиничні. 2. Комплексні.
3	Метод визначення	1. Інструментальні. 2. Розрахункові. 3. Статистичні. 4. Органолептичні. 5. Експертні. 6. Соціологічні. 7. Комбіновані.
4	Стадія визначення	1. Проектні. 2. Виробничі. 3. Експлуатаційні. 4. Прогнозовані.

<i>Продовження таблиці 2.5</i>		
5	Розмір відображених величин	1. Абсолютні. 2. Приведені.
6	Значимість під час оцінки якості	1. Основні. 2. Додаткові.

Формування показників для оцінки якості обслуговування у ресторані є досить складним процесом, бо вони через свою комплексність не піддаються безпосередньому виміру, а отже, підлягають диференціації на більш прості об'єкти. Найвищий рівень якості обслуговування у- ресторані можливо досягти за рахунок демонстраційного типу виконання процесу, де споживач спостерігає за ходом виконання операцій із виробництва кулінарної продукції, але й вони не завжди можуть також бути доцільними для різних типів підприємств.

Основними критеріями якості обслуговування в ресторані є комплексність послуги (рівень задоволення потреб споживачів), якість праці персоналу (рівень кваліфікації, професійність), якість послуги (результат виконання операцій з обслуговування), якість матеріально-технічної бази, де відбувається процес обслуговування. До показників якості обслуговування можна віднести комплексність обслуговування, якість роботи персоналу з обслуговування, якість приміщень та місць для виконання процесу надання послуги [38].

До основних методів або інструментів контролю якості відносяться такі статистичні методи (табл. 2.6):

- контрольний листок;
- гістограма;
- діаграма розкиду;
- діаграма Парето;
- стратифікація (розшарування);
- діаграма Ісікави (причинно-наслідкова діаграма);
- контрольна карта.

Таблиця 2.6

Класифікація видів та методів оцінки якості ресторану «Княжий»

Прямого розрахунку по кінцевому результату (економічному)		Параметричні по комплексу, параметрам та відповідним методам оцінки	
За економічною ефективністю для суб'єкта, який створює якість	За економічною ефективністю для суб'єкта, що споживає якість	Розрахункові	Експертні
Алгоритм	Алгоритм	Оцінка «жорстких параметрів». Можуть бути: - оцінка одиничних параметрів якості; - індексна оцінка; - комплексна оцінка; - оцінка ринків; - оцінка посередників; - оцінка рівня конкуренції; - оціночні числа; - рейтинги	Оцінка менш жорстких параметрів (естетичних, ергономічних)
Визначення корисного ефекту для власника	Визначення корисного ефекту для споживача		
Визначення витрат на створення	Визначення загальних витрат споживача		
З іншого боку			
Методи оцінки якості			
Диференціальні		Комплексні (включаючи диференціальну оцінку як етап)	

Оцінку якості за вибором системи показників або, інакше кажучи, за їх видом можна розділити на диференційовані, комплексні та змішані. Рід час проведення аналізу якості необхідно керуватися принципом, що думка гостей про якість наданих готельних або ресторанних послуг є основною. Виходячи із цього, основним методом збору даних, необхідних для проведення аналізу якості, повинен стати анкетний метод [39].

Можна виділити низку критеріїв якості готельних послуг:

- компетентність - виражається у тому, що персонал готелю або ресторану володіє необхідними знаннями і навичками та достатнім рівнем професіоналізму для надання тих чи інших послуг;
- надійність - визначається стабільністю роботи закладу готельно-ресторанного господарства;
- чуйність - персонал закладу прагне за можливості задовольнити всі побажання своїх гостей, надаючи нетипові послуги;

- доступність - персонал повинен бути контактним і доступним, гість не повинен шукати працівника відповідної служби по всьому закладу;
- розуміння - один із головних елементів гостинності, який заснований на розумінні всіх специфічних потреб гостей та їх подальшому задоволенні;
- комунікація - персонал повинен бути максимально відкритим для споживача і надавати доступ до необхідної йому інформації;
- довіра - показник якості, що виражається у тому, що задоволений обслуговуванням гість уважатиме цей готель найкращим і в майбутньому пропонуватиме його послуги своїм близьким, друзям, знайомим, підвищуючи тим самим репутацію закладу;
- безпека - основна властивість готельної або ресторанної послуги, що відбиває головну потребу будь-якого споживача - потребу в моральній та фізичній безпеці;
- ввічливість - персонал повинен бути ввічливим, доброзичливим, дружелюбним, уважним;
- відчутність – гість закладу повинен не тільки споживати, а й відчувати надані послуги, що досягається за рахунок оформлення приміщень і будівлі закладу, а також уніформи персоналу.

Для реалізації принципів підвищення якості послуг ресторані «Княжий» необхідний механізм, який буде системою, що визначає порядок діяльності менеджменту ресторанів, спрямованої на підвищення якості комплексу послуг засобів розміщення (рис. 2.3).



Рис. 2.. Структура механізму підвищення якості послуг у ресторані «Княжий»

Необхідним компонентом механізму є управлінський, що передбачає відповідальність керівників засобів розміщення та ресторанів за проведення заходів у сфері вдосконалення якості та підвищення ефективності послуг і реалізацію управлінського потенціалу [40].

Під час оцінки управлінського потенціалу доцільно використовувати європейський і американський досвід, здійснюючи аналіз за такими характеристикам:

- вектори спрямованості особистості (на справу, на спілкування, на себе);
- рівень інтелекту;
- здатність до творчості (креативність);
- рівень агресивності;
- рівень суб'єктивного контролю;
- комунікабельність;
- самооцінка і рівень домагань;
- тривожність і впевненість у собі;
- психологічний статус;
- стиль спілкування і керівництва;
- організаторські здібності.

Для ефективної реалізації механізму необхідне дотримання принципів управління, виконання спеціальних функцій управління, застосування методів та інструментів управління. Лише взаємодія з динамічним середовищем передбачає рух коштів розміщення в напрямі розвитку, що вимагає врахування потреб споживачів, підвищення конкурентоспроможності та якості послуг, формування ефективної цінової політики [41].

2.2. Моніторинг якості послуг VIP-споживачам

Досягнення практично всіх наукових шкіл управлінського спрямування покладені в основу розвитку сучасного менеджменту готельно-ресторанної сфери (Додаток Г). Дослідження логіки розвитку менеджменту як невід'ємного атрибуту розвитку готельно-ресторанного бізнесу в умовах постійної нестабільності середовища є необхідною умовою для підтримання конкурентоздатності підприємств. При цьому визначальні передумови успіху створюються за межами підприємства - у зовнішньому середовищі, саме тому сучасний менеджмент необхідний насамперед для економічно самостійних господарюючих суб'єктів, для оперативного реагування на постійну мінливість

кон'юнктури ринку, позицій конкурентів і коригування власних позицій з врахуванням вимог зовнішнього середовища.

Готельно-ресторанний бізнес є галуззю з високим рівнем конкуренції, основними умовами ефективного функціонування якої є максимальне задоволення потреб споживачів, забезпечення високого рівня комфорту, задоволення найрізноманітніших побутових, господарських і культурних запитів гостей. З кожним роком вимоги до рівня цих послуг зростають. Висока культура та якість обслуговування відвідувачів покращують імідж готелю й ресторану та, у свою чергу, приваблюють VIP - споживачів. Дослідження показують, що для багатьох компаній підвищення якості сервісу стає більш ефективним інструментом збільшення обсягу продажів і прибутку, ніж маркетинг, просування чи реклама.

Управління якістю продукції та послуг відіграє все більш помітну роль у сучасних системах управління підприємствами ресторанного та готельного типів, оскільки якість є найбільш вагомим інструментом конкурентоспроможності послуг. До того ж, якість продукції і послуг повинна гарантувати їх безпеку і екологічність, забезпечувати можливість їх обов'язкової сертифікації.

Якість продукції, послуг посідає центральне місце у розв'язанні проблеми підвищення конкурентоспроможності закладів готельного і ресторанного господарства. Підприємство може бути конкурентоспроможним за умови, якщо його продукція, послуги користуються попитом, що можливо лише за умов високої якості та відповідності вимогам споживачів, стандартам й іншим нормативним документам.

Вимоги до якості постійно змінюються, підвищуються з розвитком науково-технічного прогресу, підвищенням рівня життя та, відповідно, попиту на продукцію, послуги.

Кожне підприємство готельно-ресторанної сфери повинно гарантувати гостеві чистоту, гігієну, чітке обслуговування, особисту безпеку та безпеку їх

майна. На рисунку 2.4. зображено цикл управління взаємовідносинами якісного агентства зі споживачами ресторану «Княжий».



Рис. 2.4. Цикл управління взаємовідносинами зі споживачами ресторану «Княжий»

Аналізуючи дані рисунку бачимо, що очікувана якість споживачів повинна бути рівна сприйнятій: якість наданих послуг повинна відповідати внутрішнім та зовнішнім стандартам та вимогам VIP - гостей, що різко посилюється в умовах високої конкурентності. За для отримання максимального прибутку керівництву слід контролювати якість надання послуг. Способами контролю якості можуть бути:

- обдзвін VIP - споживачів - проводиться оцінка якості, швидкості обслуговування, інтер'єру і атмосфери шляхом оцінювання по телефону;
- анкетування;

- таємний клієнт - проводиться перевірка кваліфікованим працівником якості продукції та дотримання норм обслуговування та стандартів;
- телефон гарячої лінії;
- Інтернет оцінка.

У всіх цих способів є недоліки: деякі способи вимагають багато часу на обробку, оцінка не завжди може бути об'єктивною, а не всі конфлікти можуть бути вирішені по телефону, про те при впровадженні потрібної комбінації даних способів, можна отримати відповіді на запитання, що виникли з приводу якості.

Навчання персоналу контактної зони потребує значної уваги. Для того, щоб підвищивши професійну та особистісну самооцінку тих, хто займається в закладі обслуговуванням, потрібно навчити персонал як ефективніше вступати в контакт, брати замовлення та розвинути у них вміння переконання, інформування та впевненості у собі. Персоналу та адміністраторам слід пояснювати, що вони повинні робити для покращення якості сервісу та максимального задоволення VIP - споживачів. Варто проводити спеціальні тренінги та моделювати різноманітні ситуації, щоб з'ясувати як найкраще слід зреагувати у тій чи іншій ситуації. Щоб програма обслуговування гостей не дала збій, необхідно регулярно навчати і перевіряти весь персонал контактної зони. А також заохочувати та винагороджувати працівників, що надають бездоганний сервіс.

Успішність роботи будь-якої компанії як механізму є не стільки вміння передбачити побажання одного окремо взятого гостя на одній зі змін персоналу, а сталість якості, яке забезпечують готелі з добре налагодженими бізнес-процесами. До простих методів організації бізнес-процесів належать поділ процесів, що існують в готелі чи ресторані, які повинні бути нескладними до розуміння іншими співробітниками; аналіз діяльності, що дозволить виділити типові ланцюги процесів, що відбуваються на підприємстві; категоризація процесів та опис самих процесів, що включає в себе детальну

схему того, як відбувається процес; удосконалення процесів: описані процеси опрацьовуються на предмет наявності порожніх, критичних і точок бездіяльності. Після виявлення цих точок процеси удосконалюються і впроваджуються в практику за допомогою внутрішніх тренінгів та стандартів роботи [42].

Окрім запропонованих методів, існують інші способи покращення управління якістю послуг в готельно-ресторанному бізнесі. Так, японські фахівці вважають, що:

- якість готельного та ресторанного обслуговування визначається технічним обслуговуванням обладнання, роботи окремих підрозділів;
- матеріальна якість, що втілюється в дизайні приміщень, меблів тощо;
- нематеріальна якість, представлена у вигляді загального рівня комфорту, вірогідності реклами, музичного оформлення, тобто атмосфери обслуговування та естетичного задоволення;
- психологічна якість, що характеризується виявом гостинності, ввічливості, доброзичливості персоналу;
- тривалість обслуговування, тобто час очікування, оперативність і швидкість обслуговування.

За системним підходом американських фахівців повна якість послуг у сфері готельного та ресторанного обслуговування розглядається як сукупність властивостей і характеристик, що викликають задоволення VIP - гостей, технічної, функціональної та етичної (соціальної) якості. Технічна якість готельних та ресторанних послуг визначається рішеннями у матеріальному забезпеченні гостинності, використовуваними “ноу-хау” в обслуговуванні VIP – споживачів, машинною озброєністю праці, наявністю інформаційних технологій в управлінні готельно-ресторанним господарством. Функціональна якість оцінюється як здатність персоналу якісно виконувати свої обов’язки відповідно до стандартів обслуговування і втілює корисні властивості готельних та ресторанних послуг і характерні особливості процесу їх надання.

Етична (соціальна) якість визначається конкретними показниками, враховуючи досвід функціонування підприємства, результати соціологічних і маркетингових досліджень, громадську думку, що стає підставою привабливості підприємства і його послуг серед споживачів. Повна якість послуг створює сприятливий імідж готелю та ресторану у наявних і потенційних VIP - споживачів, що відображається в сприйнятті реальної технології обслуговування через порівняння з очікуваною.

У сучасному менеджменті якості сформувалися універсальні моделі, що визначають основні елементи системи управління якістю послуг, які можна адаптувати до специфічних особливостей готельного господарства. Серед них розповсюджені моделі «П'ять М» Ф. Котлера і «Петля якості» Е. Демінга [43].

Модель управління «П'ять М» передбачає, що якість послуг досягається через ефективне управління усіма складовими обслуговування в готелі:

- персоналом (MEN);
- обладнанням (MACHINE);
- матеріалами (MATERIAL);
- методами (METHOD);
- навколишнім середовищем, мікрокліматом (MILIEU).

«Петля якості» прийнята за основу в міжнародних стандартах ISO 9000-9004 характеризує етапи життєвого циклу послуги, серед яких:

- маркетинг, проектування послуги;
- матеріально-технічне забезпечення;
- підготовка розроблення технологічного процесу обслуговування;
- контроль якості;
- реконструкція та експлуатація готельно-ресторанного фонду;
- інфраструктура готелю та ресторану;
- технічна допомога в обслуговуванні;
- підвищення кваліфікації персоналу.

Зарубіжний і вітчизняний досвід свідчать, що управління якістю послуг - складний процес, який охоплює організаційний, економічний, соціальний напрями діяльності готельно-ресторанного підприємства. За системним підходом управління якістю готельно-ресторанних послуг - це сукупність взаємопов'язаних суб'єктів, об'єктів, принципів, методів і функцій управління, орієнтованих на розроблення та задоволення вимог до якості та зниження витрат на нього. В такий спосіб управління якістю готельно-ресторанних послуг означає забезпечення оптимального співвідношення його складових. При цьому зусилля спрямовуються на досягнення пріоритетних цілей, серед яких - підвищення рівня якості, зниження операційних витрат, забезпечення оперативності обслуговування, отримання оптимального прибутку. З урахуванням останнього готелі починають розглядати питання прибутковості діяльності з позицій якості, конкурентоспроможності, ціни, тобто реального стану ринку послуг готельно-ресторанного господарства.

Конкретні вимоги до забезпечення якості готельних та ресторанных послуг відображені в документах ВТО і глобальній концепції законодавчого забезпечення якості послуг на європейському ринку, що спирається на три фундаментальні положення, а саме: систему управління якістю в готелі та ресторані, контроль якості готельно-ресторанних послуг, єдину оцінку відповідності якості (сертифікацію) послуг [45].

2.3. Аналіз системи взаємовідносин з VIP-споживачами

Як всім відомо, потреби споживачів прямо впливають на інтереси закладу. Адже саме їх потреби, смаки, запити визначають обсяги реалізації продукції підприємства. Тому, щоб не позбавити ресторан очікуваних прибутків, доводиться своєчасно прогнозувати запити споживачів. Так у ресторані «Княжий» в період постів в меню включаються спеціальні страви, на різні свята проводяться усілякі святкування.

Ресторан «Княжий» відвідують споживачі різних соціальних груп, від звичайних студентів до українських бізнесменів, різного віку тощо. У зв'язку з цим можна виділити такі основні групи споживачів ресторану:

1. За віком – люди від 20 до 60 років.
2. За статтю – чоловіки і жінки.
3. За сімейним станом – молоді одинаки, молоді сімейні пари без дітей, молоді сімейні пари з дітьми віком від 6 років і більше, одинаки середнього віку.
4. За рівнем доходу за місяць – від 5000 грн. і вище (на одного члена сім'ї).
5. За належністю до соціального класу - середнього достатку, достатку більшого за середній рівень, високого достатку.
6. За рівнем освіти — середня освіта, середня спеціальна освіта, незакінчена вища освіта, вища освіта.
7. За стилем життя – елітарний, богемний, молодіжний.
8. За релігійними переконаннями – православні, католики, мусульмани.
9. За національністю – українці та інші національності.

Керівництво ресторану постійно вивчає динаміку демографічних факторів. В даний час основний вплив на ресторан «Княжий» має тенденція до збільшення народжуваності населення і появи нового сегменту – діти. Враховуючи даний чинник в ресторані було організовано дитячу кімнату та дитячій клуб по вихідним (діти співають дитяче караоке, святкують свої дні народження, приємно проводять час).

Вивчення економічних факторів дозволяє ресторану спрогнозувати тенденції щодо купівлі товарів різних категорій. Існують різні норми споживання одного і того ж товару (послуги) представниками різних класів населення (за економічним критерієм). Тому важливо досліджувати динаміку належності населення до певного класу. Економічні фактори є не менш вагомими у маркетинговому середовищі, оскільки вони безпосередньо

впливають на купівельну спроможність відвідувачів ресторану, їх кількість та характер послуг і товарів, які вони придбають. Ресторан «Княжий» орієнтований на споживачів з середнім рівнем та вище середнього рівня доходу, тому при збільшенні його частки на ринку, ресторан має велику кількість споживачів, і високий прибуток. Цей фактор також безпосередньо впливає на коло постійних VIP-споживачів ресторану, які відвідують «Княжий» не тільки для харчування, але й для підтримування свого статусу.

Фактори природного середовища (дефіцит сировини, забруднення довкілля тощо). Чомусь керівництво ресторану «Княжий» не зважає на ці фактори, але це має прямий вплив на підвищення ціни на ресурси та продукти, що призведе до підвищення цін в меню ресторану (Додаток В). А це, в свою чергу, впливає на формування конкурентних переваг продукції ресторану і призводить до збільшення нових споживачів.

Керівництво ресторану «Княжий» намагаються своєчасно відстежувати вплив різних факторів макросередовища підприємств на фактори мікросередовища і на основі їх розробляти доцільні маркетингові рішення. Під дією змін макро- і мікросередовища ресторан «Княжий» може змінювати товарну, цінову, збутову, рекламну політику, маркетингову політику комунікацій і застосовувати в більшій мірі заходи sales – promotion.

Для дослідження рівня сервісу VIP - споживачів у ресторані «Княжий» було застосовано описану вище методику оцінки якості ресторанних послуг «Таємний покупець» (далі з англ. Mystery Shopping). Безпосередніми учасниками даного дослідження виступили таємні покупці– споживачі, які оцінювали роботу персоналу, а саме роботу якості ресторанних послуг. Вони спілкувалися з персоналом, відзначаючи дружелюбність, ввічливість і компетентність працівників або її відсутність. Разом із цим, вони звертали увагу на виконання ряду конкретних стандартів роботи, наприклад, інформування VIP - гостя про кулінарні новинки від шеф-повара. Також,

завжди бралися на замітку зовнішній вигляд персоналу, чистота в ресторані, свіжість, температура страв тощо.

Перевага методики Mystery Shopping – таємність і несподівана перевірка. Після спеціального тренінгу таємний покупець здійснював замовлення в ресторані, записуючи зміст розмови на диктофон, а вийшовши з ресторану, оцінював рівень обслуговування за спеціальною анкетою [46].

Причиною застосування саме методики Mystery Shopping є можливість створити на основі проведеного дослідження систему мотивації, що стимулюватиме персонал обслуговувати VIP-гостей краще - завдяки залежності між якістю сервісу і винагородою працівників оперативно виявляти недоліки в обслуговуванні - для їхнього усунення, наприклад, через додаткове навчання персоналу.

Економічну доцільність проведеного дослідження якості обслуговування за методикою Mystery Shopping розраховано згідно з кількістю візитів та кількістю оцінюваних характеристик.

Оцінка якості сервісу у ресторані «Княжий» за допомогою методики Mystery Shopping проводилось кожні два місяці протягом року. Вона реалізовувалось через два візити таємного покупця, один з яких був контрольним. 45 Керуючись даними, отриманими під час дослідження, розраховано витрати на проведення Mystery Shopping протягом року у табл. 2.4.

Таблиця 2.7

**Витрати на проведення оцінки сервісу VIP – споживача ресторану
«Княжий»
(за методикою Mystery Shopping)**

Візит таємного споживача	Кількість візитів таємного споживача протягом року	Вартість одного візиту, грн.	Вартість складання комплексного звіту, грн.	Вартість складання звичайного звіту, грн	Загальна вартість, грн.
Звичайний	6	180,00	-	70,00	1500,00
Контрольний	3	250,00	100,00	-	1050,00
Разом протягом року	9	-	-	-	2550,00

Джерело: побудовано автором

Результати проведеної оцінки якості обслуговування згідно методики Mystery Shopping можна застосовувати одразу в декількох сферах:

При прийнятті управлінських рішень. Керівництво ресторану може змінювати основні принципи функціонування закладу, особливо якщо при аналізі даних Mystery Shopping накладати на них інші економічні показники.

В якості практичних рекомендацій важливо зарахувати наступне:

- 1) завжди є два варіанти - приймати чи не приймати рішення;
- 2) доцільно сформулювати і розглянути стільки альтернативних варіантів, скільки це можливо в рамках наявного часу і ресурсів;
- 3) в реальних умовах керівництву ресторану треба розраховувати на розгляд двох - трьох варіантів, але завжди слід пам'ятати, що при більшому їх числі буде велика ймовірність (і навіть гарантія), що серед розглянутих варіантів є найкращий, який може бути прийнятий;
- 4) кількість варіантів має зростати зі збільшенням терміну (періоду) дії рішення, тому при прийнятті стратегічних рішень число варіантів має бути більше, ніж при прийнятті поточних рішень;
- 5) максимальне число альтернатив вирішення принципово не обмежена, але слід співвідносити витрати на пошук додаткових варіантів і можливий виграш.

Оцінка ймовірності реалізації альтернативних варіантів і формування альтернатив рішення становлять нерозривний процес. На умови реалізації рішення керівництву ресторану впливають ряд об'єктивних і суб'єктивних факторів, що серйозно ускладнює кількісну оцінку. Для подолання цих труднощів використовується показник ймовірності реалізації. Ймовірність вимірюється від 0 до 1. ймовірність менше 0,1 прийнято вважати практично неможливою, ймовірність 0,9 і вище прийнято вважати достовірною подією [47,с.55]. Оцінка можливості (ймовірності) реалізації варіантів рішення і

врахування обмежень є вирішальною умовою формування безлічі допустимих альтернатив (варіантів рішення).

Попередня оцінка і формування безлічі допустимих варіантів передбачає визначення альтернативних рішень, які відповідають сформульованим обмеженням. Попередня оцінка рішень проводиться безпосередньо при їх формуванні по мірі досягнення поставлених цілей і виконання обмежень з урахуванням факторів конкретної проблемної ситуації, що дозволяє виключати з подальшого розгляду свідомо неприйнятні для реалізації варіанти.

Навчання персоналу. Можна оцінити рівень ефективності тренінгової кампанії, яка проводить навчання для персоналу. Це має дуже велике значення для підприємства (Додаток Б).

Так можна виділити три переважаючих види ефективності тренінгу, що проводить зовнішній чи внутрішній провайдер:

1. Навчання, орієнтоване на отримання знань.
2. Навчання, орієнтоване на отримання умінь.
3. Навчання, орієнтоване на отримання навичок.

Структура проведення оцінки залишиться єдиною, незалежно від виду навчальних заходів, проте є важливі відмінності.

Стандартна схема оцінки виглядає наступним чином:

1 етап: Оцінка актуального рівня розвитку персоналу.

На цьому етапі проводять аналіз актуального рівня знань співробітників.

На основі отриманих результатів формулюються цілі та завдання ефективності тренінгу. Виходячи з них, вибирається формат, планується і реалізується програма ефективності тренінгу.

Використовувані інструменти оцінки в залежності від виду ефективності тренінгу: При навчанні, орієнтованому на знання - тестування, інтерв'ю;

При навчанні, орієнтованому на вміння - тестування в процесі діяльності, моделювання різних ситуацій, фотографія робочого дня.

При навчанні, орієнтованому на навички - асесмент-центр, спостереження за діяльністю, зворотний зв'язок від споживачів.

2 етап: Оцінка рівня розвитку співробітників після проходження навчання. Проведення ефективності тренінгу передбачає певні зміни в рівні розвитку співробітників. Для того щоб визначити це, нам необхідно зробити зріз знань учасників, які пройшли навчання. Використовувані інструменти оцінки в залежності від виду ефективності тренінгу:

При навчанні, орієнтованому на знання - тестуємо з певною частотою після тренінгу, кілька разів, заміряємо рівень залишкових знань, швидкість забування, забувається те, що не потрібно людині в його роботі;

При навчанні, орієнтованому на вміння - атестація, спостереження за діяльністю;

При навчанні, орієнтованому на навички – Пост-тренінг, асесмент-центр, спостереження за діяльністю, зворотний зв'язок від споживачів.

3 етап: Визначення ступеня досягнутих змін в ході аналізу результатів оцінки «до» і «після» тренінгу.

Виявлення рівня досягнутих змін визначається за допомогою порівняльного аналізу даних рівня розвитку співробітників до і після тренінгу. Однак саме цей крок є найскладнішим в оцінці, так як від замовника дуже складно отримати чітке розуміння, що є результатом для компанії і співробітника, на які ключові показники результативності треба спиратися.

4 етап: Збереження результатів для довготривалого аналізу. Цей крок необхідний, в першу чергу, для того, щоб відстежити динаміку змін у розвитку співробітників. Крім цього, відстеження результатів за певний період дає можливість аналізувати динаміку не тільки якісних змін, але і вплив ефективності тренінгу на фінансові показники діяльності підприємства.

5 етап: Використання результатів в системі управління людськими ресурсами підприємства-замовника. Планування на тривалий період часу

навчання персоналу, вибудовування системи навчання в компанії, зв'язування програми навчання до стратегічного плану розвитку компанії.

Мотивація персоналу. Результати Mystery Shopping вказують на проблемні зони. Керівництво ресторану, таким чином, може зрозуміти слабкі місця в політиці мотивації персоналу. Можна також використовувати результати Mystery Shopping для розрахунку бонусів співробітникам.

Найбільш ефективною системою мотивації співробітників, є «мотивація на результат». Результати роботи співробітників визначаються за допомогою КРІ. КРІ і мотивація персоналу дозволяють істотно поліпшити ефективність і продуктивність роботи компанії. Більшість теоретиків систем мотивації приходили до висновку, що тільки мотивація на результат, є досконалою системою, тому що обґрунтовує бізнесу виплати винагород, а співробітникам дає можливість отримувати і збільшувати дохід в чіткій залежності до докладеним зусиллям [48, с. 105].

На стратегічному рівні по параметрам можна виділити три типи кадрової політики в управлінні зацікавленістю персоналу в своїй праці:

Переважає система стимулюючого впливу на персонал організації. У цьому випадку заклад ресторанного типу робить упор на використання різних стимулів (як правило, матеріальних) для підвищення зацікавленості співробітників організації в продуктивній праці. Наприклад, як викладав даний підхід Ф. Тейлор, для створення у працівників зацікавленості у високих результатах своєї праці необхідно забезпечити однозначну зв'язок між результатами праці і заробітної плати [49, с.14].

Переважає система мотиваційного управління персоналом організації. В даному типі кадрової політики передбачається провідний акцент, пов'язаний з потужною ідеологічною діяльністю керівництва всередині організації, з актуалізацією безкорисливого ентузіазму працівників і т.п. Наприклад, такий підхід часто переважає в стають (формується) організаціях в силу відсутності у них матеріальної бази як основи стимулювання.

Гармонійне поєднання комплексу стимулюючих впливів і мотиваційного управління персоналом, при охоплює (базовому) характер мотиваційної політики. Цей підхід можна вважати найбільш оптимальним, які знімають крайності перших двох підходів. Як правило, така політика реалізується розвиненими в усіх відношеннях організаціями, в яких вже сформована ціннісна корпоративна культура при наявності підтримки цієї культури справедливим механізмом розподілу матеріальних благ організації.

Коригування стандартів. Керівництво ресторану може оцінити, які стандарти потрібні насправді і спрямувати свої сили і ресурси на реалізацію саме критичних стандартів.

- Планування і коректування внутрішньокорпоративних заходів по роботі з персоналом.

- Маркетинг. Керівництво ресторану може переглянути ефективність витрат на рекламні заходи ресторанних послуг [50, с. 826].

Запорукою успіху високоякісного сервісу є персонал. Тому, для заохочення працівників у ресторані “Княжий” введено преміювання за успішне обслуговування споживачів. У ресторані застосовуються такі види премій: Розрахунок витрат на виплату премій наведений у табл. 2.5.

Таблиця 2.8

Витрати ресторану “Княжий” на виплату премій працівникам

Вид премії	Кількість офіціантів, чол.	Примірна кількість премій на офіціанта за 1 місяць, грн.	Примірна кількість премій за рік, грн.	Розмір премії, грн.	Загальна сума виплат, грн.
Премія за 5-разове повернення споживача	6	1	18,0	100,0	1800,0
Премія 20+	6	2	55,0	20,0	1100,0
Премія подяки	6	1,5	65,0	40,0	2600,0
Разом					5500,0

Джерело: побудовано автором

Штрафи, що застосовуються до персоналу закладу, наведені у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Штрафи, що застосовуються за порушення роботи персоналу в ресторані “Княжий”

Вид штрафу	Кількість офіціантів, чол.	Приблизна кількість штрафів на офіціанта за 1 місяць, грн.	Приблизна кількість штрафів за рік, грн.	Розмір штрафу, грн.	Загальна сума штрафів, грн.
Очікування гостем подачі меню (прийому замовлення) більше 5 хв	6	0,8	27	20,0	540,0
Штраф за незакрите замовлення у програмі	6	0,3	7	50,0	350,0
Штраф за неправильний розрахунок гостя	6	0,18	7	50,0	350,0
Штраф менеджерський	6	0,22	9	100,0	900,0
Разом					2140,0

Джерело: побудовано автором

- Премія за п'ятиразове повернення споживача. Якщо гість повернеться до ресторану 5 разів - офіціанту, який його обслуговував, принаймні 3 рази, дається премія у розмірі 100 грн.

- Премія подяки. Пропонується на рахунок залишити вільне місце для нотаток. У випадку відмічення офіціанта словами подяки, він отримає премію у розмірі 40 грн.

- Премія 20+. Офіціант преміюється за кожне п'яте замовлення, що перевищує 1000 грн. (у розмірі 20 грн.).

Також в ресторані «Княжий» існує власна система покарання працівників. Зокрема, у закладі застосовуються такі види штрафів до персоналу:

- Штраф за очікування споживача подачі меню (прийому замовлення) більше п'яти хвилин складає суму в розмірі 20 грн.
- Штраф за незакрите замовлення в програмі складає суму в розмірі 50 грн.
- Штраф за неправильний розрахунок гостя - 50 грн.
- Менеджер ресторану має право накладення штрафів, але не більше ніж 10 грн. за місяць на одного офіціанта у передбачених ним випадках.

Витрати на проведення оцінки сервісу споживача (за методикою «Mystery Shopping») в цілому наведені у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Витрати на проведення оцінки сервісу VIP – споживача ресторану

«Княжий»

(за методикою «Mystery Shopping»)

Назва заходу	Вартість заходу, грн.
Візит гасмного споживача	2550,0
Система заохочення і штрафів, у т. ч.:	7640,0
▪ Витрати на виплату премії, грн.	5500,0
▪ Утримання із заробітної плати персоналу штрафів, грн.	2140,0
Разом	10190,0

Джерело: побудовано автором

У табл. 2.11. представлено розрахунок додаткового доходу від проведення оцінки сервісу VIP - споживача за методикою Mystery Shopping на період 2020-2021 рр. Із проведеного вище дослідження видно, що застосування методики оцінки якості сервісу Mystery Shopping дозволяє отримати додатковий дохід в майбутньому. Цей дохід являється своєрідним індикатором, який показує можливий економічний ефект від правильно організованого сервісного обслуговування. При правильному застосуванні цієї методики в

керівництва ресторану “Княжий” з'являється потужний інструмент мотивації, оцінки та контролю роботи персоналу.

Таблиця 2.11

Розрахунок додаткового доходу

№	Показники	Роки		
		2018	2019	2020
1	Кількість споживачів за рік	110	123	151
2	Вживання страв 1 людиною, грн.	84	105	156
3	Вживання барної продукції 1 людиною, грн.	31	47	61
4	Загальна кількість вживаної продукції 1 людиною, грн.	115	136	149
5	Додатковий дохід за рік, тис. грн.	12,65	16,73	22,5

Джерело: побудовано автором

Потрібно застосувати системний підхід до оцінки наявного рівня споживчого сервісу, що дозволить попередити появу дестабілізуючих чинників різного характеру для забезпечення стійких конкурентних переваг на ринку ресторанних послуг в майбутньому.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ВЗАЄМВІДНОСИН З VIP – СПОЖИВАЧАМИ РЕСТОРАНУ «КНЯЖИЙ», М. КОРОСТЕНЬ, ЖИТОМИРСЬКА ОБЛАСТЬ

3.1. Сервісні інновації стратегії взаємовідносин з VIP – споживачами ресторану

У ринкових умовах закладу ресторанного господарства важливо протистояти негативним тенденціям і безперервно розвиватися. Наслідки економічної кризи, що зумовлюють недостатній рівень попиту, значна кількість закладів, посилення конкуренції – усе це призводить до погіршення їх фінансового стану, і тому потрібно залучати нових і утримувати існуючих VIP - споживачів, намагаючись більш повно задовольнити їхні потреби. Отже, перед закладом ресторану «Княжий» постає завдання – активізувати маркетингові зусилля та сформувані ефективні стратегії, адекватні складності та мінливості послуг у сфері ресторанного господарства.

Стратегічне управління підприємством ресторанного господарства розпочинається з визначення місії та цілей закладу. Місією закладів ресторану «Княжий», на наш погляд, є надання VIP - споживачам високоякісних ресторанних послуг, а саме: забезпечення смачними і високоякісними продуктами та напоями, які відповідають найвищим стандартам якості; якісного, швидкого та відмінного обслуговування в дружній і ввічливій манері; надання різноманітних додаткових послуг, що дарують людям радість спілкування, роблять їх життя яскравішим і цікавішим, щоб кожен VIP - гість з радістю повертався до закладу знову.

Сутність обраної загальної (корпоративної стратегії) – стратегії інтенсивного росту (глибокого проникнення на ринок та розвитку товару) полягає в інтенсифікації маркетингових зусиль і впровадженні нових продуктів, послуг і покращенні існуючих. Вона допомагає підвищувати рівень показників,

поставлених перед закладом цілей. У процесі використання цих стратегій доцільно, на наш погляд, орієнтуватися на цінності своїх VIP - споживачів і позиціонувати власні переваги як такі, що мають цінність для споживача і які мають представлені нами заклади. Між ними має бути ефективний взаємозв'язок (рис. 3.1) побудовано автором за [51, с. 112].

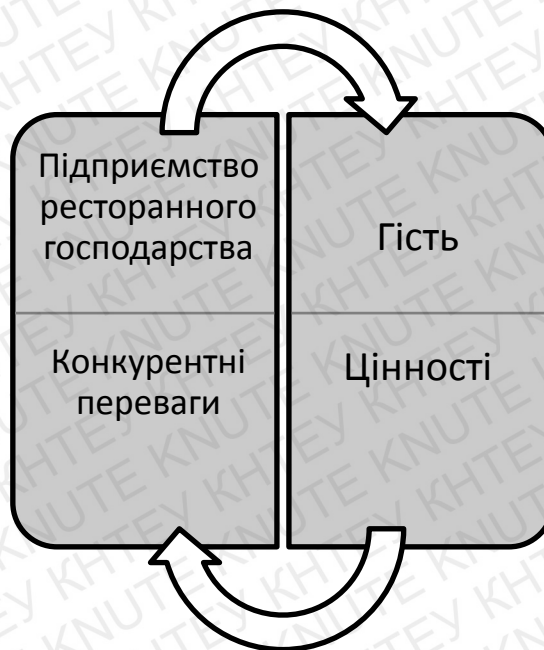


Рис. 3.1. Бажаний взаємозв'язок між перевагами підприємства ресторанного господарства та цінностями гостей

Розробка стратегії включає в себе прийняття рішень щодо напрямів діяльності закладу ресторанного господарства. Кожен заклад – складний механізм із певною структурою, видами діяльності, процесами, переліком послуг і взаємовідносинами як між персоналом, так і між персоналом і VIP - гостями. Запропоновані стратегічні набори стратегій потребують подальшого визначення цілей, завдань, їх взаємозв'язків, а також способів їх досягнення для кожного рівня працюючих.

Сутність стратегій, що входять до стратегічного набору досліджуваних закладів ресторанного господарства

Назва стратегії	Сутність стратегії
Стратегія глибокого проникнення на ринок	Збільшення ринкової частки та обсягів збуту завдяки залученню нових гостей і більш повному задоволенню потреб існуючих клієнтів, що призведе до формування прихильності VIP - споживачів (збільшення середнього чека, частоти відвідування)
Стратегія розвитку товару	Збільшення ринкової частки та обсягів збуту за рахунок упровадження нових продуктів, послуг і покращення існуючих
Стратегія лідера	Концентрація на залученні нових гостей, збільшенні кількості візитів і обсязі замовлень існуючих, на подальшому зростанні ринкової частки закладу завдяки пропозиції нових продуктів, послуг (не існуючих на ринку), кращій якості продуктів, послуг, високоякісному обслуговуванню та ін.
Стратегія індивідуального обслуговування	Зосередження уваги на потребах кожного важливого для закладу гостя з метою зацікавлення та утримання існуючих VIP споживачів
Стратегія диференціації	Передбачає вирізнення якихось аспектів закладу серед закладів конкурентів, зокрема за товаром, обслуговуванням, упаковкою, іміджем
Стратегія визначення найбільш перспективного сегмента	Визначення найбільш перспективного сегмента, тобто найбільш привабливих для закладу гостей
Маркетингова стратегія управління VIP-споживачами послуг ресторанного господарства	Розробка та впровадження набору запланованих рішень і дій, які можна корегувати залежно від змін у власних можливостях і зовнішньому середовищі, щодо залучення нових і утримання вже існуючих гостей для досягнення максимального прибутку в довгостроковій перспективі

Джерело: складено автором за [52, с. 180]

Стратегічна карта зазвичай складається з чотирьох напрямів: фінанси, гості, процеси, персонал. Стратегічна карта деталізує стратегію, допомагає зосередити увагу саме на тих аспектах діяльності закладу, які актуальні в даний час, дозволяє взаємоузгоджувати власні цілі через ланцюг причинно-

наслідкових зв'язків, перетворюючи цілі на показники, завдання та заходи їх досягнення. В результаті розробки карти діяльність закладу стає більш прозорою, зрозумілою та структурованою. Стратегічна карта допомагає кожному підрозділу, а іноді навіть кожному працівнику зрозуміти сутність стратегії та своє місце в її реалізації.

На основі опрацьованих джерел можна зазначити, що для формування стратегічної карти підприємства «Княжий» необхідно дотримуватись таких принципів [53, с. 195]:

- системність – розподіл складових механізму за конкретними підсистемами, що мають власну структуру та є взаємопов'язаними;
- комплексність – ефективність механізму можлива лише за умов комплексної дієвості всіх складових (підсистем);
- цілеспрямованість – функціонування механізму підпорядковано досягненню означеної мети;
- компліментарність (принцип компенсації) – бездієвість одних підсистем гальмує дієвість інших підсистем, що в кінцевому результаті створює дефекти механізму;
- функціональність – кожна підсистема має чітке функціональне призначення та повинна бути організована таким чином, щоб у сприятливих умовах реалізовувати свої можливості щодо виконання покладених на неї функцій;
- регламентованість – кожна підсистема реалізує своє функціональне призначення в межах чинного законодавства;
- ефективність – функціонування механізму повинно призводити до позитивного результату від його діяльності;
- міжгалузева взаємодія – урахування діяльності суміжних з туризмом галузей, які суттєво впливають на галузь, або залежні від неї;

- взаємоузгодженість – передбачає координацію діяльності, інноваційного та інвестиційного процесу на підприємствах ресторанного бізнесу.

Стратегічна карта із врахування особливостей системи BSC та її складових може бути представлена у формі цілей закладів, показників, завдань та заходів досягнення цих цілей.

Отже, модель стратегічного управління підприємства «Княжий» передбачає: ієрархію цілей ресторанних закладів; аналіз ринку ресторанних послуг; формування стратегічного набору; розробку стратегічних карт підприємств за напрямками «фінанси», «гості», «процеси», «персонал».

3.2. Розроблення стратегії взаємовідносин з VIP – споживачами ресторану

Сучасні тенденції ринку послуг ресторану «Княжий» вимагають зміни підходів до діяльності закладів цього ринку, потребують здатності приваблювати й утримувати VIP- споживачів за рахунок повнішого задоволення їх потреб. Тому закладу ресторанного господарства необхідно удосконалювати маркетингове управління споживачами ресторанних послуг.

Маркетингове управління VIP - споживачами послуг підприємств ресторанного господарства передбачає вплив суб'єкта маркетингового управління (маркетолог) на об'єкт маркетингового управління (гості закладів ресторанного господарства) через процеси визначення привабливості VIP - гостей (дослідження споживачів підприємств ресторанного господарства, визначення рівня привабливості й розробку матриці привабливості споживачів ресторанних послуг, створення портретів відвідувачів ресторанних закладів) і перетворення привабливих гостей на лояльних споживачів завдяки формуванню й реалізації маркетингової стратегії управління споживачами послуг ресторану «Княжий» [54, с. 86]. Результатом процесу маркетингового управління

споживачами послуг підприємств ресторанного господарства є лояльний споживач.

Формування маркетингової стратегії управління VIP - споживачами послуг ресторанного господарства є першим етапом процесу перетворення привабливих гостей на лояльних споживачів. На наступному етапі відбувається реалізація маркетингової стратегії управління споживачами послуг ресторанного закладу. Вона складається з таких етапів, як організація діяльності з реалізації маркетингової стратегії управління споживачами послуг, мотивація працівників, контроль над процесом формування лояльного споживача.

Таким чином, процес маркетингового управління VIP- споживачами послуг підприємства ресторану «Княжий» дозволить максимально задовольняти потреби існуючих привабливих споживачів, а також споживачів, які можуть бути цікавими для закладу відповідно до його можливостей та інтересів, і які могли б зацікавитися ним, що допоможе сформувати лояльного споживача цих закладів, а отже, підвищити ефективність їх діяльності [55, с. 116].

Маркетингова стратегія управління споживачами послуг ресторанного господарства, на думку вчених [53, с. 123]:

- включає розробку і впровадження набору запланованих рішень і дій, які можуть корегуватися залежно від змін у власних можливостях і зовнішньому середовищі, щодо залучення нових і утримання вже існуючих гостей з метою досягнення цілей підприємства;

- є засобом досягнення більш повного задоволення власних інтересів і потреб VIP - споживачів; - є сукупністю погоджених між собою заходів щодо споживачів послуг ресторанного господарства, що відображають сутність діяльності закладу, забезпечують унікальну та вигідну позицію (завоювання її чи підкріплення), довгострокові конкурентні переваги, високу конкурентоспроможність.

Комплекс маркетингу, з огляду на специфічні особливості послуг закладів ресторанного господарства, варто розглядати у такому вигляді: товар,

ціна, місце, просування, персонал (концепція «5р»). Для того, щоб VIP споживачі краще сприймали заклад, він повинен обов'язково мати якусь особливість – «родзинку».

Щодо такого елементу комплексу маркетингу як товар слід скористатися стратегіями якості, управління асортиментом, стратегією життєвого циклу товару.

Стосовно наступного елементу комплексу маркетингу – ціни – варто використовувати стратегію ефективної цінової політики, яка полягає у виборі методу ціноутворення, цінової стратегії, встановленні знижок і надбавок. Формування ціни в закладу ресторанного господарства, на наш погляд, повинно відбуватися в залежності від сприйняття ціни споживачем. Тобто в основі повинна лежати цінність (вигода) для гостя. Звичайно, чим вища комфортність, якість їжі, напоїв, обслуговування, додаткових послуг, кращий інтер'єр, чим більш повне задоволення отримують VIP - гості від відвідування, тим ціна буде вищою, і навпаки.

Місце чи збут передбачає використання стратегії ефективної збутової політики – концентрацію уваги на комфортності для VIP - гостей, створенні затишної атмосфери закладу, зручності режиму роботи, виборі форм обслуговування та ін. Заклад ресторанного господарства повинен мати зручне місце розташування, під'їзні шляхи, парковку, приємний і привабливий зовнішній вигляд (фасад, вивіска), бути помітними, доступними, зручними, комфортними. Образ закладу повинен спонукати до відвідування [56, с. 68].

Як засіб просування доцільно використовувати стратегію реклами, PR-стратегію, стратегію стимулювання збуту та персонального продажу. В рекламі підприємства ресторанного господарства необхідно акцентувати увагу на винятковості закладу, підкреслювати переваги, цінності та специфічні якості послуг, позитивні відмінності сервісу закладу від сервісу конкурентів, родзинку послуги для кожного цільового ринку; підкреслювати, що в закладі відбувається

продаж задоволення, атмосфери, настрою, смаку, під час візиту VIP - гість вирішить проблеми, які перед ним стоять, та отримає позитивні емоції.

PR-стратегія включає в себе створення позитивного іміджу, громадської думки, репутації закладу ресторанного господарства серед місцевого соціуму та засобів масової інформації, протидію негативній інформації. Усьому цьому буде сприяти правильне ведення бізнесу, більш тісні відносини із засобами масової інформації, громадська діяльність, яка може полягати у спонсорстві, благодійних акціях. Джерелами паблік рілейшенз можуть бути задоволені гості, персонал закладу, знаменитості, будь-хто, хто говорить про заклад добре [57, с. 84].

Просуванню закладу ресторану «Княжий» та їх послуг сприяє також стратегія стимулювання збуту. На основі теоретичних та емпіричних досліджень, ми обґрунтували засоби стимулювання збуту, які можуть використовувати у своїй діяльності підприємства ресторанного господарства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Засоби стимулювання збуту послуг досліджуваних підприємств
ресторанного господарства**

Засоби стимулювання збуту	Зміст засобів
1	2
Знижки (система знижок повинна бути автоматизованою та контрольованою):	для постійних споживачів (постійна чи наростаюча залежно від частоти відвідування та середнього чеку);
	на окремі страви в певний день; «спеціальна ціна на цьому тижні», «страва дня»;
	на комплексний обід;
	за обсяг замовлення (під час проведення масових конференцій, бізнесзустрічей, ділових обідів, весіль, вечерь, днів народження і т. д.). Наприклад, «Козирна Карта» впроваджувала знижки на святкування дня народження – скільки років, такий же і відсоток знижки
	залежно від часу замовлення (коли низький попит).

<i>Продовження таблиці 3.2</i>	
Купони для цільової аудиторії на:	безкоштовну страву;
	дві страви за ціною однієї;
	одноразову знижку.
Конкурси, ігри, лотереї:	можливість виграти знижку на певну суму;
	можливість виграти пляшку вина, торт і т. ін
Тематичні заходи:	день морепродуктів, м'ясних, рибних і інших страв;
	тиждень української, італійської, французької та інших кухонь;
	день віскі та сигар;
	день кальяну;

Джерело: складено автором [55, с. 120]

Серед засобів стимулювання збуту необхідно виділити в окрему групу засоби для лояльних VIP - гостей: знижки; премії за регулярне відвідування та до свят (страви та напої за низькою ціною чи безкоштовно); привітання гостей з днем народження, Новим роком та іншими святами; персональні запрошення на різноманітні заходи та акції закладу; сувеніри; інформування гостей про новинки меню та винної карти.

Для того щоб підтримувати ефективний взаємозв'язок зі своїми лояльними VIP - гостями, в закладі ресторану «Княжий» повинна існувати їх електронна база з прізвищами, іменами, адресами, електронними адресами, днями народження, смаками, потребами, частотою замовлення. Бази даних дають можливість розвивати персональний продаж. Зазначені заходи повинні викликати у гостей, яким подобається підвищена увага, почуття своєї винятковості та будуть сприяти подальшому відвідуванню.

У комплексі маркетингу як самостійний елемент також виділено персонал закладу ресторану. В конкурентних умовах досить важливою є роль персоналу у підвищенні економічної ефективності діяльності закладів. Розвиток, конкурентоспроможність і успіх закладу залежить від ставлення та внеску вищої та нижчої ланки управління, обслуговуючого персоналу, ефективності взаємовідносин між підрозділами закладу, послідовності дій на всіх рівнях

організації. Стосовно персоналу варто використовувати стратегії управління персоналом, мотивації та стимулювання, взаємодії зі споживачами [40, с. 279].

Стратегія управління персоналом передбачає, що керівництво повинно прагнути до підвищення ефективності управління, заохочення ділових комунікацій, створення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, орієнтованого на співробітництво з гостями, вміння розділити успіх зі своїми співробітниками. Колектив закладу в ідеалі повинен бути дружньою сім'єю. З персоналом доцільно іноді проводити бесіди, створити скриньку для побажань та пропозицій.

Проведені дослідження свідчать, що персонал закладів ресторанного господарства повинен [55, с. 127]:

- мати високий рівень освіти, професійної кваліфікації, компетенції, якісно і ефективно обслуговувати гостей;
- мати високий культурний рівень, інтелігентність;
- бути відданим роботі, відповідальним, організованим, цілеспрямованим, чесним, отримувати задоволення від роботи;
- бути схильним до підпорядкування, співробітництва і побудови відносин з колегами, здатним працювати в команді;
- бути комунікабельним;
- мати високу самомотивацію, бути сприйнятливим до різноманітних стимулів;
- бути здатним до проблемного аналізу, творчим, винахідливим, ініціативним, схильним до неординарних рішень, швидко вирішувати виникаючі проблеми.

Висновки до розділу 3

Формування та реалізація стратегії взаємовідносин з VIP – споживачами ресторану «Княжий» дало можливість зробити такі висновки:

1. Технологія формування ефективної інноваційної політики складається з таких блоків: підготовчий етап; основний етап (розроблення та оцінка альтернативних варіантів інноваційної політики; оцінка інвестиційних можливостей підприємства, реалізація інноваційної політики) та заключний етап (моніторинг інноваційної політики, заключна оцінка ефективності інноваційної політики, здійснення корегувальних заходів).

2. Обґрунтовано основи маркетингового управління VIP - споживачами послуг підприємства ресторану, які передбачають вплив суб'єкта маркетингового управління (маркетолог) на об'єкт маркетингового управління (споживачі закладів ресторанного господарства) через процеси визначення привабливості VIP - гостей (дослідження споживачів підприємства ресторану «Княжий», сегментування VIP - споживачів послуг ресторанного господарства та розробку моделі їх поведінки).

3. Маркетингова стратегія управління VIP - споживачами послуг ресторану «Княжий» включає розробку і впровадження набору запланованих рішень і дій, які можна корегувати залежно від змін у власних можливостях і зовнішньому середовищі.

4. Детерміновано, що основними завданнями інноваційного механізму на підприємстві ресторанної сфери є: концентрація економічних ресурсів у сферах, які забезпечують довгострокову ефективність діяльності підприємства; створення та управління високопродуктивним портфелем товарних одиниць підприємства; проникнення на нові сегменти ринку та укріплення конкурентоспроможності.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі на підставі проведених досліджень здійснено теоретичне обґрунтування й практичне вирішення актуального науково-практичного завдання щодо формування інноваційної стратегії взаємовідносин з VIP – споживачами ресторану «Княжий». Основні висновки й результати, які одержано в ході досліджень, зводяться до такого.

1. У роботі детерміновано класифікацію специфічних особливостей ресторанних послуг: пов'язані з VIP - гостем (комплексність потреб, які задовольняють заклади ресторанного господарства; пов'язані з виконанням послуги (взаємозв'язок виробництва, маркетингу та споживання послуг; пов'язані з обслуговуючим персоналом (усебічна участь обслуговуючого персоналу).

2. Обґрунтовано основи маркетингового управління VIP - споживачами послуг підприємства ресторану «Княжий» через процеси: визначення привабливості гостей (дослідження споживачів; їх сегментування та розробку моделі поведінки споживачів; визначення рівня привабливості й розробку матриці привабливості споживачів ресторанних послуг).

Важливо зазначити, що клієнтоорієнтованість ресторанного бізнесу вимагає побудови якісної комунікації з VIP - гостями і продуманих ефективних рішень такої форми інформаційної активності. Для успіху в цьому контексті недостатньо просто відкрити хороший ресторан. Важливо не втратити контакт з цільовою аудиторією, постійно бути в курсі її переваг, змін, отримуючи якісний зворотний зв'язок.

Маркетинг розвивається як ніколи швидко, практично йдучи в ногу з пропонованими рішеннями ІТ-індустрії. Відповідно, і ресторатори використовують різні платформи інтерактивних повідомлень. Вони допомагають інформувати про акції, знижки, новинки меню, вітати зі святами.

Для створення позитивної емоційної прив'язки VIP - гостей до підприємства ресторану «Княжий», необхідно постійно вдосконалювати PR-

технології, які своєю чергою покращать процес комунікації з гостем. Застосування клієнтоорієнтованих PR-технологій суттєво впливає на довгострокові взаємовідносини з VIP - гостями через соціальні фактори, емоційну складову, відчуття особливого ставлення та довіри. Впровадження клієнтоорієнтованого підходу позитивно впливає на розвиток підприємств ресторанного бізнесу та створення довгострокових взаємовідносин зі споживачами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. П'ятницька Г.Т. Ресторанне господарство України: ринкові трансформації, інноваційний розвиток, структурна переорієнтація: монографія / Г. Т. П'ятницька. – К. : КНТЕУ, 2019. – 465 с.
2. Аветисова А.О. Ресторанні мережі: конкурентні переваги, проблеми, перспективи розвитку / А. Аветисова // Вісник соціально-економічних досліджень. - 2018. - № 28. – с.117-123.
3. Власова Н.О. Оцінка конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства: монографія / Т.В. Андросова, Н.О. Власова, Н.В. Михайлова, О.А. Круглова. – Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі. - Харків : ХДУХТ, 2017. – 144 с.
4. Антонова В. А. Конкуренція і управління конкуренто-спроможністю підприємств ресторанного господарства /В. А. Антонова // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. - 2019. - № 1 (21). - с.54-57.
5. Карл Штерн. Стратегії, які працюють: Підхід BCG , 2018. - 496с.
6. Томпсон А. А., Стрікланд А. Дж. Стратегічний менеджмент 2019. - 307с.
7. Клейнер Г. Стратегія розвитку підприємництва в реальному секторі економіки. 2018. - 448с.
13. Маркетинг. Менеджмент. Інновації : монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. – Суми : ТОВ «ТД «Папірус», 2018. – 624 с.
14. Болдирєва Л. М. Маркетингове управління споживачами послуг ресторанного господарства / Л. М. Болдирєва // Інноваційна економіка. – 2019. – № 7 (33). – С. 187-190.
15. Карпенко Н. В. Управління маркетингом на підприємствах ресторанного господарства : монографія / Н. В. Карпенко. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2018. – 363 с.
16. Johne A. (2020) Successful Market Innovation / A. Johne // European Journal of Innovation Management. – Vol. 2, № 1, P. 6–11.

17. Алешина И. В. Поведение потребителей : учебник / И. В. Алешина. – М. : Экономистъ, 2019. – 525 с.
18. Аронова В. В. Ситуаційно-процесна діагностика розвитку маркетингової діяльності на підприємстві: монографія / В. В. Аронова, Г. І. Дібніс. – Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2015. – 244 с.
19. Шульгіна Л.М. Маркетинг підприємств туристичного бізнесу: [монографія] / Л.М. Шульгіна. – К.: Київ. нац. торг.- екон. ун-т., 2017. – 579 с.
20. Перебийніс В. І. Маркетингове управління поведінкою споживачів послуг ресторанного господарства / В. І. Перебийніс, В. М. Трайно // Методологія та практика менеджменту на порозі ХХІ століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти : матеріали V міжнар. наук.-практ. конф., (Полтава, 13–14 травня 2018 р.). – Полтава : РВВ ПУЕТ, 2018. – Ч. 2. – С. 248–253
22. Маркетинг. Менеджмент. Інновації : монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. – Суми : ТОВ «ТД «Папірус», 2018. – 624 с.
23. Організація готельно-ресторанної справи : навч. посібник / за ред. В. Я. Брича. – К. : Ліра-К, 2019. – 484 с.
24. П'ятницька Г. Т. Ресторанне господарство України: ринкові трансформації, інноваційний розвиток, структурна переорієнтація : монографія / Г. Т. П'ятницька. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2020. – 465 с.
25. Howells J. Fostering Innovation in Services. Final Report of the Expert Group on Innovation in Services. / J. Howells. – European Commission, DG Enterprise and Industry, 2018. - 274 p.
27. Нечаюк Л. І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент : навч. посіб. / Л. І. Нечаюк, Н. О. Нечаюк. – К. : Центр навч. л-ри, 2018. – 348 с.
28. Організація готельно-ресторанної справи : навч. посібник / за ред. В. Я. Брича. – К. : Ліра-К, 2019. – 484 с.
30. Гриньов А.В. Інноваційний розвиток туристичних підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління: монографія / А.В. Гриньов. – Харків: ІНЖЕК, 2019. – 304 с.

31. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент: [підручник] / С.М. Ілляшенко. – Суми: Університетська книга, 2018. – 334 с.
32. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Г. І. Кіндрацька. – К. : Знання, 2018. – 406 с.
33. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці : монографія / [за заг. ред. С.М. Ілляшенка]. – Суми : ВТД «Університет. книга», 2017. – 582 с.
34. Йохна М.А. Економіка і організація інноваційної діяльності: [навчальний посібник] / М.А. Йохна, В.В. Стадник. – К.: Видавничий центр "Академія", 2019. – 400 с
35. Онишко С.В. Фінансове забезпечення інноваційної діяльності: [навч. посібник] / С.В. Онишко, Т.В. Паєнтко, К.І. Швабій. – К.: КНТ, 2018. – 256 с.
36. Балабанова Л.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств : стратегічний підхід : монографія / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. –К.: Ліра-К, 2017. – 294 с.
37. Мальська М.П., Пандяк І.Г. Готельний бізнес: теорія і практика. К.: Центр учбової літератури, 2019. 472 с.
38. Мазуркевич І.О. Дослідження ефективності управління закладами готельно-ресторанного бізнесу Вінниччини // Концептуальні засади та тенденції розвитку соціально-економічних процесів: монографія. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2019.
39. Власенко І.В., Рябенька М.О., Лук'янець А.В. Динаміка розвитку закладів готельного господарства та їх вплив на економіку держави // Концептуальні засади та тенденції розвитку соціально-економічних процесів: монографія. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2020.
40. Капліна А.С. Методичний підхід до оцінки якості готельних послуг // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2019. №2(74). С.70-76.
41. Чередниченко А.О. Якість надання послуг як ключовий фактор

привабливості підприємств готельного господарства // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. №56. С.68-73.

42. Айситуліна К. Якісне обслуговування - філософія ресторану / К. Айситуліна - М.: Гостиничный бизнес - 2020. №6. С.23-28.

43. Белоусова О.С., Афанас'єва О.С. Актуальні проблеми готельно-ресторанного бізнесу в Україні в умовах підготовки до Євро 2012 / О.С. Белоусова, О.С. Афанас'єва // Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту - 2021. №2. С.53-60.

44. Данилюк Л.П. Сутність управління якості готельних послуг / Л.П. Данилюк // Вісник Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. 2019. №12 - С.78-83.

45. Дубодєлова А.В. Система управління якістю готельних послуг: методологічні аспекти / А.В. Дубодєлова // Проблеми економіки та управління. Л.: Вид-во Нац. ун-ту «Львів. Політехніка», 2018. №611. С.130-134.

46. Азбука таємного покупця // [Електронний ресурс].-Режим доступу: <http://bcg-job.com.ua/mystery-shopping-faq.html>

47. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентноспроможність підприємства. Навчальний посібник для ВНЗ (рек. МОН України)-К. ЦУЛ-2018- 384-с.

48. Іванова Ю.Б., Тищенко О.М. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства. Монографія-Х. ИНЖЭК-2019-384-с.

49. Лук'янець Т.І. Маркетингова політика комунікацій [Текст]: навч. посіб. / Т. І. Лук'янець. – [2-ге вид., доп. і перероб.]. – К.: КНЕУ, 2019. – 524 с.

50. 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, 2021. – Вип. 254. – Т. III. – С. 826–834.

51. Ansoff I. Strategic management: monograph: Economics, 2019. - 519 p.

52. Брич В. Я. Туроперейтинг: підручник / В. Я. Брич. – Тернопіль : Екон. думка ТНЕУ, 2017. – 440 с.

53. Маркетинг. Менеджмент. Інновації : монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. – Суми : ТОВ «ТД «Папірус», 2018. – 624 с.
54. Павлова В. А. Про маркетинговий ефект послуги підприємства ресторанного господарства / В. А. Павлова // Науковий вісник Полтавського університету економіки та торгівлі. – 2018. – № 6 (51). – Ч. II. – С. 84–90. – (Серія «Економічні науки»).
55. Shock P. D. Marketing in the restaurant business / Patti D. Shock, John T. Bowen, John M. Stefanelli: Ed. house "Restaurant Vedomosti", 2019. - 240 p.
56. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством : філософія, політика, ефективність : монографія / В. В. Пастухова. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. – 302 с.
57. Нечаюк Л. І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент : навч. посіб. / Л. І. Нечаюк, Н. О. Нечаюк. – К. : Центр навч. л-ри, 2018. – 348 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

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

LUXURY INDUSTRY

**Збірник наукових статей здобувачів
другого (магістерського) рівня вищої освіти
за спеціальністю 073 «Менеджмент»
(спеціалізація «Лакшері менеджмент»)**

Київ 2021

Розповсюдження і тиражування без офіційного дозволу КНТЕУ заборонено
УДК 640.41

LUXURY INDUSTRY : зб. наук. ст. здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти / за ред. А. А. Мазаракі. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. –108 с.

У збірнику представлено наукові статті здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти, в яких висвітлено результати досліджень, що визначають тренди та стратегії успішного розвитку готельного та ресторанного бізнесу, суб'єктів туристичного сектору та ритейлу у LUXURY сегменті споживачів. Представлено теоретичні та методологічні засади розвитку суб'єктів LUXURY індустрії, здійснено діагностику та проєктування стратегій їх розвитку на ринку VIP-послуг. Поглиблено наукові положення стратегічного менеджменту, управління конкурентоспроможністю, маркетингових досліджень, управління HR-процесами, моделювання сервісних процесів.

Призначено для студентів, науковців, фахівців сфери готельного та ресторанного бізнесу, викладачів ЗВО, аспірантів.

Матеріали подано в авторській редакції. Автори, опублікованих матеріалів, несуть повну відповідальність за підбір, точність наведених фактів, цитат, статистичних даних, галузевої термінології, інших відомостей.

УДК 640.41

Редакційна колегія: А. А. Мазаракі, д-р екон. наук, проф., акад. НАПН України; М. Г. Бойко, д-р екон. наук, проф.

Члени редколегії: С. В. Мельниченко, д-р екон. наук, проф.; Н. І. Ведмідь, д-р екон. наук, проф.; М. Г. Бойко, д-р екон. наук, проф.; М. В. Босовська, д-р екон. наук, проф.; А. Г. Охріменко, д-р екон. наук, проф.; М. В. Кулик, канд. екон. наук, доц.; Т. М. Сидоренко, канд. екон. наук, доц.; К. В. Андріященко, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціалізацією «Лакшері менеджмент»

Відповідальний за випуск М. Г. Бойко, д-р екон. наук, проф.

*Видається за рекомендацією методичної комісії
факультету ресторанно-готельного та туристичного бізнесу КНТЕУ
(протокол № 2 від 13.09.2021)*

© Київський національний торговельно-економічний університет, 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	5
АНДРІЯЩЕНКО К. Дистрибуція у сфері продажу елітної нерухомості	6
ЗАЄЦЬ Б. Стратегії взаємовідносин з VIP-споживачами ресторану	10
КОНОНОВ В. Бренд підприємства як актив формування репутаційного менеджменту	16
КОСТЕНКО П. Управління поведінкою VIP-споживачів круїзних послуг	21
НАЗВАНОВА М. Диверсифікація VIP-послуг у готельному бізнесі	26
ШРАМ Б. Методологія управління лояльністю VIP-споживачів у закладах ресторанного господарства	30
ВІННІЧЕНКО В. Теоретичні основи формування сервісної стратегії в сегменті VIP-споживачів послуг суб'єкта ресторанного бізнесу	35
ВІХОРОВА (ШОЛІНА) А. Політика просування VIP-послуг ресторану	40
ВОРОНИЙ В. Огляд системи технологій VIP-обслуговування клієнтів закладів ресторанного господарства та місце програм лояльності у ній	43
ГАВРИЛЮК Ю. Стратегія взаємовідносин VIP-споживачів готельних послуг	49
КАЛАШНИК Є. Сервісні інновації для VIP-споживачів ресторанного бізнесу	57
КРИВЦОВА Г. Програми лояльності VIP-споживачів на ринку туристичних послуг	64
МАГДЕНКО М. Стратегія управління якістю VIP-послуг готелю «HOLIDAY INN»	69
МАТВІЙЧУК А. Управління поведінкою VIP-споживачів у готельному бізнесі	73
МАЦЬОХА І. Стратегія диверсифікації VIP-послуг суб'єктів готельного бізнесу	79

СТРАТЕГІЇ ВЗАЄМОВІДНОСИН З VIP-СПОЖИВАЧАМИ РЕСТОРАНУ

ЗАЄЦЬ Б., 2 курс 3м група ФРГТБ КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент», спеціалізація «Лакшері менеджмент»

У статті розглянуті методичні засади до вибору маркетингових стратегій підприємств ресторанного бізнесу та механізм їх реалізації. Автором проаналізовані методивзаємовідносин з VIP – споживачами ресторану, орієнтовані на базу інструментів маркетингу «5Р». Запропоновано нові підходи до обґрунтування стратегій маркетингу, як основи забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Ключові слова: *стратегії маркетингу, взаємовідносин з VIP – споживачами, інструменти маркетингу, підприємства ресторанного бізнесу, потенціал підприємства, конкурентоспроможність.*

The methodical bases to the choice of marketing strategies of restaurant business enterprises and the mechanism of their realization are considered in the article. The author analyzes the methods of relations with VIP – consumers of the restaurant, focused on the base of marketing tools «5P». New approaches to substantiation of marketing strategies as a basis for ensuring the competitiveness of enterprises are proposed.

Key words: marketing strategies, relations with VIP – consumers, marketing tools, restaurant business enterprises, enterprise potential, competitiveness.

Актуальність теми. На сьогоднішній день діяльність наших вітчизняних підприємств з надання послуг споживачам у сфері харчування та розваг зазнає значних змін. Особливості функціонування підприємств ресторанного бізнесу в соціальній та економічній сферах виявляється в забезпеченні якості життя споживачів за допомогою задоволення його потреб.

Сьогодні відвідування ресторанів, кафе та інших закладів ресторанного бізнесу стає все більш повсякденним явищем. Ресторанне господарство стає найбільш розвиненим, а отже, найбільш перспективним для інвесторів, сегментом українського ринку. Рентабельність підприємств у розвинених країнах світу не падає нижче 45%, при цьому у країнах, що орієнтовані на надання туристичних послуг, вона добирає і 98%.

Кількість підприємств ресторанного бізнесу в Києві і в Україні загалом щороку зростає. Це здебільш пов'язано зі збільшенням потреб населення. Створюються ресторани, які пропонують не тільки страви та задоволення харчових потреб людини, а й такі, які приваблюють її додатковими пропозиціями у вигляді розваг та корисного проведення часу. Але споживачі стають дедалі вибагливішими, а кількість закладів громадського харчування спричиняє велику конкуренцію між ними. В задачі кожного маркетолога входять підвищення конкурентоспроможності підприємства: аналіз ефективності підприємства, аналіз підвищення якості надання послуг, введення нових методів та стратегій дій, просування підприємства в перші ряди, взаємовідносин з VIP – споживачами ресторану.

Маркетингова діяльність кожного підприємства повинна мати в своєму арсеналі необхідні певні інструменти, що входять до відомого принципу «4P» (з англ. Price (ціна), Place (місце), Promotion (просування), Product (продукт)). Але в сфері ресторанного бізнесу ця концепція може включати й 5й елемент – People (персонал). При чому за опитуванням споживачів різного віку, він виявився найважливішим: при виборі ресторану люди орієнтовані на якість обслуговування, а отже на персонал, його майстерність та кваліфікацію, рівень підготовки та навіть зовнішній вигляд. У другу чергу увага надається продукту та ціновому класу закладу.

В наш час в Україні цей принцип маркетингу набуває більшої популярності та використання. Виявлення стратегії розвитку та систематизація маркетингової діяльності, спираючись на концепцію «5P» дозволить підприємствам більш чітко сприймати їх становище та місце серед своїх конкурентів та переваг споживачів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Загальними питаннями стратегічного маркетингу займалися такі вчені як : Карл Штерн [6], Джордж Сток-мл. [6], А. А. Томпсон [7], А. Дж. Стрикленд [7], Г.Б.Клейнер [8], Г. Мінцберг [9], Дж. Куїни [9], С. Гошал [9], Ф. Котлер, М. Мак-Дональд, В. Точилін, В. Шкардун та інші. Концепцію стратегічного маркетингу в мережевих організаціях було запропоновано Л. Куяровою [10], Ю. Лариною [10]; формування конкурентних переваг – Семенов І. [11, с. 20–40]; використання ресурсного потенціалу для створення конкурентних переваг підприємства – Л. Г. Окорокова [12]. Дослідження особливостей діяльності та розвитку ресторанного господарства, зокрема в Україні мали місце в працях таких вчених, як: Г. Т. П'яницької [1], А.О. Аветисової [2]. Дослідженням особливостей оцінки конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства та можливостей його досягнення займалися такі вчені як: Т.В. Андросова, Н.О. Власова, Н.В. Михайлова, О.А. Круглова [3], Антонова В. А. [4]. Вивченням інновацій на підприємствах громадського харчування займалися В. І. Півоваров, В. М. Петрикіна [5].

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень у цьому напрямі, до сьогодні проблема розроблення маркетингових стратегій для підприємств ресторанного бізнесу як основи взаємовідносин з VIP – споживачами практично не вирішена. Подальшого розвитку у сфері ресторанного господарства потребують засади формування маркетингових стратегій підприємств, нові підходи до обґрунтування стратегій маркетингу, а також методичні підходи до вибору маркетингових стратегій та механізм їх реалізації.

Мета роботи є дослідження теоретичних засад формування стратегії взаємовідносин з VIP – споживачами послуг суб'єкта ресторанного бізнесу.

Для досягнення поставленої мети в випускній кваліфікаційній роботі визначено такі завдання:

- Розкрити методичні підходи до формування стратегії взаємовідносин з VIP – споживачами послуг суб'єкта ресторанного бізнесу;
- Передумови формування та реалізації стратегії взаємовідносин з VIP – споживачами ресторану «Княжий», м. Коростень;
- Моніторинг якості послуг VIP-споживачам;
- Аналіз системи взаємовідносин з VIP-споживачами;
- Формування та реалізація стратегії взаємовідносин з VIP – споживачами ресторану «Княжий»;
- Оцінку процесу обслуговування споживачів;
- Сервісні інновації стратегії взаємовідносин з VIP – споживачами ресторану;
- Розроблення стратегії взаємовідносин з VIP – споживачами ресторану.

Об'єкт дослідження – процес формування та реалізації стратегії взаємовідносин з VIP – споживачами послуг суб'єкта ресторанного бізнесу.

Результати досліджень. Зважаючи на значну популярність та попит серед споживачів, а також на зміни їх потреб, стрімкий розвиток ринку послуг та нестабільність економіки, перед підприємствами ресторанного бізнесу постало багато завдань щодо підвищення ефективності виробництва, розроблення конкурентних стратегій, що, перш за все, пов'язано з упровадженням у повсякденну практику ведення бізнесу сучасних досягнень маркетингової діяльності.

Як свідчить зарубіжна і вітчизняна практики більшість провідних підприємств ресторанного бізнесу досягли успіху взаємовідносин з VIP– споживачами завдяки розкриттю повного свого потенціалу, тобто завдяки фокусуванню діяльності на основному шляху розвитку та новому підході щодо маркетингової діяльності, яка розглядається як розробка та реалізація найбільш ефективних засобів управління процесом виходу на ринок. Забезпечити підприємству довготривале зростання на ринку може правильно обрана маркетингова стратегія. Для утримання лідерської позиції підприємство має спрямовувати зусилля на: пошук можливостей і засобів підвищення сукупного попиту; збільшення частки ринку. Вибір маркетингової стратегії залежить насамперед від мети, яку має підприємство ресторанного господарства. Є декілька конкурентних стратегій, які забезпечують певні стратегічні переваги для підприємств на ринку. Встановленню впливової позиції на ринку ресторанного бізнесу сприятиме дотримання стратегії зростання на основі потенціалу бізнесу. Група стратегій зростання на основі потенціалу бізнесу виходить з того, що підприємство правильно обрало вид діяльності та слід цю діяльність розширювати. При цьому передбачається, що підприємство має достатні ресурси для розвитку. Виникає питання пошуку напрямку подальшої орієнтації підприємства ресторанного господарства. Є такі стратегії, які може використовувати підприємство, орієнтоване на зростання: сегментація ринку (концентрація), розвиток ринку (миттєве реагування на потреби ринку), розробка й оновлення товару (диференціація), упровадження новацій, лідерство в цінах (зниження витрат).

Часто підприємства ресторанного бізнесу обирають стратегію з декількох можливих варіантів. Так, для досягнення цілі, а саме – збільшення частки ринку, можливе використання

декількох шляхів: знизити ціни на продукцію, продавати товар через більшу кількість місць реалізації, представити на ринок нову продукцію, через рекламу створити більш привабливий образ товару. Для реалізації концепції маркетингу необхідно переглянути стару і розробити нову систему менеджменту, науково-методичні і нормативні документи з усіх питань функціонування та розвитку підприємства. Ефективність маркетингу буде високою за дотримання наукових підходів і принципів менеджменту.

Розробляючи ефективну стратегію, треба обрати ті ресурси і можливості, на яких повинна зосередитися компанія і які можуть стати основою її стратегії. Підприємства досягають конкурентних переваг та впливу на ринку різними шляхами: через клієнтів – висока якість обслуговування і відносин з клієнтами (лояльність); висока вартість переходу до іншої торгової марки (підприємства); краща інформованість щодо поведінки; модель бізнесу побудована навколо нового сегмента; через канали – домінуюча позиція в каналі; партнерство з провідними учасниками каналу; контролююче становище в мережі; через продукт або здібності (компетентності) – виробництво з низькими витратами; кращі, унікальні характеристики продукту; новаторські продукти; патенти; значна частка доходу споживача; через капітал – наявність капіталу, що дозволяє випереджати своїх конкурентів в інвестиційній діяльності.

Щодо основних стратегій, які можуть забезпечити підприємствам-лідерам досягнення високого успіху взаємовідносин з VIP-споживачами та утримання їх, слід зауважити наступні:

✓ Стратегія лідерства у витратах. Ця базова стратегія спирається на продуктивність і звичайно пов'язана з існуванням ефекту досвіду. Вона має на увазі ретельний контроль за постійними витратами, інвестиції у виробництво, спрямовані на реалізацію ефекту досвіду, ретельне пророблення конструкції нових товарів, знижені збутові і рекламні витрати. У центрі уваги всієї стратегії – низькі витрати порівняно з конкурентами.

✓ Стратегія агресивна заснована на принципі, що краща оборона – це напад. Агресивно налаштовані лідери завжди намагаються бути першими у створенні конкурентних переваг. Наприклад, підприємства, орієнтовані на низькі витрати, додержуються цієї політики агресивно, а підприємства, які орієнтуються на диференціацію, постійно шукають нові шляхи позиціонування товару. Ключ до постійного нападу – безперервне удосконалення й інновації.

✓ Стратегія оборони та зміцнення полягає в тому, щоб ускладнити доступ на ринок новим підприємствам і претендентам на лідерство. Завдання оборони – утримання наявної частки ринку, зміцнення свого становища на ринку. Оборонні дії: збереження розумних цін, більш комфортне обслуговування покупців, спроба закриття вільних ніш ринкового простору, укладання контрактів із кращими постачальниками і дилерами, патентування альтернативних технологій лідерами.

✓ Стратегія лідера щодо підприємств, які слідкують за ним – перетворити ці підприємства у слухняних послідовників, а не в конкурентів. Лідер потрапляє в скрутне становище, коли більш дрібний конкурент знижує ціни або починає інші наступальні дії. Відповідні дії лідера: швидке зниження цін, широкомасштабні компанії з просування свого товару на ринок, пропозиція кращих умов основним споживачам підприємства, поступки дистриб'юторам, що призводять до відмови від реалізації товарів підприємств-суперників, заповнення вакантних місць на підприємстві за рахунок кращих фахівців підприємств-конкурентів.

Для ресторану існує багато методів збільшення прибутку та попиту. Всі ці методи орієнтовані на базу елементів «5P» – price, product, place, promotion, people, від яких залежить, в першу чергу, прибуток ресторану. Необхідний успіх відносин з VIP-споживачами та загальне враження від закладу принесе саме 5-те «P» – персонал (people). Від вміння продавати та обслуговувати на високому рівні залежить рівень грошових надходжень: чим більший чек споживача або чим частіше він відвідує ресторан, тим більший прибуток надходить до ресторатора.

Таблиця 1

Сутність концепції «5P» для успіху взаємовідносин з VIP-споживачами

Product (товар)	Досягається за рахунок орієнтації компаній на потреби і потреби покупців. Виникає необхідність в проведенні грамотної асортиментної політики, метою якої є максимальне задоволення потреб покупців і їх переваг, що, має сприяти залученню нових споживачів.
Price (ціна)	Необхідно враховувати особливості виробництва самого товару (його собівартість, положення на ринку, місце і час реалізації; цінову політику компанії-конкурентів; специфічні особливості потенційних покупців і ін.)
Place (місце)	Управління цією змінною в концепції «5P» дозволяє компаніям здійснювати найбільш ефективний охоплення цільової аудиторії шляхом грамотного розташування своїх філій і забезпечення їх усім необхідним для більш якісного надання послуг.
Promotion (просування)	Сюди входить вся сукупність заходів щодо просування продукції і послуг. Просування включає в себе: рекламу, заходи щодо зв'язків з громадськістю (PR), прямий маркетинг, пропаганду, заходи щодо стимулювання збуту, особисті продажі і ін.
People (люди)	Термін «люди» застосовується в маркетингу послуг і для позначення діяльності з управління клієнтською базою, вирішення питань щодо впорядкування та розподілу потоків відвідувачів. У сфері b2b маркетинг відносин сприяє грамотному і ефективному налагодженню контактів з потенційними партнерами та проведення з ними переговорів.

Джерело: побудовано автором

Також, важливо приділяти максимальну увагу навчанню персоналу та його підтримці протягом початкового періоду роботи. Одним із важливих маркетингових інструментів на підприємстві ресторанного господарства є його меню (product). Історично люди думали, що хороший продукт продаватиме себе сам. Для кожного ресторатора слід визначити, чи дійсно продукт, що пропонує заклад, є тим, чого хочу споживач? Чи відповідає продукт споживчим нормам? Продукт, що пропонує ресторан являє собою зазвичай меню. Можливості меню слід використовувати максимально ефективно, щоб воно приносило свій відсоток доходу. Для меню кожного ресторану існують загальні вимоги щодо його зовнішнього вигляду, розміру, викладу інформації в ньому, розробці назв страв, їх опису. Звичайно, меню має бути пов'язане з загальною концепцією ресторану.

В справі вибору місця (place) закладу необхідно пам'ятати, що його відвідуваність збільшується в два рази, якщо ресторан знаходиться поблизу потенційних клієнтів. Ефективною пропозицією являє собою й доставка додому або в офіси, можливість замовлень «із собою», таким чином розширюється торгова площа ресторану, що дозволяє охопити більше клієнтів. До вибору місця слід підходити детальніше, ніж це зазвичай роблять ресторатори. Наразі ж акцент робиться на тому ж просуванні та персоналі.

В стратегії просування (promotion) мають бути взяті до уваги не тільки ті дії, які реалізуються на початку діяльності підприємства або за спадом попиту, а й принципово весь перелік робіт, що плануються бути здійсненими протягом хоча б року «життя» ресторану. Для цього використовуються всі можливі й неможливі засоби просування – реклама, зв'язки зі суспільством, дегустації, акції, спеціальні пропозиції тощо. Треба пам'ятати, що просування ресторану не сприймається як окрема періодична PR-кампанія, а сприймається як щоденна копійка робота. Просування ресторану необхідне постійно, воно має бути основною метою маркетингового плану будь-якого підприємства.

Щодо посередників, то вони орієнтують свою діяльність на найкраще задоволення покупців. Таким чином, у центрі уваги знаходиться VIP-споживач. Процес його «завоювання» здійснюється за схемою, зображеною на рис. 1.

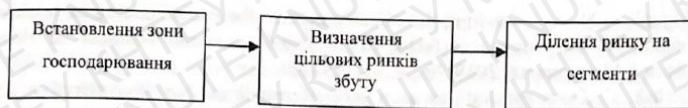


Рис. 1. Схема визначення цільової групи споживачів

Джерело: побудовано автором

Ціна (price) завжди була та залишається вагомим критерієм для прийняття споживчого рішення. Цінова політика підприємства визначається за її власним потенціалом та виробничими витратами. Ринкова ціна в загальному розумінні – це сума цінностей, яку споживач обмінює на можливість володіти товаром чи послугою. Існують три методи ціноутворення: на основі витрат і цільового прибутку; орієнтоване на конкурентні ціни; на основі прогнозування попиту споживачів. Ціноутворення на основі витрат ґрунтується на калькуляції витрат та визначеного розміру прибутку. Його застосовують при реалізації короткострокової політики максимізації поточного прибутку. Орієнтованість на конкурентів передбачає встановлення цін на рівні ринкових, що склалися у конкурентів. При такому методі є відсутнім прагнення рівноваги між рівнем цін та рівнем витрат, при цьому приділяється менше уваги змінням попиту та пропозиції. Ціноутворення з орієнтацією на попит споживачів передбачає визначення уподобань та бажань потенційної більшості клієнтів та формування цін, прийнятних для цільового ринку.

Висновки. Не зважаючи на вищевказані існуючі головні елементи розвитку підприємств ресторанного бізнесу, ресторатори допускаються у своїй діяльності багатьох помилок. Детальний аналіз кожного «Р» та винайдення можливих шляхів покращення його якості дозволить ресторатору в менші строки та з меншими витратами впевнено йти до успіху взаємовідносин з VIP-споживачами, а також зайняти лідируючі позиції серед конкурентів.

Аналізуючи ринок ресторанного бізнесу, можна дійти висновків щодо конкурентних переваг саме тих закладів, які визначаються своєю чіткою уявою про відповідність свого бізнесу потребам VIP-споживачів, стану економіки та баченням цього виду діяльності з точки зору клієнтів. А структурна переорієнтація, адаптація до них, забезпечить ресторанному господарству України сучасні ринкові трансформації та інноваційний розвиток. Отже, досягнення високих конкурентних позицій продукту та технологій має базуватися на розробленні та реалізації ефективної маркетингової стратегії підприємства.

Список використаних джерел

1. П'ятницька Г. Т. Ресторанне господарство України: ринкові трансформації, інноваційний розвиток, структурна переорієнтація: монографія / Г. Т. П'ятницька. – К.: КНТЕУ, 2017. – 465 с.
2. Аветисова А. О. Ресторанні мережі: конкурентні переваги, проблеми, перспективи розвитку / А. Аветисова // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2018. – № 28. – С. 117–123.
3. Власова Н. О. Оцінка конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства: монографія / Г. В. Андросова, Н. О. Власова, Н. В. Михайлова, О. А. Круглова. – Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі. – Харків: ХДУХТ, 2019. – 144 с.
4. Антонова В. А. Конкуренція і управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства / В. А. Антонова // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. – 2018. – № 1 (21). – С. 54–57.
5. Томпсон А. А., Стрікленд А. Дж. Стратегический менеджмент / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд – М.: Вільямс, 2019. – 307 с.

6. Krakhmalova N. A. Evaluating the effectiveness of the use of integrated organizational structures of exhibition marketing as a factor of hotel and restaurant business development // N. A. Krakhmalova // Management. 2019. № 24. – С. 19–28.

7. Shcherbak V. Open innovations as a tool of restaurant business effective activity / V. Shcherbak // Management. – Issue 24. – 2019. – С. 115–128.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента ПОЛТАВСЬКОЇ О. В.

Основні методи навчання та розвитку персоналу організації.

№	Методи навчання персоналу	Особливості методів навчання
Методи навчання на робочому місці		
1	Виробничий інструктаж	Роз'яснення методів підготовленим інструктором
2	Робоча ротація	Зміна робочого місця
3	Стажування	Набуття нового досвіду спеціалістами та керівниками
4	Наставництво	Виконання роботи під керівництвом кваліфікованого фахівця
5	Делегування повноважень	Передача співробітнику додаткових повноважень
6	Використання інструкцій, навчальних методик	Самостійне навчання
7	Спрямоване індивідуальне навчання	Планування навчання згідно індивідуального плану
8	Метод ускладнених завдань	Підвищення об'єму та складності завдань
Методи навчання поза робочим місцем		
9	Лекції	Викладення теоретико-методологічних та практичних знань
10	Програмні курси	Активний метод навчання
11	Семінари, конференції	Активна участь в дискусіях
12	Моделювання ситуацій	Вирішення організаційних та виробничих проблем
13	Ділові, рольові ігри	Навчання виробничим ролям
14	Тренінги	Тренування організованості та впевненості в собі
15	Мозковий штурм	Коллективне вирішення проблем та завдань за короткий термін

Салати

"Місус"	1502	130-00
(мікс салатів, буряк, зрушка, шпінат з буряка, фундук, сир дорто)		
"Напай"	2002	140-00
(шпинат, печерячі смажені, бринза, лимон, олія)		
"Грецький"	2002	130-00
(оєрок, помідори, перець болгарський, олія, сир фета, маслини, базилік)		
Салат з тунцем	2002	160-00
(мікс салатів, тунець, ябце, перець болгарський, цибуля сира, майонез)		
"Сирковий"	2002	110-00
(сир домашній, цибуля зелена, оєрок, сметана)		
"Весняний"	2002	85-00
(капустя, олія, морква)		
"Цезар з лососем"	2002	170-00
(мікс салатів, лосось, ябце перетліти, помідори, суршниця, сир пармезан, лимон, олія оливкова, морська сіль)		
Салат з моцареллою	2502	130-00
(оєрок, помідор, перець болгарський, мікс салатів, сир моцарела, цибуля сира, олія, оцет)		
Салат з прошуто та дині	2302	135-00
(диня, прошуто, мікс салатів, ервєйкий горіх, сир горгонзола, бальзамічний соус, базилік)		
"Медя"	2202	150-00
(мікс горіхів, сир Брі, зрушка, шпинат Бебі, бальзамічний соус, базилік)		
"Корольський"	1702	160-00
(креветки, морква, оєрок, м'ята, лайм, вершковий соус, кедровий горіх)		
"Нагоцька"	2502	130-00
(помідор, оєрок, перець болгарський, шинка гомеца, сир голландський, майонез)		
"Чумацький шлях"	2502	130-00
(пекельська капуста, оєрок, помідор, шпинат, горбушеве насліддя, базилік, "ду-хрін")		
"Святковий"	2002	130-00
(філе куряче, сир голландський, печерячі мариновані, перець болгарський, соус, олія, базилік)		
"Український"	2002	130-00
(ябце, печерячі солони, шинка, ябце, майонез)		
"Цезар"	2002	140-00
(мікс салатів, зрінка, сир пармезан, філе куряче, соус "Цезар", перт. ябце, чері)		

Салати теплі

Тайський з телятини	2502	150-00
(телятина, перець болгарський, кримська цибуля, соевий соус, цибуля зелена)		
Тайський зі свинини	2502	130-00
(свинина, перець болгарський, кримська цибуля, соевий соус, помідор)		
Тайський з курки	2502	110-00
(філе куряче, перець болгарський, кримська цибуля, соевий соус, оєрок)		
Салат з креветками	2002	160-00
(креветки, перець болгарський, кримська цибуля, помідор, біле вино, соевий соус, часник, масло)		
Салат з рисовою лосиною	2502	130-00
(кабачок, перець болгарський, кримська цибуля, куряче філе, рисова лосина, вершні, соевий соус)		
Салат з кальмарами	2002	140-00
(кальмари, оєрок, помідори, кримська цибуля, біле вино, перець болгарський, соевий соус)		
Салат з овочами гриль та фетого	3002	140-00
(фета, кримська цибуля, кабачок, баклажан, перець болгарський, печерячі, мікс салатів)		

Мерні страви

Борщ український	3752	80-00
Суп овочевий	3752	70-00
Суп окрошка	3752	80-00
Суп-хрєм зі шинату	3752	90-00
Соллянка	3752	90-00
Чанахи	5202	90-00
Бограч	3752	110-00
Юшка рибица (уха)	3752	90-00

Таріри

Картопля смажена по-домашньому	2002	60-00
Картопля печена	2002	60-00
Картопля фри	2002	60-00
Картопляне пюре	2002	60-00
Рис з овочами	2002	60-00
Каша гречана	2002	60-00
Картопля молода з кропом	2002	60-00
Шпинат з овочами	2002	80-00
Овочі відварні (броколі бейбі, морква)	2002	80-00



МЕНЮ

Бізнес-ланч

12:00-16:00

Бізнес-ланч №1	140-00
(борщ, картопляне пюре, котлетка, узвар)	
Бізнес-ланч №2	140-00
(Суп овочевий, рис з овочами, філе хека смажене, узвар)	
Бізнес-ланч №3	140-00
(Суп з брі, гомеца, морква, вершніца з картоплею, узвар)	

Холодні закуски

Асорті овочеве	1002	45-00
Асорті м'ясе	1002	70-00
Асорті сирне	1002	90-00
Асорті мариноване	1002	50-00
Салат з часником	1002	65-00
Осетель	1002	70-00
Паштет печинковий	1502	65-00
Гостра закуска (Помідор, сир голландський, майонез, часник)	2002	85-00
Язак з соусом хрін	1002	85-00
"Капрезе"	2002	130-00
(моцарела, помідор, базилік, бальзамічний соус, оливкова олія)		
Паста	3002	150-00
Болонезе	3002	150-00
Карбонара	2002	220-00
Тартар з лососем	2002	220-00

Інноваційні види управління персоналом.



Шляхи підвищення ефективності менеджменту на підприємстві ресторану.

Шляхи підвищення ефективності менеджменту на підприємстві ресторану

1. Вдосконалення структури управління, максимальне її спрощення, децентралізація більшості функцій, визначення повноважень керівництва з урахуванням кваліфікацій і особистих якостей.

2. Розробка стратегії розвитку організації на основі аналізу її сильних і слабких сторін, розробка філософії і політики організації, що охоплює всі її функціональні сфери.

3. Розробка інформаційної системи організації, яка забезпечує ефективний комунікаційний зв'язок між співробітниками і підрозділами.

4. Розробка системи прийняття рішень, правил і процедур управління, системи стимулювання.

5. Розробка системи постійного підвищення кваліфікації працівників шляхом навчання, перепідготовки, розвитку ініціативи, творчості.

6. Розробка системи підбору, навчання, оцінки та переміщення керівних кадрів, планування кар'єри менеджерів, застосування стилю керівництва, адекватного внутрішнім і зовнішнім факторам, що впливають на організацію

7. Застосування найбільш ефективних методів підбору персоналу, його оцінки, формування працездатного, сумісного складу працівників, створення максимально сприятливого соціально-психологічного клімату.

8. Формування відкритої корпоративної культури організації, розробка спільних цінностей, визнаних і схвалених співробітниками

9. Підвищення особистої ефективності менеджерів