

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**СЕРВІСНІ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ СЕГМЕНТІВ VIP-
СПОЖИВАЧІВ ДЛЯ РЕСТОРАНУ «ЧЕРНОМОРКА»,
М. КИЇВ**

Студентки 2 курсу, 3м групи
спеціальності 073

«Менеджмент» спеціалізації «Лакшері менеджмент і маркетинг»

Вінніченко Валерія Валеріївна

Підпис студента

Науковий керівник
д.е.н., проф. Ведмідь Надія Іванівна

Підпис керівника

Гарант освітньої програми
д.е.н., проф. Босовська Мирослава Великсівна

Підпис гаранта

Київ 2021

Київський національний торговельно-економічний університетФакультет ресторанно-готельного
та туристичного бізнесуКафедра готельно-ресторанного
бізнесу

Спеціальність

073 «Менеджмент»

Спеціалізація

Лакшері менеджмент і маркетинг

ЗАТВЕРДЖУЮЗав. кафедри готельно-
ресторанного
бізнесу

М.Г.

Бойко« »

2020 р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентові

Вінніченко Валерії Валерівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: **СЕРВІСНІ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ СЕГМЕНТІВ VIP-СПОЖИВАЧІВ ДЛЯ РЕСТОРАНУ «ЧЕРНОМОРКА», М. КИЇВ**

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

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

3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:

Мета роботи – дослідження теоретичних засад реалізації сервісної стратегії в сегменті VIP-споживачів послуг суб'єкта ресторанного бізнесу

Об'єкт дослідження – процес реалізації сервісної стратегії в сегменті VIP-споживачів послуг суб'єкта ресторанного бізнесу

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади реалізації сервісної стратегії в сегменті VIP-споживачів послуг суб'єкта ресторанного бізнесу

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

Вступ

Розділ 1. Теоретичні основи формування сервісної стратегії в сегменті VIP-споживачів послуг суб'єкта ресторанного бізнесу

1.1. Аналітичний огляд літератури

1.2. Методичні підходи до формування сервісної стратегії в сегменті VIP-споживачів послуг суб'єкта ресторанного бізнесу

Розділ 2. Діагностика сервісної стратегії ресторану «Чорноморка», м. Київ

2.1. Характеристика сервісної стратегії підприємства

2.2. Дослідження інструментів взаємодії з VIP-споживачами

2.3. Оцінка результативності діючої сервісної стратегії

Розділ 3. Формування та реалізація сервісної стратегії ресторану «Чорноморка», м. Київ у сегменті VIP-споживачів

3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації сервісної стратегії

3.3. Прогнозування результативності реалізації сервісної стратегії Висновки та пропозиції

Список використаних джерел Додатки

Висновки

5. Календарний план виконання роботи:

з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
	<i>Вибір теми випускного кваліфікаційного проекту</i>	01.09.2020 р.- 31.10.2020 р.	
	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускний кваліфікаційний проект</i>	01.11.2020 р.- 31.12.2020 р.	
	<i>Написання 1 розділу випускного кваліфікаційного проекту</i>	02.01.2021 р.- 11.05.2021 р.	
	<i>Попередній захист 1 розділу випускного кваліфікаційного проекту</i>	14.05.2021 р.- 18.05.2021 р.	
	<i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2021 р.	
	<i>Написання 2 розділу випускного кваліфікаційного проекту</i>	18.05.2021 р.- 07. 09. 2021 р.	
	<i>Попередній захист 2 розділу випускного кваліфікаційного проекту</i>	07.09.2021 р.- 10. 09. 2021р.	
	<i>Написання 3 розділу випускного кваліфікаційного проекту</i>	11.09.2021 р. - 28.10.2021 р.	
	<i>Попередній захист випускного кваліфікаційного проекту у комісіях</i>	29.10.2021 р.- 31.10.2021 р.	
0	<i>Подання випускного кваліфікаційного проекту та реферату на кафедру</i>	20.11.2021 р.	
1	<i>Подання випускного кваліфікаційного проекту до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	16.11.2021 р.- 18.11.2021 р.	

2	<i>Підготовка матеріалів випускного кваліфікаційного проекту до захисту в екзаменаційній комісії</i>	18.11.202 1 р.-01.12.2021 р.	
3	<i>Захист випускного кваліфікаційного проекту в екзаменаційній комісії</i>	<i>Відповідн о 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

(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.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СЕРВІСНОЇ СТРАТЕГІЇ В СЕГМЕНТІ VIP-СПОЖИВАЧІВ ПОСЛУГ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ.....	6
1.1. Аналітичний огляд літератури.....	6
1.2. Методичні підходи до формування сервісної стратегії в сегменті VIP-споживачів послуг суб'єкта ресторанного бізнесу.....	13
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СЕРВІСНІ СТРАТЕГІЇ РЕСТОРАНУ «ЧЕРНОМОРКА», М. КИЇВ.....	20
2.1. Характеристика сервісної стратегії підприємства.....	20
2.2. Дослідження інструментів взаємодії з VIP-споживачами.....	25
2.3. Оцінка результативності діючої сервісної стратегії.....	31
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СЕРВІСНОЇ СТРАТЕГІЇ РЕСТОРАНУ «ЧЕРНОМОРКА», М. КИЇВ У СЕГМЕНТІ VIP-СПОЖИВАЧІВ.....	40
3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації сервісної стратегії...40	
3.2. Прогнозування результативності реалізації сервісної стратегії...48	
ВИСНОВКИ.....	51

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	8
.....53	
ДОДАТКИ.....	58

ВСТУП

В даний час проблема підвищення якості обслуговування клієнтів є досить значною. Це пов'язано з тим, що надання якісних послуг та високий рівень обслуговування є однією зі стратегічних цілей будь-якої сервісної компанії. Досягаючи такого рівня та якості послуг, організація отримує порівняльну перевагу перед іншими подібними підприємствами як у нашій країні, так і за кордоном.

Послуга завжди була затребуваною на ринку, але в наш час це особливо важливо через економічну ситуацію. Розвиток сфери послуг наразі відбувається у важкому ринковому середовищі, де конкуренція між пропонованими послугами посилюється, а її умови змушують компанії докладати максимум зусиль для збереження стабільних позицій на ринку. Не всі компанії здатні надавати якісні послуги. Щоб зберегти постійних клієнтів та залучити нові компанії, вони освоюють та пропонують нові види послуг, використовують передові форми обслуговування та покращують компетентність своїх співробітників. Проблема надання якісного сервісу регулярно обговорюється на форумах, веб-сайтах та у наукових колах. Це пояснюється не тільки збільшенням фінансового стану людей, які хочуть купувати високоякісні товар чи послуги, а й зміною культурного рівня споживачів та збільшенням їх знань із законодавства.

Досвід сучасних дослідників (Арбузова Н. Ю., Котунов Р. В., Понявін М. Б.) показує, що одним із факторів підвищення конкурентоспроможності сервісного підприємства є покращення якості послуг. Кожна компанія прагне зберегти свої позиції на ринку, завоювати певний сегмент споживачів та вибудувати лояльність клієнтів до компанії. Це неможливо зробити без якісних послуг.

Зазначена проблема якості обслуговування викликає інтерес як серед вітчизняних, так і зарубіжних вчених (Адлер Ю. П., Арбузова Н. Ю., Токарчук В.В., Флемінг Д., Багандова Л. М., Калугіна С. А., Котунов Р. В., Фрідемманн Н. В. та ін.).

Об'єкт дослідження – сервісне обслуговування клієнтів.

Предмет дослідження – сервісна стратегія ресторану «Чорноморка» в сегменті VIP-споживачів.

Мета дослідження – провести теоретичне і практичне дослідження процесу вдосконалення сервісного обслуговування VIP-клієнтів в ресторані «Чорноморка». Завданнями даного дослідження є:

- здійснити аналітичний огляд літератури;
- встановити методичні підходи до формування сервісної стратегії в сегменті VIP-споживачів послуг суб'єкта ресторанного бізнесу;
- надати характеристику сервісної стратегії підприємства;
- дослідити інструменти взаємодії з VIP-споживачами – провести аналіз якості обслуговування клієнтів на підприємстві;
- провести оцінку результативності діючої сервісної стратегії;
- прогнозування результативності реалізації сервісної стратегії.

У дипломній роботі використовувались такі загальнонаукові та специфічні методи дослідження: аналізу та синтезу (дослідження окремих елементів якості обслуговування клієнтів та їх систему), метод порівняння (зіставлення різних елементів якості обслуговування клієнтів, наприклад, порівняння показників підприємства), моделювання (розробка програми вдосконалення якості обслуговування), опитування (для з'ясування поточного стану якості обслуговування клієнтів на підприємстві), інтерпретація (тлумачення змісту отриманих результатів дослідження) та інші.

Інформаційною базою дослідження є наукова література яка стосується теми даної роботи, а також інтернет-ресурси, матеріали статистичної звітності ресторану «Чорноморка».

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці пропозицій щодо вдосконалення організації управління якістю обслуговування клієнтів на підприємстві: рекомендації щодо розробки програми, які дозволять створити позитивний диференційований імідж підприємства та його послуг в очах споживачів, що в свою чергу створить попит, та збільшить прибуток закладу харчування.

Структура та обсяг дипломної роботи визначається логікою проведеного дослідження що відображається в її змісті, який складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СЕРВІСНОЇ СТРАТЕГІЇ В СЕГМЕНТІ VIP-СПОЖИВАЧІВ ПОСЛУГ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Аналітичний огляд літератури

Термін «сервіс» походить від англійського слова service - «служба, обслуговування, сервіс, послуга». Єдиного загальноприйнятого трактування понять «сервіс», «сервісна діяльність» не існує ні у вітчизняній, ні в зарубіжній літературі. Так, К. Міллер, П. Хагедаль виділили причини труднощів формулювання єдиного поняття «сервіс»:

1. Його важко описати, так як він не речовий, а має більше ставлення до області почуттів обслуговується індивіда, його не можна зважити і виміряти.

2. Якщо мова йде про продаж послуг, то це особливий товар, зразок якого важко або практично неможливо продемонструвати покупцю.

3. Один і той же сервіс сприймається різними людьми, навіть одного рівня культури неоднозначно.

4. «Сервіс» майже неможливо стандартизувати.

5. Один і той же сервіс може бути сприйнятий по-різному однією і тією ж людиною в різні моменти часу, в залежності від її душевного настрою в процесі отримання послуги [24, с. 57].

Слід звернути увагу на термінологічні розбіжності. Так, термін «сервіс» стосовно до інформаційних технологій походить від англійського слова *service* - служба. У зв'язку з цим можна виявити дві тенденції в інформаційних технологіях - використання перекладених термінів (служба) або ж транслітерованих (сервіс).

Термін «сервіс» в сервісній діяльності хоч і походить від того ж англійського слова, але позначає, перш за все, обслуговування, іншими словами, надання різного роду послуг споживачам. Тому поряд з поняттям «сервіс» активно використовується поняття «послуга», в результаті цих двох понять надається один сенс.

Як зазначається в книзі К. Міллера і П. Хагедаля «Людина перш за все: високоякісний сервіс через особистісний розвиток» [24, с. 59], є об'єктивні передумови для появи різних трактувань категорії «Сервіс», які близькі до тих характеристик, які виділяють послугу з товарного світу. Вони багато в чому обумовлені психологічними властивостями споживача. Зокрема сервіс важко описати і виміряти, в силу його нематеріальності (процесного характеру), суб'єктивного сприйняття індивідом, неможливості демонстрації і тестування покупцем, залежно сприйняття від особистісних особливостей споживача і його душевного настрою, неможливість ефективної стандартизації.

На думку І.В. Христофорова, сервіс являє собою надання послуг, задоволення побутових потреб [35, с. 102]. М. МакДональд, Е. Пейн

розглядають сервіс як післяпродажне обслуговування, що є результатом продажу матеріального товару. В цьому трактуванні сервіс - це обслуговування, яке проводиться виробником або посередником, що дозволяє клієнту максимізувати задоволеність після придбання товару [29, с. 37].

При всій широті поглядів на дану категорію, велике число дослідників [4, 5, 17 та ін.], сходяться на думці про те, що сервіс - це вид діяльності, пов'язаний з наданням споживачеві особливого продукту - послуг, які, в свою чергу, виділяються з товарного світу своєю специфічністю (нематеріальність, мінливість якості, особистісну орієнтованість і ін. [9, 13]). Тобто «послуги» в такому трактуванні представляють як щось статичне, а «сервіс» виступає як динамічна (діяльнісна) категорія, пов'язана з наданням (виробництвом) послуг.

Цікавим нам представляється поняття Г.А. Аванесова, яка вважає, що поняття «сервіс» зв'язується переважно з комплексом послуг ринкового типу [1, с. 99]. В цьому випадку неринкові послуги випадають з розгляду. Причому мова йде не тільки про ті послуги, які традиційно не враховуються в статистиці (наприклад, що надаються в домашніх господарствах - по приготуванню їжі, прибирання приміщень, прання одягу і ін. - або внутрішньо фірмові послуги, наприклад, по оцінці та атестації персоналу [10]), а й про послуги неринкового сектора.

До останніх можуть бути віднесені, наприклад, державні і муніципальні послуги (виконання різних юридично значимих дій, інформування громадян і бізнесу, соціальне обслуговування деяких категорій населення та ін.). Існує позиція, в рамках якої категорії «сервіс» і «послуга» ототожнюються [11]. В силу викладених вище позицій, це не цілком коректно.

«Сервіс», на нашу думку, більшою мірою синонімічний поняттям «обслуговування», «надання послуг». Це процес, вид діяльності. «Послуга» ж - це товар особливого роду, головною властивістю якої є нематеріальність.

Послуга асоціюється з корисністю, яку отримує споживач, нематеріальною вигодою, яку він отримує при придбанні (отриманні) послуги. До такого ж трактування наближається і К. Лавлок, який під «послугою» має на увазі результат взаємодії виконавця послуги та споживача, але не власний процес обслуговування [25, с. 132].

Таким чином, поняття «сервіс» в більшою мірою наближене до «сфери послуг», «сектору послуг», ніж власне до «послуги». В зв'язку з цим цікаво відзначити появу ще одного терміна в аналізованій предметній області: «сфера сервісу». По суті справи, це аналог категорії «сфера послуг», яка, в свою чергу, як нами показано вище, синонімічна «сервісу». Смыслова різниця полягає в масштабі розглянутих процесів обслуговування.

Якщо поняття «сервіс» може бути застосовано до надання конкретної послуги, діяльності окремого підприємства сфери послуг, то «сфера сервісу» - це галузь економічної активності, де взаємодіють виробники і споживачі послуг, а також різні допоміжні інститути-організатори сервісу.

Є.Г. Пипко, розглядаючи стратегічне управління сервісною діяльністю, визначила його як «сукупність форм, методів, способів і елементів управління, за допомогою яких створюються концепція і стратегічний план розвитку підприємства, а також визначається стратегія його ефективного функціонування» [29, с. 109].

Причому зміст стратегічного управління традиційно включає керуючу підсистему (органи управління (керівництво)), керовану підсистему (персонал і стратегічний потенціал підприємства), безпосередній об'єкт управління (стратегічні позиції підприємства та конкурентні переваги, а також його стійкий і збалансований розвиток). Тим самим підтримується загальна точка зору на те, що стратегічне сервісне управління маркетинго-орієнтовано.

Однак сервісний менеджмент як в оперативному, так і в стратегічному аспекті зумовлює не тільки клієнтоспроможність, але і сприяє переходу від «моделі домінування товарів» до «моделі домінування послуг», що доведено

в роботі А.П. Джангірова [13, с. 8]. Даний перехід якісно змінює алгоритм функціонування підприємства в силу зміни об'єктів управління. Відповідно, з'являється потреба в стратегічному управлінні сервісом.

Виходячи з визначення, ключовими елементами сервісної стратегії виступають 4Р:

- перспектива (perspective) - відмінна світоглядна концепція і напрям діяльності;
- позиція (position) - база, що дозволяє бути конкурентоспроможним;
- план (plan) - план досягнення своїх перспектив;
- принцип (шаблон) (pattern) - фундаментальні способи здійснення: характерні підтвержені часом приклади прийняття рішень і дій.

Спираючись на положення промислового маркетингу, О.В. Юлдашева провела аналіз зарубіжних робіт в сфері стратегічного управління сервісом компанії (рис. 1.1) [39, с. 98]. На рисунку 1.1 показано розподіл елементів сервісу швидше з точки зору споживача.

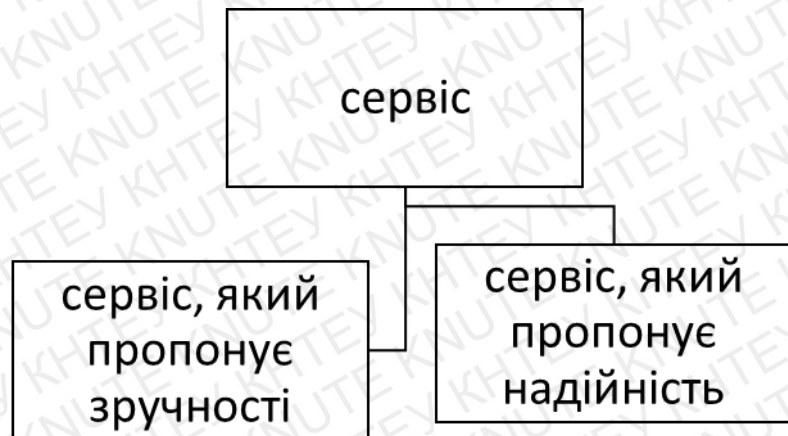


Рис. 1.1 Сервіс з точки зору споживача

Зручність і надійність відома альтернатива споживчого вибору. Це угруповання буде зручне підприємствам при необхідності формування

набору елементів сервісу, націленого на певну мету споживача. Однак не завжди сервіс, що пропонує комфортні номери, і сервіс, що пропонує надійність, взаємовиключні. Очевидно існування будь-якого змішаного варіанту.

Навряд чи можна говорити про те, що на рисунку 1.1 відображені сервісні стратегії. Швидше, це можливість диверсифікувати сервіс по орієнтації на одну з детермінант споживчого вибору.

Дійсно, сервіс повинен бути закладений на стадії дизайну, забезпечений конструктивними особливостями продукту, також сервіс повинен супроводжувати продукт в процесі експлуатації і знижувати купівельні ризики при покупці і далі. На нашу думку, навряд чи згадані елементи в строгому сенсі є саме стратегіями. Швидше, вони можуть являти собою напрямки або області реалізації стратегії сервісу.

У практиці вітчизняних промислових підприємств сервіс трактується як додаток до пропозиції, або як частина цієї пропозиції, але тільки в другому випадку сервіс може стати конкурентною перевагою і засобом позиціонування [6].

Практики пішли далі вчених і активно стали розроблятися тільки зміст сервісної стратегії, але і визначати інші її види. На думку фахівців однієї з консалтингових компаній, сервісна стратегія - це бачення того, як концепція сервісу, її впровадження і підтримка впливають на стратегічні активи компанії в довгостроковій перспективі [15, с. 9]. На рисунку 1.2 показані сервісні стратегії в баченні А. Крилова.



Рис. 1.2 Види сервісних стратегій

Перевагою такого угруповання є її наближеність до теорії і практики стратегічного менеджменту. На рисунку 1.3 показані види стратегій. Представлені нище підходи до визначення сутності і безлічі сервісних стратегій сходяться в тому, що «прив'язують» її або до клієнта, або до продукту. У першому випадку сервісна стратегія відображає виключно маркетингову орієнтацію, а заходи щодо її реалізації тактичного і оперативного рівнів пов'язані з організацією обслуговування і виражаються в сервісному супроводі клієнта.

Другий випадок в більшій мірі відповідає концептуальним положенням сервісології, в першу чергу, трактуванні сутності самого сервісу [1, с. 52]. При цьому відповідні стратегії тактичні й оперативні заходи будуть складати сервісний супровід продукту протягом усього життєвого циклу - від моменту його задуму до утилізації (сервіс в бренд, тематичний сервіс та ін.).

Звичайно, цей поділ вельми умовний, але дозволяє визначити місце сервісної стратегії в системі стратегічних рішень компанії. Розробники в

пропонованих типологіях зміщували різні ознаки класифікації. На нашу думку, слід виділити три критерія класифікації сервісних стратегій.

По-перше, безпосередньо наявність / відсутність сервісної стратегії і її місце в стратегічному управлінні компанією. По-друге, мета сервісної стратегії, її призначення. По-третє, масштаб результату, що досягається при реалізації сервісної стратегії.

Компанія може цілеспрямовано відмовитися від уявлення сервісу своїм клієнтам, як правило, у рамках стратегії лідерства за витратами. В іншому випадку напрямок і масштаб пропонованого сервісу буде визначатися місцем, що відводиться сервісу в менеджменті компанії. Організація може вдатися до традиційного сервісу в рамках проходження за лідером. Або, орієнтуючись на випередження, використовувати конкурентну сервісну стратегію, пропонуючи більше переваг, унікальних можливостей і творчо розвиваючи пропонований сервіс.

В рамках конкурентної сервісної стратегії або стратегії слідування за лідером може бути обрана різна мета сервісної стратегії. Перш за все, слід відзначити поширену політику, в якій сервіс являє собою частину або доповнення маркетингової стратегії і спрямований на стимулювання збуту, відповідно, всі елементи сервісу зосереджені навколо продажу.

Реалізація сервісної стратегії може привести до двох результатів. Традиційно формується система сервісної підтримки продукту. Велику споживчу цінність набуває формування сервісного простору, яке забезпечує підвищення вигод для споживача від використання продукту на всіх стадіях процесу покупки і споживання.

Таким чином, запропонована класифікація сервісних стратегій дозволяє узагальнити подані вище сучасні підходи до типології сервісних стратегій і може використовуватися в процесі стратегічного управління компанією.

1.2. Методичні підходи до формування сервісної стратегії в сегменті VIP-споживачів послуг суб'єкта ресторанного бізнесу

Одним із ключових елементів стратегії обслуговування є формування культури компанії, комплексне обслуговування, постійний контроль за якістю послуги, її формами та методами. Економічний зміст стратегії обслуговування полягає у задоволенні конкретних потреб споживачів. Стратегія визначається ставленням комерційних підприємств до факторів навколишнього середовища на шляху до забезпечення конкурентної переваги в процесі досягнення цілей.

Якість обслуговування - система, яка дозволяє покупцеві вибрати найкращий варіант для придбання та споживання товару, а також для його обробки. Хоча організація якісних послуг є досить складною сукупністю технічних, маркетингових та комерційних елементів, які залежать від специфіки товару, ступеня розвитку ринку, інтенсивності конкуренції та інших ринкових факторів.

Висока якість обслуговування підвищує конкурентоспроможність товарів і призводить до збільшення попиту на пропоновані товари. Організуючи послугу, компанія повинна відповісти на такі запитання: які послуги повинні бути включені в послугу; який рівень сервісу запропонувати; в якій формі організувати службу.

Стратегічний потенціал - це ресурсні та інші можливості підприємства для досягнення цілей на основі оцінки, аналізу та адаптації до умов навколишнього середовища. Конкурентний статус повинен характеризуватися передумовами для досягнення певного рівня конкурентних переваг, що визначається стратегічним потенціалом комерційних підприємств та екологічними факторами [1, с. 108].

Зміст стратегії обслуговування комерційних підприємств формує високоякісну послугу, що забезпечує ефективний продаж товарів. Споживачі отримують необхідну інформацію про товар, його споживчі (експлуатаційні)

характеристики, цінову пропозицію, гарантійний термін тощо. Торгові компанії прагнуть підвищити ефективність створення та використання власної стратегії обслуговування, що матиме позитивний вплив на забезпечення їхньої конкурентної позиції. Стратегія обслуговування формується на етапах, на яких визначаються потреби споживачів у послугі, а саме: система послуг створюється безпосередньо відповідно до реалізованої продукції; задовольняються потреби споживачів; виявляються проблеми та недоліки у наданні послуги, внаслідок чого здійснюється її розвиток; проводиться економічна оцінка ефективності наданої послуги та розробляються нові напрямки її розвитку [17, с. 36].

Стратегія обслуговування допомагає створити коло постійних споживачів комерційних підприємств шляхом підвищення якості обслуговування. Висока якість обслуговування споживачів - це комплекс робіт, спрямованих на забезпечення правового захисту та соціально-економічного задоволення споживача.

Для забезпечення ефективності стратегії обслуговування торгові компанії повинні координувати діяльність функціонального підрозділу, відповідального за якість послуг. Основні завдання відділу управління якістю комерційних підприємств включають:

- створення системи інформаційного забезпечення, проведення маркетингових досліджень;
- підбір форм і методів обслуговування;
- створення маркетингового спілкування та створення юридичного супроводу;
- розвиток послуги.

Аналіз, оцінка та прогнозування показників якості послуг споживачами свідчить про існування потенційних резервів, що підвищують конкурентоспроможність комерційних підприємств, дозволяють оцінити сильні та слабкі сторони, визначити потенціал підприємства в цілому. Слід зазначити, що система управління якістю послуг повинна відповідати

стратегічним напрямкам комерційних підприємств. Важливою функцією управління послугами комерційних підприємств є мотивація продавців, стимулювання учасників системи розподілу продукції (нагороди, премії, навчання персоналу тощо).

У більшості випадків дослідження мотивації продавців не відображає механізмів мотивації продавців до якості послуги та безпосереднього процесу управління нею. Тому, крім традиційних форм оплати праці, повинні існувати й інші механізми, які безпосередньо забезпечували б ефективність управління якістю послуг, оскільки функцією мотивації повинна бути участь продавців у прибутках, пов'язаних із прямими продажами торговців.

Визначення потреб у послугах комерційних підприємств повинно здійснюватися за такими компонентами:

- інформування споживачів про характеристики споживачів та використання товару;
- надання інформації про цінову пропозицію;
- організація інформаційного супроводу обсягів покупок, термінів доставки, розрахунку, гарантійних зобов'язань;
- отримання інформації про післяпродажне обслуговування [30, с. 204].

Важливим аспектом формування системи обслуговування комерційних підприємств є створення окремого структурного підрозділу (управління послугами). Сюди повинні входити професіонали, здатні надавати своєчасну та повністю відповідну інформацію щодо споживчих характеристик продукції, логістичних послуг, оплати поставленої продукції, гарантійного та післяпродажного обслуговування [18].

Слід зазначити, що працівники цього відділу повинні бути пов'язані між собою системою обслуговування та структуруванням службових контактів зі споживачами. Надання інформації (консультацій) та технічного обслуговування є невід'ємною частиною їхніх обов'язків відповідно до посадової інструкції. Організація інформаційного забезпечення в системі обслуговування комерційних підприємств повинна містити базу даних

відповідних елементів обслуговування. Створення інформаційної бази є надзвичайно важливим елементом процесу надання якісного обслуговування комерційним підприємствам, оскільки поєднує в собі структурування службових контактів, а також налагодження комунікації всередині компанії та споживачів [4, с. 86].

Ефективність реалізації стратегії обслуговування та функціонування системи обслуговування комерційного підприємства залежатиме від налагодженої структури службових контактів. У сучасних умовах найбільш ефективним інформаційним спілкуванням є Інтернет та телефон. Більшість продавців мають власні веб-сайти, електронну пошту та лінії зв'язку. Саме за допомогою таких інформаційних каналів доцільно структурувати службові контакти всередині підприємства та споживачів.

Слід зазначити, що структурування службових контактів всередині системи обслуговування ефективно працює як в організаційній структурі комерційних підприємств, так і поза нею (у випадку філій, дилерів, дистрибуторів та інших прямих або непрямих посередників), оскільки він полягає в обміні інформацією про суб'єктів надання послуг між керівництвом відповідної зони консультацій. Доцільно розмежовувати внутрішню (корпоративну) та зовнішню служби, що поєднують функції обробки даних продуктів, їх впровадження, обслуговування тощо.

Клієнтами в цьому випадку є різні структурні підрозділи (філії, дилери, дистриб'ютори), які отримують внутрішні послуги, а також стають автономними структурами обслуговування (за сферою обслуговування та сегментами споживачі).

У процесі формування системи обслуговування комерційних підприємств основні її положення повинні реалізовуватися за допомогою інтегративного та диверсифікованого підходу. Інтеграція післяпродажного обслуговування здійснюється на належному рівні якості, що характеризується високою гнучкістю, можливістю забезпечення потоку інформації між підрозділами, споживачем та компанією. Це дозволяє швидко

оновлювати асортимент, ефективно формувати відповідне спілкування та отримувати відгуки від споживачів з метою покращення якості продукції та розвитку послуг. Такий підхід до організації системи послуг вимагає від торговців постійно змінювати характер надання послуг, щоб зберегти власні конкурентні переваги та зміцнити свої конкурентні позиції.

Розробка стандартів обслуговування комерційних підприємств повинна базуватися на чинній нормативній базі, а також на внутрішніх адміністративних документах. Останні включають стандарти підприємств щодо вимог до продукції та управління якістю.



Рис 1.4 – Сервісна стратегія підприємства

Основним завданням торгових компаній є вибір оптимальної стратегії обслуговування.

Стратегія обслуговування - програми дій, що визначають розвиток комерційних підприємств (сукупність і послідовність можливих результатів) та відповідне управління.

Основні принципи сучасної політики обслуговування включають:

- задоволення потреб споживачів;
- відповідність вимогам до постачання на ринку;
- використання на вимогу;
- гнучкість, доступність і простота використання;
- технічна придатність послуги.

При розробці стандартів послуг для комерційних підприємств слід враховувати наступні критерії:

- номенклатура та кількість - структура продукції та кількість відмов споживачів від неї в цілому за певний період;
- якість - відповідність продукції рівню якості, передбаченому стандартами;
- час - доставка продукції та надання інших послуг відповідно до нормативних документів;
- надійність надання послуг - надання споживачам послуги відповідно до критеріїв часу, кількості та якості.

До основних факторів, що впливають на ефективність політики обслуговування комерційних підприємств, належать [23, с. 64]:

- сегментація ринку;
- створення клієнтської бази;
- збір та систематизація ринкової інформації;
- інформація та інформаційне спілкування;
- стандартизація послуг;
- цінова політика у сфері послуг;
- управління оперативно-стратегічними службами

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СЕРВІСНІ СТРАТЕГІЇ РЕСТОРАНУ «ЧЕРНОМОРКА», М. КИЇВ

2.1. Характеристика сервісної стратегії підприємства

Розглянемо економічну характеристику ресторану «Чорноморка»:

Таблиця 2.1 - Результати фінансово-господарської діяльності ресторану «Чорноморка» за 2018-2020 рр.

Показники	Значення за період, тис.грн.						
	2018 рік	2019 рік	2020 рік				В цілому за рік
			1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	973,7	1261,5	261,6	319,4	327,8	412,8	1321,6
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	811,4	1051,3	218,0	266,2	273,2	344,0	1101,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	603,7	769,5	157,0	191,6	200,0	244,4	793,0

Валовий прибуток	207,7	281,7	61,0	74,5	73,2	99,6	308,4
Інші операційні доходи	48,3	30,6	7,9	7,3	8,1	8,4	31,7
Адміністративні витрати	69,4	70,6	17,5	16,4	17,7	20,7	72,3
Витрати на збут	97,2	103,3	21,7	26,5	27,2	31,9	107,3
Інші операційні витрати	59,7	80,4	17,5	19,2	20,3	22,4	79,4
Прибуток від операційної діяльності	29,8	58,0	12,2	19,8	16,1	33,0	81,1
Чистий прибуток	20,8	43,5	9,2	14,8	12,1	24,8	60,8

Таблиця 2.2 - Динаміка результатів фінансово-господарської діяльності ресторану «Черноморка» за 2018-2020 рр.

Показники	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2019 рік	2020 рік	2019 рік	2020 рік
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	287,8	60,1	29,56	4,76
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	239,8	50,1	29,56	4,76
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	165,8	23,4	27,47	3,05
Валовий прибуток	74,0	26,6	35,63	9,46
Інші операційні доходи	-17,7	1,1	-36,65	3,59
Адміністративні витрати	1,2	1,7	1,73	2,41
Витрати на збут	6,1	4,0	6,28	3,87
Інші операційні витрати	20,8	-1,0	34,84	-1,29
Прибуток від операційної діяльності	28,2	23,1	94,84	39,79
Чистий прибуток	22,7	17,3	108,76	39,79

За даними таблиць 2.1-2.2 можна зробити висновки про те, що обсяг доходу від реалізації продукції/послуг у 2018 році становив 973,7 тис.грн. Протягом періоду, що досліджується, спостерігається його щорічне зростання на 29,56% та на 4,76%. Обсяг доходу від реалізації у 2020 році становив 1321,6 тис.грн. Зростання обороту призводило до зростання собівартості реалізованої продукції/наданих послуг, але меншими темпами. Недоліком є скорочення обсягу інших операційних доходів з 48,3 тис.грн. у 2018 році до 31,7 тис.грн. у 2020 році, які ресторан отримує в результаті здачі окремих місць в оренду. Зростання операційних витрат було незначним та поступовим. Протягом періоду, що досліджується, ресторан працював прибутково.

В цілому за 2018-2020 рр. обсяг чистого прибутку зріс з 20,8 тис.грн. до 60,8 тис.грн. Загальний обсяг чистого прибутку ресторану є низьким.

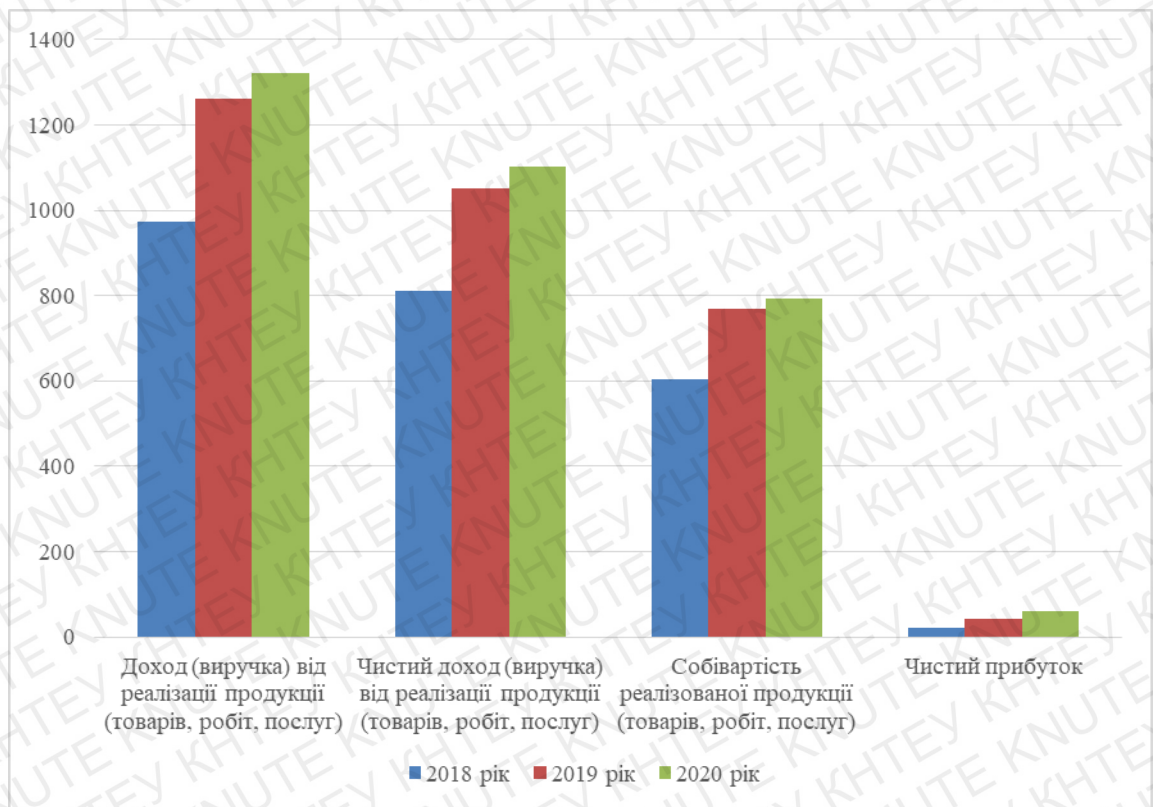


Рис. 2.1. - Динаміка доходу та прибутку ресторану «Черноморка»

Абсолютна величина прибутку виступає узагальнюючим підсумковим показником, який характеризує обсяг фінансових коштів ресторану «Черноморка», що залишилися в її використанні. Але цей показник не відображає ступеня ефективності господарської діяльності ресторану «Черноморка». Маса прибутку може зростати при недостатньому використанні ресурсів, порушенні вимог режиму економії. Тому для характеристики ефективності господарської діяльності, ступеня використання його ресурсів, раціональності здійснених витрат набуло поширення застосування показників відносної прибутковості, які в економічній практиці одержали назву рентабельності.

В таблиці 2.3 представлено результати проведеної оцінки рентабельності ресторану «Черноморка». Оцінюючи отримані результати щодо рентабельності фінансово-господарської діяльності ресторану «Черноморка» за 2018-2020 рр. можна зробити висновки про те, що в її діяльності відбулося зростання. Операційна рентабельність зросла з 3,06% до 6,13%, чиста рентабельність зросла з 2,14% до 4,6%, рентабельність

виробничих витрат (собівартості наданих послуг) зросла з 3,45% до 7,67%, а операційних витрат – з 9,21% до 23,48%. Зростання показників рентабельності ресторану «Черноморка» свідчить про підвищення прибутковості, ефективності її функціонування на ринку.

Таблиця 2.3 - Оцінка рентабельності ресторану «Черноморка» за 2018-2020 рр.

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік				В цілому за рік
			1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	
1.1.Операційна рентабельність, %	3,06	4,60	4,66	6,18	4,90	8,00	6,13
1.2.Чиста рентабельність, %	2,14	3,45	3,50	4,64	3,68	6,00	4,60
1.3.Рентабельність виробничих витрат, %	3,45	5,65	5,83	7,73	6,03	10,14	7,67
1.4.Рентабельність операційних витрат, %	9,21	17,10	16,13	23,87	18,49	33,06	23,48

Отже, в цілому протягом періоду, який обрано для дослідження спостерігається поступове підвищення ефективності діяльності ресторану «Черноморка», що має свій вплив на стимулювання працівників.

У ресторані для планування атріуму вестибюль відіграє роль універсального внутрішнього простору. Фойє характеризується значними розмірами, його планувальна організація включає кілька окремих взаємопов'язаних композитних кімнат, кожна з яких поєднує в собі комплекс з широким профілем функціональних зон. Окрім вестибюлю біля головного входу, атріум-павільйон виконує функції головного залу, обладнаний місцями для відпочинку та розваг, швидкісними ліфтами, ескалаторами, торговими павільйонами, барами, зимовим садом тощо.

Обладнання вестибюлю особливо важливо при рекламі ресторану, його інтер'єр повинен бути репрезентативним та зручним для гостей. У дизайні інтер'єру існує кілька основних правил [4, с. 52]:

- оригінальність в архітектурі та дизайні. Автентичність інтер'єрних меблів повинна поширюватися на всі ресторани, включаючи ресторани одного бренду;
- в інтер'єрі необхідно використовувати високоякісні матеріали - натуральний камінь для облицювання підлоги, панель, важку опору, прогони; дороге дерево; металеві деталі повинні бути латуні, нержавіючої сталі тощо;
- матеріали всередині залу повинні бути міцними, підібраними в подібній кольоровій гамі;
- обладнання функціональної зони повинно бути виконано відповідно до стандартів естетичного дизайну без перенасичення декоративними елементами;
- функціональні зони у фойє повинні виділятися із загального фону.

Використовується розташування декоративних елементів та художні засоби, такі як освітлення та кольори, при поділі площі залу. Взаємне розташування груп меблів з різним господарським призначенням, декоративних рослин повинно здійснюватися відповідно до зон інтенсивного відвідування відвідувачів відповідно до технологічного процесу надання послуг. Прийом - загальна кімната або окрема кімната в задній частині вестибюля, відокремлена від решти її площі полицею і призначена для прийому та реєстрації гостей, оплати послуг, отримання інформації про ресторан.

Організація планування прийому пов'язана з дворівневою системою - секретаріатом, за яким є місце іншого адміністратора, порт'є, касира, паспортного службовця тощо. Верхній рівень стійки є репрезентативним, використовується спільно замовниками та службою, нижній рівень є робочим, використовується лише технічним персоналом у технологічному процесі обслуговування. Нижній поверх - це місце для реєстрації гостьових поселень, він обладнаний спеціальним відділом для зберігання ключів від кімнат та кабінетів, листування для гостей, портфелів, є технічні засоби - телефон, комп'ютер, факс тощо. Зона відпочинку та зал очікування

розташовані в найкомфортнішій частині залу. Цей простір обладнаний меблями - зоною відпочинку, кріслом, журнальним столиком та своєрідною вітальною у залі. Меблі в зоні відпочинку повинні мати репрезентативний зовнішній вигляд з міцним та простим у догляді покриттям, часто із застосуванням високоякісних замінників шкіри [32, с. 236].

У вестибюлі, в дальньому кінці залу, є гардероб, який в основному використовується гостями, які відвідують ресторани, бари, казино та інші функціональні приміщення готелю, а також гості готелю. Розташування гардеробу повинно бути зручним, добре помітним, але воно не повинно виділятися в структурі залу. Прилеглу до гардеробу зону слід обладнати дзеркалами і забезпечувати яскраве освітлення.

Площа гардеробної визначається за стандартом 0,08 м² на кожну площу зберігання її місткості. Камера зберігання знаходиться біля стійки реєстрації, біля входу. Кімната розташована в окремій кімнаті, вона обладнана люком для прийому та випуску ручної поклажі та стелажми у внутрішній частині для її зберігання. Переходи від однієї функціональної зони до іншої пов'язані з інтенсивністю та фоном освітлення. Для додання інтер'єру залу індивідуального вигляду використовуються готелі з високим рівнем комфорту, витвори мистецтва, твори монументально-декоративного та функціонального мистецтва, водні споруди (фонтани, акваріуми), різні варіанти озеленення.

Важливим фактором успішної роботи гарячих та холодних цехів є правильна організація робочих місць. До основних вимог організації праці на виробництві можна віднести:

- правильне складання виробничої програми з урахуванням специфіки продукції, що виготовляється, виробничої потужності цеху, чисельності і кваліфікації працівників;
- чіткий розподіл обов'язків між працівниками відповідно до їх кваліфікації і виробничим будівлею;

- правильний облік руху продукції і своєчасна звітність про виконану роботу [37, с. 18].

Виробничі приміщення розташовуються в ресторані в наземних поверхах і орієнтуються на північ і північний захід. Висота виробничих приміщень повинна бути не менше 3,3 м. У виробничих приміщеннях створений оптимальний мікроклімат (температура, вологість, швидкість руху повітря). Оптимальна температура в заготівельних і холодному цехах 16-18С °, а в гарячому 23-25С °. Відносна вологість повітря в цехах 60-70%. Дані мікрокліматичні умови в ресторані створюються шляхом влаштування припливної вентиляції. У цехах обов'язково передбачено природне освітлення, щоб не знижувався стомлюваність працівників і щоб запобігти травматизм. Виробничі приміщення мають підводку гарячої та холодної води до мийних ванн, електрокип'ятильників, харчоварочних котлів. Каналізація забезпечує видалення стічних вод при експлуатації ванн, харчоварочних котлів.

Оперативне планування роботи виробництва включає в себе наступні елементи:

- складання планового меню на декаду (циклічне меню), на його основі розробка плану-меню, що відображає виробничу програму підприємства; складання та затвердження меню;
- розрахунок потреби в продуктах для приготування страв, передбачених планом меню, і складання вимоги на сировину;
- оформлення вимоги-накладної на відпуск продуктів з комори на виробництві та отримання сировини;
- розподіл сировини між цехами і визначення завдань кухарям відповідно до плану-меню.

Розробка меню - це розробка переліку страв і технологічних карт. Формується список необхідних продуктів, опрацьовуються постачальники і відбираються продукти за принципом «ціна-якість». Кухарі не потребують

навчання на першому етапі. Для офіціантів буде проведено навчання. Надалі навчання персоналу технології приготування страв та оформлення подачі буде проводитися в робочому порядку. В даний час розробляється фірмовий стиль оформлення карти меню (правильні назви страв, підбір шрифтів, позиціонування на сторінці). В додатку Б представлене меню ресторану «Черноморка».

Таким чином, сервісна стратегія ресторану «Черноморка» спрямована на забезпечення висококласного обслуговування споживачів, що виражається у висококласному інтер'єрі, високому рівню обслуговування гостей, прояві ввічливості та гостинності до гостей, різноманітному меню. Мається на увазі, що впроваджені різні цікаві заохочення для гостей, це тематичні дні а саме: Кальмаровий понеділок, креветковий вівторок, мідійна середа, устричний четвер та лососева п'ятниця. В ці дні діють або скидки на цю продукцію або якась страва йде в подарунок. Також кожного дня ресторан пригощає рибною юшкою гостей з 12.00 – 16.00.

2.2. Дослідження інструментів взаємодії з VIP-споживачами

Сьогодні ресторанне господарство розвивається дуже динамічно. В умовах сильної конкуренції кожна установа користується послугами маркетолога. Його завдання - представити ресторан як бренд, зробити людей обізнаними про нього, залучити нових клієнтів та придбати існуючих, і, звичайно, збільшити прибуток закладу, збільшивши потік клієнтів.

Ресторанний маркетинг визначається конкретними та обмеженими діями. Це означає, що існує перелік відповідних, загальних та ефективних заходів, що застосовуються усіма представниками цієї сфери бізнесу. Ці інструменти ідентичні серед основних конкурентів. Важливо визначити найбільш підходящі маркетингові інструменти для вашого бізнесу залежно від типу ресторану.

Важливим і прибутковим напрямом в сучасній ресторанній індустрії є робота з VIP-клієнтами. VIP-клієнт (Very Important Person) (в перекладі з англійської - «дуже важлива персона», «начальство», «високопоставлена особа», «велика шишка») - це людина, яка має персональні привілеї, пільги через свого високого статусу, популярності або капіталу [2, с. 191].

VIP-персона це успішна самореалізована і цілком заможна людина, що відноситься до числа керівників, публічних людей. Ці люди фінансово-спроможні, зайняті, самодостатні. При відвідуванні закладів харчування вони вважають за краще індивідуальні підхід і якісний сервіс. Слід розуміти, що є багато людей, які є VIP -клієнтами за визначенням, незалежно від того, який ресторан вони відвідують. Крім того, є клієнти, які не такі відомі, але через часті відвідування ресторану вони є постійними клієнтами і стають VIP-особами. Таким чином, терміни «постійний клієнт» та «VIP-клієнт» значною мірою переплітаються.

Керівництво ресторану присвоює гостям той чи інший статус VIP. Він також визначає перелік та кількість предметів гостинності (знаки уваги) або відсоток знижок на ресторанні страви, які будуть надані клієнту відповідно до його VIP -статусу. Визначаючи VIP-статус клієнта, керівництво ресторану часто враховує, як часто клієнт користувався послугами цього закладу або ресторанів однієї мережі. Цю інформацію можна знайти в розділах "GuestHistory", "Archive" (Storage) або "FrequentFlyer System" (FrequentFlyer) загальних комп'ютеризованих систем управління ресторанами. Кожен заклад має номер статусу VIP -клієнта. Як правило, мінімальна кількість VIP-статусів-три (VIP-1; VIP-2; VIP-3). Деякі готелі мають чотири або більше VIP -позицій, а також пункт TOPVIP [1, с. 186].

Зі збільшенням кількості статусів розширюється спектр послуг та знаків уваги до VIP-споживачів. У деяких ресторанах кожен статус VIP відповідає певній літері, наприклад А, В, С.

Кожен готель, залежно від свого класу, фінансових можливостей, дає різні ознаки турботи про своїх особливо важливих гостей. Багато в чому успіх цієї роботи залежить від уяви тих, кому доручено це завдання.

До того, як VIP-персона навіть ступила в ресторан, більшість закладів вже очікують на її прибуття (якщо хтось не зробив бронювання під іншим ім'ям для збереження конфіденційності). На початку кожної зміни менеджер ресторану переглядає бронювання на майбутні періоди, роблячи записи про вхідних VIP-гостей або знаменитостей.

Для тих, хто попередньо не замовляє місця, співробітники ресторану намагаються особисто розпізнати VIP-споживачів. У деяких ресторанах вже є всезнаюча хостес, яка знає більшість особливих гостей. Офіціанти та бармени – це працівники початкового рівня з високими показниками плинності (у цілому в індустрії гостинності в 2020 році рівень текучості становив 72 відсотки) – через те, що вони переходять на іншу роботу або просуваються на більш високооплачувані посади. Тому, незважаючи на те, що небагато ресторанів перевіряють своїх співробітників на вміння розпізнавати VIP-клієнтів, багато з них мають певну версію «найпопулярнішої» дошки з фотографіями відомих ресторанных критиків. Деякі навіть пропонують призи, такі як безкоштовна їжа або грошові премії працівнику, який першим помітить критика. Але в цілому менеджер відповідає за розпізнавання VIP-персон і часто вирішує, наскільки особливий режим вони отримують [24, с. 86].

Менеджер стежить за тим, щоб VIP-особи отримали відповідний стіл (він же найкращий або найприватніший у закладі), і повідомляє про це кухню на випадок, якщо кухар захоче приготувати щось особливе. Зазвичай це пункт поза меню або страва, узгоджена із трапезою гостя. Ці страви рідко обирають завчасно. Якщо весь стіл замовляє рибу, кухня відправлятиме червоне м'ясо, не знаючи більше інформації про дієтичні переваги VIP-гостей).

Більшість ресторанів стежать за тим, хто є, хто за бронюванням на ніч за допомогою таємної серії скорочень. Замість того, щоб писати «VIP» біля імені гостя, відомий американський ресторан «Kashka» використовує позначення «HP», що означає «високопоставлений». Деякі ресторани можуть називати VIP-персон «soigné», французький термін, що означає того, хто є витонченим або доглянутим, а для персоналу ресторану означає «не помились із цим столом». Обслуговування з особливою увагою передбачене для гостей з позначкою «AAA», хоча гість «AA» також заслуговує на увагу [25, с. 301].

Таким чином, дані гостей – це ключовий елемент, який допомагає службі обслуговування клієнтів ресторану долати бар'єри та досягати нових висот. Потужна інформація про відвідувачів допомагає ресторанам глибше відчувати та глибше зрозуміти поведінку своїх VIP-клієнтів, дозволяючи їм забезпечити індивідуальний та індивідуальний досвід відвідувачів.

Існують різні елементи даних, які допомагають досліджуваному ресторану покращити стандарти обслуговування, детальна база даних про гостей є однією з найважливіших. Створення поглиблених профілів для кожного особливого гостя, що включає безліч інформації про особисті дані, його алергію, переваги в їжі, напоях та місцях для сидіння тощо. Ця інформація допомагає персоналу ресторану зрозуміти потреби VIP-гостя, налагодити з ним міцний зв'язок, створити для нього відчуття виключності та особливої уваги.

Одним з найважливіших даних про VIP-клієнтів є зворотний зв'язок. Слухаючи те, що VIP-клієнти ресторану говорять про свій досвід, допомагає визначити керуючому закладом проблемні зони (або навіть зони виграшу) щодо послуг, сервісу, програми лояльності. В ресторані «Чорноморка» використовують огляди після обіду, щоб зібрати важливий відгук і щодня аналізувати його, щоб покращити обслуговування клієнтів.

Нарешті, дані VIP-відвідувачів можуть допомогти вам не тільки у наданні покращеного обслуговування клієнтам під час їх обіду, але й

утримати їх від постійного звернення за допомогою адресних повідомлень. Передові системи CRM або платформи автоматизації ресторанів допомагають сучасним ресторанам сегментувати та орієнтуватись на своїх клієнтів і відповідно, щоб вони відчували себе особливими та змушували їх повертатися ще більше.

Але в останні роки програмне забезпечення для відстеження відвідувачів стало великою галуззю. Оскільки OpenTable створила систему бронювання, яка могла б відстежувати інформацію гостей, їх відвідування та скасування. Найвідоміший із цих гостьових трекерів-SevenRooms, заснований у 2011 році [34, с. 51].

Програма може автоматично відстежувати понад 50 різних точок даних - річниця, дні народження, алергія або улюблені пляшки вина - це лише кілька прикладів. Ще більш корисною для гігантських груп ресторанів є можливість ділитися цими даними між собою. Якщо Джон Сміт є постійним відвідувачем ресторану Nir New у Нью-Йорку, а потім їде до своїх побратимів у Лос -Анджелесі чи Майамі, його VIP-статус буде з ним. Але SevenRooms має на меті більше, ніж просто гарантувати, що особливих споживачів завжди впізнають [28, с. 110].

В ресторані «Чорноморка» використовується програма OpenTable для відстеження інформації про гостей. Вона дозволяє відстежити періодичність відвідування клієнтами закладу та уподобання щодо місця розташування столика.

Крім аналітики даних про клієнтів, важливим є дотримання високих стандартів професійної етики у спілкуванні з VIP-клієнтами. Професійна етика – це сукупність моральних норм, що визначають ставлення людини до її професійних обов'язків. Моральні якості працівника вважаються однією з основних складових його професійної придатності. Вміння спілкуватися з людьми - найважливіша і необхідна характеристика працівника ресторанної індустрії.

Справжній професіоналізм ґрунтується на таких моральних нормах, як обов'язок, чесність, вимогливість до себе та колег, відповідальність за результати своєї праці.

У ресторанному господарстві особлива увага приділяється можливості спілкування з клієнтами. Усі працівники, особливо ті, хто постійно спілкується з клієнтами, проходять спеціальне навчання: співробітники вчаться спілкуватися з різними клієнтами, розмовляти по телефону, слухати скарги тощо. Для кожної категорії персоналу (для хостес, барменів, офіціантів) розроблено окремі інструкції, де їхня робота описується поетапно (наприклад, підходити, посміхатися, вітатися, пропонувати напої тощо).

З загальних правил для персоналу, якими керуються співробітники ресторану «Чорноморка», виділяємо найважливіші:

- працівник ресторану завжди повинен бути готовий надати послугу клієнту, коли це необхідно клієнту, а не тоді, коли це зручно для працівника;
- працівник повинен проявляти позитивне ставлення до клієнта: проявляти повагу, вести розмову бездоганно ввічливим, доброзичливим тоном, принаймні, не підвищуючи голосу, не висловлювати свого невдоволення, якщо, наприклад, клієнт приходить наприкінці його робочого дня, агресивний, в стані алкогольного сп'яніння, навіть в цьому випадку важливо демонструвати клієнту, що працівник стурбований своєю проблемою;
- співробітник ресторану повинен посміхатися клієнту та підтримувати позитивний зоровий контакт. Розмовляючи з гостями, використовувати відповідні фрази («доброго ранку», «звичайно, я із задоволенням це зроблю» тощо);
- персонал повинен вміти тактовно інформувати клієнта і навіть передавати йому неприємні повідомлення, наприклад, що клієнт повинен заплатити певну суму;
- жоден працівник ресторану не має права сперечатися з гостем, навіть щодо дрібниць; якщо клієнт щось говорить співробітнику, він повинен

проявити максимальне бажання зрозуміти клієнта, кивнути головою, вставити слова «ясно», «добре», а якщо він не розуміє побажань клієнта, поставити такі питання, як «якщо я вас правильно розумію, ви хочете...».

Працівник повинен відчувати себе послом свого ресторану. Потрібно бути якомога поінформованим про цей ресторан, його послуги, місця обслуговування, процедури бронювання, меню ресторану тощо, щоб відповідати на запитання звичайних гостей. Завжди позитивно говоріть про діяльність вашого готелю, без негативних коментарів, завжди підкреслюйте перевагу готелю перед конкурентами.

Замість того, щоб просто розповідати VIP-гостю, де знаходиться столик або вбиральня, співробітники особисто супроводжують його туди. Одним з атрибутів оцінки якості ресторану є зовнішній вигляд персоналу. Заклад, співробітники якого мають власний фірмовий одяг у поєднанні зі стилем, кольором, оздобленням та відмітними знаками, залишає приємне враження на VIP-клієнта.

Багато, щоб форма тих співробітників, які не взаємодіють безпосередньо з клієнтами, відрізнялася від форми тих, хто встановлює ці контакти. Це полегшує контроль над працівниками. Уніформа повинна бути бездоганною, взуття відполірованим, ім'я та прізвище працівника повинні бути чітко написані на бейджі.

Внутрішньо правила ресторану «Чорноморка» суворо регламентують зовнішній вигляд: доглянута стрижка, доглянуті руки, мінімум прикрас для жінок. Не допускається запах цибулі, часнику і особливо поту, адже зовнішній вигляд персоналу є одним із факторів формування іміджу ресторану [1, с. 92].

Таким чином, ресторан «Чорноморка», як і кожен інший ресторан вважає за честь приймати відому людину. Прийом такої людини - найкраща реклама ресторану. VIP-гості мають значний вплив на успіх ресторану. Звіти про перебування особливо важливої особи в ресторані надходять до засобів масової інформації та телебачення. Отже, рейтинг ресторану зростає. У

гостьовій книзі гостей VIP-клієнти часто залишають свої позитивні відгуки про відвідування ресторану. Брошура ресторану або інша реклама часто починається зі списку високопоставлених людей, які відвідали заклад. У залі ресторану можна побачити фотографії відомих людей під час їх перебування в цьому закладі. VIP -клієнти допомагають ресторану залучати інших клієнтів, тим самим сприяючи процвітанню компанії. Ресторани часто йдуть на великі поступки у ціні своїх послуг особливо видатним гостям, розуміючи, що, обслуговуючи таких людей, ресторан виграє з точки зору престижу та іміджу.

2.3. Оцінка результативності діючої сервісної стратегії

Для проведення оцінки результативності діючої сервісної стратегії ресторану «Чорноморка» було використано метод опитування. Опитування – метод збору соціальної інформації про предмет дослідження під час прямого (інтерв'ю) або непрямого (анкетування) соціопсихологічного спілкування дослідника з респондентом шляхом запису відповідей респондентів на сформульовані запитання.

Опитування може надати інформацію, яка не завжди документується або доступна для безпосереднього спостереження. Часто опитування використовуються, коли єдиним джерелом інформації є людина – безпосередній учасник, представник, носій досліджуваного явища чи процесу. Вербальна інформація, отримана цим методом, набагато багатша, ніж невербальна. Її легше кількісно оцінити та проаналізувати, що дозволяє широко використовувати комп'ютерні технології. Універсальність цього методу говорить на користь цього, адже під час дослідження ми реєструємо мотиви окремих людей та результати цієї діяльності. Все це дає опитуванню перевагу перед методом спостереження або методом аналізу документів [18].

Для опитування була розроблена анкета, представлена в додатку А. Під час дослідження було проведено опитування 100 відвідувачів ресторану за

допомогою електронних анкет. В дослідженні взяли участь 56 жінок та 44 чоловіка. Результати представлені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Результати опитування споживачів ресторану «Черноморка»

Питання / Роки	18-25 18	26-30 12	31-45 33	46-55 26	56+ 12
Як часто Ви відвідуєте ресторан «Черноморка»?					
Кожен день	1	2	5	3	1
1-2 рази на тиждень	6	5	9	7	4
1-2 рази на місяць	10	3	12	9	2
Рідко	1	2	7	7	5
В який час Ви зазвичай відвідуєте ресторан «Черноморка»?					
11.00 - 13.00	2	3	11	5	6
13.00 - 17.00	3	6	2	6	2
17.00 - 21.00	5	1	8	8	3
21.00 - 23.00	8	2	12	7	1
Чому Ви вибрали для відвідування наш заклад?					
Можна смачно поїсти і відпочити	11	7	17	14	5
Проїжджав (ла) повз	3	0	5	6	1
Порадили друзі, знайомі	2	2	8	4	4
Побачив (ла) рекламу	2	2	4	1	0
Інше	1	1	1	1	2
Як Ви оцінюєте якість наших страв?					
Висока	8	6	14	12	2
Гарна	5	4	15	13	8
Якість змінюється (по-різному)	3	1	2	1	1
Низька	2	1	1	0	1
Як Ви оцінюєте співвідношення ціна - якість наших страв та напоїв?					
Відповідає	12	7	28	19	10

Продовження таблиці 2.3

Не відповідає	6	5	5	7	2
Вас влаштовує асортимент пропонованих страв?					
Так	11	8	21	17	8
Ні	7	4	12	9	4
Співробітники ресторану, терпляче вислуховують замовлення і допомагають у виборі?					
Завжди	6	3	5	4	5
Рідко	10	8	13	15	6
Ніколи	2	1	8	7	1

Співробітники ресторану, що працюють в залі (офіціанти, адміністратори) доброзичливі і ввічливі?					
Завжди	13	6	21	15	8
Рідко	5	5	9	9	3
Ніколи	0	1	3	2	1
Чи вважаєте Ви наш заклад чистим і затишним?					
Так	11	7	32	22	8
Ні	1	5	1	4	4
Порадили б Ви наш ресторан друзям і знайомим?					
Так	8	5	25	22	9
Можливо	9	4	5	4	3
Ні	1	3	3	0	0

Розглянемо більш детально результати опитування за кожним питанням окремо. На рис. 2.2 представлена вікова структура відвідувачів ресторану.

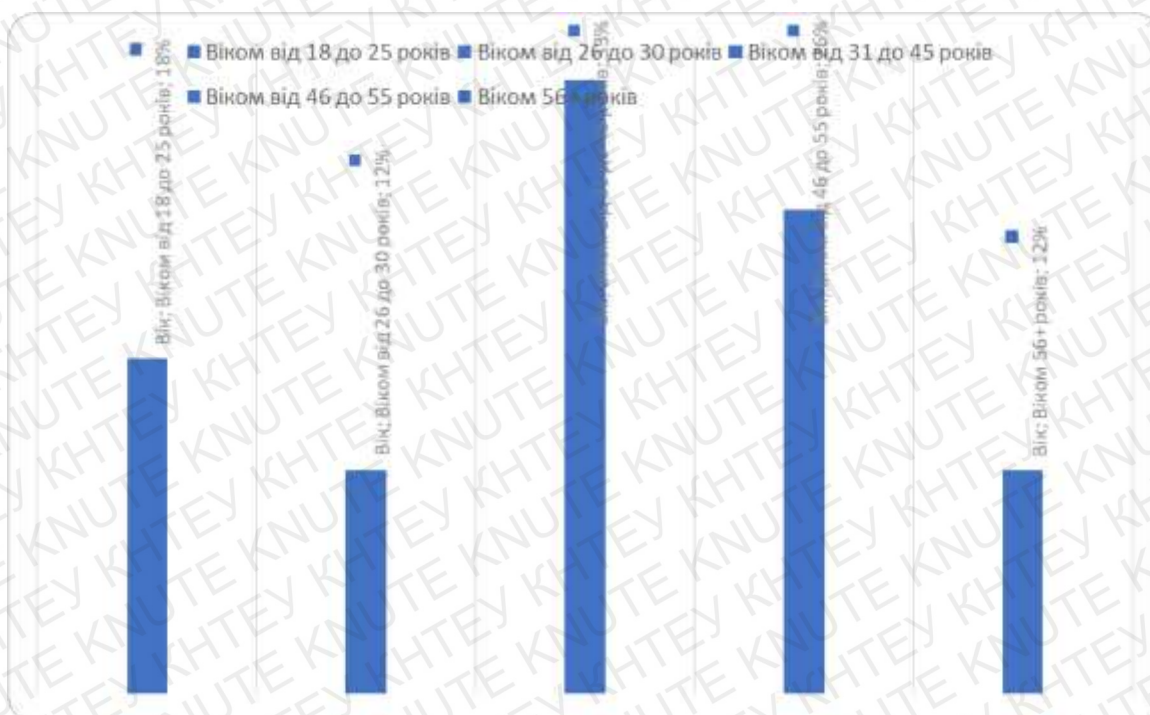


Рис. 2.2 – Вікова структура відвідувачів ресторану «Чорноморка»

Отже, найбільша кількість відвідувачів представлена віковою групою від 31 до 45 років – 33%, на другому місці клієнти віком від 46 до 55 років – 26%. На рис. 2.2 представлено результати опитування щодо частоти візиту респондентами ресторану «Чорноморка».



Рис. 2.3 – Періодичність візитів респондентів до ресторану

Найбільша кількість клієнтів відвідує ресторан «Черноморка» 1-2 рази на місяць – 35%. 1-2 рази на тиждень відвідує 31% клієнтів. Лише 12% відвідувачів здійснюють візити до закладу кожного дня. На рис. 2.4 представлені результати опитування щодо часу візиту.

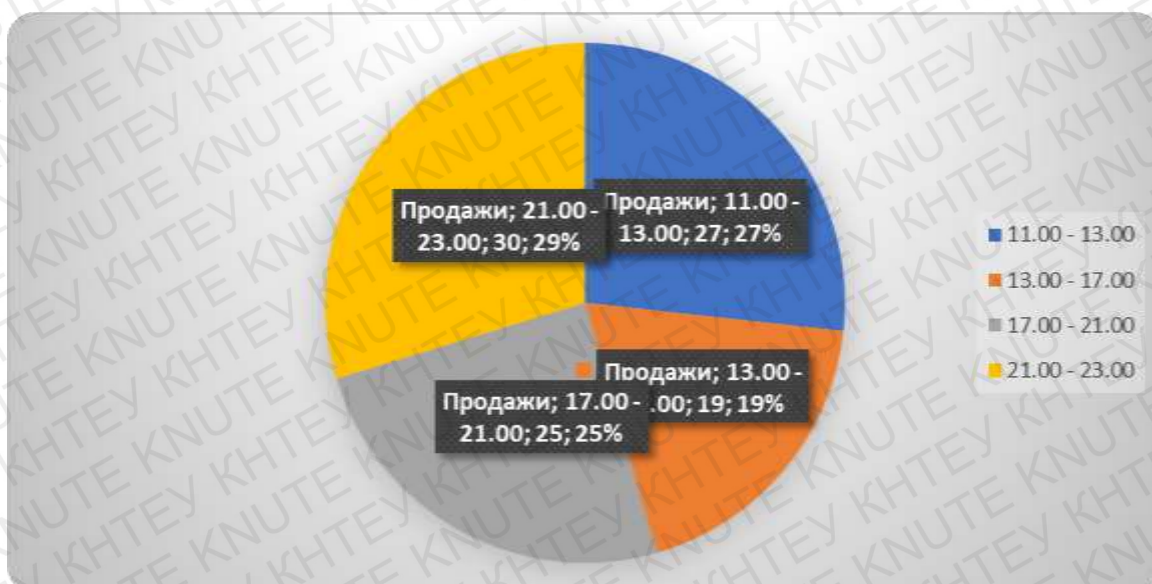


Рис. 2.4 – Час відвідування клієнтами досліджуваного закладу

Отже, найбільша кількість візитів ресторану відбувається у період з 21 години до 23 і складає 29%. На другому місці період з 11 годин до 13 – 27%. На рис. 2.5 представлені причини вибору закладу.

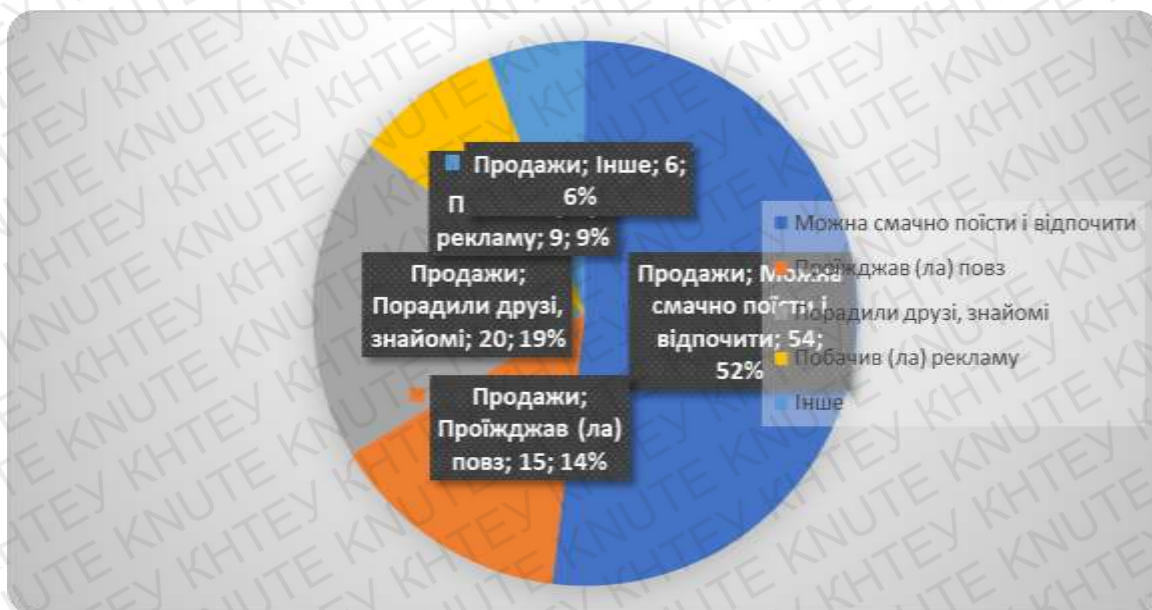


Рис. 2.5 – Причини відвідування ресторану «Черноморка»

Більшість клієнтів відвідує заклад оскільки там можна смачно поїсти та відпочити – 52%. На другому місці візити завдяки порадам друзів – 19%. Оцінка якості страв клієнтами представлена на рис. 2.6.

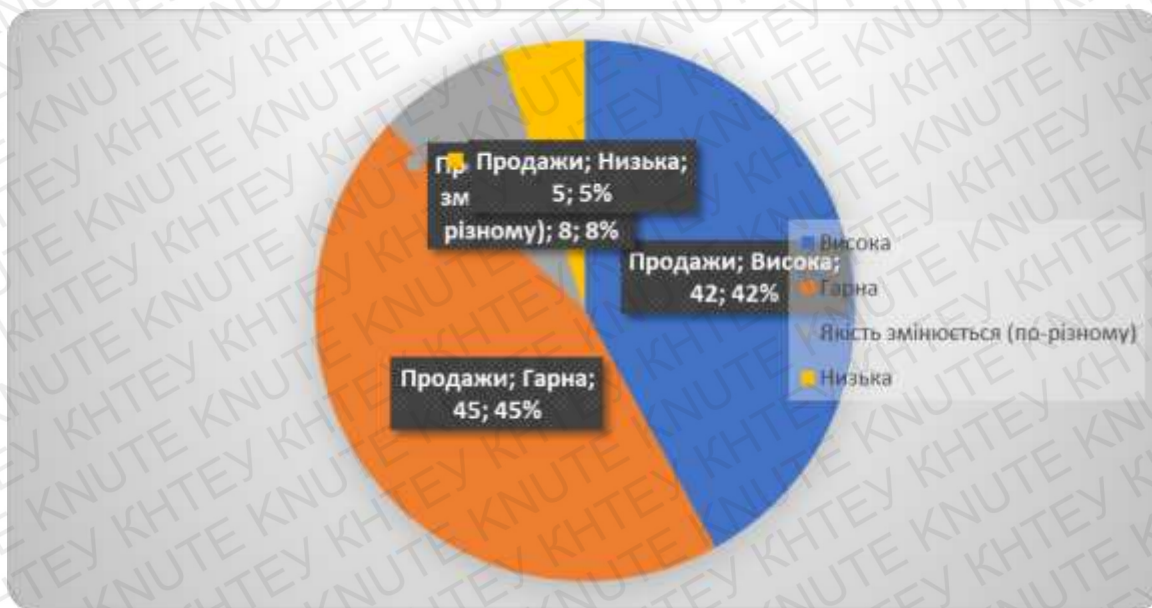


Рис. 2.6 – Оцінка якості страв респондентами

Більшість респондентів надає досить високу оцінку якості страв. Лише 5% відвідувачів називають її низькою і 8% відмічає, що вона змінюється. Розглянемо ставлення споживачів до співвідношення ціна – якість в ресторані «Чорноморка» на рис. 2.7.

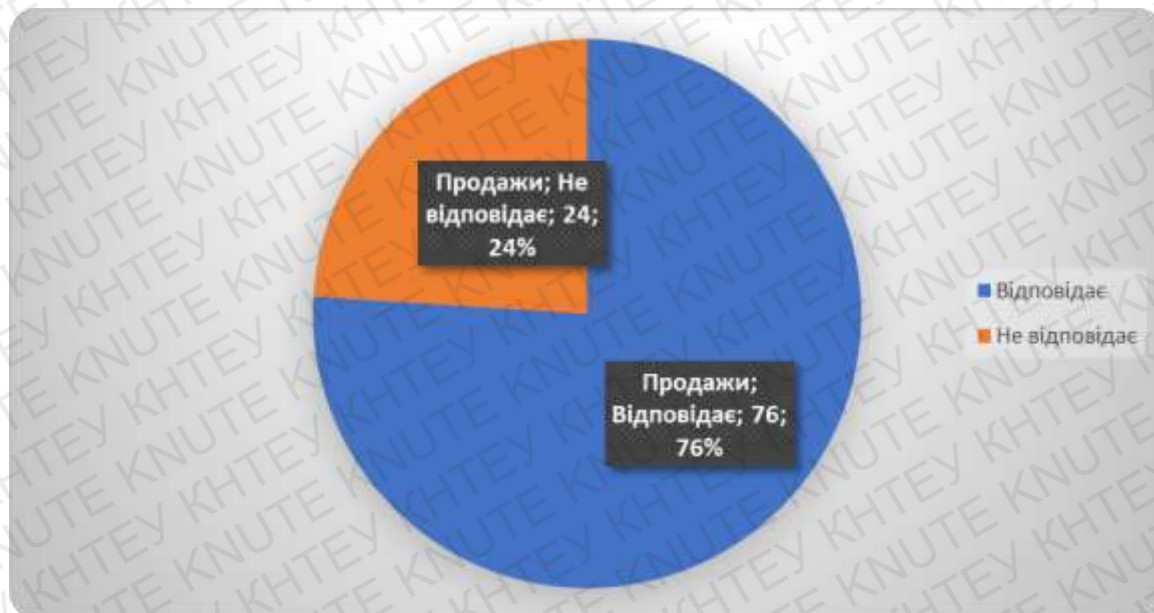


Рис. 2.7 – Ставлення споживачів до співвідношення ціна – якість

Переважає більшість клієнтів (76%) вважає, що в ресторані «Чорноморка» збережено співвідношення ціна-якість, лише 24% стверджує, що існує невідповідність. На рис. 2.8 представлено ставлення до асортименту страв в ресторані «Чорноморка».

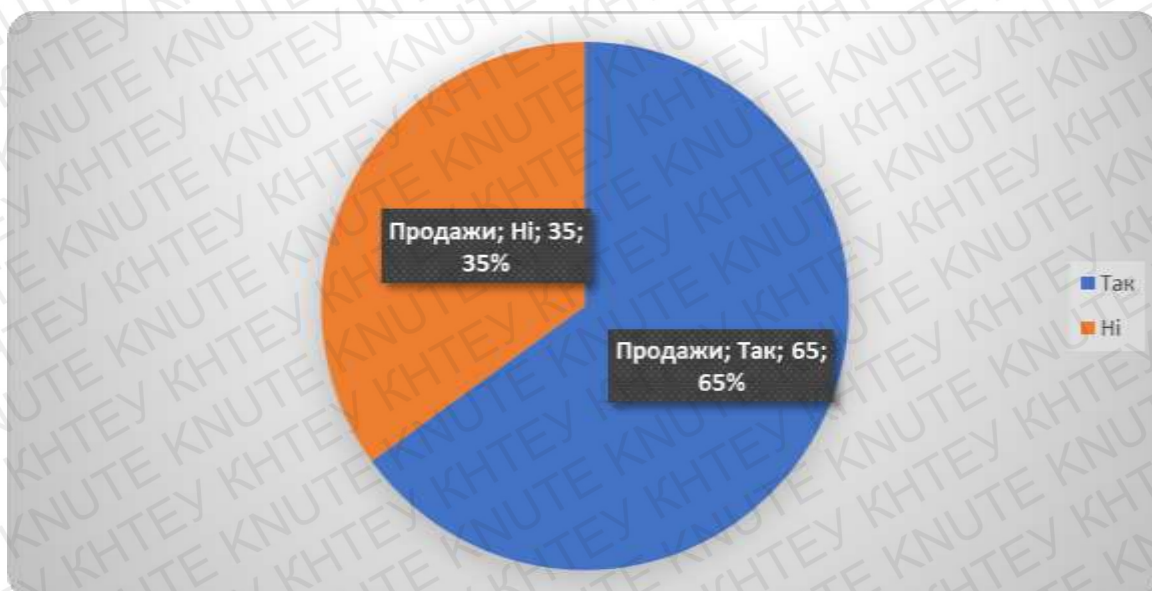


Рис. 2.8 – Чи влаштовує клієнтів асортимент страв

Більшість клієнтів влаштовує асортимент – 65%. Але 35% стверджують, що є зауваження з цього питання. Тому керівництву ресторану доцільно більш глибоко дослідити дане питання та внести корективи відповідно до бажань відвідувачів. На рис. 2.9 зображено результати дослідження щодо обслуговування клієнтів.

Результати проведеного опитування свідчать про те, що персонал рідко (52%) терпляче вислуховує замовлення клієнтів та допомагає під час вибору. Лише 23% відвідувачів відзначили, що їм допомагають під час вибору замовлення. Співробітники ніколи не допомагають під час замовлення 18% клієнтів. Отже, в обслуговуванні клієнтів виявлена проблема і необхідно провести відповідне корегування діяльності співробітників ресторану «Черноморка».

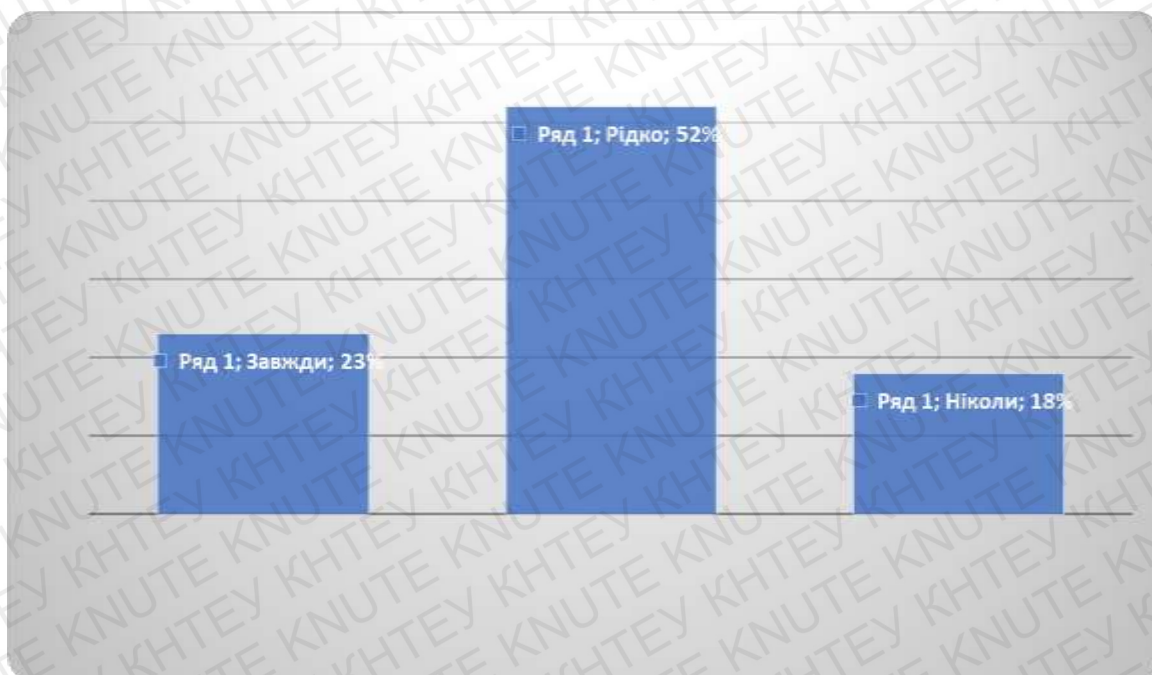


Рис. 2.9 – Співробітники ресторану, терпляче вислуховують замовлення і допомагають у виборі?

На рис. 2.10 представлені результати опитування щодо доброзичливості та ввічливості працівників ресторану «Черноморка».

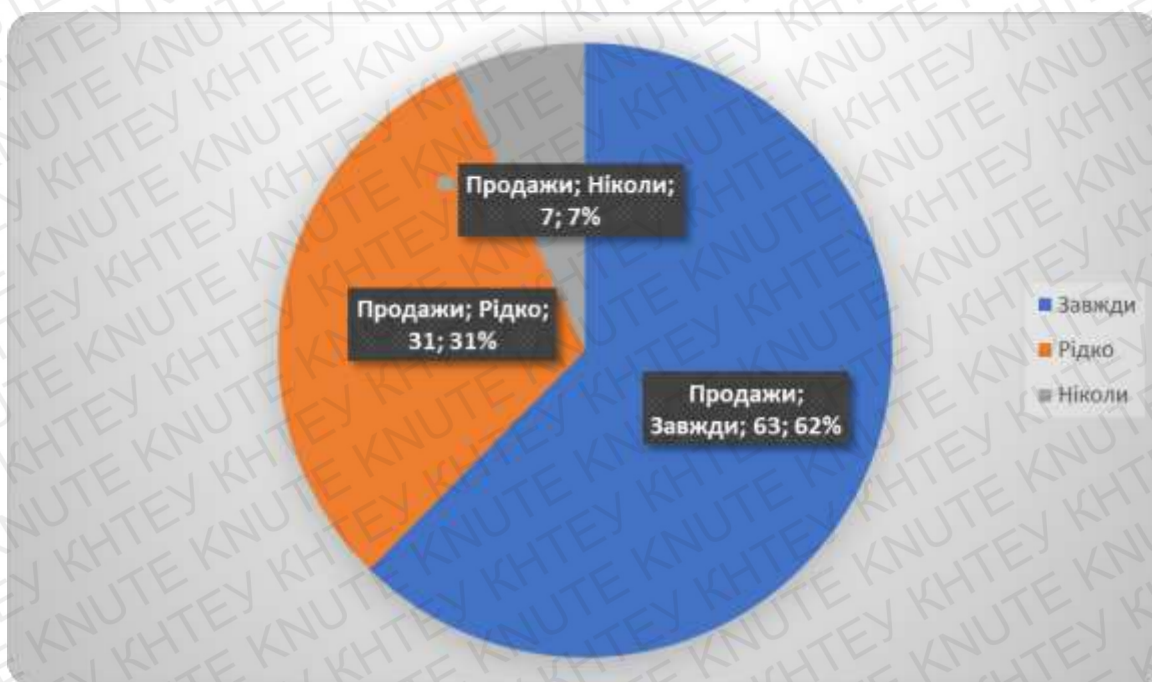


Рис. 2.10 – Співробітники ресторану, що працюють в залі (офіціанти, адміністратори) доброзичливі і ввічливі?

Більшість відвідувачів (62%) зазначає, що персонал завжди ввічливий та доброзичливий. На думку 31% респондентів це відбувається рідко, лише 7% визначає, що персонал ніколи ні є доброзичливим та ввічливим. На рис. 2.11 представлено ставлення відвідувачів до чистоти та затишності закладу.

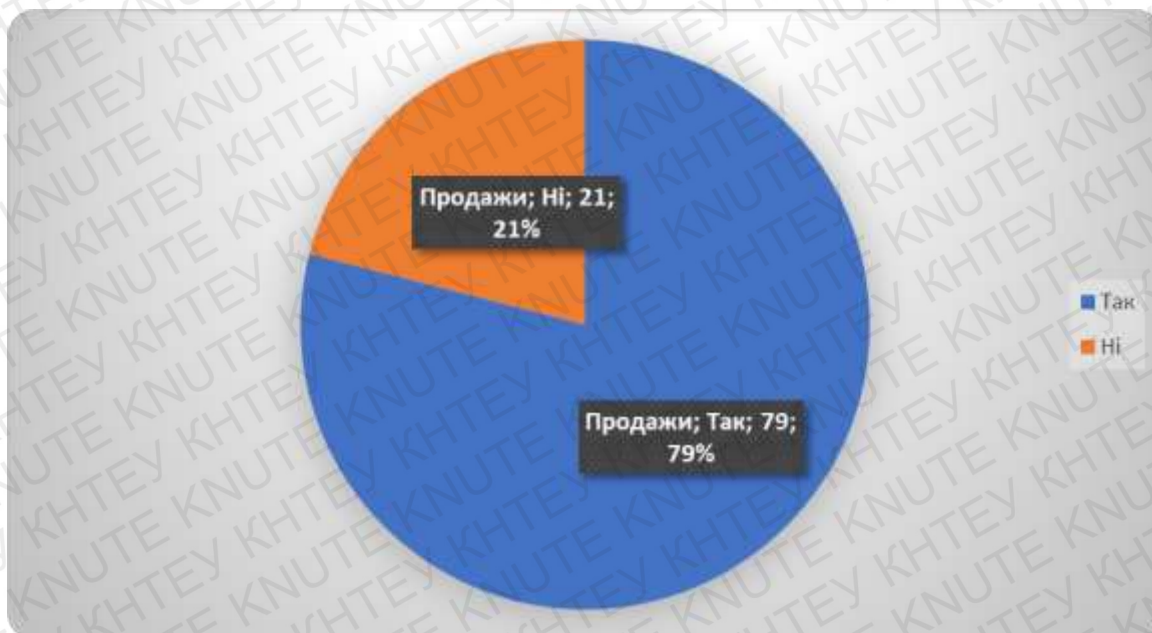


Рис. 2.11 – Чи вважаєте Ви наш заклад чистим і затишним?

79% опитаних клієнтів вважають ресторан «Черноморка» чистим та затишним, 21% має протилежну думку. На рис. 2.12 представлена вірогідність рекомендації ресторану друзям і знайомим.

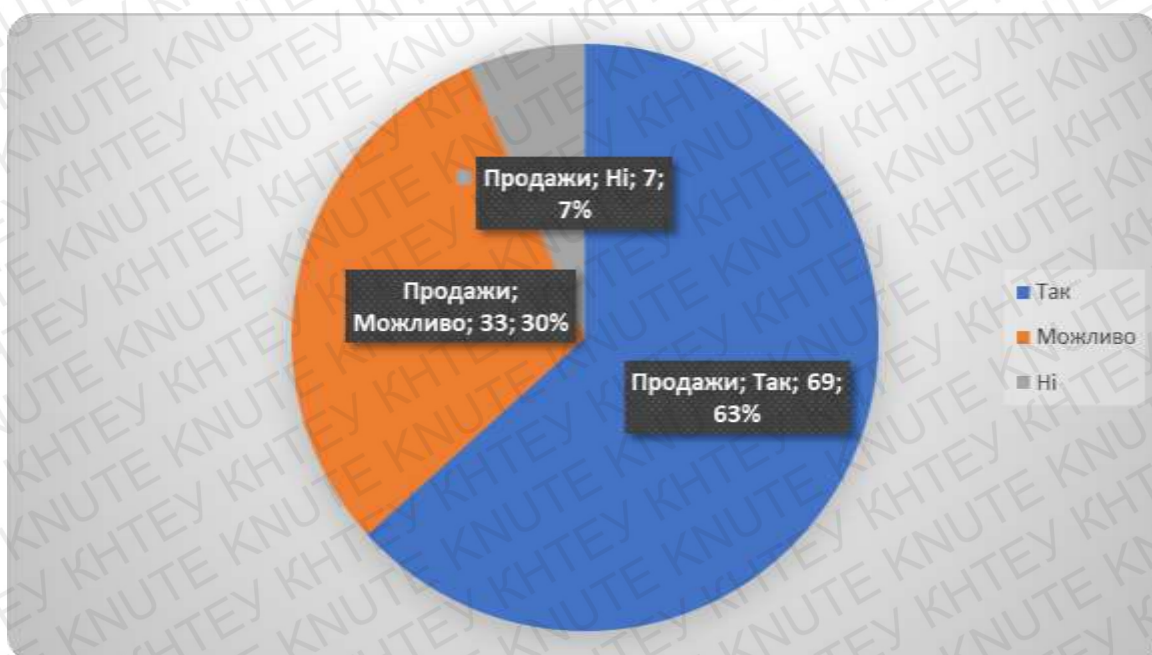


Рис. 2.12 – Порадили б Ви наш ресторан друзям і знайомим?

63% клієнтів готові порадити ресторан своїм друзям та знайомим. 7% стверджують, що не будуть радити заклад і 30% вагаються. Отже, ця ситуація свідчить про необхідність вдосконалювати сервіс, оскільки позитивні відгуки споживачів та задоволені клієнти є найкращою рекламою для ресторану.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СЕРВІСНОЇ СТРАТЕГІЇ РЕСТОРАНУ «ЧЕРНОМОРКА», М. КИЇВ У СЕГМЕНТІ VIP-СПОЖИВАЧІВ

3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації сервісної стратегії

Успіх підприємств громадського харчування високого класу багато в чому залежить від належним чином організованого обслуговування (його рівня). Для кожного ресторану важливі якість обслуговування гостей, його зміст та відповідність вимогам клієнтів.

Продукт ресторану набагато складніший, ніж просто їжа на тарілці. Його «інгредієнтами» є фізична атмосфера, чистота і порядок, а також демонстрація компетентності та турботи обслуговуючого персоналу. Без почуття турботи людина, яка заходить у ресторан, відчуває себе звичайним споживачем, а не гостем.

Завдання людей, які обслуговують клієнтів ресторану, - організувати процес таким чином, щоб перевершити очікування гостей, приємно здивувати їх якістю страв та рівнем обслуговування. Для цього слід врахувати ряд факторів: рівень культури клієнта, колективні традиції, місце проживання, вплив сім'ї, релігійні переконання, смаки, вплив реклами, здоров'я, поінформованість про харчування тощо [18].

Для підвищення рівня сервісу в ресторані «Черноморка» необхідно виконати наступні заходи.

1. Використання сучасних каналів просування і зворотного зв'язку. Ресторану «Черноморка» необхідно створення спеціальної гарячої лінії для звернень VIP-клієнтів та вирішення нагальних питань, сторінки в соціальній мережі Instagram та Facebook. В даний час гаряча лінія – це найважливіший канал зворотного зв'язку і інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства.

Завдяки гарячій лінії можуть бути досягнуті наступні цілі:

- поліпшення іміджу та підвищення конкурентоспроможності підприємства;

- інформування потенційних споживачів про достоїнства і перевагах пропонуваніх підприємством послуг або товарів;
- забезпечення зв'язку споживачів з підприємством;
- полегшення оформлення замовлень;
- утримання і забезпечення лояльності клієнтів підприємства;
- інформаційна і технічна підтримка постійних клієнтів.

Створення і просування корпоративної гарячої лінії дозволить ресторану «Чорноморка» бути доступними для клієнта в усіх відношеннях. Клієнти зможуть в будь-який час отримати інформацію про підприємство, про пропоновані послуги.

На сьогоднішній день одним з найбільш ефективних каналів руху бізнесу і зв'язку з клієнтами є соціальні мережі. Соціальні мережі надають можливість своїм користувачам стежити за світовими новинами, обмінюватися фотографіями, відео і музикою, спілкуватися. Найбільш популярною соціальною мережею в Україні є Instagram та Facebook.

За допомогою активізації діяльності в цих соціальних мережах ресторану «Чорноморка» зможе вирішити такі завдання:

- просування закладу;
- підвищення впізнаваності і популярності;
- формування суспільної думки про товари або послуги;
- створення додаткового каналу зв'язку з клієнтами;
- розширення каналів збуту (за рахунок створення каталогу товарів в групі);
- збільшення відвідуваності сайту підприємства.

Сучасні комунікаційні канали дозволяють активно підтримувати зв'язок зі своїми споживачами, підвищити їх лояльність. Корпоративний сайт, соціальні мережі дозволяють перейти від монологу до діалогу з клієнтом. По-перше, через статті, корисні поради, інформацію про новинки та особливості товару / послуги, можна просвіщати споживачів, збільшити продажі. По-друге, за допомогою опитувань, обговорення в режимі онлайн

можна оперативно проводити оцінку якості обслуговування і своєчасно вживати заходів щодо усунення недоліків.

2. Другим важливим напрямком розвитку сервісу на підприємстві має стати удосконалення управління персоналом із використанням інноваційних методів. Інноваційні методи управління персоналом в даний час вимагають все більше відходити від звичного для багатьох матеріального стимулювання. Давно доведено, що обіцяння матеріальної винагороди дозволяє досягти концентрації зусиль працівників, сфокусованих на певній меті. Однак у випадках де необхідно нестандартне рішення, винагорода призведе до зниження продуктивності робітників. В якості інноваційних методів навчання персоналу рекомендовано застосовувати такі методи [38, с. 211]:

1. Візуалізація. Може представляти в двох формах: проєктивної і не проєктивної. Проєктивна форма візуалізації може представлятися у вигляді відеороликів, фільмів, анімації, а не проєктивна у вигляді предметів, дошки, картин. Наприклад, у службовому приміщенні ресторану «Чорноморка» може бути розміщена дошка з цілями та досягненнями персоналу.

2. Метод симуляції. Даний метод може представлятися у вигляді ситуації, схожій з реальністю, тобто наближеною до життєвих умов.

3. Метод кейса. Полягає в тому, що являє собою опис конкретної ситуації і навчають, повинні проаналізувавши ситуацію, її результат, а також зробити висновки.

4. Рольова гра. Має на увазі під собою закріплення отриманих знань за допомогою примірки учасниками різних ролей.

5. Воркшоп. Є інтерактивним заходом, заснованим на активності учасників. Даний метод направлений на самостійне отримання знань учасниками в груповій взаємодії.

6. Тренінг. Є практичною складовою, представленої у формі практичних вправ з використанням невеликої частки теорії.

Виділяють кілька принципів інноваційної діяльності організації [19, с. 49]:

1. Необхідно детально пояснити і довести персоналу організації необхідність управлінських інновацій у всіх відділах компанії.

2. Спробувати знайти найбільш сприятливі способи вирішення проблем в організації. Відслідковувати реакцію персоналу на складні завдання, з якими вони справляються вперше. Необхідний аналіз усіх альтернативних шляхів вирішення проблеми і з'ясувати яким способом вони будуть вирішуватися: стандартними методами, творчими ідеями або вже випробуваними конкурентами. Співробітників у вирішенні завдань нестандартними шляхами треба заохочувати.

3. Необхідно створити середовище, в якій можна проводити експерименти з впровадження інновації без втрат в організації, з низькими ризиками. Не кожен керівник може надати персоналу використовувати всі ідеї на практиці, тому хорошою ідеєю є створення певної моделі для експериментів, де будь-яка ідея може бути протестована обмеженим числом осіб в обмеженому проміжку часу.

4. Інновації повинні носити не разовий характер, а періодичний. Тільки так їх втілення приведе до успіху компанії, в іншому випадку їх успішність близька до провалу [8, с. 33].

Безсумнівно, сучасному суспільству просто не під силу уявити собі життя без застосування різного роду гаджетів. Сюди відносяться і мобільні телефони, і комп'ютери, і ноутбуки з планшетами, і багато іншого, що вже встигло придумати наше людство. Так само в організації не менш важливо мати всілякі інформаційні носії, що полегшують роботу з інформацією і засоби переробки вже існуючої інформації.

В наш час, коли інформаційні технології є головними – робота з кадрами повинна бути спрямована на вирішення двох важливих завдань:

– цілісне впровадження сучасного комп'ютерного обладнання та технологій в ході збору і аналізу отриманих даних;

– організація віртуальних офісів – систем прямого доступу і динамічного співробітництва людей, які знаходяться на відстані один від одного.

У вигляді найбільш основних технологій, які засновані на застосуванні ПО (програмного забезпечення) і додатків, можна перерахувати:

– взаємодія за допомогою онлайн спілкування і віддалений доступ – все це помічники для вирішення різноманітних задач в області кадрового менеджменту: допомога в заповненні електронних бланків, анкет; навчання дистанційним способом; трансляції електронних копій особистої персональної документації і т.д.;

– освіту баз даних, здатних допомогти в обліку і контролі кадрової статистики чи інших трудових дисциплін;

– проведення конференцій (також відеоконференцій) за участю співробітників з інших, більш віддалених підрозділів;

– відправлення важливої інформації, наприклад, новин, на персональні електронні пошти співробітників і т.д.

Проте, для того щоб оснастити офіси і всі підрозділи, а також робочий персонал всім необхідним, безсумнівно, необхідні величезні витрати організації.

Всі інновації, які використовуються в управлінні персоналом, найбільш часто ініціюються менеджерами з персоналу. Це обумовлено тим, що професіонал краще бачить існуючу потребу у впровадженні інновації [12, с. 197].

При цьому, інноваційне управління кадрами базується на наступних положеннях:

– істотна потреба в зв'язку стратегій, необхідних для компанії, з персоналом;

– експертна оцінка ступеня впливу витрат на персонал і економічний рівень;

– створення потрібної кількості компетенцій і професійних навичок для найбільш успішної роботи.

Кожній організації потрібні тільки ті інновації, які відповідають вимогам, і потреба в яких актуальна. Такі потреби повинні бути чіткими і ясними, щоб бути зрозумілими всім, і які пов'язані економічними, а так же управлінськими потребами підприємства. В першу чергу для цього потрібно виділити ряд основних проблем, які потребують негайного вирішення. Потім, необхідно проаналізувати результати і варіанти, які підходять для вирішення. І на закінчення, – відбір найбільш підходящих варіантів. Якщо дане впровадження буде успішним, – інновацію можна впроваджувати в життя людей.

Згодом всі існуючі інновації в управлінні персоналом постійно аналізуються і коригуються за необхідності.

Дослідження багатьох авторів, в тому числі і зарубіжних, притягують до себе погляди тим, що вони масштабно зображують те, що організації, які схильні до інноваційної діяльності застосовують у своїй роботі такий кадровий менеджмент [19, с. 197]:

- навчання наперед, яке необхідно для розвитку потенціалу працівників;
- хороша оплата праці працівників;
- залучення нових співробітників і утримання старих ефективних;
- планування і розвиток кар'єри співробітників в організації;
- система заохочень і підтримки персоналу, для досягнення високого результату діяльності;
- суттєвий обмін інформацією, необхідною для досягнення високих організаційних результатів;
- винагорода за ініціативність і самостійність співробітників.

В управлінні персоналом спостерігається дуже важлива роль співробітників в інноваційній діяльності кадрового менеджменту. Головною тенденцією HR- менеджменту представляється індивідуальний підхід до

кожного співробітника. Адже потрібно враховувати всі особливості працівників, так як твердження інновації безпосередньо залежить від працівників організації.

Впровадження інновації також може бути сприйнято негативно. Саме тому, перш ніж вводити інновацію, потрібно підготувати персонал до нововведень. Дані напрямки знаходять своє відображення в таких управлінських рішеннях [19]:

- збільшення рівня освіченості працівників: добре освічені співробітники будуть легше піддаватися інновацій, а також виступати новаторами нових ідей;
- технологізація в управлінні і виробництві: надання технічних обладнань у вільному доступі;
- надання свободи персоналу в висловлюванні особистої думки про зміни, що проходять у відділі: проведення дискусій і консультацій з працівниками на тему нововведень;
- підтримання комунікації співробітників всіх підрозділів;
- надання можливості і заохочення персоналу в самостійності і творчих ініціативах;
- надання персоналу можливості для вивчення обсягів інформації для подальшого досягнення організаційних цілей.

Розглянуте інноваційне управління персоналом забезпечує чітке уявлення про те, що головне місце в управлінні організацією займає працівник. Адже вся діяльність, спрямована на максимізацію прибутку, ґрунтується на задоволенні потреб персоналу. Розвиток співробітників забезпечує ефективну роботу організації. Кожна організація визначає свій стиль в управлінні самостійно, більш того, вона вживає всіх можливих заходів щодо реалізації інноваційної політики на практиці в кадровій службі.

3. Впровадження системи моніторингу якості обслуговування. Якість обслуговування клієнтів на підприємстві сфери послуг є тим фактором, який впливає на загальне сприйняття клієнтом підприємства, його продуктів і

послуг, ставлення до нього. Якість обслуговування сприяє зростанню залучення клієнта в бізнес. Чим краще він сприймає якість обслуговування, тим більше його лояльність. Тим більше ймовірність того, що він пробачить підприємству його недоліки. Тим більше ймовірність того, що він повторить свою покупку в разі, якщо йому знову знадобиться товар або послуга, пропоновані підприємством. Тим більше ймовірність того, що він запропонує підприємству своє бачення того, як поліпшити товар або послугу або бізнес-процес в цілому. Все це йде на благо ефективності діяльності підприємства, його фінансової стабільності, ринковим перспективам і конкурентоспроможності. З цих причин так важливо управляти ступенем задоволеності клієнта.

Основним принципом роботи ресторану «Черноморка» повинна стати концентрація уваги на клієнті. Компанія повинна перевершити вимоги та очікування клієнтів. Це вимагає систематичного та постійного вивчення бажань клієнтів, оскільки їх вимоги та очікування постійно змінюються. Перш за все слід звернути увагу на вдосконалення системи опитування покупців та системи встановлення рівня задоволеності послугами закладу. Для цього клієнтів можуть попросити залишати оцінки якості послуг після кожного відвідування. Відгуки можна записувати у відповідні анкети, доступ до яких можна отримати за допомогою QR-коду під час відвідування ресторану [31, с. 66].

В результаті систематизації опитувань можна отримати найбільш достовірну інформацію про очікування та ступінь задоволеності споживачів. Використання технічних засобів зменшить трудомісткість цієї роботи. Іншими словами, закладу потрібно створити відповідну систему збору та обробки даних, щоб визначити, що потрібно замовнику, наскільки продумана послуга, наскільки система опитування відповідає вимогам і наскільки послуги відповідають потребам замовника.

Ресторану «Черноморка» необхідно проводити постійний моніторинг якості сервісу, комплексно використовуючи такі методи, як: опитування

клієнтів, метод таємного покупця, безпосереднє спостереження керівництва за роботою персоналу. Моніторинг якості обслуговування дозволить не тільки підвищити якість обслуговування, але і виявити потреби клієнтів, визначити конкурентоспроможність підприємства і рекламний джерело, який залучив клієнта. На основі систематизованого проведення маркетингових досліджень, їх аналізу керівництво ресторану «Чорноморка» зможе отримати достовірну інформацію про діяльність підприємства і прийняти рішення, спрямовані на підвищення його ефективності.

Отже, завдяки налагодженню зворотного зв'язку з VIP-клієнтами з допомогою соціальних мереж створюється довірливі відносини між споживачами та підприємством. Використання інноваційних методів управління персоналом допоможе підвищити їх професійні навички та мотивацію до ефективної роботи. Проведення постійного моніторингу допоможе визначити реальний рівень сервісу та напрямки вдосконалення обслуговування клієнтів.

3.2 Прогнозування результативності реалізації сервісної стратегії

Розрахуємо витрати на проведення заходів по підвищенню якості обслуговування ресторану «Чорноморка» виходячи з середніх цін по Україні. Джерелом фінансування інвестицій стане чистий прибуток закладу «Чорноморка», який на кінець 2019 р склав 242 869 грн. Створення соціальних сторінок в мережах Instagram та Facebook – безкоштовне. Обов'язки щодо створення та ведення сторінок пропонується покласти на адміністраторів закладу «Чорноморка». Орієнтовний розрахунок витрат на впровадження інноваційних методів управління персоналом представлений в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Витрати на впровадження рекомендованих заходів підвищення сервісу

Заходи	Витрати, тис. грн.	Прогнозований результат
Застосування інноваційних методів навчання (візуалізація, тренінги, воркшоп, кейс)	48,00	Підвищиться продуктивність праці, співробітники краще будуть розуміти виробничі задачі та цілі, які стоять перед підприємством

Продовження таблиці 3.1

Заходи по розробці системи управління діловою кар'єрою співробітників (формування кадрового резерву, розробка алгоритм просування по кар'єрній драбині)	39,00	Створення кадрового резерву допоможе виявити найбільш амбітних та талановитих співробітників. Цей захід допоможе зекономити час на пошуки співробітників, зменшить плинність кадрів, укріпить відданість підприємству
Розробка програмного забезпечення (створення віртуальних офісів, онлайн-навчання, доступ до актуальних новин, проведення онлайн-зібрань)	26,00	Забезпечення постійного двостороннього зв'язку із співробітниками, висока швидкість передачі інформації. Ці заходи оперативно підвищують рівень обізнаності, а значить і професіоналізму працівників, що в кінцевому результаті призводить до підвищення продуктивності праці
Розробка та впровадження системи моніторингу	38,00	Забезпечить постійний моніторинг за якістю обслуговування клієнтів, забезпечить зворотній зв'язок
Всього	151,00	

Виручка від реалізації продукції ресторану «Черноморка» у 2019 році склала 1 848 828 грн. Середня вартість чеку складає 1200 грн. Визначимо кількість реалізованих одиниць:

$$(2.20) \quad \text{КРТ} = \text{В} / \text{СВЧ}$$

де, КРТ – кількість одиниць реалізованого товару;

В – виручка від реалізації;

СВЧ – середня вартість чеку.

В результаті проведених підрахунків було встановлено, що кількість чеків складає приблизно 1 541 шт. Після впровадження рекомендованих заходів підвищення сервісу відбудеться збільшення кількості продаж завдяки

завоюванню прихильності клієнтів, налагодження з ним стійкого зв'язку та довірчих відносин із персоналом магазинів. Прогнозується збільшення кількості чеків на 847 шт.

Для проведення оцінки ефективності запропонованих заходів побудуємо таблицю 3.2.

Таблиця 3.2 – Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення якості обслуговування клієнтів, грн.

Показник	0 рік	1 рік	Приріст		2 рік	Приріст	
			Абсол.	Віднос.		Абсол.	Віднос.
Кількість одиниць	1541	2388	847	35,5	3936	230 445	39,3
Середня вартість одиниці товару	1200	1200	-	-	1200	-	-
Виручка	1848828	2865600	1016772	35,5	4723200	1857600	39,3

Таким чином, запровадження запропонованих заходів забезпечить стабільний приріст виручки більше 35% завдяки нарощенню кількості реалізованих чеків. За умови надання якісного сервісу, споживачі будуть налаштовані на покупку більшої кількості страв та повторних візитів.

Для візуалізації ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення якості обслуговування клієнтів був побудований рис. 3.1.

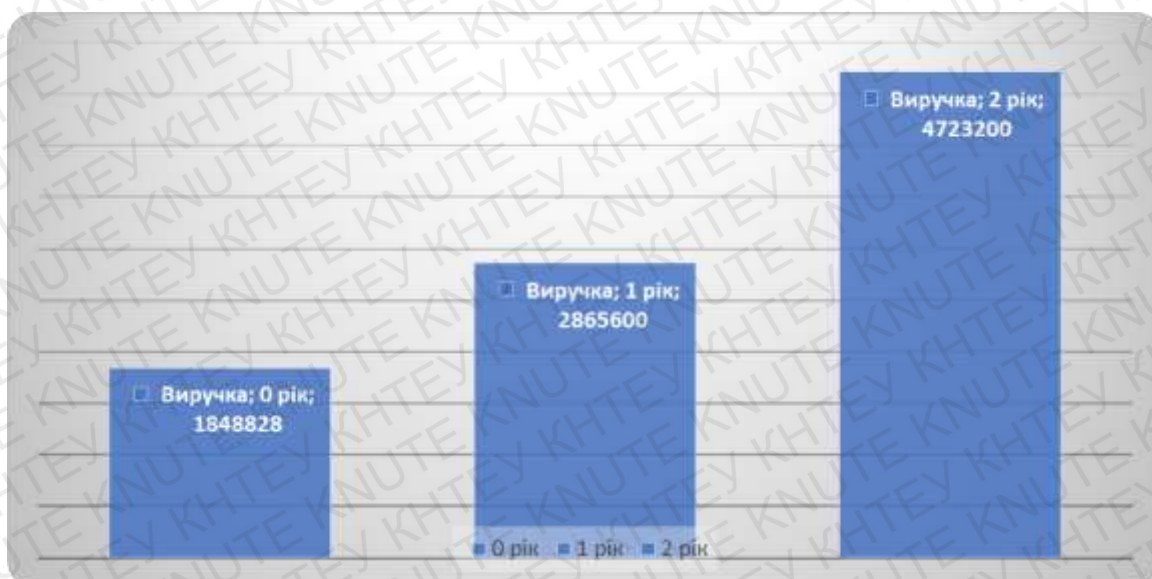


Рис. 3.1 Динаміка зростання виручки після реалізації рекомендованої програми, грн.

Отже, рекомендована програма є досить ефективною та допоможе нарощувати обсяги реалізації. Крім цього, важливим аспектом удосконалення якості обслуговування клієнтів є створення позитивного іміджу закладу, побудові стійких емоційних зв'язків клієнтів з рестораном.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження було встановлено, що сервіс – орієнтація всіх ресурсів та всіх працівників компанії на задоволення потреб та очікувань споживачів. У практиці вітчизняних промислових підприємств сервіс трактується як додаток до пропозиції, або як частина цієї пропозиції, але тільки в другому випадку сервіс може стати конкурентною перевагою і засобом позиціонування. Більшість вчених, оцінюючи сервіс, одноголосно розглядають це на основі кількості часу витраченого покупцями на придбання товарів та умовами, в яких клієнт здійснює покупку.

Важливим аспектом стратегії обслуговування є формування культури компанії, комплексне обслуговування, постійний контроль за якістю послуги, її формами та методами. Економічний зміст стратегії обслуговування полягає у задоволенні конкретних потреб споживачів. Стратегія визначається ставленням комерційних підприємств до факторів навколишнього середовища на шляху до забезпечення конкурентної переваги в процесі досягнення цілей.

Сервісна стратегія ресторану «Чорноморка» спрямована на забезпечення висококласного обслуговування споживачів, що виражається у висококласному інтер'єрі, високому рівню обслуговування гостей, прояві ввічливості та гостинності до гостей, різноманітному меню.

Ресторан «Чорноморка», як і кожен інший ресторан вважає за честь приймати відому людину. Прийом такої людини - найкраща реклама ресторану. VIP-гості мають значний вплив на успіх ресторану. Звіти про перебування особливо важливої особи в ресторані надходять до засобів масової інформації та телебачення. Отже, рейтинг ресторану зростає. У гостьовій книзі гостей VIP-клієнти часто залишають свої позитивні відгуки про відвідування ресторану. Брошура ресторану або інша реклама часто починається зі списку високопоставлених людей, які відвідали заклад. У залі ресторану можна побачити фотографії відомих людей під час їх перебування в цьому закладі. VIP -клієнти допомагають ресторану залучати інших клієнтів, тим самим сприяючи процвітанню компанії. Ресторани часто йдуть на великі поступки у ціні своїх послуг особливо видатним гостям, розуміючи, що, обслуговуючи таких людей, ресторан виграє з точки зору престижу та іміджу.

Проведене опитування серед гостей ресторану «Чорноморка» свідчить про необхідність підвищення кваліфікації працівників, покращення сервісу з точки зору налагодження комунікації з відвідувачами.

Завдяки налагодженню зворотного зв'язку з клієнтами з допомогою соціальних мереж створюється довірливі відносини між споживачами та

підприємством. Використання інноваційних методів управління персоналом допоможе підвищити їх професійні навички та мотивацію до ефективної роботи. Проведення постійного моніторингу допоможе визначити реальний рівень сервісу та напрямки вдосконалення обслуговування клієнтів.

Запровадження запропонованих заходів удосконалення якості обслуговування клієнтів забезпечить стабільний приріст виручки більше 20% завдяки нарощенню кількості реалізованих одиниць. За умови надання якісного сервісу, споживачі будуть налаштовані на покупку більшої кількості товарів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антипова Ю.К. Адаптація маркетингової дослідної методики «Mystery Shopping» до специфіки роботи роздрібних магазинів самообслуговування / Ю.К. Антипова, Д.В. Сорочан // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2016. № 1. С. 89-95
2. Барна М.Ю., Басюк Д.І. Наукові основи стратегічного розвитку туристично-готельної галузі. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. 2018. Вип. 54. С. 15–22.
3. Борисова О. В. Тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2012. Вип. 1. С. 331–338.
4. Гавкалова Н. Л. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу/ Н. Л. Гавкалова // Україна: аспекти праці. Наук.-екон. та сусп.-політ.журн, 2018. № 3. С. 31-36.

5. Гірняк Л. І. Формування культури та якості обслуговування у готельно-ресторанних підприємствах / Л. І. Гірняк, В. Б. Сопіга // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2018. - Вип. 21(1). – С. 50-55.
6. Гірняк Л.І. Сучасні аспекти управління якістю у закладах готельно-ресторанного комплексу. Актуальні проблеми економіки і торгівлі в сучасних умовах євроінтеграції: матеріали щорічної наукової конференції професорсько-викладацького складу та аспірантів Львівського торговельно-економічного університету / відп. за вип. Б.Б. Семак. Львів: вид-во Львівського торговельно-економічного університету, 2017. – С. 226–227.
7. Головня О.М. Туристично-рекреаційна сфера Вінницької області як передумова формування соціально орієнтованої економіки. Економіка, фінанси, право. 2017. № 7. С. 41-43.
8. Гончарук І.В., Томашук І.В. Вплив еколого-економічного фактору на особливості організаційно-економічного механізму використання ресурсного потенціалу сільських територій. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2017. № 4. С. 52-62.
9. Гончарук Т.В. Зарубіжний досвід розвитку підприємницьких структур та можливості його використання в Україні. Ефективна економіка. 2017. № 9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5772> (дата звернення 20.01.2021).
10. Гросул В.А., Каленік А.В. Особливості формування конкурентної стратегії підприємства ресторанного господарства. Інноваційний потенціал сучасної економічної науки: матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції економічного спрямування. Тернопіль. 2017. С. 13-15. URL: <http://www.economy-confer.com.ua/full-article/2336/> (дата звернення 26.01.2021).
11. Декалюк О.В. Методичні підходи до стратегічного управління готельно-ресторанним бізнесом. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2017. № 2(2). С. 261–264. URL:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_2%282%29__55 (дата звернення: 13.09.2019)

12. Діденко Н. В. Система антикризового менеджменту персоналу в сучасних умовах URL: [irbis-nbuv.gov.ua>cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis/](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis/)

13. Економічний механізм регулювання підприємницької діяльності в роздрібній торгівлі : монографія / Н. О. Власова, М. В. Чорна, М. В. Беляєва. Харків : ХДУХТ, 2018. 157 с.

14. Єрмаченко В.Є., Журавльова С.М. Стратегії розвитку підприємств готельного господарства. Молодий вчений, 2015. № 5(1). С. 138–141.

15. Завідна Л.Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 600 с.

16. Инструменты оценки сервиса. URL: <https://sites.google.com/site/klienting/Home/instrumenty/servqual>

17. Інноваційні технології в готельному бізнесі. URL: http://www.rusnauka.com/6_PNI_2014/Informatica/3_160394.doc.htm (дата звернення 26.02.2021).

18. Каленік К.В. Формування конкурентної стратегії підприємств ресторанного господарства : дисертація ... канд. екон. наук, спец.: 08.00.04. – економіка та управління підприємствами. Харків : Харківський державний університет харчових технологій, 2018. 341 с. 10.

19. Koshcheev S.V. Organization-economic mechanism of forming innovative systems (health-resort sector case-study). European researcher, 2018. No 3. P. 274–275.

20. Коваленко Л.Г., Нагернюк Д.В., Непочатенко В.О. Сутність та специфіка ринкового продукту готельно-ресторанної галузі. Ефективна економіка», 2018. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4908> (дата звернення: 5.10.2019).

21. Коваль О.С. Ресторанне господарство і його місце в індустрії гостинності. Вісник Київського нац. універ. харч. Технологій. 2018. № 14. С. 181–192.
22. Краснокутська Н. В. Потенціал підприємства: формування та оцінка – Київ: Центр навчальної літератури. 2019. 352 с.
23. Кузьменко А.В., Третяк Ю.І. Впровадження Інтернет-маркетингу для просування продукції підприємства (на прикладі ТОВ «Барин»). Економіка та суспільство. 2018. № 16. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/16_ukr/59.pdf (дата звернення 02.02.2021).
24. Маркетинговые исследования как основа обеспечения конкурентоспособности предприятий ресторанного бизнеса. – Режим доступа: URL: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=6395> – 14.06.2018
25. Менеджмент : Навчальний посібник / Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.
26. П'ятницька Г.Т., Найдюк В.С. Сучасні тренди розвитку ресторанного господарства в Україні. Економіка та держава. 2017. № 9. С. 66-73. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2017_9_16 (дата звернення 03.02.2021).
27. Погасій С.О., Краснокутська Ю.В. Нікітіна І.В. Аналіз основних трендів розвитку ринку готельних послуг. URL: <http://ppb.khadi.kharkov.ua/article/view/186317/185638> (дата звернення: 20.10.2019).
28. Phristopher M., Payne A., Ballantyne D. Relationship Marketing: Creating Stakeholder Value. New York: Butterworth-Heinemann, 2020. 264 p.
29. Ресторани Вінниці. URL: https://20.ua/vn/restoranyi-kafebaryi/restoranyi.html?gclid=EAIaIQobChMIInL-Nm7W67gIVjtSyCh2Ssqgw8EAAAYASAAEgKzQfD_BwE (дата звернення 03.02.2021).

30. Сучасні тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу: міжнародний та національний досвід : колективна монографія; за заг. ред. А.Ю. Парфінєнка. Харків : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2017. С. 75–86

31. Удовлетворенность потребителя // MANAGEMENT, 2015. №4.
URL: <http://www.uran.donetsk.ua/~masters/2013/iem/bezkrovnyaya/library/article5.html>

32. Унікальні послуги. Dot Art. URL: https://velerosse.com.ua/ua/articles/5_neobychnyh_uslug_v_oteljah/ (дата звернення 06.02.2021).

33. Христофорова И. В. Проблемы маркетинговой капитализации на предприятиях сферы услуг в условиях становления сервисного в России: маркетинговый аспект. — М.: МГУС. — 250 с.

34. Цікаві послуги. Dot Art. URL: <https://navkolonas.com/archives/4131> (дата звернення 06.02.2021).

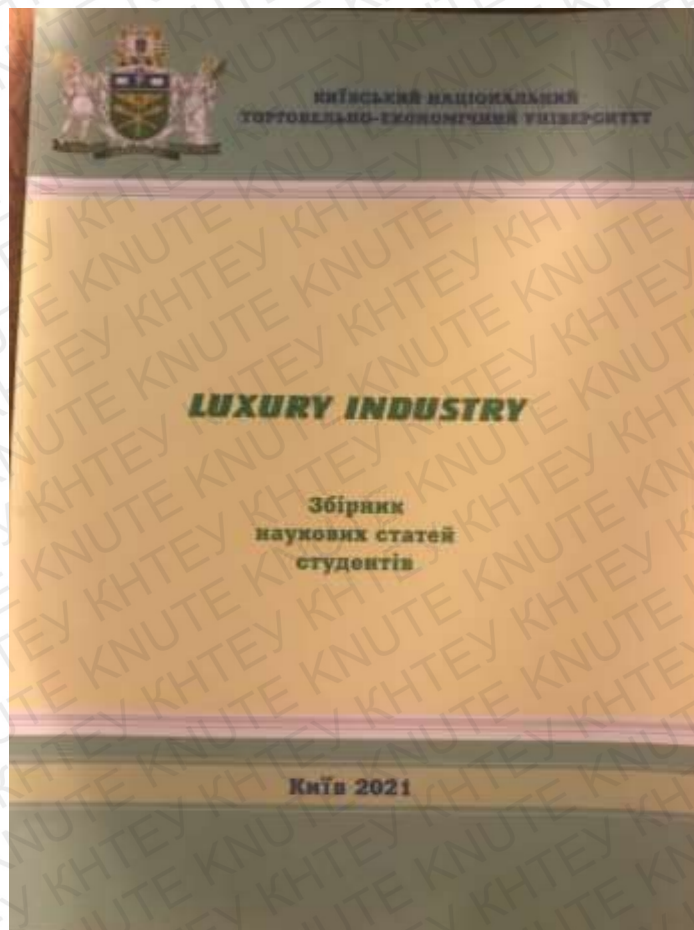
35. Чорний А. Ю. Статистичне оцінювання якості обслуговування у роздрібній торгівлі : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук : спец. 08.03.01 «Статистика» / А. Ю. Чорний ; Київ. нац. екон. ун-т. К., 2017. 20 с.

36. Юдицкий, С. С. Системное управление качеством обслуживания клиентов в ритейле и сфере услуг [Электронный ресурс] / С. С. Юдицкий. URL: <http://www.advertology.ru/article120665.htm>.

37. Chris Caliz The restaurant OS [Electronic resource] : [Website] // Techcrunch Electronic data. — 2017. — Access mode: <https://techcrunch.com/2016/04/26/the-restaurant-os/> (viewed on March 20, 2017).
– Title from the screen

38. Lorri Mealey. Ten Things to Know About Customer Service. URL: <http://restaurants.about.com/od/customerservice/a/10-Things-To-KnowAboutCustomer-Service.htm> (дата звернення 05.02.2021).

Додаток А



ЗМІСТ	
ВСТУП	1
АНДРИЩЕНКО К. Дистрибуція у сфері приналежності етичної відповідності	8
ЗАЦЬ К. Стратегія взаємодії з VIP-споживачами ресторану	10
КОНОПОВ В. Бренд підприємства як аспект формування репутаційного менеджменту	16
КОСТЕНКО П. Управління поведінкою VIP-споживачів зручних послуг	21
НАЗВАЙОНА М. Диверсифікація VIP-послуг у готельному бізнесі	26
ПІРАМ К. Методика управління лояльністю VIP-споживачів у закладах ресторанного господарства	30
ВИННИЧЕНКО В. Господарські основні формивання сервісної стратегії в галузі VIP-споживачів послуг суб'єкта ресторанного бізнесу	35
ВИКОРОВА (ПІРОГОВА) А. Політика просування VIP-послуг ресторану	40
ВОРОНИЙ В. Отримання найбільшій VIP-обслуговування якості молодіжні ресторанного господарства та можливі програм лояльності у ній	43
ГАВРИШКО Ю. Стратегія взаємодії з VIP-споживачами готельних послуг	49
КАЛАШНИК С. Сервісний інновації для VIP-споживачів ресторанного бізнесу	57
КРИВЦОВА Г. Програма лояльності VIP-споживачів на ринку туристичних послуг	64
МАГДЕНКО М. Стратегія управління якістю VIP-послуг готелю «HOLIDAY INN»	69
МАТВИЩУК А. Управління поведінкою VIP-споживачів у готельному бізнесі	71
МАЦЬОНА І. Стратегія диверсифікації VIP-послуг суб'єкта готельного бізнесу	79

ОСНІЧУК І. Конкуренція та VIP-послуги закладів ресторанного господарства	84
ЦАНФІЛОВА В. Управління маркетинговими комунікаціями для VIP-клієнтів підприємств	89
СОЛОКАЙ Т. Технологія обслуговування VIP-споживачів туристичних послуг	94
ШУЦІАНОВА А. Маркетингова діяльність підприємства	99
ШЕВЧЕНКО М. Стратегія підвищення VIP-послуг закладу клубу	103

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СЕРВІСНОЇ СТРАТЕГІЇ В СЕГМЕНТІ VIP-СПОЖИВАЧІВ ПОСЛУГ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

ВІННІЧЕНКО ВАЛЕРІЯ ВАЛЕРІЇВНА, ФРГТБ КНТЕУ
спеціальність 073 «Менеджмент»,
спеціалізація «Лакшері менеджмент і маркетинг»

У статті розглянуто теоретичні основи формування сервісної стратегії в сегменті vip-споживачів послуг суб'єкта ресторанного бізнесу.

The article considers the theoretical foundations of the formation of service strategy in the segment of VIP-consumers of services of the restaurant business.

Постановка проблеми. Ресторанний бізнес є однією з декількох областей вітчизняної економіки, де майже з самого початку проведення економічних реформ у повній мірі з'явилися ринкові відносини. На даний момент, ресторанний бізнес являє собою найбільш динамічно розвинений і високоприбутковий, а отже, привабливий для підприємців та перспективний для інвестицій сегмент ринку послуг в Україні. Проте, ефективна діяльність будь-якого підприємства в складних ринкових умовах, в тому числі й суб'єкта ресторанного бізнесу складається із безлічі значущих факторів. Серед яких і грамотне позиціонування закладу на ринку, і продумана фінансова та маркетингова діяльність, і формування потужної команди професіоналів своєї справи, і створення відповідних сприятливих умов для успішного просування бренду, а також стратегічне управління. Однак, часто в діяльності закладів ресторанного бізнесу можна спостерігати відсутність стратегічності, навіть в сегменті VIP-споживачів, що призводить до поразок в конкурентній боротьбі та занепаду бізнесу. Тому, в умовах сьогодення важливою умовою ефективного функціонування закладу ресторанного господарства є, перш за все, формування правильної сервісної стратегії, особливо в сегменті VIP-споживачів, а також створення та використання ресурсного потенціалу, застосування способів та методів конкурентної боротьби шляхом забезпечення гнучкості цінової політики та гарантування відповідної якості послуг, запровадження необхідних маркетингових заходів, що спрямовані на посилення конкурентоспроможності підприємства на ринку послуг, які мають бути враховані при обґрунтуванні сервісної стратегії. Все це зумовлює необхідність та актуальність вивчення основ формування сервісної стратегії в сегменті VIP-споживачів послуг закладу ресторанного господарства, що й посприяло вибору нами даної проблематики для дослідження.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питанням діяльності суб'єктів ресторанного бізнесу присвячено досить велику кількість публікацій. Так, концептуальними засадами діяльності підприємств харчування займалися такі вчені як В.Л. Варфоломеева, Л.А. Брагіна, В.І. Пивоварова, В.І. Малишкова, М.В. Виноградова, Р.В. Савкіна, З.І. Паніна та ін. Соціально-економічними проблемами суб'єктів ресторанного бізнесу займалися такі науковці як В.В. Голубєва, В.Г. Бичков, А.І. Кочерга, В.М. Задорожний та ін. [1].

Питаннями формування сервісної стратегії в сегменті VIP-споживачів послуг суб'єктів ресторанного бізнесу займалися такі науковці як І.В. Сокирник, він розглядав стратегії альтернативного розвитку ресторанного бізнесу у праці «Стратегічні альтернативи розвитку закладів ресторанного бізнесу» [7] та стратегії диференціації у статті «Стратегія диференціації підприємств ресторанного бізнесу на регіональному

ринку» [8]. Яхтер А. О. у працях «Стратегічне управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу» [11]. та «Підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства за рахунок упровадження інноваційної діяльності» [10] проаналізував основи стратегічного управління суб'єктами ресторанного бізнесу.

Мета даного дослідження полягає у обґрунтуванні теоретичних основ формування сервісної стратегії в сегменті VIP-споживачів послуг суб'єкта ресторанного бізнесу.

Виклад основного матеріалу. Одним із центральних складників сервісної стратегії виступає створення культури підприємства, безперервного контролю за якістю сервісу, його головними формами й методами, а також комплексного сервісного обслуговування. У задоволенні конкретної потреби споживачів полягає економічний зміст сервісної стратегії. Стратегія визначається шляхом співвідношення суб'єкта ресторанного бізнесу із факторами зовнішнього середовища у процесі забезпечення конкурентних переваг під час досягнення цілей [1, с. 45].

Якісний сервіс є системою, яка дозволяє клієнту обрати для себе оптимальний варіант ресторанного закладу та отримати там максимальне задоволення своїх потреб та вимог. За таких обставин, організація якісного сервісу виявляється складним комплексом маркетингових, технічних та комерційних елементів, які напряду залежать від специфіки ресторанного закладу, ступеня розвитку ринку, гостроти конкуренції та ряду інших факторів. Високоякісний сервіс дозволяє підвищити конкурентоспроможність закладу та призводить до росту попиту. У процесі організації сервісу суб'єкт ресторанного бізнесу повинен відповідати на питання: які послуги включити в рамки сервісу, у якій формі має бути організований сервіс та який рівень сервісу запропонувати [3, с. 274].

Таким чином, стратегічний потенціал являє собою ресурсні та інші можливості закладу у досягненні цілей, що ґрунтуються на основі аналізу, оцінки та адаптації до умов зовнішнього середовища. Крім того, конкурентний статус повинен характеризувати передумови досягнення того чи іншого рівня конкурентної переваги, яка визначається стратегічним потенціалом закладу ресторанного типу та чинниками зовнішнього середовища [2, с. 294]. Стратегічний потенціал утворює конкурентний статус як позицію закладу на ринку, а його оцінка надає широкі можливості, наприклад оцінити ступінь відповідності чинників діючих стратегій та оптимальних можливостей [5, с. 14].

Зміст сервісної стратегії суб'єкта ресторанного бізнесу виявляється у формуванні якісного сервісу, що забезпечує ефективність його діяльності. Тому, суб'єкти ресторанного бізнесу прагнуть підвищити ефективність формування та використання власної сервісної стратегії, що матиме позитивний вплив на забезпечення їх конкурентного статусу. Варто зазначити, що до змісту стратегічного управління

традиційно входить керуюча підсистема, тобто органи управління, керована підсистема до якої входить персонал та стратегічний потенціал ресторанного закладу та безпосередній об'єкт управління, який включає стратегічні позиції суб'єкта ресторанного бізнесу, конкурентні переваги і його збалансований та стійкий розвиток. Таким чином, ми підтримуємо загальну точку зору, що стратегічне сервісне управління є маркетинго-орієнтованим [6, с. 184].

Система стратегічного управління закладу ресторанного типу є складною системою, яка опирається на вищих керівників та співробітників, які мають належний професійний потенціал, як базу організації. Більш того, система стратегічного управління скеровує підприємство до всебічного розвитку відносин з клієнтами із метою задоволення їх наявних потреб та вимог та здійснює необхідне регулювання і вчасні зміни в ресторанному закладі, яке викликане зовнішніми впливами та дозволяє досягти конкурентних переваг. Також вона забезпечує сталий розвиток суб'єкта ресторанного бізнесу в довгостроковій перспективі, не змінюючи при цьому гармонію навколишнього простору, завдяки правильній стратегії та винахідливості в її реалізації [8, с. 161].

Зазначимо, що ключовими елементами сервісної стратегії являються 4Р:

- перспектива (perspective) – відмінна світоглядна концепція і напрям діяльності;
- позиція (position) – база, що дозволяє бути конкурентоспроможним;
- план (plan) – план досягнення своїх перспектив;
- принцип (шаблон) (pattern) – фундаментальні способи здійснення: характерні підтвержені часом приклади прийняття рішень і дій.

На сучасному етапі практики активно стали розробляти не тільки зміст сервісної стратегії, але визначати їх види. На думку фахівців однієї з консалтингових компаній, сервісна стратегія – це бачення того, як концепція сервісу, її впровадження і підтримка впливають на стратегічні активи компанії в довгостроковій перспективі [11]. На думку А. Крилова сервісні стратегії поділяються на сервіс як стаття видатків, сервіс як необхідність слідування за лідером та сервіс як конкурентна перевага. Перевагою такого угруповання є її наближеність до теорії і практики стратегічного менеджменту.

Інші науковці поділяють сервісні стратегії на антисервісні стратегії, традиційний сервіс та тематичний сервіс. Представлені вище підходи до визначення сутності і безлічі сервісних стратегій сходяться в тому, що «прив'язують» її або до клієнта, або до продукту. У першому випадку сервісна стратегія відображає виключно маркетингову орієнтацію, а заходи щодо її реалізації тактичного і оперативного рівнів пов'язані з організацією обслуговування і виражаються в сервісному супроводі клієнта.

Другий випадок в більшій мірі відповідає концептуальним положенням сервісології, в першу чергу, трактуванні сутності самого сервісу [1, с. 23]. При цьому відповідні стратегії тактичні й оперативні заходи будуть складати сервісний супровід продукту протягом усього життєвого циклу – від моменту його задуму до утилізації (сервіс в бренд, тематичний сервіс та ін.).

Звичайно, цей поділ вельми умовний, але дозволяє визначити місце сервісної стратегії в системі стратегічних рішень компанії. Розробники в пропонованих типологіях змішували різні ознаки класифікації. На нашу думку, слід виділити три критерії класифікації сервісних стратегій. По-перше, безпосередньо наявність чи відсутність сервісної стратегії і її місце в стратегічному управлінні компанією. По-друге, мета сервісної стратегії, її призначення. По-третє, масштаб результату, що досягається при реалізації сервісної стратегії.

Компанія може цілеспрямовано відмовитися від уявлення сервісу своїм клієнтам, як правило, у рамках стратегії лідерства за витратами. В іншому випадку напрямок і масштаб пропонованого сервісу буде визначатися місцем, що відводиться сервісу в менеджменті компанії. Організація може вдатися до традиційного сервісу в рамках проходження за лідером. Або, орієнтуючись на випередження, використовувати конкурентну сервісну стратегію, пропонуючи більше переваг, унікальних можливостей і творчо розвиваючи пропонований сервіс.

В рамках конкурентної сервісної стратегії або стратегії слідування за лідером може бути обрана різна мета сервісної стратегії. Перш за все, слід відзначити поширену політику, в якій сервіс являє собою частину або доповнення маркетингової стратегії і спрямований на стимулювання збуту, відповідно, всі елементи сервісу зосереджені навколо продажу.

Реалізація сервісної стратегії може привести до двох результатів. Традиційно формується система сервісної підтримки продукту. Велику споживчу цінність набуває формування сервісного простору, яке забезпечує підвищення вигод для споживача від використання продукту на всіх стадіях процесу покупки і споживання [10, с. 132].

Варто відмітити, що сервісна стратегія формується за етапами, на яких ідентифікуються потреби клієнтів у сервісі, а саме формується безпосередньо система сервісу відповідно до напрямку діяльності закладу, задовольняються потреби клієнтів, визначаються переваги та недоліки щодо надання сервісу, за результатами яких здійснюється його розвиток та проводиться економічна оцінка ефективності наданого сервісу та розробляються нові напрями його розвитку [9, с. 165]. Тому, сервісна стратегія

допомагає створити коло постійних споживачів суб'єкта ресторанного бізнесу завдяки підвищенню якості сервісу.

Для того, щоб забезпечити ефективність сервісної стратегії суб'єкта ресторанного бізнесу повинні скоординувати свою діяльність у цьому напрямі. Тобто, сформувати систему інформаційного забезпечення та здійснення маркетингових досліджень, обрати форму та методи сервісу, створити маркетингову комунікацію та налагодити правовий супровід та розвивати сервіс. Для розробки стратегії кожне підприємство ресторанного бізнесу має усвідомити такі важливі елементи своєї діяльності як місію, конкурентні переваги, особливості організації бізнесу, свою продукцію та пропоновані послуги, ресурси, структуру, виробничу програму, а також організаційну культуру [4, с. 10].

Оцінка, аналіз та прогнозування показників якості сервісу клієнтами показують наявність можливих резервів щодо підвищення конкурентоспроможності закладу ресторанного типу, дозволяють оцінити сильні й слабкі сторони, а також визначити потенціал закладу в цілому. Окрім цього, система управління якістю сервісу повинна відповідати стратегічним напрямам діяльності суб'єкта ресторанного бізнесу. Важливою функцією управління якістю сервісу ресторанного закладу є мотивування персоналу, його стимулювання та заохочення у вигляді різноманітних систем винагород, премій тощо.

Наголосимо, що формування системи сервісу та сервісних стратегій у суб'єктів ресторанного бізнесу повинно завершуватися розробкою відповідних стандартів, які мають враховувати всі аспекти діяльності компанії та виконання яких гарантуватиме високу якість задоволення потреб та вимог у сегменті VIP-споживачів [11].

На наш погляд, головними цілями сервісної стратегії у сегменті VIP-споживачів суб'єкта ресторанного господарства є отримання прибутку, стабільність фінансового положення, загальна ефективність діяльності ресторанного бізнесу, а також зростання конкурентоспроможності закладу, його привабливості для VIP-споживачів та постійний розвиток й поліпшення рівня надання послуг та сервісу.

Варто також зазначити, що особливості формування й реалізації стратегії закладу ресторанного типу обумовлюються функціями, які виконують такі заклади, тобто функціями виробництва, реалізації та організації споживання. До того ж, рівень надання послуг та організація обслуговування, сприймається усіма споживачами, в тому числі й сегменту VIP-споживачів, як важлива складова загального продукту закладу ресторанного типу [7, с. 238].

Здебільшого, вибір сервісної стратегії базується на трьох класичних її варіантах: лідерства за витратами, диференціація та фокусування. Для прикладу, в ресторанному бізнесі передумовами для використання стратегії диференціації є різноманітність попиту

за структурою та можливості надавати послугам неперевершені властивості. Для забезпечення успішного використання цієї стратегії необхідне детальне вивчення попиту, а також проведення низки маркетингових досліджень для обґрунтованого позиціонування закладу та послуг. Використовуючи стратегію диференціації у сегменті VIP-споживачів заклади ресторанного типу спрямовують зусилля на створення нових послуг, нових напрямів діяльності, що забезпечать переваги у конкурентній боротьбі та потік нових клієнтів. Таким чином, вдало застосована стратегія диференціації створює нові можливості для закладу та дозволяє отримувати додатковий прибуток та нових клієнтів.

Стратегія сервісної диференціації сегменті VIP-споживачів може бути реалізована у закладах ресторанного господарства через відповідний дизайн приміщень, різноманітні послуги дозвілля та рекреації, кейтеринг, бенкетні зали, обслуговування VIP-подій, проведення творчих заходів та вечорів із живою музикою та вишуканими стравами, караоке та дитячі майданчики та кімнати [9, с. 170].

Проте, сьогодні більшість закладів ресторанного типу допускаються низки помилок, що ведуть до неможливості ефективної реалізації сервісних стратегій у сегменті VIP-споживачів. Головними такими помилками є:

- нерозуміння конкретних завдань, мети та цілей, що є базовими та необхідними для ефективного обслуговування VIP-споживачів;
- ригідність наявних сервісних структур, які майже не піддаються змінам відповідно до обраної стратегії та обґрунтування стратегічних змін;
- низька ефективність механізмів моніторингу та контролю результативності реалізованих сервісних стратегій і внесення важливих та необхідних змін при виявленні недоліків та відхилень;
- неповне опрацювання питань забезпечення та розподілу необхідних ресурсів для успішної реалізації сервісних стратегій у сегменті VIP-споживачів, у тому числі людських, фінансових, інформаційних та ресурсів часу;
- відсутність злагодженої системи прийняття рішень про напрями стратегічного розвитку закладу ресторанного типу;
- відсутність у колективі почуття відповідальності за досягнення стратегічних цілей протягом усього періоду їх реалізації;
- неготовність керівників до подолання опору, що пов'язаний з новими стратегічними змінами у діяльності закладу, до прийняття нових ефективних та кардинальних змін із запровадження сервісних стратегій [8, с. 162].

Висновки: За результатами проведеного дослідження, можемо визначити, що формування сервісної стратегії у сегменті VIP-споживачів суб'єкта ресторанного бізнесу є важливим чинником його ефективної діяльності. Ця стратегія охоплює комплекс організаційно-економічних заходів, що спрямовані на ідентифікацію потреб VIP-споживачів у сервісі, підбору персоналу, який здатний забезпечити виконання необхідних

вимог та бажань VIP-споживачів, розробку стандартів сервісу, розширення та розвиток послуг, здійснення оцінки якості й економічної ефективності організації сервісу за відповідними критеріями та методикою, що гарантуватиме зміцнення конкурентного статусу закладу ресторанного господарства та підвищення його привабливості для сегменту VIP-споживачів.

Список використаних джерел:

1. Василенко В.А. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб.: 2-е вид., перероб. і доп. Київ: Центр навчальної літератури, 2015. 400 с.
2. Вороніна А.В. Формування системи адаптивного стратегічного управління розвитком організації. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 11. С. 294-299.
3. Рачкован О. Д. Формування стратегії адаптації підприємства торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2015. № 5. С. 274-278.
4. Ремеслова О.Л. Стратегічне управління підприємством готельного господарства: автореф. дис.канд. екон. наук: 08.00.04. ДНУЕТ. Донецьк, 2017. 22 с.
5. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія. Київ, 2015. 302 с.
6. Свінціцька Н. Г. Розвиток Luxury обслуговування клієнтів на підприємствах індустрії моди / Н. Г. Свінціцька ; наук. кер. В. Г. Щербак // Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи» : матеріали IV Всеукраїнської наукової Інтернет-конференції (5 грудня 2019 р., м. Київ). Київ: КНУТД, 2019. С. 184-188.
7. Сокирник І.В. Стратегічні альтернативи розвитку закладів ресторанного бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 2, т. 2. С. 237-242.
8. Сокирник І.В. Стратегія диференціації підприємств ресторанного бізнесу на регіональному ринку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 3, т. 3. С. 161-166.
9. Сокирник І.В. Формування та реалізація стратегій підприємств ресторанного господарства в умовах цифрової трансформації економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 3. С. 165-171.
10. Яхтер А. О. Підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства за рахунок упровадження інноваційної діяльності. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. № 39(1). С. 132-137.

11. Яхтер А. О. Стратегічне управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу. URL: https://suem.edu.ua/sites/default/files/2021-01/suchasni-tekhnologii-menedzhmentu-zabezpechennya-stalogo-rozvitku-ekonomiko-pravovikh-sistem-v-umovakh-evrointegracii_2019_04_maket.pdf#page=105 (дата звернення: 02.06.2021).

Робота виконана під науковим керівництвом доктора економічних наук, професора
Ведмідь Н.І.

Додаток А – Опитувальник для відвідувачів ресторану «Черноморка»

Для покращення Вашого обслуговування в ресторані «Черноморка»
дайте, будь-ласка відповідь на кілька запитань.

1. Як часто Ви відвідуєте ресторан «Черноморка»?

Кожен день

1-2 рази на тиждень

1-2 рази на місяць

рідко

2. В який час Ви зазвичай відвідуєте ресторан «Черноморка»?

11.00 - 13.00

13.00 - 17.00

17.00 - 21.00

21.00 - 23.00

3. Чому Ви вибрали для відвідування наш заклад?

Можна смачно поїсти і відпочити

Проїжджав (а) мимо

Порадили друзі, знайомі

Побачив (а) рекламу

Інше:

4. Як Ви оцінюєте якість наших страв?

Висока

Хороша

Якість змінюється (по-різному)

Низька

5. Як Ви оцінюєте співвідношення ціна - якість наших страв та напоїв?

Відповідає

Не відповідає

6. Вас влаштовує асортимент пропонованих страв?

Так

немає

7. Співробітники ресторану, терпляче вислуховують замовлення і допомагають у виборі?

завжди

рідко

ніколи

8. Співробітники ресторану, що працюють в залі (офіціанти, адміністратори) доброзичливі і ввічливі?

завжди

рідко

ніколи

9. Чи вважаєте Ви наш заклад чистим і затишним?

Так

немає

10. Порадили б Ви наш ресторан друзям і знайомим?

Так

МОЖЛИВО

Навряд чи

немає

Дякуємо за Ваші відповіді!

Додаток Б - Таблиця 2.2 – Меню ресторану «Черноморка»

Найменування страви	Вихід в г	Кількість страв
Окрошка з лососем	300	46
Ячня з рапанами	300	24
Юшка чорноморська	300	14
Макарони по-флотські з креветками	300	8
Брускета з домашній солоним сиром	75/150	32
Картопля молода відварена з вершковим маслом	250/150	57
Мідії в мушлях у часниковому/томатному соусі	230/150	45
Піджарка з кальмара з молодою картоплею	100/150/50	39
Салат з морепродуктами під імбірною заправкою	325/150/75	49
Салат з козиною бринзою	150/75	25
Домашній овочевий салат	250	44
Овочі гриль	250	25
Торт вафельний	115	27
Омлет з овочами	135	26

Львівський сирник	180	19
Морозиво	150	-
Сезонні ягоди	150	-