

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

СЕРВІСНІ ІННОВАЦІЇ ДЛЯ СЕГМЕНТІВ VIP СПОЖИВАЧІВ КАФЕ-КОНДИТЕРСЬКОЇ «ЛЬВІВСЬКІ КРУАСАНИ», м. КИЇВ

Студентки 2 курсу, 2м групи
спеціальності 073
«Менеджмент»
спеціалізації
«Лакшері менеджмент»

Калашник
Єлизавети Вікторівни

підпис студента

Науковий керівник
д.е.н., проф.

підпис керівника

Охріменко
Алла Григорівна

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

підпис гаранта

Босовська
Мирослава Веліксівна

Київ 2021

Київський національний торговельно-економічний університет

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

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Спеціалізація Лакшері менеджмент і маркетинг

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

«___» _____ М.Г. Бойко 2020 р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентів

Калашник Єлизаветі Вікторівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Сервісні інновації для сегментів VIP-споживачів кафе-кондитерської «Львівські круасани», 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 та розроблення практичних рекомендацій щодо сервісних інновацій для сегментів VIP-споживачів суб'єкта ресторанного бізнесу.

Об'єкт дослідження – процес управління сервісними інноваціями для сегментів VIP-споживачів суб'єкта ресторанного бізнесу

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади управління сервісними інноваціями для сегментів VIP-споживачів суб'єкта ресторанного бізнесу

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

Вступ

Розділ 1. Теоретичні основи управління сервісними інноваціями для сегментів VIP-споживачів суб'єкта ресторанного бізнесу

1.1. Сутність, види та чинники запровадження сервісних інновацій у ресторанному бізнесі

1.2. Методичні підходи до управління сервісними інноваціями VIP-споживачів суб'єкта ресторанного бізнесу

Розділ 2. Аналіз управління сервісними інноваціями для сегментів VIP-споживачів кафе-кондитерської «Львівські круасани», м. Київ

2.1. Передумови запровадження сервісних інновацій для сегментів VIP-споживачів кафе-кондитерської «Львівські круасани», м. Київ

2.2. Дослідження інноваційної політики кафе-кондитерської «Львівські круасани», м. Київ в контексті сервісної діяльності

2.3. Оцінка ефективності системи управління та інноваційної політики кафе-кондитерської «Львівські круасани», м. Київ

Розділ 3. Удосконалення управління сервісними інноваціями для сегментів VIP-споживачів кафе-кондитерської «Львівські круасани», м. Київ

3.1. Впровадження стратегії щодо сервісних інновацій для сегментів VIP-споживачів кафе-кондитерської «Львівські круасани», м. Київ

3.2. Обґрунтування ефективності розроблених пропозицій

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускного кваліфікаційного проекту</i>	01.09.2020 р.- 31.10. 2020 р.	01.09.2020 р.- 31.10. 2020 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускний кваліфікаційний проект</i>	01.11.2020 р.- 31.12.2020 р.	01.11.2020 р.- 31.12.2020 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускного кваліфікаційного проекту</i>	02.01.2021 р.- 11.05.2021 р.	02.01.2021 р.- 11.05.2021 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускного кваліфікаційного проекту</i>	14.05.2021 р.- 18.05.2021 р.	14.05.2021 р.- 18.05.2021 р.
5	<i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2021 р.	до 18.05.2021 р.
6	<i>Написання 2 розділу випускного кваліфікаційного проекту</i>	18.05.2021 р.- 07. 09. 2021 р.	18.05.2021 р.- 07. 09. 2021 р.
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускного кваліфікаційного проекту</i>	07.09.2021 р.- 10. 09. 2021р.	07.09.2021 р.- 10. 09. 2021р.
8	<i>Написання 3 розділу випускного кваліфікаційного проекту</i>	11.09.2021 р. - 28.10.2021 р.	11.09.2021 р. - 28.10.2021 р.
9	<i>Попередній захист випускного кваліфікаційного проекту у комісіях</i>	29.10.2021 р.- 31.10.2021 р.	29.10.2021 р.- 31.10.2021 р.
10	<i>Подання випускного кваліфікаційного проекту та реферату на кафедру</i>	20.11.2021 р	20.11.2021 р
11	<i>Подання випускного кваліфікаційного проекту до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	16.11.2021 р. 18.11.2021 р	16.11.2021 р. 18.11.2021 р
12	<i>Підготовка матеріалів випускного кваліфікаційного проекту до захисту в екзаменаційній комісії</i>	18.11.2021 р.- 01.12.2021 р.	18.11.2021 р.- 01.12.2021 р.
13	<i>Захист випускного кваліфікаційного проекту в екзаменаційній комісії</i>	09.12.2021р	09.12.2021р.

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

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи Охріменко А.Г.
(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

Студентка магістратури Калашник Єлізавета Вікторівна підготувала випускну кваліфікаційну роботу на тему «Сервісні інновації для сегментів VIP споживачів кафе-кондитерської «Львівські круасани», м. Київ». Відповідно до поставленого завдання в роботі обґрунтовано теоретичні засади сервісні інновації для сегментів VIP споживачів суб'єкта ресторанного бізнесу, представлено оцінку цієї діяльності в кафе-кондитерської «Львівські круасани», та на цій основі запропоновано рекомендації щодо удосконалення Сервісні інновації для сегментів VIP споживачів.

ВКР базується на опрацюванні наукових, аналітичних джерел та звітності кафе-кондитерської «Львівські круасани».

Мета та завдання роботи досягнуті, вона рекомендується до захисту у ЕК.

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	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СЕРВІСНИМИ ІННОВАЦІЯМИ ДЛЯ СЕГМЕНТІВ VIP-СПОЖИВАЧІВ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	13
1.1. Сутність, види та чинники запровадження сервісних інновацій у ресторанному бізнесі	13
1.2. Методичні підходи до управління сервісними інноваціями VIP-споживачів суб'єкта ресторанного бізнесу	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ СЕРВІСНИМИ ІННОВАЦІЯМИ ДЛЯ СЕГМЕНТІВ VIP-СПОЖИВАЧІВ КАФЕ-КОНДИТЕРСЬКОЇ «ЛЬВІВСЬКІ КРУАСАНИ», М. КИЇВ	27
2.1. Передумови запровадження сервісних інновацій для сегментів VIP-споживачів кафе-кондитерської «Львівські круасани», м. Київ	27
2.2. Дослідження інноваційної політики кафе-кондитерської «Львівські круасани», м. Київ в контексті сервісної діяльності	40
2.3. Оцінка ефективності системи управління та інноваційної політики кафе-кондитерської «Львівські круасани», м. Київ	50
3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СЕРВІСНИМИ ІННОВАЦІЯМИ ДЛЯ СЕГМЕНТІВ VIP-СПОЖИВАЧІВ КАФЕ-КОНДИТЕРСЬКОЇ «ЛЬВІВСЬКІ КРУАСАНИ», М. КИЇВ	55
3.1 Впровадження стратегії щодо сервісних інновацій для сегментів VIP-споживачів кафе-кондитерської «Львівські круасани», м. Київ	55
3.2 Обґрунтування ефективності розроблених пропозицій	60
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ:	66

ВСТУП

Актуальність дослідження. 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.

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.).

Актуальність дослідження обумовлена розробкою інноваційної стратегії для VIP-споживачів кафе-кондитерської «Львівські круасани» м. Київ.

Мета роботи – дослідження теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо сервісних інновацій для сегментів VIP-споживачів суб'єкта ресторанного бізнесу. Завданнями даного дослідження є:

- визначити сутність, види та чинники запровадження сервісних інновацій у ресторанному бізнесі;
- встановити методичні підходи до управління сервісними інноваціями VIP-споживачів суб'єкта ресторанного бізнесу;
- дослідити передумови запровадження сервісних інновацій для сегментів VIP-споживачів кафе-кондитерської «Львівські круасани», м. Київ;
- провести дослідження інноваційної політики кафе-кондитерської «Львівські круасани», м. Київ в контексті сервісної діяльності;
- дати оцінку ефективності системи управління та інноваційної політики кафе-кондитерської «Львівські круасани», м. Київ;
- розробити впровадження стратегії щодо сервісних інновацій для сегментів VIP-споживачів кафе-кондитерської «Львівські круасани», м. Київ.
- надати обґрунтування ефективності розроблених пропозицій

Об'єкт дослідження – процес управління сервісними інноваціями для сегментів VIP-споживачів суб'єкта ресторанного бізнесу

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади управління сервісними інноваціями для сегментів VIP-споживачів суб'єкта ресторанного бізнесу

У кваліфікаційній 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 кафе-кондитерської «Львівські круасани».

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

Публікації у наукових виданнях. Основні положення випускної кваліфікаційної роботи опубліковані у статті «Інтернет-маркетинг готельного оператора» у Збірнику наукових праць студентів КНТЕУ (додаток А).

Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи визначається логікою проведеного дослідження що відображається в її змісті, який складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг складається з 72 сторінок, з них: 18 рисунків, 17 таблиць, список джерел інформації 40 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СЕРВІСНИМИ ІННОВАЦІЯМИ ДЛЯ СЕГМЕНТІВ VIP-СПОЖИВАЧІВ 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, адже концептуально і за інформативним значенням вони абсолютно відрізняються.

«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» 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». Смислова 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 дві сторони: сторона, що

надає послуги 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 стратегічної системи 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 підтверджені 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.

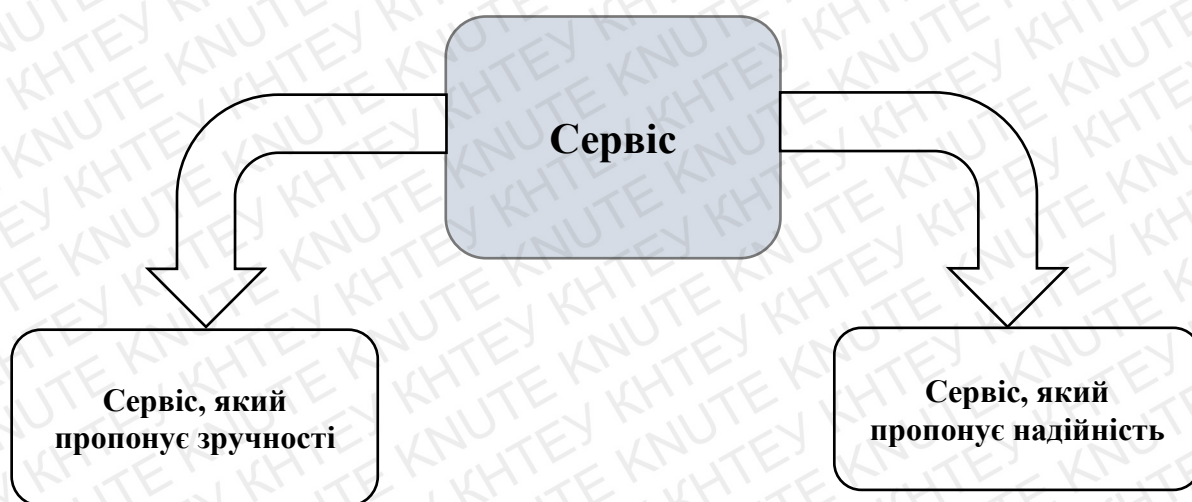


Рис. 1.1. Сервіс з точки зору споживача [8]

Зручність і надійність відома альтернатива споживчого вибору. Це угруповання буде ідеально підходити підприємствам при виникненні потреби формування набору елементів сервісу, націленого на певну мету споживача та напрям формування закладу. 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. Це всього лише фактори та ознаки продукту, що мають більше торгівельний характер. Також, 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 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 [15, с. 9]. На рисунку 1.2 показані сервісні стратегії в баченні А. Крилова.



Рис. 1.2. Види сервісних стратегій [7]

Перевагою такого угруповання є її наближеність до теорії і практики стратегічного менеджменту. На рисунку 1.2 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.

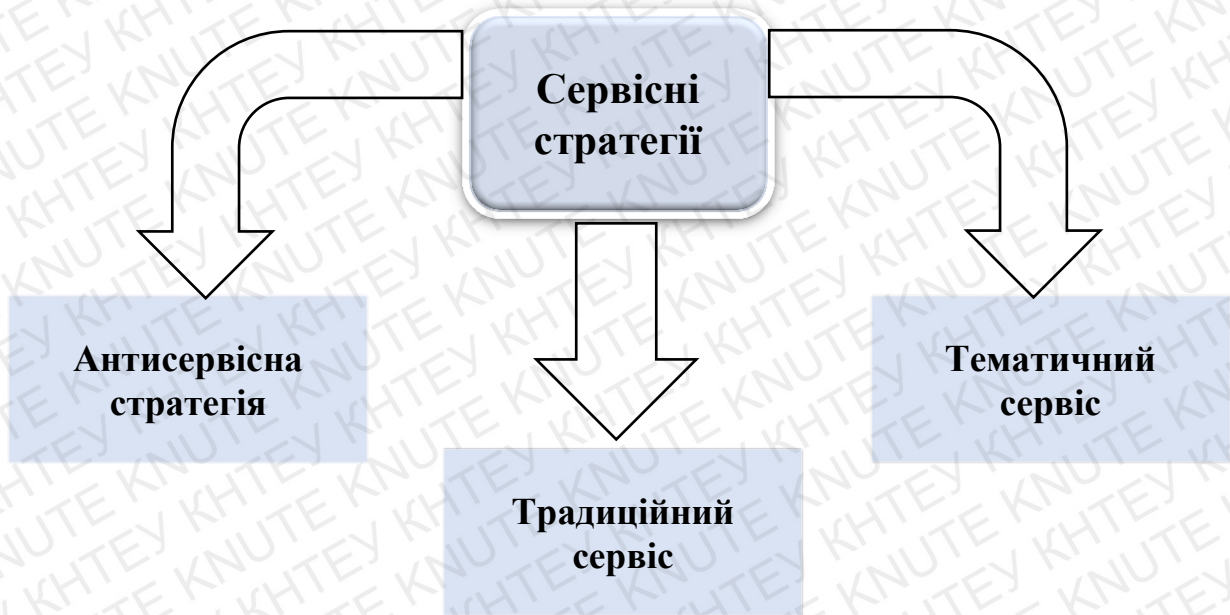


Рис. 1.3. Сервісні стратегії [9]

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 змішували 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 управління сервісними інноваціямиVIP-споживачів 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. Організовуючи послугу, компанія повинна відповісти на такі запитання: які послуги повинні бути включені в послугу; який рівень сервісу запропонувати; в якій формі організувати службу.

Необхідно проаналізувати трактування поняття «сервісні інновації»

Таблиця 1.1.

Трактування поняття «сервісні інновації» [7-11]

Автор	Трактування
Кіндрик Т. Головінов О.	визначають сервісні інновації як впровадження передових методів навчання, підготовки й перепідготовки працівників туристичного бізнесу, розробку інноваційних моделей розміщення трудових ресурсів у туризмі, впровадження національної моделі сервісного обслуговування з урахуванням культури та звичаїв туристично-рекреаційних зон
Майлс Я.	Це інновації у сфері послуг, у сервісних продуктах, нові або удосконалені системи надання продуктів (товарів або послуг), це можуть бути технологічні інновації, інновації в процесах обслуговування, нові або вдосконалені способи проектування і виробництва послуг
Шундо А. та Галоудж В.	Сервісні інновації найчастіше є не більше, ніж корегування процедур доповненнями, які не мають радикального характеру та є практично орієнтованими
Ван Арком А.	Сервісні інновації можуть бути визначені як нові або значно змінені концепції обслуговування, канали взаємодії з клієнтом, система надання послуг або технологічна концепція, яка індивідуально (але швидше за все - в сукупності) призводить до одного чи кількох нових сервісних функцій, які є новими для фірм і ринку і не вимагають структурно нових технологічних, людських чи організаційних можливостей організації
Карвальо Д.	Сервісні інновації - це послідовний процес, який включає: нетехнологічну (персонал, організаційна структура, фактори, які підвищують цінність обслуговування для клієнта) та технологічну складові (залежить від технологій, особливо інформаційних і комунікаційних)

Їхні дослідження базувалися на визначенні закономірностей та особливостей інноваційної активності у сфері послуг на прикладі різних секторів економіки (у тому числі банківських послуг, програмного забезпечення, медичного обслуговування). Це підтверджує актуальність розробки концепції сервісних інновацій в туризмі, яка визначається особливостями роботи на туристичному ринку, що при врахуванні змін у суміжних з ними галузях економіки створює потужний мультиплікативний ефект. Тобто стимулами інноваційної активності туристичних підприємств можуть бути незворотні процеси у суміжних галузях економіки, наприклад розвиток електронної комерції.

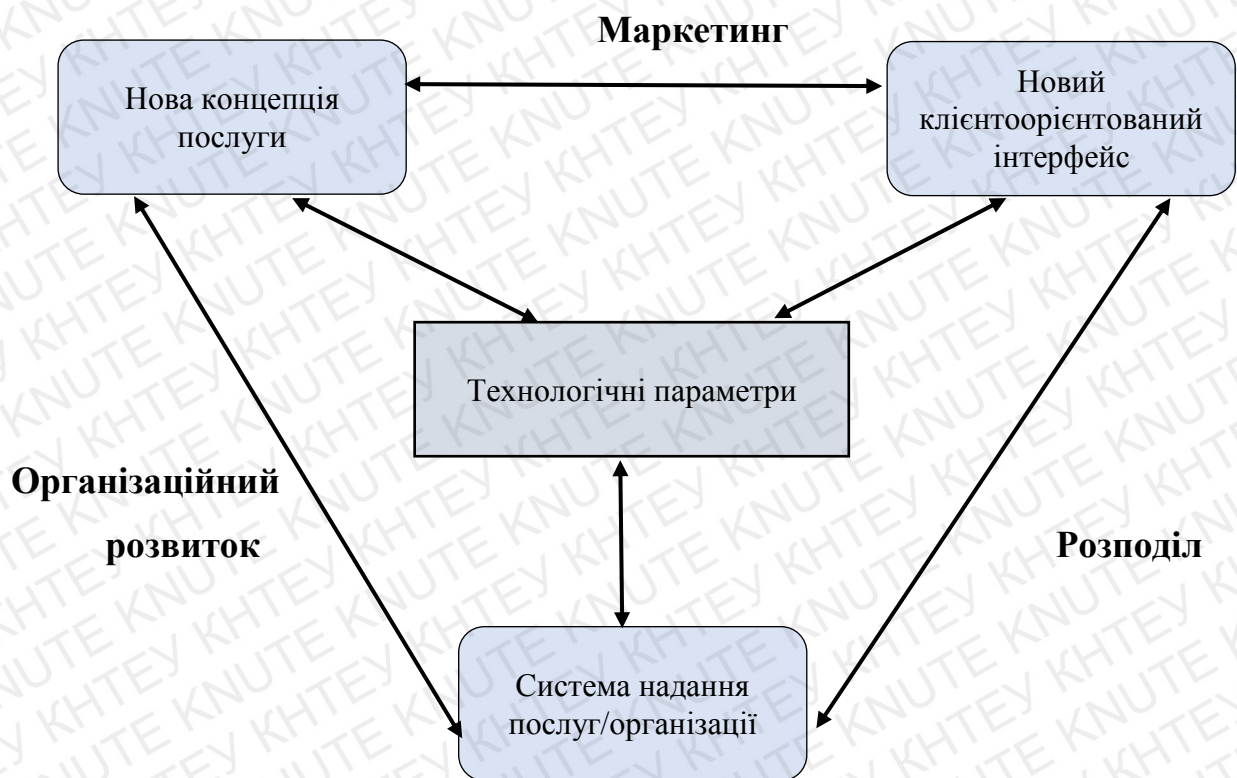


Рис 1.4. Взаємозв'язки між вимірами моделі сервісних інновацій [10]

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.

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

Розвиваються заклади із порівняно вузьким сегментом продуктів харчування – кавою, чаєм, безалкогольними напоями та мінеральною водою, випічкою, кондитерськими виробами, солодощами. Це вимагає від підприємств ресторанного господарства відповідної реакції, оскільки в разі введення аналогічного асортименту у свої меню вони матимуть більше переваг через вищу якість інтер'єру та атмосфери у залах.

У цьому розділі ми дали висначення поняттю «сервіс» та з'ясували, що найбільший успіх на даний момент має той сервіс, що організований згідно стратегії закладу, що має бути взаємопов'язана з маркетинговою та спрямована на стимулювання збуту, відповідно, всі елементи сервісу зосереджені навколо продажу, що підвищує прибуток та успішність даної компанії. Одним з найвизначніших факторів для розвитку й забезпечення успіху є ставлення комерційного підприємства до факторів навколишнього середовища на шляху до забезпечення конкурентної переваги в процесі досягнення цілей, а також висока якість обслуговування, що підвищує

конкурентоспроможність товарів і призводить до збільшення попиту на пропоновані товари та послуги, що надаються закладом.

Важливо відмітити, що при цьому дуже велике значення має стратегічний потенціал, що, як ми визначили у даному розділі, дає змогу нам розраховувати на постійну ланку у даній ніші закладу й конкурентоспроможність з нашого боку.

Ураховуючи всі ці фактори, а також не такі великі за значимістю, але також важливі, виводимо підсумок, що тільки при повному урахуванні всіх їх ми можемо бути впевнені у позитивній динаміці розвитку закладу або компанії, адже вони є взаємопов'язаними і забезпечують взаємопідтримку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ СЕРВІСНИМИ ІННОВАЦІЯМИ ДЛЯ СЕГМЕНТІВ VIP-СПОЖИВАЧІВ КАФЕ-КОНДИТЕРСЬКОЇ «ЛЬВІВСЬКІ КРУАСАНИ», М. КИЇВ

2.1. Передумови запровадження сервісних інновацій для сегментів VIP-споживачів кафе-кондитерської «Львівські круасани», м. Київ

Мережа «Львівські круасани» відома під брендом *Lviv Croissants* – це успішна національна мережа пекарень у сфері швидкого харчування. Концепція мережі: продаж свіжовипечених, великих круасанів з різноманітними начинками, виготовлених виключно з натуральних інгредієнтів. Була заснована у 2015 році, у місті Львові, а сьогодні «пекарні - кав'ярні» присутні майже у всіх регіонах України.

Lviv Croissants змінили стереотип культури споживання круасанів в Україні та надали круасану статус – основного продукту пекарні *LvivCroissants*. Сьогодні закладах можна обрати фірмові пропозиції сендвіч – круасанів чи солодких круасанів, або створити свій круасан із запропонованих у меню додатків. Доповнити свій вибір можна холодними та гарячими напоями. Демократичні ціни, затишна атмосфера, дружній та привітний персонал дарують гостям гастрономічну насолоду.

За даними офіційного сайту [] основою функціонування цієї мережі є круасан, історія якого заслуговує на увагу і починається задовго до того часу, коли в голову людині, яка замісила тісто, прийшла ідея загорнути його таким оригінальним способом. Незалежно від франкомовної назви та надзвичайної популярності цього виробу у Франції, згідно з однією з історичних версій, круасани вперше виготовили у Відні в 1689 році.

Наразі мережа об'єднує 74 закладів у 41 населеному пункті. Мережа в місті Києві представлена на рис. 2.1

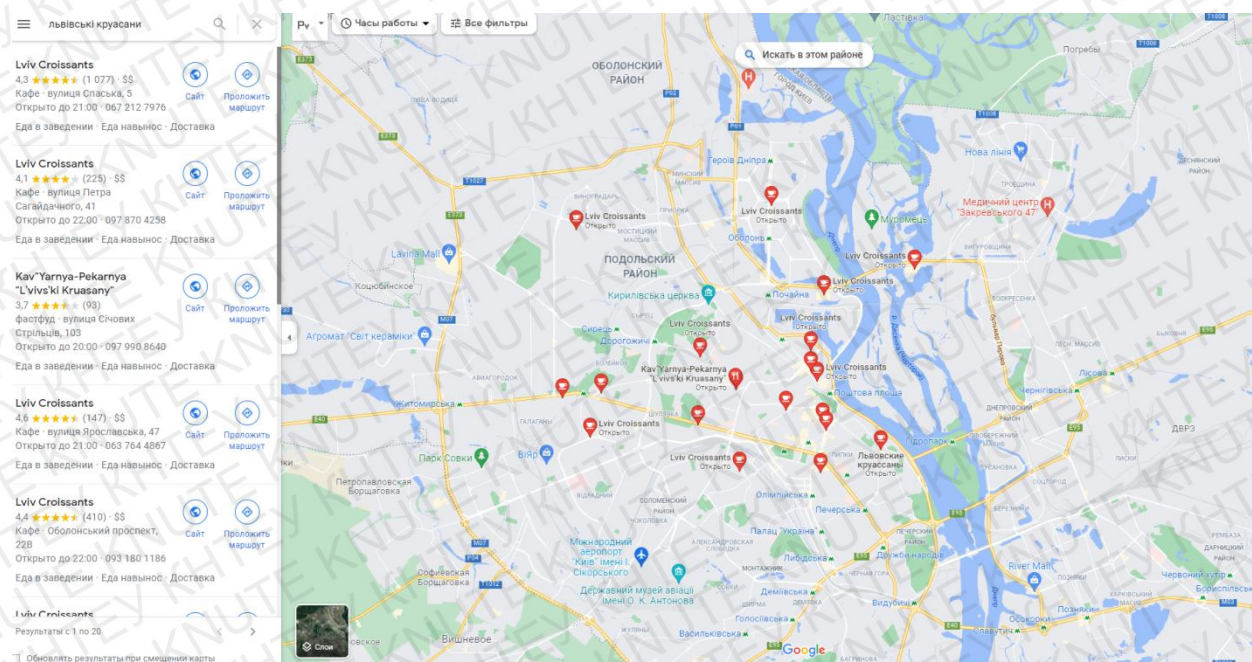


Рис. 2.1. Розміщення закладів мережі «Львівські круасани» в місті Києві

Еволюція розвитку мережа «Львівські круасани» представлена в табл.

Таблиця 2.1

Еволюція розвитку мережа «Львівські круасани»

Назва регіону	Кількість закладів	Відкриття першого закладу
Львів	10	2005
Київ	10	2007
Харків	8	2008
Одеса	9	2008
Софіївська Борщагівка	4	2013
Кропивницький	1	2010
Вінниця	1	2017
Миколаїв	2	2018
Суми	2	2018
Полтава	4	2019
Херсон	5	2019
Хмельницький	2	2019
Івано-Франківськ	6	2010
Кривий Ріг	2	2020
Дніпропетровськ	4	2020
Луцьк	2	2017
Біла Церква	2	2021
Разом	74	

Відповідно до Господарського та Цивільного кодексу України підприємства діють на підставі установчих документів, які затверджуються засновником (засновниками) підприємства. Для приватного підприємства установчим документом є статут. Статут приватного підприємства повинен містити такі відомості: тип товариства; предмет і цілі його діяльності; склад засновників та учасників; склад і повноваження органів товариства та порядок їх прийняття, у тому числі перелік справ, які потребують одностайності або кваліфікованої більшості голосів; іншу інформацію.

На рис. 2.1 представлено організаційну структуру основних підрозділів мережі «Львівські круасани».

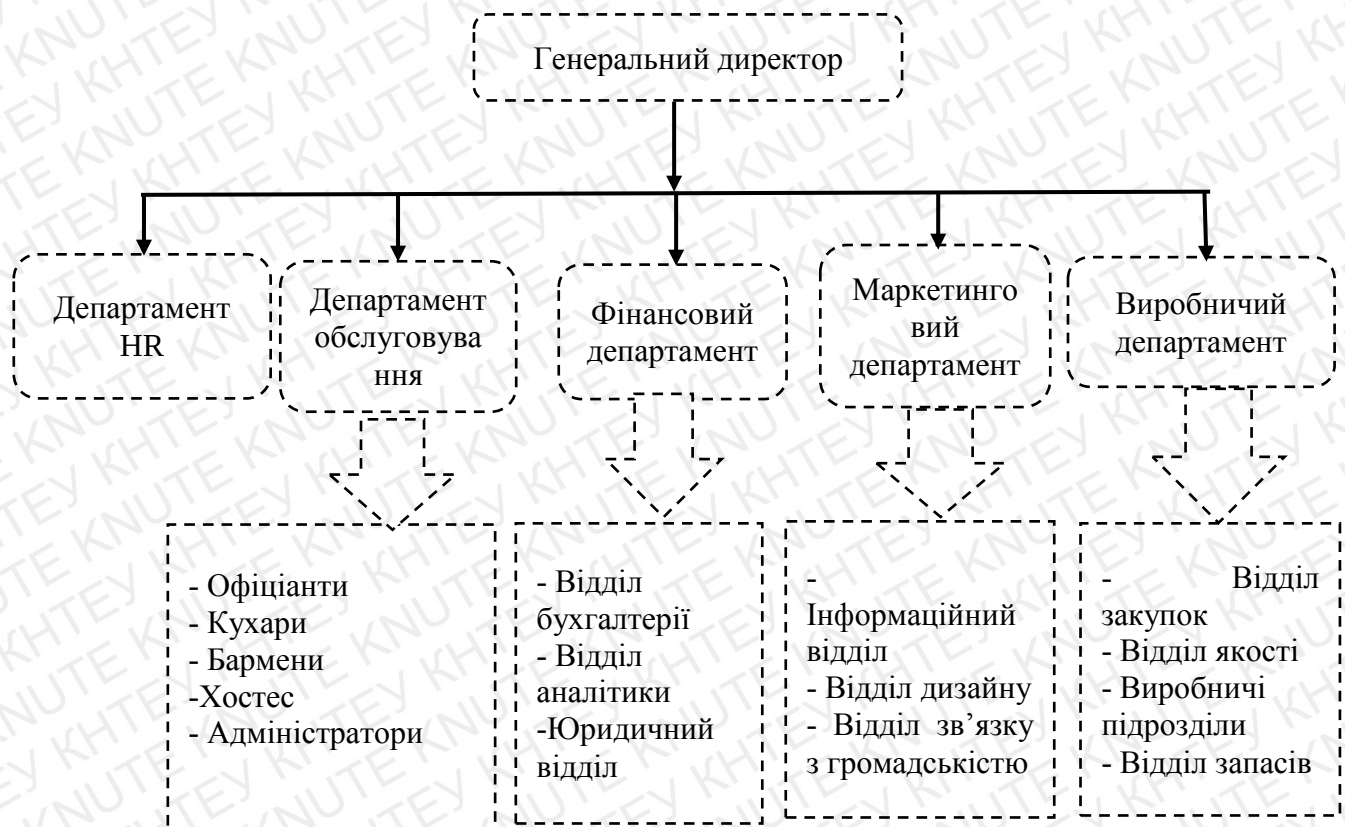


Рис. 2.2. Організаційна структура кафе-кондитерської «Львівські круасани»

[40]

Генеральний директор здійснює загальне керівництво виробничо-господарської діяльності підприємства. Несе повну відповідальність за

прийнятті управлінські рішення, за ефективність діяльності підприємства та збереження майна.

Менеджер з найму – займається організацією відбору, набору та найму персоналу необхідної кваліфікації і в необхідному обсязі; створює ефективні системи штатних співробітників; розробляє кар'єрні плани працівників; розробляє кадрові технології.

Фінансовий департамент управляє всією фінансовою діяльністю кафе-кондитерської «Львівські круасани». Для оптимізації діяльності в структурі департаменту створені такі відділи:

- відділ бухгалтерії займається складанням фінансової та господарської звітності;
- відділ аналітики займається фінансовим аналізом діяльності підприємства, розробляє рекомендації для підвищення економічної ефективності компанії;
- юридичний відділ забезпечує дотриманням законності в діяльності підприємства, врегульовує економічні відносини, займається укладенням договорів, виставленням претензій, складанням правових документів, подачею позовів [2].

Маркетинговий департамент визначає політику збуту підприємства з урахуванням наявних ресурсів і існуючої динаміки ринку, координує роботу департаменту роздрібної торгівлі. В структурі маркетингового департаменту виділені:

- інформаційний відділ збирає та аналізує інформацію щодо комерційної діяльності підприємства, факторів які впливають на продаж продукції, розробляє стратегію ринкової діяльності та рекомендації щодо збутової діяльності підприємства;
- відділ дизайну забезпечує конкурентоспроможність продукції за рахунок художньо-конструкторського формування естетичних і функціональних якостей продукції, застосування передового дизайнерського досвіду;

- відділ зв'язку з громадськістю займається діяльністю спрямованою на встановлення і підтримання взаєморозуміння між компанією і громадськістю.

Виробничий департамент здійснює забезпечення та організацію виробництва продукції. До складу департаменту входять:

- відділ закупок – займається забезпеченням матеріально-технічної бази виробництва;

- відділ якості забезпечує випуск підприємством якісної і конкурентоспроможної продукції, запобігає випуск продукції, яка не відповідає вимогам стандартів і технічних умов;

- виробничі підрозділи, які займаються безпосереднім виробництвом круасанів;

- відділ запасів забезпечує зберігання готової продукції та сировини, контролює своєчасне поповнення запасів.

В даній роботі досліджується підприємство, яке знаходиться за адресою м. Київ, вул. Хрещатик 24.

Форма власності – приватне підприємство. Статус за розміром - малий бізнес. Організаційно-правова форма підприємства: приватне підприємство — організаційно-правова форма підприємства, заснована на власності фізичної особи. Визначення приватної, крім форми власності, виражає головну ознаку правового статусу підприємств цієї організаційної форми. Відповідно до законодавства України власником у цьому випадку є також підприємець, тобто право власності та управління активами в приватному підприємстві не розмежовані.

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).

Таблиця 2.2.

**Основні показники виробничої діяльності кафе-кондитерської
«Львівські круасани» у 2018-2020рр.**

	2018	2019	2020	Абс. 2019/ 2018	Абс. 2020/ 2019	Відн. 2019/ 2018	Відн. 2020/ 2019
Середній чек в день, грн.	111	120	139	9	19	8.1	15.8
Кількість споживачів у рік, осіб	179063	179833	198849	770	19016	0.4	10.6
Кількість споживачів у день, осіб	491	493	545	2	52	0.4	10.6
Кількість позицій у чеку	1,8	2,2	2,8	0,4	0,6	22,2	27,3
Кількість страв у меню	27	30	30	3	0	11.1	0.0

Провівши аналіз основних показників виробничої діяльності кафе-кондитерської «Львівські круасани» у 2018-2020рр. можна зробити висновок, що кількість споживачів щорічно зростає на 0,4% та 10,6% не зважаючи на вплив карантинних заходів у зв'язку із світовою пандемією. Середній чек також має тенденцію до зростання на 8,1% та 15,8%.

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.

Виробничі приміщення розташовуються в кафе-кондитерській «Львівські круасани» в наземних поверхах 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). Відсутні заготівельний та холодний цех як відокремлені елементи, а створений один загальний цех, в якому

відбувається весь процес приготування страв. Відносна вологість повітря в цехах 60-70%. Дані мікрокліматичні умови в ресторані створюються шляхом влаштування припливної вентиляції.

На основі проведеного дослідження необхідно зазначити, що на сьогоднішній день у світі є пандемія COVID_19, яка торкнулася усіх видів економічних відносин, дана компанія також несе збитки у зв'язку з ситуацією в країні. Слід відзначити, що для зберігання конкурентних позицій необхідно налаштувати виробництво в Україні, в період коли існує ймовірність з затримкою постачання продуктів для виготовлення круасанів, компанія може зайняти ще більшу долю ринку, запросити більше фахівців.

Для більш детального аналізу конкурентного середовища кафе-кондитерської «Львівські круасани», необхідно зробити SWOT-аналіз (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

SWOT – аналіз кафе-кондитерської «Львівські круасани»

	Можливості	Загрози
	1. Розширити товарну лінію на додаткові рецепти круасанів 2. Наявність висококваліфікованого робочого персоналу. 3. Орендувати приміщення та виробляти круасани для доставки 4. Пошук інвесторів для розширення підприємства	1. Загроза банкрутства 2. Важка економічна ситуація у зв'язку з COVID_19 3. Збільшення конкурентів на ринку 4. Закриття кордонів у зв'язку з епідемією 5. Загроза військових дій на сході країни 6. Падіння попиту на продукцію компанії у зв'язку з появою більш дешевої продукції

Продовження таблиці 2.3.

Сильні сторони	Сильні сторони і можливості	Сильні сторони і загрози
1. Ціна 10 % нижче ніж у конкурентів 2. Низька плинність кадрів 3. Налагоджені зв'язки з оптовими фірмами 4. Невеликий ріст темпів ринку, яке дозволяє підприємству контролювати свою частку	1. Розширювати підприємство та товарну лінію продукції. 2. Розширювати клієнтську групу за рахунок проведення акцій. 3. Поліпшити обладнання на підприємстві. 4. Поліпшувати соціальні умови робітникам нашого підприємства.	1. Якісний менеджмент дозволить уникнути загрози банкрутства. 2. Поліпшувати якість продукції. 3. Розробка стратегії розвитку для мінімізації загроз з закриття кордонів 4. Впровадження більш дешевої продукції
Слабкі сторони.	Слабкі сторони і можливості.	Слабкі сторони і загрози.
1. Відсутність всесвітньо відомої марки. 2. У зв'язку з важкою економічною ситуацією у країні існує вірогідність падіння попиту 3. Введення локдауну	1. Поліпшувати якість продукції для підвищення попиту на неї. 2. Розширення товарної лінії продукції. 3. Впровадити нові види круасанів 4. Підвищити заробітну плату працівникам підприємства, поліпшити їм умови праці та залучати до праці молодих спеціалістів.	1. Підвищення якості продукції 2. Розробити антикризову стратегію 3. Розробка нових видів круасанів 4. У п'ять років треба вийти на лідируючі позиції на ринку, для цього треба проводити серйозні реформи всередині компанії, та розробляти довгострокові стратегії.

Після проведеного SWOT-аналізу можна стверджувати, що кондитерській необхідно впроваджувати розробку нових видів круасанів, розширення товарної лінії також призведе до додаткового залучення споживачів, необхідно проводити постійно акції на продукцію, яка буде привертати увагу та посилювати конкурентоспроможність підприємства.

Для опитування була розроблена анкета, що представлена в таблиці 2.3. 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
кафе-кондитерської «Львівські круасани»**

Питання / вік споживача	18-25 18	26-30 12	31-45 33	46-55 26	56+ 12
Як часто Ви відвідуєте кафе-кондитерської «Львівські круасани»?					
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 кафе-кондитерської «Львівські круасани»?					
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
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

Продовження таблиці 2.4.

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. 2.3. представлена вікова структура відвідувачів ресторану.

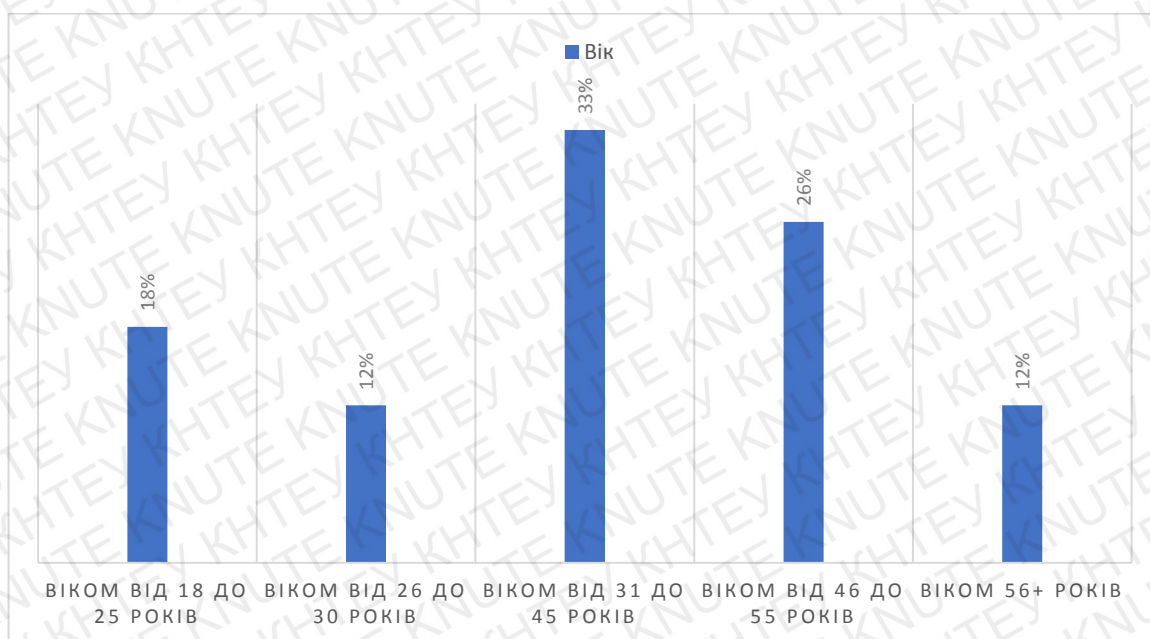


Рис. 2.3. Дослідження вікової структури споживачів кафе-кондитерської «Львівські круасани»

Отже, 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.

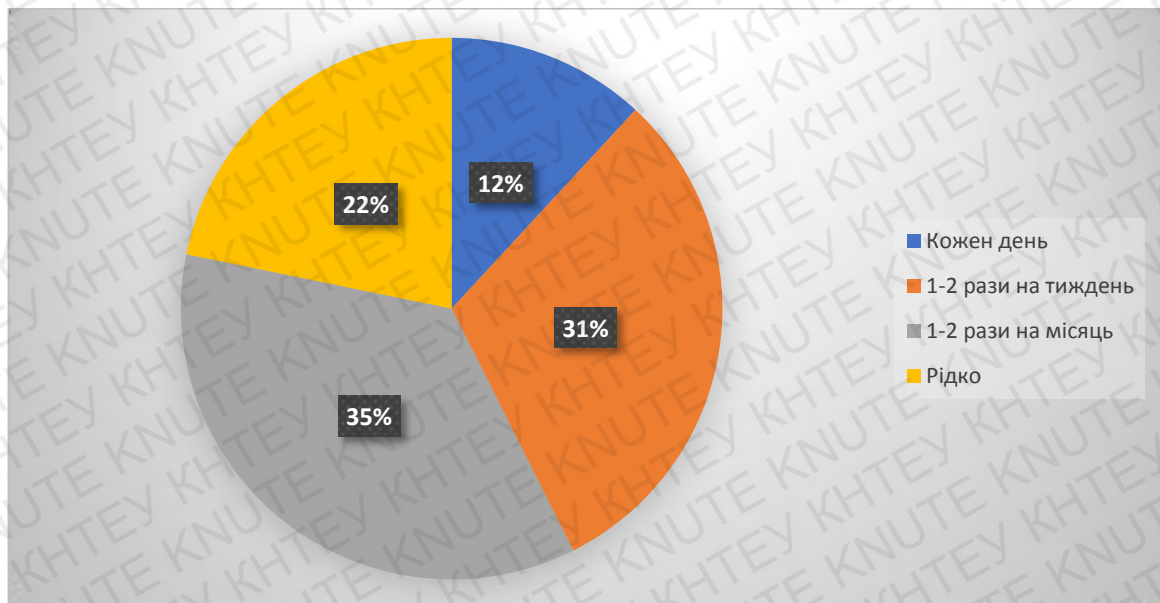


Рис. 2.4. Аналіз динаміки візитів споживачів до кафе-кондитерської «Львівські круасани»

Найбільша кількість клієнтів відвідує кафе-кондитерській «Львівські круасани» 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.

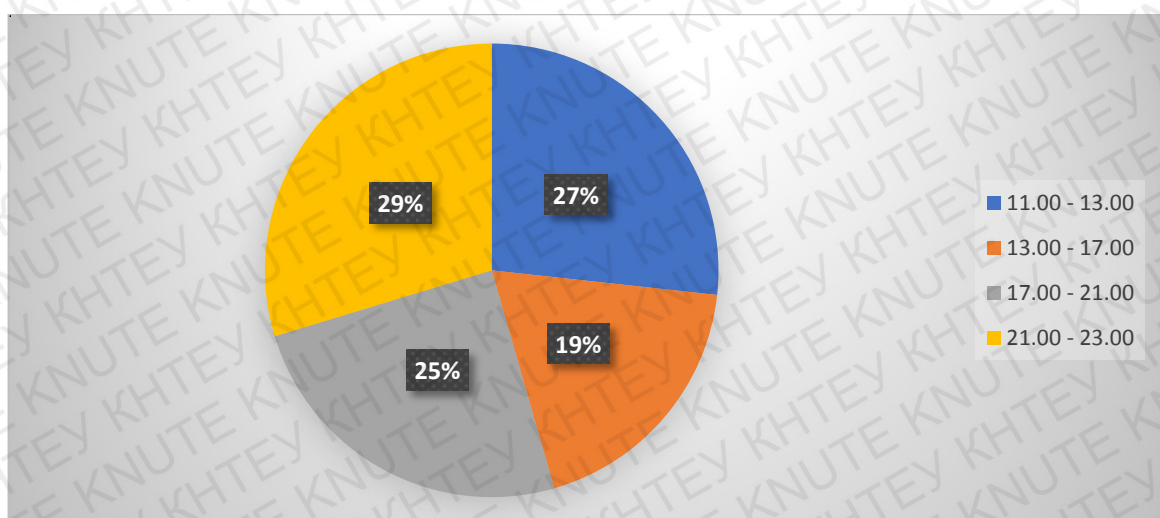


Рис. 2.5. Питома вага часового проміжку відвідування споживачами кафе-кондитерської «Львівські круасани»

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. 2.6 представлені причини вибору закладу.

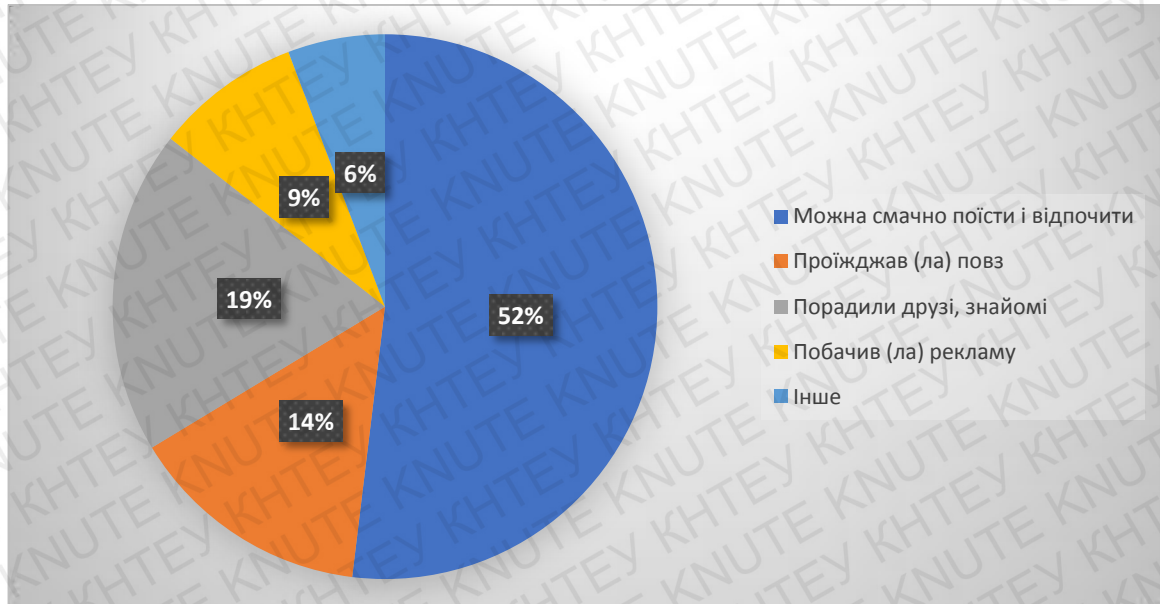


Рис. 2.6. Питома вага факторів впливу відвідування кафе-кондитерської «Львівські круасани»

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. 2.7.

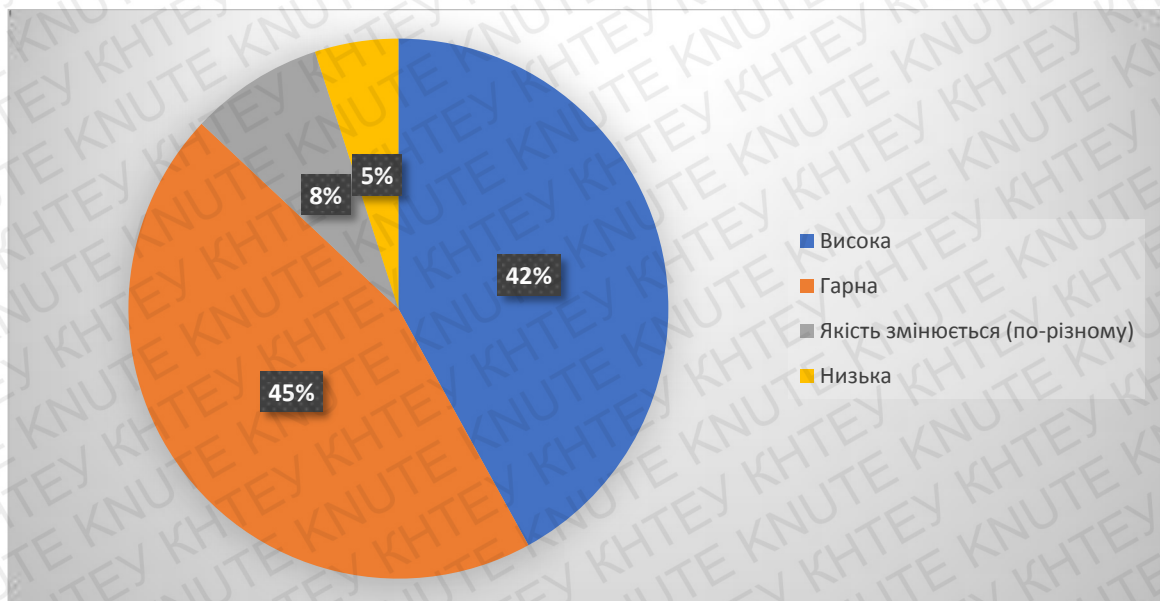


Рис. 2.7. Питома вага оцінки якості страв споживачами

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 кафе-кондитерській «Львівські круасани» на рис. 2.8.

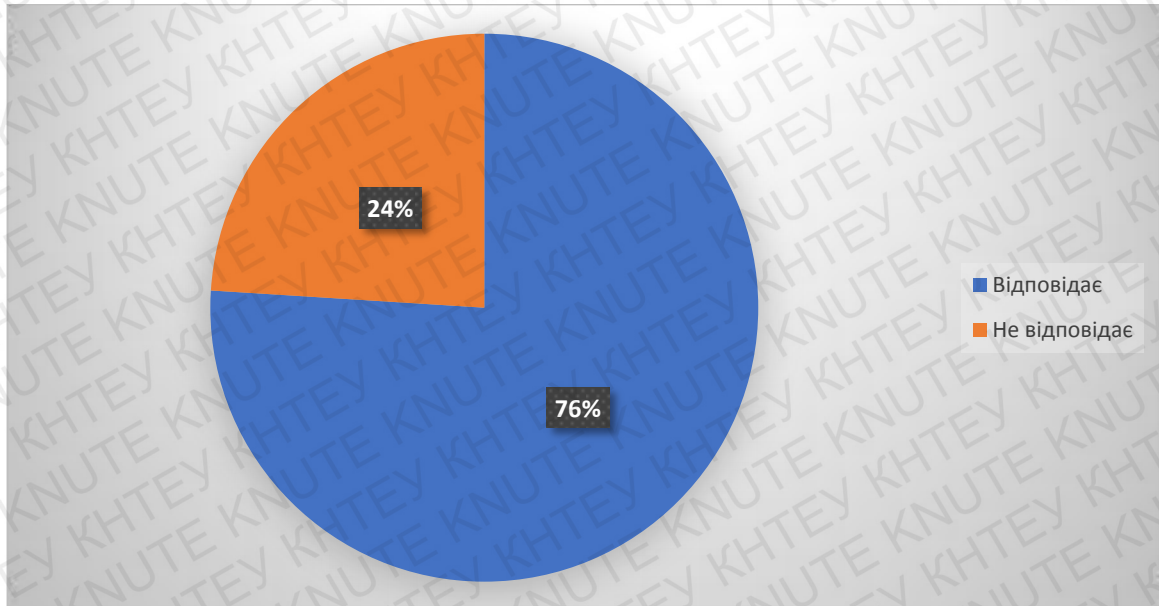


Рис. 2.8. Питома вага ставлення споживачів до співвідношення ціна – якість

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

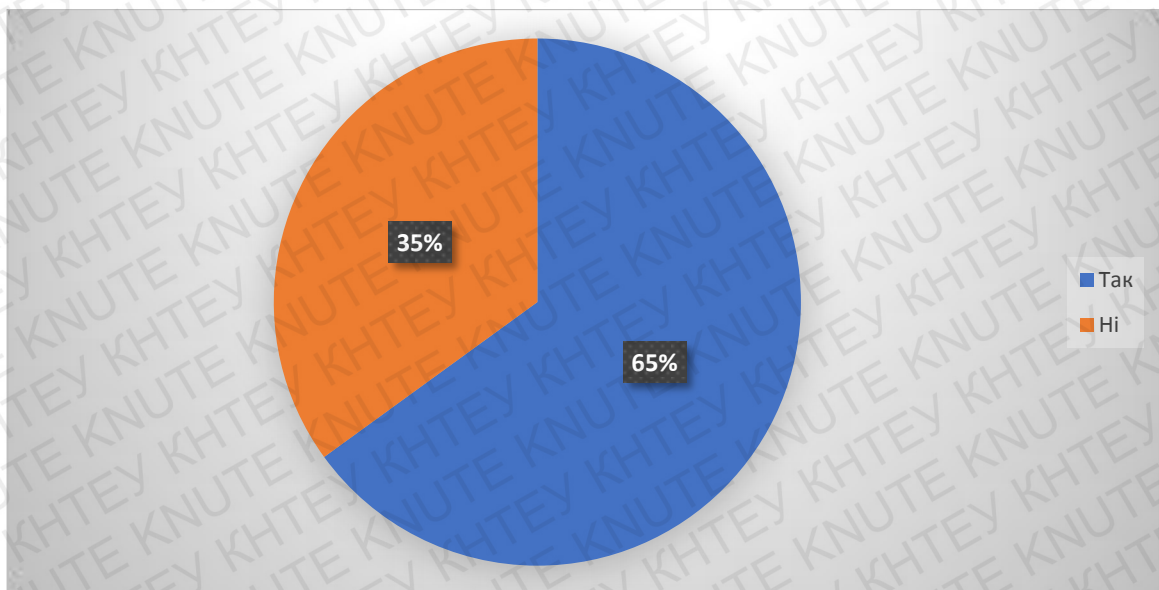


Рис. 2.9. Питома вага вподобань клієнтів асортиментом страв

Більшість клієнтів влаштовує асортимент – 65%. Але 35% стверджують, що є зауваження з цього питання. Тому керівництву кафе-кондитерській 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 кафе-кондитерської «Львівські круасани».

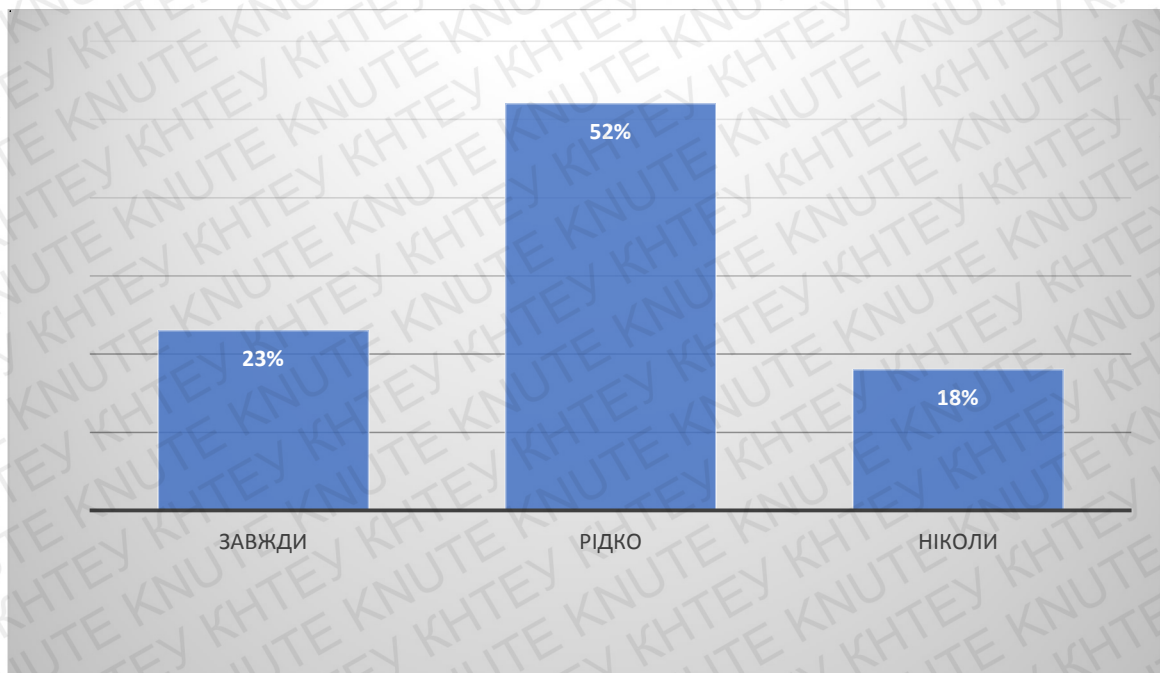


Рис. 2.10. Результати анкетування за питанням «співробітники ресторану, терпляче вислуховують замовлення і допомагають у виборі?»

На рис. 2.11 представлені результати опитування щодо доброзичливості та ввічливості працівників кафе-кондитерської «Львівські круасани».

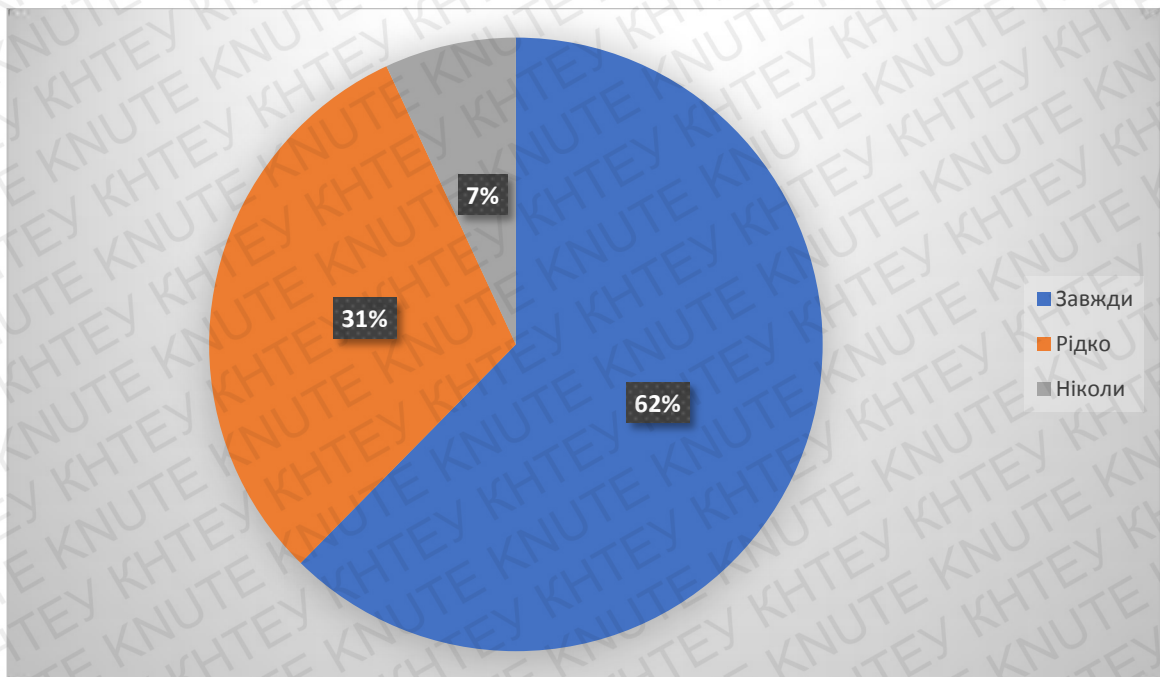


Рис. 2.11. Результати анкетування за питанням «співробітники ресторану, що працюють в залі (офіціанти, адміністратори) доброзичливі і ввічливі?»

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.

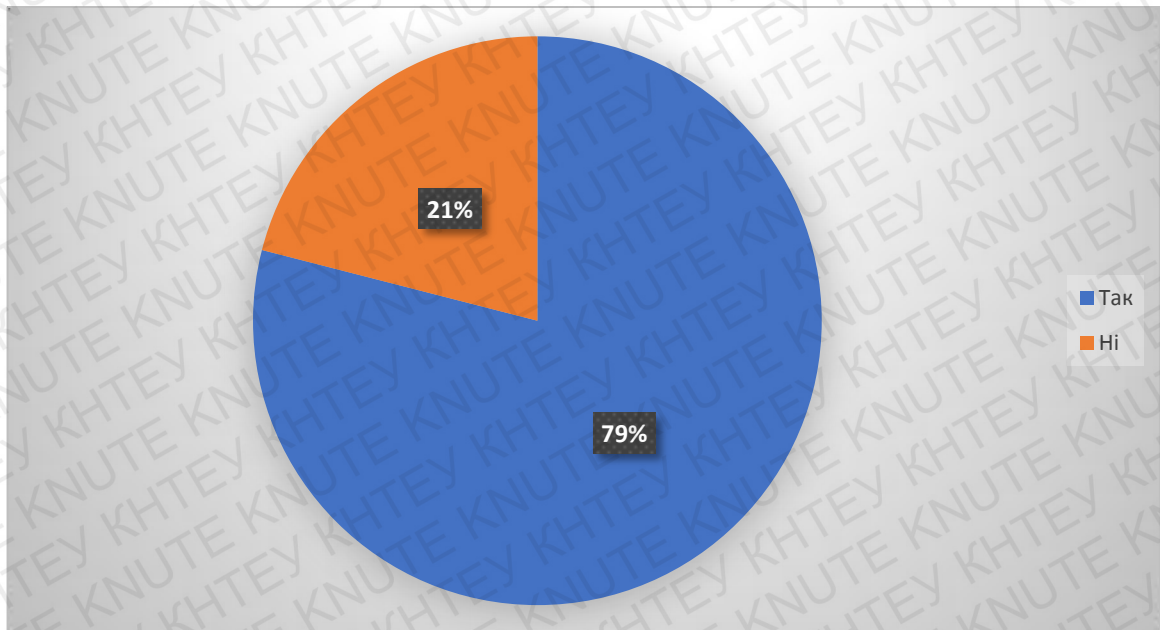


Рис. 2.12. Результати анкетування за питанням «чи вважаєте Ви наш заклад чистим і затишним?»

79% опитаних клієнтів вважають кафе-кондитерської «Львівські круасани» чистим та затишним, 21% має протилежну думку. На рис. 2.13 представлена вірогідність рекомендації ресторану друзям і знайомим.

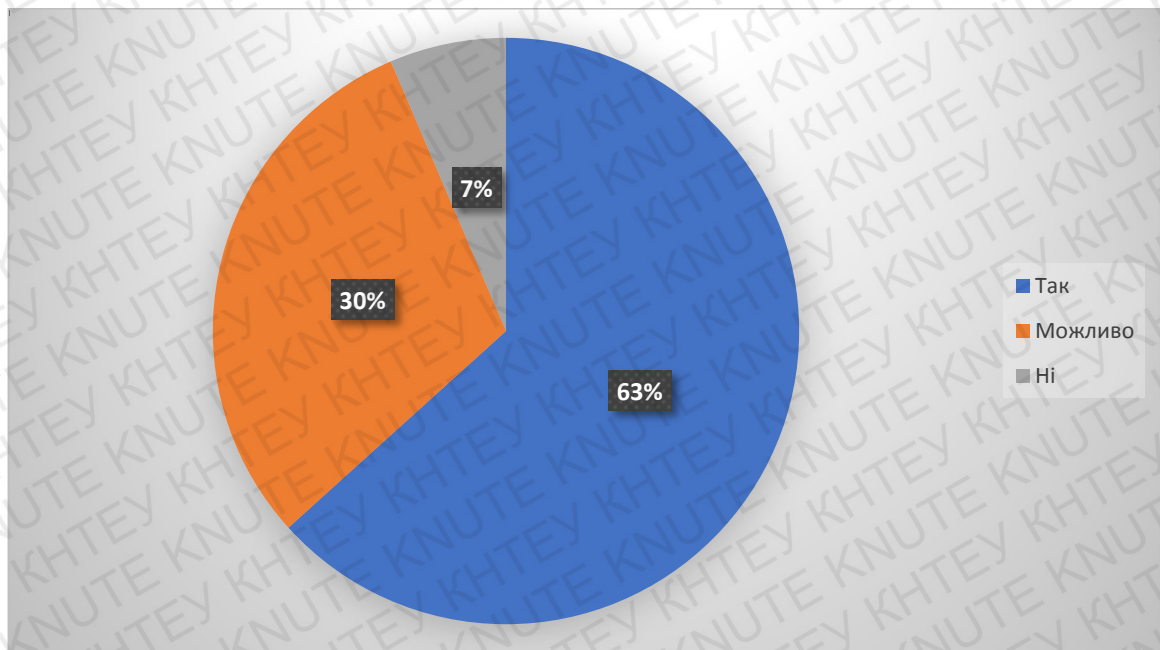


Рис. 2.13. Результати анкетування за питанням «Порадили б Ви наш ресторан друзям і знайомим?»

63% клієнтів готові порадити кафе-кондитерську 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.

Таким чином, сервісна стратегія кафе-кондитерської «Львівські круасани» спрямована на забезпечення висококласного обслуговування споживачів, що виражається у висококласному інтер'єрі, високому рівню обслуговування гостей, прояві ввічливості та гостинності до гостей, різноманітному меню.

2.2. Дослідження інноваційної політики кафе-кондитерської «Львівські круасани», м. Київ в контексті сервісної діяльності

Для розробки стратегії щодо сервісних інновацій кафе-кондитерської «Львівські круасани», необхідно провести PEST-аналіз, для урахування зовнішніх чинників впливу на підприємство.

Таблиця 2.5

PEST-аналіз кафе-кондитерської «Львівські круасани»

Фактор	Стан/прояв фактору	Тенденція розвитку фактора	Характер впливу фактору на майбутню діяльність підприємства
1. Економічний фактор			
Рівень інфляції	8 %	Стабілізація	«+» – нешвидкий темп знецінення грошей; «-» – можлива дефляція
Рівень безробіття	10 %	Стабілізація	«+» платоспроможне населення;
Приріст ВВП	2,7 %	Зростання	«+» – підвищення виробництва; «+» – покращення привабливості країни як країни для інвестування.
Зростання заробітної плати	За останній рік заробітна плата населення в середньому виросла на 1464 грн.	Зростання	«+» – підвищення платоспроможності населення та їх купівельної спроможності;
2. Політико правові фактори			
Зовнішня політика	Зовнішня політика	Зовнішня політика	Зовнішня політика
Свобода інформації і незалежність ЗМІ	Свобода інформації і незалежність ЗМІ	Свобода інформації і незалежність ЗМІ	Свобода інформації і незалежність ЗМІ
3. Соціокультурні фактори			
Демографічна структура населення	42 153 200	Зменшення	«-» – зменшення населення і попиту;
Мова	Офіційних українська	Стабілізація	«+» – простота спілкування при ділових зустрічах;

Відтік працездатного населення з країни	Загрожує ефективному становленню вітчизняної економіки, та знижує попит на продукцію, що відображається в економічній прибутковості підприємства	Зменшення	«-» – зменшення прибутковості підприємства
4. Технологічні фактори			
Рівень розвитку ІТ	Ринок ІТ послуг на стадії розвинення	Зростання	«+» – можливість використання комп'ютерів у діяльності; «+» – швидкість обміном інформацією;
Доступ до новітніх технологій	У країні вільний доступ до новітніх технологій.	Зростання	«+» – швидкість обміном інформацією;
5. Пандемічні (медико-санітарні) що наразі є найбільш актуальними			
Призупинення роботи ресторанних закладів у зв'язку із карантинними обмеженнями	Скорочення обсягів реалізації. Впровадження інноваційних заходів та послуг.	Зменшення Зростання	«+» - впровадження інноваційної стратегії.

Імовірність виникнення групових факторів (наприклад, економічних) оцінюється шляхом присвоєння їй певної ваги в діапазоні від 0 (низька ймовірність) до 1 (висока ймовірність). Сума ваг для кожної групи факторів повинна дорівнювати одиниці [6]. Ступінь впливу (важливості) фактора на ділову активність підприємства визначається за 5-ступінчастою шкалою:

5– сильний вплив, серйозна загроза;

1 - відсутність удару, незначні загрози.

Загальний вплив групи факторів на діяльність компанії визначається множенням ймовірності виникнення фактору на силу його впливу та обчислюється загальна та зважена оцінка для компанії. Підсумкова оцінка вказує на ступінь впливу на діяльність підприємства та визначає необхідність визначити шляхи реагування на поточні та прогнозовані екологічні фактори [7].

Таблиця 2.6

Загальна оцінка факторів зовнішнього середовища кафе-кондитерської «Львівські круасани»

Фактор	Імовірність прояву фактору, P (0÷1)	Значимість фактора, I (1÷5)	Загальна оцінка впливу фактору, P×I	Засоби реагування підприємства на прояв фактору
Економічні фактори				
Рівень інфляції	0,3	4	1,2	Зменшення витрат на виробництво
Рівень безробіття	0,3	5	1,5	Пошук дешевої робочої сили
Приріст ВВП	0,2	5	1	Підвищення виробництва
Зростання заробітної плати	0,2	4	0,8	Пошук дешевої робочої сили
Політико правові фактори				
Зовнішня політика	0,4	5	2	Налагодження відносин з іншими країнами
Свобода інформації і незалежність ЗМІ	0,5	5	0,6	Поширення реклами
Можливість воєнних дій в країні.	0,4	5	2	Налагодження відносин з іншими країнами
Соціокультурні фактори				
Демографічна структура населення	0,2	4	0,8	Розширення ринків збуту
Мова	0,5	4	2	Можливість проведення переговорів на усіх мовах ЄС
Відтік працездатного населення з країни	0,3	3	0,9	Проведення переговорів
Технологічні фактори				
Рівень розвитку ІТ	0,3	4	1,2	Використання ІТ технологій для своєї діяльності
Доступ до новітніх технологій	0,3	4	1,2	Розвиток інновацій
5. Пандемічні (медико-санітарні)				
Призупинення роботи ресторанних закладів у зв'язку із карантинними обмеженнями	0,3	5	2,5	Впровадження інноваційної стратегії

Загальна оцінка впливу :

Економічні фактори = $1,2 + 1,5 + 1 + 0,8 = 4,5$

Політико правові фактори = $2 + 0,6 + 2 = 6,5$

Соціокультурні фактори = $0,8 + 2 + 0,9 = 3,7$

Технологічні фактори = $1,2 + 1,2 = 2,4$

Пандемічні (медико-санітарні) = $2,5$

PEST аналіз демонструє, що найбільш важливішими факторами є: політико правові, за ними одразу йдуть економічні. На території України підприємства дуже залежать від цих двох основних факторів впливу, тому що в країні погана економічна ситуація у порівнянні з країнами Європи. Слід зазначити, що дуже важливим напрямком для компанії буде вибір рекламного розповсюдження, тому інформаційна складова не стоїть на місці, а розвивається стрімкими темпами, тому необхідно дуже чітко визначити, куди надсилати інформацію про товари та компанію (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Основні канали розповсюдження інформації кафе-кондитерської
«Львівські круасани», м. Київ**

Засоби розповсюдження інформації	Сильні сторони	Слабкі сторони
Бігборди	висока частота повторних контактів; гнучкість; помірنا вартість	відсутність вибіркової аудиторії; обмеження творчого характеру.
Месенджери	Висока популярність, велика зацікавленість аудиторії, дешева вартість, дуже мала конкуренція	Пошук зацікавленої аудиторії, молодий вік користувачів
Журнали	висока якість відтворення; довготривалість існування; велика кількість „вторинних читачів»; достовірність; престижність; висока вибіркoвiсть.	тривалий часовий розрив між купівлею місця і появою реклами; сусідство з рекламою конкурентів; відносно висока вартість.
Телебачення	ширина охоплення; багаточисельна аудиторія; поєднання зображення, звуку і руху; високий ступінь притягання уваги; сильний емоційний вплив	висока абсолютна вартість; перевантаженість рекламою; швидкоплинність рекламного контакту; слабка вибіркoвiсть аудиторії.

Засоби розповсюдження інформації	Сильні сторони	Слабкі сторони
Радіо	масовість аудиторії; відносно низька вартість одного рекламного контакту.	обмеженість звукового представлення; невисокий ступінь залучення уваги, застарілий вид реклами
Електронна пошта	висока вибірковість аудиторії; гнучкість; особистісний характер; відсутність реклами конкурентів.	відносно висока вартість одного контакту; образ макулатурності.
Реклама в інтернеті	вибірковість аудиторії; гнучкість; розширення географії.	висока ціна; потребує сучасних засобів зв'язку; обмежена кількість адресатів.

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.

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 свій високий статус, популярність або капітал [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 кафе-кондитерської «Львівські круасани» присвоює гостям той чи інший статус VIP. Він також визначає перелік та кількість предметів гостинності (знаки уваги) або відсоток знижок на ресторанный страву, 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 кафе (ресторани) мають чотири або більше VIP -позицій, а також пункт TOPVIP [1, с. 186]. На рис. 2.13. представлені дані щодо відвідуваннями VIP-споживачами кафе-кондитерської «Львівські круасани» за останні 3 роки.

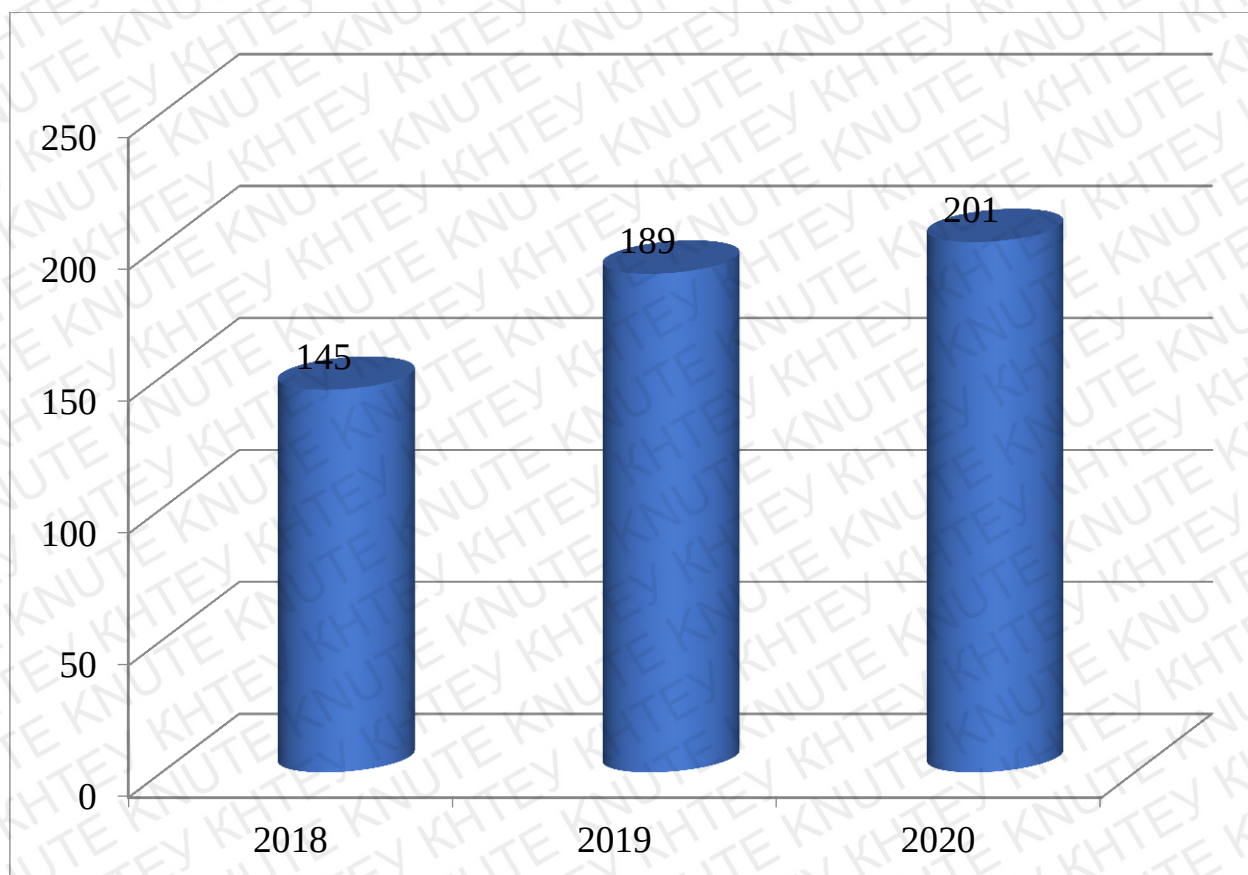


Рис. 2.14. Динаміка відвідування VIP-споживачами кафе-кондитерської «Львівські круасани» у 2018-2019 рр.

Як ми бачимо, у 2018-му році їх кількість була 145 VIP-споживачів на рік, у 2019-му році їх кількість зросла на 44 VIP-споживача більше, а в 2020 ще на 12. Тобто, за останні 3 роки VIP-споживачів зросло на 56 чоловік.

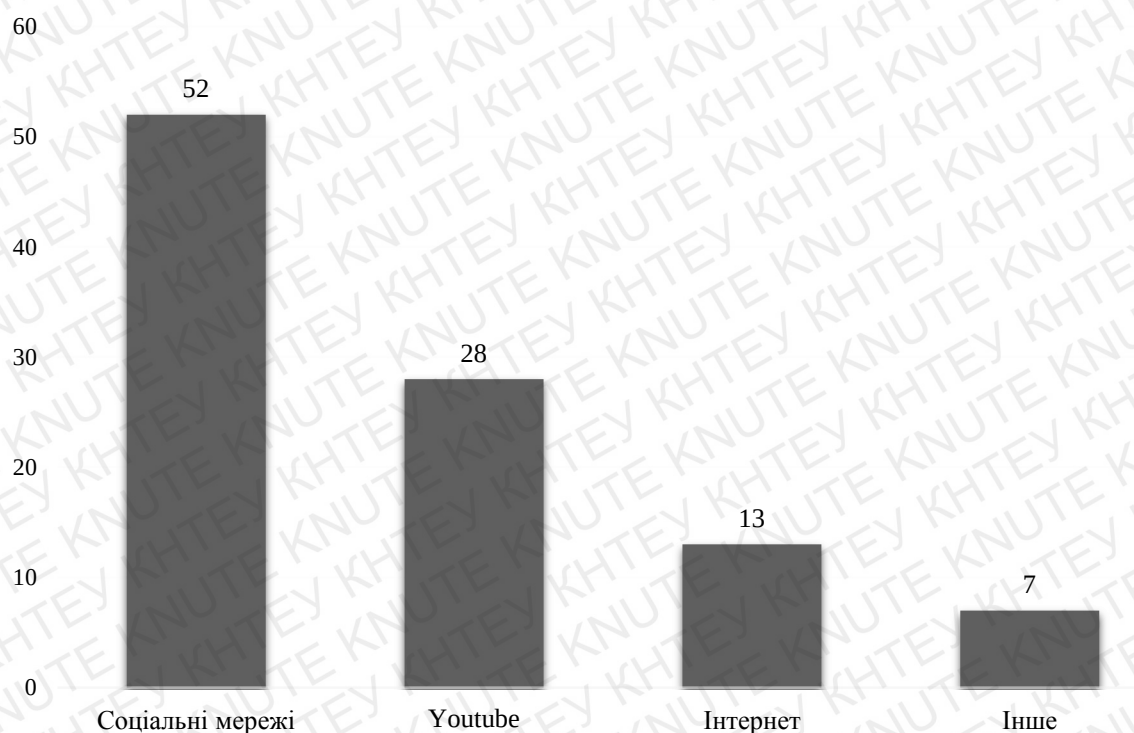
Зі збільшенням кількості статусів розширюється спектр послуг та знаків уваги до VIP-споживачів. У деяких ресторанах кожен статус VIP відповідає певній літері, наприклад А, В, С.

Кожне кафе або ресторан, 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.

На сьогоднішній день в контексті інноваційної політики у кафе-кондитерській «Львівські круасани» існує додаток в applestore та googleplay. В даному додатку реєструється споживач та по історії замовлень, йому надається статус клієнта, що також впливає на бонуси та знижки при покупці продукції.

Кафе-кондитерська «Львівські круасани» привертає до себе увагу також і через соціальні мережі. Кафе-кондитерська «Львівські круасани» найпоширеніші засобами виступають використовується соцмережі, реклама в пошуковій мережі та ін. (рис. 2.15):



*Рис. 2.15. Структура застосування рекламних інструментів
кафе-кондитерська «Львівські круасани», %.*

Дана структура формується в залежності від загального обсягу рекламного бюджету підприємства, який складає близько 280 доларів США на місяць.

Таблиця 2.8

**Аналіз витрат на розповсюдження реклами кафе-кондитерської
«Львівські круасани»**

Показник витрат, грн.	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Абсолютне 2018/2020 р	Відносне,% 2018/2020 р.
Витрати на соціальні мережі	37680	44380	47500	9820	26%
Витрати на Youtube-рекламу	15780	18770	20000	4220	26,74
Витрати на інтернет-рекламу	9100	11260	14300	5200	57,14%
Інше	3000	3480	6904	3904	230,13%

В соціальних мережах витрати розподіляються на підтримку груп та пабліків у соціальних мережах *facebook* та *Instagram*. В пошуковій мережі кошти витрачаються на публікації статей на веб-сайтах.

Як видно перше місце серед розповсюдження кафе-кондитерська «Львівські круасани» реклами займають соціальні мережі, воно на даний момент залишається найефективніше засобом комунікації зі споживачами, на другому місці йде *Youtube*, де на даний момент дуже поширюється розповсюдження реклами, аудиторія *Youtube* постійно збільшується, тому дуже доцільно збільшувати комунікації. Соціальні мережі також дуже розповсюдженні серед суспільства, через них підприємство посилює комунікацію зі своїми споживачами.

Слід зазначити, що на сьогоднішній день, найбільш активне просування продукції відбувається завдяки такому каналу просування як соціальні мережі *Instagram*, *Facebook* та *Telegram*. Сьогодні сторінка *Facebook* є достатньо розвинута, оскільки на неї підписані лише 6591 чоловік та наявні 5857 відвідувань. У мережі *Instagram* ситуація склалась краще і клініка вже має 20,3 тис. підписників.

Більш детальне порівняння рекламної активності кафе-кондитерська «Львівські круасани» у мережах *Instagram* та *Facebook* представлені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Порівняння рекламної активності кафе-кондитерська «Львівські круасани» у *Instagram* та *Facebook*

Критерії	Instagram	Facebook
Кількість підписників	20300	6591
Кількість постів	1093	1093
Початок активності	22 червня 2017	22 червня 2017
Періодичність оновлення постів	2-3 рази на тиждень	2-3 рази на тиждень
Коментарі	2-3 під кожним постом	0-1 під кожним постом 2-3 постом
Кількість відвідувань	31568	5857

Отже, більш доцільним є підвищення активності в *Instagram*, оскільки там більша кількість підписників та відвідувань. Відповідальному за просування клініки необхідно активізувати свої зусилля та збільшити кількість постів та *stories* в *Instagram*. Кількість підписників у *Facebook*

свідчать про вибір неактуальних тем для цільової аудиторії. Пости не викликали знижений емоційного відгуку у читачів.

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). 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.

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 кафе-кондитерська «Львівські круасани», 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 кафе. Потрібно бути якомога поінформованим про цей ресторан, його послуги, місця обслуговування, процедури бронювання, меню ресторану тощо, щоб відповідати на запитання звичайних гостей. Необхідно завжди позитивно говорити про діяльність кафе, без негативних коментарів, завжди підкреслювати перевагу кафе 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.

2.3. Оцінка ефективності системи управління та інноваційної політики кафе-кондитерської «Львівські круасани», м. Київ

Фінансове становище підприємства залежить від результатів його виробничої, комерційної та фінансово-господарської діяльності. Тому вся ця діяльність підприємства впливає на нього. Перш за все, фінансовий стан компанії позитивно впливає на постійне виробництво та реалізацію високоякісної продукції.

Це визначає потребу та практичну важливість систематичної оцінки фінансового стану підприємства, яка відіграє важливу роль у забезпеченні його стабільного фінансового становища. Тому фінансове становище є однією з найважливіших особливостей діяльності кожного підприємства.

Проведемо аналіз виробничо-господарської діяльності кафе з метою оцінки потенціалу та можливостей знаходження джерел фінансування і заходів, що сприятимуть подальшому розвитку кафе-кондитерської «Львівські круасани».

Проведемо аналіз виробничо-господарської діяльності компанії з метою оцінки потенціалу та можливостей знаходження джерел фінансування і заходів, що сприятимуть подальшому розвитку кафе-кондитерської «Львівські круасани»

Таблиця 2.10

Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності кафе-кондитерської «Львівські круасани» у 2018-2020 рр.

Показники, тис.грн.	2018	2019	2020	Абс. 2019/ 2018	Абс. 2020/ 2019	Відн. 2019/ 2018	Відн. 2020/ 2019
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	19876	21580	27640	1704	6060	8.6	28.1
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	8754	10200	10100	1446	-100	16.5	-1.0

Продовження таблиці 2.10

Показники, тис.грн.	2018	2019	2020	Абс. 2019/ 2018	Абс. 2020/ 2019	Відн. 2019/ 2018	Відн. 2020/ 2019
Валовий прибуток	11122	11380	17540	258	6160	2.3	54.1
Інші операційні доходи	2178	2345	2421	167	76	7.7	3.2
Адміністративні витрати	2567	3456	2411	889	-1045	34.6	-30.2
Витрати на збут	876	987	765	111	-222	12.7	-22.5
Інші операційні витрати	2245	1548	8234	-697	6686	-31.0	431.9
Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток	7612	7734	8551	122	817	1.6	10.6
Інші доходи	324	432	321	108	-111	33.3	-25.7
Інші витрати	123	218	342	95	124	77.2	56.9
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: прибуток	7813	7948	8530	135	582	1.7	7.3
Податок на прибуток від звичайної діяльності	1406	1431	1535	24	105	1.7	7.3
Чистий прибуток	6407	6517	6995	111	477	1.7	7.3

Провівши діагностику динаміки та структури основних фінансово-економічних показників діяльності кафе-кондитерської «Львівські круасани» у 2018-2020 рр. можна зробити висновок, що підприємство показує тенденції щодо покращення основних фінансових результатів. Навіть не зважаючи на вплив пандемії COVID-19, яка внесла значні корективи у діяльність усіх закладів, особливо ресторанного бізнесу. В кафе-кондитерській «Львівські круасани» у 2020 рр. чистий дохід зріс на 28,1%, що стало причиною й зростання прибутків, зокрема валового на 54,1% та чистого на 7,3%. Зростання показників доходу було спричинене тим, що дане підприємство досить швидко переорієнтувалось у умовах, що склалися на доставку та мобільний продаж, продаж на винос.

Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності кафе-кондитерської «Львівські круасани» у 2018-2020 рр. представлена на рис.

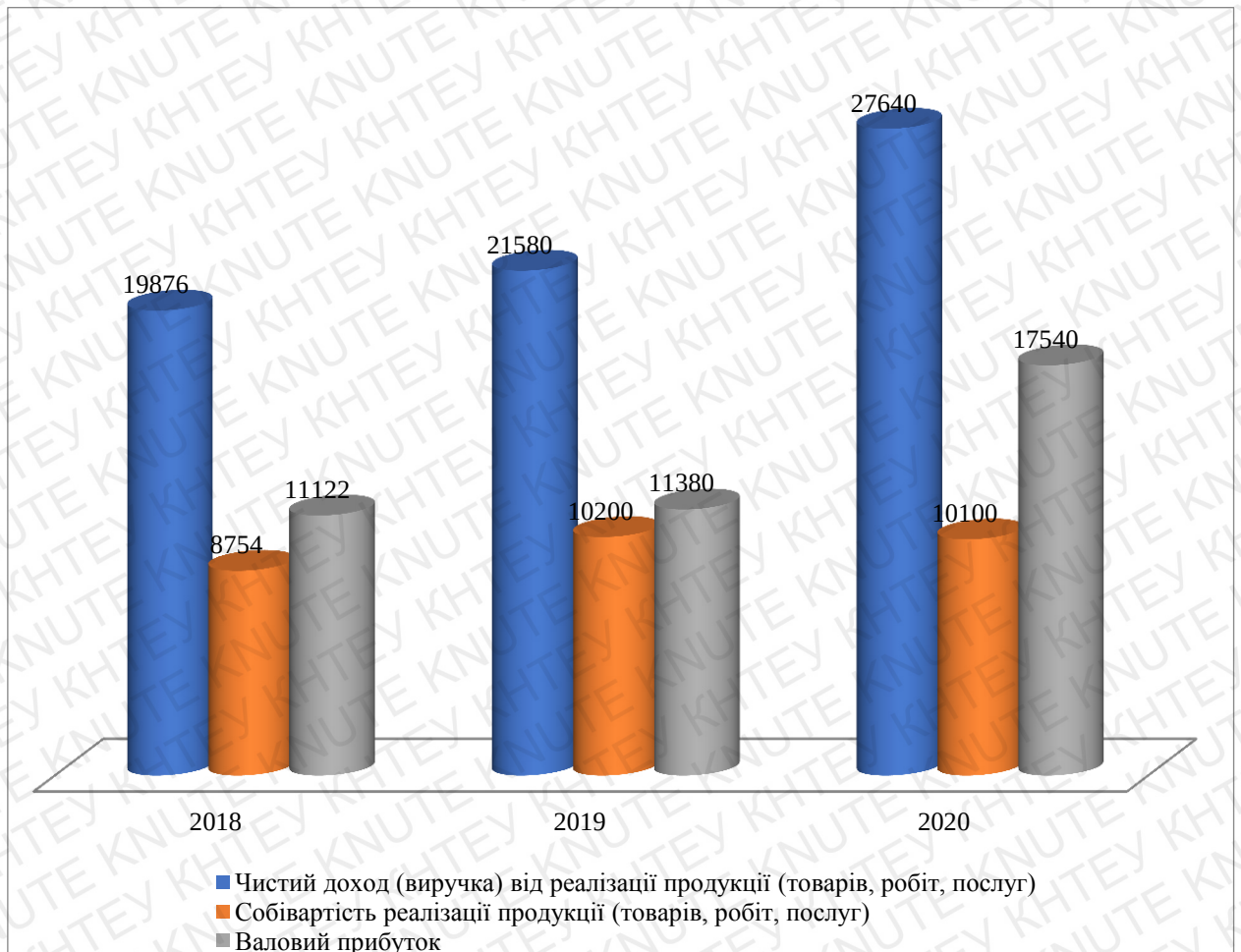


Рис. 2.16. Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності кафе-кондитерської «Львівські круасани» у 2018-2020 рр.

Узагальнивши основні фінансово-економічні показники провед. діяльності кафе-кондитерської «Львівські круасани» у 2018-2020 рр. проведемо розрахунок показників рентабельності, що відображають ефективність діяльності даного закладу.

Таблиця 2.11.

Динаміка основних показників рентабельності діяльності кафе-кондитерської «Львівські круасани» у 2018-2020 рр.

Показники, тис.грн.	2018	2019	2020	Абс. 2019/ 2018	Абс. 2020/ 2019	Відн. 2019/ 2018	Відн. 2020/ 2019
Рентабельність підприємства	44.4	40.3	32.5	-4.1	-7.7	-9.3	-19.2
Валова рентабельність	127.1	111.6	173.7	-15.5	62.1	-12.2	55.7

Продовження таблиці 2.11.

Показники, тис.грн.	2018	2019	2020	Абс. 2019/ 2018	Абс. 2020/ 2019	Відн. 2019/ 2018	Відн. 2020/ 2019
Рентабельність операційної діяльності	52.7	47.8	39.8	-4.9	-8.0	-9.4	-16.8
Рентабельність звичайної діяльності	9.7	8.8	7.1	-0.9	-1.7	-9.3	-19.2
Чиста рентабельність	32.2	30.2	25.3	-2.0	-4.9	-6.3	-16.2

Незважаючи на зростання доходів та прибутків у 2020 р. в порівнянні із 2019 р., показники рентабельності погіршились, що вказує на необхідність впровадження інновацій у діяльності закладу з метою підвищення його конкурентоспроможності та ефективності.

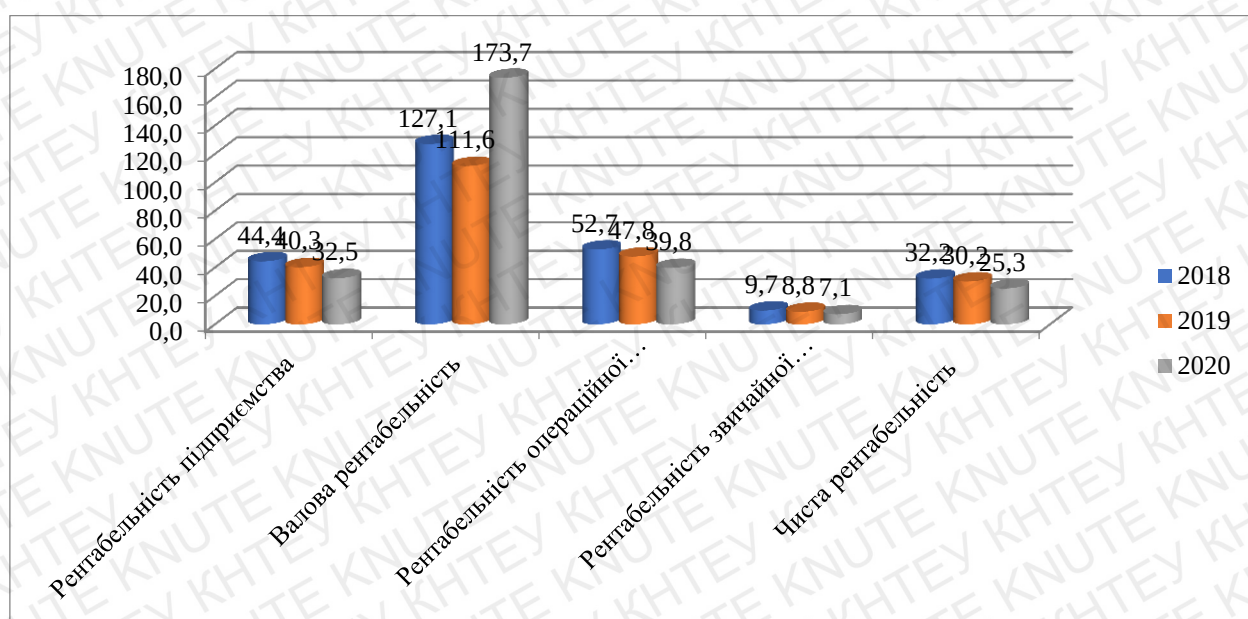


Рис. 2.17. Динаміка основних показників рентабельності діяльності кафе-кондитерської «Львівські круасани» у 2018-2020 рр.

Після проведення фінансового аналізу кафе-кондитерської «Львівські круасани», необхідно відзначити, з кожним роком активи та пасиви підприємства збільшувались, так наприклад у 2019 році, вони зросли на 3824 тис. грн, а в 2020 році на 2242 тис. грн.. Коефіцієнт загальної ліквідності збільшувався кожного року, у 2020 році він підвищився на 0,83. Чистий

оборотний капітал значно зменшився у 2019 році на 2253 тис. грн., але вже у 2020 році продемонстрував прекрасне підвищення на 6756 тис. грн. Коефіцієнт рентабельності активів демонструє показники з мінусом, на основі чого можна стверджувати, що підприємство є збитковим та необхідно швидко змінювати стратегію розвитку.

Таблиця 2.12

Аналіз фінансового стану кафе-кондитерської «Львівські круасани» у 2018-2020 рр.

Показники фінансового стану підприємства	Нормати вне значення	2018	2019	2020	Абс. 2019/ 2018	Абс. 2020/ 2019
Динаміка активів тис. грн	Збільшен ня	6926	10750	13192	3824.0	2442.0
Динаміка пасивів тис., грн	Збільшен ня	6926	10750	13192	3824.0	2442.0
Прибуток від діяльності тис., грн		6407	6517	6995	110.0	478.0
Коефіцієнт загальної ліквідності	>1	0.47	0.58	1.41	0.1	0.8
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	0.32	0.19	0.3	-0.1	0.1
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	0.003	0.001	0.001	0.0	0.0
Чистий оборотний капітал тис., грн	>0	2385	132	6888	-2253.0	6756.0
Коефіцієнт платоспроможності	>0,5	0.52	0.01	1.09	-0.5	1.1
Коефіцієнт оборотності активів	Збільшен ня	5.4	3.97	4.19	-1.4	0.2
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	Збільшен ня	26.92	9.91	11.19	-17.0	1.3
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Збільшен ня	2.06	2.22	2.47	0.2	0.3

Проведемо вертикальний аналіз фінансової звітності кафе-кондитерської «Львівські круасани» за 2018-2020 р.

Таблиця 2.13

**Вертикальний аналіз фінансової звітності кафе-кондитерської
«Львівські круасани» за 2018-2020 р.**

Показник	Загальна вартість станом на 31.12. 2017 р.	Загальна вартість станом на 31.12. 2018 р.	Загальна вартість станом на 31.12. 2019 р.	Відхилення			
				абсолютне 2018 к 2017 (+, -)	абсолютне 2019 к 2018 (+,-)	відносне 2018 к 2017, %	відносне 2019 к 2018, %
Активи підприємства, всього, тис. грн.	6926	10750	13192	3824	2442	35,57	22,71
Необоротні активи, тис. грн.	4759	4509	4219	-250	-290	-5,5	-6,87
Оборотні активи, тис. грн.	2167	6241	8943	4074	2702	34,72	69,78
Матеріальні оборотні активи, тис. грн.	19389	20209	38985	820	18776	4,22	51,83
Дебіторська заборгованість, тис. грн	1311	1567	1515	256	52	19,52	-3,43
Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн	15	10	5	5	5	-50	-50
Інші оборотні активи, тис. грн	32	6	59	-26	53	533	983

З даної таблиці бачимо, що збільшення активів кафе-кондитерської «Львівські круасани» на 31.12.2020 року у порівнянні з 31.12.2019 року склало 2442 тис. грн. або на 22,71 %. Матеріальні оборотні активи збільшилися на 18776 тис. грн., що демонструє успішне функціонування підприємства та зміцнення його конкурентних позицій.

Таблиця 2.14

**Горизонтальний аналіз структури пасивів кафе-кондитерської
«Львівські круасани», за 2018-2020 р. тис. грн.**

Показник	Загальна вартість станом на 31.12. 2018 р.	Загальна вартість станом на 31.12. 2019 р.	Загальна вартість станом на 31.12. 2020 р.	Відхилення			
				абсолютне 2019 к 2018 (+, -)	абсолютне 2020 к 2019 (+,-)	відносне 2019 к 2018, %	відносне 2020 к 2019, %
Власний капітал, тис. грн.	2385	132	6888	2253	6756	1806	19163
Поточні зобов'язання, тис. грн.	4541	10618	6304	6077	-4314	233,82	-168
Кредити банків, тис. грн.	1500	980	864	-520	-116	-153	-113,4

За останній рік власний капітал збільшився на 6756 тис. грн., стрімке збільшення його демонструється ефективним менеджментом на підприємстві, який зміг швидко його накопити після сильного падіння.

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].

Отже, після проведеного дослідження необхідно відзначити, що з точки зору інноваційної стратегії підприємство має свій додаток, який дуже подобається споживачам, за його допомогою вони можуть накопичувати бонуси та приймати участь в акціях. Для VIP-споживачів існують додаткові

знижки, які є недоступними для інших, також накопичення та кеш-бек. Слід також виділити доставку, через «Glovo» або «Ракета», відзначимо, що було проведено дослідження серед споживачів, та виділені головні критерії на основі, яких треба покращувати сервісні стратегії для VIP-споживачів.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СЕРВІСНИМИ ІННОВАЦІЯМИ ДЛЯ СЕГМЕНТІВ VIP-СПОЖИВАЧІВ КАФЕ-КОНДИТЕРСЬКОЇ «ЛЬВІВСЬКІ КРУАСАНИ», М. КИЇВ

3.1 Впровадження стратегії щодо сервісних інновацій для сегментів VIP-споживачів кафе-кондитерської «Львівські круасани», м. Київ

Планування сервісної стратегії для VIP-споживачів необхідно, перш за все, для ефективного функціонування компанії на ринку та підвищення її конкурентоспроможності. Основні напрями стратегії щодо сервісних інновацій для сегментів VIP-споживачів кафе-кондитерської «Львівські круасани» представлені на рис. 3.1.

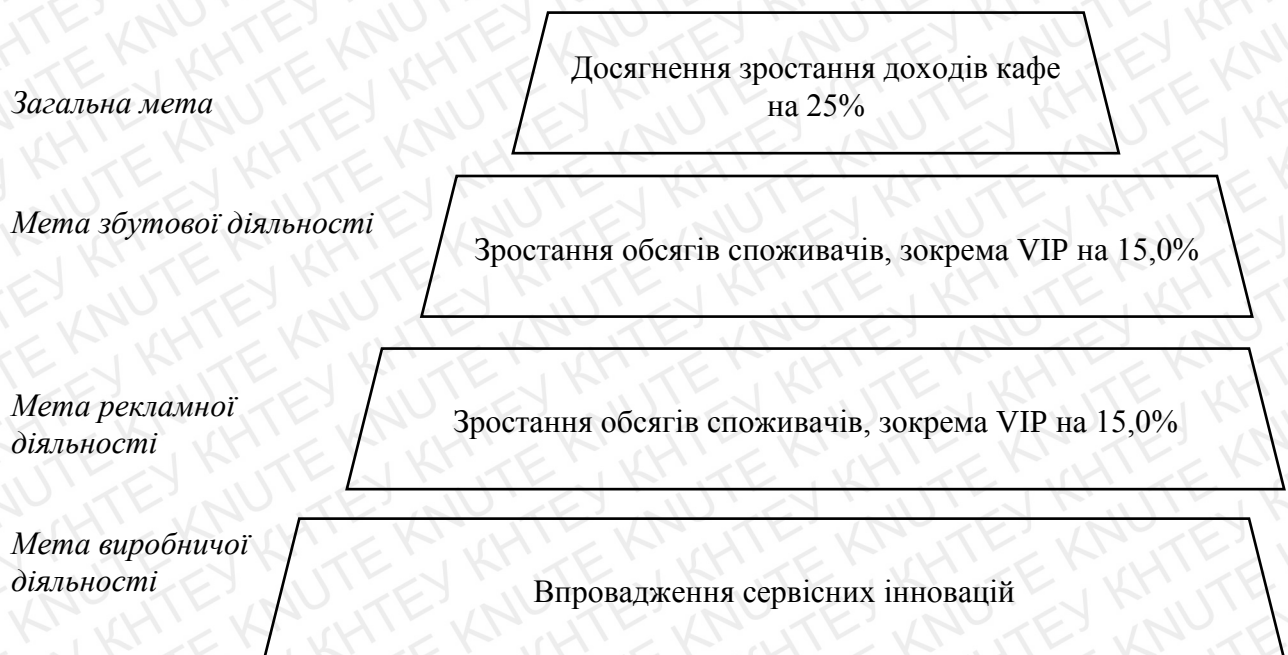


Рис. 3.1. Стратегічні засади щодо удосконалення сервісних інновацій для сегментів VIP-споживачів кафе-кондитерської «Львівські круасани», м. Київ

Планування сервісної стратегії для VIP-споживачів необхідно, перш за все, для ефективного функціонування компанії на ринку та підвищення її конкурентоспроможності.

Перш за все, кафе-кондитерська «Львівські круасани» повинні створити рекламну компанію, яка зможе збільшити свої позиції на ринку та охопити новий сегмент ринку.

1. Призначення реклами - опис товару
2. Визначення рекламного бюджету, який компанія зможе розподілити.
3. Визначення цільової групи та розробка концепції товару

При розробці сервісної стратегії важливі два взаємопов'язані етапи - розробка концепції товару та правильне визначення цільової групи.

Визначення цільової групи включає сегментацію ринку та вибір цільових сегментів. Рекламна комунікація націлена як на потенційних споживачів, так і на тих, хто може вплинути на рішення про придбання.

В умовах розвинутої конкуренції більшість ринків характеризуються наявністю споживачів з різними вимогами, потребами, мотивами придбання та ключовими критеріями вибору пропонованих товарів та послуг. Такі споживачі вимагають від постачальників індивідуального підходу з урахуванням їх конкретних проблем і це як у сенсі надання послуг, так і у сенсі психологічного фактору споживача. Тому багато компаній відмовляються від стратегій масового маркетингу та сегментації ринку, щоб визначити цільовий сегмент та визначити ключові фактори його успіху.

Слід зазначити, що дуже важливим напрямком для компанії буде вибір рекламного розповсюдження, тому інформаційна складова не стоїть на місці, а розвивається стрімкими темпами, тому необхідно дуже чітко визначити, куди надсилати інформацію про товари та компанію.

Отже, при виборі ефективного способу розповсюдження реклами необхідно врахувати такі особливості кафе-кондитерська «Львівські круасани»:

- Електронна пошта («дірект мейл») – дозволить надзвичайно точно спрямувати рекламне звернення саме тим адресатам, що можуть стати потенційними клієнтами, надати їм широку інформацію про всі характеристики товару, додаткові послуги, а також сформувати бази даних про всіх можливих і існуючих споживачів.

Для конкретизації медіа-каналів необхідно назвати медіа-носії, на яких буде подаватися реклама кафе-кондитерська «Львівські круасани», отже, ними є:

1. Пряма електронна розсилка («дірект мейл») – буде містити інформацію про фірму та її товари, адресу центрів. Спрямована буде на жителів мегаполісів.

2. Створення месенджер каналу («Телеграм, вайбер») – набираючи популярності засіб зв'язку, за його допомогою підприємство зможе захопити зацікавлену аудиторію, та зможе розширити потік інформації про продукцію, що виготовляє підприємство, а також полегшити роботу з споживачами послуг та особами, які взаємодіють з верхівкою менеджменту підприємства.

3. Рекламне звернення підприємства до потенційних покупців продукції.

Відкликання реклами можна визначити як елемент сервісної стратегії, який є прямим носієм інформації та емоційним впливом відправника на одержувача.

Необхідно виділити бюджет на зовнішню рекламу підприємства у мегаполісах. Розрахунок витрат буде наведено на прикладі міста Києва.

Перша складова визначає витрати на виготовлення відео- і аудіо роликів, буклетів, каталогів, щитів, тощо.

Друга складова визначається шляхом множення розцінки за розміщення рекламного звернення у ЗМІ з врахуванням її площі, місця розташування, днів тижня, відповідного номера.

Отже, розглянемо як складається бюджет рекламної кампанії фірми для різних засобів розповсюдження реклами:

Таблиця 3.1

Рекламний бюджет кафе-кондитерська «Львівські круасани» на 2022 р.

Засіб розповсюдження реклами	Кількість рекламних звернень (наклад)	Сума витрат (грн.)
Реклама в соціальних мережах	12 міс.	46000
Реклама в пошукових мережах	12 міс.	58000
Загальна сума рекламного бюджету		104000

Отже, для проведення запланованих рекламних заходів кафе-кондитерська «Львівські круасани» необхідно 104000 грн. За допомогою цих коштів підприємство зможе реалізувати головну ціль рекламної кампанії – інформувати та нагадувати споживачам про підприємство та її продукцію.

Керувати впровадження данної стратегії буде директор з маркетингу під управлінням проаналітичного директора кафе-кондитерської «Львівські круасани». Також для підтримки роботи в кризових умовах сервісної стратегії необхідно створити *telegram*-бота, який буде приймати замовлення від VIP-споживачів, це допоможе зекономити у період коронавірусної хвороби на заробітній платі працівників підприємства. Вартість створення боту коштуватиме підприємству 5000 грн. Даний бот буде працювати наступним чином:

1. Клієнт заходить на сторінки кафе-кондитерської «Львівські круасани» в телеграмі, далі він вставляє хештег «замовити»
2. Йому висвітлюється меню в якому є круасани, напої та інше, необхідно вибрати категорію, потім вписати назву замовлення та бот її порахує
3. В кінці бот запропонує доставку, клієнту необхідно ввести свою адресу та бот оформить замовлення

4. Слоган в боті буде наступним: «Стимулюємо перемогу над хворобою разом»

Першим етапом сервісної стратегії буде розробка реклами продукції через міжнародні глобальні телекомунікаційні мережі, в тому числі через Інтернет. Необхідно розмістити банерну рекламу на більшій частині найбільш відвідуваних спортивних, розважальних, соціальних та інших інтернет-ресурсах. Це необхідно для підвищення популярності продукції кафе-кондитерська «Львівські круасани», щоб потенційні клієнти могли легко виявити сайт підприємства. Безсумнівно, необхідно створити власний список розсилки по електронній пошті. Це не зажадає значних зусиль і капіталовкладень, а ефективність даного кроку буде досить високою, оскільки дана розсилка буде поширюватися по цільовій аудиторії, а не випадковим чином. Для збільшення продажів через фірмову торгівлю підприємство на постійній основі має використовувати засоби інформації (друковані видання, телебачення) розміщувати інформацію на *Big Board* кільцевої магістралі.

Наступним етапом сервісної стратегії буде розроблення маркетингових заходів для залучення більшої кількості відвідувачів, коли споживач при покупці продукції зможе виграти ще один круасан, якщо знайде карточку у коробці, це призведе до вибору продукції кафе-кондитерська «Львівські круасани» та допоможе підвищити свої позиції у порівнянні з конкурентами за рахунок позитивної динаміки клієнтообігу. Наприклад, в кожній коробці круасанів споживач зможе виграти додатково малу чи середню коробку круасанів, йому тільки необхідно знайти талон, який дозволить це зробити. Завданням сервісної стратегії буде стимулювання підвищення доходу кафе-кондитерська «Львівські круасани». Також необхідно проводити спортивні змагання, які зможуть привернути увагу VIP-споживачів до продукції та поширити інформацію про компанію серед споживачів продукції. Більш детально програму стимулювання збуту представлено в табл. 3.2

Таблиця 3.2

Сервісна стратегія VIP-споживачів кафе-кондитерської «Львівські круасани»

Засоби стимулювання	Опис акції та терміни проведення	Канал розповсюдження інформації
Розіграш подарунків через соціальні мережі	В кожній коробці круасану буде промокод, який необхідно відіслати для виграшу подарунків (20.01-20.02)	Facebook, Instagram, Youtube, Twitter.
Розіграш додаткових коробок круасанів.	Можна перейняти досвід пивних компаній та в кожному коробку круасану покласти картку, яка дає можливість обміняти її на маленьку, середню (1.03.-1.04)	Facebook, Instagram, Youtube, Twitter, білборди та ТВ.
Залучення блогерів	Залучення топових блогерів України до реклами продукції (2.04.2021-31.04.2021)	Facebook, Instagram, Youtube, Twitter.
Конкурс селфі	Провести розіграш призів на кращу фотографію з круасанами (1.05-1.06)	Instagram
Проведення спортивних	Проведення футбольного турніру під егідою компанії кафе-кондитерської «Львівські круасани» для аматорів вік учасників від 18 до 35 років (2.06-7.06)	Facebook, Instagram, Youtube, Twitter, білборди
Знижки на день незалежності	К кожному другому круасану, маленький бокал преміум-пива у подарунок (24.08.2021)	Facebook, Instagram, Youtube, Twitter, білборди та ТВ.
Різдвяні знижки	Знижки на всю продукцію кафе-кондитерської «Львівські круасани» 20% (24.12.21-14.01.22)	Facebook, Instagram, Youtube, Twitter, білборди та ТВ.

Таким чином, правильне і точне виконання всіх заходів у встановлені терміни дозволить кафе-кондитерській «Львівські круасани» стимулювати підвищення попиту серед VIP-споживачів на продукцію підприємства, досягти головної мети організації та здійснити стратегію завоювання більшої частки ринку міста за рахунок розширення асортименту продукції, що в свою чергу призведе до швидкого і значного зростання ефективності всієї діяльності на ринку України.

3.2 Обґрунтування ефективності розроблених пропозицій

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 кафе-кондитерську «Львівські круасани», відчуває себе звичайним споживачем, а не гостем. На сьогодні також важливим є обслуговування он-лайн, в останній час у зв'язку з пандемією, люди все більше замовляють, через інтернет.

Завдання людей, які обслуговують клієнтів кафе-кондитерської «Львівські круасани» - 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

Таблиця 3.3

Витрати на рекламну компанію кафе-кондитерської «Львівські круасани» на наступний рік

Назва етапу	Опис	Витрати
Розіграш подарунків через соціальні мережі	Протягом місяця буде розіграно близько 200 круасанів	В середньому кожен круасан вартість якого складає 100 грн., отже втрати складуть 20000 грн.
Розіграш додаткових коробок круасанів.	Додатково необхідно розробити близько 100 маленьких та середніх круасанів, вартість яких буде в середньому складати 100 грн	Вартість даної кампанії буде складати 10000 грн.

Продовження таблиці 3.3

Залучення блогерів	Залучення блогерів буде в рекламуванні в їх відео в кафе-кондитерській «Львівські круасани»	Вартість залучення трьох блогерів буде складати приблизно 30000 грн., тому що у кожному відео на протязі місяця 2 мініuti реклами складає 100\$, для кожного блогера буде оплачена реклама в трьох його відео
Проведення спортивних	Кожної суботи буде проходити міні-футбольний турнір, протягомi чотирьох вихідних	Оренда футбольного поля складає 500 грн на годину, орендувати поле необхідно на 12 годин, за 1 день це складатиме 6000 грн., протягом місяця це буде коштувати 24000 грн.
Знижки на день незалежності	Купуєш два круасани, отримуєш маленький бокал пива у подарунок	Підприємству дана акція буде коштувати 4000 грн.
Загалом		88000 грн

Отже, як видно з табл. 3.3 витрати на рекламу будуть складати 88000 грн., це дозволить стимулювати підвищення попиту серед VIP-споживачів на продукцію та розширити клієнтську лінію за рахунок проведення на протязі календарного року постійних акцій с залучення сучасних видів маркетингу.

Аналіз динаміки минулих подій і виявлення відповідних трендів дає можливість прогнозувати подальші процеси. За допомогою методу екстраполяції тренду можна спрогнозувати дохід кафе-кондитерській «Львівські круасани». Передумовою використання методу екстраполяції у даному разі є сталість розвитку причинного комплексу, що формує тенденцію.

Таблиця 3.4

Розрахунок плинних (ковзних) середніх та середньої абсолютної величини їх зміни показників доходу кафе-кондитерської «Львівські круасани» (тис. грн)

Показники	липень	серпень	вересень	жовтень	листопад
Всього доходів кафе-кондитерська «Львівські круасани» за 2021 рік	2312	2566	2457	2587	2668
Плинні (ковзні) середні	(2312 + 2566) / 2 = 2439				
		(2566+ 2457) / 2 = 2511,5			
			(2457+ 2587) / 2 = 2522		
				(2587+ 2668) / 2 =2627,5	
Усереднена абсолютна величина зміни плинних (ковзних) середніх	(2439+2511,5+2522+2627,5)/4=2525				

Для прогнозування обсягу доходу, може згенерувати в кафе-кондитерській «Львівські круасани» Y_t , можна скористатися лінійною функцією $Y_t = a + b \times t$, де a – теоретичний базовий рівень часового ряду, у нашому випадку він дорівнює 2627,5 тис. грн; b – усереднена абсолютна величина зміни плинних (ковзних) середніх, що дорівнює 2525 тис. грн; t – період, на який здійснюється прогноз (1-й, 2-й, 3-й, 4-й місяць відповідно). Отже, $Y_0 = 2627,5$ тис. грн. Розрахунок прогнозованих даних на період до серпня 2021 року наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Розрахунок прогнозованих доходів
кафе-кондитерській «Львівські круасани»**

Рік	T	$Y_t = a + b \times t$	Y_t , грн
січень	0	Теоретичний базовий рівень	2627,5
лютий	1	$2627,5 + 2525 \times 1$	5152,5
березень	2	$2627,5 + 2525 \times 1,2$	5657,5
квітень	3	$2627,5 + 2525 \times 1,3$	5910
травень	4	$2627,5 + 2525 \times 1,4$	6162,5
червень	5	$2627,5 + 2525 \times 1,5$	6415
липень	6	$2627,5 + 2525 \times 1,6$	6667,5
серпень	7	$2627,5 + 2525 \times 1,7$	6920
вересень	8	$2627,5 + 2525 \times 1,8$	7172,5
жовтень	9	$2627,5 + 2525 \times 1,9$	7425
листопад	10	$2627,5 + 2525 \times 2$	7677,5
грудень	11	$2627,5 + 2525 \times 2,1$	7930
Разом			34600

Отже, як видно з таблиці 3.8 прогнозується збільшення доходу кафе-кондитерській «Львівські круасани» до 34600 тис.грн. що демонструє ефективність управління та раціональний розподіл грошових коштів.

Таблиця

**Динаміка прогнозних результатів діяльності кафе-кондитерській
«Львівські круасани» на наступний рік**

Показники, тис.грн.	Базовий 2020 р.	Прогнозний період	Абс. відх	Відн відх.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	27640	34600	6960	25.2
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	10100	11615	1515	15.0
Валовий прибуток	17540	22985	5445	31.0
Валова рентабельність	173.7	197.9	24.2	14.0

Порівнявши прогнозні показники із фактичними у 2020 р. можна зробити висновок, що вони можуть покращитися, що свідчить про можливу ефективність сервісних інновацій.

Стратегічною метою даної стратегії буде впровадження сервісних інновацій, через telegram-бот для VIP-споживачів, та за допомогою

розробленого медіа-плану підвищувати інтерес споживачів до кондитерської «Львівські круасани».

Слід зазначити, що 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 І ПРОПОЗИЦІЇ

В результаті проведеного дослідження було встановлено, що сервіс – орієнтація всіх ресурсів та всіх працівників компанії на задоволення потреб та очікувань споживачів. У практиці вітчизняних 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 кафе-кондитерської «Львівські круасани» спрямована на забезпечення висококласного обслуговування споживачів, що виражається у висококласному інтер'єрі, високому рівню обслуговування гостей, прояві ввічливості та гостинності до гостей, різноманітному меню.

Кафе-ресторан «Львівські круасани», 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 кафе-кондитерської можна побачити фотографії відомих людей під час їх

перебування в цьому закладі. VIP -клієнти допомагають кафе-кондитерській залучати інших клієнтів, тим самим сприяючи процвітанню компанії. Кафе-кондитерська «Львівські круасани» 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 клієнтів Кафе-кондитерська «Львівські круасани» 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 завдяки нарощенню кількості реалізованих одиниць. За умови надання якісного сервісу, споживачі будуть налаштовані на покупку більшої кількості товарів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесова Г.А. Сервісна діяльність: Історична та сучасна практика, підприємництво, менеджмент: навчальний посібник / Г.А. Аванесова. – Київ : Знання, 2006. - 320 с.
2. Агафонова Л.Г., Агафонова О.С. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання. Навчальний посібник. / Київський університет туризму, економіки і права. – К.: Знання України. 2002. – 352 с.
3. 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
4. Литвиненко Т. К. Новітні технології обслуговування у сфері ресторанного бізнесу / Т. К. Литвиненко. — Київ : Знання, 2011. — 215 с.
5. Багандова, Л. М. Організація та управління процесом обслуговування клієнтів на підприємстві сфери послуг [Текст] / Л. М. Багандова // Транспортна справа. 2010. №6. С. 80-82.
6. Білозерова, М. Н. Розробка та впровадження стандартів обслуговування в клієнтоорієнтованих організаціях [Текст] / М. Н. Білозерова // Вісник ОНУ. Серія: Економіка. 2008. №3. С. 80-82.
7. Височин, І. В. Управління товарооборотом підприємств роздрібною торгівлі: монографія / І. В. Височин. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. 544 с.
8. 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.
9. Гаврилова, А. Є. Методи оцінки якості послуг підприємства гостинності / Туризм та рекреація: фундаментальні та прикладні

дослідження: Праці VI Міжнародної науково-практичної конференції. Львів, 2011. С. 56-64.

10. Гринів Б. В. Економічний аналіз торговельної діяльності : навч. посіб. / Б. В. Гринів. 2-ге вид., перероб. та доп. К. : Центр учбової літератури, 2017. С. 143-149.

11. Гриньова В. М. Фінанси підприємств: навчальний посібник / В. М. Гриньова, В. О. Коюда. Х.: Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2004. 432 с.

12. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу / О. Я. Гугул // Інноваційна економіка : всеукраїнський науково-виробничий журнал. №6. 2013. С. 194–198.

13. Джангіров А. П. Сервіс - економічний потенціал ринку оздоровчого туризму // Вісник КДУ, 2011.- №34. – С. 45-67.

14. Діксон М. Завжди ваш клієнт. Як досягти лояльності, вирішуючи проблеми клієнтів за один крок / М. Діксон, Р. Делісі, Н. Томан. – Одеса : Альпіна , 2015 - 272 с.

15. Рижова, Н. С. Трансформації у процесі формування сервісного товариства / Н. С. Рижова. - Текст: безпосередній // Проблеми сучасної економіки: матеріали III Міжнар. наук. конф. (м. Черкаси, грудень 2013 р.). - 2013. - С. 9-11.

16. 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/)

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

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

19. Копанева, И. Н. Методика контроля и оценки качества обслуживания потребителей [Текст] / И. Н. Копанева // Методы менеджмента качества. – 2009. – №5. – С. 40-43.

20. Коробов М. Я. Фінансово – економічний аналіз діяльності підприємств / М. Я. Коробов. К.: Знання, 2012. 294 с.
21. Краснокутська Н. В. Потенціал підприємства: формування та оцінка – Київ: Центр навчальної літератури. 2019. 352 с.
22. Лавриненко, В. Н. Психология и этика делового общения [Текст] / В. Н. Лавриненко. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. 415 с.
23. Менеджмент : Навчальний посібник / Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.
24. Меллер К. Людина насамперед: Високоякісний сервіс через особистісний розвиток / К. Меллер, П. Хагедаль. - Харків.: ТМІ, 1987. - 150 с.
25. Мунін Г.Б., Карягін Ю.О., Роглев Х.Й. Руденко С.І. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу. Навчальний посібник. / Під загальною редакцією М.М. Поплавського і О.О. Гаца. – К.: Кондор. 2008. – 460 с.
26. Підприємницькі мережі в торгівлі : монографія / [Н. О. Голошубова, О. О. Кавун, В. М. Торопков та ін.] ; за ред.. Н. О. Голошубової. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. С. 305-315.
27. Пілецька, С. Т. Оцінка фінансово-економічного стану підприємства в системі антикризового управління / С.Т. Пілецька // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2016. Том 23. № 2. С. 139-145.
28. Піпко, Є. Г. Стратегії підприємств сервісу на ринку ділових послуг Текст. / Є. Г. Піпко // Підприємництво. 2010. - №112(1).-С. 109-111.
29. Потьомкін С.К. Менеджмент: навч. посібн. / С. К. Потьомкін, І. М. Козлова, К. О. Яндола. Х. : ХНЕУ, 2009. 274 с.
30. Пуцентейло П.Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва. Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури. 2007. – 344 с.

31. Сімонова В. С. Роль управління якістю торговельного обслуговування в забезпеченні конкурентоспроможності підприємств регіону / В. С. Сімонова // Економіка та держава. Економічна наука. 2016. № 6. С. 54-56.
32. Сошинська Я. Управління якістю обслуговування споживачів у книготоргівлі / Я. Сошинська, А. Дмитрик // Дослідження міжнародної економіки: зб. наук. пр. К.: ICEMB НАН України, 2011. № 1(66). С. 227-237
33. Удовлетворенность потребителя // MANAGEMENT, 2015. №4.
URL: <http://www.urau.donetsk.ua/~masters/2013/iem/bezkrovnyaya/library/article5.html>
34. Фридемман, В. Н. Ориентация на клиента [Текст] / пер. с нем. Х.: Изд-во Гуманитарный Центр, 2014. 180 с.
35. П'ятницька Г. Інноваційні ресторанні технології: основи теорії : навч. посіб. для вищ. навч. закл. / Г. П'ятницька, Н. П'ятницька. — Київ : Кондор Виробництво, 2013. — 250 с.
36. 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., 2015. 20 с.
37. Гірняк Л., Глагола В. Сучасний стан, перспективи та тенденції розвитку ресторанного господарства в Україні. Інфраструктура ринку. 2018. Вип. 16. С. 71–77.
38. Гросул В., Зубков С., Іванова Т. Методичний інструментарій оцінювання рівня інноваційної активності підприємств ресторанного господарства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. С. 284–294.
39. Завадинська О. Інноваційні технології господарювання в ресторанному бізнесі. Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації. 2018. № 2. С. 93–102.
40. Офіційний сайт кафе-кондитерської «Львівські круасани». URL: <https://www.lviv-croissants.com/>

Додатки до диплому:

Додаток А



**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

LUXURY INDUSTRY

**Збірник
наукових статей
студентів**

Київ 2021

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

LUXURY INDUSTRY

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

Київ 2021

ЗМІСТ

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

елементів взаємовідносин. Усе це обумовило актуальність обраної теми випускної кваліфікаційної роботи, її мету, завдання і напрями дослідження.

Головним в стратегії обслуговуванні VIP-клієнтів є професіоналізм і витриманість співробітників готелю. Це стосується і всіх інших категорій споживачів. Які б види реклами ви не використали, пам'ятайте: відгуки та особисті рекомендації – головний секрет успішної роботи суб'єктів готельного бізнесу.

Список використаних джерел

1. Вільна енциклопедія «Вікіпедія» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://uk.wikipedia.org/wiki/VIP>
2. Завідна Л. Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку : монографія / Л. Д. Завідна. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. – 600 с.
3. Іваннікова М. М. Маркетингове управління лояльністю споживачів / М. М. Іваннікова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2014. – № 3. – С. 62–72. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2014_3_8
4. Організація готельного господарства: підручник / С. І. Байлік, І. М. Писаревський; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. – 329 с.
5. Охота В. І. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств готельної індустрії / В. І. Охота // Інвестиції: практика та досвід. – 2017. – № 5. – С. 46–49. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2017_5_11
6. Сайт «Світ Таємних Покупців» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://mtp-global.com/uk/pravila-i-osobennosti-raboti-s-vip-klientami/>
7. Сайт «Система управління готелем OtelMS» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://wiki.otelms.com/ua/post/hotel-customers/>
8. Самодай В. П. Технологія готельної справи : навч. посіб. / В. П. Самодай. – Суми: Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2012. – 308 с.
9. Стадник В.В. Маркетинг взаємодії в розвитку інноваційного та ринкового потенціалу підприємства / В.В. Стадник, П.Г. Іжевський, Ю.О. Головчук // Ефективна економіка. 2018. №2. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6101>
10. Тимошенко З.І. Маркетинг готельного продукту [Електронний ресурс] / З.І. Тимошенко, Г.Б. Мунін, В.П. Дишлевій. – Режим доступу: <http://tourism-book.com/pbooks/book-37/ua/>.

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

СЕРВІСНІ ІННОВАЦІЇ ДЛЯ VIP-СПОЖИВАЧІВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

КАЛАШНИК Є., 1 курс 2м група ФРГТБ КНТЕУ,
спеціальність «Менджмент», спеціалізація «Лакшері менеджмент»

У статті розглядаються проблеми і інноваційні тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу на сучасному етапі. Розкрито значення впровадження сервісних інновацій для сегментів VIP-споживачів готельно-ресторанного бізнесу.

Ключові слова: готельно-ресторанний бізнес, інновації у готельному бізнесі, інновації у ресторанному бізнесі, інформаційні технології, luxury сегмент, концепція сервісного VIP-обслуговування.

The article looks at the problems and trends in the hotel and restaurant business at the present stage. The significance of the introduction of service innovations for the segments of VIP consumers of the hotel and restaurant business is revealed.

Keywords: *hotel and restaurant business, innovations in hotel business, innovations in restaurant business, information technologies, luxury segment, concept of VIP service.*

Актуальність теми. Наразі сервісні інновації як інструмент ефективного менеджменту для обслуговування VIP-клієнтів є актуальним і важливим, адже головна особливість готельно-ресторанного бізнесу полягає в тому, що зростання його не припиняється навіть під час глобальної економічної кризи. Сьогодні стає все складніше залучити клієнта зручними апартаментами з міні-кухнею і красивим видом з вікон, а також такий набір послуг, як супутникове телебачення, безкоштовний бездротовий Інтернет Wi-Fi, spa-салон, масажний кабінет і басейн став звичним і майже обов'язковим.

Наразі в ресторанному бізнесі впроваджується значний обсяг різних інноваційних трендів, зокрема: реінжиніринг бізнес-процесів, кейтеринг, «креатив-напрямок» чи авторська кухня, мерчандайзинг, автоматизація системи управління в закладах ресторанного господарства, створення нових форматів закладів – так звані вільні або креативні простори «коворкінги», «некафе» або «smart cafe», що дозволить закладам ресторанного господарства ефективно реалізовувати послуги та бути конкурентоздатними у жорстких ринкових умовах господарювання. Окреме місце у даній системі можна виділити для VIP-сегменту готельно-ресторанного бізнесу, у якому здивувати клієнта є задачею не з легких, але при цьому необхідних, адже цей сегмент при його вартості має відзначатися своєю унікальністю для клієнта. Саме тому сервісні інновації у VIP-сегменті готельно-ресторанного бізнесу дуже важливі. Вони є основою на шляху до повного розуміння абсолютно всіх потреб та побажань споживачів послуг, аби мати розуміння, що саме потрібно їм та що може те саме покращення, яке буде основою для вдосконалення VIP-сегменту готельно-ресторанного бізнесу, який за останні роки все набирає популярності та поширюється у всіх країнах, і Україна не буде виключенням.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Інновації в індустрії готельно-ресторанного бізнесу загалом були предметом дослідження закордонних дослідників Р. Браймера, Р. Барраса, М. Вудроу, Ф. Галлужа, О. Вейнштайна, М. Кабушкіна, Г. Клікета, А. Майлера, Й. Майлса, В. Новікова, Р. Розенберга, І. Рикова, М. Савона, С. Скобкіна, К. Хіппі, Дж. Хоувелса, О. Чудновського, Дж. Уокера та інших, що також активно включилися в дослідження проблем новаторства в готельному бізнесі.

Питання загальних проблем розвитку ресторанного бізнесу в Україні розглядаються у наукових працях В. Карсеніна, Т. Ткаченко. Г. Пятницька розглядає ресторани (сервісні) інноваційні технології, Т. Литвиненко у своїх роботах досліджує новітні технології обслуговування клієнтів. Питання ресторанних послуг, що пов'язані з доставкою готових страв споживачам, розглядає О. Бреус. Усі вони займаються вивченням різних питань в одному сегменті – готельно-ресторанному бізнесі і, хоч, можливо, їх дослідження на даний момент можуть не бути найновішими, але вони зберігають актуальність і нині, а отже, можуть бути корисними при вивченні їх робіт для більш поглибленого аналізу даного сегменту. Тобто, в Україні на даний момент активно вдосконалюється система обслуговування, розвитку та формулювання векторів політики формування сервісних інновацій у готельно-ресторанному бізнесі. Проте, існує необхідність у послідовному і детальному дослідженні зазначених процесів.

Мета роботи – визначення теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо сервісних інновацій для сегментів VIP-споживачів готельно-ресторанного бізнесу.

Об'єкт дослідження – процес управління сервісними інноваціями для сегментів VIP-споживачів суб'єкта ресторанного бізнесу.

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади управління сервісними інноваціями для сегментів VIP-споживачів суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу.

Результати дослідження. Перш ніж відокремити окремі чинники і проблемні моменти готельно-ресторанного бізнесу, що можуть бути взятими до уваги і розглянуті в результатах дослідження, вважаю за доцільне зауважити роботи інших науковців, що розглядали схожі питання. О. Аврамова, розглядаючи інновацію як результат, наголошує про появу нового інтелектуального продукту, який вводиться в ринковий обіг (комерціалізація чужих ідей). У практичній діяльності інновація є корисна імітація, яка полягає в розвитку та реалізації чужих ідей. У своїх працях П. Друкер («Бізнес та інновації», видання Вільямс, 2007 року) називав таку імітацію творчої, а людей, що займаються такою діяльністю – творчими імітаторами. Погляди Друкера схожі з підходом Т. Левітта, який вважав, що «не у всіх інноваціях є новизна, це, скоріше, імітація». Тобто, це можна розуміти наступним чином: не обов'язково, аби інновація мала новітній характер чи загальний вид. Вона має в першу чергу бути такою, аби вразити клієнта (користувача послуг) та піднесена так, аби викликати інтерес та враження унікальності. Представник австрійської економічної школи Й. Шумпетер («бізнес-цикли: теоретичний, історичний та статистичний аналіз капіталістичного процесу» 1939 року) ввів у науковий обіг термін «інновація» як нову економічну категорію, який розуміє під інновацією або продукт, або виробничий процес, або організацію процесу за умови, що вони є новими і впроваджені. Аналіз наукових робіт присвячених проблемі теорії інноваційного розвитку, дає змогу виявити та виділити ще одну групу науковців, які присвятили свої праці встановленню та структуризації ключових ознак дефініції інновація. Так, Антонюк Л. під інновацією розуміє «нове явище, новаторство або будь яку зміну, яка вноситься суб'єктом господарювання у власну діяльність із метою підвищення своєї конкурентоспроможності, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках» («Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації» Антонюк Л. Л., Поручник А. М., Савчук В. С.). В умовах нестабільного, кризового економічного стану та пандемією коронавірусу для підприємств ресторанного бізнесу постає питання відходу від традиційних та пошук нових методів обслуговування.

Інновації в готельно-ресторанному господарстві можна віднести до виробничих (виробництво продуктів харчування) та невиробничих (надання послуг з організації харчування та не пов'язаних з цим процесом послуг). Сфера готельно-ресторанного бізнесу характеризується динамічними змінами, пов'язаними як зі збільшенням загальної кількості закладів даного сегмента, підвищенням якості їх продукції, послуг та обслуговуванням споживачів, так і зростанням їх конкурентних позицій. Висока конкуренція спонукає заклади готельно-ресторанного бізнесу підвищувати ефективність ведення господарства, шукати резерви підвищення якості обслуговування, надання нових послуг, зокрема і за рахунок впровадження інновацій на всіх етапах діяльності підприємства. Використання інноваційних технологій сприяє залученню більшої кількості клієнтів, збільшенню кількості продажів, завоюванню довіри клієнта, формуванню позитивного іміджу підприємства. Характеристика інноваційних технологій сучасного ресторанного бізнесу наведено в табл. 1.

Тобто ми можемо наочно спостерігати у цій таблиці теоретичні концепції обслуговування й організації роботи готельно-ресторанного закладу, що полегшує для засновника закладу пошук та вибір цих концепцій та підбір найбільш доцільної. Тепер потрібно зазначити проблематику підприємств та закладів готельно-ресторанного бізнесу, адже виходячи з цього ми маємо формулювати підхід та методи рішення. До основних проблем підприємств готельно-ресторанної індустрії, які потребують додаткової уваги з боку керівництва та управлінців вищої ланки, необхідно віднести наступні:

- застарілу специфіку управління і методи обслуговування клієнтів;
- неефективну організаційну структуру;
- відсутність грамотної рекламної діяльності;
- неефективне управління доходами;

- застарілі основні фонди і застосування недосконалих технологій;
- неефективну цінову політику;
- низьку якість пропонованого набору послуг, на якому відбивається незадовільний стан готельних будівель, що вимагають поточного або капітального ремонту;
- відсутність резерву підготовлених кадрів, що дозволяє гнучко вирішувати проблеми сезонного коливання завантаження;
- неефективну організацію праці у ряді готелів, що приводить до підвищення трудовитрат в процесі готельного обслуговування;
- відсутність на ринку готельно-ресторанних послуг достатньої кількості кадрів, що мають необхідну для сучасних умов роботи кваліфікацію і т.д.

Характеристика інноваційних технологій у соціокультурному просторі сучасного ресторанного бізнесу

Таблиця 1

Назва інноваційної технології	Характеристика
Креативні IT-технології	Нові інформаційні технології впроваджують креативні інновації в ресторанний бізнес. Науково-технічний прогрес пропонує теплан-шоу з інновацією – поряд з робочим місцем кухаря на кухні вмонтована камера, а на моніторах у залі за столиками за його діями спостерігають відвідувачі
Електронне меню	Нові винаходи від Apple стали революційною інновацією в ресторанному бізнесі. Для відвідувачів візит у ресторан можна порівняти з грою, яка дозволяє: обрати з карти вин закладу вино; підрахувати калорійність тих чи інших страв; під час вибору страв бачити одразу кінцеву суму чека; в очікуванні замовлення пограти в ігри, скористатися Інтернетом
QR-код і можливості маркетингу	Винахід QR-коду надав необмежені можливості для он-лайн взаємодії із користувачами. У QR-коді можна запрограмувати всі відомі інновації ресторанного бізнесу
«Мобільний офіціант»	Ефективний спосіб прийняття замовлення за допомогою бездротових портативних приладів
Шведський стіл на конвеєрі	Готові страви з-під кухонних інструментів на конвеєрі проходять через столики. Відвідувачі можуть брати з рухомої стрічки все, що подобається
«Кобрендинг»	«Кобрендинг» – це симбіоз 2 різних напрямів бізнесу, де гість може не тільки обідати, але й здійснювати власні справи
95 % робіт	Основну роботу виконують роботи під керівництвом інженерів. Зустрічають клієнтів робшвейцари, готують страви робокухарі, обслуговують відвідувачів робоофіціанти
«Іж і плати скільки хочеш»	Практика ведення ресторанного бізнесу, яка базується на відсутності цін на страви та напої, відвідувачі повинні на власний розсуд сплачувати кошти
Усе по одній ціні	Всі продукти коштують однаково за кілограм. На прилавках розміщені різні страви і посуд. За бажанням обрані страви, самостійно кладуть на тарілку і відносять до каси. Тарілку зважують і розраховують згідно з вагою і фіксованою сумою

Саме ці чинники можуть бути основними факторами, що є причинами для відсутності позитивного розвитку закладу готельно-ресторанного бізнесу. Інновації та активне відслідковування актуальних методів ведення готельно-ресторанного бізнесу, його розвитку, відсутність впровадження нової техніки, систем, роботи з особовим складом персоналу – це основний перелік недоліків та проблемних питань, що потребують постійної уваги та інноваційних стратегій, які можуть дати позитивну динаміку для закладу, а також наявність яких є основним переліком для підтримання активної роботи персоналу в готельно-ресторанному бізнесі.

Також слід урахувати потреби VIP клієнтів, що значною мірою відрізняються від звичайних. Ціна для них не так важлива, як комфорт, престиж і реалізація задуманого. Ці клієнти не тільки заможні, а й вимогливі, їх поняття комфорту полягає в можливості втілення власних ідей, вибору будь-якої складеної програми, і всіх її складових, максимально комфортне обслуговування та надання послуг, що не являються стандартними для даного закладу.

Гравці ринку готельних послуг повинні бути сфокусовані на VIP клієнті, адже їхній успіх залежить від рівня задоволеності того, хто витрачає не лише кошти, але й час, особливо у випадку відпустки, подорожі, визначних подій у житті людей тощо. Можливість введення нових, модифікації традиційних, адаптація існуючих готельних послуг відповідно до потреб споживача, визначення чинників споживчої поведінки та прийняття рішень виводить на перший план інструменти та технології маркетингу.

Незважаючи на високий ступінь ризику ведення господарської діяльності та інвестування, низький рівень платоспроможності населення кількість ресторанів постійно зростає. Причина цього явища полягає в тому, що у трансформаційний період в країні з'явилися ресторани VIP-класу, основними споживачами послуг, була бізнес-еліта, що складає, за оцінками експертів 2,5 % населення країни. У структурі закладів ресторанного господарства кафе, закусочні, буфети складають 54 %, що свідчить про стійкий попит споживачів на продукцію та послуги цих підприємств.

Також актуальним питанням у стратегічному мисленні є інноваційність підприємства з метою підвищення рівня конкурентоздатності і закріплення провідних позицій у галузевому сегменті. Саме інновації дають поштовх для розвитку і підвищення активності позитивної динаміки відвідування закладу клієнтами, а конкретніше – саме сервісні інновації складають основу для збільшення позитивної динаміки відвідування, тому що саме вони націлені на користувача надаваних послуг, з цього ми можемо зробити висновок про важливість даної проблематики.

За типом можна визначити три основні види сервісних інновацій:



Рис. Класифікація інновацій

Виходячи з розглядання даної теми можна зробити висновок, що:

Сервісні інновації організаційного характеру – це інновації, що напряму стосуються тої частини обслуговування, що має напрям заходів, забезпечуючих процес функціонування роботи закладу, організація процесів роботи персоналу та обслуговуючої частини закладу.

Сервісні інновації сервісного характеру – це інновації, що мають безпосереднє відношення до роботи з клієнтом, взаємодії з ним та його обслуговування.

Сервісні інновації стилю та візуалізації – це інновації, що мають своїм головним завданням підтримання візуальної стилістики, візуальних предметів середовища, стилістичного оточення клієнту і зовнішнього виду закладу.

Кожна з цих складових має у собі дуже важливу роль і кожна з них має велику вагу, тому що з-за відсутності одної може не працювати вся система, а також у своїй сукупності вони складають основу для репутації та визначення користувачем надаваних послуг якості їх надання та рівня закладу готельного та ресторанного сегменту.

Загалом, опираючись на матеріалі, що було використано мною для дослідження даної тематики, варто визначити два основні напрямки впровадження інновацій, що найбільш актуальні на даний час:

- 1) Впровадження інновацій в сегменті за рахунок нового типу обслуговування, його покращення та прискорення.
- 2) Впровадження неординарних і не стандартних пропозицій серед умов та у надаваних послугах.

Впровадження інновацій в сегменті за рахунок нового типу обслуговування має в собі сенс саме тому, що основна кількість користувачів за методом психології аналітичного масового програмування реагує позитивно саме на щось нове і не ординарне. При враженні чимось не звичайним, не звичним для клієнта ми можемо заздалегідь вже бути впевненими, що це запам'ятається та буде причиною довгого емоційного ефекту, що може згладити деякі незручності або недопрацювання зі сторони готельно-ресторанного закладу. Це стосується як стандартних умов, так умов, що надаються клієнтам сегменту. При цьому позитивна динаміка репутації обов'язкова, особливо у період коли заклад ще новий та не має чіткої репутації та певної популярності. Масова думка та репутація, які були складені за рахунок відвідувачів та за рахунок працівників маркетингу грають дуже велику роль і складають основний важіль у методі масового програмування думки. Саме загальне задоволення обслуговуванням, його простота, його якість та неординарність в майбутньому призводять до збільшення позитивної динаміки відвідування закладу готельно-ресторанного бізнесу, тож у цьому напрямі впровадження актуальних інноваційних рішень просто необхідне, не в залежності від типу сегменту користувачів послуг, але в сегменті цей показник має бути ще вищу.

Впровадження неординарних і не стандартних пропозицій у надаваних послугах є особливістю, що надає закладу готельно-ресторанного бізнесу ознаку індивідуальності, а отже, згідно методів психології та маркетингу є базою для закликання клієнтів, їх приваблення згідно їх характерних предпочитань та бажань при обслуговуванні. Це лише первинний погляд, який оснований на психологічних методах, але при цьому на практиці можна спостерігати ефективність даного методу в застосуванні його у закладах готельно-ресторанного бізнесу. Як додаток, важливо відзначити той факт, що саме це можна розцінювати як введення сервісних інновацій у сегмент готельно-ресторанного бізнесу.

Висновки. Отже, подальший розвиток готельно-ресторанного бізнесу неможливий без стимулювання розвитку сервісних інновацій, їх введення та використання на практиці, налагодження інформаційної інфраструктури готельного та ресторанного ринку. Постійне запровадження інновацій, інвестицій та жорстка конкуренція забезпечують збільшення рівня її глобальної та регіональної конкурентоспроможності, що за останні роки за своїми показниками стала набагато більшою. Вона є суттєвим чинником формування потенціалу галузі. На ринку готельно-ресторанних послуг постійно відбуваються зміни. Проведений аналіз засвідчує, що дана галузь економічної діяльності є перспективною сферою для інвестицій, розвивається швидкими темпами, підвищує зайнятість та створює матеріальну базу для розвитку рекреаційно-туристичної діяльності.

Однак, галузь переживає кризовий період, хоч і має гарну перспективу розвитку, функціонуючи під впливом певних проблем:

- низький рівень завантаженості засобів розміщування та харчування через зменшення обсягів туристичних потоків і низький рівень якості обслуговування;
- збитковість;
- невідповідність пропозиції потребам ринку;
- недостатня динаміка впровадження інновацій на ринок готельно-ресторанного сегменту.

Рівень якості надавання послуг у закладах є нижчим ніж в передових закладах інших європейських держав, що зумовлено, перш за все, недостатнім розвитком інфраструктури туризму, готельно-ресторанного бізнесу та сервісу в них, неефективністю державної політики; відсутністю сформованого привабливого туристичного іміджу країни. Це підтверджено спостереженнями та дослідженнями, а саме аналізом, що був проведений к.е.н. доцентом Воловельською І.В., Калинковською Є., Гончаровою А.

Інноваційна діяльність спрямована на створення нового або зміну наявного продукту, на вдосконалення наявних послуг, освоєння нових ринків, впровадження передових інформаційних технологій і сучасних форм організаційно-управлінської діяльності. Вони

стають визначальними чинниками для конкурентоспроможності підприємств та активізації обмінів з іншими секторами економіки, з ним пов'язаними.

Реалізація зазначених у цій статті напрямків розвитку інноваційної діяльності створить умови для розширення переліку надаваних послуг, посилить конкурентні позиції та переваги підприємств побутового обслуговування.

Також в даних умовах потрібно зазначити, що саме інновації є одним з найбільших чинників серед інших, які підвищують імідж та популярність, актуальність закладу в очах клієнтів закладу. Також різноманітність підходу і неординарність серед закладів, що надають послуги для сегменту VIP-споживачів, створюють певну репутацію для закладу, що полегшує питання маркетингу. Але питання впровадження інновацій для цього сегменту не має актуальність без налагодження більшої активності відвідування закладу

Список використаних джерел

1. Про інноваційну діяльність Закон України: з 05.12.2012 // Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>
2. Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациях. Oslo manual. 3-е изд. М. 2006. 192 с.
3. Іванова В. В. Дослідження теорії поняття інновації // Економіка Промисловості. 2009. № 47. doi: 10.5860/CHOICE.47-1395. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/eprom/2009_47/st_47_13.pdf7
4. Аврамова О. Є. До проблеми визначення інновації // Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. Харків: НТУ «ХПІ», 2011. № 30. 179 с.
5. Про инновации и имитации творческих идей в бизнесе: вебсайт. URL: <http://www.adme.ru/tvorchestvo-reklama/pro-innovacii-i-imitacii-tvorcheskih-idej-v-biznese-5043>
6. Poznanski, K. Innowacje w gospodarce kapitalisty cznej. Warszawa, 1979. 283 p.
7. Базилевич В. Д. Неортодоксальная теория Й. А. Шумпетера. URL: <http://econbooks.ru/books/part/20291>
8. Антонюк Л. Л., Поручник А. М., Савчук В. С. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації: монографія. К.: КНЕУ. 2013. 394 с.
9. Завгородня О. Є. Додаткові послуги й інновації в соціокультурному просторі // Культура України. 2018. Випуск 52. С. 21-34
10. Ресторанне господарство як складова індустрії гостинності: вебсайт. URL: https://pidru4niki.com/14170120/turizm/organizatsiya_protseesu_obslogovuvannya_yogo_materialn_otehnichne_zabezpechennya
11. Нагернюк Д. В. Основні чинники, що формують конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства, 2020 рік.
12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5142>
13. Галасюк С. С. Досвід європейських країн у застосуванні стандартів «HOTELSTARS UNION» // Матеріали круглого столу та студентської науково-практичної конференції «Туристичний та готельно-ресторанний бізнес: світовий досвід та перспективи розвитку для України». Одеса, 2018.
14. Статистичний щорічник України за 2018, 2019, 2020, 2021 рік. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ1_u.htm
15. Організація готельного господарства: навч.-метод. посіб. / О.І. Коркуна та ін. Львів : Добра справа, 2019. 224 с.
16. Корж Н. В., Онищук Н. В. Вплив пандемії COVID-19 на готельну галузь. Економічний простір, 2020. №156. С. 140–143. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/552/535>
17. Рябенка М. О. Оцінка якості послуг у готелях і ресторанах. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип.52. Ч.2. С.46–51. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/ryabenska2.htm

Додаток Б
Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2020 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	4759	4509
первісна вартість	1011	8424	8607
знос	1012	3665	4098
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	4759	4509
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	695	4213
Виробничі запаси	1101	395	1214
Незавершене виробництво	1102	300	2999
Готова продукція	1103	1311	
Товари	1104		1367
Векселі одержані	1120	106	131
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2	306
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	6	8
з бюджетом	1135		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	15	0
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	32	
Готівка	1166	2167	
Рахунки в банках	1167		
Витрати майбутніх періодів	1170	6926	10750
Інші оборотні активи	1190	695	4213
Усього за розділом II	1195	395	1214
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	1200874	1313452

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5979	5979
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал у дооцінках	1405	1687	1687
Додатковий капітал	1410	11	11
Резервний капітал	1415	-5022	-7545
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(270)	
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430	2385	132
Усього за розділом I	1495	5979	5979
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	29645	19700
Усього за розділом II	1595	29645	19700
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	1500	950
за розрахунками з бюджетом	1620		
за у тому числі з податку на прибуток	1621		
за розрахунками зі страхування	1625		
за розрахунками з оплати праці	1630		132
за одержаними авансами	1635	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	0	0
Усього за розділом III	1695	1500	950
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	6926	10750

Додаток В
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2020 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	27640	21580
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(10100)	(10200)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	17540	11380
Валовий: збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Інші операційні доходи	2120	2421	2345
Адміністративні витрати	2130	2411	3456
Витрати на збут	2150	0	0
Інші операційні витрати	2180	1234	3548
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	2456	2354
Фінансові витрати	2250	0	0
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	0	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	31340	25360
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1212	2345
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		