ЦЕНТРАЛЬНА СПІЛКА СПОЖИВЧИХ ТОВАРИСТВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ЦЕНТРАЛЬНА СПІЛКА СПОЖИВЧИХ ТОВАРИСТВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

АНТОШКОВА НАТАЛІЯ АНАТОЛІЇВНА

УДК 658.821:640.43

ДИСЕРТАЦІЯ
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОГО СЕРВІСУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.
_____Н. А. Антошкова

Науковий керівник:
Мельник Ірина Миколаївна,
доктор економічних наук, доцент

Львів – 2021

АНОТАЦІЯ

Антошкова Н. А. **Теоретико-методичні та основи клієнто-орієнтованого сервісу на підприємствах ресторанного господарства.** – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)". – Львівський торговельно-економічний університет, Львів, 2021.

Дисертацію присвячено вирішенню важливого науково-прикладного завдання – обґрунтуванню теоретико-методичних підходів і практичних рекомендацій щодо основ розвитку клієнтоорієнтованого сервісу на підприємствах ресторанного господарства України.

Унікальністю функціонування підприємства ресторанного господарства є поєднання трьох основних взаємодіючих функцій – виробництва, реалізації та організації споживання продукції. Визначено, що сервісна діяльність підприємств ресторанного господарства – це активність суб'єктів господарювання та клієнтів, які вступають у взаємодію з реалізації суспільних, групових та індивідуальних послуг, пов'язаних з організацією харчування. Метою цих відносин є не створення матеріальних цінностей, а задоволення потреб, у тому числі за допомогою цих цінностей.

Сформульовано авторське визначення категорії "ресторанний сервіс" як діяльності, що супроводжує виробництво, продаж і споживання ресторанної продукції, є однією з функцій маркетингу на підприємстві, та забезпечує зв'язок клієнтів із підприємством. Виокремлено основні підходи до трактування і пояснення сутності економічної категорії "клієнтоорієнтованість" (ціннісний, процесний, ринковоорієнтований, стратегічний, економічний та управлінський), які лежать в основі клієнтоорієнтованого сервісу підприємств ресторанного господарства. Основні елементи формування клієнтоорієнтованого сервісу та їх взаємозв'язок відображено в авторській моделі.

Визначальною особливістю діяльності підприємств ресторанного

господарства є циклічна багатовекторність, що дозволяє оцінювати їх в якості структурної одиниці економічного середовища і потенційного джерела виникнення нових виробництв. У ресторанних закладах впродовж 2014-2019 рр. працювало близько 200 тис. осіб (2,17% зайнятих в економіці України). Здебільшого підприємства відносяться до суб'єктів малого і середнього бізнесу, що зумовлює порівняно невисокі показники товарообороту на 1 зайнятого працівника (154,69 тис.грн. проти 775,09 тис.грн. в цілому по Україні). Водночас підприємства ресторанного господарства демонструють достатньо високі показники обсягів реалізованої продукції (в середньому 29,08 млрд. грн. у рік, що становить 0,44% усього товарообороту України) і позитивну динаміку зростання (у понад 2 рази за аналізований період). На одного зайнятого у ресторанній діяльності працівника припадає в середньому 32,38 тис.грн. доданої вартості (в середньому по економіці – 203,11 тис.грн.), динаміка зростання доданої вартості (272,4%) перевищує динаміку в цілому по економіці України (241,8%), що свідчить про намагання підприємств ресторанного господарства адаптуватись до складних економічних умов.

На кінець 2019 р. функціонувало близько 60 тис. закладів ресторанного господарства, 98,3% з яких становили приватні. Забезпеченість населення України закладами громадського харчування становила за 13,77 закладів на 10 тис. осіб (+1,2%), в основному за рахунок підприємств з нижньою і середньою ціновими пропозиціями (+20% щорічно). Найбільш популярними є заклади середнього цінового сегменту (середній чек 200-550 грн.), частка яких становить понад 50%, частка закладів з дешевою ціновою пропозицією становить не більше 30%. Поширення набула співпраця із сторонніми організаціями, зокрема розвиток демонструє ринок кейтерингу, до 70% клієнтів якого становлять корпоративні клієнти. Відзначено активізацію процесів злиття-поглинання компаній, вихід на ринок нових брендів, стрімке запровадженням інновацій.

Гальмівними чинниками розвитку підприємств ресторанного господарства визначено загальнодержавний незадовільний стан економіки, високий рівень соціальної тривожності громадян, недосконаліть нормативного супроводу

бізнесу, високий рівень корупції, значні фінансові ризики, відсутність досвіду антикризового управління в менеджменті підприємств. Попри це, частка прибуткових підприємств поволі зростає, а їх фінансові результати щорічно покращуються. У 2019 р. кількість прибуткових підприємств переважала кількість збиткових (71,8% проти 28,2%).

Для аналізу якості реалізації сервісної складової використано стратифіковану вибірку, яку розглядали в якості мікромоделі генеральної сукупності ресторанних підприємств. У процесі соціологічного дослідження накопичено інформацію про враження клієнтів щодо сервісу. Аналіз результатів засвідчив перевищення очікувань над рівнем сприйняття за всіма критеріями, що свідчить про недостатню увагу менеджменту до питань задоволення сподівань клієнтів і недостатнє використання можливостей сучасних концепцій управління якістю.

Підходи до безпечної організації діяльності для працівників ресторанних закладів і клієнтів в умовах пандемії свідчать про розробку інструментів антикризового управління, зокрема діджиталізації і налагодження адресної доставки страв. Запуск сервісів доставки у більшості закладів ґрунтується на формуванні оптимальних пропозицій, при цьому спостерігався ефект перманентного впливу на прийняття споживачами усвідомленого вибору. Запропонована методика інтегрального оцінювання якості клієнтоорієнтованого сервісу дозволяє отримати об’єктивні і наочні результати, акцентуючи увагу на їх сильних сторонах і проблемних зонах, її можна використовувати у тендерних конкурсах щодо цільових замовлень.

Доведено існування взаємозв’язку соціальної відповідальності і зростання конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства, її впливу на сприйняття клієнтоорієнтованості послуг. Запропоновано запровадження концепції соціальної відповідальності, в межах якої зростання споживацької прихильності забезпечуватиметься завдяки прозорості соціальних та екологічних ініціатив підприємства.

Статистично доведене існування прямого зв’язку між оцінкою якості

отриманої послуги і повторним відвідуванням ресторану клієнтом підтвердило доцільність запровадження концептуальної моделі розвитку корпоративної соціальної відповідальності підприємств ресторанного господарства. Запропоновано запровадження добровільного самодекларування щодо умов зайнятості, можливостей розвитку персоналу, інтегративних програм для людей з особливими потребами, зусиль в природо- та енергозберігаючих ініціативах.

Запропоновано включити в модель управління персоналом питання професійної та психологічної адаптації персоналу, регулювання соціальної взаємодії в колективі, планування кар'єрних можливостей, мотиваційні інструменти, юридичний супровід найму.

Для розвитку клієнтоорієнтованості персоналу та створення умов розвитку його адаптативності до організаційних або виробничих змін запропоновано використання стратегії Кайдзен, яка передбачає безперервне вдосконалення бізнес-процесів. Модель формування внутрішньофірмових стандартів клієнтоорієнтованості персоналу запропоновано орієнтувати на охоплення параметрів знань та професійних навичок, ціннісних орієнтирів та мотиваційних очікувань працівників. Для підвищення ефективності мотиваційного механізму рекомендовано матеріальні шляхи мотивації клієнтоорієнтовності доповнити нематеріальними мотиваторами.

Рекомендовано запровадження концепції програмування вражень клієнтів для набуття ними позитивного емоційного досвіду і перевершення споживацьких сподівань. Для забезпечення успішної інкорпорації концепції доцільно визначати унікальні точки диференціації клієнтів. Окреслено тенденції технологічних очікувань сучасних клієнтів та можливості інтеграції у бізнес інноваційних технологій для оптимізації обслуговування. Експериментальна реалізація технологій програмування вражень клієнтів в умовах кризи засвідчив зміщення вектору пріоритетної активності підприємства у бік підвищення якості обслуговування, запровадження затребуваних клієнтами ресторанних послуг і розробку стратегії утримання лояльних сегментів споживачів. Запропоновано застосовувати двовимірну модель сегментації клієнтів за критеріями прибутку і

витрат з подальшим вибором стратегічних альтернатив, націлених на підвищення лояльності або стимулювання споживацької активності.

Ключові слова: сфера обслуговування, сервісна діяльність, клієнтоорієнтованість, процеси модернізації, управління розвитком, соціально-економічні характеристики, концепція, інституційне забезпечення, механізми, інструменти, засоби.

ABSTRACT

Antoshkova N. **Theoretical and methodological and basics of customer-oriented service at restaurants. –** Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

Thesis for the Candidate Degree in economic sciences by the specialty 08.00.04 – Economics and management of the enterprises (on kinds of economic activity). – Lviv University of Trade and Economics, Lviv, 2021.

The dissertation is devoted to the solution of an important scientific and applied task - substantiation of theoretical and methodical approaches and practical recommendations on the bases of development of customer - oriented service at the enterprises of restaurant economy of Ukraine.

The uniqueness of the restaurant business is a combination of three main interacting functions - production, sales and organization of consumption. It is determined that the service activity of restaurant enterprises is the activity of business entities and consumers who interact with the implementation of public, group and individual services related to the organization of food. The purpose of these relations is not the creation of material values, but the satisfaction of needs, including through these values.

The author's definition of the category "restaurant service" as an activity that accompanies the production, sale and consumption of restaurant products, is one of the functions of marketing in the enterprise, forms consumer loyalty and ensures its connection with the restaurant. The main approaches to the interpretation and explanation of the essence of the economic category "customer-oriented" (value,

process, market-oriented, strategic, economic and managerial), which underlie the customer-oriented service of restaurant enterprises. The main elements of the formation of customer-oriented service and their relationship are reflected in the author's model.

The defining feature of the restaurant business is the cyclical multivectority, which allows us to assess them as a structural unit of the economic environment and a potential source of new production. During 2014-2019, about 200,000 people worked in restaurant establishments (2,17% of those employed in the Ukrainian economy). Most enterprises are small and medium-sized businesses, which leads to relatively low turnover per employee (154,69 thousand UAH against 775,09 thousand UAH in Ukraine as a whole). At the same time, restaurant enterprises show rather high indicators of sales volumes (on average UAH 29,08 billion per year, which is 0,44% of the total trade turnover of Ukraine) and positive growth dynamics (more than 2 times during the analyzed period). One employee employed in the restaurant industry has an average of 32,38 thousand UAH. of value added (on average in the economy – 203,11 thousand UAH), the dynamics of growth of value added (272,4%) exceeds the dynamics of the economy of Ukraine as a whole (241,8%), which indicates the efforts of restaurant enterprises to adapt to difficult economic conditions.

At the end of 2019, there were about 60 thousand restaurants, 98,3 % of which were private. Provision of the population of Ukraine with catering establishments amounted to 13,77 establishments per 10 thousand people (+ 1,2%), mainly due to enterprises with lower and average price offers (+ 20% annually). The most popular are institutions of the middle price segment (average check UAH 200-550), the share of which is more than 50%, the share of institutions with a cheap price offer is not more than 30%. Cooperation with third-party organizations has become widespread, in particular, the development is demonstrated by the catering market, up to 70% of whose consumers are corporate clients. The intensification of mergers and acquisitions, the entry of new brands into the market, and the rapid introduction of innovations were noted.

The inhibitory factors of the development of restaurant enterprises are the

unsatisfactory state of the economy, high level of social anxiety, imperfection of regulatory support of business, high level of corruption, significant financial risks, lack of experience in crisis management in enterprise management. Nevertheless, the share of profitable enterprises is slowly growing, and their financial results are improving every year. In 2019, the number of profitable enterprises exceeded the number of unprofitable (71,8% vs. 28,2%).

To analyze the quality of sales of the service component, a stratified sample was used, which was considered as a micromodel of the general set of restaurant establishments. In the process of sociological research, information on consumers' impressions of the service was accumulated. The analysis of the results showed that expectations were exceeded over the level of perception by all criteria, which indicates a lack of management's attention to meeting consumer expectations and insufficient use of modern quality management concepts.

Approaches to the safe organization of activities for employees of restaurants and customers in a pandemic indicate the development of tools for crisis management, including digitalization and targeted delivery of food. The launch of delivery services in most establishments is based on the formation of optimal offers, with the effect of a permanent impact on consumers' informed choice. The proposed method of integrated quality assessment of customer-oriented service allows you to get objective and clear results, focusing on their strengths and problem areas, it can be used in tenders for targeted orders.

The existence of interrelation of social responsibility and growth of competitiveness of restaurant enterprises, its influence on perception of customer orientation of services is proved. It is proposed to introduce the concept of social responsibility, within which the growth of consumer commitment will be ensured through the transparency of social and environmental initiatives of the enterprise.

The statistically proven existence of a direct relationship between the assessment of the quality of the service received and re-visiting the restaurant by the customer confirmed the feasibility of introducing a conceptual model for the development of corporate social responsibility of restaurant enterprises. The introduction of voluntary

self-declaration on employment conditions, staff development opportunities, integrative programs for people with special needs, efforts in nature and energy conservation initiatives is proposed.

It is proposed to include in the model of personnel management issues of professional and psychological adaptation of staff, regulation of social interaction in the team, career planning, motivational tools, legal support of employment.

To develop the customer orientation of staff and create conditions for the development of its adaptability to organizational or production changes, the use of the Kaizen strategy is proposed, which provides for continuous improvement of business processes. The model of formation of internal standards of customer orientation of the staff is offered to focus on the coverage of the parameters of knowledge and professional skills, values and motivational expectations of employees. To increase the effectiveness of the motivational mechanism, it is recommended to supplement the material ways of motivating customer orientation with intangible motivators.

It is recommended to introduce the concept of programming consumer impressions to gain a positive emotional experience and exceed consumer expectations. To ensure the successful incorporation of the concept, it is advisable to identify unique points of differentiation of consumers. The tendencies of technological expectations of modern consumers and possibilities of integration into business of innovative technologies for optimization of service are outlined. Experimental implementation of technologies for programming consumer impressions in a crisis showed a shift in the vector of priority activity of the company towards improving the quality of service, the introduction of popular customer service restaurants and the development of a strategy to retain loyal customer segments. It is proposed to apply a two-dimensional model of customer segmentation according to the criteria of profit and expenditure, followed by a choice of strategic alternatives aimed at increasing loyalty or stimulating consumer activity.

Key words: service sphere, service activity, customer orientation, modernization processes, development management, social and economic characteristics, concept, institutional support, mechanisms, tools, means.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Публікації у монографіях

1. Практика і перспективи розвитку індустрії гостинності України: монографія / [за заг. редакцією д.е.н., професора Б. М. Мізюка]. Львів: ЛТЕУ, 2019. 199 с. *(11,63 д.а., особистий внесок автора: проаналізовано вплив клієнтоорієнтованого сервісу на консолідовані показники індикаторів лояльності споживачів підприємств ресторанного господарства – 0,49 друк. арк.)*

Статті у наукових фахових виданнях і виданнях, які внесені у міжнародні наукометричні бази даних

2. Антошкова Н. А. Підходи до визначення понять "сервіс" та "обслуговування" у ресторанному бізнесі. *Науковий журнал Вісник Хмельницького національного університету"*. Хмельницький, 2018. № 6, Т. 2. С. 275-278 (0,2 д.а).

3. Антошкова Н. А. Клієнтоорієнтований сервіс як домінуючий фактор формування лояльності споживачів на підприємствах ресторанного господарства. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету.* Одеса, 2019. №3(9). С. 5-11 (0,81 д.а).

4. Мельник І. М., Антошкова Н. А. Потенціал підприємства ресторанного господарств в забезпеченні клієнтоорієнтованого сервісу. *Національний університет харчових технологій. Науковий журнал "Інтелект XXI"*. Київ, 2019. №6. С. 133-138. (0,*52 д.а., особистий внесок: визначено критерії відмінностей підприємства ресторанного господарства, що зорієнтоване на ресторанну послугу, та клієнтоорієнтованого підприємства (0,32 д.а.).*

5. Антошкова Н. А. Клієнтоорієнтований сервіс як пріоритетний споживчий запит споживачів підприємства ресторанного господарства у XXI столітті. *Науковий журнал «Вісник Хмельницького національного університету». Серія "Економічні науки"*. Хмельницький, 2019. №6, том 1. С. 14-18 (0,29 д.а).

6. Антошкова Н. А. Кадрове забезпечення клієнтоорієнтованого сервісу на підприємствах ресторанного господарства. *Вісник Львівського торговельно-*

економічного університету. Серія: Економічні науки. Львів, 2020. № 60. С.82-87 (0,64 д.а.).

7. Антошкова Н. А. Оцінка рівня сервісної діяльності підприємств ресторанного господарства з позиції клієнтоорієнтованого підходу. *Журнал "Virtus", видавництво: СРМ "ASF"*. Канада (Монреаль). 2020. № 46. С. 182-189 (0,87 д.а.).

Публікації в наукових періодичних виданнях інших держав, які внесені у міжнародні наукометричні бази

8. Antoshkova Natalia. Analysis of the restaurant business market in Ukraine. The Baltic Scientific Journals. Socioworld-Social Research & Behavioral Sciences. Estonia, Tallinn. 2020. Vol. 02. P. 84-93 (1,05 д.а.).

Публікації за матеріалами конференцій

9. Антошкова Н. А. Формування клієнтоорієнтованої сервісної діяльності у ресторанному бізнесі. *Перспективні напрямки розвитку економіки, фінансів, обліку та права: теорія і практика*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 12 лютого 2020 р. Полтава, 2020. С.7-9 (0,15 д.а.).

10. Антошкова Н. А. Впровадження стратегії соціальної відповідальності у діяльність підприємств ресторанного господарства. *Творчий пошук молоді – курс на ефективність*: матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції, 31 березня 2020 р. Хмельницький, 2020. С. 179-182 (0,2 д.а.).

11. Антошкова Н. А., Коломієць О.М., Деркач А. В., Василів В. П. Методики визначення рівня якості сервісної діяльності підприємств ресторанного господарства. *Харчові технології та готельно-ресторанний бізнес: інновації й сучасні перспективи розвитку*: матеріали ювілейної науково-практичної конференції з міжнародною участю студентів, аспірантів та молодих вчених, 20 квітня 2020 р. Київ, 2020. С.104-106 (0,18 д.а., *особистий внесок: обгрунтування ефективності використання методу "SERVQUAL" при оцінці сервісної діяльності підприємств ресторанного господарства – 0,06 д.а.).*

12. Антошкова Н. А. Аналіз сучасного ринку ресторанних послуг в Україні. *Сучасні напрями розвитку економіки , підприємництва, технологій та їх*

правового забезпечення: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, 18-19 червня 2020 р. Львів, 2020. С. 203-205 (0,15 д.а.).

13. Антошкова Н. А. Формування клієнтоорієнтованого сервісу на підприємствах ресторанного господарства. *Економіка в контексті глобальних змін суспільства*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції ,18 липня 2020 р. Дніпро, 2020. С. 37-39 (0,17 д.а.).

ЗМІСТ

Стор.

ВСТУП 15

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОГО СЕРВІСУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА 23

1.1. Суть ресторанного господарства та його місце в сервісній економіці. 23

1.2. Поняття та зміст клієнтоорієнтованого сервісу на підприємствах ресторанного господарства. 42

1.3. Умови забезпечення клієнтоорієнтованого сервісу на підприємствах ресторанного господарства. 56

Висновки до Розділу 1 70

РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ СЕРВІСНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ 73

2.1. Дослідження стану та перспектив діяльності підприємств ресторанного господарства України 73

2.2. Оцінка рівня конкурентоспроможності сервісної діяльності підприємств ресторанного господарства 93

2.3. Визначення потреб споживачів у клієнтоорієнтованому сервісі підприємств ресторанного господарства в умовах кризи 109

Висновки до Розділу 2 122

РОЗДІЛ 3. ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОГО СЕРВІСУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА 125

3.1 Можливості впровадження стратегії соціальної відповідальності для утримання існуючих і залучення нових споживачів 125

3.2 Методологічні засади формування концепції розвитку клієнтоорієнтованого персоналу на підприємствах ресторанного господарства 141

3.3 Перспективи інкорпорування концепції програмування вражень споживачів у діяльність підприємств ресторанного господарства 163
Висновки до Розділу 3 182
ВИСНОВКИ 185
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 190
ДОДАТКИ 204

ВСТУП

Актуальність теми. Ресторанне господарство є інвестиційно привабливою, ефективною та прибутковою сферою економіки, яка окрім надання послуг у харчуванні та сервісному обслуговуванні різному контингенту клієнтів, є показником рівня розвитку країни на міжнародному ринку індустрії гостинності. Підприємства ресторанного господарства володіють значним потенціалом для ефективного розвитку та якісного задоволення потреб клієнтів у харчуванні та організації дозвілля. Ринкова модель ресторанного продукту має складну структуру, що об'єднує декілька рівнів і дозволяє формувати, розвивати, удосконалювати її під впливом чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. Безупинні зміни на ринку ресторанних послуг зумовлюються багатьма чинниками економічного та соціального характеру, однак найбільшого впливу підприємства галузі зазнають збоку змін споживчих орієнтирів на настроїв. Особливістю сучасного ресторанного ринку є відкритість в умовах конкуренції, що вимагає від підприємства формування особливих конкурентних переваг перед тими, хто має більш тривалий досвід ведення економічної діяльності. Перехід до сервісної економіки кардинально змінює вектор спрямованості розвитку від задоволення матеріальних потреб до задоволення людських потреб.

Стрімкий соціально-економічних розвиток українського суспільства, глобалізаційні тенденції, можливість подорожування в інші країни призвели до радикальних змін у ставленні клієнтів до наповненості та якості сервісних послуг. Клієнт, обираючи ресторанне підприємство, орієнтується не стільки на усталений бренд, скільки на власні емоції та враження від можливостей гастрономічного обслуговування і відпочинку. Отож, завдання трансформації традиційного обслуговування, застосування інноваційних підходів до надання послуг з урахуванням новітніх концепцій економіки вражень та клієнтоорієнтованого управління є актуальною проблемою розвитку підприємств ресторанного господарства.

Зважаючи на те, що застосування клієнтоорієнтованого сервісу стає парадигмою ведення бізнесу, цей термін набуває все більшої популярності у науковому середовищі. Сутність поняття "клієнтоорієнтованість" активно застосовується вітчизняними і зарубіжними авторами. Найбільший внесок у дослідження зробили С. Варго, Х. Джебоєр, В. Кросс, Р. Лаш, Р. Лотерборн, М. Портер. Серед вітчизняних вчених це С. Ковальчук, П. Петриченко, С. Полонський, Н. Рябоконь, О. Устьян. Проблемі наукового визначення поняття "сервіс" та "клієнтоорієнтований сервіс" присвятили свої публікації відомі зарубіжні автори А. Вайнцвейг, К. Ловлок, Д. Шоул, а питання лояльності клієнтів є предметом дискусій вчених: В. Жданова, Ф. Котлера, О. Матушевської, С. Ткачової. Питанням функціонування та розвитку ресторанного господарства приділили значну увагу вітчизняні та закордонні науковці Л. Агафонова, О. Бабенко, М. Барна, І. Білецька, С. Блайні, М. Кабушкін, М. Мальська, І. Мельник, Б. Мізюк, Н. Міценко. Дослідження формування та розвитку клієнтоорієнтованого персоналу проводили О. Вовчанська, С. Ковальчук, М. Романчукевич. Однак дана сфера є досить динамічною, відбувається постійний розвиток поняття клієнтоорієнтованості підприємства, у тому числі питання забезпечення клієнтоорієнтованого сервісу. Тому існує необхідність дослідження інструментів формування клієнтоорієнтованого персоналу для побудови максимально ефективних клієнтоорієнтованих підприємств ресторанного господарства.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана відповідно до планів наукових досліджень ВНЗ Укоопспілки "Львівський торговельно-економічний інститут" за науково-дослідною темою: "Інституційно-інформаційний механізм стратегічного розвитку індустрії гостинності" (номер державної реєстрації 0117U002091, довідка 121/16 від 04.05.2020 року), де автором сформовано консолідовані показники індикаторів лояльності споживачів в контексті клієнтоорієнтованого сервісу підприємств ресторанного господарства, та Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту, зокрема за науково-

дослідною темою “Сервісна економіка в індустріях гостинності та туризму” (номер державної реєстрації 0115U004508, довідка № 274 від 01.09.2020 р.), де дисертантом визначено концептуальні особливості клієнтоорієнтованого сервісу на підприємствах ресторанного господарства, доповнено сутність категорії “клієнтоорієнтованість” ціннісним, процесним, ринкоорієнтованим, стратегічним, економічним та управлінським підходами.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних основ і практичних рекомендацій щодо основ розвитку клієнтоорієнтованого сервісу на підприємствах ресторанного господарства України.

З урахуванням визначеної мети в дисертаційній роботі поставлено і вирішено такі завдання:

1) узагальнено наукові підходи до визначення суті та місця ресторанного господарства в сервісній економіці;

2) визначено концептуальні особливості клієнтоорієнтованого сервісу на підприємствах ресторанного господарства;

3) досліджено реальний стан розвитку підприємств ресторанного господарства України та рівень якості їх сервісної діяльності;

4) визначено особливості розвитку клієнтоорієнтованості підприємств ресторанного господарства в умовах кризи;

5) визначено можливості впровадження стратегії соціальної відповідальності в діяльність підприємств ресторанного господарства;

6) обґрунтувано методологічні засади формування концепції розвитку клієнтоорієнтованого персоналу на підприємствах ресторанного господарства;

7) окреслено перспективи інкорпорування концепцій клієнтоорієнтованості у діяльність підприємств ресторанного господарства.

Об’єкт дослідження – процес управління розвитком клієнтоорієнтованості сервісу на підприємствах ресторанного господарства.

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методичних засад і прикладних інструментів формування клієнтоорієнтованого сервісу

підприємствами ресторанного господарства.

Методи дослідження. Для виконання поставлених завдань у процесі дисертаційного дослідження використано низку загальнонаукових і спеціальних методів: *теоретичного узагальнення* – для узагальнення концептуальних підходів до визначення сутності сервісної діяльності суб'єктів ринку; *динамічного аналізу і синтезу* – для визначення особливостей розвитку сервісної складової підприємств ресторанного господарства; *індикативний* та *SERVQUAL* – для оцінювання конкурентоспроможності сервісної діяльності підприємств; *соціологічного дослідження* – для накопичення інформації про враження споживачів ресторанів щодо сервісу; ранжування – для рейтингової оцінки досліджуваних параметрів; *інтегрального оцінювання* – для визначення рівня якості клієнтоорієнтованого сервісу адресної доставки; *кореляційного моделювання* – для оцінки впливу клієнтоорінтованості на ставлення клієнтів до закладу; підтверджуючий факторний аналіз максимальної правдоподібності (здійснений в середовищі Mplus 6.11) для оцінки адекватності авторської концептуальної моделі розвитку соціальної відповідальності підприємств ресторанного господарства; *графічний* – для презентації результатів дисертаційного дослідження.

Інформаційною базою дослідження слугували нормативно-правові акти України, статистична інформація Державної служби статистики України, наукові публікації, результати власних наукових досліджень.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних підходів і практичних рекомендацій щодо розвитку клієнтоорієнтованого сервісу на підприємствах ресторанного господарства. Зокрема, в дисертації

удосконалено:

– методичний підхід до оцінювання рівня якості сервісної діяльності підприємств ресторанного господарства, котрий, на відміну від існуючих підходів, доповнено індикаторами конкурентоспроможності сервісної діяльності, які охоплюють економічні і соціальні виміри, що дозволяє системно

враховувати в управлінській діяльності необхідність задоволення потреб і запитів клієнтів. Запропонована методика може бути корисною для керівників підприємств для самостійного проведення оцінювання якості власного сервісу;

– інструментарій інтегрального оцінювання якості клієнтоорієнтованого сервісу адресної доставки, який доповнено авторською системою критеріїв. Об'єктивність, простота використання та наочність дозволяють легко адаптувати методику для оцінювання управління якістю інших сервісів підприємств ресторанного господарства, акцентуючи увагу на їх сильних сторонах і проблемних зонах;

– концептуальні рамки ідеальної клієнтоорієнтованості персоналу, в межах яких кількісні характеристики ефективності роботи працівників запропоновано диференціювати в залежності від посадових обов'язків та місця працівника в організаційній ієрархії. Такий підхід дозволяє посилити складову клієнтоорієнтованості під час добору та розвитку персоналу підприємств ресторанного господарства;

– емпіричну платформу програмування вражень клієнтів, яку доповнено концептуальною схемою реалізації концепції на підприємствах ресторанного господарства, що дозволяє її використання для отримання релевантної інформації щодо багаторівневого, мультисенсорного, динамічного діапазону очікуваних вражень клієнтів та набуття ними позитивного емоційного досвіду;

набули подальшого розвитку:

– теоретичні підходи до визначення наукової категорії "ресторанний сервіс" в умовах активізації конкурентної боротьби за клієнта. Зокрема, сформульовано авторське визначення означеної категорії як діяльності, що супроводжує виробництво, продаж і споживання ресторанної продукції, є однією з функцій маркетингу на підприємстві та забезпечує зв'язок клієнтів з підприємством ресторанного господарства. Такий підхід дозволяє більш ефективно зосередити діяльність підприємства ресторанного господарства на потребах клієнтів;

– трактування і пояснення сутності економічної категорії

“клієнтоорієнтованість”, що доповнено ринковоорієнтованим, ціннісним, процесним, стратегічним, економічним та управлінським підходами, котрі визначено в якості підґрунтя клієнтоорієнтованого сервісу, який уособлює симбіоз концепції, процесу та системи ресторанного сервісу з позицій функцій ресторанного бізнесу. Це дозволяє розвивати діяльність підприємств ресторанного господарства на засадах клієнтоорієнтованості та інноваційного підходу до забезпечення якості обслуговування і, як результат, – формувати споживчу лояльність;

– концептуальні теоретико-методологічні підходи до моделювання впровадження соціальної відповідальності підприємств ресторанного господарства, які доповнені інструментами управління з домінуванням соціальних чинників в економічному, етичному й благодійному аспектах, що сприятиме зростанню рівня утримання клієнтів підприємств ресторанного господарства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в удосконаленні теоретико-методичних основ клієнтоорієнтованого сервісу на підприємствах ресторанного господарства. Результати дисертаційної роботи щодо впровадження соціальної відповідальності для формування клієнтоорієнтованого сервісу на підприємствах сфери обслуговування використані Управлінням торгівлі виконавчого комітету Хмельницької міської ради при розробці “Програми економічного і соціального розвитку м. Хмельницького на 2021 рік” (довідка № 02-21-2 від 04.01.2021 р.).

Одержані результати дисертаційної роботи використані в діяльності підприємств ресторанного господарства, зокрема у частині методичних засад формування концепції розвитку клієнтоорієнтованого персоналу підприємства ТОВ “Рейкарц хотел менеджмент” (довідка № 58 від 19.11.2020 р.), оцінювання управління якістю різних сервісів з використанням методики інтегрального оцінювання якості клієнтоорієнтованого сервісу НВП “Кафе “Меркурій” (довідка № 12/56/20 від 10 листопада 2020 р.), реалізації концептуальної моделі, що включає в себе інструменти управління з переважанням соціальних чинників в

економічному, етичному і благодійному аспектах ресторану ГРК "Південна Брама" (довідка № 58/11 від 27.10.2020 р.).

Результати дослідження, що стосуються методики оцінювання рівня конкурентноспроможності сервісної діяльності підприємств ресторанного господарства використані при розробці методичного забезпечення низки професійно-орієнтованих дисциплін (наскрізна програма практичної підготовки бакалаврів спеціальності 241 "Готельно-ресторанна справа", сервісологія, організація обслуговування, барна справа) у навчальному процесі Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту (довідка № 278 від 14.09.2020 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаним дослідженням. Усі наведені в дисертації теоретичні обґрунтування, наукові результати, практичні розробки, висновки, рекомендації, що виносяться на захист, є особистим напрацюванням дисертанта. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертації використовувались ті ідеї, положення і матеріали, які є результатом власних досліджень автора.

Апробація результатів дослідження. Основні наукові положення дисертації та результати досліджень автора доповідалися та схвалені на п'яти міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема *міжнародних*: "Харчові технології та готельно-ресторанний бізнес: інновації й сучасні перспективи розвитку" (м. Київ, 2020 р.), "Перспективні напрямки розвитку економіки, фінансів, обліку та права: теорія і практика" (м. Полтава, 2020 р.), "Сучасні напрями розвитку економіки , підприємництва, технологій та їх правового забезпечення" (м. Львів, 2020г.), "Економіка в контексті глобальних змін суспільства" (м. Дніпро,2015 р.), *всеукраїнських*: "Творчий пошук молоді – курс на ефективність" (м. Хмельницький, 2020 р.).

Публікації. За матеріалами дисертації опубліковано 13 наукових праць (11 одноосібних), з них: 1 – у колективній монографії, 5 статей – у фахових наукових виданнях, 1 стаття – у науковому періодичному виданні іншої держави, 1 стаття – у науково-популярному виданні, яке включене до міжнародних наукометричних

баз, 5 тез доповідей за матеріалами конференцій. Загальний обсяг публікацій становить 5,72 друк. арк., з яких автору належить 5,40 друк. арк.

Структура та обсяг дисертаційної роботи. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (138 найменувань) і 4 додатків. Дисертаційна робота загальним обсягом 230 сторінок, обсяг основного тексту дисертації становить 189 сторінки. Робота містить 28 таблиць, 35 рисунків.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОГО СЕРВІСУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Суть ресторанного господарства та його місце у сервісній економіці

Нові горизонти для подальшого розвитку національної економіки зумовлені бурхливою трансформацією сучасного світу: глобалізація та інтернаціоналізація ринків, вагома віртуалізація комерційних та комунікативних бізнес-процесів значно прискорюють інформаційний обмін, і як результат вимагають пошуку нових форм збалансованого функціонування економічних складових. Масштабні зміни, які відбулися у світовій економіці призвели до формування постіндустріального суспільства, однією з характерних особливостей якого є зміна співвідношення секторів економіки. Зокрема, індустріальне господарство поступилося сервісним галузям, які направлені на обслуговування індивідуума, а виробництво переорієнтувалося з простого створення матеріальних благ на надання послуг. Тобто, сучасний етап розвитку суспільства характеризується активізацією сервісної економіки.

Підтвердженням процесу розвитку сервісної економіки є ряд структурних змін у світовій економіці. У першу чергу це динамічне зростання частки третинного сектору в національному доході. Так, за даними Світового банку саме цей сектор є флагманом розвитку економіки з 63-77% світового ВВП, тут працює в середньому 65-78% зайнятого населення, а обсяги капітальних інвестицій сягають 50% [76]. Відповідно до Міжнародної стандартної галузевої класифікації (International Standard Industrial Classification) до сфери послуг належать види економічної діяльності категорій G-P, а саме: оптова і роздрібна торгівля, ресторани, готелі, транспорт, складське господарство, зв'язок, фінансові послуги і страхування, операції з нерухомістю, адміністративні та ділові послуги [111].

Розглядаючи розвиток сфери послуг в Україні за останні п'ять років, прослідковується тенденція зростання її обсягів у структурі ВВП, що у 2018 році склали 51,5% і зростають щорічно на 2,5%; зайнятість населення у сфері послуг склала 58%. Це свідчить про стрімке становлення нового типу національної економіки – сервісної, у якій значна роль відводиться такому виду економічної діяльності як тимчасове розміщення й організація харчування (КВЕД-2010), що поєднує ресторанне та готельне господарство України.

Ресторанне господарство є інвестиційно привабливою, ефективною та прибутковою сферою економіки, яка окрім надання послуг у харчуванні та сервісному обслуговуванні різному контингенту споживачів, є показником рівня розвитку країни на міжнародному ринку індустрії гостинності. Щороку сфера ресторанного господарства нарощує обсяги, використовуючи новітні технології, задовольняє потреби населення у якісному ресторанному продукті.

Ресторанне господарство – це вид економічної діяльності суб'єктів господарської діяльності щодо надання послуг відносно задоволення потреб споживача у харчуванні з організацією дозвілля або без нього. Суб'єкти господарської діяльності здійснюють діяльність у ресторанному господарстві через заклади ресторанного господарства (далі ЗРГ), що є організаційно-структурною одиницею у сфері РГ, яка здійснює виробничо-торгівельну діяльність: виробляє і (або) доготовляє, продає і організовує споживання продукції власного господарства і закупних товарів, може організовувати дозвілля споживачів [40].

Відповідно до Державного класифікатора видів економічної діяльності ресторанне господарство віднесено до секції I "Тимчасове розміщення й організація харчування", розділ 56 "Діяльність із забезпечення стравами та напоями" [50], який у свою чергу поділяється на три групи (Додаток А). Але діяльність ресторанного господарства не обмежується лише означеними видами. Якщо відштовхуватися від визначення, даного у державному стандарті, то господарюючі суб'єкти займаються також торгівлею, виробництвом, організацією відпочинку.

Узагальнюючі існуючі дослідження сутності ресторанного господарства, його ролі в економіці, можна виокремити такі основні аспекти:

1) здійснюючи реалізацію виготовленої та готової продукції, ресторанне господарства уособлює форму обміну продуктами праці (товарами і послугами);

2) ресторанне господарство – це вид суспільно-необхідної діяльності, спрямованої на виконання соціально-економічних функцій, пов'язаних з виробництвом, реалізацією та обслуговуванням;

3) ресторанне господарство – це комплекс виробничих, технологічних і комерційних процесів, які забезпечують виконання його функцій;

4) представлене сукупністю організаційно-структурних одиниць – закладами ресторанного господарства – які здійснюють виробничо-торговельну та сервісну діяльність (рис. 1.1).

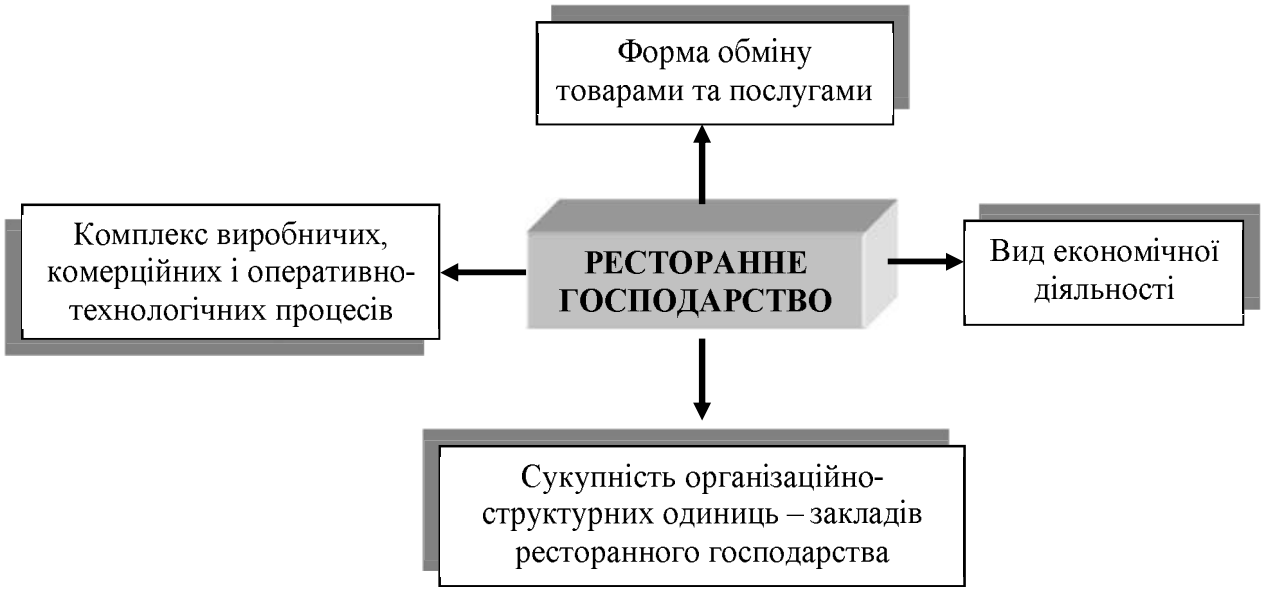

Рис. 1.1 Суть ресторанного господарства

Джерело: авторська розробка

Суб'єктами господарювання в ресторанному господарстві виступають фізичні або юридичні особи, які здійснюють господарську діяльність, пов'язану наданням послуг харчування та реалізують сукупність господарських прав та обов'язків. Для здійснення своєї діяльності вони розпоряджаються певними матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами та засобами. Планомірне

комбінування та використання цих факторів виробництва, організація надання послуг харчування є основою для отримання доходу (прибутку), досягнення цілей суб'єкта господарювання та задоволення економічних інтересів його власників. З метою реєстрації утворення та підтвердження своєї дієспроможності суб'єкти ресторанного господарства здійснюють державну реєстрацію. Узагальненою назвою суб'єктів господарювання в ресторанному господарстві незалежно від їх організаційно-правового статусу є підприємства ресторанного господарства.

Відповідно до норм Господарського Кодексу України підприємства ресторанного господарства характеризуються рядом економічних, організаційних та правових ознак [36]. З організаційної точки зору кожне підприємство повинно бути організоване як єдине ціле, зі своєю внутрішньою структурою та відповідними органами управління. У правовому відношенні підприємство є юридичною або фізичною особою, має право укладати договори та нести відповідальність за своїми зобов'язаннями. Як суб'єкт економічної діяльності, підприємство ресторанного господарства самостійно:

– планує свою діяльність та визначає перспективи її розвитку, виходячи з попиту на свої послуги, рівня конкурентоспроможності, а також необхідності забезпечення виробничого та соціального розвитку, підвищення доходів;

– здійснює матеріально-технічне забезпечення власного виробництва та капітального будівництва через систему прямих угод (контрактів) з постачальниками та посередницькими організаціями;

– реалізує свої послуги (продукцію), інші матеріальні цінності на основі угод із іншими суб'єктами господарювання та споживачами;

– самостійно або на договірній основі встановлює ціни на свої послуги (продукцію, роботи, майно), крім випадку державного регулювання цін на особливо значущі види продукції, а також при монопольному становищі підприємства на ринку;

– визначає чисельність та структуру працівників, обирає форми і системи оплати та стимулювання їхньої праці, розміри фонду оплати праці, враховуючи

встановлені мінімальні соціальні гарантії;

– обирає банківську установу для здійснення розрахункових, кредитних та касових операцій, визначає характер та умови використання своїх вільних грошових коштів;

– здійснює зовнішньоекономічну діяльність, отримує та використовує валютну виручку, а при необхідності – кредити від іноземних партнерів;

– проводить різноманітні операції з цінними паперами (випуск, реалізацію, купівлю);

– визначає напрямки та обсяги використання отриманого прибутку [36].

У сучасних умовах функціонує велика кількість підприємств ресторанного господарства, які різнять за характером, метою і напрямами діяльності, організаційно-правовою формою, обсягами діяльності, формою власності тощо (рис. 1.2).

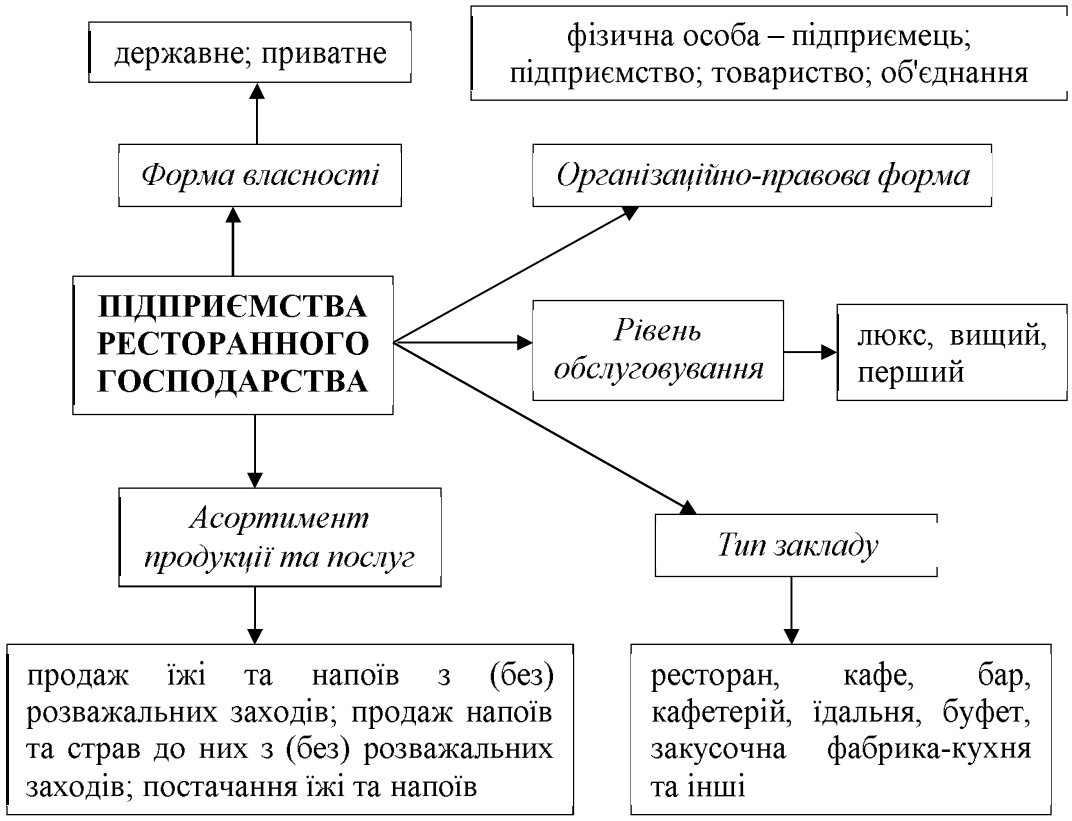

Рис. 1.2. Узагальнена класифікація підприємств ресторанного господарства

Джерело: авторська розробка

Розглядаючи ресторанне господарство як велику організаційно-

господарську систему, можна виокремити головне її завдання – задоволення життєвих потреб споживачів у послугах з організації харчування та відпочинку і дозвілля, які надаються у спеціалізованих закладах. Такі заклади організаційно можуть належати як підприємству ресторанного господарства, так і підприємствам інших видів економічної діяльності.

Класифікація закладів ресторанного господарства базується на комплексі вимог як до асортименту продукції, так і до рівня обслуговування і надаваних послуг. Відповідно ДСТУ 4281:2004 "Заклади ресторанного господарства. Класифікація" заклади підприємств ресторанного господарства об'єднані в чотири основні групи, які здійснюють:

1) продаж їжі і напоїв, як правило, призначених для споживання на місці з показуванням розважальних вистав або без них: ресторан, кафе, кафетерій, закусочна;

2) продаж напоїв і страв до них, як правило, призначених для споживання на місці, з показуванням розважальних вистав або без них: бар, нічний клуб, пивна зала;

3) продаж їжі і напоїв для споживачів, об'єднаних за професійними ознаками: їдальня, буфет;

4) постачання їжі, приготованої централізовано, для споживання в інших місцях: фабрика-заготівельня, фабрика-кухня, домова кухня, ресторан за спеціальними замовленнями (catering) [41].

Крім вищеперерахований закладів ресторанного господарства, на українському ресторанному ринку успішно функціонують іноземні типи закладів ресторанного господарства, а саме:

– ресторан-їдальня (commissary restaurants) – різновид ресторану, що організує харчування працівників в організаціях;

– пивні садки (brasseries; beer gardens) – різновид бару, що продає і організує споживання різноманітного асортименту пива і має озеленену торговельну залу;

– пивоварний бар (brew pub) – різновид бару, у якому варять, продають і

організують споживання пива на місці;

– бістро (bistrot; eating places) – різновид закладу ресторанного господарства швидкого обслуговування, що продає і організує споживання їжі і (або) напоїв;

– таверна – різновид кафе з асортиментом страв інших країн, відмінною ознакою якого є широкий асортимент алкогольних напоїв та інші.

Така різноманітність типів закладів ресторанного господарства за багатьма критеріями (сервіс, інтер'єр, кухня, розважальні програми, додаткові послуги, атмосфера тощо) дає можливість споживачеві обрати найбільш комфортне підприємство, що здатне задовольнити усі споживчі запити, не лише матеріальні, а й емоційні.

Місце і роль ресторанного господарства у структурі сервісної економіки обумовлене функціями, які виконують його суб'єкти. Унікальністю функціонування підприємства ресторанного господарства є поєднання трьох основних взаємодіючих функцій – виробництва, реалізації та організації споживання продукції.

Функція виробництва виступає необхідною передумовою для подальшої функції організації споживання і передбачає прийом та збереження сировини, її механічну обробку та виготовлення напівфабрикатів, теплову обробку продуктів та оформлення страв. Функція реалізації є додатковою, необхідною в умовах товарно-грошових відносин. А от функція організації споживання є основною функцією галузі, яка притаманна лише ресторанному господарстві.

Донедавна, основний етап сервісу здійснювався у заключній функції – організація споживання, і для якісного обслуговування достатньо було професійного обслуговуючого персоналу, своєчасної подачі страв, коректності при розрахунку. Проте, сьогодні спостерігається масштабне зростання сфери послуг, що є важливим аспектом економічного розвитку світової господарської системи та, в значній мірі, пов'язано із процесами зростання національного добробуту, індивідуальних доходів та економічної модернізації. Такі процеси призводять до виникнення та становлення нового типу організації господарської

системи – сервісної економіки, в якій процеси виробництва матеріальних товарів змінюються процесами виробництва нематеріальних товарів, послуг. Дані передумови, зумовлюють сервісну складову функції організація споживання стати основою клієнтоорієнтованого підходу підприємства ресторанного господарства, і виділення четвертої функції ресторанного господарства – організація обслуговування споживачів, яка спроможна у теперішній час трансформувати поняття "сервісу" у "клієнтоорієнтований сервіс", що забезпечить стійку конкурентну перевагу суб'єкта ресторанного бізнесу.

Поряд з основними функціями підприємств ресторанного господарства, що здатні задовольнити фізіологічні потреби у харчуванні (матеріальні), деякі автори [33] виділяють широкий спектр додаткових функцій, спрямованих на задоволення соціальних та духовних потреб споживачів, а саме: соціальну, інформаційно-комунікативну, ціннісну, рекреаційну, пізнавальну, розважальну, креативну.

Соціальна функція допомагає споживачам задовольнити потребу в приналежності до спільноти і проявляється при організації індивідуалізованих спеціальних програм та тематичних заходів, що орієнтовані на окрему споживчу категорію. Задоволення потреби у спілкуванню, обміну поглядами та ідеями між споживачами сприяє реалізація інформаційно-комунікативної функції. Пріоритети цінностей у кожної людини різні: економічні, моральні, гастрономічні, естетичні. Тому при виконанні ціннісної функції підприємство пропонує різні акційно-дозвільні та маркетингові програми (наприклад, безкоштовна дегустація нових авторських страв, розіграш подарунків). Рекреаційна функція реалізується шляхом здійснення масових свят, видовищних заходів сприяє психологічному та фізичному відпочинку, відновленню емоційних сил. Принципи кулінарної майстерності дуже часто є об'єктом зацікавленості споживачів, саме тому для реалізація пізнавальної функції організовують гастрономічні шоу, дитячі кулінарні школи, кондитерські майстер-класи, тематичні дегустації алкогольних напоїв із рекомендаціями сомельє. Складова розважальної функції сприяє розвитку і відновленню

інтелектуальних, психічних, фізичних даних гостей, отриманню позитивних вражень та емоцій, а креативна функція являє собою творчий підхід до організації розважальних програм згідно сучасних модних запитів споживачів.

Слід зазначити, що досить широкий перелік функцій ресторанного господарства, на наш погляд, обумовлений головним прагненням задовольнити зростаючі запити споживачів, і є цілком виправданим. Проте, незважаючи на різноманіття функцій, які виконують підприємства ресторанного господарства, з огляду на приналежність до сфери послуг їх основною функцією є організація харчування шляхом здійснення ефективної сервісної діяльності.

Дослідження сутності сервісної діяльності у різні часи та різним авторами дозволяють стверджувати, що це багатоплановий економічний, соціальний і культурний феномен, який визначають як господарський механізм задоволення суспільних та індивідуальних потреб [64], ланка суспільного відтворення, розподілу та споживання товарів [80], соціальний інструмент підвищення благополуччя людей [25], джерело соціокультурних інновацій [77]. Оскільки завданнями дослідження не передбачено вивчення сутнісних характеристик та особливостей сервісної діяльності загалом, то вважаємо за прийнятне в контексті обраної тематики конкретизувати визначення сервісної діяльності, яке дане Аванесовою Г. [1]. Отож, сервісна діяльність підприємств ресторанного господарства – це активність суб'єктів господарювання та споживачів, які вступають у взаємодію з реалізації суспільних, групових та індивідуальних послуг, пов'язаних з організацією харчування. При цьому, споживачі, володіючи різноманітними потребами, бажають отримати певні блага (їжу, напої, розваги, відпочинок тощо), а суб'єкти господарювання, надаючи конкретні послуги, надають споживачам можливість володіти такими благами. Тобто, метою цих відносин є не створення матеріальних цінностей, а задоволення потреб, у тому числі за допомогою цих цінностей.

Об'єктом сервісної діяльності підприємств ресторанного господарства є послуги, як особливий товар, специфіка яких зумовлена таким:

1) для процесу надання послуги характерна партнерська взаємодія

виробника і споживача, в результаті якої останній отримує користь чи благо, за що він оплачує працю виробника послуг;

2) послуги мають невідчутний, неречовий характер, хоча при їх виробництві використовуються матеріальні ресурси, техніка, обладнання;

3) одночасність процесу виробництва і споживання послуг, неможливість їх зберігання;

4) послуга набуває свого завершеного вигляду тільки за умови наявності споживача, який часто приймає безпосередню участь в процесі виробництва послуги;

5) відсутність зміни форми вартості при реалізації послуги, проте споживач може стати власником результату надання послуги (страви, напою);

6) переважно процес надання послуг не може бути оціненим до моменту їх купівлі та оплати;

7) конкретна послуга має конкретну споживчу вартість лише в певному місці, в певний час і для певного споживача, що обмежує можливості взаємозамінності послуг;

8) взаємодоповнюючий та комплексний характер послуг, що зумовлює створення та реалізацію ресторанного продукту.

В умовах формування нових пріоритетів споживачів набуває нового визначення поняття "ресторанний продукт", під яким науковці, фахівці, експерти розуміють результат діяльності підприємств ресторанного господарства. І до сьогодні триває наукова дискусія навколо визначення цього поняття. Так, Матушевська О., вважає, що за своєю природою ресторанний продукт є комплексним, з матеріальною та не матеріальною частинами – товар та послуга, які формують економічні відносини між споживачем послуг та виробником [64, с. 58]. Ткачова С., Іванова Т. вважають, що розгляд ресторанного продукту як сукупності продукції та послуги не відображають його комплексності, багаторівненості та мультиатрибутності, і схиляються до п'ятирівневої моделі Котлера Ф. [53, с. 426], до складу якої входять ключова цінність продукту, основний, очікуваний, покращений та потенційний продукти [80, с. 235]. За

трактуванням Жданова В., ресторанний продукт має гібридну форму, що містить речовинну (відчутна) та сервісну (невідчутна) складові, що мають повністю задовольняти потреби споживачів [33, с. 24].

Обґрунтованість поняття "ресторанного продукту" як сукупності кількох складових можна визначити також на законодавчому рівні. Так, згідно пункту 4 ДСТУ 4281:2004 "Заклади ресторанного господарства. Класифікація", класифікація закладів ресторанного господарства базується на комплексі вимог до асортименту продукції та рівня обслуговування і надання послуг. Також вимоги до закладів ресторанного господарства регламентуються пунктом 5 цього ж стандарту і стосуються:

1) асортименту продукції та вимоги до оформлення меню, прейскуранту і карти вин;

2) місця розташування закладу та стан прилеглої території;

3) виду, типу та особливості будівлі;

4) комфортності, зовнішнього та внутрішнього дизайну приміщення;

5) рівня оснащення закладів устаткуванням, меблями, посуду, столовими приборами, столовою білизною;

6) процесу обслуговування;

7) освітньо-кваліфікаційного рівня персоналу;

8) номенклатури додаткових послуг [25, с. 4]

Таке формулювання дає можливість стверджувати, що ресторанний продукт можна подати як сукупність:

1) продукції (товару) – страви, кулінарні вироби, напої, тощо;

2) матеріально-технічної складової – предмети та засоби, що забезпечують споживання цієї продукції (посуд, меблі, зала);

3) сервісу (обслуговування, рівень професійності персоналу, додаткові послуги тощо) (рис.1.3).

Кожна з складових ресторанного продукту має свою вагу, проте для якісної ефективної роботи, потрібно синергія якості як продукції, так і матеріальних ресурсів, професійного клієнтоорієнтованого обслуговування клієнтів.

Рис. 1.3. Модель ресторанного продукту

Джерело: авторська розробка

Відповідно до суті складових ресторанного продукту, останній можна розділити на дві частини:

1) “твердий продукт” – продукція ресторанного господарства та матеріально-технічна складова;

2) “м’який продукт” – сервіс (рис. 1.4).

Рис. 1.4. Структура ресторанного продукту

Джерело: сформовано автором за матеріалами [82]

Ринкова модель ресторанного продукту має складнішу структуру, що об'єднує декілька рівнів і дозволяє формувати, розвивати, удосконалювати її під впливом чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. З метою дослідження значення сервісу у структурі ресторанного продукту було проаналізовано найбільш розповсюджені закордонні багаторівневі моделі подання характеристик товару (послуги). Левітта Т,. Котлера Ф,. Благоєва В.

За нашим переконанням, найоптимальнішою є модель. Котлера Ф, що містить ключову цінність продукту, основний, очікуваний, покращений та потенційний продукт (рис.1.5). Розглядаючи перший рівень, до якого умовно відносяться цінність продукту, основний продукт та очікуваний продукт, можна стверджувати, що на даному рівні ресторанний продукт має задовольнити потреби споживача у харчуванні та забезпечити його очікування відповідно до нормативів підприємства. Класичне поняття "сервісу" знаходиться якраз на цьому рівні. Проте, формування конкурентних переваг здійснюється на другому та третьому рівнях моделі за допомогою покращеного та потенційного продуктів, із організацією уже "клієнтоорієнтованого сервісу".

Рис. 1.5. Рівні моделі ресторанного продукту за. Котлером Ф

Джерело: сформовано автором за матеріалами [53]

Викладене вище дозволяє відмітити особливості ресторанного продукту:

1) має комплексний характер, відповідає типу та концепції суб'єкта ресторанного господарства;

2) є результатом ефективної реалізації бізнес-процесів суб'єкта, що зумовлює підвищення якості діяльності та зростання ринкової вартості бізнесу;

3) спрямований на задоволення потреб споживачів та ефективне використання ресурсів суб'єкта;

4) передбачає формування та постійне удосконалення моделі ефективної взаємодії зі споживачами;

5) відповідає життєвому циклу суб'єкта;

6) відповідає вимогам державних нормативних актів та вимогам ресторанного господарства;

7) впливає на ринкову позицію суб'єкта ресторанного господарства;

8) залежить від форми функціонування суб'єкта ресторанного господарства на ринку (незалежний суб'єкт, суб'єкт входить до складу ресторанної мережі або групи);

9) постійно адаптується до вимог зовнішнього середовища;

10) є центральним елементом системи управління якістю суб'єкта господарювання;

11) має спроможність до постійного удосконалення, розвитку шляхом упровадження інновацій;

12) є ключовим елементом торговельної марки, бренду [80, с. 236].

Така комплексність та багатоаспектність функцій ресторанного господарства, що поєднують як виробничу, так і не виробничу сферу, ускладнюють формування унікальних конкурентних переваг, які досить складно створювати за рахунок нових технологій, асортименту, підвищення операційної ефективності і зниження цін, бо ці елементи досить швидко запозичуються конкурентами. Щодо ставлення до клієнта, то його не можливо створити під "копірку", воно напрацьовується роками і виступає невід'ємною складовою сервісу.

Окрім того, насичення споживача різними ресторанними продуктами

майже однієї якості і ціни спонукає його до нових пріоритетів – це одержання вражень та позитивних емоцій від отриманих послуг, що створює емоційну прив'язку до певного закладу. Так, американський економіст Сливоцький А. зазначає, що "перемагає не той, хто рушить першим, а той хто першим створить чи захопить емоційний простір на ринку" [130], а з погляду Шоула Дж., в теперішній час єдиною відмінністю між товарами та послугами, яку здатен побачити споживач, є різниця в якості обслуговування [133].

Враховуючи бачення багатьох вчених, можна стверджувати, що при реалізації ресторанного продукту першочергове значення має високоякісний сервіс, розвиток високої культури обслуговування, що зорієнтована на запити споживачів.

Вивченню сутності таких основних понять у ресторанному господарстві як "сервіс" та "обслуговування" присвячено багато досліджень. Так, проблемі наукового визначення понять "сервіс", "обслуговування" та "сервісне управління" присвятили свої публікації такі відомі зарубіжні автори як:. Матушевська О. [36],.Шоул Д. [41], Манн І. Вченими Гораль Л., Шийко В. та Бакай М. було детально досліджено та обґрунтовано саме процесний розвиток понять "обслуговування" та "сервіс", а історичні етапи та термінологічні підходи до визначення категорії "сервіс" у контексті економічного і соціально-економічного знання детально висвітлила в своїх працях Ведмідь Н. Однак досі немає чітких висновків щодо можливості взаємозамінності понять "сервіс" та "обслуговування" саме в умовах клієнтоорієнтованого середовища підприємств ресторанного господарства, що вимагає більш ширшого дослідження та ґрунтовного аналізу.

Вивчаючи результати досліджень у галузі ресторанного господарства дуже часто зустрічаємо схожі за змістом категорії, які науковці використовують як синоніми та здійснюють взаємозаміну. До таких понять відносяться "сервіс" та "обслуговування". Не кожен одразу зможе чітко назвати, в чому ж полягає різниця між ними, та в яких випадках доцільно використовувати одне, в яких – інше. Навіть науковці, праці яких стосуються вивчення сутності "сервісу" та

“обслуговування” досі не можуть дійти до спільного висновку. І, на нашу думку, це правильно, адже, насамперед, усе залежить від сфери, в якій ці поняття використовуються. Так, наприклад, в фінансових установах, медицині, підприємствах сфери побутових послуг, виробничих підприємствах та інших поняття “сервіс” і “обслуговування” будуть мати різне наповнення, а ось, що стосується ресторанного господарства, розмежувати ці поняття практично неможливо.

Але деякі дослідники все ж виявили відмінність між сервісом і обслуговуванням. Це ми бачимо в праці Гораль Л., Шийко В., Бакай М., яку науковці присвятили евентології понять сервісу та обслуговування та зуміли повністю розмежувати їх. Дослідники розглядають термін “сервіс” як надання послуг на комерційній основі, і який бажано застосовувати у разі обслуговування зовнішнього споживача або сторонньої організації, а поняття “обслуговування” варто розглядати як допоміжну систему у взаємозв’язку з виробничим процесом [40]. Така ж позиція. Чухрай Н., яка наголошує на недоречності ототожнення обслуговування споживача із терміном “сервісна діяльність”, оскільки сервіс ліпше ототожнювати з поняттям “технічного обслуговування” [89].

Ми погоджуємось, що для підприємств ресторанного господарства визначення цих понять цілком підходить, однак, зважаючи на особливості їх функціонування, де ресторанний продукт, є симбіозом кулінарної продукції, матеріально-технічної складової та сервісу, така відмінність між поняттями “ресторанне обслуговування” та “ресторанний сервіс” не прослідковується. Тому, ми вважаємо цілком обґрунтовано вважати їх дуже близькими, і навіть одноплановими.

Підтримку нашої думки знаходимо у працях Березняцького В., який стверджує, що вживаючи поняття “сервіс”, слід розуміти транслітерацію англійського слова “servise” (праця, робота, послуга, зв’язок, обслуговувати) та його значення повинно відповідати споконвічному – прислуговувати людині [16]. Ведмідь Н., розглядаючи сервіс з позицій реалізації товарів чи послуг, відмічає його допоміжну роль, як технічну підтримку основного продукту. Як

результат, сервіс виступає тотожним послуги чи обслуговування [24]. Анікін Б. вказує, що сервісне обслуговування є сукупністю функцій та видів діяльності всіх підсистем підприємства, що забезпечують зв'язок підприємства зі споживачем в аспекті кожного бізнес-процесу [2, с. 116-117].

Багато науковців наголошують на тому, що сервіс знаходиться на кінцевому етапі реалізації продукції ресторанного господарства, тобто сервіс розглядається лише як складова функції організація споживання. Але в сучасних умовах загострення конкурентної боротьби за споживача сервіс передбачає всебічне задоволення потреб споживачів з позиції усіх функцій підприємств ресторанного господарства, тому вважаємо таку думку досить суперечливою.

Отож, етимологічне дослідження категорій "обслуговування" та "сервіс" дозволило відзначити різноплановість їх наукового трактування (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Трактування економічної категорії "сервіс"

Автор	Визначення
Тлумачний словник української мови [22]	– обслуговування населення, забезпечення його побутових потреб – сутність організації, обов'язком яких є обслуговування потреб населення і створення різноманітних зисків для нього – сфера обслуговування населення; сукупність установ для задоволення потреб і надання послуг
Шоул Дж. [133]	враження споживача, його думка
Лук'янець Т. [59]	сукупність функцій та видів діяльності, які забезпечують зв'язок "підприємство-споживач" і є необхідною складовою маркетингової політики
Ведмідь Н. [24]	діяльність, пов'язана з виробництвом послуги з метою продажу продукту, спрямована на задоволення потреб споживачів та налагоджування довготривалих взаємовідносин
Коробкова С. Кравченко В. Павлова І. [52]	– необхідний розгляд трьох ключових: діяльності, потреби та послуги; – особливий вид діяльності, спрямований на задоволення потреб шляхом надання послуг як окремому споживачу, соціальній групі, так і організації загалом.
Гораль Л. Шийко В. [35]	надання послуг із забезпечення ефективної діяльності на комерційній основі для забезпечення іміджу.

Джерело: систематизовано автором за матеріалами [22, 24, 35, 52, 59, 133]

Враховуючи бачення багатьох вчених, можна стверджувати, що при реалізації ресторанного продукту першочергове значення має високоякісний

сервіс, розвиток високої культури обслуговування, що зорієнтована на запити споживачів.

Такої ж думки притримується Шоул Дж, найвідоміший консультант в області сервісної політики, який говорить, що сервіс – це те, що думає про нас споживач та виділяє такі складові, що мають прямий вплив на формування високоякісного сервісу в ресторані, а саме:

- складське господарство;
- товарно-матеріальні запаси;
- персонал;
- відносини зі співробітниками;
- фінанси і бухгалтерський облік;
- реклама;
- зв'язки з громадськістю тощо, тобто абсолютно усе впливає на якість сервісу [133].

Для об'єктивності розглянемо складові поняття "обслуговування" в ресторанному господарстві, які виокремлюються окремими вченими і чи співпадають вони зі складовими поняття "сервіс".

Насамперед ватро наголосити, що у результаті пошуку наукових праць щодо виокремлення складових поняття "обслуговування" було знайдено лише одну статтю "Підвищення якості послуг підприємства ресторанного господарства в системі ринкових відносин" Науменко М., Гура Т. і Ковширко В., у якій автори виділяють п'ять основних складових поняття "обслуговування":

- ефективність – здатність якісно забезпечити вимоги споживача;
- задоволення – дотримання ввічливої поведінки з клієнтами та вміння створити атмосферу довіри, професіоналізму і надійності;
- презентація – належний вигляд підприємств, приміщень, обладнання, персоналу;
- емпатія – уважне ставлення до клієнтів;
- реакція – готовність оперативно допомогти [65].

Порівняння складових понять "сервіс" та "обслуговування" знову ж

підтвердило правильність нашої позиції щодо тотожності даних категорій, головним завданням яких є задоволення потреб та запитів споживачів. Адже і в першому і в другому випадку складовими є усе, що відбувається у підприємствах ресторанного господарства, відмінність лише у формулюванні та черговості.

Для підтвердження значущості сервісу в діяльності підприємств ресторанного господарства наведемо результати дослідження, проведеного американськими ресторатори, у процесі якого була встановлена залежність між якістю кулінарної продукції і якістю сервісом, що впливає на загальне враження відвідувача про заклад ресторанного господарства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Залежність між якістю ресторанної продукції та сервісом

Якість продукції (за 10-баловою шкалою)	Якість сервісу (за 10-баловою шкалою)	Сприйняття закладу відвідувачами, %
10	5	негативне (90)
10	7	нейтральне (50)
10	10	відмінне (100)
7	10	добре (80)

Джерело: систематизовано автором за матеріалами [82]

Таким чином, очевидно, що основна послуга – приготування їжа – не є головним елементом ресторанного продукту. Якщо сервіс виявиться не достатньо високого рівня, більшість споживачів негативно оцінять заклад і замінять його послуги на послуги конкурентів. Як показує дослідження, саме якість сервісу є однією із причин незадоволеності споживачів підприємствами сфери послуг. На першому місці знаходиться якість, то на другому – показник, що характеризує додаткові ресторанні послуги (консультування, презентація тощо). І лише на третьому місці знаходиться ціновий фактор, а на четвертому, що не менш цікаво, – реакція персоналу на “збій” при ресторанному обслуговуванні [44].

Проведене дослідження спонукало до формування авторського визначення категорії “ресторанний сервіс”, під яким ми розуміємо діяльність, що супроводжує виробництво, продаж і споживання ресторанної продукції, є однією

з функцій маркетингу на підприємстві, та забезпечує зв'язок клієнта із підприємством ресторанного господарства. Як висновок, уся діяльність підприємства ресторанного господарства має бути зосереджена на головному – це потреби споживачів.

На завершення варто виокремити ще одну суттєву особливість сервісної діяльності, яка пов'язана з характером праці у цій сфері, на відміну від праці у сфері виробництва. Так, суб'єкти виробничої діяльності перетворюють певні вихідні матеріали чи ресурси і в підсумку отримують нову сировину, продукцію чи виріб, які набувають статусу товару певної вартості. Тоді як суб'єкт сервісної діяльності має справу в першу чергу з людиною, її потребами та бажаннями, знання яких є необхідною умовою для ефективного виробництва послуги. Саме ця особливість, на нашу думку, найбільшою мірою обґрунтовує необхідність реалізації на кожному етапі виробництва ресторанного продукту клієнтоорієнтованого сервісу, який у сучасних умовах стає інноваційним інструментом взаємодіє зі споживачами.

1.2. Поняття та зміст клієнтоорієнтованого сервісу підприємств ресторанного господарства

Перехід до сервісної економіки кардинально змінює вектор спрямованості розвитку від задоволення матеріальних потреб до задоволення людських потреб. Крім того, на противагу кількісним та вартісним характеристикам факторів виробництва посилюється роль якісних характеристик негрошового змісту, таких як комфорт, увага, доброзичливість тощо. На думку Белла Д. [95] перехід до сервісної економіки обумовлений появою такого феномену як "кастомізація" (від англ. *custome*r – споживач), який передбачає індивідуалізований підхід до задоволення потреб споживачів. Наслідком змін у процесі становлення і розвитку сервісної економіки на рівні господарюючих суб'єктів став клієнтоорієнтований підхід у філософії, стратегії, управлінні, обслуговуванні. Особливості клієнтоорієнтованого підходу від попередніх парадигм управління узагальнено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Еволюція управління підприємством відповідно до періодизації Белла Д.

Параметр	Підхід		
	виробничий	виробничо-маркетинговий	клієнтоорієнтований
Мета	продукт	дизайн продукту	бренд, імідж
Конкурентний фактор	властивості і якість	зовнішній вигляд	сервіс
Об'єкт	технологія	конкуренти	споживач/клієнти
Суб'єкт	виробничий відділ	відділ маркетингу	менеджер з клієнтингу

Джерело: сформовано автором за матеріалами [95]

У розвитку сервісного менеджменту підприємств ресторанного господарства виділяють основні чотири етапи:

1) середина 60-х – середина 70-х років XX століття (США): характеризується публікацією епізодичних наукових праць, де обґрунтовується унікальність ресторанних послуг як особливого продукту діяльності підприємств і виявляються властиві їм характеристики;

2) друга половина 1970-х років: спостерігається активний розвиток сфери послуг у країнах Заходу, що спонукало багатьох фахівців ресторанного бізнесу до вивчення проблем управління сервісом;

3) від середини 80-х років і приблизно до кінця XX століття: формуються конкретні підходи та інструменти управління сервісною діяльністю підприємств ресторанного господарства;

4) кінець 90-х – теперішній час: активно формується інтегрування клієнтоорієнтованості та сервісу на підприємствах ресторанного господарства. Напрями досліджень, що проводяться, мають міждисциплінарний характер і поєднують аспекти проблемних питань менеджменту, маркетингу, управління персоналом, сервісології та ін. [52].

Вивчення проблем клієнтоорієнтованості та клієнтоорієнтованого підходу в управлінні розпочалося в середині 50-х років XX ст. і значно активізувалися на початку 80-х років. У цей період почали формуватися такі поняття як *client-oriented* (орієнтований на клієнта), *customer centricity* (орієнтованість на клієнта), *customer-centric approach* (підхід, орієнтований на клієнта).

Особливого розвитку клієнтоорієнтованість отримала із розвитком концепції маркетингу взаємовідносин. У даний час клієнтоорієнтований підхід часто ототожнюють з абревіатурою CRM (Customer Relationship Management) – управління відносин з клієнтами.

Вивченню понять "клієнтоорієнтованість" та "сервіс", їх практичному застосуванні, останнім часом посвятили свої публікації багато фахівців. Одним із самих відомих за кордоном вважається консультант у сфері сервісу Джон Шоул, праці якого активно використовуються і українськими рестораторами. Досвід Джона Шоула достатньо вагомий: практичні дослідження проблем сервісу більше 25 років, є власником міжнародної компанії Servise Quality Institute (Інститут якості сервісу) зі штаб-квартирою в Міннеаполісі і офісами в більше чим 40 країнах світу. Джон Шоул виділяє якість, культуру, швидкість обслуговування як ключові фактори конкурентоздатності підприємства і стверджує, що більшість ресторанів світу пропонують ресторанний сервіс низького рівня, не говорячи вже про клієнтоорієнтований сервіс [133].

Термін "клієнтоорієнтованість" стає все більше популярним у бізнесі не лише за кордоном, а й в Україні. Зарубіжні ресторатори досить ефективно використовують у своїй діяльності дослідження визначних фундаторів сервісно-домінантної логіки Варго С. і Лаш Р., які стверджують, що сучасний маркетинг розвивається в напрямі від товарно-домінантної логіки до сервісної [23].

На підставі систематизації публікацій зарубіжних та вітчизняних дослідників, які присвячені клієнтоорієнтованості нами виокремлено основні підходи для трактування і пояснення сутності цієї економічної категорії, а саме: ціннісний, процесний, ринковоорієнтований, стратегічний, економічний та управлінський. Найбільш типові представники кожного з підходів та їх трактування поняття подано в табл. 1.4.

Варто зазначити, що тема клієнтоорієнтованості зустрічається у малої кількості вітчизняних авторів, з чого можна зробити висновок про низький рівень дослідженості цієї проблеми на вітчизняному ринку, чого не скажеш про закордонних дослідників, у яких тема клієнтоорієнтованості досить актуальна.

Таблиця 1.4

Наукові підходи до визначення терміну "клієнтоорієнтованість"

Підхід	Автор	Трактування
Ціннісний	Соколов Л. [79]	бажання і готовність надати послугу такої якості, яка очікується і навіть перевершити очікуваний рівень
	Петерс Т., Ватерман Р. [125]	підвищена увага до сервісу та якості, кастомізація послуг
	Дешпанде Р., Фарлей Д. [101]	система переконань працівників щодо пріоритетності інтересів клієнтів
Ринково-орієнтований	Ламбен Ж. [56]	компонент ринкової орієнтації на споживача
	Нарвел Дж. [122]	компонента орієнтації на ринок, яка передбачає достатнє розуміння цільової аудиторії споживачів
	Кохлі А., Яворські Б. [114]	вивчення поточних і майбутніх потреб та факторів, які на них впливають
Процесний	Рожков А [73]	міжфункціональний процес, який охоплює всі рівні підприємства
	Рюкерт Р. [128]	набір міжфункціональних процесів, спрямованих на залучення і задоволення клієнтів
	Шет Дж. [129]	адаптація процесів до потреб клієнтів
Стратегічний	Руднєв Р. [74]	стратегічний підхід до розвитку компаній, який передбачає мобілізацію всіх ресурсів на виявлення, залучення і втримання клієнтів
	Яшина О. [93]	концепція бізнесу, яка передбачає комплекс заходів, спрямованих на формування і задоволення потреб клієнтів
	Кравенс К. [99]	бізнес-перспектива, яка робить покупця основним центром всіх операцій компанії
Економічний	Пригожин А. [70]	здатність організації отримувати додатковий прибуток за рахунок ефективного задоволення потреб клієнтів
	Харський К. [85]	максимізація прибутковості за рахунок створення умов, при яких клієнт бажає укласти контракт
Управлінський	Рижковський Б. [75]	інструмент управління взаємовідносинами, який базується на ключовій компетентності, цільових клієнтах і рівності позицій
	Продан І., Різник Ю. [71]	концепція управління, яка передбачає орієнтацію компанії на найбільш повну взаємодію з цільовими клієнтами для досягнення цілі
	Захарченко Д. [43]	зміна парадигми управління в напрямі управління взаємовідносинами та емоціями, стійкого розвитку

Джерело: систематизовано автором за матеріалами [43, 56, 70, 71, 73-75, 79, 85, 93, 99, 101, 114, 122, 125, 128, 129]

Нижче конкретизовано погляди окремих авторів на сутність поняття конкурентоорієнтованості, які, на нашу думку, можна використати для формулювання поняття клієнтоорієнтований сервіс підприємств ресторанного

господарства.

Розглядаючи підхід до визначення “клієнтоорієнтованость” зі стратегії ведення ресторанного бізнесу, варто відзначити трактування Лінга Д., Йена Д. – “це клієнтоорієнтована ділова стратегія, що вимагає активного поглиблення знань про клієнтів, використання цих знань для задоволення їхніх індивідуальних потреб” [118]. На думку Кареєвої Ю., для підвищення конкурентоспроможності та прибутковості, підприємство має мобілізувати всі наявні ресурси на виявлення, залучення споживачів та утримання найбільш прибуткових із них за рахунок підвищення якості сервісу і задоволення їхніх потреб [49]. А Тишина Н. вважає, що клієнтоорієнтованість є способом ведення ресторанного бізнесу, за якого споживач – це жива людина зі своїми бажаннями та потребами, які можуть і повинні бути почуті та задоволені [81]. Цікавим з позиції ресторанного господарства є визначення Манна І., який визначає клієнтоорієнтованість як ініціалізацію позитивних емоцій і захвату існуючих споживачів, що веде до повторного відвідування закладу ресторанного господарства і здобуття нових клієнтів за рахунок рекомендацій існуючих; стратегія ведення бізнесу, відповідно до якої заклад робить нестандартні та індивідуальні дії, спрямовані на задоволення потреб споживача, з метою перетворення його на лояльного [60]. За твердженнями Ткачової С., Іванової Т., додатковий прибуток найоптимальніше можна отримати за рахунок глибокого розуміння й ефективного задоволення потреб споживачів [82].

Підхід із позиції характеристики ресторанного бізнесу включає думку Новікова О. – “це характеристика, що відображає місце інтересів клієнта в системі пріоритетів керівництва і власників” [66]. Влучним на нашу думку є визначення Юрчак О., що клієнтоорієнтованість “як генетичний код закладу, тобто набір цінностей, створюваний роками, код, який не можливо змінити за кілька місяців, але неможливо і зруйнувати, якщо він є” [92]. Вчені Гембл П., Стоун М., Вудкок Н. трактують клієнтоорієнтованість як термін для методик, технологій і потужностей ресторанного бізнесу для управління взаєминами зі споживачами [31].

Аналізуючи думки науковців із позиції клієнтського досвіду, можна виділити визначення за Харським К: "це не те, що ви думаєте зробити для споживача, не те, що він думає про вас; це не те, що компанія робить для свого клієнта, це не те, що вона збирається зробити, це не те, що вона хоче зробити, не те, що вона може зробити за необхідності. Це оцінка споживачем видимої частини діяльності підприємства" [85]. Так Еверт С. трактує клієнтоорієнтованість як вміння виявляти потреби клієнта й ефективно їх задовольняти [91].

Враховуючи, усі дискусії вчених по визначенню клієнтоорієнтованості, спільним є те, що обов'язковими складовими являються споживач з його побажаннями та очікуваннями і стратегія функціонування та розвитку ПРГ, важливою складовою якої є управління персоналом, оскільки людський фактор в ресторанному бізнесі поки що залишається одним із найважливіших критеріїв успіху.

Розглядаючи практику організації клієнтоорієнтованого сервісу у ресторанному бізнесі Сполучених Штатів Америки, можна виокремити те, що особлива увага власників підприємств ресторанного господарства (не залежно від формату закладу) приділяється розрахунку індексу лояльності споживачів – Net Promoter Score (NPS). Цей показник розраховується наступним чином:

Перший крок – опитування не менше 50-80 споживачів по єдиному питанню: "Яка ймовірність того, що Ви порекомендуєте наш заклад своїм друзям та знайомим?". Відповідь за 10-бальною шкалою, де 0 – "ніколи і нікому не порекомендую", 10 – "обов'язково порекомендую". Особливістю є те, що опитування проводить незалежний працівник, наприклад директор по сервісу, що викликає довіру опитуваних. Якщо на підприємстві сформована клієнтська база з контактами відвідувачів, то опитування здійснюють по телефону. Також проводять анкетне опитування із розробленням стилізованих під власний заклад анкет. Ефективним є онлайн-опитування із використанням сервісу Survey Monkey, який одразу групує відповіді і здійснює автоматичні підрахунки. Проте найпопулярнішим є опитування у соціальних мережах (інформаційних

платформах), де споживачі відчувають себе комфортніше і охоче дають відповіді на поставлені питання. Підприємство самостійно обирає зручний для себе варіант опитування своїх споживачів.

Другий крок полягає у фіксації результатів. Тут використовують Excel або блокнот, в ідеалі усю інформацію заносять у картку споживача у CRM-систему.

Третій крок – розподіл опитаних споживачів на три категорії:

1) 9-10 балів – промоутери або прихильники, тобто ті споживачі, яким подобається ресторанний продукт, в тому числі сервіс, і вони готові рекомендувати заклад знайомим та друзям.

2) 7-8 балів – нейтрали або пасивні. Їх влаштовує рівень сервісу та вони не готові рекомендувати заклад.

3) 0-6 балів – критики, тобто споживачі, які не задоволені якістю сервісу і не будуть рекомендувати дане підприємство ресторанного господарства. Не залежно, яка відповідь в даному діапазоні (чи 0 або 6), вагома частка таких споживачів є негативним явищем для подальшої діяльності підприємства ресторанного господарства.

Згідно дослідження науковців університету Стенфорда, кожний з промоутерів приводить до закладу одного додаткового клієнта, тоді як критик навпаки позбавить заклад до чотирьох клієнтів, особливо у сучасну епоху Інтернету, коли скарги дуже швидко поширюються.

Четвертий завершальний крок передбачає розрахунок індексу лояльності споживачів за формулою:

$$NPS = \% \text{ промоутерів} - \% \text{ критиків} \quad (1.1)$$

Чим вищий NPS (прямує до 100), тим успішніше буде розвиватися заклад. Якщо показник індексу лояльності споживачів вище 50, то загалом підприємство функціонує добре і є присутнє явище клієнтоорієнтованості, проте при показникові нижче 50, потрібно терміново розробляти та впроваджувати стратегію клієнтоорієнтованого сервісу.

На жаль, українські ресторатори майже не застосовують у своїй практиці даний метод, хоча цей коефіцієнт здатний показати реальний стан лояльності

споживачів, рівень відтоку клієнтів та втраченого прибутку, є основою для подальших дій з формування конкурентних переваг закладу.

Загальновідомо, що традиційно одним із найбільш важливих складників конкурентоспроможності підприємства сфери послуг є забезпечення високого рівня якості надаваного сервісу. Зважаючи на особливості даної сфери, які були розглянуті раніше, дане питання потребує особливих підходів та прикладних інструментів для його успішного вирішення. Важливо зменшити мінливість якості сервісу та стабілізувати його на рівні, який задовольняє цільових клієнтів підприємства. Ці та інші фактори зумовлюють необхідність впровадження на підприємствах даної сфери сучасних ефективних методів операційного менеджменту. Одним із таких практичних інструментів менеджменту є регламентація та стандартизація сервісних бізнес-процесів. У сфері ресторанного бізнесу країн Європи, найбільше в Англії та Франції, а нещодавно і в практиці українських рестораторів, поширення даний інструмент набув у контексті стандартів якості сервісу, що являють собою прописані моделі поведінки, ситуації, алгоритми роботи працівників, дотримання яких формує єдиний образ підприємства в очах клієнтів та сприяє підвищенню його впізнаваності та лояльності клієнтів. Система сервісу у закладі ресторанного господарства повинна описувати весь процес обслуговування гостя, від його приходу до виходу із закладу. Дана система зазвичай складається із послідовного опису конкретних етапів перебування відвідувача на підприємстві ресторанного господарства. Проте, система сервісу повинна включати в себе не лише послідовність дій обслуговуючого персоналу, але й правила поведінки для співробітників, мовні форми та комунікативні орієнтири, не вербальні жести, роботу міміки. Дуже часто систему будують від зворотного, описуючи які дії робити не слід.

На практиці простого опису операцій, пов’язаних з кожним етапом обслуговування, буває не достатньо. Важливо зафіксувати чіткі часові показники для кожної операції, які визначаються з позиції комфортності для споживача.

Стандарт якості сервісу є одним із видів документів, які регламентують

роботу персоналу на підприємстві (він не повинен замінювати або дублювати зміст інших документів). Варто зазначити, що наявність документу "Стандарт якості сервісу" самого по собі не надає підприємству конкурентних переваг, адже цей документ – лише один з елементів системи управління й контролю якості обслуговування. На сьогодні відсутні чіткі правила та вимоги щодо переліку розділів, які відображаються в ньому, широти висвітлення різних аспектів процесу надання послуг та діяльності підприємства. Кожен стандарт обслуговування є відображенням корпоративної культури, поточної ситуації на підприємстві та конкретних поставлених перед ним завдань на момент розробки. Основні розділи стандарту якості обслуговування такі:

- інформація про підприємство (історія, місія, цілі, цінності);
- зовнішній вигляд працівників та правила поведінки в полі зору клієнта;
- опис процесу обслуговування клієнтів;
- чіткі правила взаємодії з клієнтом на етапах процесу обслуговування;
- правила поведінки в нестандартних та конфліктних ситуаціях.

Втім, стандарт якості сервісу – це лише один зі складових системного підходу до управління підприємством на основі процесного підходу. Наявність стандарту обслуговування як документу зовсім не гарантує якісне обслуговування. Для досягнення суттєвих результатів в управлінні якістю сервісних послуг необхідне впровадження комплексної системи менеджменту. Дана система повинна охопити всі функції й бізнес-процеси підприємства. Вибір подібної системи залежить від загального бачення бізнесу його власниками й Топ-менеджерами та стратегії розвитку підприємства. Велике значення мають суб'єктивні погляди перших осіб підприємства на методи та форми ведення бізнесу, підходи до управління.

Оскільки в основі формування клієнтоорієнтованого сервісу підприємства ресторанного господарства лежить сутність поняття "клієнтоорієнтованість", тому з огляду на результати дослідження існуючих підходів до трактування цього поняття вважаємо за доречне запропонувати уточнення поняття "клієнтоорієнтований сервіс підприємств ресторанного господарства". На нашу

думку це симбіоз концепції, процесу та системи ресторанного сервісу з позицій функцій ресторанного бізнесу, що побудовані на засадах клієнтоорієнтованості та інноваційного підходу до забезпечення якості обслуговування, і як результат формування споживчої лояльності відвідувачів.

Основні елементи формування клієнтоорієнтованого сервісу та їх взаємозв'язок відображено в авторській моделі, поданій на рис. 1.6.

Рис. 1.6. Сутнісно-змістовна характеристика клієнтоорієнтованого сервісу підприємства ресторанного господарства (розроблено автором)

Джерело: авторська розробка

Дослідивши праці вітчизняних та зарубіжних учених з питання єдиного підходу до поняття клієнтоорієнтованості та клієнтоорієнтованого сервісу зокрема, ми дійшли до висновку, що розглядати ці поняття лише в одній площині

не можливо. Тому першою складовою моделі клієнтоорієнтованого сервісу, на нашу думку, є концепція клієнтоорієнтованого сервісу – індивідуальне, унікальне розуміння формування ресторанного сервісу з позиції клієнтоорієнтованого підходу; єдиний, визначальний задум побудови системи сервісу на своєму підприємстві ресторанного господарства. Якщо більшість бізнес-процесів у ресторанному господарстві уже мають єдиний підхід до визначення та форму стандартизації, то концепція клієнтоорієнтованого сервісу повністю залежить від головної мети – задоволення потреб клієнтів, усвідомлення ролі сервісу та формування елементів ресторанного продукту.

При формулюванні концепції клієнтоорієнтованого сервісу необхідно узгодити:

- понятійно-категоріальний апарат (мета);
- теоретико-методичні основи (завдання);
- кінцевий результат.

При формулюванні понятійно-категоріального апарату концепції є виокремлення вихідних складових формування клієнтоорієнтованого сервісу. Оскільки центром при даному підході є клієнт, як основа, детально вивчаються і враховуються первинні та вторинні потреби , оскільки усі подальші дії будуть спрямовані на їх максимальне задоволення. В умовах сервісної економіки роль та значення потреб повинні зайняти центральне місце, бо розглядати якість ресторанного сервісу поза існуючих суспільних потреб неможливо через те, що існує тісний зв'язок між цими двома категоріями. Стандарти ISO серії 9000 спрямовані на досягнення головної цілі підприємства ресторанного господарства – визначення та задоволення потреб споживачів. Ми вважаємо, що потреби та їх стан – вихідний пункт роботи по забезпеченню якості клієнтоорієнтованого сервісу. Тому виокремлення первинних та вторинних потреб у концепції є базовим – вони в подальшому є тим справжнім еталоном; клієнтоорієнтованість сервісу виявляється не у самих властивостях цього процесу, а в тому, в якій мірі сервіс задовольняє індивідуальні, персоналізовані потреби споживача.

Класифікація потреб – початковий ланцюг в роботі по формуванню клієнтоорієнтованого сервісу. Якщо раніше так зване “громадське харчування” було покликане задовольняти головним чином матеріальні потреби відвідувачів (потребу в їжі), то дослідження у сфері ресторанного господарства сучасного споживача доводять домінантність духовних та соціальних потреб (емпатія, надійність, впевненість, чуйність тощо). Поряд з первинними потребами, особливу увагу потрібно приділити вторинним потребам, задоволення яких підсилює клієнтоорієнтованість сервісу та споживчу вартість ресторанного продукту.

Теоретико-методологічним завданням концепції є усвідомлення ролі клієнтоорієнтованого сервісу на основі детального бенчмаркінгу – постійного процесу вивчення та оцінки ресторанного сервісу найсерйозніших та найуспішніших конкурентів, які є визнаними лідерами у сегменті ресторанного бізнесу. Важливо перед здійснення бенчмаркінгу довести, що цілі бенчмаркетингу мають збігатися із стратегічними цілями підприємства, інколи перенесення досвіду конкурентів на функціонування власного підприємства є не лише не ефективним, а навіть шкідливим. Значна кількість фахівців ресторанного бізнесу переконані, що при створенні концепції клієнтоорієнтованого сервісу бенчмаркетинг є основним етапом, і має набути характеру постійності у діяльності підприємства.

Пропонуємо загальноприйнятий план проведення бенчмаркетингового дослідження (рис. 1.7).

Як результат, висновки отримані в результаті бенчмаркінгу, дозволять чітко сформувати сервіс-бачення клієнтоорієнтованого сервісу та важливість його впровадження у діяльність підприємства.

Ядром сервісу в концепції є сукупність основних елементів формування клієнтоорієнтованого сервісу, що дозволяє оцінити сучасний стан ресторанного сервісу, простежити перспективи його розвитку, технологічно грамотно організувати роботу, що в свою чергу дозволить сформувати клієнтоорієнтований сервіс.

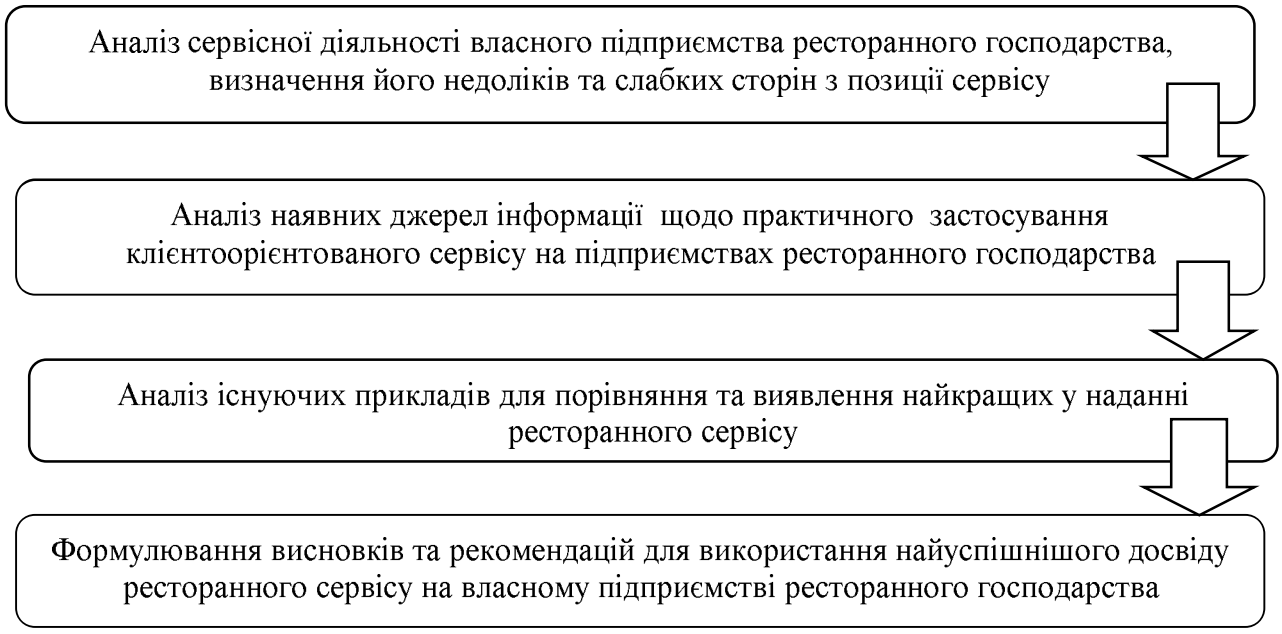

Рис. 1.7. Послідовність проведення бенчмаркетингових досліджень сервісної діяльності підприємством ресторанного господарства

Джерело: сформовано автором за матеріалами [54]

До складу ядра сервісу, на нашу думку, варто включити основні елементи ресторанного продукту в контексті функцій ресторанного господарства: це "твердий" продукт – кулінарна продукція та її споживчі властивості, інтер'єр, посуд, меблі – які легко виміряти у відношенні "ціна-якість" та "м'який" продукт – психологічна атмосфера, персонал, дружелюбність, ініціатива, співпраця. Ця частина ядра сервісу абстрактна, суб'єктивна, не піддається попередній оцінці, але саме дані елементи мають довготривалу дію, створюють емоційну прив'язку до підприємства, і здійснюють переважний вплив на формування лояльності споживачів.

Тому дуже важливо правильно наповнити ядро сервісу, виокремити першочергово важливі складові. Проте, при здійсненні будь-якої діяльності поряд з основними послугами обов'язково потрібно виокремити додаткові підтримуючі послуги, які допоможуть підсилити ефективність ядра сервісу. У ресторанному господарстві підтримуючим послугам відводиться досить вагома роль, оскільки додатковий сервіс привертає до себе увагу відвідувачів за рахунок

неординарності та загалом підвищує імідж підприємства ресторанного господарства.

Другою складовою моделі клієнтоорієнтованого сервісу є процес його реалізації на кожному етапі створення та реалізації ресторанного продукту. На початку процесу знаходиться ПРГ, яке реалізує ресторанний продукт. Центральна частина містить безпосередній виробничо-торговельний процес підприємства, що включає усі його функції, які спрямовані на обслуговування потреб клієнта з максимальним рівнем якості.

Система сервісу – це сукупність заходів, регламентів та норм, які дозволяють формувати, діагностувати та контролювати клієнтоорієнтований сервіс підприємства ресторанного господарства. Це своєрідний інструмент управління сервісом. Основними елементами системи сервісу є:

1) організаційна структура підприємства, яка повинна бути адаптована до реалізації клієнтоорієнтованого сервісу;

2) методи управління, а саме організаційно-адміністративні (система документів, стандартів, регламентів, посадових інструкцій) та економічні (система відповідальності та матеріального зацікавлення працівників);

3) засоби управління – це трудові, матеріальні та інформаційні ресурси, за допомогою яких здійснюється координація і управління сервісом;

4) сервіс-культура підприємства, яка є своєрідною сукупністю еталонних трудових норм, високих духовних цінностей та етики поведінки, принципи якої узгоджуються як з концепцією підприємства, так і з сучасними вимогами світових стандартів обслуговування і відображають якісне обслуговування клієнтів.

Таким чином, основна ідея запропонованої сутнісно-змістовної характеристики клієнтоорієнтованого сервісу полягає у впровадженні сутності клієнтоорієнтованості у всі ланки управління, бізнес-процеси та функції підприємства ресторанного господарства. Ген клієнтоорієнтованості має бути присутнім скрізь, починаючи з керівництва підприємства ресторанного господарства і закінчуючи працівниками нижчої ланки.

1.3 Умови забезпечення клієнтоорієнтованого сервісу на підприємствах ресторанного господарства України

Успіх на ресторанному ринку, як і у випадку будь-якої іншої ділової діяльності, що здійснюється за ринковими принципами, значною мірою залежить від здатності задовольняти потреби споживачів. Це непросто, оскільки численні умови призводять до того, що переваги покупців, і як наслідок, їх ринкова поведінка зазнають значних змін протягом навіть порівняно короткого періоду часу. Те, що було новим явищем два роки тому, є сьогодні стандартним. Мало хто пам'ятає про новинки п'ятирічної давності, споживач та його очікування також змінюються. Як наслідок, однією з основних умовою забезпечення клієнтоорієнтованого сервісу є всебічні знання запитів споживачів. Тому доцільно постійно контролювати та аналізувати потреби споживачів, щоб постійно оновлювати знання про їхні очікування.

Серед головних змін, що впливають на очікування споживачів у галузі ресторанного господарства, доцільно виділити:

1) демографічні: зміни чисельності та структури домогосподарств та старіння суспільства;

2) економічні: збільшення доходу, популяризація доходів населення, зміни в споживанні ресторанного продукту відносно доходів;

3) соціально-професійні: зростання професійної активності жінок, вища освіта;

4) культурні: культ молодості, зміни в структурі вільного часу, збільшення мобільності населення, розширення доступу до інформації (комп'ютеризація). Розглянемо детальніше основні характеристики та наслідки змін, що трансформують потреби й запити споживачів ресторанного сервісу.

Аналізуючи демографічні зміни (табл. 1.5) можна відзначити, що останніми роками спостерігається систематичне зменшення розміру домогосподарств [39]. На кінець 90-х років одноосібні домогосподарства в Україні складали 18% від загальної кількості домогосподарств, а зараз їх частка зросла до 19,5 %. Відсоток двоосібних домогосподарств без дітей, так званих

DINK (подвійний дохід, немає дітей) також збільшився з 21 до 33,4%.

Таблиця 1.5

Окремі демографічні показники України

Показники	Роки					2019 р. у % до 2010
	2010	2016	2017	2018	2019	
Середній розмір домогосподарства, осіб	2,59	2,58	2,58	2,58	2,58	99,6
Розподіл домогосподарств за кількістю осіб у їх складі:						
одна особа	23,4	20,3	19,7	19,9	19,7	84,2
дві особи	28,3	32,5	32,3	32,0	32,8	115,9
три особи	25,5	25,9	26,9	27,3	25,5	100,0
чотири особи і більше	22,8	21,3	21,1	20,8	21,0	92,1
Частка населення за віковими групами, %						
0-17 років	17,6	17,9	18,0	18,0	18,1	102,8
65 і більше	15,3	15,9	16,2	16,5	17,1	115,7
Частка грошових витрат на харчування поза домом в середньому на одне домогосподарство, %	2,2	2,0	2,1	2,1	2,3	104,5

Джерело: сформовано автором за матеріалами [39]

Дані Державної служби статистики України показують, що члени одно і двоосібних домогосподарств витрачають на послуги підприємств ресторанного господарства в середньому 1,5-1,8% всіх грошових витрат [39]. Спостереження працівників закладів ресторанного господарства свідчать, що члени невеликих домогосподарств не тільки прагнуть поїсти, це також для них місце соціального життя. Тому вони очікують широкого спектру додаткових розважальних послуг, якісного сервісу, індивідуального задоволення власних потреб.

Важливою демографічною зміною є також збільшення частки осіб похилого віку в населенні – у 2010 році люди, старші за 65 років, становили 15,3% від загальної кількості населення нашої країни, а в 2019 році майже 17,1%. Старіння суспільства та зростаючий період діяльності людей старшого віку пред'являють особливі вимоги до ресторанного ринку – бажано розробити цілий ряд широко зрозумілих дієтичних продуктів із властивостями, спеціально адаптованими до потреб споживачів похилого віку, також доцільно включати культурні та розважальні пропозиції як частину додаткових послуг адаптованих до потреб літніх людей, що підвищує рівень клієнтоорієнтованого сервісу.

Наслідком низького рівня народжуваності, який було зафіксовано в нашій країні в першій декаді 21 століття, є зменшення частки людей до 18 років у структурі населення. Однак це не означає, що ринкова значимість цієї групи споживачів зменшується. Навпаки, в останні роки за прикладом західних країн ця соціальна група користується все більшим інтересом серед українських виробників та постачальників послуг. Причиною зосередження уваги на молодих людей є їх зростаючий вплив на рішення про покупку батьками ресторанного продукту (саме діти в багатьох випадках приймають рішення про вибір місця для спільної вечері чи вечірки), а також те, що молоді споживачі вже мають у своєму розпорядженні готівкові кошти, які вони витрачають відповідно до власних уподобань (дослідження показують, що це в основному їжа та відвідування підприємств ресторанного господарства). Варто пам'ятати про це під час забезпечення клієнтоорієнтованого сервісу. Молодь часто є клопітким клієнтом – галасливим, не дуже заможним, часом грубим. Однак через кілька років ці молоді люди перетворяться на стабільних споживачів, а звичка брендувати ресторанні заклади та їх пропозиції залишатиметься, і в результаті сформована на теперішньому етапі лояльність дасть можливість створити постійний споживчий контингент.

Розглядаючи економічні зміни, можна помітити систематичне збільшення частки грошових витрат домогосподарств на харчування поза домом в загальних грошових витратах на харчування, причому чим більші доходи, тим ця частка більша (рис. 1.8).

Найвищий рівень доходу на душу населення був зафіксований у домогосподарствах працівників, які перебувають на позаручних посадах та на посадах самозайнятих, і саме ці соціально-професійні групи займають передові позиції у витратах на ресторанні послуги, виділяючи 280 та 320 гривень в середньому на місяць.

Дослідження показують, що люди з більш високим статусом доходу, як правило, очікують на більш якісну пропозицію, що стосується меню та сервісу, а також дизайну інтер'єру.

Група домогосподарств	середньодушові грошові доходи в місяць, грн, роки				
	2010	2016	2017	2018	2019
I	до 300,0	до 480,0	до 1920,0	до 1920,0	до 3000,0
II	300,1-480,0	480,1-840,0	1920,1-2280,0	1920,1-2280,0	3000,1-4000,0
III	480,1-660,0	840,1-1200,0	2280,1-2640,0	2280,1-2640,0	4000,1-5000,0
IV	660,1-840,0	1200,1-1560,1	2640,1-3000,0	2640,1-3000,0	5000,1-6000,0
V	840,1-1020,0	1560,1-1920,0	3000,1-3360,0	3000,1-3360,0	6000,1-7000,0
VI	1020,1-1200,0	1920,1-2280,0	3360,1-3720,0	3360,1-3720,0	7000,1-8000,0
VII	1200,1-1380,0	2280,1-2640,0	3720,1-4080,0	3720,1-4080,0	8000,1-9000,0
VIII	1380,1-1560,0	2640,1-3000,0	4080,1-4440,0	4080,1-4440,0	9000,1-10000,0
IX	1560,1-1740,0	3000,1-3360,0	4440,1-4800,0	4440,1-4800,0	10000,1-11000,0
X	1740,1-1920,0	3360,1-3720,0	4800,1-5160,0	4800,1-5160,0	11000,1-12000,0
XI	понад 1920,0	понад 3720,0	понад 5160,0	понад 5160,0	понад 12000,0

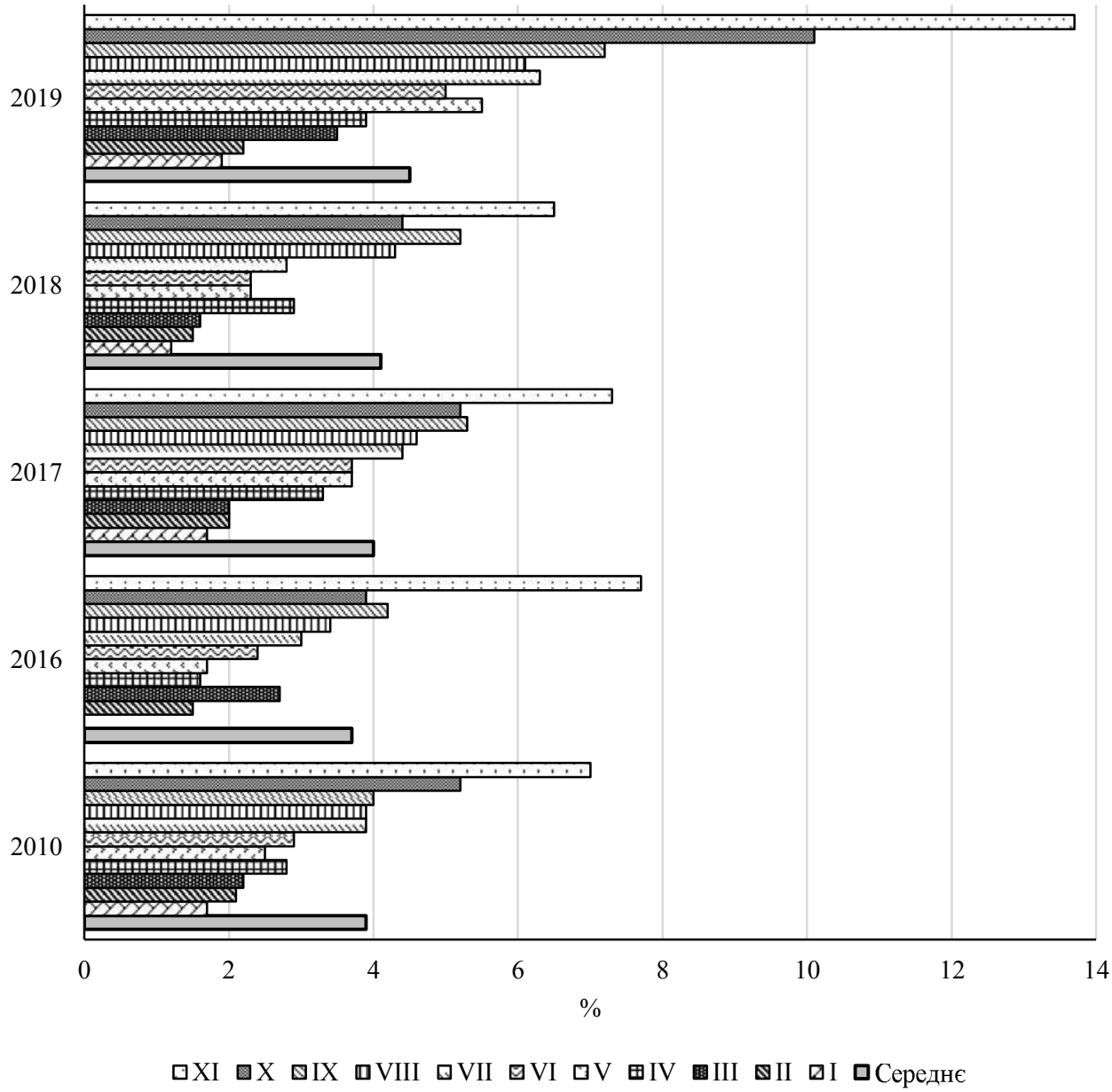

Рис. 1.8. Частка витрат домогосподарств на харчування поза домом у загальних грошових витратах на харчування в Україні

Джерело: сформовано автором за матеріалами [39]

Ці типи споживачів також особливо чутливі та вимогливі щодо обслуговування, поведінки, професіоналізму та ввічливості.

Наслідком змін рівня доходу є поляризація доходу суспільства, що означає одночасне функціонування соціальних груп із значними фінансовими ресурсами та груп населення, які проживають на рівні соціального мінімуму. Пропозиція на ринку послуг, включаючи ресторанну пропозицію, адресована в основному споживачам з більш заможними портфелями, і саме їх вподобання повинні бути натхненником і покажчиком для стратегій, що здійснюються.

Поліпшення пропозиції на ринку та збільшення доходів населення призводять до зміни структури споживання продовольства. В останні роки спостерігається значне зменшення споживання зернових та хлібних виробів, молока, картоплі та фруктів. Меншою мірою зменшення споживання стосується таких продуктів, як жири, цукор та овочі. Споживання м'яса, риби та молочних продуктів залишається стабільним, а споживання мінеральних вод та соків значно зростає. В результаті вищезазначених змін дієта українця змінюється від вуглеводів (дешевше) до білка (дорожче), про що варто пам'ятати, плануючи меню, формат, концепцію підприємства ресторанного господарства.

Підвищення професійної активності жінок є пріоритетними соціальними та професійними змінами, що є загальносвітовим трендом та сприяють інтересу до ресторанного продукту. Близько 50% часу, витраченого на домашні роботи, приділяється роботам, пов'язаним із виконанням харчової функції, тобто покупками, приготуванням їжі, обробкою їжі, пранням тощо. При одночасному навантаженні професійною роботою очевидно, що жінки прагнуть спростити роботу, пов'язану з годуванням сім'ї, що в поєднанні з поліпшенням умов життя призводить до збільшення попиту на послуги ресторанного господарства. Однак бар'єр для цього зростання міцно вкорінений у нашому суспільстві, переконаний у перевазі домашньої їжі над "гастрономією" та побоюванні жінок, які завдяки гастрономічній пропозиції спрощують виконання харчових функцій перед негативною думкою навколишнього середовища.

Поспіх, що спостерігається в останні роки особливо для молоді, до освіти

призводить до загального підвищення рівня освіти українців (з 8 до 18% за 20 років). Хоча здавалося б, що цей факт не пов'язаний із попитом на сервіс ресторанного господарства, правда зовсім інша. Доведено, що поряд із рівнем освіти (його напрям не важливий у даному випадку) рівень харчових знань зростає, а це означає, що споживачі надають все більшого значення харчовій цінності страв, усвідомлюючи взаємозв'язок між харчуванням та здоров'ям. Очікування щодо високої харчової цінності стосуються також гастрономічної пропозиції, тобто умовою забезпечення клієнтоорієнтованого сервісу виступає висока ефективність виробничої функції ресторанного бізнесу.

Наслідуючи приклад західних країн, українські споживачі також прагнуть бути красивими та молодими якомога довше. Хоча ринок косметики та медичних препаратів отримує найбільший прибуток від цієї тенденції, ресторанний сектор теж це активно використовує. Зростаюче усвідомлення зв'язку між загальновизнаним поняттям "придатності" та харчуванням означає, що кількість споживачів, які надають велике значення харчуванню, збільшуватиметься. Вони включають любителів продуктів із зниженою енергетичною цінністю (легкістю), продуктів, збагачених (або виснажених) різними поживними речовинами, функціональних харчових продуктів (із зафіксованим корисним впливом на здоров'я), а також любителів органічної їжі чи продуктів, виготовлених за традиційним рецептом. Люди, які піклуються про свій зовнішній вигляд, як правило, досить заможні споживачі, що мають мало вільного часу і, таким чином, типові клієнти гастрономічних закладів. Вони також хотіли б виконувати свої харчові уподобання під час їжі, яку їдять поза домом. Змінення меню або збагачення його дієтичними стравами, а також інформування про переваги харчових страв (у меню та сервісі) – це дії, спрямовані на придбання клієнтів цього типу.

Останні десятиліття внесли суттєві зміни в структуру вільного часу українців. Хоча зараз приділяється трохи менше часу професійній роботі та побутовій діяльності, поїздки на робочому місці стали більш трудомісткими, також витрачається більше часу на навчання. Оптимістично глобальні ресурси

для дозвілля також збільшуються в усьому світі, але, на жаль, це стосується переважно бідних верств населення. Внаслідок змін у структурі часу сьогодні маємо справу з двома групами споживачів – бідними у вільний час, але економічно процвітаючими та багатими часом, але з помірно багатим портфелем. Обидві групи є потенційними замовниками ринку ресторанного сервісу, але їхні очікування кардинально відрізняються. Перших цікавить якісна пропозиція та ефективний клієнтоорієнтований сервіс (так зване швидке повноцінне обслуговування), а інші очікують перш за все таких страв та розваг, які полегшають провести вільний час (дешеві розваги).

Ресурси вільного часу (і гроші) також пов'язані з розвитком рекреаційного та ділового туризму (закордонного та внутрішнього), який спостерігався останніми роками – у 2014 році було майже 65 мільйонів поїздок іноземців до України, а понад 55% українців брали участь у туристичних поїздках. Збільшення мобільності, незалежно від мети поїздок, означає більший інтерес до послуг ресторанного господарства, а крім того контакт з іншою кулінарною культурою, оновлення нових кухонь та страв підвищує інтерес до етнічних кухонь, що вимагає належного рівня ресторанного сервісу.

За останні десять років спостерігається систематичне збільшення доступу та доступності електронних носіїв інформації. У 2010 р. менше 15% українських домогосподарств мали персональний комп'ютер, тоді як у 2019 р. майже 60%, з яких близько 80% мали доступ до Інтернету. Універсальний доступ до електронних ЗМІ призводить до розширення доступу до інформації (також про ринкові пропозиції) та збільшення інтересу до контактів та покупок (замовлень) в режимі он-лайн.

Отож, у контексті багатовекторних змін потреб і вподобань сучасного українського споживача, можна визначити три основні тенденції, важливі для функціонування і розвитку підприємств ресторанного господарства в контексті впровадження клієнтоорієнтованого сервісу:

1) "здоров'я та безпека", для якої характерно:

– зростання вагомості походження продуктів, що споживаються;

– посилена увага до сировини, технологій виробництва, харчової цінності страв;

– підвищений інтерес до дієтичного харчування (дієти, що виключають вибрані інгредієнти, вегетаріанське харчування та його різновиди);

– більші сподівання на коригування гастрономічної пропозиції до законодавчих норм у галузі здорової їжі та безпеки технологічного процесу.

З огляду на цю тенденцію клієнтоорієнтований сервіс повинен передбачати всі умови для донесення відповідної інформації до споживача; врахування їх потреб при формуванні гастрономічної пропозиції.

2) "зручність", що характеризується такими особливостями:

– високий попит на пропозицію "фаст-фуд" та "швидкий сервіс";

– підвищення важливості розташування закладу при прийнятті рішень щодо відвідування підприємства ресторанного господарства;

3) "задоволення та відчуття", що мають такі характеристики:

– підвищений інтерес до етнічних кухонь;

– посилена уваги до дизайну інтер'єру та естетики подачі страв,;

– персональна індивідуалізація;

– зацікавленість ресторанними інноваціями;

– посилений інтерес до кулінарних експериментів (потворна їжа, молекулярна кухня, фудпейринг);

– зростання вагомості додаткових послуг.

Не можливо бути ефективним на ринку без широкого погляду на зміни, адже для задоволення потреб, про які повідомляють споживачі, недостатньо, вони повинні бути створені відповідно до виникаючих тенденцій на ринку.

Висока актуальність проблеми побудови ефективних довготривалих взаємовідносин зі споживачем, формування його лояльності на основі клієнтоорієнтованого сервісу, зумовлюється особливостями функціонування підприємств ресторанного господарства, де ресторанний продукт виступає складним, багаторівневим комплексом складових. Тому побудова політики орієнтованості на потреби споживача з позиції клієнтоорієнтованого сервісу є

досить складним управлінським процесом, який потребує глибокого аналізу умов його забезпечення.

Особливістю сучасного ресторанного ринку є відкритість в умовах конкуренції, що вимагає від підприємства формування особливих конкурентних переваг перед тими, хто має більш тривалий досвід ведення економічної діяльності. Окремі ресторатори ретельно вивчають теоретичні розробки вчених з впровадження клієнтоорієнтованого підходу, інші публічно заявляють про свою клієнтоорієнтованість, що не завжди відповідає реальності. Однак стратегічне значення формування клієнтоорієнтованості з позиції сервісу є незаперечним фактом у ресторанному бізнесі. Тому постійно зростає увага до клієнтоорієнтованості як стратегічного напрямку розвитку сервісної діяльності підприємства.

На сьогодні не існує єдиного механізму впровадження саме клієнтоорієнтованого сервісу для підприємств ресторанного господарства у відповідності до функцій. Також недостатньо досліджені на практиці та обґрунтовані теоретико-методичні основи сприятливих умов організації клієнтоорієнтованого сервісу на підприємствах ресторанного господарства.

Зацікавленість рестораторів до концепції “економіка вражень” зумовлена тим, що сьогодні чітко вирізняються перші ознаки настання цієї епохи і на українському ресторанному ринку. Свідченням цього є зростання інтересів споживачів до тематичних закладів ресторанного господарства з чітким позиціонуванням, у яких усі елементи (від меню до інтер’єру та поведінки персоналу) побудовані навколо єдиної ідеї (наприклад, “Львівська майстерня шоколаду”), що забезпечує клієнтоорієнтований сервіс і як результат, максимально сильні емоції та враження. Вдало реалізована бізнес-стратегія має потенціал для забезпечення продаж ресторанного продукту, підвищення рентабельності, отримання додаткового прибутку та формування стабільної конкурентної переваги.

З метою формування лояльності споживача, перетворення потенційного на реального, необхідно застосовувати у діяльності концепцію індивідуалізації

споживача – надавати індивідуальний сервіс, пропонувати ресторанний продукт, що максимально відповідає його потребам, створити позитивне емоційне середовище [80].

Аналізуючи елементи клієнтоорієнтованого підприємства, можна виокремити, що основною позицією підприємства є отримання додаткового прибутку за рахунок глибокого розуміння потреб споживача та ефективних методів їх задоволення. Це забезпечить стійкі переваги перед конкурентами, зниження витрат на залучення нових клієнтів та ринкових угод, зменшення ступеню ризику агресивної поведінки інших підприємств та споживачів.

Клієнтоорієнтований підхід також передбачає і певні вигоди для споживачів:

1) економічні – отримання бонусів, персональних знижок, участь у акціях та розіграшах подарунків;

2) психологічні – емоційний комфорт відвідування закладу ресторанного господарства;

3) соціальні – гарні дружні відносини з персоналом, отримання індивідуального сервісу.

Оскільки сервісна діяльність підприємства ресторанного господарства є домінуючою в формуванні клієнтоорієнтованості, то клієнтоорієнтований сервіс є дієвим інструментом формування лояльності, і вимагає детального вивчення для прийняття ефективних управлінських рішень.

Виходячи з досліджень різних вчених питання сервісу, зокрема Ловлока К. [55], Шоула Д. [133], доцільно запропонувати узагальнений алгоритм впровадження клієнтоорієнтованого сервісу (рис.1.9).

Вважаємо, що перший етап полягає в дослідженні відмінностей між підприємством ресторанного господарства, що зорієнтоване на ресторанну послугу та клієнтоорієнтованим підприємством. Важливо проаналізувати підприємство за відповідними критеріями, що допоможе визначити ступінь клієнтоорієнтованості на теперішньому етапі та усвідомити напрями й стадії впровадження клієнтоорієнтованого сервісу в господарську діяльність.

Рис. 1.9. Послідовність впровадження клієнтоорієнтованого сервісу на підприємствах ресторанного господарства

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [55, 133]

Результати дослідження дають можливість визначити слабкі та сильні сторони підприємства у формуванні унікальної конкурентної переваги – клієнтоорієнтованої сервісної діяльності (табл. 1.6).

Нами були обрані наступні критерії оціцювання підприємства ресторанного господарства на предмет клієнтоорієнтованіcті:

1) стратегічна ціль;
2) орієнтація бізнес процесів;
3) форми мотивації персоналу;
4) корпоративна культура;
5) структурна організація та напрями управління;
6) підхід до реалізації ресторанного продукту;
7) загальна філософія бізнесу та тактика діяльності.

Таблиця 1.6

Характеристика клієнтоорієнтованого підприємства

Критерії	Підприємство, зорієнтоване на послугу	Клієнтоорієнтоване підприємство
Стратегічна ціль	Підвищення рівня задоволеності споживача	Підвищення лояльності споживача, користі
Орієнтація бізнес-процесів	Розвиток нового ресторанного продукту	Розвиток нового задоволення потреб споживачів
Форми мотивації персоналу	Винагорода за розроблення нових продуктів	Винагорода за глибоке розуміння потреб споживачів
Корпоративна культура	Продуктова культура (основа розвитку – розробка нових продуктів)	Клієнтська культура (пошук нових методів визначення та задоволення потреб)
Структура організаційна	З продуктовою орієнтацією	З орієнтацією на сегменти споживачів
Напрями управління	Формування товарного профілю	Формування портфелю клієнтів
Філософія бізнесу	Продаж ресторанної послуги	Сервіс, зорієнтований на ідентифікацію потреб та пропонування їх задоволення
Підхід до реалізації	Скільком споживачам можна продати наявну ресторанну послугу?	Скільки додаткових послуг можна продати конкретному споживачу?
Тактика діяльності	Створення кращої ресторанної послуги	Створення кращого вирішення потреб та запитів споживачів
Очікуваний результат	Максимізація продаж, як результат збільшення прибутку	Зростання вартості життя споживача, повне задоволення його потреб, і лише потім збільшення прибутку

Джерело: авторська розробка

На другому етапі керівництво підприємства має чітко зрозуміти, до якого типу за критерієм клієнтоорієнтованості відноситься, виокремити фактори впливу та сформувати потребу та значення клієнтоорієнтованого сервісу у своїй діяльності.

На нашу думку, доцільно застосувати класифікацію підприємств за критерієм клієнтоорієнтованості, що була розроблена Устьян О. та містить фактори впливу саме на підприємства ресторанного господарства [84].

Згідно цієї класифікації, виділяються такі види підприємств ресторанного господарства з позиції сервісу:

– висококлієнтоорієнтовані – клієнтоорієнтованість має ключове значення

для ринкового успіху (здебільшого висококонтактні типи послуг, які потребують особистої участі споживача, значною мірою індивідуалізовані, з високим ступенем інтенсивності конкуренції, часто з високого цінового сегменту, наприклад, більшість закладів ресторанного господарства класу "люкс", "вищий", "перший" (елітні ресторани, курортні ресторанні комплекси преміум-класу, авторські ресторани відомих шеф-кухарів), у яких сервіс є домінуючим чинником в процесі реалізації ресторанного продукту;

– середньоклієнтоорієнтовані – клієнтоорієнтованість має значення, проте не носить принципового характеру (здебільшого середньоконтактні типи ресторанних підприємств середнього цінового діапазону, які пропонують стандартизований набір сервісних послуг, наприклад кафе, фаст-фуд, кав'ярні;

– низькоклієнтоорієнтовані – клієнтоорієнтованість не має суттєвого значення (низькоконтактні типи ресторанних послуг, потребують мінімальної участі споживача, орієнтовані на пасивний або вимушений попит, часто з низького цінового сегменту, наприклад точки з продажу "вуличної їжі", мобільні кав'ярні).

Третій етап алгоритму передбачає всебічну оцінку персоналу підприємства на придатність до впровадження клієнтоорієнтованого сервісу, оскільки саме працівники є основною ланкою взаємодії зі споживачем. Для цього слід розробити різноманітні тести, анкети, інтерв'ю, що дозволять виокремити наявних працівників, які поділяють цінності та цілі компанії, відповідатимуть корпоративній культурі, орієнтованій на споживача. Весь персонал підприємства повинен вміти демонструвати і проявляти свою орієнтованість на споживача так, щоб він це міг помітити та оцінити. Організувати клієнтоорієнтований сервіс можна лише тоді, коли персонал бачить і чітко розуміє наявний взаємозв'язок між власними інтересами і орієнтацією закладу ресторанного господарства на потреби споживача.

Однак, щоб запровадити клієнтоорієнтований сервіс, необхідно не лише відібрати чи набрати "правильних" кандидатів, що мають високий ступінь співпадіння корпоративних інтересів з підприємством, а й дослідити потенціал

подальшого навчання співробітників відповідно до стандартів клієнтоорієнтованого сервісу. Тому на четвертому етапі відбувається аналіз можливостей навчання та тренінгів працівників із залученням сторонніх професійних коучів, формування власних тренінгових систем, створення посади захисника інтересів клієнта всередині компанії (зарубіжна практика) тощо.

П'ятий етап – визначення наявних матеріально-технічних інструментів для технологізації. Для запровадження клієнтоорієнтованого сервісу, який, на нашу думку, має стати складовою усіх функцій ресторанного господарства, необхідні матеріальні ресурси, від якості та потужності яких залежить можливість підприємства трансформувати сервіс в клієнтоорієнтований.

Наприклад, впровадження клієнтоорієнтованості у функцію виробництва не можливе без наявності інноваційного професійного обладнання, що здатне готувати страви високої якості та складної технології приготування для задоволення кулінарних потреб споживачів. Отже, якість продукції – поняття динамічне, якому притаманна зміна в часі, оскільки змінюються потреби споживачів, і тому те, що вчора вважалося якісною продукцією, сьогодні може не відповідати технічним нововведенням, здатним краще задовольняти потреби споживачів, які вже змінилися.

А клієнтоорієнтований сервіс в функції організація споживання не вдасться організувати без потрібних приміщень, посуду, меблів, програмних продуктів навіть попри наявний сформований і мотивований клієнтоорієнтований персонал.

Враховуючи викладене, можна з впевненістю стверджувати, що клієнтоорієнтований сервіс є інструментом успішного формування лояльності, адже здатний задовольнити емоційні запити сучасних споживачів. Клієнтська поведінка на ринку ресторанного господарства характеризується значною складністю, адже вона формується під впливом значної кількості факторів. Варто відмітити і те, що ринок послуг ресторанного господарства складається з різноманітних сегментів, що мають відмінності в потребах і мотивах. Тому розглядаючи умови забезпечення клієнтоорієнтованого сервісу певного закладу,

не можуть повністю бути універсальними, оскільки мають свої особливості.

Дослідження довело, що впровадження клієнтоорієнтованого сервісу у діяльність підприємства не можливе без ретельного всебічного аналізу стану підприємства для його забезпечення: розуміння та участі керівництва, співробітників та матеріально-технічних інструментів технологізації.

Результати оцінки рівня клієнтоорієнтованості підприємства ресторанного господарства, аналіз наявного позитивного підґрунтя забезпечення якості обслуговування є основою для подальшої розробки бізнес-моделі клієнтоорієнтованого сервісу та механізму її впровадження.

Висновки до Розділу 1

1. Масштабні зміни, які відбулися у світовій економіці, призвели до формування постіндустріального суспільства, характерною особливістю якого є розвиток сервісної економіки. Однією із її складових є ресторанне господарство, яке уособлює форму обміну продуктами праці; вид суспільно-необхідної діяльності; комплекс виробничих, технологічних і комерційних процесів та представлене сукупністю організаційно-структурних одиниць (закладами ресторанного господарства).

2. Суб'єктами ресторанного господарства виступають фізичні та юридичні особи, які згідно чинного законодавства характеризуються сукупністю організаційних, економічних і правових ознак, що дозволяє узагальнити їх класифікацію. Як організаційно-структурна одиниця, заклади ресторанного господарства різняться за певними типами, особливості яких визначають напрями діяльності, асортимент реалізованої продукції та послуг, рівень сервісу тощо. Встановлено, що перелік типів закладів ресторанного господарства, які функціонують в Україні, є набагато ширшим, ніж визначено національним законодавством.

3. Місце і роль ресторанного господарства у структурі сервісної економіки обумовлене функціями, які виконують його суб'єкти. Унікальністю

функціонування підприємства ресторанного господарства є поєднання трьох основних взаємодіючих функцій – виробництва, реалізації та організації споживання продукції. Крім того виявлено, що в сучасних умовах конкурентної боротьби за споживача підприємства ресторанного господарства реалізують й інші функції, а саме: соціальну, інформаційно-комунікативну, ціннісну, рекреаційну, пізнавальну, розважальну, креативну. Проте, незважаючи на різноманіття функцій, з огляду на приналежність підприємств до сфери послуг їх основною функцією є організація харчування шляхом здійснення ефективної сервісної діяльності.

4. Конкретизація існуючих трактувань сутності сервісної діяльності суб'єктів ринку дозволила розвинути це поняття в контексті ресторанного господарства. Визначено, що сервісна діяльність підприємств ресторанного господарства – це активність суб'єктів господарювання та споживачів, які вступають у взаємодію з реалізації суспільних, групових та індивідуальних послуг, пов'язаних з організацією харчування. При цьому, споживачі, володіючи різноманітними потребами, бажають отримати певні блага (їжу, напої, розваги, відпочинок тощо), а суб'єкти господарювання, надаючи конкретні послуги, надають споживачам можливість володіти такими благами. Тобто, метою цих відносин є не створення матеріальних цінностей, а задоволення потреб, у тому числі за допомогою цих цінностей.

5. Теоретичні підходи до вивчення особливостей сервісної діяльності свідчать про відсутність єдності у визначенні відмінностей чи тотожності основних її категорій "сервіс" і "обслуговування". Порівняння складових цих понять підтвердило правильність нашої позиції щодо тотожності даних категорій, головним завданням яких є задоволення потреб та запитів споживачів. І в першому, і в другому випадках складовими є усе, що відбувається у підприємствах ресторанного господарства, відмінність лише у формулюванні та черговості. Сформульовано авторське визначення категорії "ресторанний сервіс" як діяльності, що супроводжує виробництво, продаж і споживання ресторанної продукції, є однією з функцій маркетингу на підприємстві, та забезпечує зв'язок

клієнта із підприємством ресторанного господарства. Як висновок, уся діяльність підприємства ресторанного господарства має бути зосереджена на потребах споживачів.

6. Наслідком змін у процесі розвитку сервісної економіки на рівні господарюючих суб'єктів став клієнтоорієнтований підхід у їх філософії, стратегії, управлінні, обслуговуванні. Виокремлено основні підходи до трактування і пояснення сутності економічної категорії "клієнтоорієнтованість" (ціннісний, процесний, ринковоорієнтований, стратегічний, економічний та управлінський), які лежать в основі клієнтоорієнтованого сервісу підприємств ресторанного господарства, який уособлює симбіоз концепції, процесу та системи ресторанного сервісу з позицій функцій ресторанного бізнесу, що побудовані на засадах клієнтоорієнтованості та інноваційного підходу до забезпечення якості обслуговування, і як результат формування споживчої лояльності відвідувачів. Основні елементи формування клієнтоорієнтованого сервісу та їх взаємозв'язок відображено в авторській сутнісно-змістовній характеристиці клієнтоорієнтованого сервісу.

7. Основними умовами забезпечення клієнтоорієнтованого сервісу на підприємствах ресторанного господарства є аналіз зовнішніх чинників впливу на формування потреб і запитів споживачів та розробка відповідного алгоритму його впровадження. Останній передбачає послідовне виконання дій, пов'язаних з усвідомленням та передбаченням ключових потреб споживачів, аналізом можливостей впровадження через призму сприйняття персоналом та розробкою конкретних матеріально-технічних інструментів.

Результати досліджень автора, висвітлені у Розділі 1, опубліковані у наступних наукових працях [6,9,10,61,69]

РОЗДІЛ 2
ФОРМУВАННЯ СЕРВІСНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ

2.1 Дослідження стану та перспектив діяльності підприємств ресторанного господарства України

Активні зрушення вітчизняної економіки зумовлюють виникнення і розвиток низки соціально-економічних ініціатив у розвитку підприємств ресторанного господарства. Значна частина таких ініціатив у бізнес-середовищі відбувається спонтанно, унаслідок пошуку адекватних відповідей суб'єктів господарювання на виклики об'єктивних чинників зовнішнього впливу. Разом з тим, намагання бізнес-структур віднайти і закріпити у практичній діяльності шляхи подолання кризових явищ соціально-економічного характеру почасту залишаються поза увагою наукової спільноти, що негативно позначається на методологічному підґрунті пошуку нових шляхів розвитку галузі. Зазначимо попри це, що значна частина дослідників поділяє думку про наявність об'єктивного впливу діяльності підприємств ресторанного господарства на загальний стан соціально-економічного розвитку України [38].

Визначальною особливістю діяльності з організації харчування є її циклічна багатовекторність, зумовлена, з одного боку, виробничим використанням продуктів виробництва інших бізнес-структур (у т.ч. продуктів виробництва підприємств інших галузей національної економіки), з іншого боку – безупинним процесом відтворення людських ресурсів, що в сукупності спричиняє до подальшого економічного поступу як в межах суб'єкта господарювання, так і в середовищі стейкхолдерів [27].

Отож, можна стверджувати про доцільність розгляду підприємств ресторанного господарства в якості не лише структурної одиниці економічного середовища, але і як потенційне джерело виникнення нових виробництв. Для визначення внеску господарської діяльності підприємств ресторанного

господарства у загальному соціально-економічному розвитку України (табл. 2.1) проаналізуємо відкриті дані офіційної статистики (дод. А, табл. А.1-А.4).

Таблиця 2.1

Порівняльна характеристика економічних показників діяльності підприємств ресторанного господарства та суб'єктів господарювання в цілому по Україні за 2014-2019 рр.*

Показник	Вид економічної діяльності	Роки						
		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2019/ 2014, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Кількість зайнятих працівників, тис. осіб	Усього	9729,1	8796,7	8180,0	8108,3	8141,0	8532,4	87,7
	Ланцюгові темпи змін, %	X	90,42	92,99	99,12	100,40	104,81	X
	Підприємства ресторанного господарства	209,4	171,9	157,6	168,9	183,2	224,1	107,0
	Ланцюгові темпи змін, %	X	82,09	91,71	107,17	108,49	122,31	X
	В % від загальної кількості зайнятих в економіці	2,15	1,95	1,93	2,08	2,25	2,63	122,1
Обсяг реалізованої продукції, млрд. грн.	Усього	4334,5	4459,7	5556,5	6726,7	8312,3	9966,8	229,9
	Ланцюгові темпи змін, %	X	102,89	124,59	121,06	123,57	119,90	X
	Підприємства ресторанного господарства	22,8	17,6	22,0	27,7	36,4	48,0	210,2
	Ланцюгові темпи змін, %	X	77,14	125,17	125,86	131,46	131,59	X
	В % від загального обсягу	0,53	0,39	0,40	0,41	0,44	0,48	91,4
Обсяг реалізованої продукції на 1 зайнятого працівника, тис. грн.	Усього	445,5	507,0	679,3	829,6	1021,0	1168,1	262,2
	Ланцюгові темпи змін, %	X	113,80	133,99	122,13	123,07	114,40	X
	Підприємства ресторанного господарства	109,0	102,4	139,8	164,1	198,9	214,0	196,4

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Ланцюгові темпи змін, %	X	93,98	136,50	117,44	121,17	107,59	X
Додана вартість за витратами виробництва, млрд.грн	Усього	1038,4	1293,6	1396,3	1805,6	2257,3	2510,7	241,8
	Ланцюгові темпи змін, %	X	124,57	107,94	129,31	125,02	111,22	X
	Підприємства ресторанного господарства	3,8	3,7	4,4	5,9	8,4	10,4	272,4
	Ланцюгові темпи змін, %	X	96,03	119,91	134,84	141,61	123,87	X
	В % від доданої вартості всіх суб'єктів господарювання	0,37	0,28	0,31	0,33	0,37	0,41	112,7
Додана вартість на 1 працівника, тис.грн	Усього	106,7	147,1	170,7	222,7	277,3	294,2	275,7
	Ланцюгові темпи змін, %	X	137,78	116,08	130,46	124,51	106,12	X
	Підприємства ресторанного господарства	18,2	21,3	27,8	35,0	45,7	46,3	254,4
	Ланцюгові темпи змін, %	X	116,99	130,76	125,82	130,53	101,28	X

* Тут і в подальшому дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та без частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях

Джерело: розраховано автором за даними [39]

Як видно з наведених даних, підприємства ресторанного господарства займають значну нішу в економічній структурі України. Зокрема, у цій галузі впродовж 2014-2019 рр. стабільно було задіяно близько 200 тис. працівників, що складає в середньому 2,17% всіх зайнятих в економіці України. Більш глибокий аналіз засвідчує незначні коливання в структурі зайнятості. Так, найменша частка зайнятих у ресторанному господарстві припадає на 2015 р. (1,95%), що може бути пов'язано із загальноекономічним спадом у цей період.

Починаючи з 2015 р., натомість, спостерігається стабільна позитивна динаміка (найбільша частка 2,63% припадає на 2019 р.), що можна розцінювати як позитивну характеристику розвитку підприємств галузі.

Зазначимо, однак, що підприємства ресторанного господарства, більшість з яких відносяться до суб'єктів малого і середнього бізнесу, не можуть конкурувати із великими виробничими корпораціями щодо обсягів реалізації власної продукції. Саме цим можна пояснити порівняно невисокі показники товарообороту на 1 зайнятого працівника, середнє значення цього показника у 2014-2019 рр. становило 154,69 тис.грн., тоді як в цілому по Україні – 775,09 тис.грн. Тим не менше, підприємства ресторанного господарства стабільно демонструють достатньо високі показники обсягів реалізованої продукції (середнє значення – 29,08 млрд. грн. у рік, що становить 0,44% усього товарообороту України) і значну позитивну динаміку зростання (у понад 2 рази за аналізований період).

Цікаву інформацію для аналізу місця і ролі підприємств ресторанного господарства у загальній структурі економіки України надають показники доданої вартості за витратами виробництва суб'єктів господарювання. На одного зайнятого у ресторанній діяльності працівника припадає в середньому 32,38 тис.грн. доданої вартості, тоді як в середньому по економіці цей показник становить 203,11 тис.грн. Однак динаміка зростання доданої вартості підприємств ресторанного господарства у 2014-2019 рр. (272,4%) навіть перевищує зростання цього показника в цілому по економіці України (241,8%), що підтверджує нашу тезу про намагання ресторанного бізнесу адаптуватись до складних економічних умов господарювання шляхом запровадження інноваційних ініціатив. Так, якщо у 2015 р. додана вартість підприємств ресторанного господарства становила лише 0,28% загальноукраїнського нагромадження цього показника, то у 2019 р. можна спостерігати збільшення частки доданої вартості діяльності із забезпечення стравами та напоями до 0,41%.

Коливання проаналізованих показників господарської діяльності

підприємств ресторанного господарства за роками чітко корелюють із загальнодержавними коливаннями соціально-економічного становища України (рис. 2.1), що свідчить про високий ступінь відклику ресторанного бізнесу на загальноекономічні тенденції.

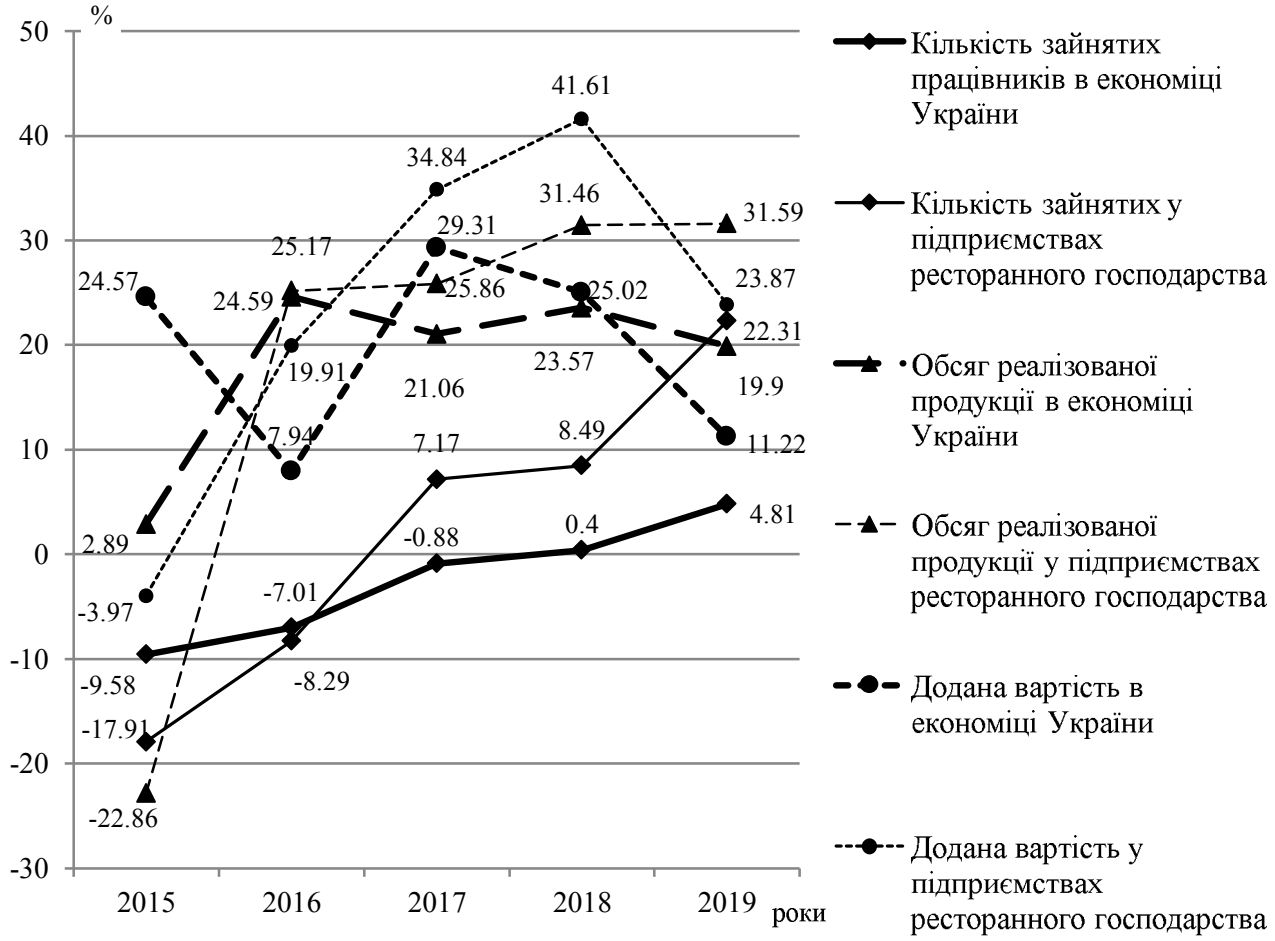

Рис. 2.1. Динамічні показники діяльності підприємств ресторанного господарства та суб'єктів господарювання в цілому по Україні за 2014-2019 рр. (у % до попереднього року)

Джерело: розраховано за даними [39]

Так, загальноекономічна криза в Україні, пік якої припав на 2013-2014 рр., окупація РФ частини територій нашої держави та бойові дії на сході України спричинили до значного зниження купівельної спроможності українців, що призвело переважання активної пропозиції над попитом і,

відповідно, до ліквідації у цей період понад 1500 підприємств ресторанного господарства. Значного негативного впливу зазнали більшість ресторанних закладів, особливо сильно кризові явища торкнулись підприємств, які не мали власних приміщень для організації бізнес-діяльності та змушені були працювати на межі рентабельності.

Зазначимо, що до кризи 2013-2014 рр. зростання вітчизняного ресторанного ринку відбувалось переважно за рахунок активного розвитку підприємств з нижньою і середньою ціновими пропозиціями, кількість яких зростала до 20% щорічно [87]. Натомість для успішного подолання наслідків економічної кризи підприємства змушені були або відмовлятись від низькоприбуткових проектів, або шукати джерела додаткових ресурсів для переорієнтації бізнесу. Ситуацію погіршувала об'єктивна неможливість для багатьох підприємств забезпечувати високу якість товарної пропозиції через різке подорожчання та одночасне погіршення якості сировини для виготовлення ресторанних страв. Для подолання перманентної кризи підприємства ресторанного господарства були змушені вдатись до активного і системного впровадження інновацій у всі складові бізнес-діяльності [86]. Саме на цьому етапі розвитку ресторанного ринку України значна частина підприємств ресторанного господарства переорієнтовувала власний менеджмент з мети отримання швидкого прибутку на мету виявлення і якнайкращого забезпечення запитів клієнтів.

Отож, можна стверджувати, що внаслідок подолання кризових явищ, змін зазнали форми управління підприємств ресторанного господарства (починаючи від удосконалення організаційних структур і закінчуючи розвитком таких форм як мережевий бізнес та франчайзинг), фінансовий менеджмент і маркетинг. Такі зміни призвели до відновлення і у подальшому – до зростання попиту на ресторанні послуги в Україні. Однак найбільшою мірою інновації стосувались загальних і якісних змін у технологіях приготування і презентації страв, що ґрунтувались на новітніх тенденціях просування здорового, вегетаріанського, етнічного, молекулярного харчування

тощо. Відповідно, на кінець 2019 р. в Україні функціонувало майже 60 тис. закладів ресторанного господарства (рис. 2.2), 98,3% з яких становили приватні.

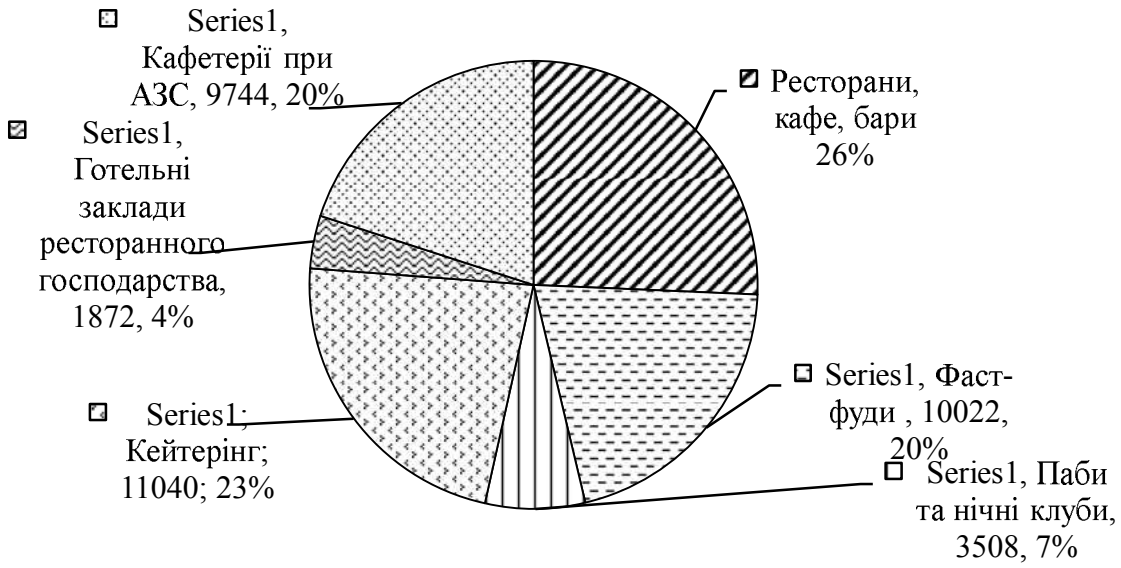

Рис. 2.2. Розподіл підприємств ресторанного господарства України за видами станом на кінець 2019 р.

Джерело: Розраховано за даними [126]

Активний розвиток демонструє ринок українського кейтерингу (23% у 2019 р.), до 70% споживачів якого становлять корпоративні клієнти. Зазначимо, що збільшення рентабельності і прибутковості цього напрямку ресторанного обслуговування насамперед пояснюється більш високими (в середньому на 20-25%) цінами на виїзне обслуговування у порівнянні із стаціонарним. Разом з тим, в аналітичному звіті Nielsen, присвяченому трендам споживацької поведінки у 2018 р. визначено новітню модель споживання, згідно якої значного поширення набуває попит на зручність і запит на інноваційні продукти та послуги, які спрощують життєдіяльність. Отож, сьогодні споживачі все частіше орієнтовані на купівлю готових страв, придатних до споживання на робочому місці чи вдома, використовуючи різноманітні можливості адресної доставки. Близько третини покупців у світі орієнтовані саме на доставку страв з ресторанів а 11% клієнтів оформляють

такі замовлення не рідше 4-5 разів на місяць. Водночас, понад 57% споживачів відвідували ресторанні заклади швидкого харчування за останні шість місяців [124].

Еволюціонування моделі споживання у бік зручності можна пояснити, насамперед, стрімким поширенням інноваційних технологій у всіх галузях життєдіяльності суспільства. Все більшої популярності набувають процеси автоматизації в побуті. Зокрема, завдяки сьогоднішнім технологіям можна повністю автоматизувати процеси управління безпекою і корисністю харчових програм родини. За допомогою вбудованих додатків до мобільних телефонів можна автоматизовано контролювати терміни придатності харчових продуктів, розробляти структуру родинного меню і замовляти необхідні продукти в підприємствах ритейлу або готові страви в підприємствах ресторанного господарства. Популярними в споживацькому середовищі стають програматики споживання – додатки генерування моментальних рекомендацій щодо якості, корисності, споживчих властивостей і порівнювальних цін на обраний вид продукту або страви.

На категорію Fast Food серед вітчизняних закладів харчування в загальному припадає близько 20% всіх підприємств ресторанного господарства. Ці заклади можна вважати достатньо життєздатними навіть в складних соціально-економічних умовах, адже їх маркетингові стратегії є гнучкими щодо споживацьких пріоритетів і враховують фінансові можливості потенційних клієнтів. Отож, пріоритет надається обслуговуванню масового споживача, управлінські практики зосереджені на досягнення максимізації частоти покупок і прискоренні обертання точок продажу. Слід, однак відзначити, що в діяльності підприємств категорії Fast Food практично не спостерігається намагання підвищення якості обслуговування, подекуди такі заклади працюють за межами правового поля і не завжди відповідають вимогам законодавства щодо санітарно-гігієнічних норм.

Якщо диференціювати підприємства категорії Fast Food за ознакою “в містах” (більша деталізація – за розміром міст) – “в сільській місцевості”,

можна спостерігати, що розподіл закладів харчування докорінно змінюється. Так, в 2019 р. в найбільших містах України (Київ, Львів, Одеса, Харків, Запоріжжя, Дніпро) сукупно зареєстровано близько 11 тис. підприємств у сфері харчування [39], 46% з яких складали підприємства форматів кафе і ресторан, 46% - підприємства формату Fast Food і лише 14% - бари, паби і нічні клуби.

Динамічний розвиток відбувся і в середовищі закладів харчування, які функціонують в якості супутніх послуг АЗС (20% ринку ресторанного обслуговування у 2019 р.). За асортиментною політикою, маркетинговими стратегіями, ціновими характеристиками ці заклади є наближеними до підприємств категорії Fast Food.

У 2019 р. найбільш популярними були заклади середнього цінового сегменту, де чек сягає 200-550 грн. на особу, їх частка становить понад 50%, тоді як частка закладів з дешевою ціновою пропозицією становить не більше 30% [126]. Значного поширення у 2014-2019 рр. набуло явище активного розширення асортименту ресторанних послуг у співпраці із сторонніми організаціями.

Зокрема, активно розвивається ресторанний бізнес в якості додаткового сервісу готелів, хоча частка таких підприємств у загальній структурі закладів ресторанного господарства є незначною (4% у 2019 р.). Зауважимо, що з готельним бізнесом співпрацюють здебільшого підприємства ресторанного господарства преміям-класу, з високою ціновою пропозицією.

Зазначимо, що серед закладів ресторанного господарства України лише 10-15% традиційно представляють підприємства як юридичні особи, натомість більшість суб'єктів господарювання організаційно представлено в якості ФОП – фізичних осіб-підприємців. Попри це, в грошовому вимірі на ФОП припадає близько 25% обсягів реалізованої продукції на ринку. В загальній кількості закладів ресторанного господарства України частка малих підприємств стабільно залишалась найбільшою (табл. 2.2). Водночас, у загальній кількості малих підприємств ресторанного господарства майже 95% припадає на мікропідприємства.

Таблиця 2.2

Структурна динаміка кількості підприємств ресторанного господарства в Україні у 2014-2019 рр.

Показники	Роки						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2019/ 2014, %
Кількість підприємств всього, од.	47961	51386	51176	50950	54558	58712	122,4
Кількість великих підприємств, од.	1	1	1	1	1	1	100,0
Кількість середніх підприємств, од.	1166	1168	1167	1175	1192	1206	103,4
Кількість малих підприємств, од., з них:	46794	50217	50008	49774	53365	57505	122,9
– мікропідприємства, од.	46338	49106	48622	48032	50830	54453	117,5
Частка великих і середніх підприємств у загальній кількості підприємств, %	2,43	2,27	2,28	2,31	2,19	2,06	-15,5 в.п.
Частка малих підприємств у загальній кількості підприємств, %	97,57	97,73	97,72	97,69	97,81	97,94	+0,4 в.п.
Частка мікропідприємств у загальній кількості малих підприємств, %	99,03	97,79	97,23	96,50	95,25	94,69	-4,4 в.п.

Джерело: розраховано автором за даними [39]

З огляду обмеженість їх ресурсів, функціонування таких закладів є надзвичайно залежним від якості управління і, насамперед, орієнтується на засади економічності, прибутковості, фінансової стійкості та раціоналізації витрат (рис. 2.3). Така ситуація значно ускладнює діяльність і спричиняє до збільшення ризикованості бізнесу. Серед основних ризиків функціонування підприємств малого і мікробізнесу в галузі ресторанного господарства відзначимо такі небезпеки, як скорочення прибутків домогосподарств, недостатність обігових коштів, надмірне податкове навантаження. Це спричиняє необхідність розробки механізмів протидії викликам, однак у малому підприємництві практично не розробляють довгострокових стратегій, а планування діяльності обмежується в кращому випадку терміном 1-2 роки.

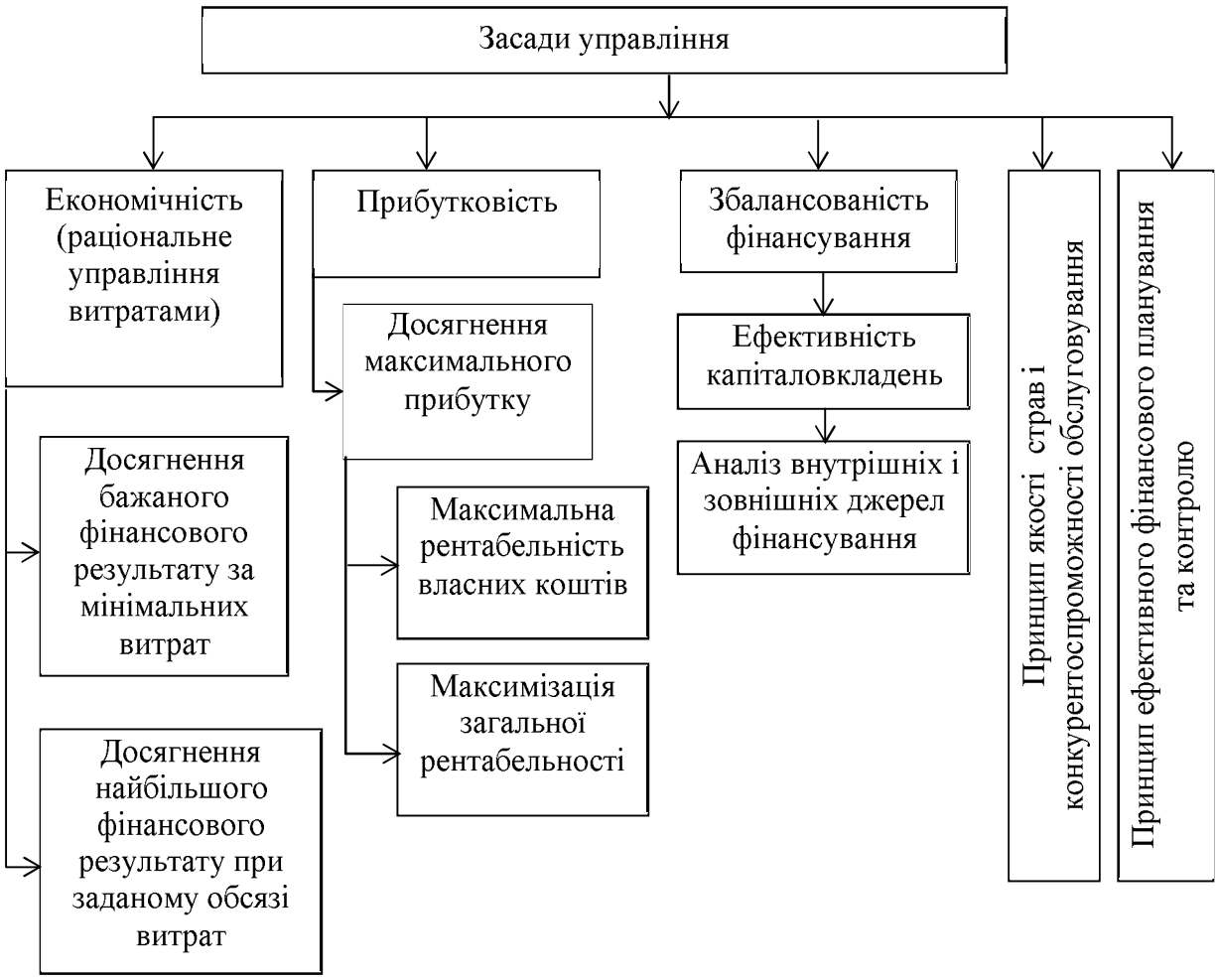

Рис. 2.3. Принципи функціонування підприємств малого і мікробізнесу в галузі ресторанного господарства

Джерело: авторська розробка

Загалом, серед українських міст найбільша кількість підприємств ресторанного господарства у 2014-2019 рр. стабільно функціонує в столиці (4496 закладів у 2018 р.). Натомість Львів, який традиційно сприймається як лідер у цьому напрямку споживчого обслуговування і гастрономічна столиця України, значно відстає (1294 закладів) [32].

Для отримання більш деталізованої характеристики реального стану функціонування підприємств ресторанного господарства проаналізуємо забезпеченість ними населення різних регіонів України (табл. 2.3.).

Основними показниками обрано загальна кількість одиниць та забезпеченість одиниць на 10 тис. осіб.

Таблиця 2.3

Забезпеченість населення України підприємствами ресторанного господарства у 2014-2019 рр. за регіонами

Регіон	Показник	Роки						
		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2019 / 2014, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Вінницька область	К-сть закладів, од.	2225	2230	2235	2206	2215	2209	99,3
	Забезпеченість, од./10 тис. осіб	13,81	13,92	14,00	14,00	14,20	14,29	103,5
Волинська область	К-сть закладів, од.	1322	1315	1320	1297	1303	1295	98,0
	Забезпеченість, од./10 тис. осіб	12,68	12,61	12,67	12,49	12,59	12,56	99,1
Дніпропе-тровська область	К-сть закладів, од.	3118	3059	3054	2988	3032	2970	95,3
	Забезпеченість, од./10 тис. осіб	9,52	9,40	9,42	9,25	9,46	9,35	98,3
Донецька область	К-сть закладів, од.	3027	2980	2633	2590	2596	2390	79,0
	Забезпеченість, од./10 тис. осіб	7,04	6,99	6,19	6,17	6,23	5,78	82,1
Житомирська область	К-сть закладів, од.	1389	1383	1381	1363	1362	1353	97,4
	Забезпеченість, од./10 тис. осіб	11,06	11,09	11,10	11,07	11,16	11,20	101,3
Закарпатська область	К-сть закладів, од.	3164	3156	3151	3092	3102	3077	97,3
	Забезпеченість, од./10 тис. осіб	25,12	25,06	25,03	24,58	24,68	24,54	97,7
Запорізька область	К-сть закладів, од.	2065	2053	2044	2010	2043	2017	97,7
	Забезпеченість, од./10 тис. осіб	11,69	11,71	11,70	11,66	11,98	11,95	102,2
Івано-Франківська область	К-сть закладів, од.	2806	2808	2804	2765	2784	2761	98,4
	Забезпеченість, од./10 тис. осіб	20,30	20,31	20,30	20,07	20,27	20,18	99,4
Київська область	К-сть закладів, од.	4704	4660	4667	4634	4664	4634	98,5
	Забезпеченість, од./10 тис. осіб	27,20	26,90	26,92	26,42	26,38	26,02	95,6
Кірово-градська область	К-сть закладів, од.	1197	1200	1203	1180	1184	1179	98,5
	Забезпеченість, од./10 тис. осіб	12,21	12,33	12,41	12,34	12,52	12,64	103,5
Луганська область	К-сть закладів, од.	1320	1314	1194	1196	1196	1134	85,9
	Забезпеченість, од./10 тис. осіб	5,95	5,96	5,43	5,52	5,56	5,31	89,3
Львівська область	К-сть закладів, од.	4171	4139	4100	3940	4017	3921	94,0
	Забезпеченість, од./10 тис. осіб	16,44	16,33	16,18	15,58	15,93	15,61	95,0

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Миколаївська область	К-сть закладів, од.	1347	1335	1318	1296	1337	1309	97,2
	Забезпеченість, од./10 тис. осіб	11,57	11,53	11,42	11,36	11,82	11,69	101,0
Одеська область	К-сть закладів, од.	3893	3794	3755	3628	3721	3605	92,6
	Забезпеченість, од./10 тис. осіб	16,24	15,87	15,72	15,22	15,63	15,16	93,4
Полтавська область	К-сть закладів, од.	2597	2596	2590	2558	2571	2555	98,4
	Забезпеченість, од./10 тис. осіб	17,92	18,04	18,08	18,09	18,36	18,42	102,8
Рівненська область	К-сть закладів, од.	1295	1286	1283	1268	1276	1265	97,7
	Забезпеченість, од./10 тис. осіб	11,15	11,07	11,04	10,92	11,03	10,97	98,4
Сумська область	К-сть закладів, од.	1651	1644	1653	1647	1653	1652	100,1
	Забезпеченість, од./10 тис. осіб	14,70	14,77	14,91	15,05	15,29	15,47	105,2
Тернопільська область	К-сть закладів, од.	1730	1724	1723	1703	1712	1701	98,3
	Забезпеченість, од./10 тис. осіб	16,17	16,18	16,22	16,18	16,37	16,38	101,3
Харківська область	К-сть закладів, од.	3938	3898	3867	3739	3775	3292	83,6
	Забезпеченість, од./10 тис. осіб	14,42	14,34	14,27	13,88	14,11	12,38	85,9
Херсонська область	К-сть закладів, од.	1276	1264	1277	1253	1283	1343	105,3
	Забезпеченість, од./10 тис. осіб	11,95	11,90	12,06	11,97	12,36	13,07	109,3
Хмельницька область	К-сть закладів, од.	2739	2733	2723	2686	2693	2673	97,6
	Забезпеченість, од./10 тис. осіб	21,05	21,11	21,11	21,08	21,29	21,30	101,2
Черкаська область	К-сть закладів, од.	1513	1517	1513	1513	1520	1518	100,3
	Забезпеченість, од./10 тис. осіб	12,09	12,20	12,23	12,40	12,60	12,73	105,4
Чернівецька область	К-сть закладів, од.	1230	1221	1218	1186	1191	1175	95,5
	Забезпеченість, од./10 тис. осіб	13,52	13,42	13,40	13,08	13,17	13,03	96,4
Чернігівська область	К-сть закладів, од.	1038	1026	1031	1019	1027	1019	98,2
	Забезпеченість, од./10 тис. осіб	9,83	9,82	9,92	9,99	10,21	10,28	104,5
м. Київ	К-сть закладів, од.	3646	3646	3646	3646	3646	3646	100,0
	Забезпеченість, од./10 тис. осіб	12,62	12,54	12,50	12,42	12,36	12,29	97,3
Всього в Україні	К-сть закладів, од.	58401	59996	59399	58420	58921	57712	98,8
	Забезпеченість, од./10 тис. осіб	13,60	14,03	13,92	13,78	13,98	13,77	101,2

Джерело: розраховано автором за даними [39, 63]

Аналіз наведених даних свідчить про доволі стабільну ситуацію із забезпеченістю населення України підприємствами ресторанного господарства, середній показник за 2014-2019 рр. зріс на 1,2%, сягнувши позначки 13,77 закладів на 10 тис. осіб (дод. А, табл. А.5).

Водночас, попри доволі однорідне регіональне забезпечення (рис. 2.4), окремі регіони посідають місця лідерів (Київська обл. – 26,02 і Закарпатська обл. – 24,54 закладів на 10 тис. осіб у 2019 р.) та аутсайдерів (Луганська область – 5,31 і Донецька область – 5,78 закладів на 10 тис. осіб у 2019 р.).

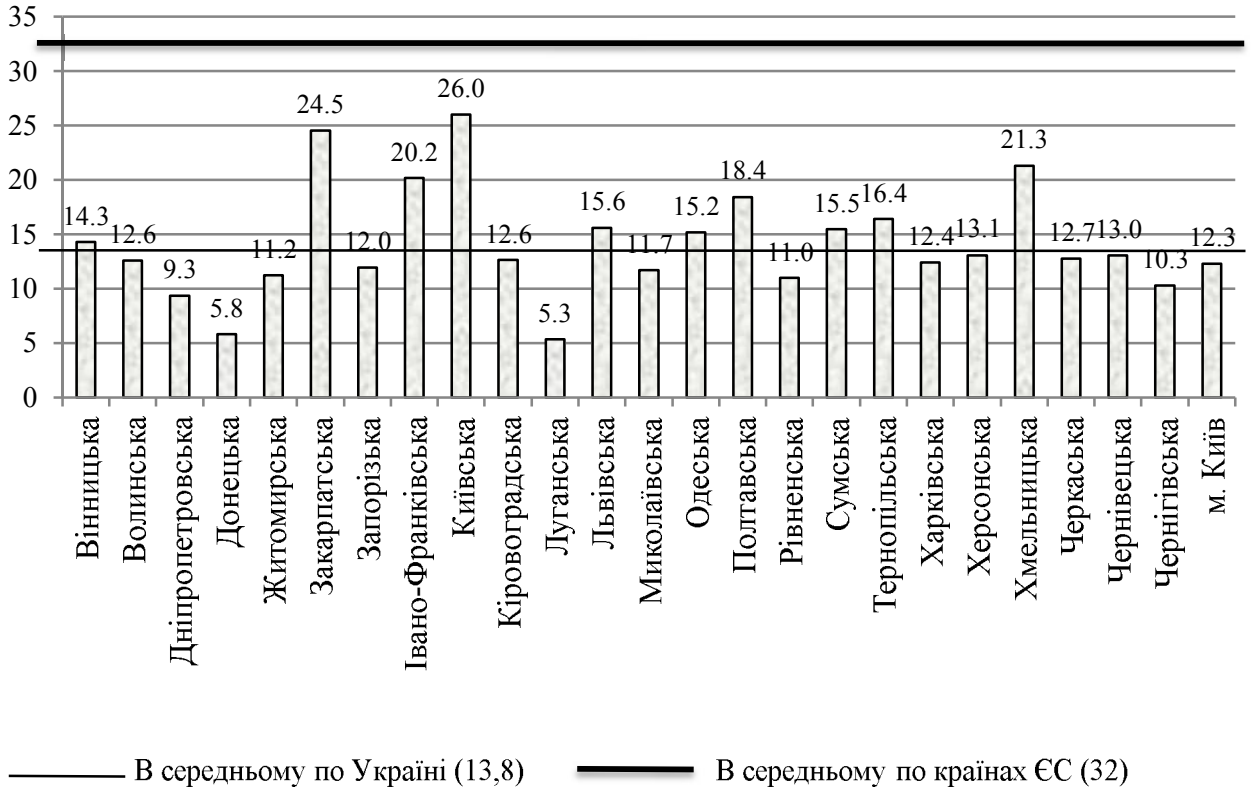

Рис. 2.4 Забезпеченість населення України підприємствами ресторанного господарства за регіонами у 2019 р. (на 10 тис. населення)

Джерело: побудовано автором за даними [39, 63]

В 12 областях України за цей період відбулося помірне зростання забезпеченості населення закладами громадського харчування, зокрема, найбільші темпи зростання демонструють Херсонська область (зростання на 9,3%) і Черкаська область (зростання на 5,4%). Попри це, у 12 областях і

м. Києві відбулося певне погіршення цього показника, причому найгірші темпи скорочення демонструють також Донецька і Луганська області (скорочення на 17,9% та на 10,7% відповідно). Аналізуючи динаміку даного показника, відмітимо, що в країнах Західної Європи він становить 32 об'єкти на 10 тис. мешканців [67], що майже в 2,5 рази перевищує значення показника для України.

Успішність розвитку підприємств сектору громадського харчування прямо залежить від видатків мешканців на послуги ресторанного бізнесу. Відзначимо, що середні витрати громадян різних країн у закладах харчування значно різняться. Так, в Польщі цей показник у 2019 р. становив 7,4% щомісячного прибутку громадян, в Німеччині – 4,3%, у Франції – 6,7%, в Швейцарії – 10,8%, в Греції –10,5% [48]. Натомість в Україні на ресторанні послуги громадяни витрачають лише 2,2% від щомісячного прибутку [39].

Визначальним принципом управління підприємствами ресторанного господарства є досягнення високих результатів за одночасної мінімізації матеріальних і людських. Саме прибутковість є основною метою діяльності підприємств, які функціонують на доволі обмеженому сегменті споживчого ринку. Відсутність в науковій літературі аналітичного висвітлення об'єктивної ситуації щодо витрат мешканців України на послуги ресторанного господарства спонукала нас до проведення власного маркетингового опитування, обсяг вибірки якого (за методом квотного апріорного відбору) становив 8767 осіб у віці від 16 років – мешканців шести міст України з різними рівнями забезпеченості закладами ресторанного господарства: Київ, Ужгород, Хмельницький – вище середнього рівня по Україні, Тернопіль, Кропивницький (до 2016 р. Кіровоград), Луцьк – нижче середнього рівня. Розроблена анкета для опитування споживчих настроїв респондентів передбачала запитання щодо віку, статі, сімейного стану, роду занять і рівня доходів споживачів, відповіді на які дозволили отримати реальну картину факторного впливу на витрати споживачів на послуги громадського харчування (рис. 2.5).

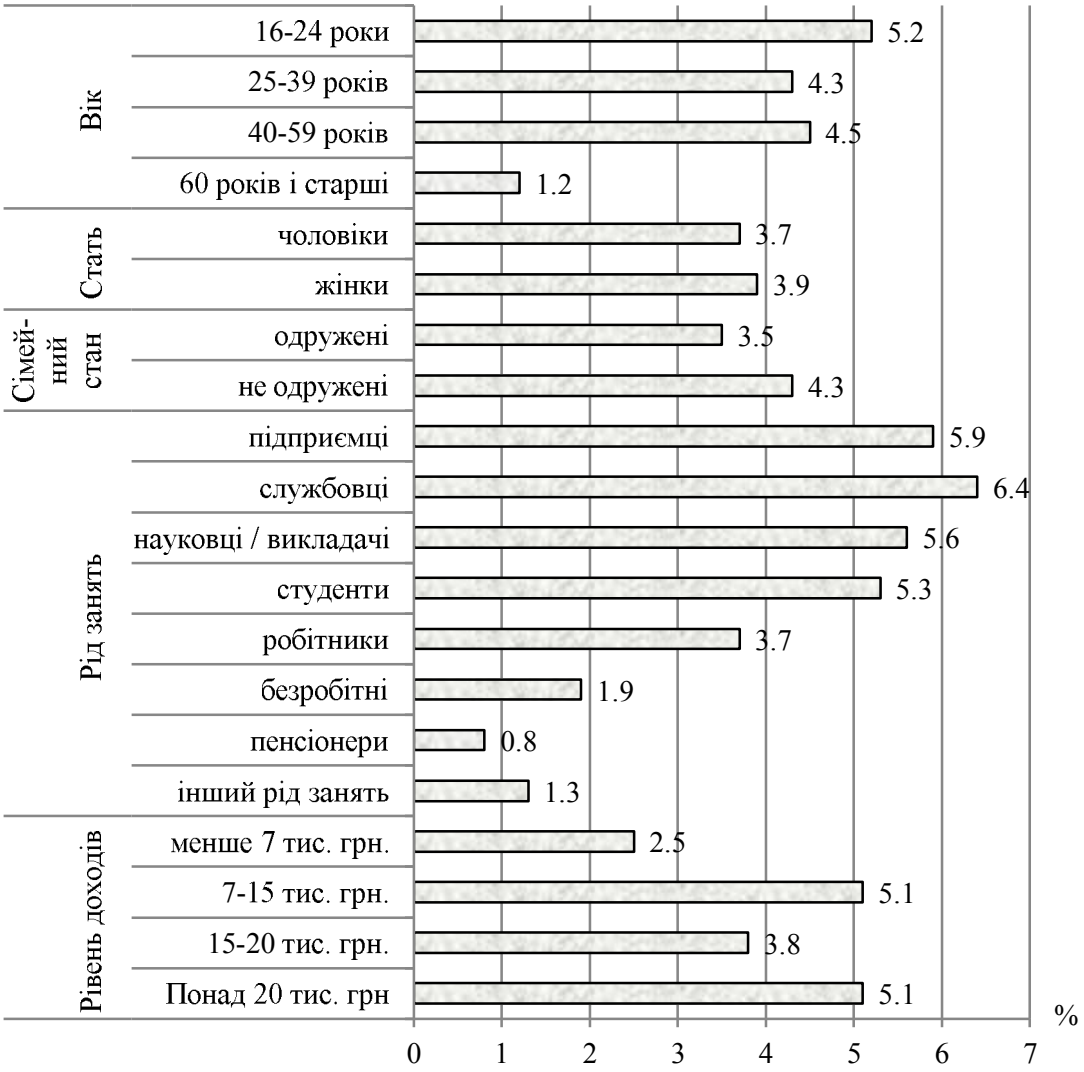

Рис. 2.5. Вплив віку, статі, сімейного стану, роду занять і рівня доходів клієнтів на рівень їх витрат (в % від середньомісячного доходу) в закладах ресторанного господарства

Джерело: побудовано автором за результатами опрацювання відповідей респондентів

Нами виявлено, що вік респондентів практично не впливав на їх рішення щодо витрат в закладах ресторанного господарства (за винятком осіб пенсійного віку). Також на рішення щодо витрат практично не впливають такі характеристики особистості, як стать або сімейний стан. Натомість найбільша розбіжність у відповідях респондентів виявилась під час аналізу їх роду занять, серед опитаних споживачів, які найбільше витрачають на ресторанні послуги, лідирують службовці (6,3% середньомісячного доходу) та підприємці (5,9%).

Зазначимо також, що рівень доходів споживачів також не мав вагомого впливу на рівень видатків на послуги ресторанного господарства, однак серед осіб з середньомісячним доходом менше 7 тис. грн. ми спостерігали найнижчий рівень витрат (2,5% від середньомісячного доходу). Виявилось також, що на рівень видатків на послуги ресторанних підприємств впливає частота відвідування – споживачі, які користується послугами громадського харчування щоденно, витрачають в середньому 5,5% місячного доходу, тоді як для споживачів, які відвідують заклади харчування 2-3 рази на місяць, цей показник становить 2,1%. Водночас, лише 15% респондентів вказали, що відвідують заклади ресторанного господарства регулярно, 24% – 2-3 рази на тиждень, 30% – 2-3 рази на місяць, а близько 5% респондентів – не відвідують взагалі.

Підтверджена проведеним опитуванням незначна частка витрат громадян України в закладах ресторанного господарства пов'язана з багатьма чинниками соціально-економічного становища України, але в першу чергу, з низьким економічним забезпеченням більшої частини українців і саме цим зумовлюються доволі низькі показники економічної ефективності підприємств ресторанного господарства (дод. А, табл. А.6; табл. 2.4).

Головними гальмівними чинниками для розвитку підприємств ресторанного господарства у 2014-2015 рр., звичайно, були як загальнодержавний незадовільний стан економіки, так і високий рівень соціальної тривожності громадян, пов'язаний із окупацією частини українських територій і військовою ескалацією на сході України, що в сукупності суттєво вплинуло на зниження попиту населення на послуги громадського харчування. Разом з тим, нам видається доцільним наголосити і на об'єктивно негативному впливі на показники діяльності підприємств ресторанного господарства таких чинників, як недосконаліть нормативного супроводу бізнесу, високий рівень корупції, значні фінансові ризики, відсутність досвіду антикризового управління в менеджменті підприємств. Як видно з наведених даних, у 2019 р. кількість прибуткових підприємств на ресторанному ринку значно переважала кількість збиткових (71,8% проти 28,2%).

Таблиця 2.4

Фінансові результати до оподаткування підприємств ресторанного господарства у 2014-2019 рр.

Показник		Роки					
		2014	2015	2016	2017	2018	2019
Фінансовий результат до оподаткування, тис.грн		-412604,2	-1239342	1736968	206260	659959,1	745416,5
Підприємства, які одержали прибуток	у % до загальної кількості підприємств	61,5	62,1	75,6	74,8	71,8	73,1
	фінансовий результат, тис.грн	420807,2	142747,7	382248,4	787524	1239312,4	1312182
Підприємства, які одержали збиток	у % до загальної кількості підприємств	38,5	37,9	24,4	25,2	28,2	26,9
	фінансовий результат, тис.грн	833411,4	1382089,3	211921,6	58126,4	579353,3	566765,3

Джерело: розраховано автором за даними [39]

В бізнес-середовищі спостерігається феномен активної консолідації ресторанного ринку, що проявляється активізацією процесів злиття-поглинання компаній, виходу на ринок нових брендів (у т.ч. відомих у світі, однак нових для України), стрімким запровадженням інновацій.

Попри це, динаміка зростання частки прибуткових підприємств не є однозначною. Як показано на рис. 2.6, доволі значний сплеск спостерігався лише в 2016 р., натомість у подальшому більш активний ріст спостерігається в середовищі неприбуткових підприємств. Динаміка покращення фінансових результатів діяльності свідчить про надзвичайну активізацію бізнесу в 2016 р., однак подальші темпи зростання не можна назвати оптимістичними.

Рис. 2.6. Динаміка частки прибуткових підприємств ресторанного господарства та їх фінансових результатів (у % до попереднього року)

Джерело: результати власного дослідження автора

Таким чином, підприємства ресторанного господарства вносять значний вклад у соціально-економічний розвиток України, впродовж 2014-2019 рр. в них працювало близько 2% всіх зайнятих в економіці України. Більшість ресторанного господарства підприємств відносяться до суб'єктів малого і середнього бізнесу, вони стабільно демонструють високі показники і позитивну динаміку обсягів реалізованої продукції, а динаміка зростання доданої вартості навіть перевищує зростання цього показника в цілому по економіці України. Забезпеченість населення підприємствами ресторанного господарства щороку зростає, хоча все ще не досягає рівня економічно високорозвинених європейських країн.

Найбільший вплив на частоту відвідування споживачами закладів ресторанного господарства чинять їх фінансовий і соціальний статуси, на ресторанні послуги українці витрачають в середньому 2,2% щомісячного прибутку. Гальмівними чинниками розвитку підприємств ресторанного

господарства є загальнодержавні соціально-економічні проблеми, високий рівень соціальної тривожності громадян, інституційні прогалини. Попри це, на ринок виходять нові бренди, а діяльність підприємств характеризується стрімким запровадженням інновацій.

Як видно, з проведеного аналізу, забезпеченість підприємствами ресторанного господарства по Україні в цілому складає 57712 об'єктів на майже 39 млн. осіб. У розрізі областей найбільший показник мають Київська (4704 об'єктів), найменший - Чернігівська (1026 об'єктів). При цьому в чотирьох областях забезпеченість закладами значно перевищує середнє значення по Україні в цілому. За даними державного інфо-сервісу Start Business Challenge в країнах Західної Європи цей показник дорівнює 32 об'єктам на 10 тис. мешканців, що майже на 54% перевищує значення показника для України.

Ринок ресторанного бізнесу в Україні на момент початку світової пандемії пов'язаної з COVID-19 знаходився у фазі активного розвитку, яка, за прогнозами експертів, могла тривати до 2021 року включно, адже коефіцієнт насиченості закладами ресторанного господарства в цілому по Україні становить 14,7 що майже вполовину менше ніж в країнах Західної Європи.

Проте спрогнозувати ситуацію у ресторанному бізнесі в найближчий час дуже складно, оскільки експерти сфери обслуговування попереджають про світову тенденцію щодо суттєвого скорочення закладів індустрії гостинності.

Отже, тенденції на ринку у сфері ресторанного господарства досить тісно пов'язані з рівнем соціально-економічного розвитку держави, динамікою доходів та структурою витрат населення, зміною структури попиту та пропозиції, рівнем автоматизації бізнес-процесів. Зміна споживчих запитів приводить до необхідності розширення спектру додаткових послуг, що сприятиме найбільш повному задоволенню потреб клієнтів, а отже, забезпечить підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства ресторанного господарства та зміцнення його конкурентної позиції на ринку. Встановлено, що найбільш популярними підприємствами ресторанного господарства є кафе та бари. Збільшується кількість закладів, які приєднуються до франчайзингових

ланцюгів. Але слід відзначити, що основною перешкодою для розвитку франчайзингу в Україні загалом є недостатнє визнання прав інтелектуальної власності. Зауважимо, що ресторанний бізнес є одним із найбільш розповсюджених видів малого бізнесу, який динамічно розвивається та має гарні перспективи для подальшого розвитку.

2.2 Оцінка рівня конкурентоспроможності сервісної діяльності підприємств ресторанного господарства

Конкурентоспроможність підприємства ресторанного господарства є доволі нестійкою характеристикою, яка залежить від багатьох факторів зовнішнього та внутрішнього ринкового середовища і визначає його здатність посідати лідируючі позиції і успішно функціонувати, отримуючи високі прибутки і значні порівняльні конкурентні переваги щодо інших підприємств галузі. Висока інвестиційна привабливість, високоліквідне використання капіталу, у поєднанні зі значною ризикованістю ресторанного бізнесу закладають підвалини для багатосторонньої конкурентної боротьби, яка все частіше потребує звертання до нових форм організації виробництва і презентації послуг.

Основою конкурентної змагальності кожного підприємства ресторанного господарства є характерні для даної галузі чинники, що дають їй переваги порівняно з іншими галузями національної економіки (наприклад, у боротьбі за інвестиції за рахунок більшої прибутковості або швидкості обороту капіталу). Складові успіху визначаються також інноваційними підходами до виробництва страв, високим рівнем маркетингу, менеджменту та бездоганному організаційно-технічному рівні виробничих процесів [68]. Зазначимо, що конкурентна змагальність може проявлятись як на рівні управління підприємством (мікрорівні), так і на нанорівні, тобто охоплювати інтереси власників, персоналу і споживачів, причому ці конкурентні чинники є опосередковано взаємопов'язаними. Індикатори конкурентоспроможності сервісної діяльності, у

свою чергу, охоплюють економічні і соціальні виміри, між якими також прослідковуються причинно-наслідкові зв'язки (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Індикатори конкурентоспроможності сервісної діяльності підприємства ресторанного господарства

Ієрархічний рівень	Вимір	Індикатори
Мікрорівень	Економічний	- товарообороті закладу ресторанного господарства; - середній чек; - рентабельність господарської діяльності; - середній товарооборот на одне посадкове місце; - оборотність посадкового місця.
	Соціальний	- зростання іміджевих переваг; - участь у соціальному розвитку місцевої громади; - програми соціального партнерства; - природоохоронні програми і збереження енергоресурсів; - забезпечення належного рівня життя для працівників
Нанорівень	Економічний	- для власників підприємств: прибутковість закладу - для персоналу: рівень оплати праці - для споживачів: частка витрат в сукупному доході домогосподарства
	Соціальний	- для власників підприємств: самореалізація - для персоналу: умови праці, соціальний захист - для споживачів: рівень задоволеності послугами

Джерело: авторська розробка

Така ієрархічна побудова дозволяє достатньо ефективно розпізнати негативні тенденції в побудові конкурентної стратегії підприємства і своєчасно розробити коригувальні заходи. Зокрема, економічні пріоритети персоналу підприємств ресторанного господарства і споживачів не завжди збігаються, адже клієнти прагнуть насамперед отримати максимум задоволення від ресторанної послуги, яка включає смачні страви і бездоганне обслуговування, витративши на це мінімально можливі грошові ресурси, тоді як основною ціллю роботи персоналу є зростання рівня власної заробітної плати і отримання соцпакету. Власник підприємства, який має на меті максимізацію власних прибутків, має узгодити пріоритетні експектації персоналу і очікування клієнтів, забезпечивши як справедливу оплату, соціальний захист і добрі умови праці, так і здоровий організаційний клімат у колективі для унеможливлення ситуації незадоволення споживачів.

Функціональний підхід до побудови конкурентної стратегії передбачає врахування описаних індикаторів та створення механізмів інтегрованого вирішення очікувань власників, персоналу і споживачів.

Розглядаючи конкурентну стратегію в якості структурованої організації господарських і соціальних зв'язків підприємства зі стейкхолдерами, зазначимо, що конкурентоспроможність підприємства ресторанного господарства значним чином залежить і від зовнішніх чинників: можливостей постачальників вчасно задовольнити потреби в якісній, свіжій, а подекуди – і екзотичній продукції, бездоганному сервісному обслуговуванні софтової складової бізнесу, юридичного супроводу діяльності, можливостей законної оптимізації податкового навантаження тощо (рис. 2.7).

Відмінна особливість діяльності підприємств ресторанного господарства від суб'єктів господарювання інших галузей визначається специфікою продукту діяльності, а саме поєднанням у ньому товарної і сервісної складових [78]. Унікальність ресторанного господарства полягає в тому, що виробничий процес тісно пов'язаний із сервісним, тому клієнтоорієнтованість має прослідковуватися у всіх функціях: від виробництва до організації споживання.

Рис. 2.7. Логіка побудови конкурентної стратегії підприємства ресторанного господарства

Джерело: авторська розробка

При розробленні стратегічних альтернатив виникає потреба у побудові моделі управління, яка би орієнтувалась на такі чинники впливу на конкурентоспроможність підприємства, як затребуваність продукції, якість надання послуги, іміджеві переваги, цінові характеристики та залученість персоналу до створення бездоганного і привабливого сервісу (рис. 2.8), адже навіть незначна управлінська прогалина може призвести до нагромадження внутрішньофірмових кризових і стагнаційних явищ.

Не применшуючи ролі таких складових ресторанного бізнесу, як організаційне управління і власне виробництво харчового продукту, у межах даного підрозділу більш детально зупинимось на аналізі конкурентних можливостей і переваг сервісної складової. Стрімкий розвиток ринку загострює конкурентні змагання за сегментацію ринку та прихильність споживачів, спонукає суб'єктів господарювання до безперервного розвитку і вдосконалення, впровадження інноваційних методів приготування страв і обслуговування відвідувачів. Новітньою парадигмою у ресторанному бізнесі віднедавна визначено клієнтоорієнтований підхід [72], завдяки якому підприємства набувають унікальних конкурентних преваг.

Рис. 2.8. Чинники впливу на конкурентоспроможність підприємства ресторанного господарства

Джерело: авторська розробка

Поєднання виробничої і сервісної функцій в діяльності підприємств ресторанного господарства обумовлюють значне ускладнення конкурентних вимог, адже навіть за умови лідерства у галузі вони мають безперервно шукати можливості підвищення стандартів якості сервісної складової обслуговування. Відповідно, саме цей аспект стає найбільш актуальним при обранні підприємством стратегічних альтернатив конкурентного розвитку.

Зростання ефективності сервісної діяльності підприємств ресторанного господарства залежить, у першу чергу, від управління якістю, натомість питання

оцінювання рівня якості, який можна вважати оптимальним для задоволення споживача, до сьогодні залишається нерозв'язаним. При аналізі якості реалізації сервісної складової ми використовували стратифіковану вибірку, яку розглядали як мікромодель генеральної сукупності ресторанних закладів, а саме було обрано 13 підприємств ресторанного господарства, розташованих у різних мікрорайонах м. Хмельницького (табл. 2.6). З обраних підприємств чотири належать до ресторанів класу люкс, п'ять – ресторани у складі готельно-ресторанних комплексів і ще чотири – кафе з високим рівнем обслуговування, які за кількістю і якістю пропонованих послуг можна вважати ресторанами. До прикладу, у лаунж-кафе ТОВ "Театральне", що розташоване у центральній частині м. Хмельницький, у розпорядженні гостей є загальний і бенкетний зали, меню представлене широким вибором страв європейської та японської кухонь, для дітей розроблене спеціальне дитяче меню.

Розвинені ринкові відносини дозволяють менеджменту підприємств ресторанного господарства планувати та організовувати сервісну діяльність, формуючи управлінські структури та розподіляючи кошти за статтями бюджету. Водночас, менеджмент якості відбувається здебільшого на інтуїтивному рівні, оскільки на сьогодні відсутні уніфіковані стандарти якості обслуговування. Попри це, товарні і сервісні пропозиції ресторанних послуг обов'язково мають орієнтуватись на потреби і сподівання споживачів, що вимагає безперервного узгодження можливостей підприємства з вимогами ринку. зазначимо, що ресторани класу люкс і кафе (з високим рівнем), що увійшли до вибірки дослідження, дотримуються принципів управління, спрямованих на забезпечення якості сервісу і високих конкурентних позицій на ринку:

1) зосередження уваги на ефективному вирішенні проблем і потреб конкретних споживачів;

2) намагання досягти чітко вираженого комерційного результату діяльності відповідно до визначених довгострокових цілей розвитку підприємства;

3) прийняття комплексних планів для досягнення визначених цілей для

отримання синергетичного ефекту від запланованих заходів;

4) забезпечення швидкої та ефективної управлінської реакції на зміни зовнішнього середовища.

Таблиця 2.6

Загальна характеристика обраних для дослідження підприємств ресторанного господарства м. Хмельницького

Назва підприємства	Визначальні особливості діяльності	Тип підприємства
1. ТОВ "Венеція"	власна ферма форелі, знаходяться на воді, повсякденне та бенкетне обслуговування	Ресторани класу люкс
2. ПП " Ресторація Шпігеля"	напрям – страви подільської кухні, страви з печі	
3. ПФ "Франко"	європейська кухня та лише банкетне обслуговування	
4. ТОВ "Мисливський курінь"	напрям – страви з м'яса та сала, українська та європейська кухня	
5. ДП "Ріа-ОПТ"	банкетне обслуговування	Ресторани при готельно-ресторанному комплексі
6. ТОВ "Україна"	європейська кухня, обслуговування преміум-класу	
7. ТОВ "Жовтневий"	банкетне обслуговування весіль та ювілеїв	
8. ПМФ "Горлиця"	італійська та європейська кухня	
9. ТОВ "Оланд"	банкети та харчування відвідувачів готелю	
10. ПП "Юменс"	сімейне спрямування, українська, італійська та японська кухні	Кафе (з високим рівнем)
11. НВК "Меркурій"	банкетне обслуговування сімейних свят	
12. ПФ "Селена"	напрям – кондитерська з європейською кухнею	
13. ТОВ "Театральне"	кафе європейської кухні, швидке харчування	

Джерело: результати власного дослідження автора

Слід зауважити, що забезпечення належного рівні якості сервісної складової діяльності передбачає і формування товарних пропозицій ефективніше за конкурентів. Так, шість підприємств з нашої вибірки акцентують увагу споживачів на наявності в меню національної кухні різних народів світу, одне підприємство володіє власним рибним господарством, що дозволяє пропонувати відвідувачам страви із свіжої риби, один заклад позиціонує себе як сімейний.

Мета маркетингового планування цих підприємств полягає в ідентифікації та оцінюванні існуючого та прихованого (потенційного) попиту послуги харчування, виявленні власних можливостей для їх пропозиції на ринку і спрямуванні зусиль керівництва підприємства на їх розробку, виробництво, продаж і просування.

Якість сервісної діяльності підприємств ресторанного господарства значною мірою залежить і від ефективності методів просування. Підприємство, пропонуючи певний продукт або послугу, не може нав'язувати споживачам власне бачення сервісу, важливо, щоби відвідувач ресторану мав змогу задовольнити особисті потреби (в т.ч. і неявні, неусвідомлені або потенційні), запропонувавши йому оригінальну, несподівану, креативну пропозицію. Розглядаючи атрибути впливу на враження клієнтів в якості нематеріальних активів, можна отримати можна виявити приховані можливості і загрози їх використання для досягнення конкурентних цілей підприємства (табл. 2.7).

У процесі соціологічного дослідження споживачів ресторанів відбулося накопичення інформації про їхні враження щодо сервісу цих закладів. Опитування споживачів проводили за спеціально розробленою анкетою (дод. Б., рис. Б.1), яка включала п'ять категорій якості:

1) матеріальні елементи – інтер'єр та екстер'єр закладу, меблі, посуд, меню, кулінарна продукція та напої, мікроклімат тощо, тобто всі об'єкти, задіяні в процесі здійснення сервісної діяльності закладу;

2) надійність – вміння та навички персоналу, їх компетентність, ввічливість, здатність викликати довіру споживача;

3) чуйність – готовність персоналу закладу допомогти споживачеві і забезпечити швидке обслуговування;

4) впевненість – гарантія відповідного заявленому рівня якості, відповідність страв нормативам і стандартам, своєчасність отримання послуги;

5) емпатія – особливе ставлення до кожного клієнта, намагання зрозуміти його індивідуальні запити, демонстрація щирого бажання їх задоволення.

Очікувану та сприйняту якість сервісної діяльності закладу пропонували

оцінити за 5-бальною шкалою, де: 5 – "відмінно"; 4 – "добре"; 3 – "задовільно"; 2 – "не задовільно"; 1 – "зовсім погано". Також пропонували оцінити важливість кожного з представлених вимірів, проставивши відповідний бал (від 1 – найменш важливий до 5 – найбільш важливий).

Таблиця 2.7

Атрибути впливу на враження клієнтів від підприємств ресторанного господарства

Атрибути	Позитивний вплив	Негативний вплив
Нематеріальні чинники впливу		
Абсолютний вік	Давно відомий ресторан	Щойно створений ресторан
Відносний вік	Старше від конкурентів	Молодше від конкурентів
Постійність використання назви	Назва постійно використовується	Назва використовується для непов'язаних товарів і послуг
Специфіка використання назви	Досить неординарна назва	Назва загальна, використовується для інших товарів
Кадровий потенціал	Високий	Низький
Сучасність	Сприймається як сучасне	Сприймається як застаріле
Матеріальні чинники впливу		
Динаміка розвитку	Розвиток мережі	Лише один заклад
Внутрішній інтер'єр	Підкреслено багатий	Скромний
Категорія обслуговуваного споживача	Орієнтація на переважно респектабельних клієнтів	Орієнтація на переважно не дуже заможних клієнтів
Прибутковість	Помірна	Дуже висока
Вартість реклами	Значна	Мала
Частка ринку (абсолютна)	Національні масштаби	Місцеві масштаби (регіональні)
Частка ринку (відносна)	Більша за конкурентів	Менша за конкурентів
Система стимулювання	Є	Немає
Психологічні чинники впливу		
Асоціації з назвою підприємства	З позитивною подією, особою чи місцем	З негативною подією, особою чи місцем
Конотації	Позитивні відгуки серед споживачів	Негативні відгуки серед споживачів
Статус відносно конкурентів	Кращий	Гірший
Оперативність виконання замовлень, врахування побажань до сервісу	Є	Немає
Врахування побажань і претензій після здійснення обслуговування для повторних відвідувань	Є	Немає
Вміння дипломатично розв'язувати проблеми	Спостерігається	Не спостерігається

Джерело: результати власного дослідження автора

Опитування проводилось у липні-листопаді 2019 р., було охоплено загалом 640 клієнтів (від 45 до 55 обстежень у кожному із обраних підприємств ресторанного господарства), переважну більшість респондентів становили жінки віком 25-39 років (дод. Б., табл. Б.1). Для оцінювання конкурентоспроможності сервісної діяльності підприємств ресторанного господарства використовували методику SERVQUAL [103], яка ґрунтується на визначенні різниці між очікуваним та сприйнятим рівнями сервісу і дозволяє оцінити як рівень сервісних переваг закладу (Measure of Service superiority, MSS), так і рівень адекватності сервісу (Measure of Service adequacy, MSA). Відповідно до принципів SERVQUAL, сервісна діяльність підприємства ресторанного господарства може бути оцінена як відміна за умови переважання оцінки сприйняття над оцінкою очікування, адекватність забезпечується рівнозначністю сприйняття та очікування, а незадовільний рівень відповідатиме переважанню оцінок очікування. Функцію якості моделі SERVQUAL виражали рівнянням:

$$SQ_i = \sum_{i=1}^{5} W_i \left(P_{ij} - E_{ij} \right), \tag{2.1}$$

де: SQ_i – узагальнена якість сервісу;

W_i – коефіцієнт важливості (ваговий коефіцієнт) виміру;

P_j – рівень сприйняття сервісу за j критерієм оцінювання;

E_j – рівень очікування сервісу за j критерієм оцінювання

Аналіз результатів опитування показав, що практично за всіма критеріями очікування споживачів виявились вищими за сприйнятий ними рівень якості отриманої послуги, а тому майже усі показники різниці від'ємні (дод. Б., рис. Б.2-Б.6). Виняток становить лише один критерій – зовнішній вигляд персоналу у ресторані ПП "Юменс", що перевершив очікування респондентів. Водночас, отриманий результат не вказує на дуже низький рівень сервісної діяльності, адже відповідно до принципів використання методу SERVQUAL, очікування

споживачів практично завжди відображають максимальний рівень їх сподівань, тому наближення загального рівня сприйняття до рівня очікування (спрямування оцінки до позначки 0) можна вважати за прийнятний рівень якості.

Що стосується матеріальних аспектів якості сервісної послуги, то найбільші розбіжності ми спостерігали стосовно санітарного стану приміщень та використання фірмового стилю (дод. Б., рис. Б.2). Зокрема, найгірші результати виявили такі підприємства ресторанного господарства, як ТОВ "Жовтневий", ТОВ "Театральне" і ПМФ "Горлиця" (-1,5). Значна кількість респондентів відзначали, що коли вони відвідували ці заклади декілька років тому, рівень санітарного стану був значно вищим. На нашу думку, таке погіршення може свідчити про недостатню уважність керівництва цих закладів до питань забезпечення належного санітарно-гігієнічного рівня. Найкращі показники характеристики санітарного стану приміщень (0,5) отримали ПП "Ресторація Шпігеля", ПФ "Селена" і ПП "Юменс". Також порівняно високий показник отримав ресторан ТОВ "Венеція" (-0,1) за критерієм "асортимент страв". Найвищі середні показники за виміром "матеріальне забезпечення" отримали ресторан ТОВ "Венеція" (-0,35) і кафе ПФ "Селена" (-0,37), найнижчі – ПМФ "Горлиця" (-1,23) і ДП "Ріа-ОПТ" (-1,1).

За виміром "надійність" (дод. Б., рис. Б.3), очікування клієнтів найчастіше не виправдовувались за критерієм "допомога під час здійснення замовлення", а найбільш високо респонденти оцінили заклади за критерієм "якість пропонованих страв". Найкращі середні показники за виміром отримав ресторан ТОВ "Венеція" (-0,18), найгірші – ПМФ "Горлиця" (-1,26) та ТОВ "Жовтневий" (-1,24).

За виміром "чуйність" найбільша різниця між сприйняттям та очікуваннями була виявлена в закладах ТОВ "Мисливський курінь" (-1,61) і ПМФ "Горлиця" (-1,65) – за критерієм "виконання прохання за першою вимогою", ТОВ "Театральне" (-1,53) – за критерієм "час очікування обслуговування" (дод. Б., рис. Б.4). Найкращі результати отримали ТОВ "Венеція" (-0,28) за критерієм "час реалізації замовлення", ПФ "Франко" (-0,35)

– за критерієм "час очікування обслуговування" та ТОВ "Оланд" (-0,33) та (-0,25) за час реалізації та час очікування замовлення відповідно. Найкращий загальний результат за виміром "чуйність" отримали ТОВ "Оланд" та ТОВ "Венеція", найгірший – ПМФ "Горлиця" та ТОВ "Театральне".

За виміром "впевненість" найнижчі показники виявились у ТОВ "Театральне" (-1,5) і ТОВ "Жовтневий" (-1,5) за критерієм "чесність", адже персонал, на думку респондентів, не завжди "говорив усю правду" про свіжість приготованих страв та їх інгредієнти, також оголошений час очікування замовлення не співпадав з реальним, бували випадки, що після складання замовлення виявлялось, що немає можливості його виконання тощо (дод. Б., рис. Б.5). Високі бали отримали ресторан ТОВ "Венеція" (-0,12) і (-0,18) за критерії "вміння завоювати довіру клієнта" та "особиста культура персоналу" і ресторан ПФ "Франко" (-0,12) також за особисту культуру персоналу. Найвищі показники за виміром "впевненість" отримав ресторан ТОВ "Венеція", найгірші – ПМФ "Горлиця" та ТОВ "Театральне".

За виміром "емпатія" респондентами було надано найнижчі оцінки з усіх пропонованих вимірів (дод. Б., рис. Б.6), особливо щодо критерію "розуміння потреб клієнта". Так, в закладах ТОВ "Жовтневий", ДП "Ріа-ОПТ" та ПМФ "Горлиця" оцінки опустились значно нижче позначки -1,5, а ще в 6 закладах – знаходяться біля позначки -1.

Визначення вагових коефіцієнтів здійснювали на підставі отриманих в результатів оцінок важливості вимірів, шляхом підрахунку середнього значення для кожного з п'яти вимірів якості та відповідного розподілу за шкалою 1-100 (табл. 2.8). Вагові коефіцієнти приймали однаковими для всіх обраних підприємств ресторанного господарства. Як випливає з розрахунків, для споживачів найбільшу цінність представляє вимір "надійність", тобто здатність підприємства ресторанного господарства виконати обіцяну послугу надійно та належним чином, наступним чинником впливу на сприйняття якості сервісної діяльності вступає вимір "матеріальні елементи", натомість вимір "емпатія" отримав найнижчу оцінку значущості.

Таблиця 2.8

Визначення вагових коефіцієнтів за оцінюваними вимірами якості сервісної діяльності підприємств ресторанного господарства

Виміри	Сумарна оцінка респондентами важливості виміру	Ваговий коефіцієнт
1. Матеріальні елементи	1901	0,77
2. Впевненість	1772	0,60
3. Емпатія	1647	0,54
4. Чуйність	1789	0,65
5. Надійність	2491	0,85

Джерело: результати власного дослідження автора

Ранжування обраних для дослідження підприємств здійснювали за результатами розрахунку середньозважених показників якості сервісної діяльності за кожним виміром (табл. 2.9), що дозволило отримати достатньо об'єктивні оцінки конкурентоспроможності сервісної складової їх діяльності.

Отримані загальні оцінки якості сервісної складової підприємства ресторанного господарства серед ресторанів класу люкс дозволяють стверджувати про недостатній рівень сприйняття споживачами сервісу. Зокрема, найгірші оцінки отримав ресторан ТОВ "Мисливський курінь" (-0,58), а в ресторані ТОВ "Венеція", попри найвищу оцінку у даній категорії закладів (-0,19), також не можна говорити про високий рівень якості сервісу. Ще гірші показники демонструють заклади у сегменті "ресторани при готельно-ресторанних комплексах", серед яких найкращим виявився ТОВ "Україна" (-0,48), а найгіршу оцінку від споживачів отримав ПМФ "Горлиця" (-0,87). Дещо краща ситуація із відповідністю якості сервісу до очікувань споживачів спостерігається у сегменті "кафе з високим рівнем", серед підприємств якого найкращі показники отримала ПФ "Селена" (-0,35) найгірші – ТОВ "Театральне" (-0,76).

Також варто зауважити, що запропонована нами методика оцінювання сервісної складової діяльності підприємств ресторанного господарства дозволяє

здійснювати їх рейтингове оцінювання, що є надзвичайно важливим при ухвалення управлінських рішень стосовно конкурентних стратегій.

Таблиця 2.9

Результати оцінювання якості сервісної складової діяльності підприємств ресторанного господарства за методикою SERVQUAL

Назва закладу	Матеріальні елементи		Надійність		Чуйність		Впевненість		Емпатія		Загальна оцінка
	С*	СЗ*	С	СЗ	С	СЗ	С	СЗ	С	СЗ	
ТОВ “Венеція”	-0,35	-027	-0,18	-0,15	-0,38	-0,25	-0,34	-0,2	-0,20	-0,1	-0,19
ПП “Ресторація Шпігеля”	-0,68	-0,52	-0,49	-0,42	-0,81	-0,53	-0,41	-0,25	-0,69	-0,37	-0,42
ПФ “Франко”	-0,64	-0,49	-0,44	-0,37	-0,79	-0,5	-0,39	-0,23	-0,60	-0,32	-0,38
ТОВ “Мисливський курінь”	-0,68	-0,52	-0,93	-0,79	-1,08	-0,7	-0,66	-0,4	-0,93	-0,5	-0,58
ДП «Ріа-ОПТ»	-1,10	-0,85	-1,18	-1,0	-1,23	-0,8	-1,05	-0,63	-1,52	-0,82	-0,82
ТОВ “Україна”	-0,83	-0,63	-0,77	-0,65	-0,59	-0,38	-0,58	-0,34	-0,77	-0,41	-0,48
ТОВ “Жовтневий”	-1,02	-0,78	-1,24	-1,05	-0,72	-0,46	-1,08	-0,64	-1,24	-0,66	-0,72
ПМФ “Горлиця”	-1,23	-0,94	-1,26	-1,07	-1,28	-0,83	-1,13	-0,67	-1,58	-0,85	-0,87
ТОВ “Оланд”	-0,64	-0,49	-0,80	-0,68	-1,35	-0,88	-0,82	-0,49	-0,80	-0,43	-0,59
ПП “Юменс”	-0,55	-0,42	-0,49	-0,42	-0,81	-0,52	-0,58	-0,34	- 0,69	- 0,37	-0,41
НВК “Меркурій”	- 0,60	- 0,46	-0,77	-0,65	-0,97	-0,63	-0,65	-0,39	- 0,73	- 0,39	-0,50
ПФ “Селена”	-0,37	-0,28	-0,41	-0,34	-0,63	-0,41	-0,59	-0,35	-0,69	- 0,37	-0,35
ТОВ “Театральне”	-0,77	-0,59	-0,99	-0,84	-1,28	-0,83	-1,13	-0,68	-1,58	-0,85	-0,76

* Примітки: С – середній показник SQ; СЗ – середньозважений показник SQ

Джерело: результати власного дослідження автора

Оскільки наша вибірка підприємств розглядалась в якості мікромоделі генеральної сукупності ресторанних підприємств м. Хмельницький, загальний висновок про якість сервісної складової в підприємствах ресторанного господарства свідчить про недостатню увагу менеджменту до питань задоволення сподівань споживачів (рис. 2.9).

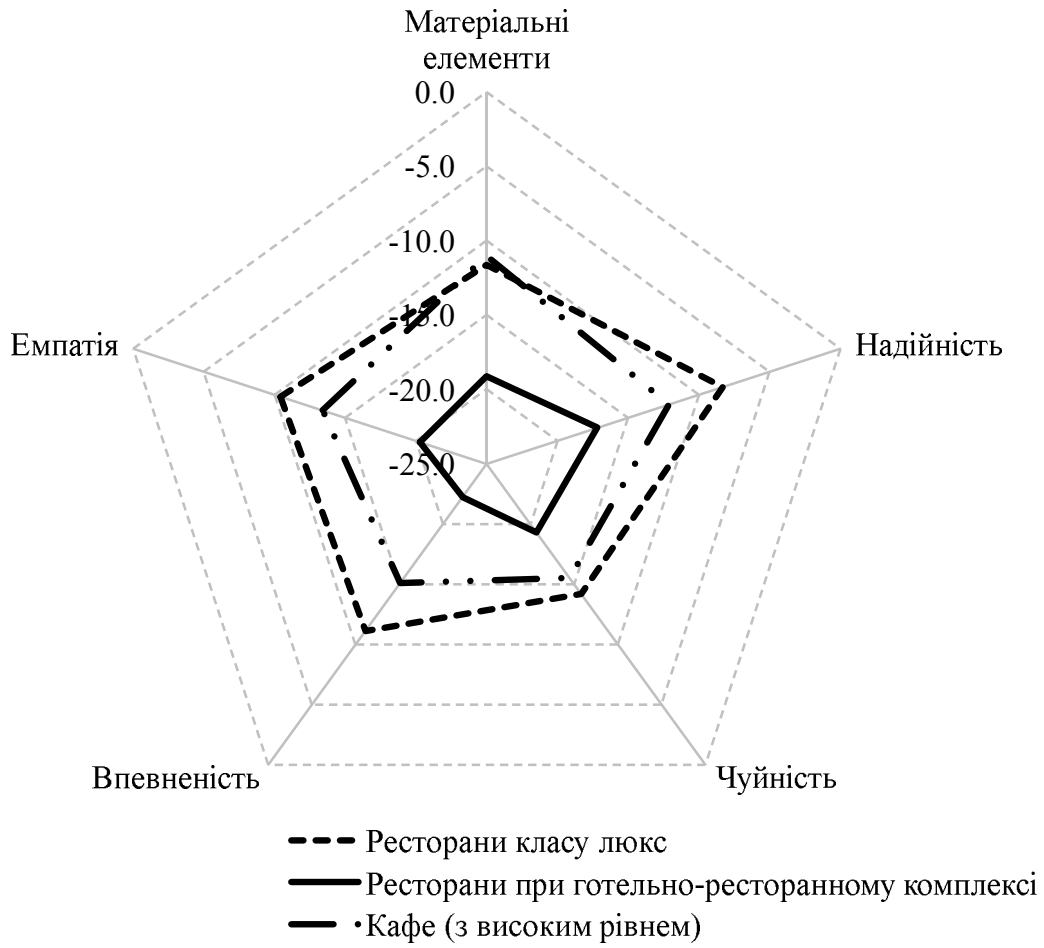

Рис. 2.9. Рівень якості сервісної складової діяльності підприємств ресторанного господарства різного класу у м. Хмельницький

Джерело: власне дослідження

Як бачимо, керівники ресторанів, що надають сервісні послуги в межах туристичної пропозиції готелів, недооцінюють важливість задоволення всіх запитів клієнтів, адже рівень якості сервісу в таких підприємствах є найнижчим. Невеликі кафе з нашої вибірки, хоча і позиціонують себе як підприємства високого рівня, також не можуть вважатися підприємствами з якісним сервісом. Що стосується ресторанів класу люкс, ми вважаємо, що таке позиціонування власної марки зобов'язує менеджмент до більш ретельного управління якістю. Отож, наше дослідження доводить, що підприємства ресторанного господарства не створюють цілісної системи управління якістю сервісу, використовуючи лише усталені сервісні процедури.

На наше переконання, слабким місцем досліджених підприємств є недостатнє використання можливостей сучасних концепцій управління якістю, зокрема в жодному з 13 закладів, що прийняли участь у нашому дослідженні, не використовуються системи CRM (Customer Relationships Managment) – управління відносинами з клієнтами і CEM (Customer Experience Management) – управління враженнями клієнта.

Український ринок CRM-систем протягом останніх років показує динамічне зростання. Велика кількість наявних на вітчизняному ринку CRM-рішень дає змогу залежно від галузі та поставлених завдань досягти максимальної віддачі в управлінні відносинами з клієнтами, адже одним із основних принципів сьогоднішнього ведення бізнесу є клієнтоорієнтованість. CRM-системи надають інструменти для взаємодії менеджерів з клієнтами, збільшення продажів, отримання правильного уявлення про найприбутковіші групи клієнтів, контролю дій працівників та аналізу ефективності їхньої роботи, автоматизації бізнес-процесів компанії, зростання продуктивності роботи усіх відділів, розвитку наявного потенціалу компанії, створення єдиного комунікаційного простору для співробітників, можливості швидкого реагування на зміни потреб клієнтів і ринку. Перспективними тенденціями подальшого розвитку CRM-систем є впровадження Social CRM-систем, використання мобільних додатків і гейміфікації.

Попри те, що менеджмент підприємств використовує інформацію про особливості обслуговування різних споживачів, формуючи модель поведінки персоналу при обслуговуванні, зазвичай враховуються функціональні потреби клієнтів, натомість їх емоційні потреби і сподівання залишаються поза увагою. Увага керівників підприємств ресторанного господарства частіше приділяється особливим ціновим пропозиціям та бонусам для постійних клієнтів, однак комплексні програми лояльності та програми управління задоволеністю якістю сервісу не розробляються. Водночас, умови гіперконкуренції на ринку ресторанних послуг призводять до того, що споживач підсвідомо обирає той заклад, про який у нього (або у інших споживачів) склалось найкраще враження.

Таким чином, проведене нами дослідження показало, що очікування споживачів значною мірою перевищують реальний рівень якості сервісної діяльності підприємств ресторанного господарства м. Хмельницький. Попри те, що для споживачів ресторанних послуг найбільше значення має надійність обслуговування, а найнижче – емпатія, висока вимогливість очікуваної якості сервісу вимагає від обслуговуючого та управлінського персоналу ретельного підходу як до процесу формування сервісної діяльності, так і управління в цілому. Запропонована методика оцінки рівня якості сервісної діяльності підприємств ресторанного господарства може бути корисною для керівників підприємств для самостійного проведення оцінки якості власного сервісу, дозволяє системно враховувати в управлінській діяльності необхідність задоволення потреб і запитів споживачів, а також своєчасно оцінювати конкурентоспроможність закладу на ринку.

2.3 Визначення потреб споживачів у клієнтоорієнтованому сервісі підприємств ресторанного господарства в умовах кризи

Підприємства ресторанного господарства володіють значним потенціалом для ефективного розвитку та якісного задоволення потреб споживачів у харчуванні та організації дозвілля. Безупинні зміни на ринку ресторанних послуг зумовлюються багатьма чинниками економічного та соціального характеру, однак найбільшого впливу підприємства галузі зазнають збоку змін споживчих орієнтирів на настроїв. З цієї точки зору особливий феномен розвитку підприємств галузі виник в зв'язку з карантинними обмеженнями, які запровадив Кабінет Міністрів України у березні 2020 р. через стрімке поширення пандемії Covid-19. Внаслідок карантину понад 2 мільйони суб'єктів малого підприємництва в Україні, до яких відноситься більшість підприємств ресторанного господарства, зазнали значних втрат доходів внаслідок повної або часткової зупинки роботи [42]. Зазначимо, що кризові наслідки відчувають суб'єкти господарювання у всьому світі. Зокрема, аналітики Wells Fargo & Co.,

BMO Financial Group, ABN Amro, Rabobank та Berenberg, одностайно прогнозують падіння світової економіки через значну динаміку захворюваності на Covid-19, надмірну мінливість ринку, зменшення споживчих витрат у непродуктовому ритейлі та ресторанному господарстві, зменшення попиту в індустрії туризму [138].

Головна місія підприємств ресторанного господарства традиційно полягала у якнайкращому задоволенні потреб споживачів, а вектор розвитку таких підприємств визначався, відповідно, характером, масштабом і змінами ментального споживацького сприйняття ресторанних послуг. Карантинні обмеження зумовили неможливість звичного функціонування підприємств галузі, а виникнення і стрімке наростання кризових явищ призвело до необхідності пошуку шляхів для виживання підприємств [37]. Власники і керівники ресторанного бізнесу постали перед необхідністю розроблення програм адаптації до жорстких реалій задля збереження клієнтів і отримання доходів. На жаль, частина підприємств галузі змушена була призупинити, а подекуди – і зупинити діяльність, особливо за умов функціонування закладу у орендованих приміщеннях. Ті ж з підприємств, менеджмент яких ухвалив рішення про збереження бізнесу, змушені працювати в умовах значних інституційних обмежень та стрімкого зниження попиту на ресторанне обслуговування, розробляючи альтернативні підходи до клієнтоорієнтованості ресторанного сервісу. Розглянемо ці підходи на прикладі аналізу адаптації до кризових умов підприємств ресторанного господарства м. Хмельницький, які ми досліджували у попередній частині роботи (табл. 2.10).

Наведені антикризові програми і підходи до безпечної організації діяльності для працівників ресторанних закладів і клієнтів в умовах пандемії свідчать про активну розробку дієвих інструментів антикризового управління, реалізація яких відкриває нові можливості клієнтоорієнтованого сервісу та спричиняє до активізації інноваційних шляхів функціонування – діджиталізації і налагодження доставки готових страв.

Таблиця 2.10

Альтернативні підходи до функціонування підприємств ресторанного господарства м. Хмельницький в умовах пандемії COVID-2019

Назва підприємства	Обрані шляхи подолання кризи
ТОВ «Венеція»	Запуск сервісу доставки “Свіжа рибка”. Продукти перед відправкою попередньо очищають, нарізають і упаковують
ПП “Ресторація Шпігеля”	Акцент на дотримання у закладі заходів безпеки, які включають регулярний температурний скринінг персоналу
ПФ “Франко”	Запуск сервісу швидкої доставки гарячих страв і закусок зі звичного для постійних клієнтів меню закладу
ТОВ “Мисливський курінь”	Налагодження процесів виготовлення і реалізації вареників, голубців та інших напівфабрикатів української кухні
ДП “Ріа-ОПТ”	Обрали час жорстких карантинних обмежень для ремонту і оздоблення приміщень, тимчасово (квітень – червень 2020 р.) не здійснювали обслуговування споживачів
ТОВ “Україна”	Не змінювали концепції закладу, однак обмежились лише обслуговуванням клієнтів готелю, оскільки входять в один комплекс
ТОВ “Жовтневий”	Тимчасово припинили банкетне обслуговування, обмежились постачанням комплексних сніданків і обідів для клієнтів готельно-ресторанного комплексу
ПМФ “Горлиця”	
ТОВ “Оланд”	
ПП “Юменс”	Виготовлення і доставка комплексних обідів для лікарів м. Хмельницький
НВК “Меркурій”	Переорієнтація на режим “take-away” і праця за замовленнями
ПФ “Селена”	Доставка їжі в радіусі 2 км, приєднання сервісів доставки
ТОВ “Театральне”	Дотримання норм безпеки на виробництві, вуличне обслуговування споживачів

Джерело: результати власного дослідження автора

У найбільш вигідному становищі серед всіх підприємств опинилось ПП “Юменс”, керівництво якого в умовах карантинних обмежень обрало по-суті безпрограшну стратегію, уклавши угоду на постачання гарячих сніданків і обідів з Комунальним неприбутковим підприємством “Хмельницька обласна лікарня”, яка визначена Кабінетом Міністрів України як опорна. На базі лікарні працює 21 стаціонарне відділення на 790 ліжок, консультативна поліклініка на 250 відвідувань в зміну, 15 діагностичних, лікувально-допоміжних та обслуговуючих служб. Персонал лікарні налічує 349 лікарів, понад 500 осіб

середнього і молодшого медичного персоналу, отож керівництво ПП “Юменс”, уклавши угоду на постачання кейтерингових послуг, отримало можливість пережити карантинні обмеження без значних економічних втрат.

Кризові умови господарювання призвели до зміни в методах управління підприємствами ресторанного господарства, які можна охарактеризувати взаємодією таких факторів, як невизначеність у часті подолання пандемії та її наслідків, високі ризики інфікування персоналу та інші комплаєнс-ризики, здатні суттєво збільшити ймовірність виникнення збитків, додаткових втрат (у т.ч. втрати репутації закладу) внаслідок повного або часткового невиконання підприємством карантинних вимог чи виникнення конфлікту інтересів (рис. 2.10).

Зазначимо, що описані фактори мають агрегований негативний вплив на діяльність підприємств галузі, спричиняючи ефект плато (період, коли не відбувається зростання продуктивності праці і прогресу в діяльності) і критичне погіршення їх фінансових показників, що змушує підприємства до запровадження антикризових стратегій.

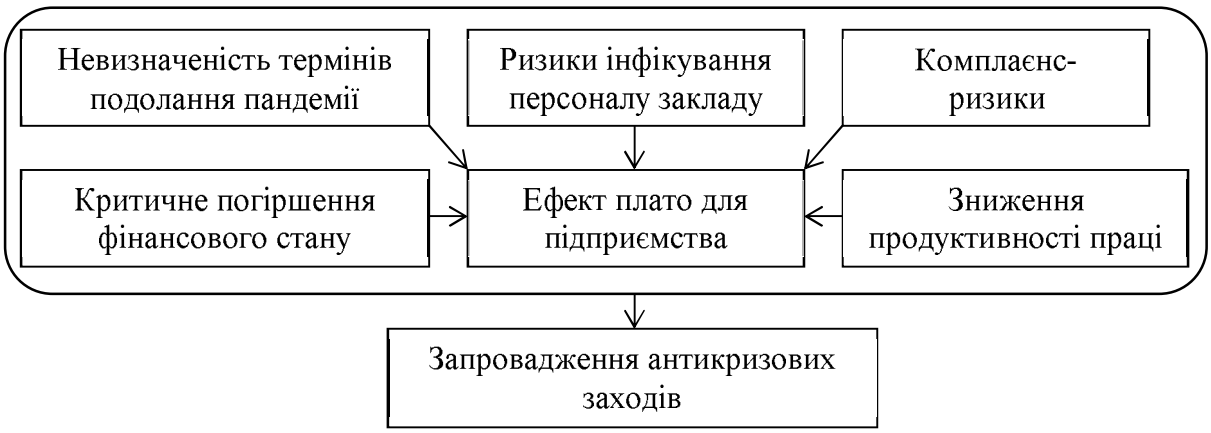

Рис. 2.10. Фактори впливу на запровадження підприємством ресторанного господарства антикризових програм

Джерело: побудовано автором за матеріалами [18]

Запровадження у діяльність закладів ресторанного господарства інтернет-технологій дозволяє менеджменту цих підприємств отримувати динамічну

інформацію про зміни споживчих настроїв і вчасно та обґрунтовано розробляти відповідні бізнес-рішення. Так, запуск сервісів швидкої доставки готових страв у більшості з досліджених закладів ґрунтувався на формуванні оптимальних пропозицій для адресної доставки, при цьому було досягнуто не лише вирішення завдання задоволення споживчих потреб в межах цільової аудиторії підприємства, але і відбувався перманентний вплив на прийняття споживачами усвідомленого вибору. Наголошуємо на цьому, оскільки саме завдяки запровадженню інтернет-технологій під час обрання закладу (чи власне страв) споживачі аналізують масив інформації, який включає відомості про заклад, його асортимент, терміни доставки, а також формує у свідомості певні уявлення про потенційного надавача ресторанної послуги. При цьому орієнтована на адресну доставку діяльність підприємств ресторанного господарства в умовах пандемії, звичайно, передбачає впевненість споживачів у високій якості та безпеці ресторанного сервісу (рис. 2.11).

За оцінками власників і керівників підприємств ресторанного господарства м. Хмельницький, серед яких ми проводили дослідження, потенційних споживачів в умовах карантинних обмежень найбільше цікавили такі критерії, як асортимент готових страв, асортимент напівфабрикатів, ціни, наявність знижок при постійному замовленні, мінімальний розмір замовлення, вартість та терміни доставки продукції.

Практично ніхто із споживачів не питав про наявність дозволів на виготовлення продукції “на виніс” або про наявність санітарних книжок у кур’єрів, натомість, близько третини замовників цікавила інформація про свіжість страв (зокрема, чи будуть вони гарячими).

В якості джерела інформації про зміну уподобань споживачів найбільш інформативним є момент оцінювання ними якості страв та сервісу. На жаль, керівники підприємств не мають змоги одномоментно отримати таку інформацію при адресній доставці страв, однак про високу якість сервісу може опосередковано свідчити кількість повторних, а особливо – щоденних замовлень, а також відгуки клієнтів у соцмережах [135].

Рис. 2.11. Алгоритм прийняття рішення споживачами про адресну доставку ресторанної продукції

Джерело: авторська розробка

Розуміння ступеня задоволеності споживачів отриманою послугою можна отримати і під час замовлення він нових клієнтів, якщо вони посилаються на позитивний досвід інших. Зокрема, коли в ресторані ТОВ “Венеція” було ухвалене рішення про запуск сервісу “Свіжа рибка”, керівництво не могло надати жодних гарантій успішності цього антикризового заходу. Натомість

позитивні відгуки в мережі інтернет доволі скоро зробили цю послугу популярною серед мешканців, отож заклад отримав можливість вийти з кризи з найменшими втратами. І хоча через карантинні обмеження частина обслуговуючого персоналу (офіціанти, бармени) змушені були піти у неоплачувану відпустку, вже через 3 тижні після запровадження сервісу керівництво закладу знайшло ресурси для часткової компенсації цим працівникам.

Зазначимо, що позитивне оцінювання споживачами якості оновленого сервісу з високою вірогідністю збільшує кількість постійних клієнтів закладу. Так, високі смакові характеристики і бездоганний зовнішній вигляд вареників, які запропонував на ринок ресторан ТОВ "Мисливський курінь", постачання з кожною порцією рецептури з точним визначенням інгредієнтів, досить швидко стали відомими значній кількості нових клієнтів, більша частина яких перемістилась у категорію постійних замовників. Отож, можна стверджувати, що керівництво підприємства ефективно використало інформаційно-комунікаційні можливості, чим створило для закладу сприятливу зону впливу на споживацькі настрої. Зазначимо, що сам сервіс був побудований на засадах пріоритетності очікувань споживача, з урахуванням його зацікавленості в отриманні якісної, безпечної і смачної страви.

Специфічною рисою ресторанного бізнесу завжди була можливість для клієнта отримати не лише бездоганний сервіс і смачну їжу, але і задовольнити свої потреби у відпочинку, бесідах в приємному інтер'єрі тощо. На жаль, карантинні обмеження надовго позбавили підприємства ресторанного господарства можливостей забезпечення такого виду досугу громадян. І навіть після зняття жорстких обмежень в червні 2020 р., правила для функціонування бізнесу можна вважати надзвичайно складними. По суті, поза законом опинилась можливість організації бенкетів, гучних багатолюдних весіль та інших свят, які значно впливали на фінансовий стан підприємств. Слід також врахувати, що як персонал підприємств ресторанного господарства, так і їх клієнти зазнали безпрецедентного психологічного тиску об'єктивного характеру, пов'язаного з

небезпекою зараження, та значного стресу через соціальні проблеми зростання безробіття (в т.ч. тимчасового та прихованого), карантину для дітей і літніх людей, вимоги соціального (правильніше – санітарного) дистанціювання тощо. Отож, в умовах обмеженого функціонування, при абсолютно невизначених термінах закінчення кризи, саме орієнтація підприємств на зміну споживацьких настроїв може стати тригером відновлення позицій бізнесу.

Аналіз впливу внутрішніх факторів на якість клієнтоорієнтованих послуг вказав на їх зв'язок безпосередньо з результатами діяльності підприємств ресторанного господарства. При відборі факторів для подальшого аналізу ми брали до уваги їх функціональне призначення та частку у витратах на надання комплексного сервісу. Для аналізу факторів використано 8 показників: x_1 – дохід від реалізації продукції, тис.грн., x_2 – обсяг послуг доставки, тис.грн., x_3 – обсяг транспортних послуг, тис.грн., x_4 – чисельність залучених до послуги працівників, осіб, x_5 – рівень рекламно-інформаційного забезпечення, x_6 – зручність прийняття замовлень, x_7 – якість приготування страв, x_8 – дотримання санітарно-гігієнічних вимог при виробництві. Очевидно, що формована система критеріїв оцінювання якості сервісу адресної доставки повинна всебічно характеризувати описані вище фактори впливу на якість ресторанного продукту в умовах кризи.

Для обґрунтування доцільності використання методики оцінювання якості сервісу адресної доставки проілюструємо її на прикладі закладу, який обрав цей антикризисний шлях розвитку, а саме НВК "Меркурій" у м. Хмельницький, який в умовах карантинних обмежень переорієнтував діяльність на режим "take-away" і запровадив виробництво страв виключно за замовленнями. Дане кафе є навчально-виробничим підприємством Хмельницького торговельно-економічного інституту, а його кредо формулюється як "Смак кухні та якість обслуговування – вищі за наші ціни". До запровадження карантинних обмежень основними напрямками діяльності даного закладу були: 1) практична підготовка студентів навчального закладу; 2) забезпечення гарячим харчуванням студентів та працівників у буфеті інституту; 3) обслуговування мешканців та гостей

м. Хмельницький, для чого була створена сучасна матеріально-технічна база, яка включає бенкетний зал на 100 посадкових місць у стилі стародавніх шляхетних маєтків Хмельниччини, барну залу на 24 посадкових місця у стилі "Замки та фортеці Хмельницької області" та літературну залу "Проскурів Мистецький" на 12 посадкових місць, яка присвячена історії міста.

Після запровадження в березні 2020 р. Кабінетом Міністрів України обмежень для діяльності закладів ресторанного господарства і закритті на карантин навчального закладу підприємство опинилось у вкрай складних умовах, з метою збереження підприємства було ухвалене рішення про тимчасову переорієнтацію на надання кейтерингових послуг, які включали виїзний фуршет, бенкет-коктейль, бенкет-чай тощо, а також приготування кулінарних виробів на замовлення з адресною доставкою. Зауважимо, що після послаблення обмежень підприємство частково відновило діяльність, зокрема пропонує споживачам комплексні обіди у барній залі та на відкритій літній терасі.

Інтегральний показник оцінювання (I) визначали за формулою:

$$I = \sum_{i=1}^{k} \frac{\sum_{e=1}^{n} \left(M_{x_i}^{e} \cdot V_{x_i} \right)}{n} / 100, \qquad (2.2)$$

де $M_{x_i}^{e}$ – оцінка e-го експерта за x_i критерієм;

V_{x_i} – важливість x_i критерію оцінювання;

i – порядковий номер критерію оцінювання;

k – кількість критеріїв оцінювання;

n – кількість експертів.

Важливість критеріїв визначали три незалежні експерти – керівники інших підприємств ресторанного господарства: директор ТОВ "Венеція", власники ПП "Юменс" і ТОВ "Театральне". У клітини сформованої півматриці вписували номери критеріїв, які експертами у попарному порівнянні відзначили як більш важливі, для визначення важливості нормалізували отриману кількість

переваг (рис. 2.12).

x_1	x_2	x_3	x_4	x_5	x_6	x_7	x_8	Число переваг	Важливість, %
x_1	x_1	x_1	x_1	x_1	x_1	x_7	x_8	5	17,86
	x_2	x_2	x_2	x_2	x_2	x_7	x_8	4	14,29
		x_3	x_3	x_3	x_6	x_7	x_8	2	7,14
			x_4	x_5	x_6	x_7	x_8	0	0
				x_5	x_5	x_7	x_8	2	7,14
					x_6	x_7	x_8	2	7,14
						x_7	x_7	7	25,00
							x_8	6	21,43

Рис. 2.12. Півматриця попарного порівняння важливості критеріїв оцінювання якості сервісу адресної доставки в НВК “Меркурій”

Джерело: результати власного дослідження автора

На нашу думку, попарне порівняння критеріїв дає можливість отримати більш якісну оцінку важливості порівняно з прямим методом експертного оцінювання. Залучені експерти не надали жодної переваги параметру “кількість залучених до послуги працівників”, тому ми вилучили його з подальшого дослідження, хоча вважали, що в умовах вимушеного скорочення персоналу цей показник мав сенс. У подальшому здійснювали експертизу якості сервісу адресної доставки окремо за кожним критерієм, використовуючи експертні оцінки в балах (від 1 до 10, де оцінка “1” відповідала найгіршому, а “10” – найкращому значенню для кожного критерію).

Отримані значення порівнювали із незадовільним станом (значення всіх параметрів приймали за “1”.) та з ідеальним станом (значення всіх параметрів приймали за “10”.) (табл. 2.11).

Точність і неупередженість висновків про якість сервісу дозволяє рекомендувати цю методику під час змагання підприємств ресторанного господарства у тендерних конкурсах щодо цільових замовлень. Дана методика може бути корисною для оцінювання і інших сервісів, наприклад кейтерингу.

Таблиця 2.11

Оцінювання критеріїв якості сервісу адресної доставки в НВК “Меркурій”

Критерій	Експерт 1		Експерт 2		Експерт 3		Узагальнена оцінка
	оцінка	зважена оцінка	оцінка	зважена оцінка	оцінка	зважена оцінка	
x_1	6	107,14	7	125,00	5	89,29	1,07
x_2	8	114,29	7	100,00	7	100,00	1,05
x_3	7	50,00	5	35,71	7	50,00	0,45
x_5	9	64,29	10	71,43	7	50,00	0,62
x_6	8	57,14	9	64,29	8	57,14	0,60
x_7	9	225,00	9	225,00	10	250,00	2,33
x_8	8	171,43	9	192,86	9	192,86	1,86
Інтегральна оцінка		789,29		814,29		789,29	7,98
Ідеальна якість		1000		1000		1000	10
Незадовільна якість		100		100		100	1

Джерело: результати власного дослідження автора

Отже, оцінена експертним методом загальна якість сервісу адресної доставки НВК “Меркурій” є доволі високою, а представлений на рис. 2.13 порівняльний розподіл за параметрами наочно показує найбільш сильні і слабкі сторони організації даного сервісу.

Перевагою застосування запропонованої нами методики інтегрального оцінювання якості клієнтоорієнтованого сервісу адресної доставки є об’єктивність, простота використання та наочність, що дозволяє легко адаптувати її для оцінювання управління якістю різних сервісів підприємств ресторанного господарства, акцентуючи увагу на їх сильних сторонах і проблемних зонах.

Результати дослідження доводять, що при здійсненні адресної доставки найвагомішим критерієм є якість приготування страв, оскільки безпека здоров’я є першочерговою потребою клієнтів. Наступним по вагомості виступає критерій дотримання санітарно-гігієнічних норм при виробництві, що також зумовлений вищезазначеною потребою. І третім критерієм виступає рівень рекламно-інформаційного забезпечення, оскільки маркетингова політика найголовніше.

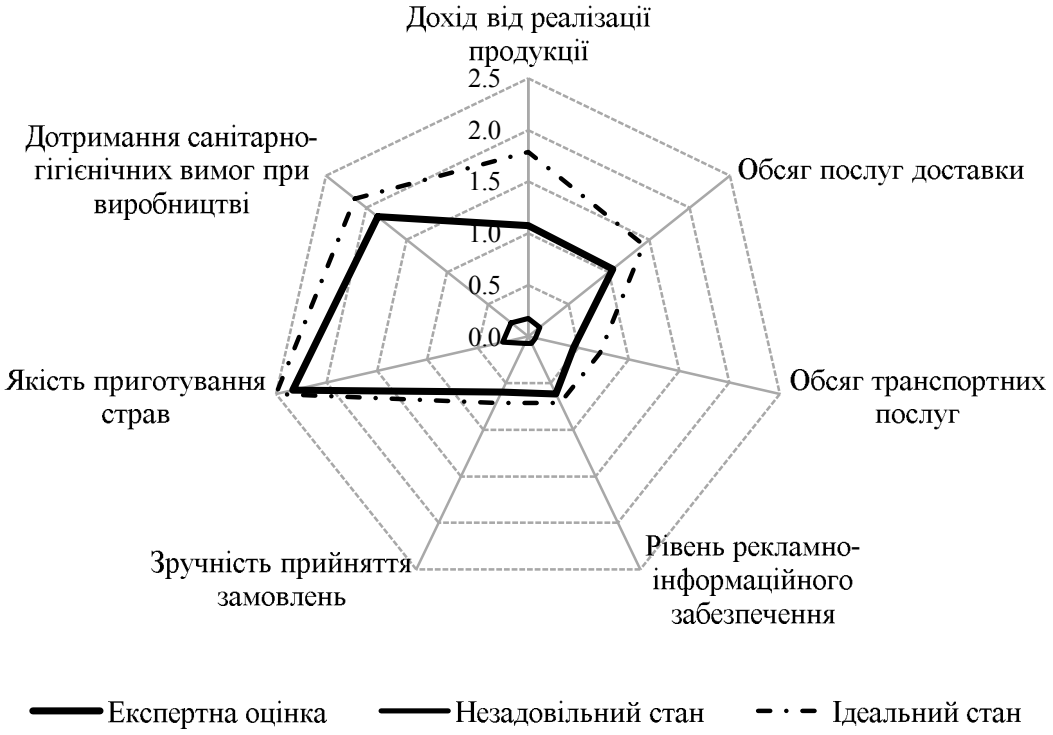

Рис. 2.13. Критеріальне порівняння інтегральної оцінки якості сервісу адресної доставки в НВК "Меркурій" з можливо найгіршим та ідеальним рівнями

Джерело: результати власного дослідження автора

Досліджуючи якість клієнтоорієнтованого сервісу в умовах кризи, звернімо увагу на дотримання підприємствами ресторанного господарства встановлених на час подолання пандемії норм. Згідно рекомендацій МОЗ України, діяльність було відновлено з умовою обов'язкового використання антисептиків, безконтактної оплати замовлень, обмежень щодо кількості одночасного обслуговування, обов'язковості маскового режиму. На жаль, відновлення роботи підприємств ресторанного господарства після жорсткого карантину подекуди призвело до порушення санітарно-гігієнічних та протиепідемічних вимог в частині проведення масових заходів. Оскільки рівень епідемічної небезпеки зростає загрозливими темпами, урядом України було продовжено термін обмежень і пересторог. Зокрема, керівники підприємств зобов'язані забезпечити щоденний моніторинг температури тіла персоналу, не

допускаючи до роботи осіб з ознаками ГРВІ. Крім того, в кожному закладі при вході або в місці видачі замовлення мають бути розміщені ємності зі спиртовмісними антисептиками, а в місцях потенційного скупчення клієнтів, що особливо важливо для закладів формату Fast Food) – нанесено маркування для дотримання соціально безпечної дистанції 1,5 м. Така ж відстань передбачена для розміщення столів у залі, до того ж за столом одночасно має бути не більше чотирьох відвідувачів.

Серед додаткових рекомендацій – використання одноразових або безконтактних меню, безконтактної оплати. Звичайно, що такі обмеження значно обмежують можливості підприємств щодо задоволення потреб споживачів у якісному клієнтоорієнтованому сервісі.

Таким чином, підприємства ресторанного господарства зазнали значних втрат внаслідок карантинних обмежень, запроваджених Кабінетом Міністрів України у березні 2020 р. через стрімке поширення пандемії Covid-19, що зумовило необхідність упровадження адаптаційних заходів для збереження бізнесу. В якості найбільш поширеного інструменту протидії кризі виявлено налагодження послуги адресної доставки страв і напівфабрикатів. При цьому основні очікування споживачів знаходились в площині широти асортименту, цінових преференцій і термінів доставки. Сформована нами система критеріїв оцінювання якості даного сервісу всебічно характеризує всі фактори впливу на якість ресторанного продукту в умовах кризи. Простота, неупередженість і наочність запропонованої методики інтегрального оцінювання дозволяють легко адаптувати її для інших сервісів та рекомендувати для тендерних конкурсів.

Ресторанна індустрія зараз стикнулася з найбільшим випробуванням за останній час. Щоб вистояти у складних умовах, власники ресторанного бізнесу трансформують звичні формати діяльності та активізують всі можливі резерви та ключові ресурси. З огляду на те, що на сучасному етапі розвитку сфера ресторанної індустрії є глобальним комп'ютеризованим бізнесом, який базується на інтернет-технологіях та online-сервісах, у сучасних умовах вони мають бути максимально задіяні в діяльності підприємств ресторанного бізнесу.

Висновки до Розділу 2

1. Визначальною особливістю діяльності підприємств ресторанного господарства є циклічна багатовекторність, що дозволяє оцінювати їх в якості структурної одиниці економічного середовища і потенційного джерела виникнення нових виробництв. У ресторанних закладах впродовж 2014-2019 рр. працювало близько 200 тис. осіб (2,17% зайнятих в економіці України). Здебільшого підприємства відносяться до суб'єктів малого і середнього бізнесу, що зумовлює порівняно невисокі показники товарообороту на 1 зайнятого працівника (154,69 тис.грн. проти 775,09 тис.грн. в цілому по Україні). Водночас підприємства ресторанного господарства демонструють достатньо високі показники обсягів реалізованої продукції (в середньому 29,08 млрд. грн. у рік, що становить 0,44% усього товарообороту України) і позитивну динаміку зростання (у понад 2 рази за аналізований період). На одного зайнятого у ресторанній діяльності працівника припадає в середньому 32,38 тис.грн. доданої вартості (в середньому по економіці – 203,11 тис.грн.), динаміка зростання доданої вартості (272,4%) перевищує динаміку в цілому по економіці України (241,8%), що свідчить про намагання підприємств ресторанного господарства адаптуватись до складних економічних умов.

2. На кінець 2019 р. функціонувало близько 60 тис. закладів ресторанного господарства, 98,3% з яких становили приватні. Забезпеченість населення України закладами громадського харчування становила за 13,77 закладів на 10 тис. осіб (+1,2%), в основному за рахунок підприємств з нижньою і середньою ціновими пропозиціями (+20% щорічно). Найбільш популярними є заклади середнього цінового сегменту (середній чек 200-550 грн.), частка яких становить понад 50%, частка закладів з дешевою ціновою пропозицією становить не більше 30%. Поширення набула співпраця із сторонніми організаціями, зокрема розвиток демонструє ринок кейтерингу, до 70% споживачів якого становлять корпоративні клієнти. Відзначено активізацію процесів злиття-поглинання компаній, вихід на ринок нових брендів, стрімке запровадженням інновацій.

3. Гальмівними чинниками розвитку підприємств ресторанного господарства визначено загальнодержавний незадовільний стан економіки, високий рівень соціальної тривожності громадян, недосконаліть нормативного супроводу бізнесу, високий рівень корупції, значні фінансові ризики, відсутність досвіду антикризового управління в менеджменті підприємств. Попри це, частка прибуткових підприємств поволі зростає, а їх фінансові результати щорічно покращуються. У 2019 р. кількість прибуткових підприємств переважала кількість збиткових (71,8% проти 28,2%).

4. Для аналізу якості реалізації сервісної складової використано стратифіковану вибірку, яку розглядали в якості мікромоделі генеральної сукупності ресторанних закладів. У процесі соціологічного дослідження накопичено інформацію про враження споживачів щодо сервісу. Аналіз результатів засвідчив перевищення очікувань над рівнем сприйняття за всіма критеріями: за матеріальними аспектами якості найбільші розбіжності спостерігались стосовно санітарного стану приміщень та використання фірмового стилю, за виміром надійності – за критерієм "допомога під час здійснення замовлення", за виміром "емпатія" отримано найнижчі оцінки з усіх пропонованих вимірів. Загальний висновок аналізу свідчить про недостатню увагу менеджменту до питань задоволення сподівань споживачів і недостатнє використання можливостей сучасних концепцій управління якістю.

5. Підходи до безпечної організації діяльності для працівників ресторанних закладів і клієнтів в умовах пандемії свідчать про розробку інструментів антикризового управління, зокрема діджиталізації і налагодження адресної доставки страв. Запуск сервісів доставки у більшості закладів ґрунтується на формуванні оптимальних пропозицій, при цьому спостерігався ефект перманентного впливу на прийняття споживачами усвідомленого вибору. Споживачів найбільше цікавили асортимент страв і напівфабрикатів, ціни і знижки, розмір і вартість мінімального замовлення, терміни доставки.

6. Запропонована методика інтегрального оцінювання якості клієнтоорієнтованого сервісу дозволяє отримати об'єктивні і наочні результати,

акцентуючи увагу на їх сильних сторонах і проблемних зонах, її можна використовувати у тендерних конкурсах щодо цільових замовлень.

Результати досліджень автора, висвітлені у Розділі 2, опубліковані у наступних наукових працях [3,7,8,11,12,94].

РОЗДІЛ 3
ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОГО СЕРВІСУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

3.1 Можливості впровадження стратегії соціальної відповідальності для утримання існуючих і залучення нових споживачів

Стрімкий соціально-економічних розвиток українського суспільства, глобалізаційні тенденції, можливість подорожування в інші країни призвели до радикальних змін у ставленні споживачів до наповненості та якості сервісних послуг. В більшості економічно розвинених країн концепція соціальної відповідальності бізнесу набуває рис “розумного егоїзму”, а вкладення коштів в соціальні програми вважається одним з факторів забезпечення стабільності діяльності в довгостроковій перспективі. Вектор розвитку кожного підприємства зазвичай скерований в напрямку збалансованого економічного зростання, значна частина підприємств інтегрувала у діяльність постулати етики соціальної відповідальності, визнавши важливість соціально-орієнтованої поведінки для забезпечення довгострокових інтересів бізнесу і необхідність інтегрування економічних, соціальних та екологічних аспектів діяльності. Отож, соціальна відповідальність розглядається сьогодні в якості основного способу корпоративного управління значної кількості підприємств.

Споживач, обираючи ресторанне підприємство, орієнтується не стільки на усталений бренд, скільки на власні емоції та враження від можливостей гастрономічного обслуговування і відпочинку. Отож, перед підприємствами ресторанного господарства постає завдання трансформації традиційного обслуговування, застосування інноваційних підходів до надання послуг з урахуванням новітніх концепцій економіки вражень та клієнтоорієнтованого управління. Корпоративна соціальна відповідальність є доволі новим інструментом управлінської практики, спрямованим на задоволення сподівань споживачів, отож наша пропозиція полягає у її застосуванні в якості

стратегічного напрямку розвитку підприємств галузі.

Комерційний успіх в ресторанному бізнесі залежить не стільки від залучення потенційних клієнтів, скільки від можливості підприємства забезпечити конкурентну якість послуг, адже лише перевищення споживацьких може призвести до повторного відвідування закладу [109] і навіть до рекомендацій ресторану іншим споживачам. В результаті проведеного нами опитування керівників 13 підприємств ресторанного господарства м. Хмельницкий з'ясувалось, що 9 з них (69,2%) стверджують про наявність в їх закладах постійних клієнтів, які, натомість, становлять незначну частку (1,5-8%, середнє значення – 2,8%) всіх відвідувачів.

На позитивні враження впливають, у першу чергу чітке і своєчасне виконання замовлення, а також низка додаткових чинників: привітність персоналу, комфортність, естетична насолода, неординарність оточення тощо. За умов гіперконкуренції клієнт з-поміж багатьох закладів обирає той, про який складеться найкраще враження, він підсвідомо не відокремлює враження про окремого працівника від загальної думки про ресторан.

Для підтвердження гіпотези, що клієнти, які високо оцінили якість ресторанного обслуговування, у подальшому будуть не лише відвідувати цей заклад, а й рекомендувати його іншим, ми розробили економіко-математичну модель, для розрахунку параметрів якої використано результати опитування споживачів (див. табл. 2.9). Доведення гіпотези звелось до двомірного розподілу, який описує протилежно спрямовані твердження: нульова гіпотеза – повторне відвідування ресторану клієнтом не залежить від якості послуг, альтернативна гіпотеза – однозначно залежить від якості послуг. Оскільки послуги ресторанного обслуговування містять елементи нематеріального характеру, обрану нами модель оцінювання можна вважати адекватним інструментом з достатньою ймовірністю. Залежна змінна у цьому співвідношенні – повторне відвідування ресторану клієнтом, незалежна – оцінка якості вже отриманої послуги (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Кореляційна матриця "Повторне відвідування – якість послуг", осіб

Ставлення респондентів	Оцінка якості ресторанного обслуговування					
	Відмінно	Добре	Задовільно	Не задовільно	Зовсім погано	Всього
Будуть пропонувати іншим відвідувати	10	24	28	0	0	62
Стануть постійними клієнтами	17	28	124	31	0	200
Не будуть відмовлятися від відвідування за сприятливих умовах	8	24	89	34	7	162
Ставлення не змінилося	4	10	55	58	14	141
Більше відвідувати не будуть	3	0	27	28	17	75
Разом	42	86	323	151	38	640

Джерело: результати власного дослідження автора

Оцінку залежності здійснювали за допомогою γ-коефіцієнта кореляції Гудмана (табл. 3.2).

$$\gamma = \frac{S^+ - S^-}{S^+ + S^-}, \tag{3.1}$$

де, S^+ і S^- – розрахункові величини частотних розподілів:

$$S^+ = \sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{n}\left(a_{ij}\cdot\sum_{k=i+1}^{n}\sum_{l=j+1}^{n}a_{kl}\right), S^- = \sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{n}\left(a_{ij}\cdot\sum_{k=i+1}^{n}\sum_{l=1}^{j-1}a_{kl}\right), \tag{3.2}$$

де, a_{ij} – елемент кореляційної матриці.

Отримане у результаті обчислень позитивне значення γ-коефіцієнта кореляції Гудмана $\gamma = \frac{80905 - 25805}{80905 + 25805} = 0{,}51635$ підтверджує нашу гіпотезу про наявність прямого взаємозв'язку між задоволеністю клієнта ресторанними послугами та його намірами щодо повторного відвідування закладу.

Таблиця 3.2

Частотні розподіли S^+та S^-

Ставлення респондентів	Оцінка якості ресторанного обслуговування									
	Відмінно		Добре		Задовільно		Не задовільно		Зовсім погано	
	S^+	S^-	S^+	S^-	S^+	S^-	S^+	S^-	S^+	S^-
Будуть пропонувати іншим відвідувати	5460	-	11616	768	5292	2632	0	0	-	0
Стануть постійними клієнтами	6171	-	9212	420	19592	6076	1178	6820	-	0
Не будуть відмовлятися від відвідування за сприятливих умовах	1672	-	4776	168	10413	1513	1054	3366	-	1295
Ставлення не змінилося	288	-	720	30	2475	165	986	1740	-	812
Більше відвідувати не будуть	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
S^+	80905									
S^-	25805									

Джерело: результати власного дослідження автора

Статистичну значущість зв'язку оцінювали за допомогою *t*-критерію Стьюдента:

$$t = \gamma \cdot \sqrt{\frac{S^+ + S^-}{n \cdot (1 - \gamma^2)}}, \tag{3.3}$$

де, $n = 640$ – загальна кількість осіб, що відповіли на запитання.

$$t = 0{,}51635 \cdot \sqrt{\frac{80905 + 25805}{640 \cdot (1 - 0{,}51635^2)}} = 7{,}786.$$

Емпіричне значення *t*-критерія Стьюдента перевищує критичне $t_{кр} = 2{,}576$ при ймовірності похибки $\alpha = 0{,}01$, отже, отриманий коефіцієнт $t = 7{,}786$ є значущим.

Таким чином, статистично доведений прямий зв'язок середнього рівня між досліджуваними змінними підтверджує, що стратегічним завданням підприємства ресторанного господарства, яке здатне забезпечити його довгостроковий успіх на ринку, має стати підвищення рівня утримання клієнтів. Корпоративна соціальна відповідальність розглядається нами як дієвий інструмент, що включає певні важелі для управління підприємством з переважанням соціальних чинників над власними інтересами розвитку.

Звертаючись до наукових розробок у даному напрямку, слід відзначити, що існують певні аргументації щодо підвищення ефективності у сфері корпоративної відповідальності під час процесу диференціації товарів і послуг [108, 120]. Можна навіть стверджувати про загальне переконання науковців в тому, що саме соціально-відповідальна організація діяльності сервісних підприємств, створюючи позитивну репутацію в межах громадської думки, може мати позитивний вплив на утримання існуючих і залучення нових споживачів [105, 107, 119].

Наші подальші рекомендації ґрунтуються на підтвердженому переконанні щодо існування тісного взаємозв'язку соціальної відповідальності і зростання конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства, її впливу на сприйняття клієнтоорієнтованості послуг, доброзичливості і якості обслуговування. Зауважимо, що більшість з підприємств, як суб'єкти малого підприємства, завдяки орієнтації на інноваційність, якість обслуговування та зростання прихильності споживачів отримують додаткові переваги і можливості і здійсненні поточної чи планованої у майбутньому соціальної діяльності. Ми пропонуємо концептуальну модель розвитку корпоративної соціальної відповідальності підприємств ресторанного господарства (рис. 3.1), чотири напрямки якої (економічний, юридичний, етичний та благодійний) можуть стати підґрунтям зростання рівня утримання клієнтів.

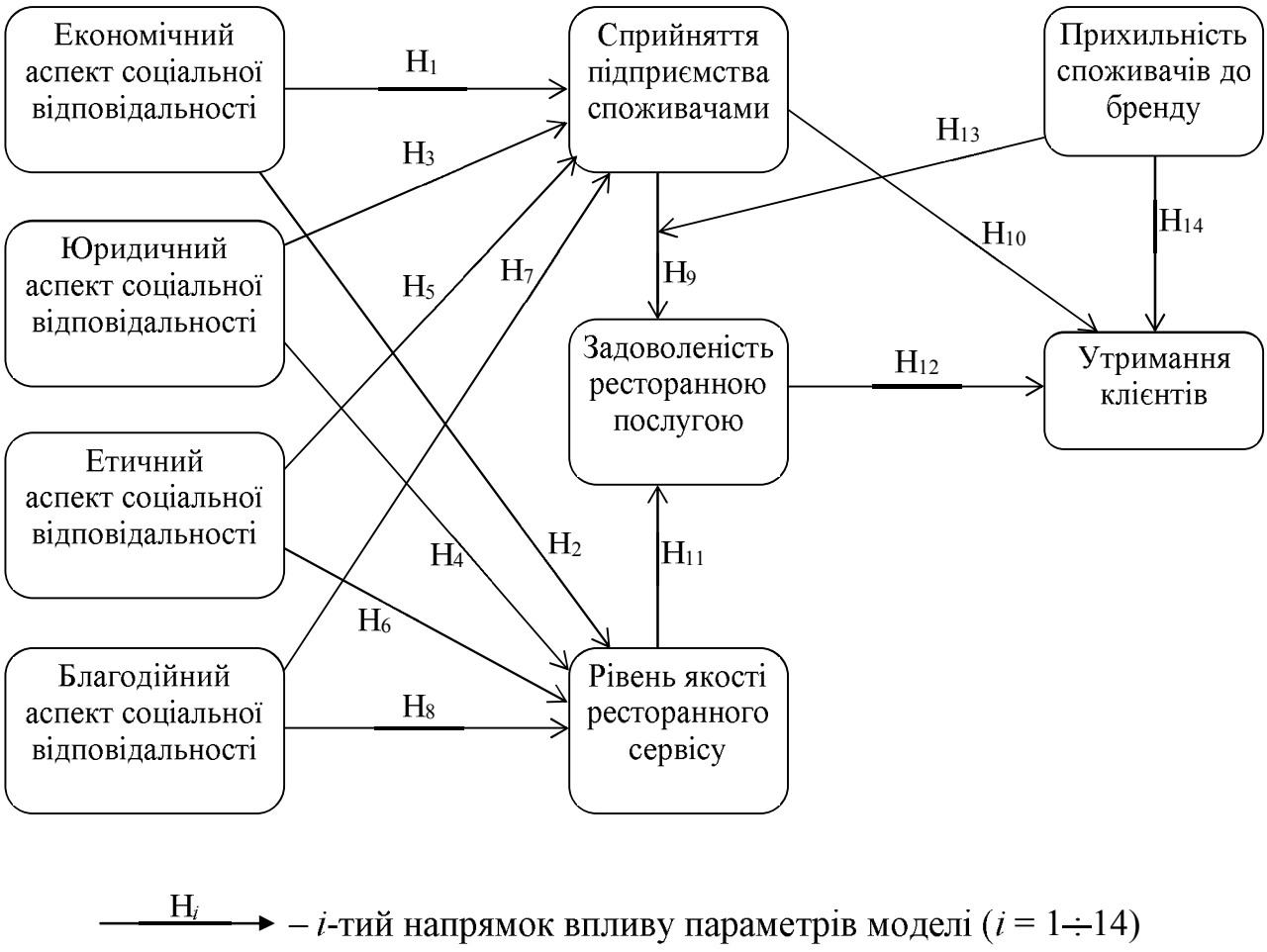

Рис. 3.1. Концептуальна модель розвитку корпоративної соціальної відповідальності підприємств ресторанного господарства

Джерело: авторська розробка

Управління підприємствами ресторанного бізнесу на засадах соціальної відповідальності має включати питання регулювання трудових відносин, запровадження програм забезпечення екологічності діяльності, а також сприяти розвитку громадянського суспільства. Зауважимо, що загальносуспільний тренд сприйняття клієнтоорієнтованого бізнесу сьогодні акцентує увагу на необхідності інтеграції економічних і соціальних цілей розвитку. З цієї точки зору соціальну відповідальність підприємств варто розглядати в якості основної умови координації та узгодження інтересів бізнесу і суспільства. Основною функцією діяльності підприємства ресторанного господарства є створення

додаткових споживчих цінностей для клієнтів шляхом виробництва затребуваних суспільством товарів і послуг, отримуючи прибуток і підсилюючи добробут громадян, зокрема і шляхом створення нових робочих місць. Отож, сьогодні для досягнення фінансових успіхів вже недостатньо максимізації короткотермінової прибутковості, необхідним стає сприйняття підприємствами культури соціальної відповідальності. Зауважимо, що соціальна відповідальність також призводить до консенсусу між інтересами підприємств і соціуму, адже підприємства отримують додаткові конкурентні переваги та економічні вигоди і отримують можливість появи суспільних преференцій

Основним мотивом запровадження в управління підприємств ресторанного господарства концепції соціальної відповідальності має стати довгострокове планування діяльності, інтегроване з потребами розвитку суспільства. Попри те, що соціальний ефект такої стратегії є віддаленим у часі, він може бути оцінений навіть у ближчій часовій перспективі додатковою прихильністю споживачів конкретного підприємства. Розвиток брендових позицій соціальної відповідальності безумовно сприятиме активізації споживацького інтересу до підприємства, споживацької лояльності і споживацького співробітництва (у розрізі залучення нових клієнтів), адже сучасні тренди розвитку клієнтоорієнтованих бізнесів ґрунтуються саме на формування глибокого емоційного зв'язку підприємства з клієнтами [115]. Позитивне сприйняття бренду є загальновизнаною у науковому середовищі змінною у створенні та підтримці сприятливих взаємостосунків між підприємством та споживачами [131]. Відповідно, стратегічно важливо формувати зі споживачами стійкі взаємовідносини, використовуючи існуючі та нарощуючи нові брендові переваги завдяки безперервному зростанню якості страв і обслуговування.

Для підвищення ефективності впливу соціально-орієнтованого бренду на зростання споживацької прихильності дуже важливо впроваджувати у практичне функціонування підприємств точної та доступної інформації щодо їх соціальних та екологічних показників. Водночас, на перешкоді цьому є відсутність

достовірно визначених суспільством критеріїв та орієнтирів ступеня їх досягнення. На нашу думку, найбільш доцільним за таких умов є запровадження практики добровільного самодекларування щодо умов зайнятості, можливостей зростання кваліфікаційних навичок персоналу, інтегративних програм для людей з особливими потребами, зусиль в природо- та енергозберігаючих ініціативах, благодійних акцій тощо.

Стверджуючи про необхідність запровадження в стратегічне управління підприємств ресторанного господарства концепції соціальної відповідальності, вважаємо за необхідне коротко охарактеризувати її концептуальні моделі в інших країнах.

В американській моделі ініціаторами соціальної відповідальності є підприємства, а роль держави проявляється у законодавчій підтримці соціальних інвестицій шляхом пільгового оподаткування. Зокрема, трудові відносини працівників з роботодавцями, право на охорону здоров'я практично не регулюються з боку держави. Серед механізмів соціальної підтримки суспільства бізнесом можна виділити розповсюдження корпоративних фондів для вирішення різноманітних соціальних проблем, спонсорування освітньої сфери, добровільні внески в пенсійні та страхові схеми, матеріальну підтримку соціально незахищених прошарків тощо.

Європейська модель, натомість, передбачає систему заходів державного регулювання, соціальні ініціативи підприємств регулюються законодавчо (табл. 3.3). Визначальною особливістю європейської моделі і переважне фокусування на прибутковості підприємств та їх зобов'язань перед стейкхолдерами, тоді як вирішення суто соціальних проблем виноситься у категорію етичної відповідальності. В благодійних акціях європейські підприємства змушені брати участь через юридично закріплені механізми. Загальною тенденцією європейської моделі соціальної відповідальності підприємств є поступовий рух до повної підзвітності соціальних ініціатив.

Американська і європейська моделі оперують поняттями "відкритих" і "прихованих" форм корпоративної соціальної відповідальності

Таблиця 3.3

Порівняльна характеристика американської та європейської моделей соціальної відповідальності бізнесу

Рівні соціальної відповідальності	Американська модель	Європейська модель
Економічна відповідальність	Спрямованість на відповідність принципам корпоративного управління, достойної винагороди праці, захисту споживачів	Законодавчо визначені рамки поведінки (35-годинний робочий тиждень, мінімальний розмір оплати праці, регулювання понаднормової праці, правила тестування медичних препаратів тощо)
Юридична відповідальність	Незначний рівень законодавчо закріплених правил бізнес-поведінки	Детальне чітке законодавство щодо ведення бізнесу
Етична відповідальність	Тенденції переважання підтримки місцевих громад	Високі податки,високий рівень державного соціального захисту
Благочинність	Спонсорування культури, мистецтва, університетської освіти і науки	Державна відповідальність за фінансування культури, науки, освіти, охорони здоров'я (зумовлюється високим податковим навантаженням)

Джерело: систематизовано автором за матеріалами [17, 134]

Відкрита американська модель характеризується такою лінією організаційної поведінки, яка призводить підприємство до прийняття відповідальності за суспільно значимі рішення. Прихована форма не є ініційованою підприємством дією, вона визначається інституційно визначеними зобов'язаннями та обмеженнями, які вимагають врахування бізнес-структурами. За такої форми суспільні інтереси узгоджуються з підприємствами або навіть законодавчо інкорпоруються у їх діяльність, впливаючи на корпоративні

цінності, норми і правила.

Британська (континентальна) модель поєднує елементи американської і європейської моделей, додатково включаючи інституційне узгодження суспільних інтересів і просування кращих практик. Варто зауважити яскраво виражену ініціативність підприємств у створенні соціальних проектів. В структурі більшості великих британських підприємств передбачено підрозділи соціальної відповідальності, які мають відокремлені бюджети. Національні компанії практично завжди включають соціальні звіти в щорічну фінансову звітність, особливо щодо ефективного використання ресурсів і вторинної переробки відходів виробництва, користуючись можливостями пільгового режиму оподаткування.

Отож, виявлені тенденції запровадження моделей корпоративної соціальної відповідальності свідчать про їх відкритість і прозорість, що, на нашу думку, має слугувати орієнтиром для розвитку моделі соціальної відповідальності в Україні. Джерелом обізнаності суспільства про соціальні ініціативи вітчизняних підприємств переважно виступають засоби масової інформації, соцмережі, міжособистісне спілкування, тоді як самі підприємства практично не оприлюднюють соціальних звітів. Значним дестимулюючим фактором для розкриття інформації щодо здійснених ними соціальних інвестицій є намагання підприємств здійснювати діяльність частково в тіньових умовах, зменшуючи податкове навантаження. Водночас вважаємо, що практика відкритості і прозорості має стати звичною для сервісних підприємств, посилюючи їх конкурентні позиції і створюючи умови для зростання споживацької прихильності.

Отож, наша рекомендація полягає у запровадженні ефективного комунікаційного інструменту – соціальної звітності в діяльність підприємств ресторанного господарства, яка дозволить консолідувати інформацію щодо пріоритетних соціальних програм. Наша наше переконання, така рекомендація не вимагає значних додаткових зусиль керівництва підприємств для розробки звітних форм, адже найбільш доцільно скористатись напрацюваннями

Глобальної ініціативи щодо подання соціальної звітності (табл. 3.4). Основні принципи Глобальної ініціативи включають відкритість, своєчасність, повноту, значимість, точність, верифікованість та об'єктивність [28].

Таблиця 3.4

Рекомендовані напрями соціальної звітності підприємств ресторанного господарства

Аспект соціальної відповідальності підприємства	Напрями управління
Економічний	- клієнтоорієнтованість послуг - ціноутворення - зв'язки з постачальниками - джерела капіталу
Юридичний	- управління персоналом - охорона праці і виробнича безпека - дотримання санітарно-гігієнічних вимог під час приготування і реалізації страв
Етичний	- відповідальність за якість продукції - вплив на навколишнє середовище (використання сировинних ресурсів, енергії, води, утилізація відходів - дотримання принципів інклюзивності в обслуговуванні
Благодійний	- управління розвитком персоналу - позаорганізаційні акції

Джерело: авторська розробка

Зазначимо, що напрацювання Глобальної ініціативи не містять регламентів щодо звітності і не надають рекомендацій методологічного характеру щодо моніторингу чи верифікації звітності. На сьогодні у світовій практиці розроблено декілька стандартів, жоден з яких, однак, не внесений до бази міжнародних стандартів ISO. Разом з тим, а багатьох з них, зокрема у стандарті SA 8000: 2001, розробленому Міжнародною організацією з соціальної відповідальності, представлені критерії оцінювання соціально відповідальної праці, визначені ознаки трудової дискримінації, наводяться рекомендації щодо визначення максимуму робочого часу та мінімуму заробітної плати. На нашу думку,

запровадження звітності забезпечить необхідною інформацією існуючих і потенційних споживачів, а також інших стейкхолдерів – постачальників, працівників, конкурентів, органи державної влади і місцевого самоврядування, місцеві громади, суспільство в цілому.

Проведене у 2019 р. опитування Центру "Розвиток КСВ" [100] підтверджує отримані у нашому дослідженні висновки про високий рівень очікування керівниками підприємств сервісної діяльності переваг щодо поліпшення репутаційних позицій бренду, підвищення якості продуктів, закріплення конкурентних переваг, зростання продуктивності праці, прибутків та інших показників економічного розвитку (рис. 3.2).

Рис. 3.2. Оцінка респондентами позитивного впливу соціальної відповідальності бізнесу на показники діяльності підприємств

Джерело: побудовано автором за матеріалами [100]

Водночас, ми наголошуємо на виникненні і суто економічних переваг для підприємств, тобто на підвищенні ефективності їх господарської діяльності. Для отримання економічного зиску і конкурентних переваг керівники підприємств

мають упровадити практику раціонального реагування на складну систему очікувань споживачів, вирішуючи завдання їх ранжування, побудови вигідних конфігурацій управлінського відклику з урахуванням інтересів всіх категорій стейкхолдерів.

Для оцінювання величини впливу параметрів запропонованої нами концептуальної моделі розвитку соціальної відповідальності підприємств ресторанного господарства (напрямок впливу було вказано на рис. 3.1) нами було проаналізовано отримані результати опитування (в межах питань, що стосувались дослідження гостинності та поведінки споживачів ресторанів), перелік елементів вимірювання і їх факторні навантаження наведені в дод. В, табл. В.1.

Модель оцінювали методом підтверджуючого факторного аналізу максимальної правдоподібності (табл. 3.5) за допомогою програмного забезпечення Mplus 6.11 [121]. При моделюванні структурних рівнянь приймали до уваги отримані стандартизовані значення середньоквадратичної помилки апроксимації (3.4) і відносний індекс придатності (3.5).

Оцінка індексу придатності: CFI > 0,95 – відмінний результат правдоподобності, CFI > 0,9 – достатній результат правдоподібності; CFI < 0,9 – модель відхиляється як неправдоподібна. Також визначали нормований індекс узгодженості Таккера-Льюїса (3.6), розрахований за процедурою аналізу максимальної правдоподібності з безперервними даними [136].

$$RMSEA = \frac{\sqrt{(\chi^2 - df)}}{\sqrt{df(n-1)}}, \qquad (3.4)$$

де, χ^2 – критерій розбіжності між спостереженнями і коваріаційною матрицею;

df – модельний ступінь свободи

n – розмір вибірки.

Таблиця 3.5

Коваріаційна матриця дисперсії параметрів моделі соціальної відповідальності підприємств ресторанного господарства

Змінні	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Економічний аспект соціальної відповідальності	1	—	—	—	—	—	—	—	—
2. Юридичний аспект соціальної відповідальності	0,213* (0,045)**	1	—	—	—	—	—	—	—
3. Етичний аспект соціальної відповідальності	0,087 (0,008)	0,032 (0,001)	1	—	—	—	—	—	—
4. Благодійний аспект соціальної відповідальності	0,142 (0,020)	-016 (0,001)	0,557 (0,310)	1	—	—	—	—	—
5. Сприйняття споживачами	0,361 (0,130)	0,064 (0,004)	0,635 (0,403)	0,595 (0,354)	1	—	—	—	—
6. Рівень якості сервісу	0,059 (0,003)	-030 (0,001)	0,404 (0,163)	0,318 (0,101)	0,452 (0,204)	1	—	—	—
7. Задоволеність клієнтів	0,236 (0,557)	0,002 (0,001)	0,261 (0,068)	0,260 (0,068)	0,520 (0,270)	0,334 (0,112)	1	—	—
8. Прихильність споживачів	0,364 (0,132)	0,102 (0,010)	0,462 (0,213)	0,440 (0,194)	0,619 (0,383)	0,292 (0,085)	0,416 (0,173)	1	—
9. Утримання клієнтів	0,249 (0,062)	-009 (0,001)	0,438 (0,192)	0,452 (0,204)	0,689 (0,475)	0,408 (0,166)	0,679 (0,461)	0,749 (0,561)	1
Середнє (стандартне відхилення)	3,461 (0,894)	30,092 (0,828)	30,498 (0,899)	30,479 (0,977)	30,721 (0,855)	30,439 (0,828)	3,705 (0,768)	30,657 (0,876)	3,729 (0,901)
Оцінка композитної надійності CR	0,726 (0,887)	0,766 (0,908)	0,856 (0,947)	0,926 (0,962)	0,709 (0,880)	0,637 (0,839)	0,709 (0,829)	0,791 (0,919)	0,961 (0,980)

Примітки: * коефіцієнт парної кореляції R між змінними

** Квадрат між кореспондентськими кореляціями наведено в дужках.

Джерело: результати власного дослідження автора

$$CFI = 1 - \frac{\chi_i^2 - df_i}{\chi_j^2 - df_j}, \quad (3.5)$$

де, *i, j* – параметри масштабування і зсуву моделі

$$TLI = 1 - \frac{\chi_i^2 - df_i}{\chi_j^2 - df_j} \cdot \frac{df_i}{df_j}, \quad (3.6)$$

Оцінка композитної надійності CR>0,7 засвідчила високу надійність результатів. Тест вимірювання інваріантності діагональної асимптотичної матриці дисперсії та коваріації порогових значень свідчить про прийнятну точність результатів. Параметри моделі: χ^2 = 674,914, *df* = 216, $\frac{\chi^2}{df}$ = 3,125, RMSEA = 0,08, CFI = 0,937, TLI = 0,919. Всі значення моделі були значущими ($p < 0,01$), коефіцієнтні навантаження перевищували порогове значення 0,70, що підтверджує її валідність та надійність.

У табл. 3.6 наведено результат моделювання рівнянь попарних залежностей для описаних впливів (див. рис. 3.1).

Отож, математичні розрахунки за методом підтверджуючого факторного аналізу максимальної правдоподібності свідчать про помірний вплив економічних аспектів соціальної відповідальності на сприйняття підприємства споживачами, але не підтверджує однозначного впливу цього параметру на якістю обслуговування.

Юридичні аспекти запровадження стратегії соціальної відповідальності не мають достовірного впливу на параметри сприйняття підприємства споживачами і навіть до певної міри негативно позначаються на якості обслуговування. Натомість етичний і благодійний аспекти можна вважати основним стратегічним джерелом завоювання споживацької прихильності. Узагальнюючі рівняння чітко вказують на залежність між зростанням задоволеності клієнтів діяльністю підприємства ресторанного господарства після запровадження стратегії соціального партнерства та його можливостями щодо утримання споживачів.

Таблиця 3.6

Моделювання рівнянь для моделі соціальної відповідальності підприємств ресторанного господарства

Фактор впливу (*x*)	Напрямок впливу	Об'єкт впливу (*y*)	Рівняння
Економічний аспект соціальної відповідальності	H_1	Сприйняття підприємства споживачами	y = 0,259x + 6,050
	H_2	Якість обслуговування	y = 0,006x + 0,106
Юридичний аспект соціальної відповідальності	H_3	Сприйняття підприємства споживачами	y = 0,002x + 0,058
	H_4	Рівень якості ресторанного сервісу	y = -0,043x - 738
Етичний аспект соціальної відповідальності	H_5	Сприйняття підприємства споживачами	y = 0,479x + 8,874
	H_6	Рівень якості ресторанного сервісу	y = 0,352x + 50,005
Благодійний аспект соціальної відповідальності	H_7	Сприйняття підприємства споживачами	y = 0,328x + 60,470
	H_8	Рівень якості ресторанного сервісу	y = 0,153x + 2,196
Сприйняття підприємства споживачами	H_9	Задоволеність ресторанною послугою	y = 0,509x + 7,264
	H_{10}	Утримання клієнтів	y = 0,421x + 6,955
Рівень якості ресторанного сервісу	H_{11}	Задоволеність ресторанною послугою	y = 0,657x + 2,435
Задоволеність ресторанною послугою	H_{12}	Утримання клієнтів	y = 0,581x + 6,955

Джерело: результати власного дослідження автора

Розширюючи межі запропонованої концепції, зауважимо, що впровадження стратегії соціальної відповідальності має передбачати наскрізну інтеграцію її елементів в систему управління як внутрішньо організаційних процесів, так і всіх зовнішніх господарських та соціальних зв'язків. Ще раз підкреслимо, що соціальна відповідальність підприємств ресторанного господарства. Узгодженню з принципами і положеннями стратегії мають

підлягати, насамперед, планування управління персоналом та угоди з діловими партнерами. Попри те, що підприємства галузі практично не мають потреби і можливостей в організації програм державно-приватного партнерства на загальнодержавному рівні, особливо варто наголосити на важливості участі в реалізації суспільно значущих проектів місцевих громад.

Таким чином, доведений у дослідженні прямий взаємозв'язок між задоволеністю клієнта та його намірами щодо повторного відвідування ресторану дозволив окреслити перспективне стратегічне завдання для підприємств ресторанного господарства – впровадження соціальної відповідальності. Запропонована концептуальна модель включає інструменти управління з переважанням соціальних чинників в економічному, юридичному, етичному і благодійному аспектах, що сприятиме зростанню рівня утримання клієнтів. Характеристика особливостей соціальної відповідальності клієнтоорієнтованих підприємств в інших країнах (американська, європейська і континентальна моделі) виявила напрями, рекомендовані в якості орієнтиру для українських підприємств сервісного обслуговування. Запровадження соціальної звітності дозволить консолідувати інформацію щодо соціальних програм і підвищити ступінь утримання клієнтів.

3.2 Методологічні засади формування концепції розвитку клієнтоорієнтованого персоналу на підприємствах ресторанного господарства

Стрімкий розвиток сервісного напрямку в економіці України узгоджується із загальносвітовими тенденціями клієнтоорієнтованості бізнесу [102]. Загальною умовою розвитку ресторанного бізнесу у висококонкурентному ринковому середовищі є особливо уважне ставлення до клієнтів, намагання власників чітко усвідомити вектор їх споживацьких уподобань і завоювати прихильність. Разом з тим, клієнтоорієнтованість у царині сервісних послуг має передбачати широке запровадження соціальних технологій управління,

спрямованих на розвиток персоналу. За оцінками як вітчизняних, так і зарубіжних експертів ресторанного ринку, формування лояльності відвідувачів, а отже – і економічна ефективність підприємств ресторанного господарства насамперед залежать від якості задіяних людських ресурсів [19, 51, 113, 127]. Разом з тим, у науковій літературі відсутні узагальнені рекомендації методологічного характеру щодо системного оновлення політики управління персоналом на засадах клієнтоорієнтованості.

На сьогоднішній день більшість вітчизняних підприємств ресторанного господарства позиціонують себе з позиції клієнтоорієнтованості, аргументуючи це наявністю широкого спектру програм лояльності для відвідувачів, якісного сервісу та професійного персоналу. Проте у процесі споживання ресторанної послуги наявність елементів клієнтоорієнтованості сервісу в підприємствах засвідчують лише 15-20% споживачів [26]. Формування клієнтоорієнтованого сервісу на підприємствах ресторанного господарства є складним багаторівневим процесом, який потребує додаткових ресурсів та переформатування існуючих.

У попередній частині дослідження ми вже визначили місце підприємств ресторанного господарства у національній економіці України. Представлений у табл. 3.7 аналіз якості управління персоналом підприємств галузі дозволяє стверджувати про недостатню економічну ефективність їх персоналу.

Беззаперечно, основним суб'єктом, що реалізує клієнтоорієнтований сервіс на підприємстві, є його персонал – від керівника до найнижчої ланки, оскільки особливість ресторанного продукту полягає у симбіозі матеріальної та не матеріальної складових, де остання віддіграє головну роль у створенні позитивної емоції, відчуття задоволенності, прихильності до закладу. Наявність вишуканого інтер'єру, догогих меблів, іноваційного технологічного обладнання та делікатесів у меню не гарантує клієнтоорієнтований сервіс. Ці елементи є важливими, проте кадрове забезпечення клієнтоорієнтованого сервісу є головною задачею управління підприємством, лише розвиток клієнтоорієнтованого персоналу може реально сформувати відчуття споживачем клієнтоорієнтованості закладу.

Таблиця 3.7

Аналіз якості управління персоналом підприємств готельного господарства у 2014-2019 рр.

Показник	Вид економічної діяльності	Роки						
		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2019/ 2014, %
Витрати на виробництво продукції / послуг, млрд. грн.	Усього	2095,50	2055,65	2571,62	2918,55	3724,12	4514,60	215,4
	Підприємства ресторанного господарства	24,84	20,80	22,72	26,87	31,70	45,74	184,2
Витрати на оплату праці, млрд. грн.	Усього	293,94	274,75	311,22	378,16	495,89	634,82	216,0
	Підприємства ресторанного господарства	7,33	5,95	6,27	7,32	10,94	15,18	207,0
Частка витрат на оплату праці у загальній структурі витрат, %	Усього	14,03	13,37	12,10	12,96	13,32	14,06	100,2
	Підприємства ресторанного господарства	29,53	28,60	27,57	27,25	34,51	33,19	112,4 в.п.
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, грн.	Усього	3480	4195	5183	7104	8865	10497	301,6
	Підприємства ресторанного господарства	2261	2786	3505	4988	5875	6730	297,7
Продуктивність праці, тис. грн./ос.	Усього	445,52	506,98	679,28	829,61	1021,03	1168,11	262,2
	Підприємства ресторанного господарства	108,96	102,40	139,76	164,14	198,90	214,00	196,4 в.п.

Джерело: розраховано автором за даними [39]

Загалом слід відзначити, що виробничі витрати підприємств (дод. А., табл. А7) стабільно зростали, причому частка витрат на оплату праці в їх структурі за період 2014-2019 рр. збільшилась з 29,5 до 33,2% (на 12,4 в.п.). При цьому темпи зростання продуктивності праці у галузі (196,4%) значно відстають від темпів зростання рівня середньомісячної заробітної плати (297,7% за цей же період) (рис. 3.3). Така ситуація призвела до значного відставання підприємств ресторанного господарства щодо обсягів товарообороту, генерованих одним працівником, від загальнодержавних показників (214 тис. грн. у підприємствах

галузі проти 1,2 млн. грн. в цілому по економіці). При цьому поліноміальний тренд обсягів товарообороту на 1 працівника описується рівнянням $y = -5{,}185x^4 + 65{,}91x^3 - 296{,}6x^2 + 548{,}7x - 318{,}9$ з достовірністю апроксимації $R^2 = 1$.

Рис. 3.3. Темпи змін продуктивності праці та середньомісячної заробітної плати 1 працівника підприємств ресторанного господарства у 2015-2019 рр. (у % до попереднього року)

Джерело: розраховано автором за даними [39]

Отож, економічна ефективність працівників вітчизняних підприємств ресторанного господарства не може вважатись достатньою, що зумовлює пошук шляхів оновлення управлінських моделей управління персоналом. Беззаперечно, персонал – від керівника до найнижчої ланки, є основним суб'єктом, що реалізує клієнтоорієнтований сервіс на підприємстві, оскільки особливість ресторанного продукту полягає у симбіозі матеріальної та нематеріальної складових, де остання відіграє головну роль у створенні позитивної емоції, відчуття задоволеності, прихильності до закладу, і як наслідок – формування лояльності споживача. Наявність вишуканого інтер'єру, дорогих меблів, інноваційного технологічного обладнання та делікатесів у меню є важливими елементами клієнтоорієнтованого сервісу, проте кадрове забезпечення є головною задачею

управління підприємством.

Проблема загострюються через належність більшість суб'єктів господарювання до сфери малого бізнесу, що унеможливлює введення в штатні розписи посад менеджерів по роботі з кадрами. У більшості підприємств кадровий склад є надзвичайно обмеженим, повноваження щодо кадрового адміністрування покладаються на бухгалтера (або навіть власник здійснює їх особисто). Це стримує розповсюдження моделей організаційного розвитку, прийнятих в інших галузях, за яких розробляються стратегії розвитку персоналу, обґрунтовані результатами маркетингових досліджень. Менеджмент підприємств ресторанного господарства значно обмежений у власних можливостях щодо підбору, адаптації, навчання і стимулювання працівників закладів і орієнтується, здебільшого, на власний досвід і здоровий глузд. Дещо краща ситуація щодо управління розвитком людських ресурсів спостерігається у великих мережевих закладах, в яких практикується загальнокорпоративне стратегічне управління. Отож, рекрутингові програми мережевих підприємств передбачають соціально-психологічну діагностику під час підбору персоналу та організацію навчання для нових і професійного зростання для існуючих працівників, слід лише посилити складову клієнтоорієнтованості під час добору персоналу (рис. 3.4). Кадрові служби мережевих закладів мають включити в модель управління персоналом такі питання, як професійну та психологічну адаптацію персоналу, регулювання соціальної взаємодії в колективі, планування кар'єрних можливостей для перспективних працівників, мотиваційні інструменти, юридичний супровід найму.

Наші пропозиції щодо напрацювання інструментів розвитку клієнтоорієнтованих компетенцій працівників підприємств ресторанного господарства ґрунтуються на переконанні, що управлінські практики мають узгоджувати розвиток персоналу та виробничу поведінку працівників із місією та цілями організаційного розвитку. Звичайно, загальні методи управління мають концентрувати більше уваги на психологічно-поведінкових аспектах, створенні в колективі позитивної морально-етичної атмосфери.

Рис. 3.4. Алгоритм рекрутингової програми мережевого підприємства ресторанного господарства для забезпечення клієнтоорієнтованості сервісу

Джерело: авторська розробка

Разом з тим, постає нагальна необхідність у формуванні у працівників

таких поведінкових моделей і компетенційних характеристик, які би могли стати джерелом стійких позитивних вражень та емоцій споживачів ресторанних послуг. Лише формування та безперервний розвиток персоналу може реально сформувати відчуття споживачем клієнтоорієнтованості закладу.

Звертаючись до найкращих напрацювань у царині розвитку людських ресурсів в сервісних організаціях, варто відзначити, що складові клієнтоорієнтованого персоналу формуються завдяки грамотно побудованій стратегії підприємства. Зокрема, в традиційній японській стратегії Кайдзен (Kaizen – безперервне вдосконалення основних і допоміжних бізнес-процесів) можна виділити такі напрями управління клієнтоорієнтованістю:

- фокусування змісту роботи кожного працівника закладу, незалежно від участі у процесі реалізації сервісу, на всебічному задоволені індивідуальних потреб та запитів споживачів (виховується у працівників впродовж усього періоду роботи);
- оцінка проблем кадрової політики на усіх рівнях, обговорення проблемних аспектів, пошук вирішення конфліктних ситуацій;
- пошук, розробка, впровадження безперервних змін у формування клієнтоорієнтованості персоналу без створення складного психологічного клімату;
- пропаганда відкритості в формуванні клієнтоорієнтованості персоналу, відсутність фаворитизму, об'єктивність відношення до співробітників;
- формування у робочому колективі сприятливих взаємовідносин, взаємної підтримки між працівниками різних ланок;
- розвиток високого ступеня самодисципліни через звітування кожним працівником за виконану роботу з використання інноваційних інформаційно-комунікаційних засобів;
- готовність персоналу до можливих змін через своєчасне інформування щодо певних змін в системі управління.

Можна з впевненістю стверджувати, що запровадження стратегії Кайдзен забезпечить розвиток клієнтоорієнтованого персоналу та створить умови для

розвитку адаптативності персоналу до організаційних або виробничих змін у підприємстві ресторанного господарства. Отож, з урахуванням кращих напрацювань практичного менеджменту вважаємо за доцільне визначити основні засади формування концепції розвитку клієнтоорієнтованого персоналу на підприємствах ресторанного господарства.

Стратегічне управління підприємства має послідовно спиратись на базові засади відкритості і прозорості управлінської політики розвитку людських ресурсів. Усі управлінські дії в царині стимулювання клієнтоорієнтованості персоналу мають бути наперед визначеними, зрозумілими, включати систематичне контролювання та оцінювання. Відповідно, важливим завдання *першого етапу* запровадження концепції має стати розроблення і впровадження стандартів клієнтоорієнтованого сервісу.

Спираючись на результати проведених нами соціологічних опитувань (див. табл. 2.9, 3.1) можна стверджувати, що враження споживачів від сервісу, прихильність клієнтів прямо залежить від якості їх обслуговування, причому важливими вимірами параметру “якість” з точки зору споживача виступають критерії сприйняття клієнтом матеріального наповнення послуги (якості, престижності, смакових характеристик страв) та матеріально невідчутної складової послуги, через яку проявляється ступінь емпатії персоналу. Отож, упровадження в управлінську практику методик розвитку людських ресурсів має на меті стимулювання персоналу до кращого задоволення споживацьких очікувань.

Для забезпечення цієї мети власники підприємств ресторанного господарства мають розробити концептуальні рамки ідеальної клієнтоорієнтованості працівників та у відповідності до них вибудовувати політику управління персоналом. На нашу думку, це питання є найбільш складним для практичної реалізації впровадження концепції, адже кожне підприємство має власне бачення клієнтоорієнтованості персоналу. Звертаючись до наукових напрацювань, можна вділити такі основні характеристики, як максимально можливу увагу до потреб клієнтів [14], повагу до клієнтів і

прихильність до їх побажань [98], намагання найкращим чином задоволити існуючі і передбачити можливі побажання клієнтів [96]. Такі доволі узагальнені визначення клієнтоорієнтованості персоналу ресторанних закладів спонукали нас до розроблення системних оціночних характеристик, які можуть стати підґрунтям для запровадження пропонованої концепції у практичну діяльність підприємств ресторанного господарства.

Внутрішньофірмові стандарти клієнтоорієнтованості персоналу мають охоплювати параметри знань, вмінь та професійних навичок працівників, їх ціннісних орієнтирів та особистісних особливостей, мотиваційних очікувань та поведінки (рис. 3.5).

Рис. 3.5. Модель формування внутрішньофірмових стандартів клієнтоорієнтованості персоналу

Джерело: авторська розробка

Розглянемо основні елементи, що покладені в основу моделювання стандартів клієнтоорієнтованого сервісу. Знання, вміння та професійні навички ми розглядаємо в якості специфічного інструменту задоволення сподівань споживачів, який має використовуватись в підприємствах ресторанного бізнесу з урахуванням особливостей посадових обов'язків конкретного працівника, як носія професійних знань. Так, на перший погляд керівнику підприємства може здатися, що знання офіціанта щодо основ психології та методів спілкування з клієнтами, знання сомельє щодо укладання карти вин є важливішими для досягнення високої клієнтоорієнтованості закладу, ніж знання кухаря щодо технологічних особливостей виготовлення страви. Насправді ж, ресторанна послуга є комплексним продуктом, результатом прикладання фахових знань всіх членів колективу. Звідси випливає рекомендація професійної диференціації

вимог з урахуванням особливостей посадових обов'язків і місця в ієрархічній структурі кожного працівника. Однак, слід розробити і внутрішньофірмові вимоги до знань і навичок, які би охоплювали основні принципи і технологічні особливості обслуговування клієнтів, соціальну взаємодію (з клієнтами та в межах колективу), дотримання організаційних цінностей.

Концептуальні рамки ідеальної клієнтоорієнтованості персоналу мають також включати кількісні характеристики ефективності його роботи, які також слід диференціювати в залежності від посадових обов'язків та місця працівника в організаційній ієрархії. Зокрема, для управлінського персоналу – це позитивна динаміка товарообороту підприємства, скорочення витрат, прибутковість, відсутність санкцій з боку контролюючих органів. Для виробничого персоналу такими показниками можуть бути коефіцієнт зростання реалізації певної страви, коефіцієнт зростання продуктивності праці. Найскладніше кількісно оцінити роботу обслуговуючого і допоміжного персоналу підприємств ресторанного господарства. Однак і тут можна застосовувати показники кількості клієнтів, яких офіціант обслуговує за зміну, а для кухонних працівників і клінінгу можна орієнтуватись на відсутність зауважень з боку клієнтів щодо санітарного стану.

Ціннісні орієнтири працівників є наступним важливим елементом формування стандартів клієнтоорієнтованості персоналу. Попри те, що певна увага особистісним характеристикам приділяється на етапі ректурингу, значна невизначеність цього параметру призводить до того, що більшість керівників підприємств ресторанного господарства намагаються взагалі виключити особистісні характеристики зі всіх програм оцінювання персоналу. Усталеність такої практики підтверджується навіть стійким ідіоматичним висловом "нічого особистого – тільки бізнес". Це вкрай невірна організаційна політика в разі намагання сервісного підприємства досягти високих результатів клієнтоорієнтованості. Так, якщо офіціант на ментальному рівні не здатний відчувати настрій клієнта, до своїх посадових обов'язків він буде ставитись формалізовано, якщо сомельє неспроможний за незначними ознаками визначити фінансові можливості та смакові уподобання клієнта, він не зможе

запропонувати йому той напій, який буде найкращим чином смакувати в даний момент, а все це не сприятиме завоюванню споживацької прихильності.

Мотиваційні очікування працівників підприємств ресторанного господарства є наступним важливим елементом формування стандартів клієнтоорієнтованості. Звичайно, винагорода працівнику за певні досягнення є важливим елементом управління розвитком персоналом кожного підприємства. Водночас, концепція клієнтоорієнтованості передбачає управління мотиваційними очікуваннями з метою їх скерування у бік самовдосконалення для покращення сервісного обслуговування клієнтів. Мотивація у такому випадку має розглядатись в якості цілеспрямованого інструменту регулювання зусиль і наполегливості персоналу щодо саморозвитку цінностей клієнтоорієнтованості.

Таким чином, розробка і впровадження стандартів клієнтоорієнтованого сервісу (рис. 3.6) є передумовою якісного формування концепції розвитку клієнтоорієнтованого персоналу на підприємствах ресторанного господарства. На *другому етапі* її реалізації слід проводити систематичну всебічну оцінку персоналу на придатність до забезпечення клієнтоорієнтованого сервісу, оскільки особисті якості працівника дають йому можливість демонструвати і проявляти свою орієнтованість на споживача так, що він це помічає та оцінює. Це актуально і для нових претендентів на посаду.

Для цього варто розробити різноманітні інтерв'ю, тести, анкети, які дозволять виокремити тих працівників, що поділяють цілі, погляди, цінності підприємства, відповідатимуть корпоративній культурі, що обов'язково орієнтована на споживача. Проте для досягнення позитивного результату весь персонал повинен демонструвати і проявляти клієнтоорієнтованість по відношенню до клієнтів. Формування клієнтоорієнтованого сервісу можливе лише тоді, коли персонал бачить та чітко розуміє наявний взаємозв'язок між власними інтересами і клієнтоорієнтованістю закладу до споживачів. І чим чіткіше проявляється дана взаємозалежність, тим більше шансів розвинути клієнтоорієнтованість працівників.

Рис. 3.6. Схема побудови концептуальних рамок ідеальної клієнтоорієнтованості персоналу підприємства ресторанного господарства

Джерело: авторська розробка

Ефективність проведення оцінювання забезпечується завдяки чіткому визначенню його мети та критеріїв, залученні до процедури всіх без виключення працівників, диференціації отриманих оціночних показників у відповідності до місця конкретного працівника в організаційній ієрархії, правильному доборі методик (табл. 3.8), прозорості критеріїв, конфіденційності висновків і можливості їх оскарження, наперед визначеній систематичності оскільки особисті якості працівника дають йому можливість демонструвати і проявляти свою орієнтованість на споживача так, що він це помічає та оцінює.

Таблиця 3.8

Рекомендовані методи оцінювання клієнтоорієнтованості персоналу підприємств ресторанного господарства

Показники клієнтоорієнтованості	Методи оцінювання
Ступінь залучення персоналу в роботу з клієнтами	- анкетування; - шкала спостереження за поведінкою; - управління за цілями; - управління досягненнями.
Клієнтоорієнтована поведінка	- метод вирішальних ситуацій; - рейтингові поведінкові установки; - шкала спостереження за поведінкою; - метод “таємний покупець”.
Показники задоволеності клієнтів якістю послуг, обслуговування	- анкетування; - метод “360 градусів”; - опитування клієнтів, - аналіз інформації із соціальних мереж, з “гарячої лінії”.
Показники професійного розвитку	- метод порівняння; - асесмент-центр; - ділові ігри.
Показники результатів діяльності персоналу	- оцінка нормативів роботи; - оцінка кількісних показників обсягу реалізованих послуг; - оцінка залучення клієнтів; - повторні відвідування клієнтів.

Джерело: систематизовано і побудовано автором за матеріалами [30]

Надана рекомендація потребує більш ґрунтовного розгляду зазначених у ній методів в якості оціночних інструментів клієнтоорієнтованості персоналу. Так, структуроване поведінкове інтерв’ю варто використовувати для аналізу компетенцій працівника, його питання стосуються попереднього релевантного досвіду індивіда і структуруються за принципом “від загального до конкретного”, з розкриттям конкретних професійних ситуацій та дій, які призвели до досягнення бажаного результату. Метод “360 градусів” зазвичай

використовують для удосконалення корпоративної культури і налагодження комунікацій. Він передбачає неупереджений погляд на поведінкові схеми працівника, отриманий в результаті бесіди як із ним, так і з ближчим організаційним оточенням – безпосереднім керівництвом (підлеглими), співробітниками, та навіть за можливості – з клієнтами. Метод вирішальних ситуацій передбачає використання наперед складених та структурованих за оцінками "правильно – неправильно" описами поведінкових схем працівника у типових (вирішальних) ситуаціях приготування страв (для кухарів) чи обслуговування клієнтів (для офіціантів, барменів, сомельє). Щодо кожного працівника рекомендується записувати отримані оцінки, а в подальшому використовувати ці дані для оцінювання ділових якостей персоналу. Рейтингова шкала поведінкових установок є комбінаторним методом, що включає одночасне оцінювання поведінкових схем працівника безпосередньо на робочому місці та результатів методу вирішальних ситуацій. Порівняння результатів за кожним аспектом оцінювання дозволяє отримати більш точні результати. Метод шкали спостереження за поведінкою має подібний механізм, однак аналізу піддають не конкретну поведінкову схему, а кількість випадків специфічного поводження.

Зазвичай керівники сервісних підприємств вважають, що обслуговування відвідувачів, тобто безпосередня робота працівника з клієнтами є показником їх клієнтоорієнтованості [13]. Натомість ми пропонуємо оцінювати клієнтоорієнтованість персоналу за допомогою інтегральної характеристики, що поєднує особистісні та ділові характеристики працівника, виробничу дисципліну та інноваційний потенціал. Отож, процедури оцінювання мають передбачати, окрім виконання суто вимірювальної функції, ще і розвиваючі, визначаючи можливості інтелектуального розвитку персоналу підприємства, ділового потенціалу персоналу, зростання кваліфікаційних характеристик фахівців і в загальному – прагнення всіх членів колективу збільшувати власний внесок у розвиток клієнтоорієнтованості підприємства.

Третій етап запровадження концепції розвитку клієнтоорієнтованого

персоналу на підприємствах ресторанного господарства полягає у формуванні його організаційної лояльності. Підґрунтям цієї пропозиції стало розуміння неможливості формування клієнтоорієнтованого персоналу за умови низького ступеня співпадіння інтересів та корпоративних цінностей підприємства з цілями та культурою працівників. Тому пропонуємо модель збігу потреб, цінностей та інтересів персоналу та підприємства ресторанного господарства (рис 3.7).

Рис. 3.7. Модель збігу потреб підприємства та працівника для мотивації клієнтоорієнтованої поведінки

Джерело: авторська розробка

Сутність моделі полягає у знаходженні балансу вимог обох сторін як запоруки формування клієнтоорієнтованості персоналу за факторами:

1) потреби підприємства – лояльність споживачів, нововведення у бізнес-процесах, клієнтоорієнтована корпоративна культура, додаткові конкурентні переваги, досягнення стратегічних цілей, і як результат – отримання прибутку;

2) потреби працівника – гідна заробітна плата, кар'єрне зростання, сімейні та особисті цінності, самореалізація та самовираження, потреба у вдосконаленні своїх професійних вмінь;

3) мотиваційні стимули підприємства – заробітна плата, пільги, навчання, тренінги, соціальний пакет, просування у кар'єрі;

4) внесок працівника – навички, вміння, освіта та досвід, здатність до постійного навчання, креативність, стресостійкість, вміння та бажання демонструвати клієнтоорієнтованість споживачам.

Різнопланову за змістом роботу працівників підприємств ресторанного господарства недоречно оцінювати лише за схемами фіксованого окладу чи відсотку від товарообороту. Відомо, що значна частина керівників ресторанних закладів в основу мотивації закладають можливість отримання чайових [58], однак такий вид стимулювання клієнтоорієнтованості персоналу є доволі нестійким [83], а тому вимагає постійного підкріплення. Отож, побудова мотиваційної програми має ґрунтуватись на врахуванні потреб працівників, адже саме завдяки цьому підприємство зможе досягти зменшення плинності кадрів (а вона у закладах харчування традиційно є високою [29]) та ефективно розвивати клієнтоорієнтовану поведінку персоналу. Розуміння і поділяння працівниками місії підприємства, змагальність у досягненні спільної мети розвитку підвищують потенціал персоналу не менше, аніж можливість отримання матеріальних бонусів [45]. Тому чим більшою виявиться зона факторного співпадіння потреб підприємства та працівника, тим вищим буде ступінь лояльності працівника до побудови клієнтоорієнтованого сервісу. Вагомим фактором формування лояльності персоналу до підприємства є відкритість та доступність керівництва, врахування пропозицій працівників, можливість при наявності питань звернутися безпосередньо до керівництва та отримання швидкого зворотного зв'язку. Загальновизнаним інструментом формування лояльності є запровадження прозорого та зрозумілого для працівників мотиваційного механізму (рис. 3.8).

Зазначимо, що ефективність мотиваційного механізму значно підвищиться, якщо керівники підприємств ресторанного господарства, окрім матеріальних шляхів мотивації клієнтоорієнтовності запровадять у практику нематеріальні мотиватори. Іще досить вагомим фактором формування лояльності персоналу до підприємства є відкритість та доступність керівництва, врахування пропозицій працівників, можливість звернутися безпосередньо.

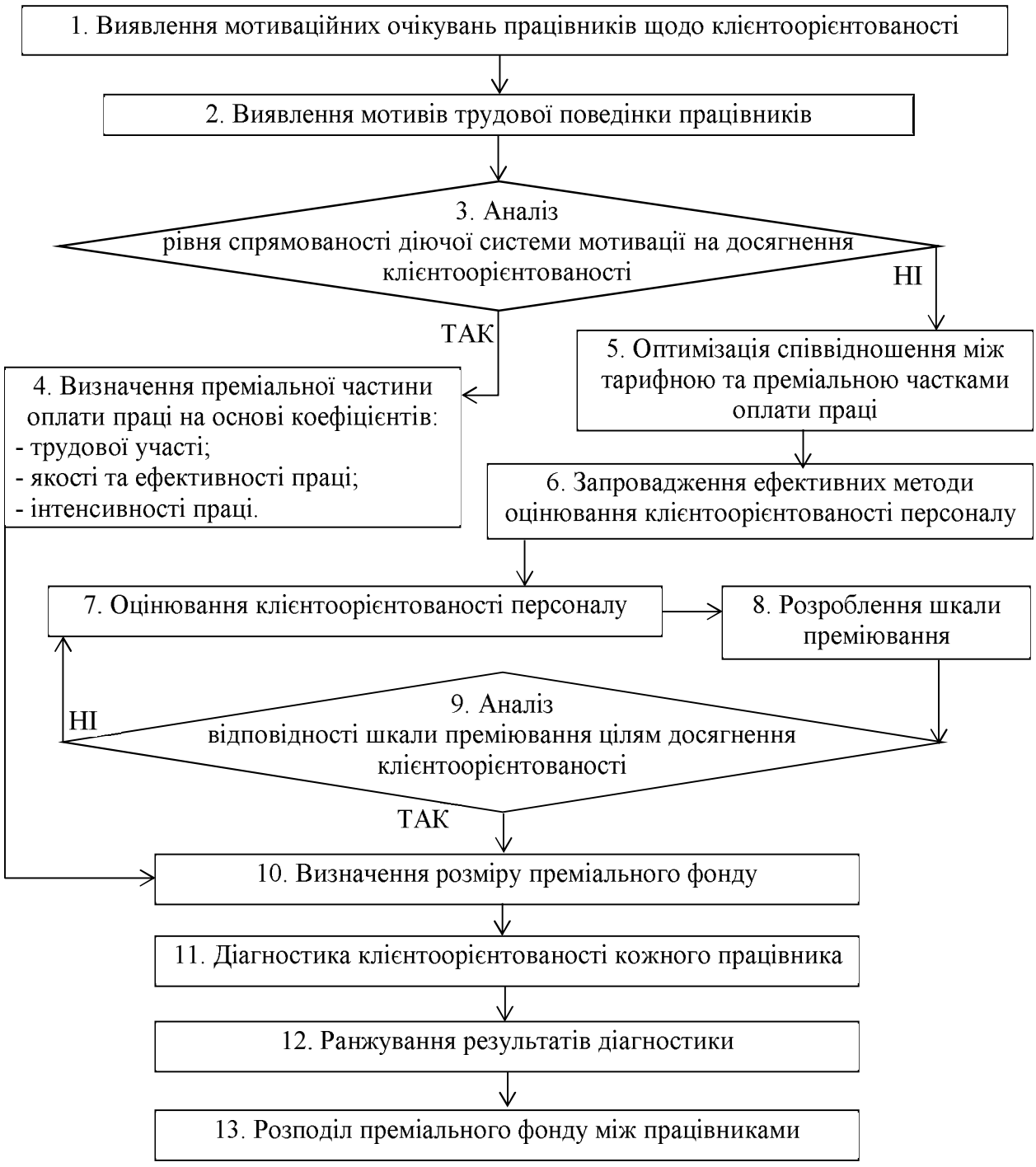

Рис. 3.8. Орієнтовний алгоритм формування ефективного механізму мотивації клієнтоорієнтованості працівників підприємств ресторанного господарства

Джерело: авторська розробка

Так, працівники нижнього рівня організаційної ієрархії ресторанного закладу зазвичай не потрапляють до мотиваційних програм, але водночас на них покладається відповідальність за санітарно-гігієнічний стан основних і

допоміжних приміщень. Офіціант може докласти максимум зусиль для підвищення рівня сприйняття клієнтом ресторанного сервісу, але він не може при цьому нівелювати негативний ефект неякісно помитого фужера чи відсутності рідкого мила в диспансері ресторанної вбиральні. Отож, врахування в механізмі мотивації очікувань працівників нижнього рівня обслуговування є важливим елементом формування організаційної лояльності підприємства. Через невисокий рівень оплати праці зазвичай на такі посади залучають студентів або осіб старшого віку. Керівництву варто взяти до уваги, що розуміння такими працівниками соціальної важливості власної ролі в колективі є доволі сильним мотиватором, адже основною експектацією в даному випадку є намагання відчути вдячність за результати своєї роботи.

Окремо варто зупинитись на нематеріальній складовій мотивації розвитку клієнтоорієнтованості лінійного персоналу підприємств ресторанного господарства. Значна частина кухарів і практично всі офіціанти та бармени є амбітними людьми молодого віку, у яких присутня внутрішня мотивація до якісної, цікавої і високооплачуваної праці. До певної міри система чайових може слугувати додатковим стимулом для збільшення ефективності і якості праці такого персоналу, однак клієнтоорієнтованість закладу передбачає, що всі працівники мають узгоджено діяти в визначеному напрямку покращення рівня якості ресторанного сервісу для кращого сприйняття підприємства споживачами. Протиріччя, яке виникає в мотиваційних очікуваннях лінійного персоналу через змушену відмову від разової винагороди (чайових) на користь системного мотиваційного впливу (преміальної частини оплати праці) має компенсуватись забезпеченням позитивного психологічного клімату в колективі і публічності нематеріального заохочення до клієнтоорієнтованої поведінки. Зокрема, можна порадити запровадження практики конкурсних змагань щодо найкращих продажів певної страви (для офіціантів) чи позиції з винної карти (для сомельє), влаштування кухарського шоу. Такі пропозиції, окрім мотиваційного ефекту для працівників, матимуть, до речі, додатковий вплив на задоволення споживачів від ресторанної послуги.

Основним завданням *четвертого етапу* запровадження концепції розвитку клієнтоорієнтованого персоналу на підприємствах ресторанного господарства є навчання клієнтоорієнтованості. Оскільки ресторанний бізнес є сферою діяльності зі швидким динамічним розвитком, то існує нагальна потреба і у постійному розвитку персоналу, швидкій своєчасній передачі знань про інновації працівникам. Отож, навчання має стати цілеспрямованим і систематичним процесом отримання нових та трансформації існуючих професійних знань, умінь та навичок всіх працівників закладу на етапах підготовки нових фахівців та підвищення кваліфікації існуючих. Розглянемо детальніше даний етап.

Навчання працівників підприємств ресторанного господарства можна умовно розділити на реактивне та проактивне. Реактивне навчання направлене на усунення проблем, що виникають у процесі реалізації клієнтоорієнтованого сервісу. Метою проактивного навчання має стати попередження проблем. Усі методи навчання персоналу підприємства ресторанного господарства можна диференціювати за місцем їх проведення. Так, інструктаж слід використовувати для навчання всіх нових працівників, що дозволить їм одразу набувати навичок клієнтоорієнтованого сервісу. Цей метод включає інформування, введення у посаду, адаптацію, знайомство працівника з посадовими обов'язками і колективом. Також для нових членів колективу цінним є використання методу копіювання, який передбачає, що працівник закріплюється за досвідченим клієнтоорієнтованим фахівцем і копіює його дії. Цей метод навчання персоналу на робочому місці реалізується з конкретною постановкою завдання, дифузія нових знань відбувається наочно і легко контролюється. Ротація є важливим методом навчання працівників клієнтоорієнтованості на незвичному для нього місці. Використання методу передбачає тимчасову зміну посадових обов'язків працівника і використовується з метою отримання ним нових знань та досвіду, що у подальшому може бути використано працівником для службового зростання. Ще одним доволі ефективним методом навчання при формуванні лояльності персоналу до підприємства є делегування, за якого відбувається

ознайомлення з технологіями вирішення проблем якісно іншого ступеня завдань при одночасному отриманні працівником частки відповідальності.

В деяких випадках більш доцільним є використання навчання персоналу поза робочим місцем, зокрема коли йдеться про великі мережеві ресторанні компанії. Зазначимо, що віддалені від місця основної праці навчальні програми є надзвичайно ефективними для отримання персоналом теоретичних знань через краще спланований і поглиблений процес навчання. Зазвичай його варто використовувати в якості елемента мотиваційної програми для управлінського персоналу ресторанного закладу, однак розроблені навчальні програми також для формування професійної компетентності лінійних працівників.

Ефективність застосування описаних методів насамперед залежить від такого фактора, як здатність і бажання до саморозвитку працівника з позиції формування власної клієнтоорієнтованості, тому цей етап запровадження концепції розвитку клієнтоорієнтованого персоналу на підприємствах ресторанного господарства є тісно пов'язаним з правильно побудованою мотивацією. Дієвими заходами навчання персоналу і становлення його клієнтоорієнтованої поведінки можуть бути і такі інструменти, як курси з підвищення кваліфікації, тренінги і спеціалізовані семінари для працівників. Для тренінгів доцільно залучати як спеціально обізнаних спеціалістів, так і визнаних у співтоваристві рестораторів успішних практикуючих менеджерів. Надзвичайно швидкий розвиток ресторанних технологій, розширення асортименту вітчизняних підприємств ресторанного господарства, вдосконалення методик обслуговування актуалізують проведення спеціалізованих тренінгів, які дозволять персоналу бути більш обізнаними щодо різноманітних алкогольних напоїв, навчать їх тонкощам приготування ексклюзивних страв тощо [62]. Для підвищення клієнтоорієнтованості управлінського персоналу важливими є конференції і практикуми щодо обслуговування конфліктних клієнтів, щодо національних особливостей, а також програми навчання ефективному спілкуванню та етикету. Клієнтоорієнтованість передбачає і спілкування з гостями їх мовою, отож як для управлінського

персоналу, так і для лінійних працівників надзвичайно важливим постає питання оволодіння іноземними мовами.

Заслуговує на увагу модель навчання клієнтоорієнтованого персоналу, розроблена фахівцем в області психології навчання працівником Девідом Колбом з позиції інтелектуальних процесів та психологічних якостей працівників [112], яка отримала назву Цикл Колба (рис. 3.9).

Рис. 3.9. Основні етапи Циклу Колба

Джерело: авторська розробка

Ефективність навчання персоналу підприємств ресторанного господарства за моделлю Циклу Колба визначається тим, що наявний досвід реалізації послуг ресторанного сервісу трансформується за 4 етапи циклу в клієнтоорієнтований підхід до обслуговування, крім того, безперервно створюються нові ситуації для набуття досвіду. Навчання клієнтоорієнтованого персоналу за моделю Колба досить ефективний, оскільки досвід реалізації

ресторанного сервісу перетворюється у концепцію клієнтоорієнтованого сервісу, і створюються нові ситуації для набуття досвіду.

Наголосимо, що незважаючи на те, які методи навчання персоналу будуть обрані власником підприємства, головним принципом запровадження цього етапу запровадження концепції розвитку клієнтоорієнтованого персоналу є системність. Для кожного працівника ресторанного закладу має бути розроблений план навчання та особистісного розвитку, мають бути складні графіки обов'язкових навчальних заходів, встановлені критерії оцінювання результатів та відповідні заходи мотивації. Навчання працівників слід розглядати не як разову акцію, а як усталений процес формування нових знань [20] з метою підвищення рівня якості ресторанного сервісу і зростання ступеня задоволеності споживачів.

Таким чином, персонал розглядається як основний суб'єкт реалізації клієнтоорієнтованого сервісу, що спричиняє до необхідності формування поведінкових моделей, які стануть джерелом набуття позитивних вражень споживачами. Перший етап поетапного формування концепції розвитку клієнтоорієнтованого персоналу пропонується присвятити впровадженню стандартів клієнтоорієнтованого сервісу. При цьому вимоги до знань і навичок персоналу мають охоплювати технологічні особливості обслуговування, елементи соціальної взаємодії, включати кількісні характеристики ефективності роботи персоналу, ціннісні орієнтири та мотиваційні очікування працівників. Другим етапом реалізації концепції має стати оцінювання персоналу на придатність до забезпечення клієнтоорієнтованого сервісу. Наступним етапом передбачено формування організаційної лояльності персоналу, у т.ч. шляхом запровадження прозорого мотиваційного механізму. Заключний етап запровадження запропонованої концепції має забезпечувати системне навчання персоналу клієнтоорієнтованості. Кадрове забезпечення клієнтоорієнтованого сервісу вимагає особливої уваги, контролю та забезпечення розвитку, враховуючи не лише професійні особливості, а й особисті інтереси працівників, і має будуватися на партнерських умовах.

3.3 Перспективи інкорпорування концепції програмування вражень споживачів у діяльність підприємств ресторанного господарства

Стратегії розвитку вітчизняних підприємств ресторанного господарства, спрямовані на забезпечення високого рівня клієнтоорієнтованості, доцільно розглядати в якості драйвера системного осучаснення їх діяльності. Вже сьогодні у галузі ресторанного бізнесу можна спостерігати значні конструктивні зміни: розвиваються сучасні форми та методи ресторанного сервісу, стають популярними європейські стандарти і новітні технології, зростають споживацькі вимоги до якості індивідуального сервісу при споживанні ресторанного продукту [15]. У поєднанні з інформаційною відкритістю це створює на ресторанному ринку умови, наближені до моделі ідеальної конкуренції [106], формуючи, своєю чергою, домінантну значимість лояльності споживачів. Можна стверджувати, що в ресторанному бізнесі відбувається зміщення акцентів з виробничих процесів на розвиток клієнтоорієнтованих технологій обслуговування. Розробка дієвих алгоритмів побудови довгострокових відносин зі споживачами передбачає розбудову маркетингових механізмів (таргетингу, сегментації) для налагодження регулярних комунікаційних каналів, контролю рівня задоволення сервісом та споживацької лояльності. Разом з тим, споживча цінність ресторанного продукту, сформована в результаті запровадження концепції клієнтоорієнтованого сервісу є надзвичайно мінливою характеристикою, яка динамічно реагує на вплив як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. До певної міри ця проблема вирішується безупинним моніторингом клієнтського відклику в різних точках дотику з пропонованими послугами.

Висока споживча якість ресторанного продукту потребує значних фінансових витрат, які у більшості суб'єктів, як представників малого бізнесу, мають певні обмеження. Відповідно, управління якістю потребує активізації залучення нематеріальних активів: репутаційні переваги, впізнаваність торгової марки, запровадження фірмового стилю обслуговування, налагодження взаємовигідної співпраці зі стейкхолдерами, управління лояльністю клієнтів, які

не набувають фізичних ознак, натомість генерують економічну вигоду завдяки довготерміновості та необмеженості використання, зростання цінності та корисності в процесі тиражування та можливості отримання синергетичного ефекту.

Оскільки вимоги сучасних споживачів все частіше зорієнтовані на отримання індивідуального сервісу від підприємств ресторанного господарства, наші пропозиції полягають у налагодженні співробітництва, заснованого на різних аспектах управління враженнями клієнтів. Ключовими детермінантами вибору конкретного ресторанного закладу є не лише смакові характеристики і якість страв, але і вміння персоналу створити особливу атмосферу та рівень комфорту, що чітко узгоджується з концептуальними положеннями економіки вражень, згідно якої клієнтські враження у високо конкурентному середовищі набувають ознак окремої економічної пропозиції [46]. Підґрунтям запровадження концепції програмування вражень споживачів має стати розуміння власниками ресторанного бізнесу психологічних особливостей і потреб індивідів в набутті позитивного емоційного досвіду [88]. Водночас, оскільки самі враження є емоційною характеристикою, досягнення цілей їх якомога кращого задоволення вимагає від суб'єктів господарювання включення інноваційних маркетингових інструментів для максимального задоволення емоційно-мотиваційних очікувань клієнтів.

Управлінські рішення про запровадження концепції у практику мають динамічно відкликатись на найменші зміни споживчого ландшафту, зокрема у 2020 р. – враховувати мінливі тенденції споживацького відклику на наслідки пандемії Covid-19. Очевидно, що світогляд значної частини споживачів змінився, люди акцентують увагу на задоволенні найнеобхідніших споживацьких потреб, стають більш ощадливими у власних втратах, визначаючи нові пріоритети. Отож, перед підприємствами ресторанного господарства виникають проблеми над швидкого реагування та оперативної зміни операційної моделі, пошуку можливостей скорочення витрат обігу, перенесення частини адміністрування в онлайн режим. Оновлена загальна місія підприємств

ресторанного господарства полягає в тому, щоб змінюватись у часі для утримання власної значимості для клієнтів. Лише поєднання всіх наявних (у т.ч. прихованих) можливостей організації, креативний підхід до налагодження комунікацій з клієнтами, зростання інноваційної активності дозволять підприємствам ресторанного господарства вийти за межі режиму виживання, підвищити продуктивність праці, зменшити витрати, ефективніше вирішувати складні проблеми та посилювати власні конкурентні позиції на ринку. Надскладні виклики пандемії для ресторанного бізнесу не обмежуються інституційним регламентуванням, абсолютно нових ознак набуває клієнтський досвід. При цьому існує доволі значна ймовірність, що споживча поведінка може зазнати незворотних змін. Отож, підприємства, товари і послуги яких сприйматимуться споживачами в якості життєво важливих, матимуть найкращі шанси для відновлення ефективності.

Для підприємств ресторанного господарства актуалізується завдання переформування моделі управління враженнями як статичного інструменту впливу на клієнтів у бік запровадження концепції програмування вражень споживачів. При цьому відзначимо, що ця концепція передбачає можливість структурного прогнозування суб'єктивного досвіду відвідувачів ресторанних закладів, оскільки задіяні у ній механізми включають способи моделювання споживацької поведінки [57]. Отож, бізнес-модель виробництва і реалізації ресторанних послуг практично трансформується в замкнений ланцюг: виробництво послуги → споживча цінність послуги → враження від отримання послуги → напрацювання інноваційних ідей для удосконалення існуючої або створення нової послуги.

Однак набуття такої глибини персоніфікованої інформації про споживачів потребує як активної взаємодії персоналу з клієнтами для набуття максимально можливої кількості точок дотику, так і швидкої адекватної реакції на результати обробки повідомлень з набутих інформаційних каналів.

Для великих ресторанних мереж утримання конкретного клієнта не відіграє надто значної ролі, його втрата не вплине суттєво на фінансово-

економічні показники діяльності, однак більшість підприємств ресторанного господарства відносяться до суб'єктів малого підприємництва, отож важливість збереження кожного клієнта для них є беззаперечною. Також слід мати на увазі, що широке розповсюдження соціальних мереж активізувало роботу комунікаційних каналів, отож втрата одного клієнта з причин незадоволеності отриманою послугою може спричинити нестримний процес втрати інших споживачів. За таких умов стратегічною ціллю підприємства ресторанного господарства, здатною забезпечити його стабільну ефективність, має стати утримання постійного контингенту клієнтів. Однак орієнтація на досягнення лояльності існуючих споживачів (рис. 3.10) не має на меті заперечення розвитку клієнтської бази. Залучення нових споживачів, натомість, потребують пошуку інноваційних шляхів налагодження маркетингових комунікацій для забезпечення сталого зростання товарообороту. Усталені критерії оцінювання ефективності діяльності підприємств ресторанного господарства та їх конкурентоспроможності орієнтовані на зростання ринкової частки і досягнення максимізації доходів, що можливо лише за умови залучення нових споживачів.

Упровадження практики програмування вражень споживачів і формування клієнтського досвіду в підприємствах ресторанного господарства виходить за межі усталених методик сприяння лояльності. У межах ресторанного бізнесу, коли йдеться про проблеми із споживчим досвідом, розробка продукту зазвичай відповідає маркетингу і, як правило, зосереджується на характеристиках складових та специфікаціях виробництва. Операційний менеджмент оперує, головним чином параметрами якості, своєчасності та вартості ресторанного обслуговування, а персонал служби обслуговування клієнтів концентрується на розгортанні операцій, але не на налагодженні мотивуючих зв'язків з клієнтами. Так, навіть звичне звертання офіціанта "Чим я можу Вам допомогти?" може свідчити, що він не має уявлення про першопричину конкретного звертання клієнта. І цей факт може негативно вплинути на подальшу комунікативну діяльність між клієнтом та персоналом, і як наслідок, відсутність клієнтоорієнтованого підходу.

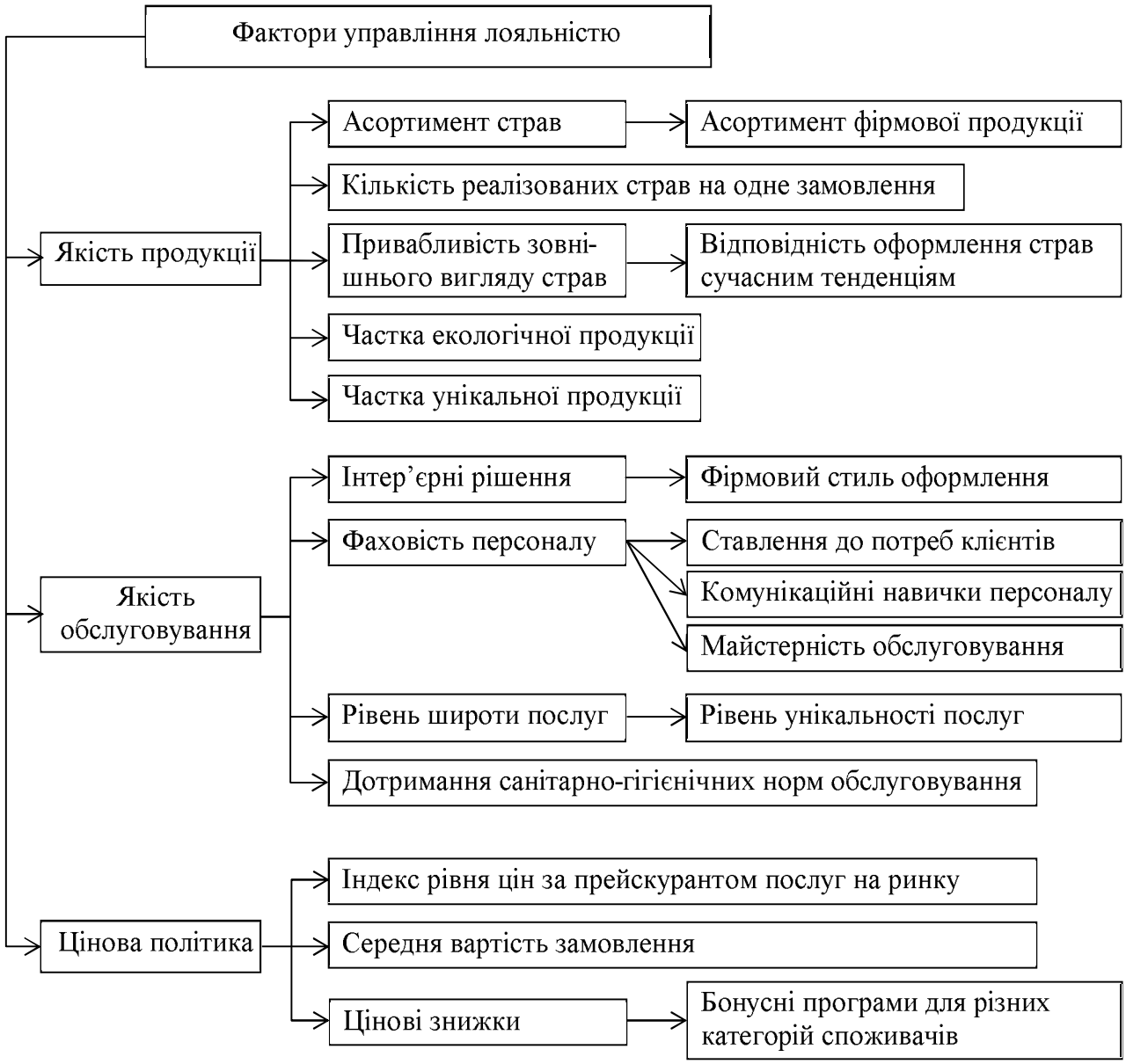

Рис. 3.10. Визначальні компоненти лояльності споживачів до підприємств ресторанного господарства

Джерело: авторська розробка

Отож, запровадження концепції має включати настільки повне знання звичок, намірів, уподобань і потреб своїх клієнтів, яке дозволяє підприємству створювати і пропонувати персоналізований підхід до кожного клієнта [90], що спонукатиме їх не лише залишатися лояльними, але й відігравати роль активного комунікаційного каналу для залучення нових клієнтів (табл. 3.9). Дослідження доводять, що один лояльний клієнт зазвичай приводить у заклад до трьох нових споживачів.

Таблиця 3.9

Принципи інкорпорування концепції програмування вражень споживачів у діяльність підприємств ресторанного господарства

Принцип	Основні особливості
Орієнтація на утримання клієнтів	Оскільки залучення нових споживачів є високовартісним завданням, варто використовувати потенціал наявної споживацької лояльності, забезпечуючи зростання товарообороту шляхом інтенсифікації співпраці з існуючими клієнтами
Індивідуалізація комунікацій з клієнтами	Врахування персоналізованих особливостей клієнтів дозволяє створювати і пропонувати їм нову цінність товарної пропозиції, однак вимагає застосування методик інтерактивної взаємодії та запровадження у практику бізнесу інформаційних технологій
Співпраця, заснована на стосунках	Оскільки основою ресторанного обслуговування є апріорі належна якість пропонованого продукту, підґрунтям збереження і розвитку співпраці між підприємством і клієнтами мають стати стосунки, здатні забезпечити найвищий ступінь комфортності споживання, в результаті чого споживачі сприйматимуть заклад в якості носія конкретної, особливо цінної для них ідеї

Джерело: авторська розробка

Для посилення позитивних ефектів від інкорпорації концепції програмування вражень споживачів в діяльність підприємств ресторанного господарства варто застосувати поетапний алгоритм її реалізації (рис. 3.11). Основною метою аналізу емпіричного світогляду споживача є виявлення його психологічних особливостей, емоційних потреб і бажань для подальшої побудови позитивного емоційного забарвлення власного бренду. Наступним кроком пропонованого алгоритму є побудова емпіричної платформи програмування вражень споживачів. Оскільки це по-суті визначальний етап ефективної інкорпорації концепції, зупинимось більш детально на її цілях і стратегічних компонентах. Досконало побудована емпірична платформа призначена для отримання релевантної інформації щодо багаторівневого,

мультисенсорнгої, динамічного діапазону очікуваних вражень споживачів або набуття ними позитивного емоційного досвіду.

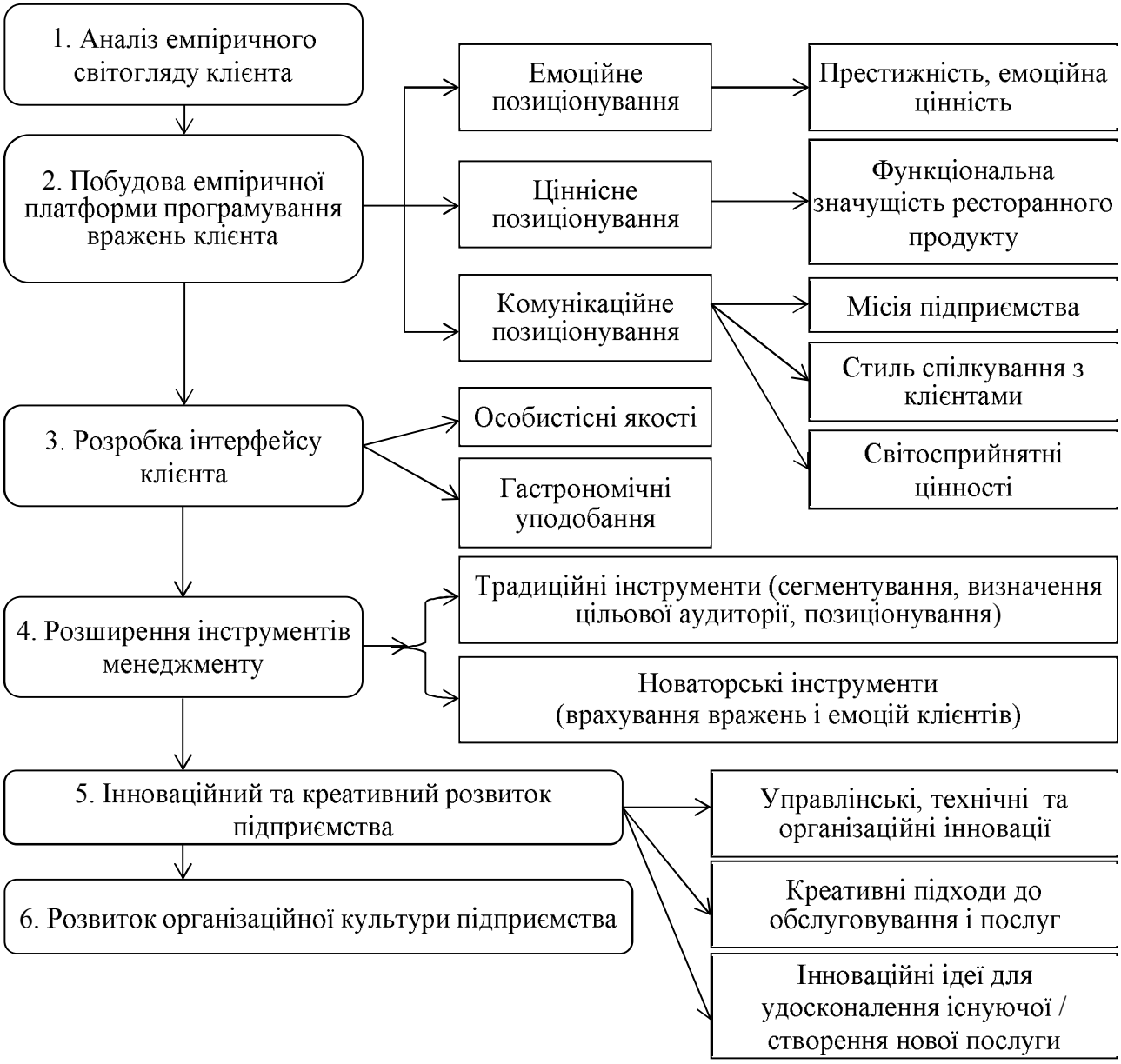

Рис. 3.11. Послідовність реалізації концепції програмування вражень клієнтів на підприємстві ресторанного господарства

Джерело: авторська розробка

Отож, стратегічні компоненти платформи мають бути націлені на комфортну взаємодію підприємства ресторанного господарства зі споживачем. Формування споживацького сприйняття ресторанного продукту значною мірою визначається емоційними та естетичними параметрами послуги. Разом з тим,

набуття клієнтом позитивного враження потребує включення елементів організаційної культури, креативності позиціонування бренду та залученості пропріорецептивних відчуттів споживача. Отож, емоційне позиціонування підприємства слід вибудовувати за принципом стійкої асоціаціативної композиції "бренд – якісний ресторанний продукт", тоді як для позитивного ціннісного позиціонування слід приділити увагу формуванню споживчого враження не лише від пропонованих страв і стандартів обслуговування, але і від можливостей набуття функціональної користі від споживання ресторанної послуги. Окрім того, формування ціннісного простору підприємства має концептуалізувати культурну складову ресторанного обслуговування, підкреслювати забезпечення сучасних вимог до якості. Важливим завданням позиціонування підприємства є об'єднання вражень від страв і обслуговування в єдину ціннісну характеристику, що потребує посилення комунікаційної складової обслуговування та використання креативної реклами, заснованої на узгодженні світосприйняття ресторанного закладу і його клієнта.

Змістовне і стильове структурування динамічної взаємодії персоналу зі споживачами надає підприємству повний спектр необхідної інформації про постійних клієнтів, включаючи такі персоніфіковані дані, як стиль поведінки, темперамент, смакові пріоритети. Таким чином підприємство отримає можливість комунікаційної інтеграції відповідної атмосфери спілкування в межах бренду, а менеджмент отримає обґрунтовані інструменти для навчання персоналу навичкам налагодження зворотного зв'язку з клієнтами. Ефективна інтеграція традиційних і новітніх інструментів менеджменту, що включають врахування вражень споживачів, забезпечить підприємству ресторанного господарства синергетичний ефект і сприятиме підвищенню якості ресторанного продукту.

Для забезпечення успішної інкорпорації концепції програмування вражень споживачів ми рекомендуємо запровадити практику визначення унікальних точок диференціації. Усталені елементи диференціювання підприємств ресторанного господарства, що включають якість страв і обслуговування,

орієнтованість на забезпечення потреб клієнтів, цінові параметри та асортиментна політика залишаються необхідними для успішної діяльності, однак є недостатніми для управління враженнями. Агресивне конкурентне середовище, в якому функціонують підприємства ресторанного господарства, вимагають зміщення акцентів управління з задоволення виявлених потреб клієнтів до передбачення і намагання перевершити споживацькі сподівання. Зазначимо, що управлінська практика має врахувати динамічну зміну поведінкових очікувань споживачів:

- споживачі прагнуть не лише якісних страв, але і відпочинку та розваг, тому підприємство має вишукати резерви для їх задоволення. Успішність бізнесу залежить від вміння оцінювати динамічну ситуацію на кілька кроків вперед. Отож, значну увагу слід приділити аналізу та можливостям імплементації прийдешніх трендів, які сприятимуть розвитку підприємства і дозволять зайняти лідируючі позиції на ринку;

- сучасні тенденції свідчать про пошук клієнтами ресторанних продуктів, здатних покращувати їх психологічний стан і світосприйняття. Споживачі все частіше відчувають взаємозв'язок між раціоном і власним здоров'ям, намагаючись надавати перевагу корисним інгредієнтам і стравам, їх може не влаштовувати певна позиція в страві, тому слід запроваджувати практику гнучкого меню або меню-конструкторів. Такий прийом активізує взаємодію персоналу з клієнтами, дозволяє залучати їх до процесів приготування страв, збільшуючи довіру до підприємства;

- лояльність споживачів потребує вражень, здатних перевершити їх очікування і створити несподівану привабливість підприємства. Для забезпечення зручності, мобільності і високої функціональності підприємству слід активно використовувати цифрові технології. Сьогодні широке розповсюдження в ресторанній практиці отримали бокси самообслуговування, системи автоматизованого контролю замовлень. Зауважимо, що цифровізація не лише створює додаткові переваги для споживачів, але здатна також значно вплинути на зростання продуктивності праці персоналу та ефективність

управління бізнес-процесами. Так, хмарні сервіси цифрового управління доцільно використовувати не лише для складення розкладів, проведення інвентаризації або розрахунку заробітної плати персоналу, але і для розробки технологічних карт приготування страв. Сучасні інтерактивні розробки зазвичай здатні суттєво посилити позитивні враження споживачів від ресторанної послуги. Отож, варто активно впроваджувати такі інноваційні розробки, як смартстоли, які поєднують для клієнта функціональну зручність і сучасну розвагу. Використання інтерактивної панелі, адаптованої під фірмовий стиль підприємства, може перетворити процес очікування страви на цікаву атракцію, надаючи при цьому інформацію про страви закладу та їх склад, що позитивно вплине на рівень лояльності клієнтів. Загалом, завдяки набутим позитивним враженням, клієнт може перетворитись на активного промоутера бренда.

Сучасні ресторанні заклади пропонують клієнтам широкий спектр різноманітних послуг, спрямованих на отримання нових вражень (години фортуни, гастрономічні шоу, інтелектуально-розважальні програми), з'являються спеціалізовані ресторани, які створюють позитивний настрій споживачів шляхом організації розважальних та анімаційних програм [34]. Створені підприємством враження мають враховувати потреби клієнта і орієнтуватись на налагодження тісної взаємодії з ним, створюючи споживчу вартість через задоволеність, заохочення чи навіть формування нового стилю життя. На наше переконання, підприємства ресторанного господарства мають пропонувати споживачам модель комплексного відпочинку, поєднуючи активні культуротворчі та комунікативні форми культурно-розважальної діяльності.

Виявлення і задоволення потреб клієнтів задовольняє забезпечення пріоритетних функцій програмування вражень споживачів (табл. 3.10). Основний зміст цих функцій полягає у задоволенні потреб споживачів щодо якісного відпочинку. Зазначимо, що в більшості вітчизняних підприємств ресторанного господарства розважальна складова послуги забезпечує пасивний характер відпочинку, допомагаючи клієнтам позбутись психологічної перевтоми. Запровадження практики розважального дозвілля, що включає

видовищні шоу, конкурсні програми та інші рекреаційні заходи, набагато повніше сприятиме емоційній релаксації. Пізнавальне дозвілля, своєю чергою, впливає на формування світогляду клієнтів, утворення нових соціальних зв'язків і передбачає їх активну участь гостя у пропонованих підприємством заходах.

Таблиця 3.10

Пріоритетні функції програмування вражень споживачів на підприємствах ресторанного господарства

Функція	Діапазон впливу функції	Форми реалізації
Інформаційно-комунікативна	Розширює можливості для спілкування, обміну думками та ідеями.	Вечори відпочинку, конкурсні та розважальні програми
Рекреаційна (релаксаційна)	Сприяє фізичному та психологічному відпочинку клієнтів, відтворенню їх емоційних сил	фестивалі, свята й ритуали, що забезпечують релаксацію для групи людей
Розважальна	Дозволяє відволіктися від щоденних проблем і відпочити	Відображається у всіх формах дозвілля за винятком подій такого характеру, за якого будь-які розваги недоречні
Соціальна	Задовольняє можливість самоідентифікації клієнта, дозволяє відчути приналежність до певної спільноти	Соціокультурні та рекреаційні проекти: тематичні вечори для різних груп населення, спеціальні програми, орієнтовані на певну категорію споживачів
Ціннісна	Формує ціннісні орієнтації клієнта відповідно до естетичних, моральних, гастрономічних та економічних життєвих цінностей	Розважальні програми відповідно до ціннісної орієнтацій клієнтів, акційно-дозвіллєві та маркетингові програми (щасливі години, завітайте – отримайте подарунок тощо)
Гносеологічна (пізнавальна)	Задовольняє потреби споживачів у додатковій інформації	Тематичні виставки, гастрономічні шоу, презентації
Креативна	передбачає інноваційний творчий підхід до організації і проведення культурно-розважальних програм	Творчі конкурси, що передбачають подарунок від закладу

Джерело: авторська розробка

Обов'язковим елементом запровадження концепції програмування вражень споживачів має стати інноваційний розвиток підприємства ресторанного господарства. Необхідно активно розробляти і застосовувати нововведення, здатні емоційно покращувати настрій клієнтів. Бізнес-середовище ресторанів є надзвичайно мінливим і чутливим до креативно-інноваційних зрушень, що надзвичайно скорочує життєвий цикл ресторанних інновацій. Так, можливість онлайн-замовлення страв з адресною доставкою чи відкритий Wi-Fi доступ, які ще нещодавно вважались значним інноваційним досягненням, сьогодні сприймаються споживачами як сервіс за замовчуванням. Так, за даними експертів NRA Show, у 2020 р. 71% споживачів ресторанних послуг у світі були орієнтовані на онлайн-замовлення, 47% надавали перевагу попередньому замовленню по телефону, 78% споживачів покоління мілленіалів вважають за доцільне попередньо ознайомлюватись з меню в інтернеті, а 32% з них розраховуються через платіжні системи Apple Pay і Google Pay, а 41% закладів фаст фуду використовують планшети, десктопні системи замовлень, кіоски самообслуговування і автоматизовані програми для ресторанів [123].

Обираючи технологічність, сучасні споживачі надають перевагу підприємствам, здатним задовольнити їх запит. Ці тенденції зумовлюють стрімку автоматизацію ресторанних бізнес-процесів, тому перед власниками підприємств ресторанного господарство гостро постає необхідність інтеграції новітніх технологій у бізнес для оптимізації обслуговування. Зазначимо, що сервіси доставки продуктів харчування і онлайн-замовлення ресторанних страв у зв'язку з пандемією Covid-19 розвиваються надзвичайно швидкими темпами, використовуючи популярні додатки Delivery.com, Raketa, Glovo та інші. Новітній тренд висвітлює зростання моделі віртуалізації ресторанів, такі заклади взагалі не передбачають обслуговування офлайн-відвідувачів, зосереджуючись виключно на адресній доставці страв. Також варто звернути увагу і на зародження своєрідних ресторанних хабів, коли один віртуалізований заклад пропонує клієнтам страви, виготовлені різними ресторанами, що дозволяє підприємствам – учасникам хабу скоротити витрати на адресну доставку, а

споживачам – збільшити доступність різних страв. Для кращого задоволення запитів споживачів підприємствам слід активізувати впровадження нових технологій, що дозволяють максимально спростити механізм замовлення – використовувати соціальні мережі, віртуальних помічників і навіть навігаційні системи автомобілів. До прикладу, замовлення піци з Pizza Hut (США) відбувається і оплачується з цифрового меню автомобіля, а для замовлення Domino's Pizza достатньо ретвітнути її емодзі, причому віртуальне цифрове меню визначає фокусування очей клієнта і за 2,5 сек. пропонує обрати інгредієнти з маже 5 тис. комбінацій [132]. Інтеграція програмного забезпечення підприємств ресторанного господарства дозволить автоматизувати відправлення замовлення на доставку в систему обліку закладу і концентрувати всі операційні дані з каналів продажів в одному сервері.

Ми не пропонуємо широке застосування робототехніки в ресторанному обслуговуванні через надто віддалені перспективи впровадження цих футуристичних ініціатив у практику вітчизняних підприємств, однак зауважимо, що в практиці технологічно високорозвинених країн на сьогодні зустрічаються два типи роботизованого ресторанного обслуговування: front of the house – техніка для безпосереднього обслуговування клієнтів (поки-що не знайшли широкого використання через психологічні бар'єри) та back of the house – техніка для виконання технологічних операцій на кухні. Використання роботизованих рук для смаження бургерів (Miso Robotics) і автоматів для приготування салатів to go (Spyce) дозволяє забезпечити однаковий рівень якості страв в мережевих ресторанних закладах. Загалом роботизацію ресторанного бізнесу сьогодні варто розглядати в якості інструмента майбутнього. Тим не менше, уже в 2021 р. ресторанна мережа Ono Food Company (Лос-Анджелес, США) планує ініціювати повністю автоматизований заклад, в якому роботи і високі технології використовуватимуться для приготування їжі і прийому замовлень.

Значне технологічне відставання вітчизняної економіки, на жаль, відсуває у невизначений час відповідні перспективи для українських підприємств, натомість ми рекомендуємо якомога ширше застосовувати можливості

залучення хмарних систем обліку, а при обслуговуванні клієнтів офіціантам використовувати електронні засоби замість блокнота з олівцем. Для забезпечення клієнтові можливості безконтактно оплачувати замовлення за допомогою смартфона варто запроваджувати систему сканування QR-кодів через відповідні мобільні додатки. Окрім того, в QR-коді можна генерувати інформацію щодо меню, умов доставки, даних персональних карт лояльності, замітки про акції чи скерувати клієнта на сторінку відгуків в соцмережі.

Людські ресурси є одним з найважливіших чинників розвитку культури організації, тому для ефективної реалізації концепції програмування вражень споживачів пропонуємо вибудовувати менеджмент підприємства ресторанного господарства за принципом створення єдиної команди однодумців. Звичайно, в підприємствах малого бізнесу неможливо ввести до штатного розпису посаду PR-менеджера, однак у контексті пропонованої нами концепції власникам доцільно взяти на себе відповідальність за розробку оригінальних шоу-ідей командного розвитку відповідно до напрямку бренду. Метою формування ресторанного бізнесу в стилі шоу є створення і розвиток комунікацій між закладом і клієнтами для отримання ними нових емоцій і вражень, сприяючи як розвитку власне ресторанного бізнесу і професіоналізму персоналу, так і підвищенню якості ресторанного обслуговуванні і, відповідно, якості життя споживачів. Довершене шоу, побудоване на виявленні, передбаченні і задоволенні споживацьких очікувань, дозволяє підприємству досягти динамічної взаємодії та якісного діалогу з клієнтами, чим забезпечувати стратегічну конкурентоспроможність і високу якість ресторанного продукту.

Для обґрунтування доцільності застосування концепції програмування вражень споживачів ми запропонували керівництву НВК “Меркурій” інкорпорувати її у практичну діяльність закладу, засновану на концепції інтегрованого маркетингу. Наші пропозиції передбачали трансформацію сфер відповідальності персоналу для забезпечення нового якісного рівня обслуговування клієнтів і закріплення їх лояльності до підприємства (рис. 3.12).

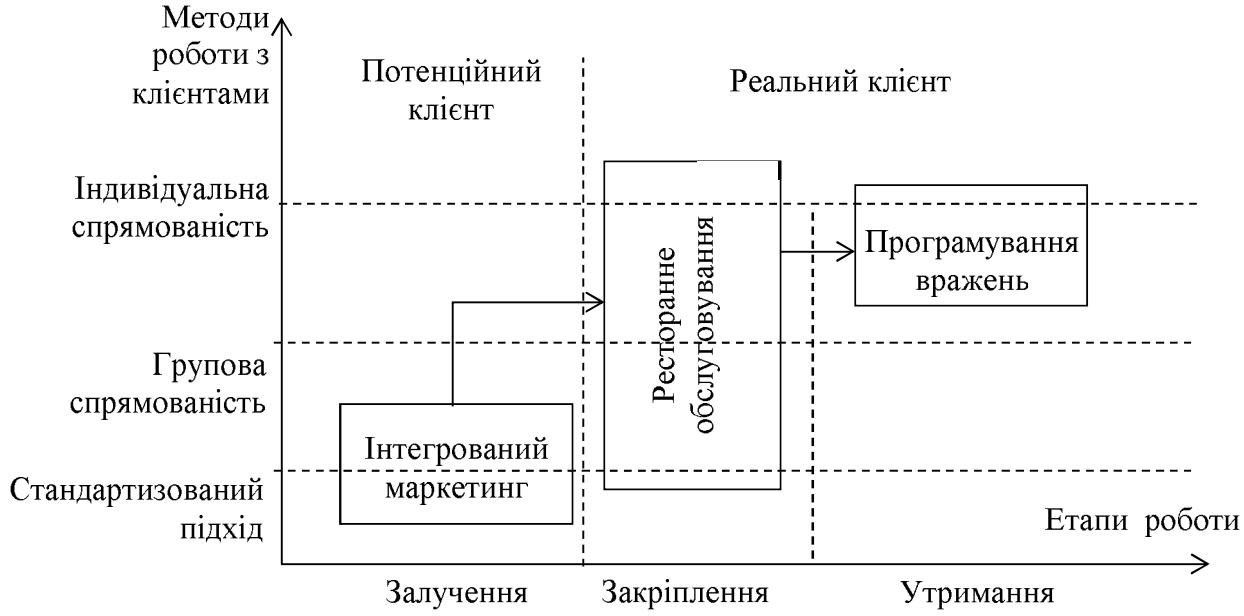

Рис. 3.12. Трансформація сфер відповідальності персоналу підприємства ресторанного господарства у процесі інкорпорації концепції програмування вражень споживачів

Джерело: авторська розробка

Основним концептуальним завданням програмування вражень споживачів має стати утримання лояльності різних категорій клієнтів та налагодження з ними довгострокової співпраці оптимальної інтенсивності. Відтак, практичне втілення концепції як клієнтоорієнтованого підходу до управління підприємством, потребує докорінного перегляду основних аспектів організаційного управління. Клієнтоорієнтованість передбачає, що підприємство, його завдання, структура і бізнес-процеси мають враховувати всі аспекти і ставити за мету оптимізацію взаємодії з клієнтами, тобто визначатися інформаційними потоками з векторною спрямованістю “ззовні – досередини”. В результаті такої комунікаційної побудови підприємство матиме змогу отримати лояльність задоволеного клієнта, який отримає пропозиції ресторанних послуг, що максимально враховуватимуть його споживчі та ціннісні очікування.

Оскільки підприємства ресторанного господарства орієнтовані здебільшого на найбільш рентабельні групи споживачів, доцільно застосовувати

двовимірну модель сегментації клієнтів за критеріями прибутку (реальна або очікувана сума) і витрат (на програми лояльності), обираючи для кожного сегменту оптимальну стратегію подальшого напрацювання лояльності (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Матриця сегментації споживачів підприємств ресторанного господарства

Критерій сегментації		Лояльність клієнта		
		Висока	Середня	Низька
Витрати споживача на ресторанні послуги	Великі	Пропонування креативних ідей, виявлення мотивів, підтримка лояльності	Виявлення основних цінностей споживача, підтримка його лояльності	Усунення причин незадоволення, підвищення споживацької лояльності
	Середні	Виявлення основних цінностей, підтримка лояльності	Пропонування додаткових товарів та послуг, стимулювання споживацької активності	Скорочення витрат, усунення причин незадоволення споживачів
	Малі	Пропонування додаткових послуг, соціальне обслуговування, стимулювання споживацької активності	Скорочення витрат, соціальне обслуговування	Скорочення витрат, відмова від споживачів

Джерело: авторська розробка

Відповідно до результатів сегментації ми пропонуємо обирати з таких стратегічних альтернатив: стратегія підвищення лояльності – включає розвиток довгострокового партнерства і пропозицію індивідуального підходу; стратегія стимулювання споживацької активності – включає заходи, спрямовані на зростання інтенсивності споживання продукції ресторанного сервісу; стратегія скорочення витрат – включає їх мінімізацію чи взагалі відмову від формування

лояльності в цьому сегменті. Зауважимо, що обрання стратегії управління лояльністю має ґрунтуватись на врахуванні поведінкових особливостей всіх сегментів споживачів і включати як критерії вибору і чинники задоволеності, так і причини можливої відмови від напрацювання лояльності.

Програми удосконалення товарної складової для забезпечення індивідуальних пропозицій споживачів можуть включати модифікацію існуючого чи створення принципово нового ресторанного продукту. Відповідну диференціацію в НВК "Меркурій" запропоновано здійснювати за критеріями специфічних особливостей споживачів, надаючи перевагу подальшому розвитку лояльності існуючих чи напрацюванню прихильності залучених клієнтів. Сервісна складова індивідуальних пропозицій може диференціюватись відповідно до принципів забезпечення належного рівня якості сервісу, включаючи канали комунікацій, оперативність реагування на потреби клієнтів, кваліфікацію обслуговуючого персоналу, швидкість і точність обслуговування; різноманітність індивідуальних пакетів обслуговування, що включають асортимент, урахування психологічних особливостей клієнтів, можливість застосування персонального підходу; ексклюзивність сервісного обслуговування, тобто можливість надання особливих послуг для окремих споживачів. Зауважимо, що товарна складова ресторанної послуги має прямий безпосередній вплив на обсяги товарообороту підприємства, а сервісна є головним важелем формування споживацької лояльності.

Після визначення найбільш рентабельних пакетів товарних і сервісних пропозицій керівнику НВК "Меркурій" було запропоновано сформувати оновлені вимоги до основних бізнес-процесів підприємства, здатних забезпечити їх реалізацію з дотриманням гарантованого рівня якості. Фактичне здійснення реінжинірингу бізнес-процесів програмування вражень споживачів потребувало модернізації існуючих процесів шляхом оновлення ланцюжків створення вартості. З урахуванням можливого впливу на різні групи споживачів було сформовано процедури оновленої організаційної взаємодії, орієнтованої на задоволення виявлених споживацьких очікувань. Для кожного сегмента

запропоновано окремо визначати структуру ресторанних послуг, шляхи комунікацій і систему ціноутворення, що дозволило впорядкувати сфери відповідальності персоналу і визначити критерії оцінювання ефективності бізнес-процесів.

Заключними процедурами програмування вражень споживачів є прогнозування і раціональний розподіл матеріальних ресурсів, які будуть залучені для реалізації обраних клієнтських стратегій, а також контролювання якості комунікацій з клієнтами та оперативності реагування на коливання клієнтських очікувань. Керівництву НВК "Меркурій" рекомендовано розробити план комунікацій із різними сегментами споживачів, відповідні програми лояльності (знижки і бонуси) і стимулювання споживацької активності. Зауважимо, що знижки забезпечують споживачу додаткову вигоду у вигляді економії коштів від здійсненого замовлення, тому навіть постійні знижки не можуть суттєво вплинути на формування лояльності до підприємства. Впровадження накопичувальної системи знижок до певної міри мотивує їх до подальших замовлень для збільшення розміру знижки, однак її основна цінність для клієнта полягає в можливості заощадження на разовому замовленні. Бонуси, як інструмент управління лояльністю, передбачають набуття клієнтами вигоди від майбутніх замовлень, адже їх використання можливе лише при повторному відвідуванні закладу. Як інструмент посилення мотивації варто використовувати обмеження термінів зберігання бонусів. Отож, упровадження бонусної системи може мати більшу ефективність для підвищення лояльності споживачів.

Впровадження програмування вражень споживачів у червні 2020 р. дозволило НВК "Меркурій", яке в умовах пандемії Covid-19 обрало шлях кейтерингу в режимі "take-away", застосувати нові інструменти управління лояльністю споживачів, з якими було налагоджено онлайн-співпрацю і забезпечило стабільне зростання продажів ресторанних послуг (рис. 3.13), незважаючи на конкурентний тиск і карантинні обмеження.

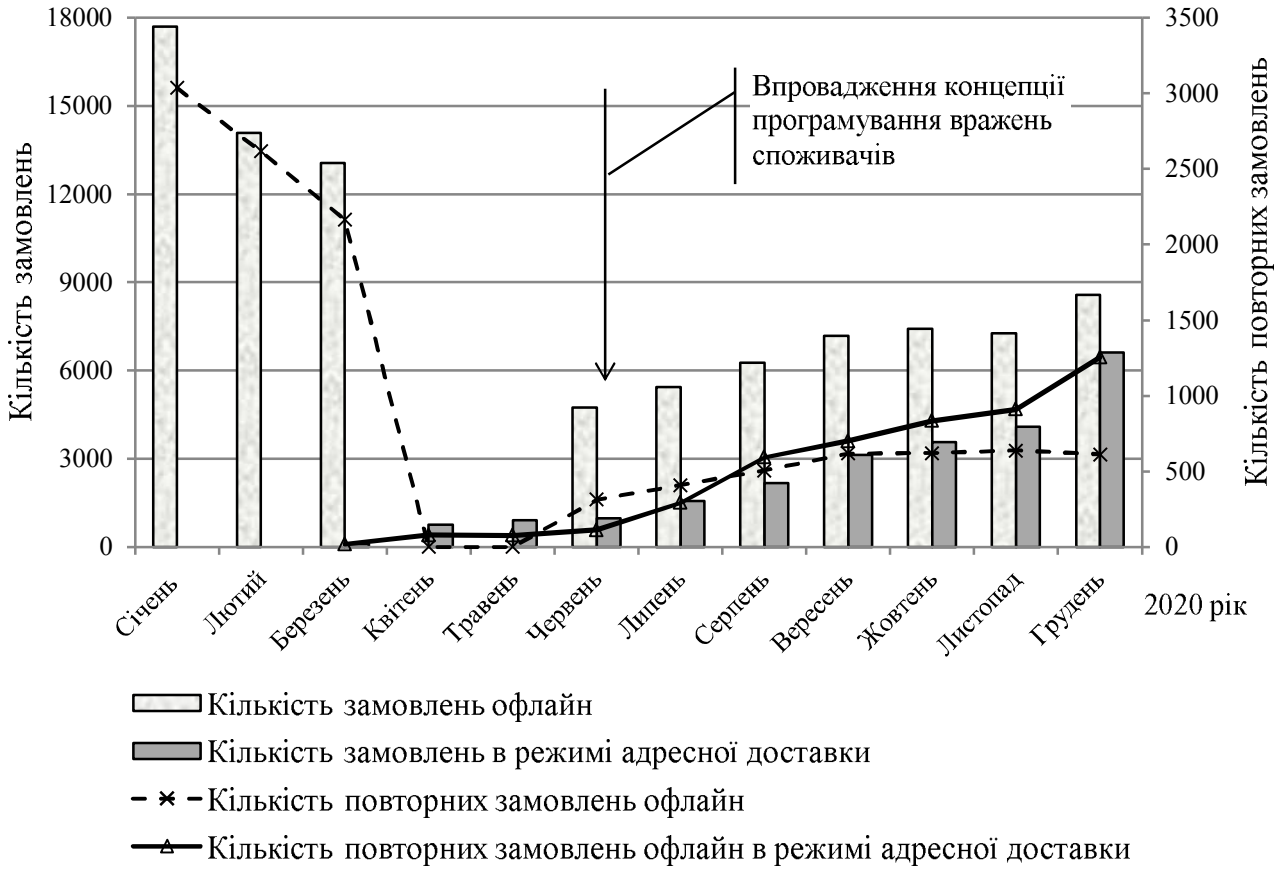

Рис. 3.13. Динаміка обсягів адресної доставки ресторанних страв, у т.ч. повторних впродовж місяця до і після впровадження концепції програмування вражень споживачів в НВК “Меркурій”

Джерело: авторська розробка

Вже на перших етапах провадження було досягнуто збільшення товарообороту підприємства за рахунок нарощування обсягів адресної доставки страв постійним клієнтам. Зазначимо також, що у процесі експериментальної реалізації технологій програмування вражень споживачів в НВК “Меркурій” відбулися певні організаційні зміни, зокрема щодо структурної організації, оновлення бізнес-процесів і запровадження цифрових стандартів культури обслуговування. Можна стверджувати, що вектор пріоритетної активності цього підприємства змістився з суто товарних процесів на підвищення якості обслуговування, пошук і запровадження найбільш затребуваних клієнтами ресторанних послуг і розробку стратегії утримання лояльних сегментів споживачів. Управлінські дії, спрямовані на досягнення взаємоузгодження

ціннісних позицій клієнтів та підприємства, дозволили визначити простір забезпечення єдності їх очікувань і забезпечити зростання лояльності. Виявлені нами однозначно позитивні результати впровадження концепції програмування вражень споживачів в практичну діяльність НВК «Меркурій» на етапі піку кризи дають підстави стверджувати про ефективність запропонованих заходів. Таким чином, практичне поетапне впровадження в управління підприємством ресторанного господарства концепції програмування вражень споживачів дозволяє переформатувати діяльність для підвищення лояльності клієнтів.

Висновки до Розділу 3

1. Необхідність довгострокового планування діяльності підприємств ресторанного господарства, інтегрованого з потребами розвитку суспільства, зумовлює трансформацію усталеного обслуговування і вимагає застосування інноваційних підходів з урахуванням новітніх концепцій клієнтоорієнтованого управління. Стратегічно важливо формувати стійкі взаємовідносини зі споживачами, нарощуючи брендові переваги завдяки зростанню якості страв і обслуговування. Доведено існування взаємозв'язку соціальної відповідальності і зростання конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства, її впливу на сприйняття клієнтоорієнтованості послуг. Запропоновано запровадження концепції соціальної відповідальності, в межах якої зростання споживацької прихильності забезпечуватиметься завдяки прозорості соціальних та екологічних ініціатив підприємства.

2. Статистично доведене існування прямого зв'язку між оцінкою якості отриманої послуги і повторним відвідуванням ресторану клієнтом підтвердило доцільність запровадження концептуальної моделі розвитку корпоративної соціальної відповідальності підприємств ресторанного господарства, яку запропоновано запроваджувати за економічним, юридичним, етичним та благодійним напрямками.

3. Аналіз моделей соціальної відповідальності в інших країнах дозволив

виокремити їх функціональні особливості і окреслити орієнтири для подальшої імплементації кращого досвіду у практичну діяльність українських підприємств ресторанного господарства. Запропоновано запровадження добровільного самодекларування щодо умов зайнятості, можливостей розвитку персоналу, інтегративних програм для людей з особливими потребами, зусиль в природо- та енергозберігаючих ініціативах.

4. Аналіз управління розвитком персоналу підприємств галузі засвідчив стабільне зростання виробничих витрат, пов'язаних з оплатою праці з одночасним відставанням темпів зростання продуктивності праці, що зумовлює пошук шляхів оновлення управлінських моделей управління персоналом. Запропоновано включити в модель управління персоналом питання професійної та психологічної адаптації персоналу, регулювання соціальної взаємодії в колективі, планування кар'єрних можливостей, мотиваційні інструменти, юридичний супровід найму.

5. Для розвитку клієнтоорієнтованості персоналу та створення умов розвитку його адаптативності до організаційних або виробничих змін запропоновано використання стратегії Кайдзен, яка передбачає безперервне вдосконалення бізнес-процесів. Модель формування внутрішньофірмових стандартів клієнтоорієнтованості персоналу запропоновано орієнтувати на охоплення параметрів знань та професійних навичок, ціннісних орієнтирів та мотиваційних очікувань працівників. Для підвищення ефективності мотиваційного механізму рекомендовано матеріальні шляхи мотивації клієнтоорієнтовності доповнити нематеріальними мотиваторами.

6. Виявлено зміщення акцентів в ресторанному бізнесі з суто виробничих процесів на розвиток клієнтоорієнтованих технологій обслуговування. Рекомендовано запровадження концепції програмування вражень споживачів для набуття ними позитивного емоційного досвіду і перевершення споживацьких сподівань. Для забезпечення успішної інкорпорації концепції доцільно визначати унікальні точки диференціації споживачів, що включають якість страв і обслуговування, орієнтованість на забезпечення потреб клієнтів,

цінові параметри, асортиментну політику. Запропоновано застосовувати двовимірну модель сегментації клієнтів за критеріями прибутку і витрат з подальшим вибором стратегічних альтернатив, націлених на підвищення лояльності або стимулювання споживацької активності.

7. Клієнтоорієнтованість передбачає оптимізацію взаємодії з клієнтами, що визначається інформаційними потоками з векторною спрямованістю "ззовні – досередини". Окреслено тенденції технологічних очікувань сучасних споживачів та можливості інтеграції у бізнес інноваційних технологій для оптимізації обслуговування. Необхідно активно розробляти і застосовувати нововведення, здатні емоційно покращувати настрій клієнтів.

8. Експериментальна реалізація технологій програмування вражень споживачів в НВК "Меркурій" дозволила підприємству в умовах кризи, спричиненої пандемією Covid-19, досягти збільшення товарообороту. Організаційні зміни відбулись структурної організації, оновлення бізнес-процесів і запровадження цифрових стандартів культури обслуговування. Вектор пріоритетної активності підприємства змістився з виробничих процесів у бік підвищення якості обслуговування, запровадження затребуваних клієнтами ресторанних послуг і розробку стратегії утримання лояльних сегментів споживачів.

Результати досліджень автора, висвітлені у Розділі 3, опубліковані у наступних наукових працях [4,6].

ВИСНОВКИ

У дисертації вирішено важливе науково-прикладне завдання – обґрунтування теоретико-методичних підходів і практичних рекомендацій щодо основ розвитку клієнтоорієнтованого сервісу на підприємствах ресторанного господарства України. Проведені дослідження дозволили представити наступні висновки.

1. Місце і роль ресторанного господарства у структурі сервісної економіки обумовлене функціями, які виконують його суб'єкти. Унікальністю функціонування підприємства ресторанного господарства є поєднання трьох основних взаємодіючих функцій – виробництва, реалізації та організації споживання продукції. В сучасних умовах конкурентної боротьби за споживача підприємства ресторанного господарства реалізують соціальну, інформаційно-комунікативну, ціннісну, рекреаційну, пізнавальну, розважальну, креативну функції.

2. Сервісна діяльність підприємств ресторанного господарства визначена як активність суб'єктів господарювання та клієнтів, які вступають у взаємодію з реалізації суспільних, групових та індивідуальних послуг, пов'язаних з організацією харчування. Ресторанний сервіс забезпечує позитивний зв'язок клієнтів із підприємством, є вагомою функцією маркетингової політики. В основу клієнтоорієнтованого сервісу покладено ціннісну, процесну, ринковоорієнтовану, стратегічну, економічну та управлінську складові. Клієнтоорієнтований сервіс уособлює симбіоз концепції, процесу та системи ресторанного сервісу з позицій функцій ресторанного бізнесу, що побудовані на засадах клієнтоорієнтованості та інноваційності до забезпечення якості обслуговування з метою формування споживчої лояльності відвідувачів.

3. Підприємства ресторанного господарства вносять значний вклад у соціально-економічний розвиток України. У ресторанних закладах впродовж 2014-2019 рр. працювало близько 200 тис. осіб (2,17% зайнятих в економіці України). Здебільшого підприємства відносяться до суб'єктів малого і

середнього бізнесу, що зумовлює порівняно невисокі показники товарообороту на 1 зайнятого працівника (154,69 тис.грн. проти 775,09 тис.грн. в цілому по Україні). Підприємства ресторанного господарства демонструють високі показники обсягів реалізованої продукції (в середньому 29,08 млрд. грн. у рік, що становить 0,44% усього товарообороту України) і позитивну динаміку зростання (у понад 2 рази за аналізований період). На одного зайнятого у ресторанній діяльності працівника припадає в середньому 32,38 тис.грн. доданої вартості (в середньому по економіці – 203,11 тис.грн.), динаміка зростання доданої вартості (272,4%) перевищує динаміку в цілому по економіці України (241,8%), що свідчить про намагання підприємств ресторанного господарства адаптуватись до складних економічних умов.

На кінець 2019 р. функціонувало близько 60 тис. закладів ресторанного господарства, 98,3% з яких становили приватні. Забезпеченість населення України підприємствами ресторанного господарства становила за 13,77 закладів на 10 тис. осіб (+1,2%), в основному за рахунок підприємств з нижньою і середньою ціновими пропозиціями (+20% щорічно). Найбільш популярними є заклади середнього цінового сегменту (середній чек 200-550 грн.), частка яких становить понад 50. Поширення набула співпраця із сторонніми організаціями, зокрема розвиток демонструє ринок кейтерингу, до 70% споживачів якого становлять корпоративні клієнти. Відзначено активізацію процесів злиття-поглинання компаній, вихід на ринок нових брендів, стрімке запровадженням інновацій. У 2019 р. кількість прибуткових підприємств переважала кількість збиткових (71,8% проти 28,2%).

Гальмівними чинниками розвитку підприємств ресторанного господарства визначено загальнодержавні соціально-економічні проблеми, високий рівень соціальної тривожності громадян, інституційні прогалини. Попри це, на ринок виходять нові бренди, а діяльність підприємств характеризується стрімким запровадженням інновацій. Виявлено, що висока інвестиційна привабливість, високоліквідне використання капіталу, у поєднанні зі значною ризикованістю ресторанного бізнесу закладають підвалини для багатосторонньої конкурентної

боротьби, яка потребує звертання до нових форм організації виробництва і презентації послуг. Конкурентна змагальність охоплює інтереси власників, персоналу і споживачів, причому ці конкурентні чинники є опосередковано взаємопов'язаними. Водночас, підприємства ресторанного господарства здебільшого не створюють цілісної системи управління якістю сервісу, використовуючи лише усталені сервісні процедури, слабким місцем конкурентних стратегій підприємств є недостатнє використання можливостей сучасних концепцій управління якістю. Очікування споживачів значною мірою перевищують реальний рівень якості сервісної діяльності підприємств ресторанного господарства.

4. Підприємства ресторанного господарства зазнали значних втрат внаслідок карантинних обмежень, запроваджених Кабінетом Міністрів України через стрімке поширення пандемії Covid-19, що зумовило необхідність упровадження адаптаційних заходів для збереження бізнесу. В якості найбільш поширеного інструменту протидії кризі виявлено налагодження послуги адресної доставки. При цьому основні очікування споживачів знаходились в площині широти асортименту, цінових преференцій і термінів доставки. Сформована нами система критеріїв оцінювання якості сервісу всебічно характеризує всі фактори впливу на якість ресторанного продукту в умовах кризи. Простота, неупередженість і наочність запропонованої методики інтегрального оцінювання дозволяють легко адаптувати її для інших сервісів та рекомендувати для тендерних конкурсів.

5. Виявлені тенденції запровадження моделей корпоративної соціальної відповідальності свідчать про їх відкритість і прозорість, що може слугувати орієнтиром для розвитку моделі соціальної відповідальності в інших галузях економіки України. Джерелом обізнаності суспільства про соціальні ініціативи вітчизняних підприємств переважно виступають засоби масової інформації, соцмережі, міжособистісне спілкування, тоді як самі підприємства практично не оприлюднюють соціальних звітів. Значним дестимулюючим фактором для розкриття інформації щодо здійснених ними соціальних інвестицій є намагання

підприємств здійснювати діяльність частково в тіньових умовах, зменшуючи податкове навантаження. Водночас вважаємо, що практика відкритості і прозорості має стати звичною для сервісних підприємств, посилюючи їх конкурентні позиції і створюючи умови для зростання споживацької прихильності.

6. Для розвитку клієнтоорієнтованості персоналу та створення умов розвитку його адаптативності до організаційних або виробничих змін запропоновано використання стратегії Кайдзен, яка передбачає безперервне вдосконалення бізнес-процесів. Модель формування внутрішньофірмових стандартів клієнтоорієнтованості персоналу запропоновано орієнтувати на охоплення параметрів знань та професійних навичок, ціннісних орієнтирів та мотиваційних очікувань працівників. Матеріальні шляхи мотивації клієнтоорієнтовності рекомендовано доповнити нематеріальними мотиваторами. Для формування концепції розвитку клієнтоорієнтованого персоналу підприємств ресторанного господарства пропонується впровадження стандартів клієнтоорієнтованого сервісу з урахуванням технологічних особливостей обслуговування, елементів соціальної взаємодії, ціннісних орієнтирів та мотиваційних очікувань працівників, системне оцінювання персоналу на придатність до забезпечення клієнтоорієнтованого сервісу, формування організаційної лояльності персоналу та системне навчання персоналу клієнтоорієнтованості.

7. Рекомендовано запровадження концепції програмування вражень споживачів для набуття ними позитивного емоційного досвіду і перевершення споживацьких сподівань. Для забезпечення успішної інкорпорації концепції доцільно визначати унікальні точки диференціації споживачів, що включають якість страв і обслуговування, орієнтованість на забезпечення потреб клієнтів, цінові параметри, асортиментну політику. Запропоновано застосовувати двовимірну модель сегментації клієнтів за критеріями прибутку і витрат з подальшим вибором стратегічних альтернатив, націлених на підвищення лояльності або стимулювання споживацької активності. Експериментальна

реалізація технологій програмування вражень споживачів в діючому підприємстві ресторанного господарства засвідчила досягнення взаємоузгодження ціннісних позицій клієнтів та підприємства, дозволили визначити простір забезпечення єдності їх очікувань і забезпечити зростання лояльності. Виявлені однозначно позитивні результати впровадження концепції в практичну діяльність підприємства на етапі піку кризи дають підстави стверджувати про ефективність запропонованих заходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесова Г. Я. Сервисная деятельность: историческая и современная практика, предпринимательство, менеджмент. Москва : Аспект-Пресс, 2005. 318 с.

2. Анікін Б. А. Логистика. Москва : ИНФРА-М, 2000. 352 с

3. Антошкова Н. А. Аналіз сучасного ринку ресторанних послуг в Україні. Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, 18-19 червня 2020 р. Львів, 2020. С. 203-205.

4. Антошкова Н. А. Впровадження стратегії соціальної відповідальності у діяльність підприємств ресторанного господарства. Творчий пошук молоді – курс на ефективність: матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції, 31 березня 2020 р. Хмельницький, 2020. С. 179-182.

5. Антошкова Н. А. Кадрове забезпечення клієнтоорієнтованого сервісу на підприємствах ресторанного господарства. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Серія: Економічні науки. Львів. 2020. № 60. С. 82-87.

6. Антошкова Н. А. Клієнтоорієнтований сервіс як домінуючий фактор формування лояльності споживачів на підприємства ресторанного господарства. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. Одеса. 2019. № 3(9). С. 5-11.

7. Антошкова Н. А. Клієнтоорієнтований сервіс як пріоритетний споживчий запит споживачів підприємства ресторанного господарства у XXI столітті. Науковий журнал Вісник Хмельницького національного університету. Серія “Економічні науки”. Хмельницький. 2019. № 6, Т. 1. С. 14-18.

8. Антошкова Н. А. Оцінка рівня сервісної діяльності підприємств ресторанного господарства з позиції клієнтоорієнтованого підходу. ЖУРНАЛ “Virtus”, видавництво: СРМ “ASF”. Канада (Монреаль). 2020. № 46. С. 182-189.

9. Антошкова Н. А. Підходи до визначення понять “сервіс” та “обслуговування” у ресторанному бізнесі. Науковий журнал Вісник

Хмельницького національного університету. Серія “Економічні науки”. Хмельницький. 2018. №6, том 2. С. 275-278.

10. Антошкова Н. А. Формування клієнтоорієнтованого сервісу на підприємствах ресторанного господарства. Економіка в контексті глобальних змін суспільства: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, 18 липня 2020 р. Дніпро, 2020. С. 37-39.

11. Антошкова Н. А. Формування клієнтоорієнтованої сервісної діяльності у ресторанному бізнесі. Перспективні напрямки розвитку економіки, фінансів, обліку та права: теорія і практика : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 12 лютого 2020 р. Полтава, 2020. С.7-9.

12. Антошкова Н. А., Коломієць О. М., Деркач А. В., Василів В. П. Методики визначення рівня якості сервісної діяльності підприємств ресторанного господарства. Харчові технології та готельно-ресторанний бізнес: інновації й сучасні перспективи розвитку: матеріали ювілейної науково-практичної конференції з міжнародною участю студентів, аспірантів та молодих вчених, 20 квітня 2020 р. Київ, 2020. С. 104-106.

13. Апенько С. Методологические основы оценки клиентоориентированности персонала организаций. Омский научный вестник. 2010. № 1(85). С. 72-74.

14. Апенько С. Н., Шавровская М. Н. Клиентоориентированность персонала в концепции маркетинга отношений. Вестник Омского университета. Серия “Экономика”. 2010. № 2. С. 50-56.

15. Балацька Н. Ю Концепція економіки вражень в розвитку підприємств ресторанного бізнесу. Подільянський вісник: сільське господарство, техніка, економіка. 2019. № 31. С. 89-97. Doi: http://dx.doi.org/10.37406/2706-9052-2019-2-13.

16. Березняцький В. В. Щодо етимології та тлумачення термінів “сервіс”, “автосервіс”, “обслуговування”. Вісник Національного транспортного університету. 2010. № 21(2). С. 9-10.

17. Бобко Л. О., Беднарчук В. В., Тишковець М. М. Сучасні тенденції та проблеми корпоративної соціальної відповідальності бізнесу в Україні. Молодий

вчений. 2019. № 4 (2). С. 461-465.

18. Бовш Л. А. Agile-підходи в ресторанному бізнесі в умовах пандемії COVID-19. С. 235-242. doi: 10.5281/zenodo.3932795

19. Бойко М., Супрунова Є. Холістичний маркетинг на підприємствах готельного господарства. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2013. № 1. С. 55-63.

20. Борщ В. І., Крусір Т. О. Проблеми формування та розвитку людського капіталу як основного чинника конкурентоспроможності закладів ресторанної діяльності. Електронне наукове фахове видання з економічних наук "Modern Economics". 2019. №18. С. 15-19. doi: https://doi.org/10.31521/modecon.V18(2019)-02

21. Бурдюгова О. В., Куприянова В. С. Влияние клиентоориентированности на конкурентные преимущества организации. Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2018. № 1. URL: http://ekonomika.snauka.ru/2018/01/15739.

22. Бусел В. Т. (уклад.). Великий тлумачний словник сучасної української мови. Київ; Ірпінь: Перун, 2005. 1728 с.

23. Варго С. Л., Лаш Р. Ф. Развитие новой доминирующей логики маркетинга. Российский журнал менеджмента. 2006, № 4(2). С. 73-106.

24. Ведмідь Н. І. Термінологічні підходи до визначення категорії "сервіс" та його роль в економіці країн. Економіка та управління підприємствами. 2012. №3-4. С. 49-52.

25. Велединский В. Г. Социально-культурный сервис: эволюция понятия в контексте сервисологии. Мир человека. 2008. № 4, Т. 8. С. 89-103.

26. Вовчанська О. М., Іванова Л. О. Клієнтоорієнтованість у ресторанному бізнесі: теоретичні підходи і сучасна практика. Сборник тезисов научных трудов III междунар. научн. конф. "Научные исследования: парадигма инновационного развития". Братислава-Вена, 26 мая 2020 г. Братислава: ИЦ "Интернаука", 2020. С. 79-84.

27. Воловельская И., Лоенко А. Сучасні тенденції розвитку ресторанного бізнесу в Україні. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2016. № 55. С.

115-118.

28. Воробей В., Журовська І. Під егідою Представництва ООН в Україні. Нефінансова звітність: інструмент соціально-відповідального бізнесу. Київ: ТОВ "Інжиніринг", 2010. 84 с.

29. Гакова М. В. Концептуальні підходи до управління персоналом підприємств готельно-ресторанного господарства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2014. № 4 (66). С. 130-136.

30. Гакова М. В. Оцінка ефективності управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства. Причорноморські економічні студії. 2017. Вип. 24. С. 101-105.

31. Гембл П. Маркетинг взаимоотношений с потребителями; пер. с англ. В. Егорова. Москва : ФАИР-ПРЕСС, 2002. 512 с.

32. Гірняк Л. І., Глагола В. А. Сучасний стан, перспективи та тенденції розвитку ресторанного господарства в Україні. Інфраструктура ринку. 2018. № 16. С. 71-78.

33. Гончар Л. О. Готельно-ресторанне господарство у контексті трансформації ринку послуг України: стан, тенденції, прогнозування. Актуальні проблеми економіки. 2018. № 9 (207). С. 23-32.

34. Гончар Л. О. Функціональне спрямування культурно-розважальної діяльності вітчизняних ресторанів. Вісник Маріупольського державного університету. 2015. Вип. 9. С. 45-52.

35. Гораль Л. Т., Шийко В. І., Бакай М. Л. Евентологія понять "обслуговування" та "сервіс". Економічний аналіз : зб. наук. праць. Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету "Економічна думка", 2016. Т. 23. № 2. С. 27-36.

36. Господарський кодекс України : офіційний текст із змінами, станом на 16 жовтня 2020 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text.

37. Гросул В. А., Балацька Н. Ю. Модель оцінки можливостей розвитку підприємств ресторанного бізнесу України в умовах пандемії Covid-2019. Економіка та управління підприємствами. 2020. Т. 31 (70). № 3. С. 121-126. doi:

https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-3-20.

38. Гура О. Л. Підприємницька діяльність у сфері ресторанного господарства. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2017. Вип. 2, № 1. С. 97-100.

39. Державна служба статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/.

40. ДСТУ 3862-99. Ресторанне господарство. Терміни та визначення. Київ: ДП "УкрНДНЦ", 1999. 10 с.

41. ДСТУ 4281:2004. Заклади ресторанного господарства. Класифікація. Київ : ДП "УкрНДНЦ", 2004. 12 с.

42. Єгорова О. В., Артеменко Г. П. Проблеми малого бізнесу України під час пандемії коронавірусу. Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Херсон, 28 квітня 2020 р. Херсон: Видавництво ФОП Вишемирський В. С., 2020. С. 241-243.

43. Захарченко Д. С. Клієнтоорієнтованість підприємства: сутнісні характеристики. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2017. № 4. С. 187-194.

44. Золотухіна І. В. Інноваційні ресторанні технології. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. 190 с.

45. Івануса А. В. Особливості формування ефективної системи мотивації персоналу підприємств ресторанного бізнесу. Збірник науково-технічних праць Львівського інституту економіки і туризму. Львів : ЛІЕТ, 2016. С. 380-382.

46. Калєнік К. В., Гросул В. А. Лояльність споживачів як основний критерій формування конкурентних переваг підприємств ресторанного господарства. Економіка та суспільство. 2018. Вип. 15. С. 272-277.

47. Каличева Н. Є., Стецюк М. І. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості: збірник науково-практичних статей. Харків: УкрДАЗТ, 2015. Вип. 49. С. 195-198.

48. Карабаза І. А. Економічні фактори маркетингового середовища підприємств ресторанного бізнесу. Галицький економічний вісник. 2020. Том 63,

№ 2. С. 208-213.

49. Кареєва Ю. Клієнтоорієнтований підхід у розвитку організації. URL: http://kareevakonstruktiv.ru. Назва з екрану.

50. Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010 : Наказ Держспоживстандарту України № 457 від 11.10.2010 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10#Text.

51. Ковальчук С. Розвиток клієнтоорієнтованості засобами краудсорсингу. Маркетинг в Україні. 2015. № 5. С. 34-48.

52. Коробкова С. Н., Кравченко В. И., Орлов С. В., Павлова И. П. Сервисная деятельность. Санкт-Петербург. : Питер, 2005. 156 с.

53. Котлер Ф. Основы маркетинга. Москва: Litres, 2015. 809 с.

54. Красовська О. Ю., Карпова Н. А., Троян І. Г. Маркетингові дослідження як інструмент розробки концепції нового підприємства ресторанного бізнесу. Ефективна економіка. 2014. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3085.

55. Лавлок К. Маркетинг услуг: персонал, технология, стратегия; 4-е изд.; пер. с англ. Москва : Издательский дом “Вильямс”, 2005. 1008 с.

56. Ламбен Ж.., Чумпитас Р., Шулинг И. Менеджмент, ориентированный на рынок [пер. с англ. И. И. Малкова]. 2-е изд. Санкт-Петербург : Питер, 2018. 927 с.

57. Ланда О. О. Проблеми та перспективи управління туристичними послугами в Україні. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. № 6. С. 201-208.

58. Лимаренко К. А., Шапран Г. О. Мотивація як головний чинник ефективного управління персоналом у ресторанному бізнесі. Збірник наукових праць Міжнар. наук.-практ. конф. “Економіка і менеджмент 2016: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку”. Дніпропетровськ, 14-15 квітня 2016 р. Т 4. Проблемні аспекти і перспективи розвитку системи управління діяльністю підприємств в умовах інтеграції. Дніпропетровськ: Біла К. О., 2016. С. 26-28.

59. Лук’янець Т. І. Маркетингова політика комунікацій : Навч.-метод. посібник для сам. вивч. дисц. Київ : КНЕУ, 2002. 272 с.

60. Манн И. Определение клиентоориентированности. URL: http://silauma.ru/igor-mann-blog/2008/05/29/moe-opredelenie-klientoorientirovannosti/. Назва з екрану.

61. Мельник І. М., Антошкова Н. А. Потенціал підприємства ресторанного господарств в забезпеченні клієнтоорієнтованого сервісу. Національний університет харчових технологій. Науковий журнал "Інтелект XXI". Київ. 2019. №6. С. 133-138.

62. Митник С. І. Кваліфікація обслуговуючого персоналу як чинник успішної діяльності ресторану. Вісник Львівської комерційної академії. Сер. економічна. 2016. Вип. 50. С. 196-207.

63. Міністерство фінансів України. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/reference/people/.

64. Місюра В. Я. Методологічний зв'язок понять в сфері сервісної політики держави. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2015. № 5. С. 12-17.

65. Науменко М. О. Вдосконалення управління якістю продукції високотехнологічних підприємств. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 62. С. 335-341.

66. Новиков А. Что такое клиентоориентированность. URL: http://blog.micromarketing.ru/marketing/what-is-clienting/ Назва з екрану.

67. Охота В. І. Зарубіжний досвід управління персоналом в готельно-ресторанному бізнесі. Інноваційна економіка. 2020. Вип. 3-4. С 127-132.

68. Поляк О. В., Шкода М. С. Конкурентні переваги ресторанного бізнесу. Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа "Підприємницькі ініціативи" : матеріали третьої всеукраїнської наукової Інтернет-конференції (6 грудня 2018 р., м. Київ). Київ : КНУТД, 2018. С. 236-244.

69. Практика і перспективи розвитку індустрії гостинності України: монографія; за заг. ред. Б. М. Мізюка. Львів: ЛТЕУ, 2019. 199 с.

70. Пригожин А. И. Методы развития организации. Москва: Международный центр финансово-экономического развития, 2003. 863 с.

71. Продан І. О., Різник Ю. І. Клієнтоорієнтований підхід як передумова

конкурентоспроможності підприємства. Бізнес інформ. 2017. № 1. С. 308-313.

72. Продан І. О., Різник Ю. І. Клієнтоорієнтований підхід як передумова конкурентоспроможності підприємства. Бізнес Інформ. 2017. №1 (468). С. 308-313.

73. Рожков А. Г., Ребязина В. А., Смирнова М. М. Ориентация компании на клиента: результаты эмпирической проверки на примере российского рынка. Российский журнал менеджмента. 2014. № 3, Т. 12. С. 33-58.

74. Руднев Р. В. Клиентоориэнтированный подход в работе современной строительной компании. Рекламный рынок России: проблемы и перспективы : материалы международной научной конференции. Орел : ОрелГИЭТ, 2010. С. 49-54.

75. Рыжковский Б. Когда клиент голосует деньгами? Управление компанией. 2005. № 7. С. 46-48.

76. Світовий банк. Показники світового розвитку. URL: https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators

77. Силин Я. П. Инновационное развитие сферы услуг в национальной экономике : монография. Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2016. 339 с.

78. Сокирник І. В. Стратегічні альтернативи розвитку закладів ресторанного бізнесу. Вісник Хмельницького національного університету. 2017. № 2, Т. 2. С. 237-242.

79. Соколов Л. А. Клиентоориентированость как основа управління на государственной службе и в бизнесе. Вестник МГУУ. 2013. № 1. С. 12-16.

80. Соловьев В. Н., Бабурин В. А., ред. Сфера сервиса: особенности развития, направления и методы исследования : монографія. Санкт-Петербург : Изд-во Санкт-Петербург ГИСЭ, 2001. 405 с.

81. Тишина Н. Клієнтоорієнтованість – це вулиця з двобічним рухом. URL: http://nbr.com.ua/ua/rejting/novosti/492-klientoorientovanist-tse-vulitsya-z-dvobichnim-rukhom. Назва з екрану.

82. Ткачова С. С., Іванова Т. П. Моделювання ресторанного продукту. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2012.

Вип. 1 (2). С.234-241.

83. Томаля Т. С. Особливості управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. Вісник Хмельницького національного університету. 2017. № 2, Т. 2. С. 271-274.

84. Устьян О. Ю. Концептуальний підхід до впровадження клієнтоорієнтованого маркетингу на підприємстві сфери розваг і відпочинку. Вісник соціально-економічних досліджень. 2017. Вип. 2-3, № 63-64. С. 61-68.

85. Харский К. В. Ценностное управление для бизнеса. Москва : Политехника-Сервис, 2010. 289 с.

86. Черданцева І. Г. Планування діяльності у ресторанному бізнесі з урахуванням тенденцій ринку. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Сер.: Економічні науки. 2017. № 47. С. 83-89.

87. Черданцева І. Г., Клипач А. Я. Використання маркетингових підходів у сфері ресторанного бізнесу України. Збірник наукових праць ЧДТУ. 2019. Вип. 54. С. 94-101. doi 10.24025/2306-4420.0.54.2019.178499.

88. Чубукова О. Ю., Яренко А. В. Економіка вражень: передумови зародження, головні ідеї, економічна сутність. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки. 2016. № 6 (105). С. 92-98.

89. Чухрай Н. І. Промисловий маркетинг у сучасних умовах господарювання. Вісник Національного університету Львівська політехніка. Сер.: Проблеми економіки та управління. 2013. № 54. С. 92-98.

90. Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Леснікова Н. Р. Управління враженнями: сучасна практика та рекомендації. Проблеми економіки. 2017. № 2. С. 229-234.

91. Эверт С. Клиентоориентированность.URL: http://www.mim.kiev.ua/ru/alumni/sovety/klientoorientirovannost. Назва з екрану.

92. Юрчак А. Как различить клиентоцентричную организацию: основные характеристики. URL: http://b2b-insight.management.com.ua/tag/danfoss-ukrayna/. Назва з екрану.

93. Яшина О. В. Клиентоориентированость корпорации – сущность категории и основные цели. Молодежь и наука: сборник материалов IX всероссийской научно-технической конференции. Красноярск : Сибирский федеральный университет, 2013. URL: http://conf.sfu-kras.ru/sites/mn2013/section021.html.

94. Antoshkova Natalia. Analysis of the restaurant business market in Ukraine. The Baltic Scientific Journals. Socioworld-social research & behavioral sciences. Estonia, Tallinn. 2020. Vol. 02. P. 84-93.

95. Bell D. The Coming of Post-Industrial Society: A Venture of Social Forecasting. N.Y. : Basic Books, 1973.

96. Byun J., Jang S. Can signaling impact customer satisfaction and behavioral intentions in times of service failure?: Evidence from open versus closed kitchen restaurants. Journal of Hospitality Marketing Management. 2019. Vol. 28(7). P. 785-806.

97. Cantele S., Cassia F. Sustainability implementation in restaurants: A comprehensive model of drivers, barriers, and competitiveness-mediated effects on firm performance. International Journal of Hospitality Management. 2020. Vol. 87. Art. 102510. doi:10.1016/j.ijhm.2020.102510

98. Chen S. C., Quester P. G. The relative contribution of love and trust towards customer loyalty. Australasian Marketing Journal. 2015. Vol. 23(1). P. 13-18.

99. Cravens Karen S. Examining the role of transfer pricing as a strategy for multinational firms. International Business Review. 1997. Vol. 6, is. 2. P. 127-145.

100. CSR Ukraine. Практики КСВ в Україні 2019. URL: https://csr-ukraine.org/research/praktiki-ksv-v-ukraini-2019/

101. Deshpandé R., Farley J., Webster F. Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. Journal of Marketing. 1993. Vol. 57(1). P. 23-37.

102. Drennan J., Bianchi C., Cacho-Elizondo S., Louriero S., Guibert N., Proud W. Examining the role of wine brand love on brand loyalty: A multi-country comparison. International Journal of Hospitality Management. 2015. Vol., 49. P. 47-55.

103. Haming M., Murdifin I., Syaiful A., Putra A. The application of

SERVQUAL distribution in measuring customer satisfaction of retails company. The Journal of Distribution Science. 2019. Vol. 17, № 2. P. 25-34.

104. Han H., Hyun S. Impact of hotel-restaurant image and quality of physicalenvironment, service, and food on satisfaction and intention. International Journal of Hospitality Management. 2017. Vol. 63. P. 82-92.

105. Han H., Yu J., Lee K., Baek H. Impact of corporate social responsibility on customer responses and brand choices. Journal of Travel Tourism Marketing. 2020. Vol. 37(3). P. 302-316. https://doi.org/10.1080/10548408.2020.1746731.

106. Horng J.-S., Hsu, H. A holistic aesthetic experience model: Creating a harmonious dining environment to increase customers' perceived pleasure. Journal of Hospitality and Tourism Management. 2020. Vol. 45. P. 520-534. doi:10.1016/j.jhtm.2020.10.006.

107. Huang C. C., Yen S. W., Liu C. Y., Huang P. C. The relationship among corporate social responsibility, service quality, corporate image and purchase intention. The International Journal of Oral Implantology. 2014. Vol. 6(3). P. 68-84.

108. Hwang J., Kim I., Gulzar M. A. Understanding the eco-friendly role of drone food delivery services: Deepening the theory of planned behavior. Sustainability. 2020. Vol. 12(4). P. 1440-1452.

109. Hwang J., Lyu S. O. Relationships among green image, consumer attitudes, desire, and customer citizenship behavior in the airline industry. International Journal of Sustainable Transportation. 2019. Vol. 14(6). P. 437-447.

110. Inoue Y., Funk D. C., McDonald H. Predicting behavioral loyalty through corporate social responsibility: The mediating role of involvement and commitment. Journal of Business Research. 2017. Vol. 75. P. 46-56.

111. International Standard Industrial Classification of All Economic Activities. Revision 4, United Nations, New York, 2008. URL: https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesM/seriesm_4rev4e.pdf.

112. Kolb A. Y., Kolb D. A. The Leading Way: Metacognitive Aspects of Experiential Learning. Simulation &Gaming. 2009. Vol. 40. P. 297-327.

113. Konuk F. A. The influence of perceived food quality, price fairness,

perceived value and satisfaction on customers' revisit and word-of-mouth intentions towards organic food restaurants. Journal of Retailing and Consumer Services. 2019. Vol. 50. P. 103-110.

114. Kohli A., Jaworski B., Kumar A. MARKOR: A Measure of Market Orientation. Journal of Marketing Research. 1993. Vol. 30. №. 4. P. 467-477.

115. Lee S., Han H., Radic A., Tariq B. Corporate social responsibility (CSR) as a customer satisfaction and retention strategy in the chain restaurant sector. Journal of Hospitality and Tourism Management. 2020. Vol. 45. P. 348-358. doi:10.1016/j.jhtm.2020.09.002

116. Lee S., Han H., Radic A., Tariq B. Corporate social responsibility (CSR) as a customer satisfaction and retention strategy in the chain restaurant sector. Journal of Hospitality and Tourism Management. 2020. Vol. 45. P. 348-358. doi:10.1016/j.jhtm.2020.09.002

117. Li Y., Liu B., Huan T. Renewal or not? Consumer response to a renewed corporate social responsibility strategy: Evidence from the coffee shop industry. Tourism Management. 2019. Vol. 72. P. 170-179.

118. Ling R., Yen D. Customer Relationship Management: An Analysis Framework and Implementation Strategies. Journal of Computer Information Systems. 2001. Vol. 41, Iss. 3. P. 82-97.

119. Lo A. Effects of customer experience in engaging in hotels' CSR activities on brand relationship quality and behavioural intention. Journal of Travel Tourism Marketing. 2020. Vol. 37(2). P. 185-199.

120. Manosuthi N., Lee J., Han H. Impact of distance on the arrivals, behaviors and attitudes of international tourists in Hong Kong: A longitudinal approach. Tourism Management. 2020. Vol. 78. art. 103963.

121. Muthén L. K, Muthén B. O. Mplus. Statistical Analysis With Latent Variables. User's Guide, 6th edition. Los Angeles, CA: Muthén & Muthén, 2010. 758 p.

122. Narver J., Slater S. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. Journal of Marketing. 1990. Vol. 54(4). P. 20-35.

123. National Restaurant Association Show. Workshop #2: Navigating the

Restaurant Technology Landscape. 2020. URL: https://www.nationalrestaurantshow.com/why-attend/new-workshops.

124. Nielsen P. У гонитві за зручністю: тренди і ринки. 08-08-2018. URL: https://www.nielsen.com/ru/ru/insights/report/2018/v-pogone-za-udobstvom/

125. Peters T., Waterman R. HIn Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies. New York: Harper & Row, 1982.

126. Pro-Consulting. Аналіз ринку громадського харчування (HoReCa, кейтеринг, а також харчування на АЗС). URL: https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/analiz-rynka-obshestvennogo-pitaniya-horeca-kejtering-takzhe-pitanie-na-azs.

127. Rivera J., Bigne R., Curras-Perez R. Effects of corporate social responsibility perception on consumer satisfaction with the brand. Spanish Journal of Marketing – ESIC. 2016. Vol. 20. P. 104-114.

128. Ruekert R. W. Developing a market orientation: an organizational strategy perspectiveº, International Journal of Marketing. 1992. Vol. 9. P. 225-245.

129. Sheth J., Parvatiyar A., Sinha M. The Conceptual Foundations of Relationship Marketing: Review and Synthesis. Economic Sociology – The European Electronic Newsletter. 2012. Vol. 13. № 3. P. 4-26.

130. Slywotzky A., Drzik J. Countering the biggest risk of all. Harv Bus Rev. 2005. Vol. 83(4). P. 78-133.

131. Song H., Bae S., Han H. Emotional comprehension of a name-brand coffee shop: Focus on Lovemarks theory. International Journal of Contemporary Hospitality Management. 2019. Vol. 31. P. 1046-1065.

132. Tactical EDGE. Supply Chain Innovation During a Crisis. 2020. URL: https://www.tacticaledge.us/supply-chain-innovation-during-a-crisis-and-dominos-pizza/.

133. Tschohl J. Achieving Excellence Through Customer Service. 13th ed. Minneapolis (USA): Best Sellers Publishing, 2019. 379 p.

134. Vishwanathan P., Oosterhout H., Heugens P., Duran P., Essen M. Strategic CSR: A concept building meta-analysis. Journal of Management Studies.

2020. Vol. 57(2). P. 314-350.

135. Wang X., Cao Y., Park C. The relationships among community experience, community commitment, brand attitude, and purchase intention in social media. International Journal of Hospitality Management. 2019. Vol. 49. P. 475-488.

136. Xia Y., Yang Y. RMSEA, CFI, and TLI in structural equation modeling with ordered categorical data: The story they tell depends on the estimation methods. Behavior Research Methods. 2019. Vol. 51. P. 409-428.

137. Yrjölä M., Rintamäki T., Saarijärvi H., Joensuu J., Kulkarni G. customer value perspective to service experiences in restaurants. Journal of Retailing and Consumer Services. 2019. Vol. 51. P. 91-101. doi:10.1016/j.jretconser.2019.05.030

138. ZACKS. Investment Research. URL: https://www.investing.com/analysis/etfs-to-the-rescue-amid-coronavirusled-volatility-200516018. Назва з екрану.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Кількість суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2014-2019 роках (фрагмент)

Вид економічної діяльності	Код за КВЕД–2010	Роки	Кількість суб'єктів господарювання, одиниць	
			усього	з них фізичні особи-підприємці
Усього		2014	1722070	1328743
		2015	1932161	1591160
		2016	1974318	1630878
		2017	1865530	1559161
		2018	1805059	1466803
		2019	1839593	1483716
діяльність із забезпечення стравами та напоями	56	2014	43612	35945
		2015	49447	43347
		2016	50381	44453
		2017	50176	45173
		2018	49950	44391
		2019	53558	47816
діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування	56.1	2014	32957	26896
		2015	37557	32727
		2016	38345	33633
		2017	38199	34207
		2018	38545	34102
		2019	41860	37283
постачання готових страв	56.2	2014	5077	4488
		2015	5607	5135
		2016	5366	4902
		2017	5293	4900
		2018	4977	4564
		2019	5094	4666
постачання готових страв для подій	56.21	2014	710	625
		2015	790	718
		2016	696	636
		2017	785	741
		2018	734	686
		2019	733	680
постачання інших готових страв	56.29	2014	4367	3863
		2015	4817	4417
		2016	4670	4266
		2017	4508	4159
		2018	4243	3878
		2019	4361	3986
обслуговування напоями	56.3	2014	5578	4561
		2015	6283	5485
		2016	6670	5918
		2017	6684	6066
		2018	6428	5725
		2019	6604	5867

Джерело: систематизовано автором за матеріалами [39]

Таблиця А.2

Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2014-2019 роках (фрагмент)

Вид економічної діяльності	Код за КВЕД–2010	Роки	Кількість зайнятих працівників, осіб	
			усього	з них фізичні особи-підприємці
Усього		2014	9729076	2322582
		2015	8796671	2498180
		2016	8180031	2290330
		2017	8108325	2307185
		2018	8141038	2328116
		2019	8532430	2572956
діяльність із забезпечення стравами та напоями	56	2014	209355	120168
		2015	171850	99912
		2016	157597	95929
		2017	168894	105441
		2018	183229	117863
		2019	224105	153973
діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування	56.10	2014	154822	93519
		2015	125033	77116
		2016	115346	73699
		2017	125302	81585
		2018	139574	93266
		2019	172355	123558
постачання готових страв	56.2	2014	36201	13990
		2015	32165	12105
		2016	28364	11595
		2017	28555	12226
		2018	27979	12527
		2019	33240	15805
постачання готових страв для подій	56.21	2014	2602	1778
		2015	2088	1471
		2016	1812	1293
		2017	2140	1610
		2018	2050	1517
		2019	2401	1935
постачання інших готових страв	56.29	2014	33599	12212
		2015	30077	10634
		2016	26552	10302
		2017	26415	10616
		2018	25929	11010
		2019	30839	13870
обслуговування напоями	56.3	2014	18332	12659
		2015	14652	10691
		2016	13887	10635
		2017	15037	11630
		2018	15676	12070
		2019	18510	14610

Джерело: систематизовано автором за матеріалами [39]

Таблиця А.3

Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2014-2019 роках (фрагмент)

Вид економічної діяльності	Код за КВЕД–2010	Роки	Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	
			усього	з них фізичні особи-підприємці
Усього		2014	4334453059,8	284238089,0
		2015	4459702176,9	289042270,6
		2016	5556540439,2	397473299,3
		2017	6726739855,5	489204642,0
		2018	8312271958,2	604336739,4
		2019	9966804629,6	760755083,9
діяльність із забезпечення стравами та напоями	56	2014	22810599,1	12132451,8
		2015	17596592,6	7108895,5
		2016	22026488,6	8912723,7
		2017	27722932,6	11753026,4
		2018	36444240,5	15790585,2
		2019	47958741,8	21953170,8
діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування	56.1	2014	15508675,7	7959311,2
		2015	12521947,2	5570138,6
		2016	15646635,7	7010265,6
		2017	20510856,8	9471683,9
		2018	27699868,5	12946281,4
		2019	36821629,9	18126516,0
постачання готових страв	56.2	2014	3693219,0	980725,6
		2015	4262644,6	980849,9
		2016	5364570,2	1172297,1
		2017	5957335,5	1440733,9
		2018	6990073,8	1748187,9
		2019	8877040,8	2356655,7
постачання готових страв для подій	56.21	2014	247535,3	148638,8
		2015	226538,3	137857,6
		2016	285419,2	164975,4
		2017	341224,7	214893,4
		2018	414583,5	290530,1
		2019	618935,2	441026,1
постачання інших готових страв	56.29	2014	3445683,7	832086,8
		2015	4036106,3	842992,3
		2016	5079151,0	1007321,7
		2017	5616110,8	1225840,5
		2018	6575490,3	1457657,8
		2019	8258105,6	1915629,6
обслуговування напоями	56.3	2014	3608704,4	3192415,0
		2015	812000,8	557907,0
		2016	1015282,7	730161,0
		2017	1254740,3	840608,6
		2018	1754298,2	1096115,9
		2019	2260071,1	1469999,1

Джерело: систематизовано автором за матеріалами [39]

Таблиця А.4

Додана вартість за витратами виробництва суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2014-2019 роках (фрагмент)

Вид економічної діяльності	Код за КВЕД–2010	Роки	Додана вартість за витратами виробництва у суб'єктів господарювання, тис.грн	
			усього	з них у фізичних осіб-підприємців
Усього		2014	1038411303,0	61266261,9
		2015	1293595472,0	59505414,6
		2016	1396286261,2	67021737,6
		2017	1805589105,5	102918629,8
		2018	2257297488,3	157792645,5
		2019	2510656579,2	200075980,3
діяльність із забезпечення стравами та напоями	56	2014	3808218,4	3005904,5
		2015	3657064,4	1497757,1
		2016	4385321,1	1583050,5
		2017	5913087,5	2466660,8
		2018	8373441,4	3856606,2
		2019	10372468,6	5127516,8
діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування	56.1	2014	2628024,6	2253144,7
		2015	2857886,7	1152462,0
		2016	3123116,6	1211937,3
		2017	4491222,5	1923475,1
		2018	6178619,1	3067600,4
		2019	7768812,6	4094735,3
постачання готових страв	56.2	2014	591198,3	255324,3
		2015	595292,0	205431,5
		2016	1039729,6	209750,8
		2017	1041661,0	316860,0
		2018	1580330,6	445306,3
		2019	1873810,1	590252,2
постачання готових страв для подій	56.21	2014	55342,3	36315,2
		2015	32075,8	26440,9
		2016	37136,4	29832,7
		2017	58479,2	45595,8
		2018	133852,4	72959,9
		2019	155858,2	96054,3
постачання інших готових страв	56.29	2014	535856,0	219009,1
		2015	563216,2	178990,6
		2016	1002593,2	179918,1
		2017	983181,8	271264,2
		2018	1446478,2	372346,4
		2019	1717951,9	494197,9
обслуговування напоями	56.3	2014	588995,5	497435,5
		2015	203885,7	139863,6
		2016	222474,9	161362,4
		2017	380204,0	226325,7
		2018	614491,7	343699,5
		2019	729845,9	442529,3

Джерело: систематизовано автором за матеріалами [39]

Таблиця А.5

Чисельність наявного населення України за регіонами у 2014-2019 рр. (тис. осіб)

Регіон	Роки					
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Вінницька обл.	1610,6	1602,2	1596,3	1575,8	1560,4	1545,4
Волинська обл.	1042,9	1042,7	1041,8	1038,5	1035,3	1031,4
Дніпропетровська обл.	3276,6	3254,9	3242,6	3231,1	3206,5	3176,6
Донецька обл.	4297,3	4265,1	4254,6	4200,5	4165,9	4131,8
Житомирська обл.	1256,0	1247,5	1244,0	1231,2	1220,2	1208,2
Закарпатська обл.	1259,6	1259,2	1259,0	1258,2	1256,8	1253,8
Запорізька обл.	1765,9	1753,6	1746,6	1723,2	1705,8	1687,4
Івано-Франківська обл.	1382,6	1382,4	1381,1	1377,5	1373,3	1368,1
Київська обл.	1729,2	1732,2	1733,4	1754,3	1767,9	1781
Кіровоградська обл.	980,6	973,2	969,5	956,3	945,5	933,1
Луганська обл.	2220,2	2205,4	2200,3	2167,8	2151,8	2135,9
Львівська обл.	2537,8	2534,2	2534,1	2529,6	2522,0	2512,1
Миколаївська обл.	1164,3	1158,2	1154,2	1141,3	1131,1	1119,9
Одеська обл.	2396,4	2390,3	2388,4	2383,1	2380,3	2377,2
Полтавська обл.	1449,0	1438,9	1432,9	1413,8	1400,4	1387
Рівненська обл.	1161,2	1161,8	1162,3	1160,6	1157,3	1153
Сумська обл.	1123,4	1113,3	1108,9	1094,3	1081,4	1068,2
Тернопільська обл.	1069,9	1065,7	1062,5	1052,3	1045,9	1038,7
Харківська обл.	2731,3	2718,6	2709,9	2694,0	2675,6	2658,5
Херсонська обл.	1067,9	1062,4	1059,0	1047,0	1037,6	1027,9
Хмельницька обл.	1301,2	1294,4	1289,8	1274,4	1264,7	1254,7
Черкаська обл.	1251,8	1243,0	1237,1	1220,4	1206,4	1192,1
Чернівецька обл.	910,0	909,9	909,0	906,7	904,4	901,6
Чернігівська обл.	1055,7	1045,0	1039,2	1020,1	1005,7	991,3
м. Київ	2888,0	2906,6	2916,2	2934,5	2950,8	2967,4
Всього в Україні	42929,3	42760,5	42672,5	42386,4	42153,2	41902,3

Джерело: систематизовано автором за матеріалами [63]

Таблиця А.6

Фінансові результати до оподаткування підприємств за видами економічної діяльності за 2014-2019 роки (фрагмент)

Вид економічної діяльності	Код за КВЕД-2010	Роки	Усього				
			фінансовий результат (сальдо) до оподаткування, тис.грн	підприємства, які одержали прибуток		підприємства, які одержали збиток	
				у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат, тис.грн	у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат, тис.грн
Всього по економіці		2014	11335680,7	65,9	209864472,8	34,1	198528792,1
		2015	-564376825,3	66,3	233624717,1	33,7	798001542,4
		2016	-348471649,1	73,7	387652306,1	26,3	736123955,2
		2017	69887807,3	73,4	443012121,9	26,6	373124314,6
		2018	236952071,4	72,8	593168150,9	27,2	356216079,5
		2019	369212261,7	74,3	668893496,8	25,7	299681235,1
Діяльність із забезпечення стравами та напоями	56	2014	-412604,2	61,5	420807,2	38,5	833411,4
		2015	-1239341,6	62,1	142747,7	37,9	1382089,3
		2016	-1736967,5	75,6	382248,4	24,4	2119215,9
		2017	206260,0	74,8	787524,0	25,2	581264,0
		2018	659959,1	71,8	1239312,4	28,2	579353,3
		2019	745416,5	73,1	1312181,8	26,9	566765,3
Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування	56.1	2010	-370555,9	60,9	348231,8	39,1	718787,7
		2015	-1056734,2	61,7	92520,4	38,3	1149254,6
		2016	-1771980,7	75,0	288286,4	25,0	2060267,1
		2017	152412,7	74,1	672818,8	25,9	520406,1
		2018	588199,7	70,7	1058072,9	29,3	469873,2
		2019	591479,3	72,3	1105520,0	27,7	514040,7
Постачання готових страв	56.2	2014	7159,4	72,5	60450,7	27,5	53291,3
		2015	-149607,2	75,4	40336,6	24,6	189943,8
		2016	51280,2	81,1	83750,5	18,9	32470,3
		2017	58820,4	81,0	88388,6	19,0	29568,2
		2018	26195,9	76,9	111707,5	23,1	85511,6
		2019	138008,9	79,6	161725,6	20,4	23716,7
Постачання готових страв для подій	56.21	2014	-3009,7	66,3	2237,1	33,8	5246,8
		2015	-9621,8	78,7	1327,8	21,3	10949,6
		2016	-2430,5	83,3	6360,7	16,7	8791,2
		2017	-764,4	76,7	5901,9	23,3	6666,3
		2018	-9123,7	66,7	3447,1	33,3	12570,8
		2019	1959,7	71,7	4716,0	28,3	2756,3
Постачання інших готових страв	56.29	2014	10169,1	73,6	58213,6	26,4	48044,5
		2015	-139985,4	74,9	39008,8	25,1	178994,2
		2016	53710,7	80,8	77389,8	19,2	23679,1
		2017	59584,8	81,5	82486,7	18,5	22901,9
		2018	35319,6	78,3	108260,4	21,7	72940,8
		2019	136049,2	80,7	157009,6	19,3	20960,4
Обслуговування напоями	56.3	2014	-49207,7	58,0	12124,7	42,0	61332,4
		2015	-33000,2	56,3	9890,7	43,7	42890,9
		2016	-16267,0	76,0	10211,5	24,0	26478,5
		2017	-4973,1	75,0	26316,6	25,0	31289,7
		2018	45563,5	76,0	69532,0	24,0	23968,5
		2019	15928,3	74,3	44936,2	25,7	29007,9

Джерело: систематизовано автором за матеріалами [39]

Таблиця А.7

Витрати на виробництво продукції (товарів, послуг) підприємств за видами економічної діяльності у 2014-2019 роках (фрагмент) (тис.грн)

Вид економічної діяльності	Код за КВЕД–2010	Роки	Витрати на виробництво продукції (товарів, послуг)	З них за складовими витрат				
				матеріальні витрати та витрати на оплату послуг, використані у виробництві	амортизація	витрати на оплату праці	відрахування на соціальні заходи	інші витрати
Усього		2014	2095502995,6	1516534702,4	147021748,5	293937581,6	105689187,6	32319775,5
		2015	2055652157,1	1496083260,0	144598005,1	274745880,3	97574845,2	42650166,5
		2016	2571616365,0	1910452818,2	179526389,6	311220301,9	102252205,7	68164649,6
		2017	2918551767,3	2170635126,0	234324544,7	378160307,5	78092261,0	57339528,1
		2018	3724123798,3	2795381622,7	261722595,8	495887135,8	102561863,0	68570581,0
		2019	4514603334,8	3355378079,4	303059386,9	634817820,8	134013484,5	87334563,2
діяльність із забезпечення стравами та напоями	56	2014	24836698,6	13109563,1	1444826,6	7334387,5	2637177,3	310744,1
		2015	20796475,6	10435226,9	1779645,2	5947220,9	2112130,8	522251,8
		2016	22724665,1	12303879,2	1299522,2	6265497,9	2058545,1	797220,8
		2017	26867897,8	15279737,3	1697003,1	7321047,2	1511837,9	1058272,3
		2018	31696894,1	16040638,1	1501534,5	10938946,0	2262447,4	953328,1
		2019	45737763,9	23974649,3	2111423,9	15178588,1	3204282,3	1268820,2
діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування	56.1	2014	19040618,9	9867499,5	1176881,2	5723763,6	2058055,4	214419,2
		2015	16150691,8	7845379,2	1597711,5	4653835,0	1652789,6	400976,5
		2016	17215053,7	8946866,0	1107693,3	4928913,4	1619407,0	612174,0
		2017	21408861,7	11986286,5	1552784,3	5785986,8	1194839,0	888965,1
		2018	23931302,1	11688048,9	1295515,8	8631218,4	1785151,5	531367,6
		2019	35829284,0	18514871,6	1829840,2	11970017,3	2526935,7	987619,1
постачання готових страв	56.2	2014	16181496,3	10474928,5	330023,7	3903534,8	1403567,8	69441,5
		2015	345044,2	198373,4	8087,4	92260,4	32766,2	13556,8
		2016	594129,5	388317,6	29939,9	114381,5	37580,7	23910,0
		2017	470542,4	307360,2	12741,9	107871,7	22276,5	20292,1
		2018	562308,7	359782,5	13270,8	129648,7	26814,8	32791,9
		2019	917992,8	594171,8	42457,0	211992,8	44752,9	24618,4
постачання готових страв для подій	56.21	2014	518452,9	283903,7	17560,9	156240,1	56178,2	4570,0
		2015	76465,8	53234,9	1356,6	13232,3	4699,8	3942,2
		2016	28701,8	9269,0	561,3	13679,0	4494,5	697,9
		2017	70395,2	40868,7	6997,9	16952,8	3500,9	2074,9
		2018	68677,2	34325,0	3472,9	21070,0	4358,0	5451,2
		2019	111511,4	61695,8	5348,6	34903,7	7368,4	2194,8
постачання інших готових страв	56.29	2014	15663043,5	10191024,8	312462,9	3747294,7	1347389,6	64871,5
		2015	16715967,9	11512000,2	287643,0	3545558,6	1259189,9	111576,3
		2016	14509747,0	9882134,4	292765,3	3085323,3	1013690,7	235833,3
		2017	15275160,5	10594153,1	318991,5	3491245,5	720962,4	149808,0
		2018	22860532,3	15673159,0	465827,6	5410682,8	1119064,3	191798,7
		2019	29560401,4	19467176,6	513197,8	7562242,0	1596430,4	421354,6
обслуговування напоями	56.3	2014	3097088,9	1626470,6	193292,6	906931,9	326099,6	44294,1
		2015	553653,9	203773,3	38892,7	212313,4	75402,0	23272,4
		2016	590931,2	238036,4	33011,4	219174,1	72010,5	28698,7
		2017	685113,3	305082,4	22912,5	263999,4	54517,6	38601,5
		2018	943408,7	311044,4	43468,0	368530,2	76221,4	144144,8
		2019	1404750,9	563830,5	26030,8	638229,8	134734,0	41925,8

Джерело: систематизовано автором за матеріалами [39]

Додаток Б

Шановні відвідувачі!

З метою виявлення якості та ефективності сервісної діяльності ресторану пропонуємо Вам заповнити представлену анкету та оцінити очікувану та сприйняту якість сервісної діяльності закладу за 5-бальною шкалою оцінювання, де: 5 – "відмінно"; 4 – "добре"; 3 – "задовільно"; 2 – "не задовільно"; 1 – "зовсім погано".

Просимо Вас також оцінити важливість кожного з представлених вимірів, проставивши відповідний бал (від 1 – найменш важливий до 5 – найбільш важливий).

Ваша думка є дуже важливою для нас і дозволить підвищити якість обслуговування.

Дякуємо за співпрацю.

№ з/п	Виміри	Критерії оцінювання	Якість, бали		Вік	Стать	Важливість виміру
			очікувана	сприйнята			
1.	1. Матеріальні елементи	1.1. Асортимент страв					
2.		1.2. Зовнішній вигляд персоналу					
3.		1.3. Санітарний стан приміщень					
4.		1.4. Візуальна привабливість закладу (екстер'єр, інтер'єр)					
5.		1.5. Фірмовий стиль в інтер'єрі, посуді, меблях, уніформі персоналу					
6.	2. Надійність	2.1. Якість пропонованих страв					
7.		Рівень професійної підготовки персоналу					
8.		2.2. Допомога під час здійснення замовлення					
9.		2.3. Досконаліть закладу					
10.		2.4. Залучення персоналу в діяльність закладу					
11.	3. Чуйність	3.1. Виконання прохань за першою вимогою					
12.		3.2. Час реалізації замовлення					
13.		3.3. Час очікування обслуговування					
14.	4. Впевненість	4.1. Вміння завоювати довіру клієнта					
15.		4.2. Особиста культура персоналу					
16.		4.3. Чесність					
17.		4.4. Знання технології приготування страв					
18.		4.5. Відчуття безпеки та надійності					
19.	5. Емпатія	5.1. Ввічливість та привітність персоналу					
20.		5.2. Комунікабельність персоналу					
21.		5.3. Розуміння потреб клієнта					
22.		5.4. Індивідуальний підхід до клієнта					

Рис. Б.1. Анкета для опитування споживачів підприємств ресторанного господарства м. Хмельницький щодо очікуваної та сприйнятої якості ресторанного сервісу

Джерело: авторська розробка

Таблиця Б.1

Розподіл респондентів за віком і статтю

Назва закладу	Кількість респондентів	Вік (роки)	Жінки (%)	Чоловіки (%)
1. ТОВ “Венеція”	48	≤ 24	38	12,5
		25-39	12,5	19
		40-59	0	6
		≥ 60	6	6
2. ПП “ Ресторація Шпігеля”	48	≤ 24	38	24
		25-39	12,5	16,5
		40-59	4	3
		≥ 60	0	2
3. ПФ “Франко”	47	≤ 24	37	33
		25-39	10	5
		40-59	5	5
		≥ 60	4	2
4. ТОВ “Мисливський курінь”	50	≤ 24	20	16
		25-39	28	16
		40-59	8	10
		≥ 60	2	0
5. ДП “Ріа-ОПТ”	50	≤ 24	3	12
		25-39	49	26
		40-59	5	3
		≥ 60	2	0
6. ТОВ “Україна”	47	≤ 24	12	12
		25-39	31	33
		40-59	4	6
		≥ 60	2	0
7. ТОВ “Жовтневий”	45	≤ 24	3	7
		25-39	39	20
		40-59	10	7
		≥ 60	2	2
8. ПМФ “Горлиця”	49	≤ 24	2	0
		25-39	36	34
		40-59	16	6
		≥ 60	2	4
9.ТОВ “Оланд”	53	≤ 24	22	14
		25-39	30	16
		40-59	8	8
		≥ 60	2	0
10. ПП “Юменс”	54	≤ 24	3	2
		25-39	44	41
		40-59	5	3
		≥ 60	2	0
11. НВК “Меркурій”	55	≤ 24	2	2
		25-39	41	43
		40-59	4	5
		≥ 60	2	1
12. ПФ “Селена”	49	≤ 24	13	7
		25-39	39	20
		40-59	10	7
		≥ 60	2	2
13. ТОВ “Театральне”	45	≤ 24	7	7
		25-39	36	24
		40-59	16	6
		≥ 60	2	4

Джерело: результати власного дослідження автора

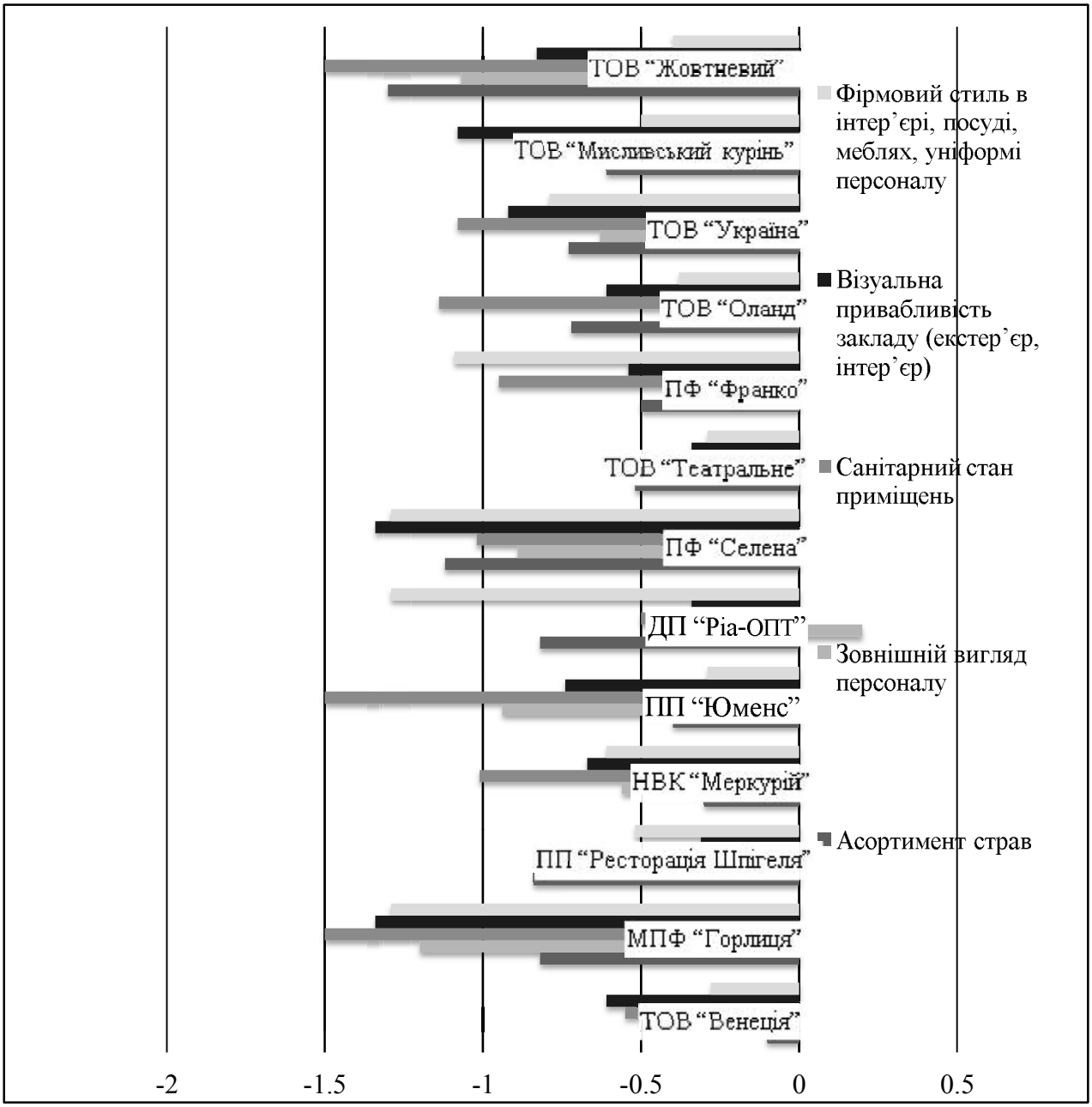

Рис. Б.2. Середній показник розбіжності між очікуваннями та сприйняттям респондентів щодо матеріальних аспектів послуг підприємств ресторанного господарства м. Хмельницького

Джерело: результати власного дослідження автора

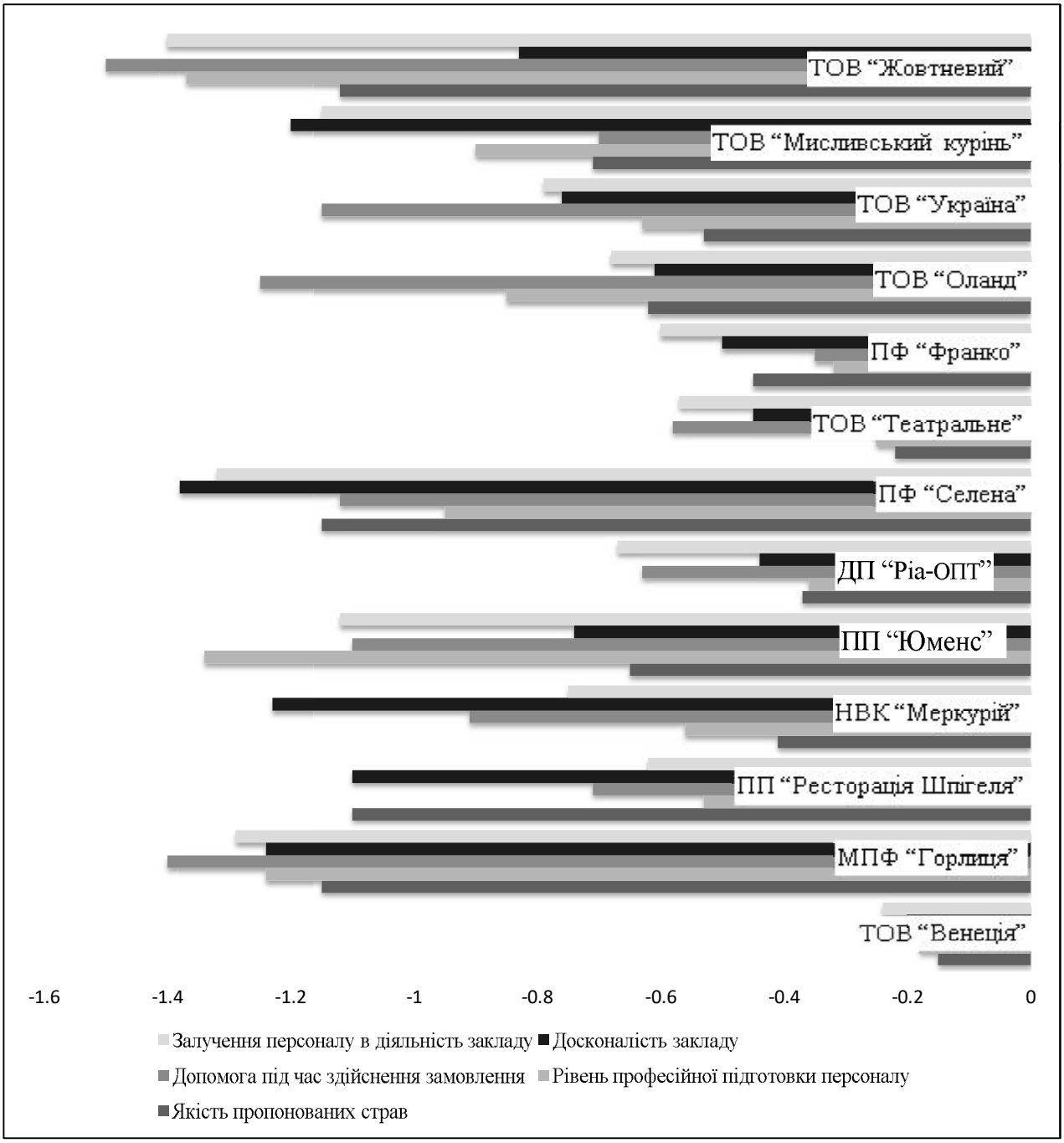

Рис. Б.3. Середній показник невідповідності між досвідом очікуваннями та сприйняттям респондентів щодо відчуття надійності послуг підприємств ресторанного господарства м. Хмельницького

Джерело: результати власного дослідження автора

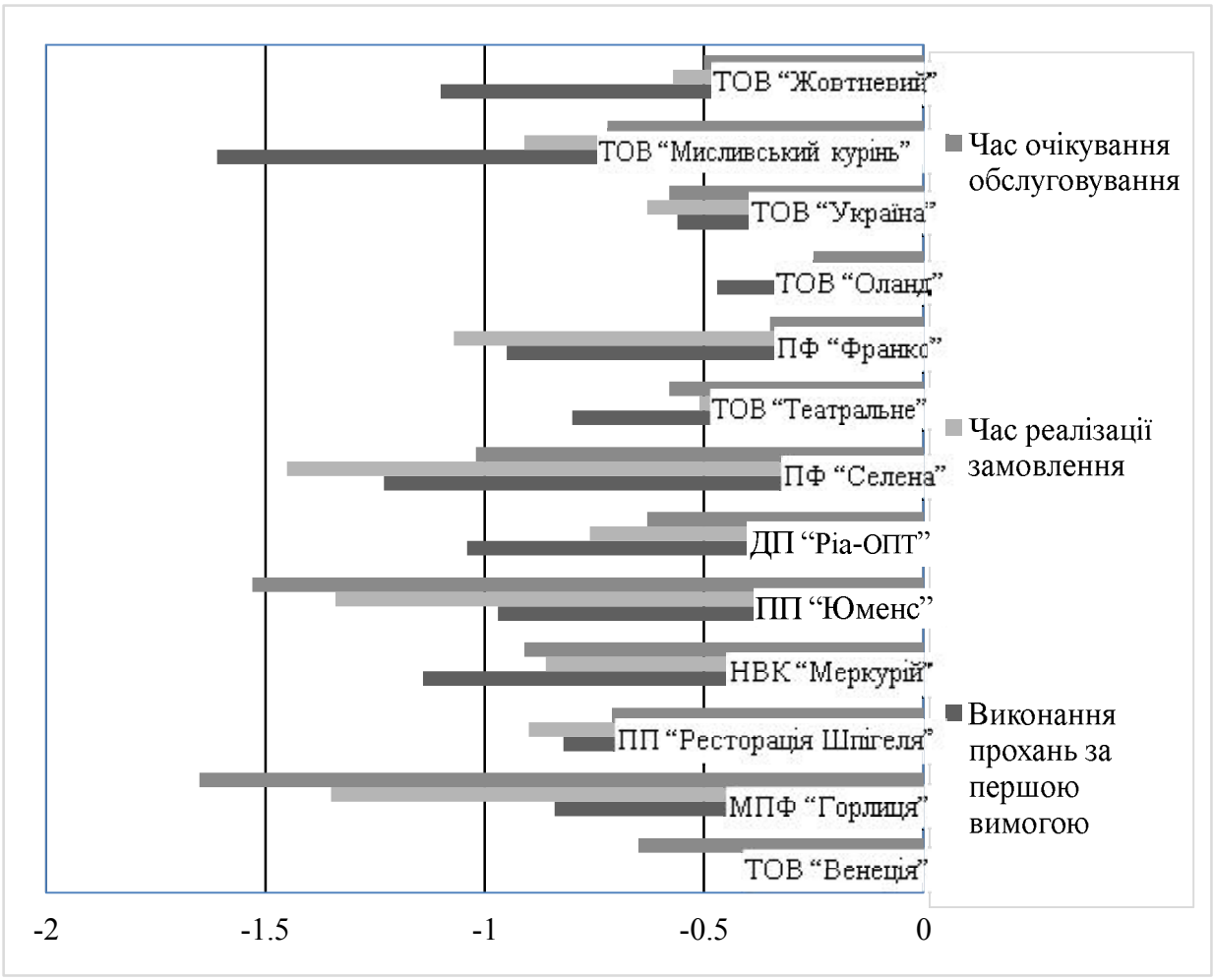

Рис. Б.4. Середній показник невідповідності між очікуваннями та сприйняттям респондентів щодо чуйності персоналу підприємств ресторанного господарства м. Хмельницького

Джерело: результати власного дослідження автора

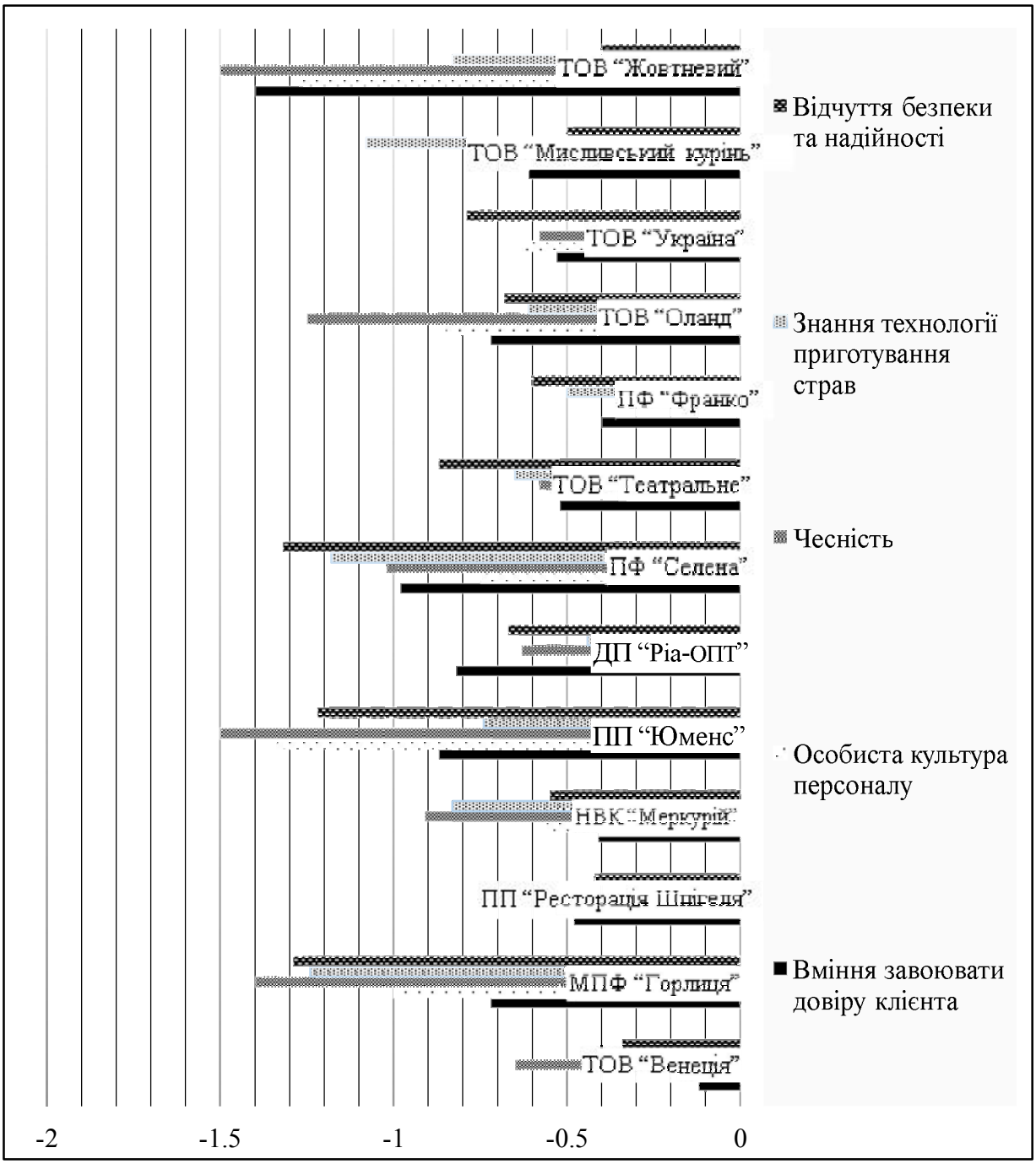

Рис. Б.4. Середній показник невідповідності між очікуваннями та сприйняттям респондентів щодо впевненості в якості послуг підприємств ресторанного господарства м. Хмельницького

Джерело: результати власного дослідження автора

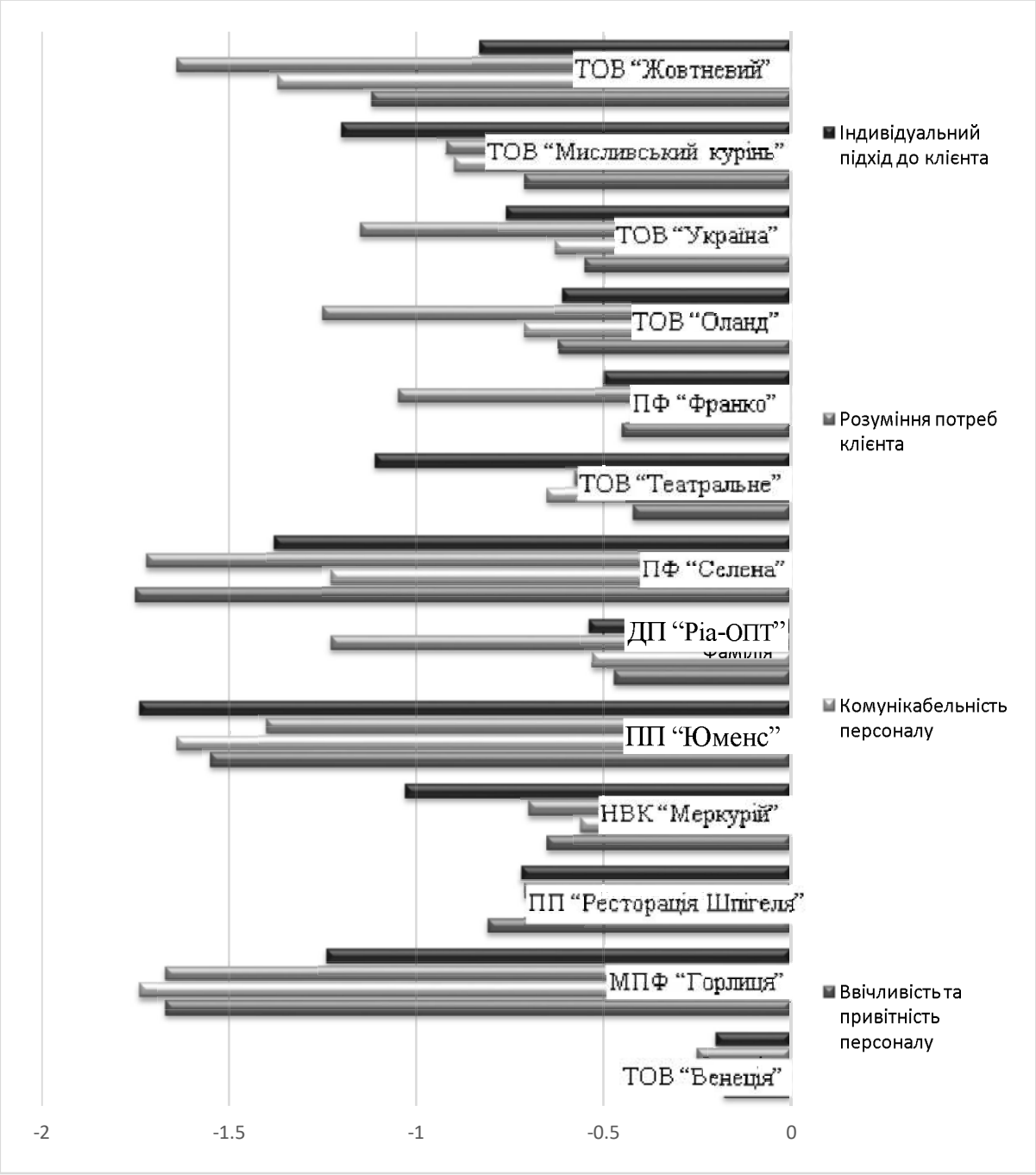

Рис. Б.5. Середній показник невідповідності між очікуваннями та сприйняттям респондентів щодо емпатії персоналу під час обслуговування в підприємствах ресторанного господарства м. Хмельницького

Джерело: результати власного дослідження автора

Додаток В

Таблиця В.1

Елементи вимірювання моделі соціальної відповідальності підприємств ресторанного господарства

Фактор впливу	Елементи вимірювання	Факторне навантаження
Економічний аспект соціальної відповідальності	Важливо виконувати показники, що відповідають максимізації прибутку	0,966
	Важливо прагнути бути максимально прибутковим	0,7
	важливо підтримувати міцні конкурентні позиції	0,869
Юридичний аспект соціальної відповідальності	Важливо виконувати свої дії відповідно до законодавчих актів	0,876
	Важливо дотримуватися всіх норм – міжнародних, державних та місцевих	0,858
	Важливо надавати товари та послуги, які відповідають принаймні мінімальним законодавчим вимогам	0,892
Етичний аспект соціальної відповідальності	Важливо виконувати свої дії відповідно до суспільних очікувань та етичних норм	0,987
	Важливо запобігти порушенню етичних норм для досягнення корпоративних цілей	0,957
	Важливо, щоб управління ґрунтувалось на засадах моральності та етичності	0,824
Благодійний аспект соціальної відповідальності	Важливо діяти у відповідності до благодійних очікувань суспільства	0,963
	Важливо добровільно допомагати проектам, які покращують якість життя громади	0,962
Сприйняття підприємства споживачами	Для мене цінний ресторан, який активно практикує та пропагує соціальну відповідальність	0,793
	Для мене цінний ресторан, який активно практикує та сприяє діяльності з соціальної відповідальності	0,883
	Для мене цінний ресторан, який активно практикує, пропагує та сприяє діяльності з соціальної відповідальності	0,864
Рівень якості ресторанного сервісу	Цей ресторан пропонує хороший і стабільний якісний сервіс	0,727
	Співробітники цього ресторану забезпечують ефективне та швидке обслуговування	0,897
	Співробітники цього ресторану можуть надавати обіцяну послугу послідовно і точно	0,760
Задоволеність ресторанною послугою	Загалом я задоволений своїм досвідом послуг в цьому ресторані	0,767
	Я почуваюся задовільно в цьому ресторані, оскільки його послуга / продукт відповідає (або перевищує) мої очікування	0,911
Прихильність до бренду	Я люблю цей ресторан	0,854
	Я в захваті від обіду в цьому ресторані	0,919
	Цей ресторан мені подобається більше, ніж інші ресторани	0,894
Утримання клієнтів	Це місце буде моїм першим вибором, коли справа стосується вибору ресторану	0,993
	Моя наступна вечеря відбудеться у цьому ресторані	0,967
	Я буду рекомендувати цей ресторан своїм друзям	0,982

Джерело: систематизовано і розраховано автором за матеріалами [100]

Додаток Г

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Публікації у монографіях

1. Практика і перспективи розвитку індустрії гостинності України: монографія / [за заг. редакцією д.е.н., професора Б. М. Мізюка]. Львів: ЛТЕУ, 2019. 199 с.

Статті у наукових фахових виданнях і виданнях, які включені до міжнародних наукометричних баз

2. Антошкова Н. А. Підходи до визначення понять "сервіс" та "обслуговування" у ресторанному бізнесі. Науковий журнал Вісник Хмельницького національного університету. Серія "Економічні науки". Хмельницький. 2018. № 6, Т. 2. С. 275-278.

3. Антошкова Н. А. Клієнтоорієнтований сервіс як домінуючий фактор формування лояльності споживачів на підприємства ресторанного господарства. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. Одеса. 2019. №3(9). С. 5-11.

4. Мельник І. М., Антошкова Н. А. Потенціал підприємства ресторанного господарств в забезпеченні клієнтоорієнтованого сервісу. Національний університет харчових технологій. Науковий журнал "Інтелект XXI". Київ. 2019. №6. С. 133-138.

5. Антошкова Н. А. Клієнтоорієнтований сервіс як пріоритетний споживчий запит споживачів підприємства ресторанного господарства у XXI столітті. Науковий журнал Вісник Хмельницького національного університету. Серія "Економічні науки". Хмельницький. 2019. №6, том 1. С. 14-18.

6. Антошкова Н. А. Кадрове забезпечення клієнтоорієнтованого сервісу на підприємствах ресторанного господарства. Вісник Львівського торговельно-

економічного університету. Серія: Економічні науки. Львів. 2020. № 60. С.82-87.

7. Антошкова Н. А. Оцінка рівня сервісної діяльності підприємств ресторанного господарства з позиції клієнтоорієнтованого підходу. Журнал "Virtus", видавництво: CPM "ASF". Канада (Монреаль). 2020. № 46. С. 182-189.

Публікації в наукових періодичних виданнях інших держав, які включені до міжнародних наукометричних баз

8. Antoshkova Natalia. Analysis of the restaurant business market in Ukraine. The Baltic Scientific Journals. Socioworld-Social Research & Behavioral Sciences. Estonia, Tallinn. 2020. Vol. 02. P. 84-93.

Публікації за матеріалами конференцій

9. Антошкова Н. А. Формування клієнтоорієнтованої сервісної діяльності у ресторанному бізнесі. Перспективні напрямки розвитку економіки, фінансів, обліку та права: теорія і практика: матеріали Міжнародної науково- практичної конференції, 12 лютого 2020 р. Полтава, 2020. С.7-9.

10. Антошкова Н. А. Впровадження стратегії соціальної відповідальності у діяльність підприємств ресторанного господарства. Творчий пошук молоді – курс на ефективність: матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції, 31 березня 2020 р. Хмельницький, 2020. С. 179-182.

11. Антошкова Н. А., Коломієць О. М., Деркач А. В., Василів В. П. Методики визначення рівня якості сервісної діяльності підприємств ресторанного господарства. Харчові технології та готельно-ресторанний бізнес: інновації й сучасні перспективи розвитку: матеріали ювілейної науково-практичної конференції з міжнародною участю студентів, аспірантів та молодих вчених, 20 квітня 2020 р. Київ, 2020. С.104-106.

12. Антошкова Н. А. Аналіз сучасного ринку ресторанних послуг в Україні. Сучасні напрями розвитку економіки , підприємництва, технологій та їх

правового забезпечення: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, 18-19 червня 2020 р. Львів, 2020. С. 203-205.

13. Антошкова Н. А. Формування клієнтоорієнтованого сервісу на підприємствах ресторанного господарства. Економіка в контексті глобальних змін суспільства: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, 18 липня 2020 р. Дніпро, 2020. С. 37-39.

ВІДОМОСТІ ПРО АПРОБАЦІЮ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЇ

Основні положення та результати досліджень, викладені в дисертації, пройшли апробацію шляхом обговорення та отримали позитивну оцінку на:

– 4 міжнародних науково-практичних конференціях:

1. “Харчові технології та готельно-ресторанний бізнес: інновації й сучасні перспективи розвитку” (м. Київ, 2020 р.) – публікація тез.

2. “Перспективні напрямки розвитку економіки, фінансів, обліку та права: теорія і практика” (м. Полтава, 2020 р.) – публікація тез.

3. “Сучасні напрями розвитку економіки , підприємництва, технологій та їх правового забезпечення” (м. Львів, 2020 г.) – публікація тез.

4. “Економіка в контексті глобальних змін суспільства” (м.Дніпро,2020 р.) – публікація тез.

– 1 всеукраїнській науково-практичній конференції:

1. “Творчий пошук молоді – курс на ефективність” (м. Хмельницький, 2020 р.) – публікація тез

ХМЕЛЬНИЦЬКА МІСЬКА РАДА
ВИКОНАВЧИЙ КОМІТЕТ
вул. Гагаріна, 3, м. Хмельницький, 29000
тел (0382) 76-50-05, 76-50-86 факс 76-45-02
E-mail: rada@khm.gov.ua, https://khm.gov.ua
Код ЄДРПОУ 04060772

від 04.01.21 № 02-21-2
на №_____ від _____

Довідка
впровадження результатів наукових досліджень,
які висвітлені в дисертаційній роботі
АНТОШКОВОЇ НАТАЛІЇ АНАТОЛІЇВНИ
«Теоретико-методичні основи клієнтоорієнтованого сервісу на підприємствах ресторанного господарства»

Довідка видана про те, що наукові результати дослідження Антошкової Наталії Анатоліївни з теми «Теоретико-методичні основи клієнтоорієнтованого сервісу на підприємствах ресторанного господарства», представляють значний практичний інтерес, зокрема, щодо впровадження стратегії соціальної відповідальності для формування клієнтоорієнтованого сервісу підприємств ресторанного господарства, оцінки рівня конкурентоспроможності сервісної діяльності.

Наукові рекомендації за результатами дослідження прийняті управлінням торгівлі виконавчого комітету Хмельницької міської ради до впровадження при розробці Програми економічного та соціального розвитку міста Хмельницького на 2021 рік.

Заступник міського голови Роман ПРИМУШ

№ 58 від «19» листопада 2020 р.

ДОВІДКА

щодо впровадження у діяльність підприємств ресторанного господарства ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент» результатів дисертаційного дослідження АНТОШКОВОЇ НАТАЛІЇ АНАТОЛІЇВНИ на тему «Теоретико-методичні основи клієнтоорієнтованого сервісу на підприємствах ресторанного господарства»

Мережа «Рейкарц Хотел Менеджмент» динамічно розвивається у сфері готельно-ресторанному бізнесі України, зокрема у Хмельницькій області. Наслідки світової пандемії Covid-19 зумовили необхідність упровадження адаптаційних заходів для збереження бізнесу та формування лояльності споживачів. З метою забезпечення конкурентоспроможності на внутрішньому ринку, необхідно забезпечити клієнтоорієнтований підхід у сервісній діяльності підприємств ресторанного господарства мережі, що безпосередньо залежить від компететностей персоналу.

Наукові рекомендації, викладені у дисертаційному дослідженні Антошкової Наталії, представляють значний практичний інтерес, зокрема, методичні засади формування концепції розвитку клієнтоорієнтованого персоналу на підприємствах ресторанного господарства, де персонал розглядається як основний суб'єкт реалізації клієнтоорієнтованого сервісу.

Зазначені рекомендації прийняті керівництвом ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент» при розробці стандартів клієнтоорієнтованого сервісу ресторанів мережі.

Довідка видана для подання у спеціалізовану вчену раду зі захисту дисертацій на здобуття наукового ступеня Д 35.840.01 Львівського торговельно-економічного університету.

Керуюча Vita Park «Сонячний прованс»
Reikartz Hotel Group ОЛЬГА БАРИЛЮК

НАВЧАЛЬНО-ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «КАФЕ «МЕРКУРІЙ»
29000 м. Хмельницький, вул. Кам'янецька, 12, тел. (0382) 70-34-02
ЄДРПОУ 35805541 р/р UA 973223130000026007000007890 АТ "Укрексімбанк"
м. Хмельницького, МФО322313

№ 12/56/20 від 10 листопада 2020 року

ДОВІДКА

щодо впровадження у діяльність підприємств ресторанного господарства НВП «Кафе «Меркурій» результатів дисертаційного дослідження АНТОШКОВОЇ НАТАЛІЇ АНАТОЛІЇВНИ на тему «Теоретико-методичні основи клієнтоорієнтованого сервісу на підприємствах ресторанного господарства»

Наукові рекомендації, викладені у дисертаційному дослідженні Антошкової Наталії, представляють значний практичний інтерес, зокрема, методика інтегрального оцінювання якості клієнтоорієнтованого сервісу дозволяє легко адаптувати її для оцінювання управління якістю різних сервісів підприємства ресторанного господарства, акцентуючи увагу на сильних сторонах і проблемних зонах.

Зазначені рекомендації прийняті керівництвом НВП «Кафе «Меркурій» для стратегічного планування діяльності загалом та для наочності при участі підприємства у тендерних конкурсах щодо цільових замовлень.

Довідка видана для подання у спеціалізовану вчену раду зі захисту дисертацій на здобуття наукового ступеня Д 35.840.01 Львівського торговельно-економічного університету.

Керуюча НВП «Кафе «Меркурій» Людмила СЛИВА

ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИЙ КОМПЛЕКС «ПІВДЕННА БРАМА»

ФІЗИЧНА ОСОБА-ПІДПРИЄМЕЦЬ ДІЛЬ ГАННА ВОЛОДИМИРІВНА

29000 *м. Хмельницький, вул. Зарічанська, буд.* ***14/1*** *а. тел.* ***096 760 73 77***
ЄДРПОУ ***21680000*** *, реєстраційний номер* ***2673000000037643***

№ 58/11 від 27.10.2020 р.

ПІВДЕННА БРАМА

ДОВІДКА

щодо впровадження результатів дисертаційного дослідження

АНТОШКОВОЇ НАТАЛІЇ АНАТОЛІЇВНИ

Узагальнені наукові рекомендації, викладені у дисертаційному дослідженні Антошкової Наталії на тему «Теоретико-методичні основи клієнтоорієнтованого сервісу на підприємствах ресторанного господарства», а саме запропонована концептуальна модель, що включає в себе інструменти управління з переважанням соціальних чинників в економічному, етичному і благодійному аспектах, використана керівництвом готельно-ресторанного комплексу у фінансово-господарській діяльності ресторану «Ресторація «Шпігеля», що входить у структуру комплексу, для консолідації інформації щодо соціальних програм та їх вплив на підвищення ступеня лояльності споживачів.

Довідка видана для подання у спеціалізовану вчену раду зі захисту дисертацій на здобуття наукового ступеня Д 35.840.01 Львівського торговельно-економічного університету.

Керуюча ГРК «Південна Брама» ГАННА ДІЛЬ

УКРКООПСПІЛКА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ КООПЕРАТИВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ
29000 м. Хмельницький, вул. Кам'янецька, 3, тел. (0382) 79-55-68, факс 79-55-68
ЄДРПОУ 35805541 р/р UA 973223130000026007000005511 АТ "Укрексімбанк"
м. Хмельницького, МФО322313
E-mail: xktei@ukr.net

14 вересня 2020 р. № 278

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Антошкової Наталії Анатоліївни на тему
«Теоретико-методичні основи клієнтоорієнтованого сервісу на підприємствах ресторанного господарства»
в освітній процес

Узагальнені результати дослідження, що стосуються методики оцінювання рівня конкурентноспроможності сервісної діяльності підприємств ресторанного господарства використовуються в освітньому процесі кафедрою готельно-ресторанного та туристичного бізнесу Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту при розробці методичного забезпечення ряду професійно-орієнтованих дисциплін : "Наскрізна програма практичної підготовки бакалаврів спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа", "Сервісологія та сервісна діяльність", "Організація обслуговування", "Барна справа".

Ректор Л. М. Коваль

Завідувач кафедри
готельно-ресторанного
та туристичного бізнесу П.Х.Пономарьов

ЦЕНТРАЛЬНА СПІЛКА СПОЖИВЧИХ ТОВАРИСТВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
вул. Туган-Барановського, 10,
Львів, Україна, 79005
тел.: +38 (032) 275 65 50; 295 81 02
факс: +38 (032) 295 81 02
e-mail: lute@lute.lviv.ua

THE ASSOCIATION OF CONSUMER SOCIETIES OF UKRAINE
LVIV UNIVERSITY OF TRADE AND ECONOMICS
10, Tuhan-Baranovskoho street,
Lviv, Ukraine, 79005
tel.: +38 (032) 275 65 50; 295 81 02
fax: +38 (032) 295 81 02
e-mail: lute@lute.lviv.ua

04. 05. 2020 № 121/16

на № _____

Довідка

про участь у науково-дослідній роботі

Видана **Антошковій Наталії Анатоліївні** про те, що вона брала участь у виконанні науково-дослідної теми «Інституційно-інформаційний механізм стратегічного розвитку індустрії гостинності» (номер державної реєстрації 0117U002091) в якості співвиконавця. Тема дослідження: «Клієнтоорієнтований сервіс підприємства ресторанного господарства з позиції лояльності споживачів».

Керівник науково-дослідної теми:
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри туризму та готельно-
ресторанної справи Львівського
торговельно-економічного університету Мізюк Б. М.

Проректор з наукової роботи,
доктор економічних наук, професор Семак Б.Б.

ЦЕНТРАЛЬНА СПІЛКА СПОЖИВЧИХ ТОВАРИСТВ УКРАЇНИ * ЛЬВІВСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ * УКООПСПІЛКА
№ 01597980

УКРКООПСПІЛКА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ КООПЕРАТИВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ
29000 м. Хмельницький, вул. Кам'янецька, 3, тел. (0382) 79-55-68, факс 79-55-68
ЄДРПОУ 35805541 р/р UA 973223130000026007000005511 АТ "Укрексімбанк" м. Хмельницького, МФО322313
E-mail: xktei@ukr.net

від 01.09.2020 № 274

ДОВІДКА

про участь у науково-дослідних роботах Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту

Дисертаційне дослідження Антошкової Наталії Анатоліївни на тему «Теоретико-методичні основи клієнтоорієнтованого сервісу на підприємствах ресторанного господарства» входить до плану науково-дослідних робіт Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту в межах науково-дослідницької теми "Сервісна економіка в індустріях гостинності та туризму»" (номер державної реєстрації 0115U004508), де дисертантом відображені концептуальні засади інкорпорування програмування вражень споживачів у діяльність підприємств ресторанного господарства з метою розробки стратегії утримання лояльних сегментів споживачів.

Ректор Л. М. Коваль

Проректор з науково-педагогічної роботи І. М. Комарницький