

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний економічний університет
Навчально-науковий інститут міжнародних економічних
відносин ім. Б.Д. Гаврилишина

Кафедра міжнародного бізнесу і туризму

БАРАН Ольга Петрівна
УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ЗАКЛАДУ
РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА / MANAGEMENT OF THE
COMPETITIVENESS OF THE RESTAURANT BUSINESS

спеціальність: 242 – Туризм

магістерська програма – Управління туристичним бізнесом

Магістерська робота

Виконала студентка групи Тм-21

О. П. Баран _____

Науковий керівник:

к. е. н. І. О. Продан _____

Дипломну роботу допущено до захисту:

" ___ " _____ 20___ р.

Завідувач кафедри:

А. М. Тибінь _____

ТЕРНОПІЛЬ 2017

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРІ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	6
1.1. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства.....	6
1.2. Фактори, що визначають конкурентоспроможність закладу ресторанного господарства.....	16
1.3. Інструментарій оцінки якості обслуговування споживачів закладу ресторанного господарства.....	21
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1.....	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ “РАНДЕВУ”	29
2.1. Організаційно-економічна характеристика РК “Рандеву”	29
2.2. Дослідження рівня лояльності споживачів за допомогою Індексу NPS.....	36
2.3. Аналіз рівня клієнтського сервісу в РК “Рандеву”	44
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2.....	54
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ “РАНДЕВУ”.....	55
3.1. Інноваційні методи вдосконалення кадрової політики як передумова зміцнення конкурентної позиції РК “Рандеву”	55
3.2. Розробка комплексу інноваційних заходів щодо забезпечення конкурентних переваг РК “Рандеву”	65
3.3. Побудова системи клієнтоорієнтованого сервісу в контексті підвищення конкурентоспроможності РК “Рандеву”	78
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3.....	86
ВИСНОВКИ.....	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	91
ДОДАТКИ.....	101

ВСТУП

Актуальність теми магістерської роботи. За даними Всесвітнього Економічного Форуму 2016 р. в рейтингу конкурентоспроможності Україна посідає 85 місце серед 138 оцінюваних країн. Перед Україною – Кіпр та Намібія (83 і 84 місця відповідно), а відразу за нею Греція (86 місце). В порівнянні з 2015р. конкурентоспроможність України за рік упала на 6 позицій.

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

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

Однак, незважаючи на значний обсяг публікацій та розробок існуючі методики оцінки конкурентоспроможності не є прийнятними для закладу ресторанного господарства, адже не враховують галузеві особливості організації ресторанного бізнесу. В свою чергу, відсутність такої методики ускладнює пошук конкурентних переваг та розробку конкурентоорієнтованої стратегії закладу ресторанного господарства. Також залишається значна кількість питань, які потребують додаткової уваги, а особливо потреба в дослідженні емоційної складової взаємовідносин ресторану з його відвідувачами.

Мета магістерської роботи. Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретичних положень та розроблення рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю закладу ресторанного господарства та побудови ефективної системи клієнтоорієнтованого сервісу.

Для досягнення визначеної мети в магістерській роботі передбачено виконання таких завдань:

- дослідити економічне значення понять “конкуренція” і “конкурентоспроможність” закладу ресторанного господарства;
- визначити ефективні методики оцінки якості обслуговування споживачів;
- проаналізувати рівень лояльності споживачів до закладів ресторанного господарства міста Тернополя;
- дослідити сучасний стан рівня клієнтського сервісу в ресторані “Рандеву”;
- побудувати ефективну систему клієнтоорієнтованого сервісу в закладі ресторанного господарства.

Об’єктом магістерської роботи є процес управління конкурентоспроможністю закладу ресторанного господарства.

Предмет магістерської роботи – теоретичні та прикладні засади формування системи клієнтоорієнтованого сервісу в контексті підвищення конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства.

Методи магістерської роботи. У магістерській роботі використано такі наукові методи як: аналізу, порівняння (при визначенні ефективних методик оцінки якості обслуговування споживачів у ресторанах; при співставленні рівня сервісу і середніх чеків ресторанів м. Тернополя); анкетування, спостереження (при дослідженні сучасного стану рівня клієнтського сервісу в ресторані “Рандеву”); індукції, дедукції (при дослідженні рівня лояльності споживачів до закладів ресторанного господарства); моделювання, логічного узагальнення (при побудові системи клієнтоорієнтованого сервісу для закладу ресторанного господарства).

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, монографії, матеріали науково-практичних конференцій,

дані статистичної звітності ресторанів м. Тернополя, інтернет-ресурси, власні дослідження.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у теоретичному обґрунтуванні й розробленні рекомендацій щодо вдосконалення якості обслуговування в закладах ресторанного типу. Зокрема, побудовано систему клієнтоорієнтованого сервісу, яка оптимізує спосіб прогнозування економічних показників та дозволяє забезпечити відносну стабільність та якість сервісного обслуговування, в результаті чого підвищується рівень конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства.

Практичне значення одержаних результатів. Результати магістерської роботи знайшли практичне застосування в діяльності ресторану “Рандеву” (довідка № 5 від 10.02.2016 р.).

Матеріали дослідження можуть використовуватися у навчальному процесі Навчально-наукового інституту міжнародних економічних відносин ім. Б. Д. Гаврилишина Тернопільського національного економічного університету.

Апробація результатів роботи. Основні наукові положення, висновки і результати магістерської роботи опубліковано в 3 наукових працях, з них в 2 відображені основні результати досліджень. Основні положення, сформульовані в магістерській роботі, доповідалися й отримали позитивні відгуки на Міжнародній науково-практичній конференції студентів та молодих учених “Міжнародний бізнес і туризм в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку”, яка проходила 12-13 травня 2016 р. (м. Збараж), Міжнародній науково-практичній конференції молодих вчених “Сучасні тенденції розвитку міжнародного бізнесу та туризму в Україні”, яка проходила 2-3 квітня 2015 р. у ТНЕУ (м. Тернопіль), Науково-практичній конференції студентів та молодих учених “Управління в сучасних умовах: новітні підходи та проблеми практики”, яка проходила 27-28 березня 2014 р. у ТНЕУ (м. Тернопіль) та на Міжнародній науково-практичній конференції “Організація діяльності підприємств туристичної індустрії в умовах інтеграційних процесів”, яка проходила 16-18 квітня 2013 р. (Тернопіль-Форос).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРІ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства

В Законі України «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності» конкуренція визначається як «змагання підприємців, коли їх самостійні дії обмежують можливості кожного з них впливати на загальні умови реалізації товарів на ринку і стимулюють виробництво тих товарів, яких потребує споживач» [2].

У своїй роботі “Дослідження про багатства народів” А. Сміт вперше спробував внести ясність у визначення конкуренції. Він писав про те, що конкуренція є силою, яка забезпечує взаємодію попиту і пропозиції, та забезпечує рівновагу цін на ринку. В наслідок боротьби продавців і покупців встановлюється загальна ціна на однорідні товари і конкретний вид кривих попиту і пропозиції. «Конкуренція забезпечує функціонування ринкового механізму ціноутворення».

Конкуренція, за класичною теорією, є невідемним елементом ринкового механізму. За А. Смітом конкуренції притаманний поведінковий характер, який прослідковується в поведінці індивідуальних продавців, які прагнуть здійснити більш вигідну продаж та покупців, які прагнуть вигідніше купити. Конкуренція – це та сама «невидима рука» ринку, яка координує діяльність його учасників. При тому А. Сміт трактує конкуренцію, як сукупність взаємопов'язаних спроб продавців встановити контроль на ринку в довгостроковій перспективі [9, с. 65].

Отже, конкуренція – це процес реакції на нову силу і спосіб досягнення нової рівноваги, сутністю якого є боротьба конкурентів за відносні переваги. При цьому основним методом конкурентної боротьби служить зміна цін.

Й. Шумпетер у своїй теорії економічного розвитку визначив конкуренцію як суперництво старого з новим. Його наукові відкриття спочатку мало сприймаються ринком. Однак якщо новатор зуміє їх впровадити, то саме механізм конкуренції поступово витісняє з ринку підприємців, які все ще використовують застарілі технології [14, с. 85].

На відміну від Й. Шумпетера, Ф. Хайек розглядав конкуренцію як “процедуру відкриття”. Фірми можуть обирати безліч ліній поведінки, але тільки конкуренція підтверджує – яка з них ефективна, а яка збиткова [21, с. 16].

Критикуючи та узагальнюючи ці трактування конкуренції Р. А. Фатхутдінов запропонував таке її визначення: “Конкуренція – це процес управління суб’єктом своїми конкурентними перевагами для здобуття перемоги або досягнення інших цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об’єктивних або суб’єктивних потреб у межах законодавства чи у природних умовах” [46, с. 386].

Водночас в економічній теорії й досі не існує єдиного поняття “конкуренція”. Найбільш повний огляд літератури з питань визначення поняття “конкуренція” зробив Ю.І. Коробов. Серед різних трактувань конкуренції він виділив три основні її види: поведінкова, структурна і функціональна [49, с. 23].

Поведінкове трактування конкуренції – це боротьба за гроші покупця шляхом задоволення його потреб.

Структурне трактування конкуренції – аналіз структури ринку для визначення міри свободи продавця й покупця на ринку (типи ринку) і способу виходу з нього.

Функціональне трактування конкуренції – суперництво старого з новим, з інноваціями, коли приховане стає явним. Тут конкуренція веде до кращого використання вміння і знань. Більша частина досягнутих людських благ отримана саме шляхом змагання, конкуренції.

У своїй книзі „Міжнародна конкуренція” М. Портер відзначив, що конкуренція – динамічний процес, що розвивається, безупинно мінливий

ландшафт, на якому з'являються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси й нові ринкові сегменти [64, с. 28].

Оцінку загальної ринкової конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства формують три групи показників, представлені на рис.1.1.

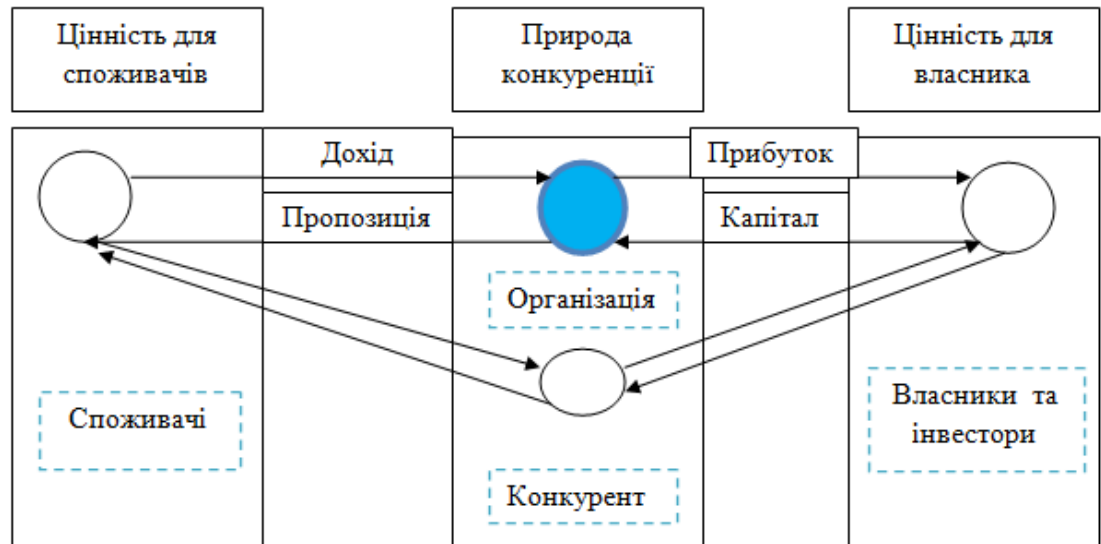


Рис. 1.1. Система показників ринкової конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства

Джерело: побудовано автором

У сучасній мікроекономічній теорії конкуренція розуміється як властивість ринку. Таке розуміння виникло у зв'язку з розвитком теорії морфології ринку. Залежно від ступеня досконалості конкуренції на ринку виділяються різні типи ринків, для кожного з яких властива певна поведінка економічних суб'єктів. Під конкуренцією тут маються на увазі не суперництво, а скоріше, ступінь залежності загальних ринкових умов від поведінки окремих учасників ринку.

Конкуренція – (від лат. «Concurrentia» – зіткнення, змагання) – це боротьба незалежних економічних суб'єктів за обмежені економічні ресурси. Це економічний процес взаємодії, взаємозв'язку і боротьби між виступаючими на ринку підприємствами, з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, для задоволення різноманітних потреб покупців. Стимулом, що спонукає людину до конкурентної боротьби, є прагнення перевершити інших. У

суперництві на ринках мова йде про укладання угод і про частки участі в ринковій сфері. Конкурентна боротьба це динамічний (що прискорює рух) процес. Він служить кращому забезпеченню ринку товарами [5, с. 110].

Поняття конкуренції настільки багатозначне, що воно не охоплюється яким-небудь універсальним визначенням. Це і спосіб господарювання, і такий спосіб існування капіталу, коли один капітал конкурує з іншим капіталом. У конкуренції вбачається як головна сутнісна риса, властивість товарного виробництва, так і спосіб розвитку. Крім того, конкуренція виступає в ролі стихійного регулятора суспільного виробництва.

Наслідком конкуренції є, з одного боку, загострення виробничих і ринкових відносин, а з іншого— підвищення ефективності господарської діяльності, прискорення НТП.

У табл. 1.1. подано позитивні та негативні сторони конкуренції.

Таблиця 1.1

Позитивні та негативні сторони конкуренції

Позитивні сторони конкуренції	Негативні сторони конкуренції
Конкуренція змушує постійно шукати і використовувати у виробництві нові можливості.	Конкуренція створює умови для безробіття та банкрутства окремих підприємств.
Конкуренція підвищує якість продукції.	Конкуренція веде до посилення диференціації доходів і створює умови для їх несправедливого розподілу.
Конкуренція вводить нові форми управління.	Конкуренція є важливим фактором посилення монополізації економіки.

Продовження таблиці 1.1

Конкуренція вимагає удосконалювати техніку і технології.	Конкуренція призводить до розорення дрібних виробників, посилює майнове розшарування і нерівність.
Конкуренція змушує знижувати ціни.	Конкуренція сприяє виникненню економічних криз.

Джерело: побудовано автором

При здійсненні дослідження особливостей та суті таких понять як: конкуренція, конкурентоспроможність та конкурентних переваг об'єктом конкуренції, зокрема для підприємств ресторанного господарства, виступають споживчий попит та ресурси. Воронов А. зазначає, що об'єктами конкуренції є елементи зовнішнього середовища, за які ведеться конкурентна боротьба. В найбільш загальному вигляді їх можна визначити, як: споживчий попит (на внутрішньому та світовому ринках), фактори виробництва та влада. За думкою В. Шкардуна конкуренція існує там, де кілька підприємств претендують на володіння одними й тими ж ресурсами або на використання одних і тих самих ринкових можливостей [21, с. 58].

За загальної орієнтації на споживача у всіх галузях підприємства ресторанного господарства функціонують на споживчому ринку та наближені до споживачів безпосередньо. З одного боку це є перевагою у порівнянні з підприємствами інших галузей, адже забезпечує виробництво й реалізацію продукції, що користується попитом та швидке реагування на зміну потреб. З іншого боку, саме наближеність до споживача обумовлює значну залежність закладу ресторанного господарства (особливо комерційного спрямування) від платоспроможного попиту населення, що підвищує зовнішні ризики діяльності.

Зазначимо, що поняття попит та потреби споживача завжди враховується при визначенні конкурентоспроможності об'єкта. Однак, на відміну від інших

видів попит на продукцію ресторанного господарства за своєї сталості щодо потреби у харчуванні, тим не менше мінливий, швидко змінюється протягом короткого періоду часу, є різним в залежності від сезону, часу доби, обумовлений не лише платоспроможністю, але й звичками, уподобаннями й очікуваннями споживача.

Іншим об'єктом конкуренції традиційно виділяють економічні ресурси, які в самому загальному виді можуть бути представлені як матеріальні, трудові та фінансові ресурси. М.Х. Мескон зазначає, що «споживачі – не єдиний об'єкт суперництва організацій. Останні можуть також вести конкурентну боротьбу за трудові ресурси, матеріали, капітал та право використовувати визначені технічні нововведення» [92].

Українські науковці стверджують, що заклади громадського харчування, як правило, орієнтуються на місце розположення, адже від цього залежить рівень цін та загалом вимоги до обслуговування.

Конкурентоспроможність формується на різних рівнях: товару (послуги), підприємства, галузі (ринку), регіону, країни. У зв'язку з цим необхідно розрізняти конкурентоспроможність товару (послуги), підприємства, галузі, регіону, країни.

За визначенням Європейського форуму з проблем управління, конкурентоспроможність підприємства – це реальна та потенційна можливість фірм за існуючих для них умов проектувати, виготовляти та збувати товари, що за ціновими та неціновими характеристиками є більш привабливими для споживача, ніж товари їх конкурентів [94].

Конкурентоспроможність є універсальним показником, який може застосовуватися в багатьох сферах життєдіяльності. Все ж за своєю суттю конкурентоспроможність залишається поняттям економічним, і найбільш правильним є її застосування саме до економічних об'єктів.

Конкурентні відносини, що виникають у сфері економіки, можна розділити на три рівні:

- мікрорівень (конкретні види продукції, виробництва, підприємства) – характеристики, що відображають власне якість і ціни продукції;

- мезорівень (галузі, об'єднання підприємств і фірм) – характеристики, що забезпечують стійке поліпшення показників ефективності використання наявних виробничих ресурсів галузей;

- макрорівень (народногосподарські комплекси, країни, об'єднання країн) – характеристики, що відображають загальний стан господарських систем, їх збалансованість, інвестиційний клімат.

На макроекономічному рівні визначаються основні умови конкурентоспроможності функціонування всієї господарської системи. Мезорівень конкурентоспроможності формує перспективи розвитку галузі або корпорації, що охоплює групу підприємств. На мікрорівні конкурентоспроможність знаходить свою остаточну, завершену форму у вигляді конкурентоспроможності підприємства, товару, що виявляється, наприклад, в співвідношенні ціни і якості. Це співвідношення залежить від умов, що сформувалися на попередніх двох рівнях, і від персоналу підприємства, його здатності використовувати як свої ресурси, так і порівняльні національні загальногосподарські та галузеві переваги.

Аналіз досліджень проблем конкуренції свідчить, що багато визначень і підходів ґрунтуються на класифікації конкуренції (табл. 1.2).

Особливий характер конкуренції у ресторанному бізнесі пов'язаний з функціями, що взагалі властиві підприємствам: виробництво, реалізація та організація споживання продукції. Така комплексність та поєднання функцій виробничої та невиробничої сфер обумовлює ускладнення предмету конкуренції на підприємствах харчування. На відміну від підприємств більшості галузей, предметом конкуренції для яких є переважно продукція, робота чи послуга, для

закладу ресторанного господарства конкурентоспроможність господарюючого суб'єкта обумовлена як конкурентоспроможністю продукції, так і рівнем послуг. «Продукт ресторану значно ширший... Сюди потрібно включити створену атмосферу, чистоту, комфортність, компетентність і турботу з боку обслуговуючого персоналу».

Таблиця 1.2

Класифікація конкуренції за її основними ознаками

Класифікаційна ознака	Вид конкуренції	Характеристика ознак
За масштабом розвитку	Індивідуальна	Учасник ринкових відносин прагне вибрати якомога кращі умови купівлі-продажу товарів і послуг.
	Місцева	Конкурентна боротьба між учасниками ринкових відносин на обмеженій території.
	Галузева	Конкурентна боротьба на одній з галузей ринку.
	Міжгалузева	Суперництво представників різних галузей ринку, метою яких є завоювання покупців.
	Національна	Суперництво вітчизняних підприємств усередині певної країни.
	Міжнародна	Боротьба підприємств, об'єднань на світовому ринку.
За формою	Пряма	Конкурентна боротьба всередині категорії одного продукту чи торговельної марки.
	Непряма	Конкурентна боротьба розгортається між продуктами різних категорій, але як альтернативних при певному виборі.
За способом і характером задоволення споживчого попиту	Функціональна	Конкуренція між різними товарами, які задовольняють одну людську потребу – загальна функція.

Продовження таблиці 1.2

	Видова	Конкуренція розгортається всередині однієї групи товарів, одного призначення, які задовольняють одну й ту саму потребу, втім відрізняються одна від одної певними важливими параметрами.
	Предметна	Конкуренція між підприємствами, що виготовляють товари, які є ідентичними, і можуть відрізнятися лише якістю.
За методами ведення конкуренції	Цінова	Вид конкуренції за допомогою штучного створення цін на товари за метою встановлення монопольного становища на ринку.
	Нецінова	Конкуренція, заснована на реалізації товарів високої якості з метою завоювання нових споживачів, яка досягається застосуванням будь-яких законних засобів, крім зниження цін.
Залежно від моделі ринку	Досконала	Велика кількість підприємств, які реалізують стандартизовану продукцію, абсолютно еластичний попит, нецінові методи не застосовуються, відсутній контроль над цінами, вільний вхід і вихід з ринку.
	Монополістична	Велика кількість підприємств, які реалізують диференційовану продукцію, еластичний попит, нецінові види, невеликий контроль над цінами, незначний бар'єр входження до ринку.
	Олігополістична	Незначна кількість підприємств, контроль цін залежить від рівня їх погодженості, використовується переважно нецінова конкуренція, великі перешкоди у організації бізнесу.
	Чиста монополія	Одна компанія, яка випускає унікальну продукцію, що не має аналогів, вплив на ціну значний, входження до ринку заблоковано.

Джерело: побудовано автором

Слід відзначити, що за сучасних умов розвитку національної економіки, послуги все частіше розглядаються як спосіб підвищення цінності окремого підприємства для споживача, та забезпечення таким чином конкурентоспроможності на визначений термін часу. Однак, на відміну від підприємств інших галузей – надання послуг та організація обслуговування є невід’ємною складовою організації діяльності закладу ресторанного господарства та сприймаються споживачем невіддільно від страв та продукції, що пропонуються.

Отже, з одного боку виконання функцій виробництва, реалізації та організації споживання продукції розширює поле конкуренції для закладу ресторанного господарства, а з іншого – свідчить про складність забезпечення конкурентоспроможності суб’єкта, адже потребує урахування всіх складових його діяльності.

Конкуренція і конкурентна боротьба є головним змістом функціонування економічної системи, що базується на ринкових механізмах, ключовими категоріями в загальній схемі категорій ринкового господарства. Тільки вихід на ринок з конкурентоспроможним товаром дає можливість організації вижити в умовах ринку. Організація, яка вкладає сили в неконкурентоспроможний товар приречена на загибель.

Підсумовуючи вищесказане, можна зазначити, що через конкуренцію прокладають шлях всі економічні закони, відбуваються всі процеси в суспільстві. Конкурентні відносини є об’єктивними, вони постійно відтворюються у більшості сфер життєдіяльності суспільства, тобто вони закономірні. Більше того, дію конкурентних сил можна назвати одним із найважливіших загальних економічних законів розвинутого товарного виробництва, якому внутрішньо притаманна боротьба окремих товаровиробників за споживача їх продукції. Таким чином, закон конкуренції виражає стійку залежність між усіма учасниками процесу виробництва і споживання товарів, їх постійну боротьбу, яка змушує

товаровиробників впроваджувати найновіші досягнення НТП, нові форми організації виробництва, прогресивні системи заробітної плати – тобто все те, що сприяє підвищенню продуктивності праці та якості продукції, створює умови для підвищення конкурентоспроможності на ринку.

1.2. Фактори, що визначають конкурентоспроможність закладу ресторанного господарства

Конкурентоспроможність будь-якого підприємства залежить від ряду факторів, які можна вважати складовими конкурентоспроможності. Їх можна розділити на три групи факторів (рис.1.2.): техніко-економічні, комерційні та нормативно-правові.

До техніко-економічних факторів зазвичай відносять: якість продукції та послуг, рівень цін і витрати на споживання продукції або послуги. Ці компоненти в основному залежать від продуктивності кухарів і інтенсивності праці обслуговуючого персоналу, витрат виробництва, унікальності продукції та ін [52,с.13].

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

Нормативно-правові фактори відображають вимоги технічної, екологічної та іншої (можливо, морально-етичної) безпеки послуги на даному ринку, а також правові норми. У разі невідповідності товару і послуги чинним в даний період на даному ринку нормам і вимогам стандартів і законодавства вони не можуть бути

продані на даному ринку. Досить висока конкурентоспроможність закладу є гарантом отримання високого прибутку в ринкових умовах [25, с. 23].

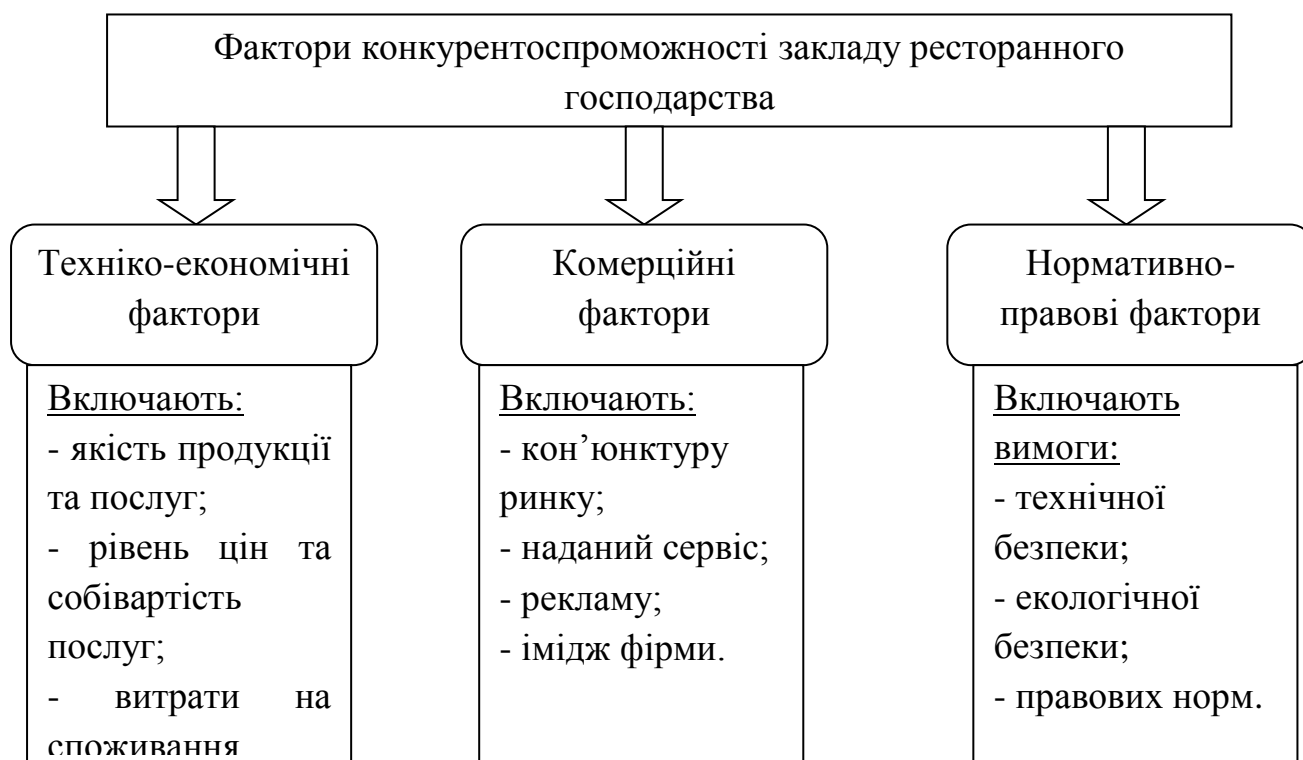


Рис 1.2. Фактори конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства

Джерело: побудовано автором

Враховуючи динамічність зовнішнього середовища доцільно поділити фактори конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства на (див. рис. 1.3.):

- Зовнішні фактори (прояв яких малою мірою залежить від організації);
- Внутрішні фактори (майже цілком визначаються керівництвом організації).

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

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



Рис. 1.3. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність закладу ресторанного господарства

Джерело: побудовано автором

Репутація закладу ресторанного господарства – це сукупність всіх вражень, отриманих гостями від візиту, це рекомендації та відгуки друзів, знайомих, родичів, які коли-небудь відвідували заклад, це коментарі та оцінки в інтернет. Репутація дуже важлива, адже багато в чому покладаючись на неї гості роблять вибір на користь того чи іншого закладу ресторанного господарства [86].

Місцезнаходження закладу ресторанного господарства в будь-якому випадку необхідно вибирати в місцях проживання певного сегмента відвідувачів. Залежно від потреби гостя: швидко перекусити на ходу, посидіти з друзями в затишному місці, відзначити річницю, весілля або Новий рік, місце розташування закладу ресторанного господарства буде мати різну цінність для гостя. Ресторан на терасі буде актуальним для гостей, які відзначають будь-яке свято, які проводять ділову зустріч або туристів. Ресторани на центральних вулицях міста, розташовані в кутових будинках завжди матимуть конкурентну перевагу в силу наявності великого потоку людей і гарної видимості.

Наявність парковки. У великих містах на переповнених транспортом вулицях— конкурентоспроможність закладу ресторанного господарства визначається наявністю парковки. Яким би привабливим ресторан не був, якщо він не надає місце для парковки, клієнти поїдуть далі, де є можливість припаркуватися.

Цікаве меню. Унікальне або нове меню завжди виглядає привабливо для клієнтів. Особливо це стосується нових відвідувачів або «першопрохідців», які не втрачають можливості спробувати незвичайні страви. Потрібно завжди намагатися створювати меню не схоже на меню конкурентів, які працюють в одному сегменті.

Швидкий сервіс. Поняття швидкого сервісу для ресторанів різних сегментів поділяється на:

- Фастфуд: тривалість сервісу в фастфуді включає тривалість простоїв в черзі і безпосередньо очікування свого замовлення. Загальний час очікування не повинен перевищувати 5-10 хвилин.

- Ресторан з повним сервісом: 40 хвилин.

- Ресторан низького-середнього цінового сегмента: до 30 хвилин.

- Доставка їжі додому: 45 хвилин.

З огляду на ритм життя сучасного суспільства, час, відведений на сервіс має тенденцію скорочуватися. Затримки в сервісі оцінюються більшістю як негативне явище, що впливає на конкурентоспроможність закладу ресторанного господарства.

Швидкий сервіс в закладі ресторанного господарства досягається двома основними шляхами: за рахунок ідеально відпрацьованих стандартів або оптимальної кількості персоналу. Відпрацьовані стандарти дозволяють економити на витратах на персонал [56, с. 111].

Правильно побудована система роботи закладу ресторанного господарства нагадує в такому випадку механізм, що працює безперебійно. Кожна стадія

взаємодії з клієнтом розбита на алгоритми: вітання, прийом замовлення, попередні заготовки для різних страв з меню (розподіл на стандартні порції, зберігання, заморожування), процес готування замовлення і декорації, подача страв і т.д. Навчені офіціанти оперативно справляються з переповненим залом на відміну від своїх колег, які не проходили тренінги.

При відсутності стандартів заклади ресторанного господарства йдуть екстенсивним шляхом. Вони наймають більше персоналу. Даний спосіб більш витратний в силу хаотичності діяльності і неорганізованості багатьох працівників [47, с. 91].

Якість страв. Якість страв також є істотним фактором, що впливає на конкурентоспроможність закладу ресторанного господарства. Якість страв визначається:

- Смаком самих страв (залежить від професійних умінь шеф-кухаря).
- Якістю інгредієнтів, використаних для приготування страв.
- Дотриманням санітарних і гігієнічних стандартів (видимих: чисті зали, туалети, посуд, столи, і невидимих для гостей: використання рукавичок і шапочок на кухні і т.д.).
- Наявністю сертифікатів якості.

Дизайн і концепція закладу ресторанного господарства має переважне значення при виборі ресторану вищого цінового сегмента, а також для тих, хто планує банкет або інше свято (день народження, весілля і т.д). Для клієнтів, які відвідують такий заклад, головним критерієм вибору є атмосфера що панує в закладі ресторанного господарства, привабливий декор, персоналізований сервіс, наявність живої музики, а також знаменитого шеф-кухаря. Для закладів ресторанного господарства низького і середнього цінового сегмента при інших рівних умовах (однакове меню і рівень цін) клієнт віддасть перевагу ресторану з більш цікавим дизайном [84].

Щорічно конкуренція на ресторанному ринку посилюється. Незважаючи на те, що ресторанний ринок дуже ризикований, кількість нових гравців регулярно збільшується. Відповідно, залучити гостей в ресторан стає все складніше. Конкурентоспроможність закладу ресторанного господарства визначається багатьма факторами і умовами, серед яких головними є особливості концепції самого закладу і послуг, які воно надає і ступінь лояльності споживачів.

1.3. Інструментарій оцінки якості обслуговування споживачів закладу ресторанного господарства

Основною метою формування клієнтоорієнтованості закладу ресторанного господарства є досягнення конкурентної переваги за рахунок підвищення якості обслуговування споживачів. Знання свого клієнта, розуміння його потреб, своєчасне вирішення проблем і передбачення потенційних бажань є передумовою створення продукту чи послуги, від яких неможливо відмовитися. Саме ці знання лежать в основі клієнтоорієнтованості і є складовими клієнтського сервісу, який сприяє побудові довгострокових та взаємовигідних відносин з клієнтами. Тому, основне завдання клієнторієнтованого ведення бізнесу – отримати визнання, а значить і лояльність клієнтів.

Відомо, що утримати вже наявного клієнта для підприємства вартує в 5 раз дешевше, ніж отримати нового. Будь-якому успішному підприємству основний дохід приносять саме постійні споживачі. Лояльні клієнти приходять в заклад ресторанного господарства частіше та споживають більше. Вони рекомендують ресторан своєму оточенню, тим самим збільшують кількість клієнтів, а також підвищують моральний дух персоналу. Це означає, що ресторанне підприємство повинне докладати максимальних зусиль для збереження і збільшення частки своїх постійних клієнтів [59, с. 27].

На сьогодні невирішеним є завдання розробки цілісної, єдиної методології оцінки якості обслуговування у закладі ресторанного господарства, яка включала

б у себе всі аспекти— починаючи з оцінки реакції споживача за допомогою анкетування і закінчуючи налагодженням системи статистичного обліку та аналізу параметрів оцінки.

У табл. 1.3 подано найбільш ефективні методики оцінки якості обслуговування споживачів у закладі ресторанного господарства.

Таблиця 1.3

Види методик оцінки якості обслуговування споживачів

Абревіатура методики	Назва методики оцінки якості обслуговування
NPS	Net Promoter Score
SQI	Service Quality Index
CSI	Customer Satisfaction Index
MS	Mystery Shopping

Джерело: побудовано автором

Для вимірювання прихильності клієнтів до закладу ресторанного господарства використовують Індекс споживчої лояльності NPS (англ. Net Promoter Score), що є якісним показником роботи ресторанного підприємства зі своїми споживачами, дозволяє визначити їхню емоційну лояльність та готовність до повторних покупок [95]. Інструмент дозволяє оцифрувати емоції і відчуття клієнтів, що створює суттєвий потенціал для зростання.

Вимірювання індексу лояльності NPS включає в себе декілька кроків:

1. Споживачам пропонується відповісти на питання «Яка ймовірність того, що Ви порекомендуєте підприємство / товар / бренд друзям / знайомим / колегам?». Оцінку потрібно здійснити за 10-бальною шкалою, де 0 відповідає «Ні в якому разі не буду рекомендувати», а 10 – «Обов'язково порекомендую».

2. Методика оцінки сервісу NPS дає можливість поділити всіх клієнтів ресторану на три категорії:

- нейтрально налаштовані споживачі (пасивні) – 7-8 балів;
- лояльні споживачі (промоутери) – 9-10 балів;
- критично налаштовані споживачі (детрактори) – 0-6 балів.

3. Відбувається розрахунок індексу NPS, що становить різницю між часткою прихильників та часткою критиків.

Дослідження рейтингових агентств показують, що вирішальним фактором, який впливає на рішення детракторів не відвідувати заклад ресторанного господарства є сервіс (52,60%). Ціна в цьому випадку є другорядною. Тільки 20,23% критично налаштованих споживачів не повернуться в компанію з причини високої ціни [60, с. 58].

Важливу роль в оцінці якості сервісу відіграє Індекс якості сервісу SQI (англ. Service Quality Index) – стандартизований вимірювальний універсальний інструмент, що дозволяє виміряти і розташувати на єдиній шкалі якість обслуговування клієнтів в різних сферах послуг. В основі цієї методики лежить анкета, що складається з 22 пар питань, згрупованих за п'ятьма параметрами [44,с.134]:

- надійність (англ. reliability– відображає наскільки достовірними і надійними видаються споживачеві запевнення щодо наданої послуги);
- чуйність (англ. responsiveness – відображає як споживач оцінює ступінь відповідальності, підкріпленої адекватною заможністю);
- впевненість (assurance – відображає наскільки компетентною є особа, яка надає послугу);
- співчуття (empathy– відображає наскільки зрозумілими є потреби споживача);
- відчутність (tangibles– відображає, наскільки неприхована й відчутна віддача від отриманої послуги).

Вимірювання індексу SQL дає можливість закладу ресторанного господарства отримати відповідь на такі питання:

- Чи достатньо висока якість обслуговування в ресторані, щоб клієнт був повністю задоволений (абсолютна оцінка)?

- Як виглядає якість обслуговування закладу ресторанного господарства в порівнянні з іншими (відносна оцінка)?

- Яка вірогідність того, що в різних точках однієї мережі ресторанів клієнт зіткнеться з різним рівнем сервісу (стабільність обслуговування)?

Крім описаної методики поширення також отримала методика розрахунку Індексу задоволеності споживачів CSI (англ. Customer Satisfaction Index), розроблена фахівцями Стокгольмської школи економіки. Цей індекс розраховується на основі методу особистих інтерв'ю і дозволяє виявити значення і співвідношення ціни, якості, доступності та інших факторів, що впливають на лояльність споживача. Кожен фактор має свій рівень задоволеності, який оцінюється клієнтом за 5-бальною шкалою [41, с. 179].

Після переліку основних питань по ключових факторах задаються ще три питання для розрахунку Індексу задоволеності, а саме:

- Наскільки Ви задоволені в цілому якістю послуг закладу ресторанного господарства?

- Наскільки якість відповідає Вашим вимогам та очікуванням?

- Наскільки якість послуг є близькою до ідеальної?

На основі CSI розраховується внесок кожного технологічного процесу ресторану у досягнення задоволеності споживача з урахуванням витрат на процес [37, с. 332].

Дані методики в своїй основі мають складання анкети, її заповнення і обробка отриманих даних. Але існують і ті варіанти методик оцінки якості, де джерелом отримання інформації є: анкета, яка заповнюється не споживачами послуг (клієнтами), а фахівцями служби якості (менеджерами з якості). Вибір

принципово іншого джерела інформації пов'язаний з досить невисокою результативністю анкетування клієнтів внаслідок низької достовірності одержуваних при цьому даних, а також не повернення анкет респондентами. Клієнт, як правило, не зацікавлений в результатах досліджень і, крім того, досить неохоче розкриває дані, що дозволяють визначити репрезентативність вибірки (наприклад такі, як: соціальний статус, рівень доходу, професія). При цьому під час проведення анкетування клієнтів особливу складність викликають: неоднозначність деяких питань з точки зору клієнтів, неможливість отримати роз'яснення по суті поставлених запитань і, головне, складність оцінки пропонованих параметрів по будь-якій шкалі.

Менеджер з якості не тільки зацікавлений в результатах проведеного дослідження, а й є набагато більш професійно підготовленим в питаннях якості. На відміну від клієнта менеджер за якістю має «керівництво до дії» у вигляді докладного опису оцінюваних показників і методики їх оцінки. Крім того, даний підхід дозволяє знизити роль суб'єктивного фактора, характерного для анкетування споживачів послуг. Разом з тим, не варто відмовлятися від проведення анкетування клієнтів, розглядаючи його в якості можливої складової частини описуваної методики і як додаткове джерело інформації.

Складність оцінки якісних параметрів багато в чому викликана труднощами формалізації, узагальнення і аналізу критеріїв оцінки, а також визначення методів їх вимірювання. Основні недоліки існуючих методик оцінки якості часто обумовлені саме недостатньою увагою розробників до розв'язання названих проблем, що пояснюється тим, що сам вибір істотних параметрів, що входять в систему, багато в чому залежить від сфери надання послуг. Так, в залежності від сфери послуг обрані критерії оцінки можуть відрізнятися як за пріоритетністю, так і по набору показників.

Результатом аналізу інформації повинна бути оцінка таких параметрів професійних показників, як компетентність, коректність і доброзичливість

персоналу, вміння співробітників закладу ресторанного господарства працювати з «важким» клієнтом, уникати конфліктів або максимально вдало їх вирішувати. Крім того, в систему параметрів оцінки можуть бути включені такі характеристики надання послуг, як час виконання операції, кількість клієнтів ресторану, яких обслуговує офіціант і т.д. Названі параметри не є якісними в «чистому» вигляді, оскільки піддаються прямій кількісній оцінці, проте організація кількісного обліку даних параметрів трудомістка і можлива тільки при проведенні періодичного моніторингу якості обслуговування.

Варто зазначити, що запропоновані методи з використанням анкети не є фіксованим інструментом вимірювання якості і її зміст необхідно міняти, так само як – коригувати кількісні показники вимірювання якості.

Іншою ефективною методикою оцінки якості ресторанних послуг є «Таємний покупець» (англ. *Mystery Shopping*). *Mystery Shopping* розглядається як інструмент поліпшення якості сервісу із застосуванням європейського досвіду проведення моніторингу якості обслуговування та оцінки персоналу [83].

Mystery Shopping дозволяє:

- підвищити рівень обслуговування;
- якісно презентувати і рекомендувати продукцію закладу ресторанного господарства;
- покращити оформлення залу і фірмовий стиль;
- досягнути відповідності стандартам мерчендайзингу;
- проаналізувати конкурентів;
- навчати, атестувати і мотивувати персонал, а також здійснювати перевірки персоналу на компетентність, чесність і сумлінність;
- підвищувати лояльність споживачів.

Застосування методики *Mystery Shopping* в закладі ресторанного господарства дозволяє не тільки оцінити існуючий рівень сервісу, але і

багаторазово використовувати результати дослідження в подальшому на всіх ієрархічних рівнях організаційної структури ресторану.

Важливим тут, наприклад, є аналіз динаміки рівня сервісу на протязі тривалого періоду моніторингу. Результати дослідження за даною методикою є інструментом для прийняття управлінських рішень засновником закладу ресторанного господарства, директором, керівником департаменту маркетингу, менеджером відділу по роботі з персоналом.

Ефективність застосування методики Mystery Shopping в цілому залежить від правильного вибору форми проведення дослідження та подальшого використання результатів.

Представлені вище методики оцінки якості надання ресторанних послуг висвітлюють якісні параметри оцінки, які складніше формалізуються, ніж кількісні, однак дозволяють оцінити не стільки результати надання послуги (як кількісні параметри), скільки сам процес її надання.

Визначенню та оцінці якісних параметрів, на відміну від кількісних, присвячено цілий ряд наукових досліджень, які тісно пов'язані з дослідженнями в сфері процедур оцінки задоволеності чи незадоволеності споживачів. Поняття задоволеності споживачів розглядається як більш широке – включає в себе поняття якості самої послуги [34, с.137].

Відтак, оцінка якості надання послуг є найважливішим елементом системи управління якістю. Вона не тільки дозволяє проводити контроль якості обслуговування, надає базу для аналізу і прийняття управлінських рішень, а й забезпечує зворотний зв'язок, необхідний для будь-якої стійкої і здатної до розвитку системи.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

В даному розділі нами було розглянуто сутність конкуренції та конкурентоспроможності, фактори, що визначають конкурентоспроможність закладу ресторанного господарства, а також найбільш ефективні методики оцінки якості обслуговування споживачів у закладі ресторанного господарства. Відповідно до цього ми можемо зробити наступні висновки:

1. Безліч авторів розкривають сутність поняття конкуренції та конкурентоспроможності, розглянувши, які ми дотримуємось того, що конкуренція – це боротьба незалежних економічних суб'єктів за обмежені економічні ресурси. Це економічний процес взаємодії, взаємозв'язку і боротьби між виступаючими на ринку підприємствами, з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, для задоволення різноманітних потреб покупців. Стимулом, що спонукає людину до конкурентної боротьби, є прагнення перевершити інших. У суперництві на ринках мова йде про укладання угод і про частки участі в ринковій сфері.

2. Основні фактори, що визначають конкурентоспроможність можна розділити на три групи: техніко-економічні, комерційні та нормативно правові. До техніко-економічних факторів зазвичай відносять: якість продукції та послуг, рівень цін і витрати на споживання продукції або послуги. Комерційні фактори найчастіше визначають умови реалізації товарів на конкретному ринку. Нормативно-правові фактори відображають вимоги технічної, екологічної та іншої (можливо, морально-етичної) безпеки послуги на даному ринку, а також правові норми.

3. В результаті аналізу методик оцінки якості обслуговування споживачів у закладах ресторанного господарства, а саме: NPS, SQI, CSI, Mystery Shopping, ми дійшли висновку, що вони висвітлюють якісні параметри оцінки, які складніше формалізуються, ніж кількісні, однак дозволяють оцінити не стільки результати надання послуги (як кількісні параметри), скільки сам процес її надання.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ “РАНДЕВУ”

2.1. Організаційно-економічна характеристика РК “РАНДЕВУ”

Ресторанний комплекс “Рандеву” розташований за адресою: м. Тернопіль, вул. Лесі Українки, 4.

Профіль ресторану “Рандеву” визначається концепцією та виявляється особливостями зовнішнього оформлення, витонченого інтер’єру, приємної музики та меню ресторану.

Ресторан “Рандеву” підвищеного рівня обслуговування з різноманітним асортиментом страв європейської та української кухні. В закладі ресторанного господарства практикується виготовлення страв та закусок по індивідуальному замовленню, а також фірмових страв. В ресторані “Рандеву” є два банкетних зали на 115 та 240 осіб. А також індивідуальні літні будиночки [93].

Ресторан “Рандеву” є чудовим місцем для проведення заходів будь-якого формату:

- бенкети та фуршети;
- корпоративні вечірки;
- конференції, тренінги, презентації;
- бізнес-ланчі (доступ до Wi-Fi);
- весілля;
- дні народження, ювілеї;
- дитячі свята.

Основними напрямками діяльності ресторану “Рандеву” є:

- Обслуговування гостей у ресторані.
- Організація виробництва і реалізація продуктів харчування.

- Організація і обслуговування урочистостей, сімейних обідів і корпоративних вечорів.

- Організація семінарів, презентацій та виставок.

Організаційна структура ресторану “Рандеву” характеризується сукупністю робочих місць, посад, органів управління і виробничих підрозділів, форм їх взаємозв'язків, що забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства.

Організаційна структура ресторану “Рандеву” є лінійною. Очолює підприємство генеральний директор (див. рис. 2.1).

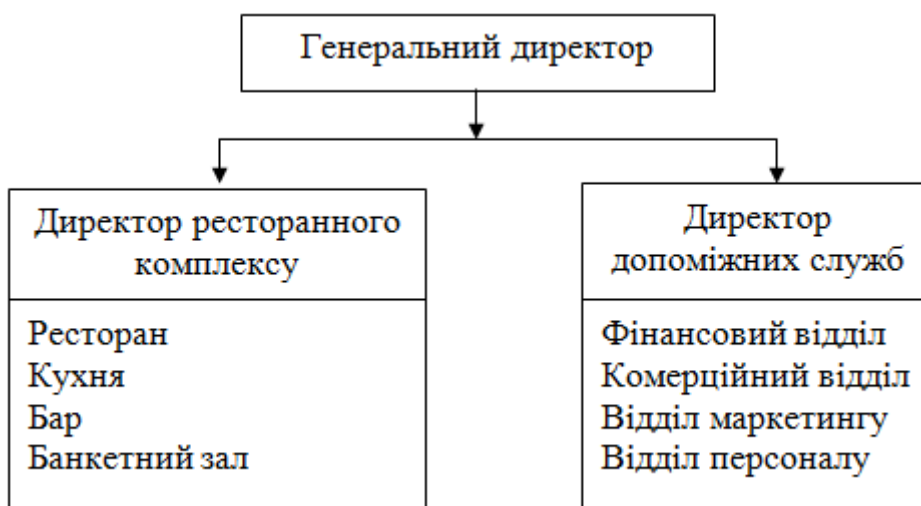


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ресторану “Рандеву”

Джерело: побудовано автором

Генеральний директор ресторану “Рандеву” керує діяльністю підприємства, організовує виробничу і торгівельну діяльність, контролює якість продукції і послуг. До обов’язків генерального директора належить забезпечення ресторанного комплексу кваліфікованими кадрами. Генеральний директор організовує розробку стратегії розвитку підприємства і контролює ступінь її виконання. Вся діяльність генерального директора направлена на отримання достатнього прибутку для самокупності та самофінансування підприємства, на забезпечення високої культури обслуговування відвідувачів.

Роль директора ресторану “Рандеву” полягає у здійсненні контролю за діяльністю ресторану, кухні, та бару.

Директор допоміжних служб ресторану “Рандеву” керує роботою: фінансового відділу, відділу маркетингу, комерційного відділу та відділу персоналу.

Обов'язки працівників, зайнятих у відділі маркетингу можна підрозділити на 3 групи:

- Продаж продукції та послуг ресторану.
- Реклама.
- Зв'язки з громадськістю.

На ранньому етапі, маркетологи досліджують ринок і визначають той його сегмент, на який вони орієнтуватимуться. Потім вони вивчають роботу своїх конкурентів, визначаючи їх сильні і слабкі сторони.

Як частина маркетингової політики ресторану “Рандеву” є поштова розсилка гостям вітальних листівок, що раніше відвідували ресторан, з різними святами. Реклама, бюджет якої визначається власником ресторану, з'являється в газетах і журналах.

Досить ефективною є реклама через Internet, а саме наявність в ресторані “Рандеву” власного веб-сайту. Він є досить інформативним, цікавим і зручним у пошуку необхідної інформації. Але недоліком є те, що інформація на сайті поновлюється з деяким запізненням. Це викликає недовіру клієнтів щодо достовірності новин та іншої інформації.

Зв'язки з громадськістю мають на увазі процес надання можливим гостям привабливої інформації про роботу ресторану.

У обов'язки служби маркетингу входить: розробка і ухвалення макетів і інших рекламно-інформаційних видань, представлення ресторану і його послуг майбутнім гостям, зв'язок із засобами масової інформації, організація прес-конференцій [93].

Таким чином, відділ маркетингу є певним аналітичним центром, який акумулює різного роду інформацію і на її основі будує стратегію продажів.

Головним показником фінансових результатів господарської діяльності ресторану “Рандеву” є прибуток.

Ціноутворення в ресторані базується на визначенні такої ціни, яка буде користуватися попитом і забезпечувати рівень рентабельності у межах 12-15%, при наявності 75-80 % завантаженості ресторану [86].

Аналіз динаміки та структури доходів наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз динаміки та структури доходів ресторану “Рандеву” за 2015-2016 рр.

№	Показники	2015 р.		2016 р.		Відхилення		
		Сума тис., грн.	Питома вага, %	Сума тис., грн.	Питома вага, %	Абсолютні відхилення, тис., грн.	Структурні відхилення, %	Темпи приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	9010,0	83,0	5254,0	69,0	-3756,0	-14,0	-42,0
2	Інші операційні доходи	1869,0	17,0	2335,0	31,0	466,0	14,0	25,0
3	Всього	10879,0	100,0	7589,0	100,0	-3290,0	0,0	-30,0

Джерело: побудовано автором за даними фінансової звітності ресторану “Рандеву”

Дані таблиці 2.1 показують, що найбільшу питому вагу і в 2015, і в 2016 роках займає чистий дохід від реалізованих послуг, що становить відповідно 83 і 69%. Інші операційні доходи у 2016 р. в порівнянні з попереднім роком збільшились на 466 тис. грн. Загалом доходи підприємства зменшились у 2016 р. на 3756 тис. грн.

Для аналізу динаміки та структури витрат ресторану “Рандеву” (табл. 2.2.), використаємо дані щодо матеріальних затрат, витрат на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизацію та інші операційні витрати.

Таблиця 2.2

Аналіз динаміки та структури витрат ресторану “Рандеву” за 2015-2016 рр.

№	Показники	2015 р.		2016 р.		Відхилення		
		Сума тис., грн.	Питома вага, %	Сума тис., грн.	Питома вага, %	Абсолютні відхилення, тис., грн.	Структурні відхилення, %	Темпи приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Матеріальні затрати	1150,0	13,0	1330,0	19,0	180,0	6,0	16,0
	Витрати на оплату праці	3387,0	38,0	2302,0	33,0	-1085,0	-5,0	-32,0
3	Відрахування на соціальні заходи	1208,0	14,0	822,0	12,0	-386,0	-2,0	-32,0
4	Амортизація	698,0	8,0	479,0	7,0	-219,0	-1,0	-31,0
5	Інші операційні витрати	2481,0	28,0	2099,0	30,0	-382,0	2,0	-15,0
6	Разом	8924,0	100,0	7032,0	100,0	-1892,0	-	-21,0

Джерело: побудовано автором за даними фінансової звітності ресторану “Рандеву”

Як видно з аналізу витрат, найбільшу їх частину, як в звітному, так і в попередньому році, складають витрати на оплату праці (33 і 38 %), причому у звітному році їх кількість зменшилась на 1085 тис. грн. Інші операційні витрати теж зменшилися на 382 тис. грн., а от їх питома вага у структурі всіх витрат збільшилась на 2 %. Загалом витрати підприємства у 2016 р. зменшилися на 1892 тис. грн.

Рентабельність продажів розраховується як відношення чистого прибутку до величини чистого доходу. Розрахуємо рентабельність продажів за 2015 та 2016 роки.

Рентабельність продажів за 2015 р. = $1105 \text{ (тис. грн.)} / 9010 \text{ (тис. грн.)} * 100 \% = 12,3\%$.

Рентабельність продажів за 2016 р. = $196 \text{ (тис. грн.)} / 5254 \text{ (тис. грн.)} * 100\% = 3,7\%$.

У звітному році рівень рентабельності зменшився на 8,6%, це відбулося через те, що загалом доходи підприємства у звітному році зменшилися на 30%, а витрати – лише на 21%.

Рентабельність активів розраховується як відношення чистого прибутку до середньорічної вартості активів.

Рентабельність активів = $196 / ((3239 + 2277 + 2974 + 2130) / 2) = 0,04$, тобто кожна гривня активів принесла підприємству 4 копійки прибутку.

Коефіцієнт оборотності активів характеризує, наскільки ефективно використовуються активи з точки зору обсягу реалізації. Визначається як відношення чистого доходу до середньорічної вартості активів.

Коефіцієнт оборотності активів = $5254 / ((3239 + 2277 + 2974 + 2130) / 2) = 0,99$, тобто за звітний період активи зробили майже один оборот.

Рентабельність капіталу характеризує ефективність використання підприємством власного капіталу. Визначається як відношення чистого прибутку до середньорічної вартості власного капіталу.

Рентабельність капіталу = $196 / ((5134 + 4778) / 2) = 0,04$.

Аналіз активу балансу наведено в Додатку А.

Як видно з таблиці А.1. (Додатку А), необоротні активи зменшились на 265 тис. грн., їх частка складає 58,3 %. Оборотні активи зменшились на 147 тис. грн., але їх структурна частка зросла на 0,5 %. Підвищення частки оборотних активів зменшує ризик компенсації авансованого капіталу та підвищує його віддачу внаслідок прискорення оборотності коштів. Основні засоби мають частку 57,2 % на кінець звітного періоду. Досить висока частка Грошових коштів: 17,5 %.

Загалом баланс зменшився на 412 тис. грн.

Аналіз пасиву балансу наведено в Додатку Б.

Як видно з таблиці Б.1 (Додатку Б), баланс пасиву підприємства включає: власний капітал та поточні зобов'язання. Власний капітал зменшився на 356 тис. грн., його доля – 93,6%. Зменшення власного капіталу означає погіршення фінансового стану підприємства.

Поточні зобов'язання становлять 6,4 %, їх розмір зменшився на 56 тис. грн.

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

Управління інноваційними процесами в ресторані “Рандеву” здійснюється виключно керівництвом підприємства. Керівники підрозділів збирають інформацію, що надходить від підлеглих, працівники, що працюють безпосередньо з гостями ресторану отримують певну інформацію щодо побажань, вимог, вподобань гостей та передають цю інформацію керівникам підрозділів. Також керівники підрозділів отримують інформацію щодо покращення технологічних процесів в ресторані, а саме тих, що дозволять скоротити ресурси та час [93].

Керівники роблять висновки щодо доцільності впровадження тих чи інших інновацій, розраховують економічну ефективність та доцільність їх

впровадження, після чого з дозволу директора виділяються кошти та назначаються відповідальні особи за впровадження певних інновацій в ресторані.

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

2.2. Дослідження рівня лояльності споживачів за допомогою Індексу NPS

В умовах політичної нестабільності та економічної кризи виникає проблема не тільки підвищення ефективності діяльності закладів ресторанного господарства, а й виживання на вітчизняному конкурентному ринку. Тому ресторатори повинні спрямувати свою діяльність на задоволення потреб своїх споживачів. Адже лояльні споживачі є головним джерелом прибутку закладів ресторанного господарства [8, с. 88].

Лояльність споживача – вірність, прихильність, з різних причин, споживачів до закладу ресторанного господарства. Кожен споживач в тій чи іншій мірі володіє чотирма основними видами ресурсів: матеріальним, тимчасовим, когнітивним і афективним. Головне бажання покупця - купити необхідний йому продукт з найменшими втратами цінних для нього ресурсів. Якісне задоволення головного бажання споживача і породжує лояльність.

Принципи досягнення лояльності:

-Перший принцип досягнення лояльності від споживачів - економія важливих для них ресурсів. Якщо заклад ресторанного господарства опанує здібності економити цінні ресурси своїх клієнтів - половина успіху роботи по формуванню лояльного споживача вже є.

-Другий непорушний принцип досягнення лояльності від споживачів– це додаткові емоційні блага для клієнтів, які заклад ресторанного господарства може запропонувати, обов'язково відіб'ється на зростанні лояльності.

Якість обслуговування залежить від вміння персоналу:

- розпізнати і оцінити вимоги кожного клієнта до замовлення обслуговування;
- оцінити сприйняття кожним клієнтом наданого йому обслуговування;
- оперативно коригувати процес обслуговування, домагаючись задоволеності кожного клієнта.

Персоніфікація клієнтів породжує необхідність в психологічному навчанні працівників, створення системи, що дозволить передбачати бажання кожного клієнта.

Все вище сказане є основою і ключовими елементами іміджблудінгу, як основного інструменту управління лояльністю клієнта. Лояльність належить до категорії стосунків. На відміну від задоволеності, лояльність не може ні раптово виникнути, ні зникнути внаслідок того чи іншого процесу. І саме це робить її настільки цінною для закладу ресторанного господарства. Адже тільки лояльність іноді здатна навіть змусити клієнта заплющити очі на недосконалі чи негативні процеси, які відбуваються у ресторані [19, с.27].

За допомогою Індексу NPS (англ. Net Promoter Score) було проведено дослідження рівня лояльності споживачів до закладів ресторанного господарства міста Тернополя (рис. 2. 2 та 2. 3). В опитуванні взяли участь 206 респондентів. В ході дослідження проаналізовано 10 ресторанів м. Тернополя, таких як: “Рандеву”, “Старий Млин”, “Ковчег”, “Garden Hall”, “Братислава”, “Клуб Файного міста”, “Тернопіль”, “Максим”, “Arena Hall”, “Оскар”.

У процесі розрахунку Індексу NPS було враховано емоційні аспекти взаємин бренду ресторану зі споживачами. Зокрема, 74 % респондентів зазначили, що, рекомендуючи ресторан, вони принаймні іноді ризикують власною

репутацією в плані надійності. Більшість з них також відповіли, що рекомендують тільки ті ресторани, яким довіряють самі.

Для прикладу, згідно із даними дослідження, було виявлено, що 71 % респондентів «завжди» або «швидше за все» порекомендують ресторан “Рандеву”. 20 % опитаних не стануть рекомендувати ресторан своїм друзям та знайомим. Більше того, існують “пасивні” споживачі (9 %). Таким чином, Індекс лояльності споживачів до ресторану матиме вигляд: $NPS = 71\% - 20\% = 51\%$.

Досить високий рівень задоволеності споживачів від відвідування забезпечує ресторан “Старий Млин”. 85 % респондентів «завжди» або «швидше за все» порекомендують ресторан “Старий Млин”. 8 % опитаних не стануть рекомендувати ресторан своїм друзям та знайомим, а 7 % виявилися «пасивними» клієнтами. Індекс $NPS = 85\% - 8\% = 77\%$.

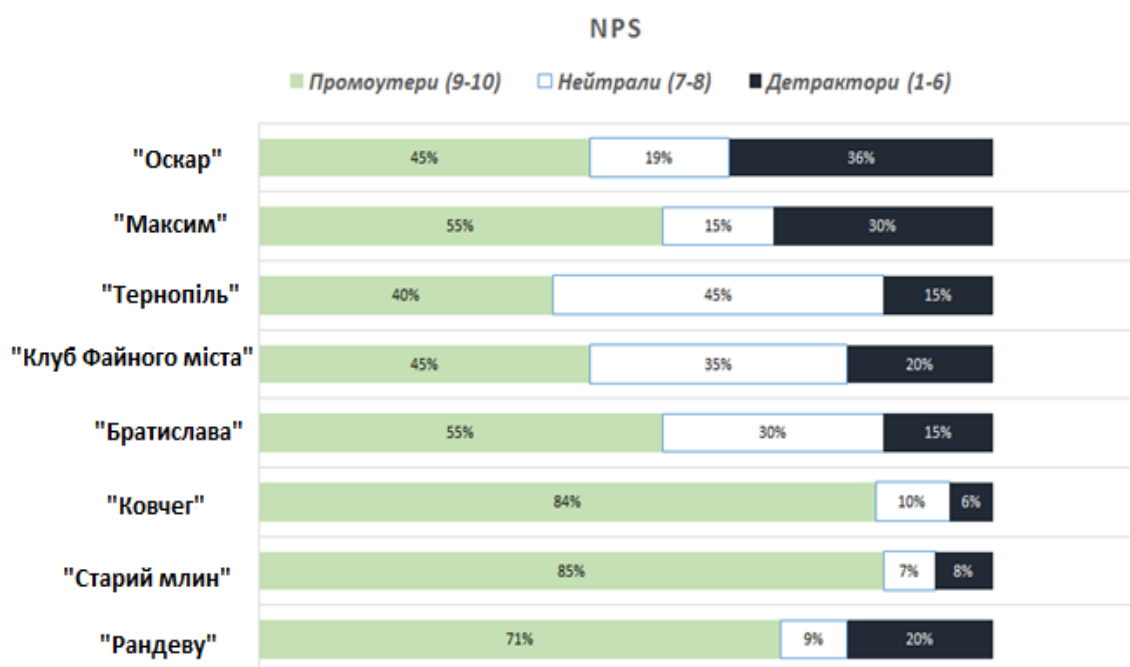


Рис. 2.2. Рівень лояльності споживачів до закладів ресторанного господарства міста Тернополя

Джерело: побудовано автором

Низький рівень задоволеності від відвідування отримав заклад ресторанного типу “Братислава”. Лише 55 % респондентів «завжди» або «швидше за все»

порекомендують ресторан “Братислава”. 15% опитаних не стануть рекомендувати ресторан. 30% виявилися «пасивними» клієнтами. Індекс NPS = $55\% - 15\% = 40\%$.

В результаті дослідження закладу ресторанного господарства “Arena Hall” 50% відвідувачів були пасивно налаштовані по відношенню до ресторану, 35% респондентів «завжди» або «швидше за все» порекомендують ресторан “Arena Hall”. 15% опитаних не стануть рекомендувати ресторан своїм друзям/знайомим. Індекс NPS = $35\% - 15\% = 20\%$.

Досить високий рівень задоволеності від відвідування отримав заклад ресторанного господарства “Garden Hall”. 79% респондентів «завжди» або «швидше за все» порекомендують ресторан “Garden Hall”. 20% опитаних не стануть рекомендувати ресторан своїм друзям/знайомим. 1% виявилися «пасивними» клієнтами. Індекс NPS = $79\% - 20\% = 59\%$.

Заклад ресторанного господарства “Ковчег” 75 % респондентів «завжди» або «швидше за все» порекомендують своїм друзям/знайомим. 20% що дали оцінки від 0 до 6 – незадоволені клієнти, які скоріше не рекомендуватимуть ресторан “Ковчег”. 5% виявилися “пасивними” клієнтами. Індекс NPS = $75\% - 20\% = 55\%$.

Заклад ресторанного господарства “Клуб Файного міста” 70 % респондентів «завжди» або «швидше за все» порекомендують своїм друзям/знайомим. 10% що дали оцінки від 0 до 6 – незадоволені клієнти, які скоріше не рекомендуватимуть ресторан “Клуб Файного міста”. 20% виявилися “пасивними” клієнтами. Індекс NPS = $70\% - 10\% = 60\%$.

В результаті дослідження закладу ресторанного господарства “Тернопіль” 30% відвідувачів були пасивно налаштовані по відношенню до ресторану, 40% респондентів «завжди» або «швидше за все» порекомендують ресторан “Тернопіль”. 30% опитаних не стануть рекомендувати ресторан своїм друзям/знайомим. Індекс NPS = $40\% - 30\% = 10\%$.

Низький рівень задоволеності від відвідування отримав заклад ресторанного господарства “Максим”. 15% респондентів «завжди» або «швидше за все»

порекомендують ресторан “Максим”. 10% опитаних не стануть рекомендувати ресторан своїм друзям/знайомим. 75% виявилися «пасивними» клієнтами. Індекс NPS = 15%-10%=5%.

В результаті дослідження закладу ресторанного господарства “Оскар” 10% відвідувачів були пасивно налаштовані по відношенню до ресторану, 70% респондентів «завжди» або «швидше за все» порекомендують ресторан “Оскар”. 20% опитаних не стануть рекомендувати ресторан своїм друзям/знайомим. Індекс NPS = 70%-20%=50%.

На рис. 2.3 представлено результати розрахунку Індексу лояльності споживачів NPS до 10-ти закладів ресторанного типу міста Тернополя.

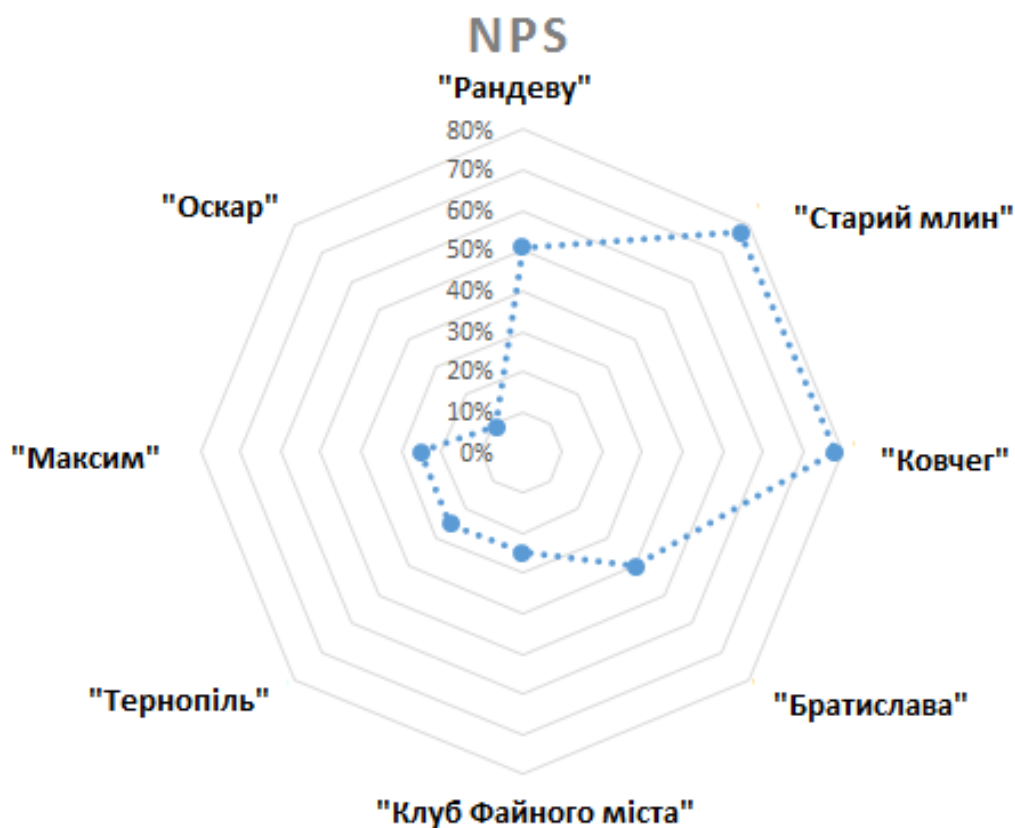


Рис. 2.3. Графічне вираження результатів розрахунку Індексу NPS для ресторанів м. Тернополя

Джерело: побудовано автором

Варто зазначити, що більше половини респондентів зізналися, що іноді користуються ресторанными послугами рекомендованих їм закладів, навіть якщо вони вже були розчаровані ними в минулому. Це дає можливість зробити висновок, що емоційна довіра, викликана рекомендацією, часто переважає над досвідом.

Той факт, що Індекс NPS відображає результати роботи «сарафанного радіо», багато хто вважає перевагою даної системи. У соціальному плані NPS відображає віру споживачів, але далеко не завжди - особисте знайомство з брендом. Підтвердженням цього є те, що майже 50 % опитаних відповіли, що рекомендували послуги ресторанів, якими самі ніколи не користувалися. 28 % відзначили, що роблять так «завжди» або «іноді». Більше третини респондентів сказали, що рекомендують послуги навіть тих ресторанів, якими були розчаровані.

Розуміння соціальних аспектів рекомендацій є життєво важливим. При більш детальному вивченні цього питання, з'ясувалося що не всі респонденти готові рекомендувати щось. 71 % відповіли, що «завжди» або «швидше за все» порекомендують ресторан, послугами якого задоволені. Цей показник виглядає приємно високим, проте решта 29 % не стануть рекомендувати такий ресторан. Більше того, існує певна меншість споживачів (4-7%), які ніколи не порекомендують ресторан, навіть якщо вони задоволені його роботою.

Більш молоді споживачі рекомендують ресторани частіше, ніж споживачі старшого віку. Клієнти у віці 18-30 років більше схильні рекомендувати послуги брендів, якими самі ніколи не користувалися, на противагу людям старшого віку. Молоді споживачі більш схильні давати рекомендації, ніж споживачі старшого віку, і це викликає досить непросте питання про те, чи не слід видозмінити споживчу базу відносно більш молодій аудиторії.

Аналізуючи шкалу оцінки Індексу NPS від 0 до 10, можна відзначити наступне:

- Деяким споживачам потрібно щось більше, ніж проста задоволеність ресторанною послугою, щоб стати «прихильником» ресторану. Тільки оцінки 9 і 10 визначають споживача як «прихильника». Коли ми попросили респондентів уявити, що вони повністю задоволені роботою ресторану, то 20 % відповіли, що не дали б йому 9 або 10 балів. Для таких споживачів необхідно зробити щось більше.

- Негативні відгуки можуть завдати шкоди закладу ресторанного господарства. Респондентів також попросили уявити, що вони почули від когось щось погане про ресторан, роботою якого вони особисто повністю задоволені.

І хоча цей факт незначно або зовсім не впливає на ступінь їхньої задоволеності, частка тих, хто виразно або можливо поставив би в такому випадку 9 або 10 за шкалою Індексу NPS, помітно падає. Для представників галузі харчування, цей показник знизився з 59 % споживачів до 47 %. Зниження довіри призводить до зниження показника Індексу NPS незалежно від того, наскільки задоволеними є споживачі.

Індекс лояльності споживача (NPS) прямо пропорційно впливає на економічні показники закладу ресторанного господарства. При незадоволеності рівнем сервісу чи якістю їжі значно зменшується кількість відвідувачів закладу. Зменшується загальний прибуток ресторану та часто (закономірно) показник середнього чеку. Середній чек – це сума, яку середньостатистичний клієнт залишає в закладі [61, с.37]. Проаналізувавши рівень середнього чеку, можна спрогнозувати подальші перспективи розвитку ресторану та зважити відповідність планів дійсності. Цей показник можна використати для аналізу ринку ресторанних послуг у певному регіоні. На рис. 2.4 представлено структуру оптимального середнього чеку споживачів ресторанних послуг м. Тернополя.

Якщо проаналізувати рис. 2.4., то більшість споживачів ресторанних послуг м. Тернополя готові залишати в закладах ресторанного типу 150-250 грн. (50 %), як правило, це кафе, бари. 28 % готові платити 50-150 грн. – фаст-фуди, їдальні. А

22 % відвідувачів готові залишати більше 250 грн. Детальніше із рейтингом ресторанів міста Тернополя (за середнім чеком) можна ознайомитись у Додатку В.

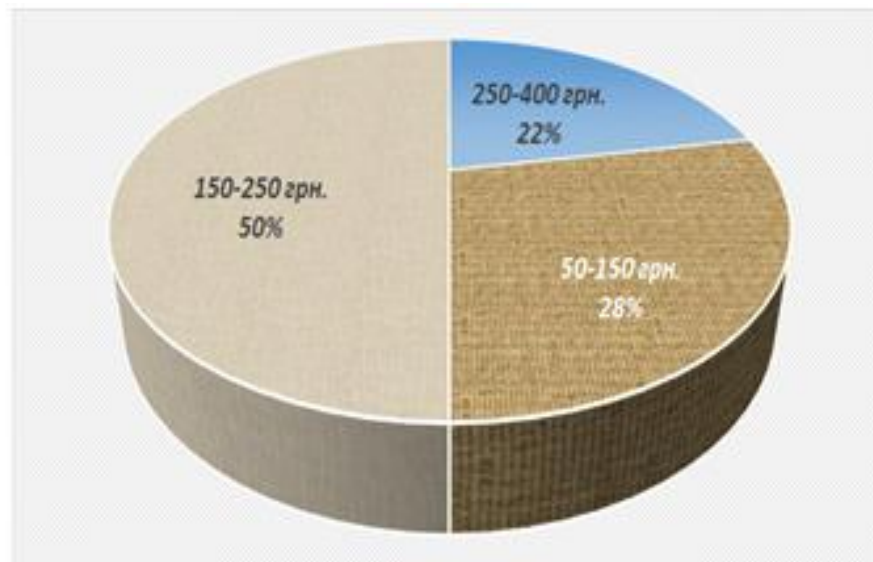


Рис. 2.4. Структура оптимального середнього чеку споживачів ресторанних послуг м. Тернополя

Джерело: побудовано автором

Аналіз рівня середнього чеку ресторанів м. Тернополя дає змогу засвідчити диспропорцію у готовності залишати відносно великі суми у закладах ресторанного типу. Це закономірно, адже рівень розвитку регіону по відношенню до інших регіонів визначається як депресивний.

Зниження середнього чеку в закладі ресторанного господарства може відбуватися внаслідок неправильної політики сервісного обслуговування. Для ресторанів рівень сервісу та якість обслуговування є найважливішим критерієм, за яким клієнти оцінюють заклад. Якість обслуговування – це результат суб'єктивної оцінки клієнтом рівня сервісу, який отримано, з тим рівнем, якого він заслуговує (на його думку).

2.3. Аналіз рівня клієнтського сервісу в РК “Рандеву”

Для дослідження рівня клієнтського сервісу у ресторані “Рандеву” було застосовано описану вище методику оцінки якості ресторанних послуг «Таємний покупець» (далі з англ. Mystery Shopping). Безпосередніми учасниками даного дослідження виступили таємні покупці– споживачі, які оцінювали роботу персоналу, а саме роботу якості ресторанних послуг. Вони спілкувалися з персоналом, відзначаючи дружелюбність, ввічливість і компетентність працівників або її відсутність. Разом із цим, вони звертали увагу на виконання ряду конкретних стандартів роботи, наприклад, інформування клієнта про кулінарні новинки від шеф-повара. Також, завжди бралися на замітку зовнішній вигляд персоналу, чистота в ресторані, свіжість, температура страв тощо.

Перевага методики Mystery Shopping – таємність і несподівана перевірка. Після спеціального тренінгу таємний покупець здійснював замовлення в ресторані, записуючи зміст розмови на диктофон, а вийшовши з ресторану, оцінював рівень обслуговування за спеціальною анкетною [83].

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

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

Оцінка якості сервісу у ресторані “Рандеву” за допомогою методики Mystery Shopping проводилось кожні два місяці протягом року. Вона реалізовувалась через два візити таємного покупця, один з яких був контрольним.

Керуючись даними, отриманими під час дослідження, розраховано витрати на проведення Mystery Shopping протягом року у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Витрати на проведення оцінки клієнтського сервісу
(за методикою Mystery Shopping)**

Візит таємного споживача	Кількість візитів таємного споживача протягом року	Вартість одного візиту, грн.	Вартість складання комплексного звіту, грн.	Вартість складання звичайного звіту, грн.	Загальна вартість, грн.
Звичайний	6	180,0	-	70,0	1500,0
Контрольний	3	250,0	100,0	-	1050,0
Разом протягом року	9	-	-	-	2550,0

Джерело: побудовано автором

Робота персоналу ресторану “Рандеву” оцінювалась за критеріями анкети, наведеними у табл. Г. 1. (Додаток Г).

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

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

В якості практичних рекомендацій важливо зарахувати наступне:

- 1) завжди є два варіанти - приймати чи не приймати рішення;
- 2) доцільно сформулювати і розглянути стільки альтернативних варіантів, скільки це можливо в рамках наявного часу і ресурсів;

3) в реальних умовах керівництву ресторану треба розраховувати на розгляд двох - трьох варіантів, але завжди слід пам'ятати, що при більшому їх числі буде велика ймовірність (і навіть гарантія), що серед розглянутих варіантів є найкращий, який може бути прийнятий;

4) кількість варіантів має зростати зі збільшенням терміну (періоду) дії рішення, тому при прийнятті стратегічних рішень число варіантів має бути більше, ніж при прийнятті поточних рішень;

5) максимальне число альтернатив вирішення принципово не обмежена, але слід співвідносити витрати на пошук додаткових варіантів і можливий виграш.

Оцінка ймовірності реалізації альтернативних варіантів і формування альтернатив рішення становлять нерозривний процес. На умови реалізації рішення керівництву ресторану впливають ряд об'єктивних і суб'єктивних факторів, що серйозно ускладнює кількісну оцінку. Для подолання цих труднощів використовується показник ймовірності реалізації. Ймовірність вимірюється від 0 до 1. ймовірність менше 0,1 прийнято вважати практично неможливою, ймовірність 0,9 і вище прийнято вважати достовірною подією [18,с.55]. Оцінка можливості (ймовірності) реалізації варіантів рішення і врахування обмежень є вирішальною умовою формування безлічі допустимих альтернатив (варіантів рішення).

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

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

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

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

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

Стандартна схема оцінки виглядає наступним чином:

1 етап: Оцінка актуального рівня розвитку персоналу.

На цьому етапі проводять аналіз актуального рівня знань співробітників. На основі отриманих результатів формулюються цілі та завдання ефективності тренінгу. Виходячи з них, вибирається формат, планується і реалізується програма ефективності тренінгу.

Використовувані інструменти оцінки в залежності від виду ефективності тренінгу:

При навчанні, орієнтованому на знання - тестування, інтерв'ю;

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

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

2 етап: Оцінка рівня розвитку співробітників після проходження навчання.

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

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

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

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

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

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

4 етап: Збереження результатів для довготривалого аналізу.

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

5 етап: Використання результатів в системі управління людськими ресурсами підприємства-замовника.

Планування на тривалий період часу навчання персоналу, вибудовування системи навчання в компанії, зв'язування програми навчання до стратегічного плану розвитку компанії.

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

Найбільш ефективною системою мотивації співробітників, є «мотивація на результат». Результати роботи співробітників визначаються за допомогою КРІ. КРІ і мотивація персоналу дозволяють істотно поліпшити ефективність і продуктивність роботи компанії. Більшість теоретиків систем мотивації приходили до висновку, що тільки мотивація на результат, є досконалою системою, тому що обґрунтовує бізнесу виплати винагород, а співробітникам дає можливість отримувати і збільшувати дохід в чіткій залежності до докладеним зусиллям [22, с. 105].

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

Переважає системи стимулюючого впливу на персонал організації. У цьому випадку заклад ресторанного типу робить упор на використання різних стимулів (як правило, матеріальних) для підвищення зацікавленості співробітників організації в продуктивній праці. Наприклад, як викладав даний підхід Ф. Тейлор, для створення у працівників зацікавленості у високих результатах своєї праці необхідно забезпечити однозначну зв'язок між результатами праці і заробітної плати [32, с.14].

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

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

культура при наявності підтримки цієї культури справедливим механізмом розподілу матеріальних благ організації.

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

- Планування і коректування внутрішньокорпоративних заходів по роботі з персоналом.

- Маркетинг. Керівництво ресторану може переглянути ефективність витрат на рекламні заходи ресторанних послуг [29, с. 826].

Запорукою успіху високоякісного сервісу є персонал. Тому, для заохочення працівників у ресторані “Рандеву” введено преміювання за успішне обслуговування споживачів. У ресторані застосовуються такі види премій:

Розрахунок витрат на виплату премій наведений у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Витрати ресторану “Рандеву” на виплату премій працівникам

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

Джерело: побудовано автором

Штрафи, що застосовуються до персоналу закладу, наведені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

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

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

Джерело: побудовано автором

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

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

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

Також в ресторані “Рандеву” існує власна система покарання працівників. Зокрема, у закладі застосовуються такі види штрафів до персоналу:

- Штраф за очікування клієнтом подачі меню (прийому замовлення) більше п'яти хвилин складає суму в розмірі 20 грн.

- Штраф за незакрите замовлення в програмі складає суму в розмірі 50 грн.

- Штраф за неправильний розрахунок клієнта – 50 грн.

- Менеджер ресторану має право накладення штрафів, але не більше ніж 10 грн. за місяць на одного офіціанта у передбачених ним випадках.

Витрати на проведення оцінки клієнтського сервісу (за методикою “Mystery Shopping”) в цілому наведені у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Витрати на проведення оцінки клієнтського сервісу
(за методикою “Mystery Shopping”)**

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

Джерело: побудовано автором

У табл. 2.7. представлено розрахунок додаткового доходу від проведення оцінки клієнтського сервісу за методикою Mystery Shopping на період 2016-2018

рр. Із проведеного вище дослідження видно, що застосування методики оцінки якості сервісу Mystery Shopping дозволяє отримати додатковий дохід в майбутньому. Цей дохід являється своєрідним індикатором, який показує можливий економічний ефект від правильно організованого сервісного обслуговування. При правильному застосуванні цієї методики в керівництві ресторану “Рандеву” з'являється потужний інструмент мотивації, оцінки та контролю роботи персоналу.

Таблиця 2.7

Розрахунок додаткового доходу

№	Показники	Роки		
		2016	2017	2018
1	Кількість споживачів за рік	110	123	151
2	Вживання страв 1 людиною, грн.	84	105	156
3	Вживання барної продукції 1 людиною, грн.	31	47	61
4	Загальна кількість вживаної продукції 1 людиною, грн.	115	136	149
5	Додатковий дохід за рік, тис. грн.	12,65	16,73	22,50

Джерело: побудовано автором

Високоякісний клієнтоорієнтований сервіс в закладах ресторанного господарства утримує наявних клієнтів, залучає нових і створює таку репутацію, яка викликає в існуючих і потенційних споживачів бажання повернутися знову. Але часто проблема не достатнього використання потенціалу ресторану набуває іншого характеру, а її вирішення лише за допомогою методики Mystery Shopping є неможливою. Для цього потрібно застосувати системний підхід до оцінки наявного рівня клієнтського сервісу, що дозволить попередити появу дестабілізуючих чинників різного характеру для забезпечення стійких конкурентних переваг на ринку ресторанних послуг в майбутньому.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

В даному розділі нами було проаналізовано діяльність ресторанного комплексу “Рандеву”, визначено рівень лояльності споживачів (Індекс NPS) до закладів ресторанного господарства міста Тернополя. Також проведене дослідження якості сервісу в ресторані “Рандеву” за допомогою методики Mystery Shopping.

На основі даних отриманих з аналізу можемо зробити наступні висновки:

1. Основною діяльністю ресторану “Рандеву” є задоволення потреб споживачів в харчуванні та відпочинку. Постійним завданням є вдосконалення роботи виробництва і обслуговуючого персоналу, досягнення високого рівня якості страв, їх оформлення, а також підвищення якості обслуговування

2. Оцінка рівня лояльності споживачів (визначення Індексу NPS) до закладів ресторанного господарства міста Тернополя дала змогу визначити емоційні аспекти взаємин бренду ресторану із споживачами. Індекс лояльності споживача (NPS) прямо пропорційно впливає на економічні показники закладу ресторанного господарства. При незадоволеності рівнем сервісу чи якістю їжі значно зменшується кількість відвідувачів закладу. Зменшується загальний прибуток ресторану та часто (закономірно) рівень середнього чеку. Проаналізувавши рівень середнього чеку, можна спрогнозувати подальші перспективи розвитку ресторану та зважити відповідність планів дійсності.

3. Проведене дослідження якості сервісу в ресторані “Рандеву” за допомогою методики оцінки Mystery Shopping дає можливість створити систему мотивації, що стимулюватиме персонал обслуговувати клієнтів краще – завдяки залежності між якістю сервісу і винагородою працівників, оперативно виявляти недоліки в обслуговуванні для їхнього усунення, наприклад, через додаткове навчання персоналу. Разом із цим, застосування цієї методики оцінки дозволяє отримати додатковий дохід в майбутньому. Цей дохід являється своєрідним індикатором, який показує можливий економічний ефект від правильно організованого сервісного обслуговування.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ “РАНДЕВУ”

3.1. Інноваційні методи вдосконалення кадрової політики як передумова зміцнення конкурентної позиції РК “Рандеву”

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

Реалізація цілей і завдань управління персоналом здійснюється через кадрову політику. Кадрова політика – головний напрямок у роботі з кадрами, набір основних принципів, які реалізуються кадровою службою підприємства. В цьому відношенні кадрова політика являє собою стратегічну лінію поведінки в роботі з персоналом. Кадрова політика – це цілеспрямована діяльність по створенню трудового колективу, який найкращим чином сприяв би поєднанню цілей, пріоритетів підприємства і його працівників [11, с. 28].

Визначальним фактором у формуванні корпоративної культури закладу ресторанного господарства є його концепція. Бізнес-концепція служить базою для розробки цілей, формування структури, розподілу ресурсів та надає змісту щоденній роботі кожного працівника.

Обов’язкові складові будь-якої концепції – це:

- визначення ключових споживачів;
- визначення ключових продуктів;
- визначення ключових компетенцій/продуктів;
- визначення ключових цінностей.

У свою чергу, вищеперечислені складові розгалужується ще на кілька підпунктів, які повинен дослідити бізнесмен-початківець: витрати, ресурси, канали збуту, доходи, ключові види діяльності, ключові партнери, взаємовідносини з клієнтами та ціннісна пропозиція. Тобто, концепцію бізнесу можна умовно поділити на дві основні складові. Це – рентабельність та співставлення принципу «попит-пропозиція» із власною ідеєю [40, с. 121].

Цілі і KPI (Key performance indicators – ключові показники результативності) для кожної конкретної посади в закладі ресторанного господарства залежать в першу чергу від її стратегії. Робота офіціанта в ресторані “Рандеву” істотно відрізняється від роботи його колеги в мережі ресторанів McDonald's. Якщо будівельна компанія розробляє фінансові схеми для своїх клієнтів, то робота її фінансового директора будується з урахуванням цього стратегічного напрямку. Іншими словами, обрана стратегія в значній мірі обумовлює специфіку роботи співробітників, а значить – їх цілі і KPI.

Перевагою системи KPI є активна мотивація персоналу і порівняльні показники. Ефективність – відносний показник, який охоплює всі сфери діяльності працівників і висловлює результати кількісно. Оптимальне число KPI для одного співробітника - не більше п'яти [65, с.88].

Виділяють кілька підгруп KPI в зв'язку з наступними результатами діяльності:

- стаття витрат - кількість витрачених ресурсів (у вартісному вираженні);
- стаття продуктивності - відсоток завантаж потужностей;

- стаття ефективності - показники, що характеризують відношення одного показника до іншого (наприклад, ставлення виручки до витрат);
- стаття підсумки - кількісне вираження результату діяльності.

Існує кілька принципів розробки системи КРІ: показник повинен бути кількісно вимірним, пов'язаний з результатами діяльності підприємства, вимір результату не повинен бути витратним (за часом і по використанню ресурсів).

Багато ключових показників ефективності пов'язані між собою, тому рекомендується спільна робота декількох підрозділів і фахівців для досягнення кращих результатів. Також управлінці різного рівня повинні координувати свої дії по відношенню до співробітників, щоб посилити ефективність діяльності і виконання показників.

Ключові показники ефективності можна розділити на два види - оперативні та стратегічні.

Оперативні показники відображають поточну діяльність підприємства і його підрозділів, дозволяють адаптувати цілі та завдання відповідно до умов, що змінюються. Характеризують якість організації виробництва, поставок сировини, продукції, що виготовляється.

Стратегічні показники відображають результат діяльності підприємства за період, дозволяють скорегувати плани на наступний період. Характеризують грошові потоки, на їх основі розраховуються показники ефективності діяльності підприємства (наприклад, рентабельність) [71, с.24].

КРІ використовують для чисельного вимірювання поставлених завдань і цілей. Після складання звіту індикаторів можливо оцінити, наскільки були досягнуті заплановані результати, наскільки точними і правильними були планові показники. Згодом ключові показники ефективності допомагають скоригувати тактичні і стратегічні цілі.

В основі методики лежать дві теорії – ідея контролю і перегляду цілей і управління по цілям. Суть теорій зводиться до можливості передбачення

результатів по поставленим цілям і планування їх досягнення за рахунок виконання КРІ.

Система застосовується для того, щоб працівники, виконуючи поточні обов'язки, не забували про реалізацію намічених цілей. При виконанні КРІ персонал буде винагороджений, що є сильною мотивацією для працівників.

Ключові показники ефективності визнані однією з найдієвіших систем стимулювання і однією з найдосконаліших систем мотивації на підприємстві.

Все різноманіття бізнес-стратегій можна звести до обмеженого числа однорідних моделей. Майкл Портер у своїх працях говорить про три можливі типи стратегій в бізнесі: «лідерство по витратах», «диференціації» і «концентрації» [31]. Все дуже логічно: щоб домогтися успіху в бізнесі, потрібно бути або дешевше, або краще.

Доволі цікавими, практичними та дієвими є і погляди на роботу з клієнтами Джека Мітчелла, який у своїй книзі «Путь к сердцу клиента» виділяє такі складові ефективної системи завоювання клієнта, що базується на «обіймах клієнта»:

- знання 100 своїх стратегічних, постійних клієнтів;
- індивідуалізація в роботі з клієнтами;
- групування клієнтів;
- наявність особистих комунікацій з клієнтом (запити про рівень задоволеності послугою, вітальні та інформативні листівки);
- персонал – друг клієнта, за потреби й психолог;
- участь кожного працівника у роботі з клієнтами, а не лише обслуговуючого персоналу;
- надання додаткових послуг, індивідуально до кожного клієнта, які не входять в стандартний кошик супутніх послуг;
- допомога у дрібничках (“зав’язати краватку”);

- база даних про клієнтів(смаки, попередні замовлення, сім'я, хобі) – формується не методом випитування, а поступово з індивідуальних невимушених бесід;

- акцент на завоюванні людини №1, що приведе за собою нових клієнтів;
- позитивна життєва установка персоналу;
- співпраця, здорова конкуренція між працівниками;
- комп'ютеризація, автоматизація;
- повага навіть до найменш прибуткових клієнтів;
- інвестиції не в рекламу, а в клієнтів та працівників;
- проведення культмасових заходів для клієнтів і гостей;
- використання для потреби послуги конкурентів;
- ніяких сюрпризів з додатковими витратами;
- “контроль за рахунком гри на ринку”;
- найбільший актив – вірні партнери та постійні клієнти.

М. Трейсі і Ф. Вірсема– для структуризації стратегій використовують поняття «ціннісні дисципліни». Їх також є три: «операційна досконалість», «лідерство по продукту» і «близькість до клієнта». Заклад ресторанного господарства, що працює за моделлю операційної досконалості, зазвичай пропонує клієнту недорогий, простий, стандартизований продукт. Якості з обмеженими асортиментом і сервісом. Основна увага приділяється оптимізації виробничих і логістичних процесів [10, с. 105].

Заклад ресторанного господарства, який обрав для себе не менш тяжкий шлях лідерства за продуктом, прагне створити продукцію високої якості, причому, як правило, інноваційну. Часто робиться ставка на нематеріальні активи (дизайн, бренд, сервісне обслуговування) і розвиток мережі збуту.

Заклад ресторанного господарства, що будує бізнес за моделлю «близькість до клієнта», налагоджує довгострокові відносини зі своєю цільовою групою. Такі заклади працюють переважно у вузьких нішах і створюють продукти,

максимально адаптовані до потреб конкретної цільової групи. Особливу роль тут відіграють вибудовування контактів з клієнтами і пропозиція комплексних рішень (продукт + додані цінності).

В останні кілька років теорія залученості співробітників отримує все більше визнання. Ця теорія розглядає питання про те, як заклад ресторанного господарства може досягти своїх стратегічних цілей, створюючи умови для розвитку персоналу, в яких кожен співробітник, менеджер і керівник робитимуть все можливе для блага закладу ресторанного господарства.

Відповідно до цієї теорії лідер організації повинен створити в ній таку атмосферу, щоб всі співробітники працювали з максимальною продуктивністю: щоб вони були повністю «включені». Іншими словами, щоб співробітники були повністю віддані і залучені в роботу точно так же, як підприємець піклується про власний бізнес, або як кожен з нас піклується про власний будинок. Це і називають залученістю: це особиста зацікавленість в діяльності, яка повністю займає нашу увагу, і в якій ми готові докласти всіх зусиль.

Теорія потрібна як інструмент, що дозволяє усунути неефективні методи управління, укорінені за сотні (якщо не за тисячі) років невмілого керівництва. Насправді далеко не всі співробітники повністю залучені в роботу, і далеко не всі лідери знають, як це змінити. Згідно з дослідженнями, проведеними в Великобританії, всього 12% співробітників (будь-якої компанії, в середньому), активно залучені. В Європі цей відсоток ще менший. Згідно з тим же дослідженням, 65% співробітників вважають, що вони «помірно залучені». Це означає, що робота для них важлива, але вони не вкладають в неї емоцій. Результати інших досліджень це підтверджують: більше половини співробітників вважають, що працюють не з повною віддачею, і тільки 40% говорять, що віддаються роботі повністю.

Будь-яка теорія або концепція виконує дві функції: по-перше, це символ, який допомагає дізнатися про новий спосіб думати про ті чи інші проблеми.

(Підсвідомо, ми завжди знали, що залучені співробітники працюють краще пасивних. Нова теорія допомагає нам усвідомити те, що ми завжди відчували інтуїтивно). По-друге, вона забезпечує рекомендації про те, як досягти ідеального стану – з точки зору даної теорії. Відносно залучення співробітників, перша функція вже дуже цінна – як тільки ми починаємо про щось думати, то відразу шукаємо кошти цього досягти. Але теорія залученості співробітників також допомагає намітити правильний курс для керівництва закладу ресторанного господарства, який дозволить повністю залучити всіх співробітників в роботу, або, як зараз кажуть, створити «дорожню карту» для створення культури залученості. На нашу думку, кінцевий пункт призначення такої «дорожньої карти» – корпоративна культура залученості – система, яка автоматично підтримує залученість на всіх рівнях організації.

Залученість співробітників закладу ресторанного господарства – це підхід, що дозволяє домогтися того, щоб кожен співробітник щиро піклувався про свою роботу, про заклад ресторанного господарства, в якому працює і про його клієнтів, підхід, що допомагає домогтися того, щоб співробітник повністю присвячував себе роботі, докладав усіх зусиль в цьому відношенні. Це виражається в тому, що співробітник проявляє проактивність і ентузіазм з приводу роботи і бере на себе повну відповідальність.

Залученість співробітників – вулиця з двостороннім рухом, це взаємини між роботодавцем і співробітником, засновані на довірі і повазі. Щоб домогтися залучення, керівники і менеджери закладу ресторанного господарства повинні створити ясну і широку систему комунікацій, ясно показувати співробітникам, чого від них очікують, надавати їм повноваження, відповідні їх рівню компетенції, а також створити умови праці та корпоративну культуру, які сприяють залученості.

Залучені співробітники закладу ресторанного господарства більше і краще працюють, вкладають в свою трудову діяльність додатковий ентузіазм (за який їм

не платять), висувають нові ідеї (які засновані на відмінному знанні внутрішніх процесів в компанії), зачаровують клієнтів і підвищують їх лояльність до закладу ресторанного господарства.

Якості залученого працівника закладу ресторанного господарства:

- Присвятив себе роботі – “на роботі час летить швидко”.
- Підтримує концентрацію протягом тривалого часу.
- Відноситься до роботи з ентузіазмом.
- Розширює сферу своєї відповідальності, гнучкий, не обмежується описом

посадових обов'язків.

- Адаптується до змін.
- Прагне розвивати професійні навички.
- Робить все вчасно.
- Наполегливий.
- Проявляє ініціативу.
- Орієнтований на досягнення мети.
- Добросовісний.
- Відповідальний і відданий роботі.

Основна ідея теорії залученості співробітників полягає в тому, що керівники закладу ресторанного господарства повинні активно розвивати ці якості в співробітниках. Для цього потрібно створити відповідну корпоративну культуру, культуру залученості і самодисципліни.

За даними американського інституту дослідження громадської думки (Gallup Organization), щорічні втрати від відсутності залученості співробітників американських компаній складають від \$ 272 до 340 млрд. Найсерйозніші втрати відбуваються за рахунок зниження продуктивності праці і якості обслуговування клієнтів [95].

Залученість персоналу в життя закладу ресторанного господарства – основна рушійна сила будь-якого бізнесу. У кращих ресторанах залученість – це

набагато більше, ніж просто ініціатива HR-департаменту, це в першу чергу стратегічна основа їх ведення бізнесу.

Знання того, що впливає на рівень залученості персоналу, здатне допомогти роботодавцям більш дієво вирішувати питання мотивації, поведінки, продуктивності співробітників, отже, краще управляти результатами бізнесу.

Всі драйвери залученості персоналу закладу ресторанного господарства умовно можна розділити на три основні групи: пов'язані з особистістю керівника, з брендом закладу ресторанного господарства, а також з індивідуальними умовами праці та атмосферою на робочому місці. Впливаючи на кожен з областей можна домагатися зростання продуктивності праці співробітників.

На рис. 3.1. представлено драйвери залученості персоналу закладу ресторанного господарства.



Рис. 3.1. Драйвери залученості персоналу закладу ресторанного господарства

Джерело: побудовано автором

Основні елементи цієї моделі – робота, люди, можливості, винагороди, діяльність закладу ресторанного господарства і якість життя. Кожен з цих елементів сам по собі здатний значно поліпшити фінансові показники закладу ресторанного господарства, але в сукупності вони дозволяють досягнути ще більш значних результатів.

Потужний драйвер залученості – впевненість в лідері. Щоб викликати довіру, керівникам важливо демонструвати впевненість в майбутньому закладу ресторанного господарства і небайдужість до персоналу.

Ефективне і оптимально організоване робоче місце можна віднести до числа «гігієнічних» драйверів залученості: від того, наскільки співробітникам зручно на роботі, залежить не тільки продуктивність праці, але і залученість в робочий процес.

Особливу роль в зростанні залученості персоналу відіграють ефективні комунікації. В ході щорічного дослідження Американської консалтингової компанії Bain & Company з'ясували, що співробітники, добре обізнані про останні події в компанії, отримують кращі відгуки клієнтів [94].

Створення можливостей для кар'єрного росту. При економічній кризі та політичній нестабільності дуже важко забезпечити кар'єрні можливості в традиційному сенсі цього слова, але це аж ніяк не зменшує важливість даного фактора залучення для персоналу. Роботодавцям слід подумати про можливості для зростання персоналу: спеціальні завдання, онлайн курси, вебінари, тренінги та ін.

Навчитися керувати залученістю персоналу – значить отримати доступ до механізму управління фінансовою ефективністю закладу ресторанного господарства. Хоча дослідження драйверів залученості описують складні процеси, які запускаються роками, їх «термін придатності» обмежений: в обставинах, що змінилися набір факторів, що впливають на залученість, може

також зазнати суттєвих змін. Те, що здавалося актуальним сьогодні, завтра може вже і не працювати, оскільки зміняться обставини, та й самі співробітники.

Залученість персоналу ресторану “Рандеву” ми рекомендуємо визначити за критеріями анкети, розробленої агенством Gallup Organization (Додаток Д).

Компанія Gallup вважає, що кожне питання зі списку анкети безпосередньо пов'язане з прибутковістю. Так, перше питання (“Чи знаєте ви, яких саме результатів від вас очікують на роботі?”) Передбачає, що якщо співробітники не тільки чітко розуміють свої функціональні обов'язки, а й прекрасно усвідомлюють / бачать свій особистий внесок в бізнес, то у них, як правило, високий ступінь залученості, завдяки чому прибуток може вирости до 30%. Навіть якщо в закладі ресторанного господарства зростання прибутку (або ефективності) виявиться вдвічі нижче, все одно це серйозне досягнення.

3.2. Розробка комплексу інноваційних заходів щодо забезпечення конкурентних переваг РК “Рандеву”

В ході дослідження ресторану “Рандеву” було виявлено ряд проблем, які мають прямий вплив на задоволеність споживачів. В першу чергу, це високий показник плинності кадрів, що призводить до значної прогалини у стандартах сервісу закладу, який відображається на частоті повторних відвідувань. По-друге, це не систематизований підхід до навчання персоналу, що проявляється у низькому рівні підготовки front-line персоналу. Це породжує високий ризик надання якісного сервісу, що не відповідає статусу закладу і негативно відображається на відвідуваності. Варто відзначити недостатній рівень контролю, який призводить до неуважності персоналу в обслуговуванні клієнтів і відіграє велику роль у загальній картині задоволеності споживачів.

Всі описані фактори являються наслідками недбалого ставлення або нехтування ідеї розвитку якісного сервісу. Адже у ресторанах преміум-класу, де, зазвичай, відвідувачі недостатньо уваги звертають на цінову політику, на перше місце виходять стандарти сервісу та усвідомлення сервісу як фундаменту

функціонування та розвитку закладу. Високий показник плинності кадрів – наслідок неоднакового трактування керівництвом та працівниками поняття «якісне обслуговування». Це призводить до значних конфліктів, результатом яких для працівника є зміна місця працевлаштування.

Відсутність системного підходу до навчання персоналу – наслідок політики економії коштів, що відображається у низькому рівні підготовки нових працівників і невизначеній перспективі розвитку більш досвідчених.

Брак контролю – знак нівелювання головної функції менеджменту, що призводить до вільнодумства і відсутності розуміння персоналом значення стандартів сервісу. Це перший тривожний знак для керівництва, що говорить про нагальну потребу зміни підходу до сервісу.

Проаналізувавши діяльність ресторану, ми дійшли висновку, що в ресторані “Рандеву” назріла нагальна необхідність побудови ефективної системи покращення клієнтського сервісу.

На рис. 3.2 представлено базовий підхід до побудови системи клієнтоорієнтованого сервісу в довгостроковій перспективі.

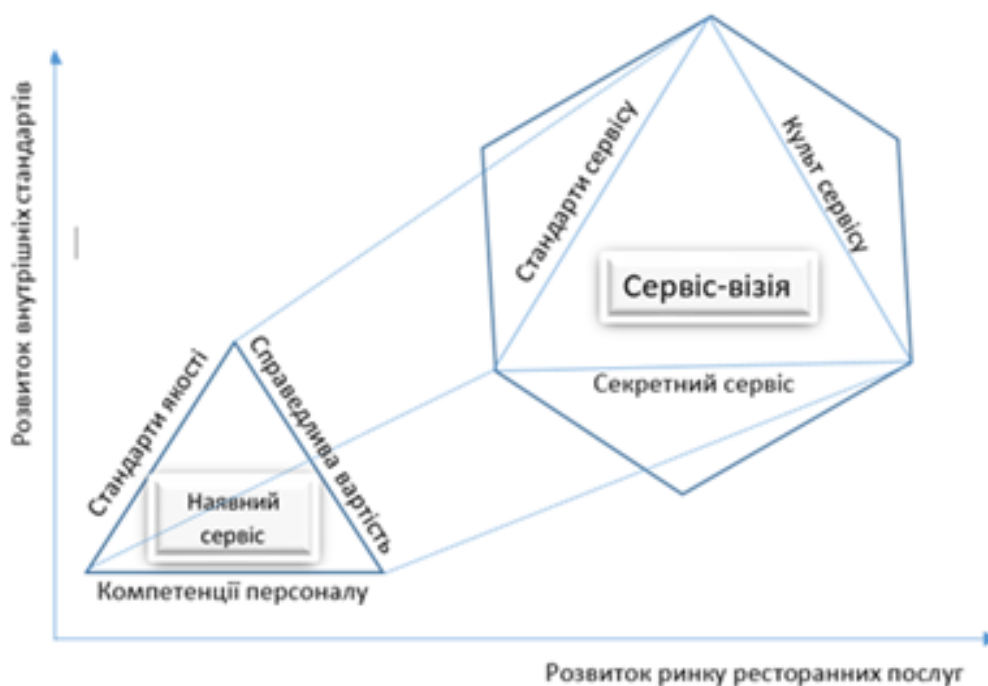


Рис. 3.2. Базовий підхід до побудови системи клієнтоорієнтованого сервісу

Джерело: побудовано автором

В контексті запропонованого підходу концепція сервісу закладів ресторанного типу формується під впливом розвитку внутрішніх стандартів обслуговування та розвитку ринку профільних послуг загалом. Важливість внутрішніх стандартів важко переоцінити. В свою чергу, розвиток ринку профільних послуг наводить на деяку неясність, що пояснюється еволюцією цінностей споживача. Якщо десять років тому заклад з італійською чи японською кухнею вважався екзотикою, то сьогодні це тренд.

Збільшення закладів ресторанного типу із західними цінностями обслуговування породжує певну фузію у стандартах обслуговування і відкриває нові горизонти для фантазії, які використовуються як конкурентна перевага. Процес глобалізації каталізує процес копіювання, інтегрування та змішування моделей сервісу закладів ресторанного типу. Тобто, розвиток вітчизняного ринку профільних послуг тісно пов'язаний з світовим процесом еволюції концепції сервісу у закладах ресторанного типу.

Наявний тип сервісу включає три аспекти діяльності закладу ресторанного типу:

- справедлива вартість;
- стандарти якості;
- компетенції персоналу.

Головним завданням будь-якого закладу ресторанного господарства є забезпечення справедливої вартості послуги. У споживачів завжди є свої очікування, що базуються на попередньому досвіді, ціні, яку вони сплачували раніше тощо. У цьому випадку задоволення потреб споживачів залежить від різниці між очікуваною та одержаною послугою. Тому ціна повинна відповідати рівню сервісу, що пропонується споживачу. Такий підхід є традиційним і не надає суттєвої конкурентної переваги у довгостроковій перспективі.

Зрозуміло, що з розвитком ринкових відносин очікування клієнтів щодо якості обслуговування тільки підвищуються. Тому, для забезпечення високої

якості сервісу в закладах ресторанного господарства розробляються спеціальні стандарти якості, які забезпечують систематичне навчання персоналу, ідентичний рівень обслуговування і є безумовними для виконання. Основна тенденція сучасного управління якістю в закладах ресторанного господарства відображається в стандартах ISO серії 9001: 2000 (орієнтація на задоволення вимог і очікувань споживачів) [4].

Без точних оцінок задоволеності споживачів, менеджери не можуть приймати ефективних рішень про те, що саме потрібно поліпшувати в продукції і обслуговуванні. Чим вище рівень задоволеності клієнтів закладу ресторанного господарства, тим вище ймовірність його повторного відвідування тими ж клієнтами в майбутньому. Саме дослідження факторів, що впливають на задоволення споживача, є центральним моментом в сучасних маркетингових дослідженнях.

Невід'ємним елементом конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства є розвиток компетенцій персоналу. Компетенції персоналу – це комплекс знань, навичок, досвіду та індивідуальних якостей працівника, які призводять до успіху.

При підборі персоналу на будь-яку посаду потрібно підготувати набір компетенцій, необхідних закладу ресторанного господарства. Виділення їх окремим блоком при підборі співробітників допомагає знаходити кандидатів, яким прийнятна філософія і корпоративна культура закладу ресторанного господарства, що надалі дозволяє скоротити плинність персоналу.

Основними компетенціями персоналу щодо роботи з клієнтами є: комунікабельність, проактивність, дружелюбність, готовність допомогти, ввічливість, професіоналізм, креативність, оперативність та чесність.

Вищеописані складові діяльності закладу ресторанного типу є обов'язковим мінімумом, якого достатньо лише для виживання на ринку ресторанних послуг.

Якщо ж ресторан має намір інтенсивно розвиватись, то слід ініціювати створення індивідуальної концепції сервісу.

Процесу формування концепції бажаного сервісу передуює створення сервіс-візії закладу ресторанного типу. Сервіс-візія – це ідея, логічна конструкція образу бажаного майбутнього. Розуміння того, навіщо підприємство існує для клієнта в сервісі. Дбаючи про успіх закладу, керівництво має чітко сформулювати стратегію розвитку, яка б опиралася на власне, індивідуальне бачення сервісу – орієнтоване на конкретну групу клієнтів. Акцент в такій концепції немає бути зроблений на отриманні прибутку [64,с.28]. Дуже важливо, щоб сервіс-візія надихала працівників. Для цього вона повинна створюватися у взаємозв'язку з місією ресторанного підприємства. Місія та візія часто підміняють один одного, але візія, на відміну від місії, завжди задає вектор руху і закріплює наміри підприємства. Переваги наявності сервіс-візії:

- Визначення сервіс-візії є простим і зрозумілим.
- Сервіс-візія описує рівень сервісу, який підприємство хоче досягнути для своїх клієнтів.
- Сервіс-візія відображає те, хто ми є зараз і ким прагнемо бути в майбутньому.

В своїй основі сервіс-візія має мати певний рівень етичних знань, моральних принципів та навичок працівників, які проявляються на найвищому рівні при обслуговуванні клієнтів закладу ресторанного господарства. Такий підхід називається культом сервісу.

Слід зазначити, що при підборі працівників на роботу в заклад ресторанного господарства, потрібно здійснювати пошук тільки тих людей, у яких сервіс є “закладений в їхнє ДНК”. Адже є такі люди, які абсолютно не підходять для спілкування з клієнтами. Це легко можна побачити на співбесіді, використовуючи один з інструментів, що наведені нижче. Аналізуючи кандидати, слід задати собі наступні запитання:

- чи дивиться людина в очі, коли спілкується?
- чи присутня у неї щира усмішка?
- чи бере вона участь в розмові?
- привітання з ентузіазмом?
- чи говорить людина, проговорюючи вам на крок наперед?

Діяльність ресторанного закладу під егідою культу сервісу передбачає створення певних стандартів обслуговування. Стандарти клієнтоорієнтованого сервісу – це норми і правила, які підприємство встановлює для забезпечення високого рівня якості в обслуговуванні клієнтів.

Некоректне або неправильне поводження з клієнтами трапляється тому, що немає чітко сформульованих вимог, стандартів по роботі з ними, але саме ці стандарти обслуговування задають напрямок в правильному спілкуванні з клієнтами. Наприклад, стандарти роботи з клієнтом в типових ситуаціях: з якою фразою звернутися до клієнта, в який момент офіціант повинен підійти до клієнта, щоб прийняти замовлення, як допомогти кожному клієнту підібрати страву, яка йому до вподоби і т.д. Наявність подібних стандартів і, головне, їх виконання, впливає на формування іміджу закладу ресторанного господарства. Правильно розроблені та реалізовані стандарти сприяють формуванню позитивного іміджу. У свою чергу позитивний імідж - це довіра клієнтів, що є важливим показником успішного ресторанного бізнесу [34, с. 25].

Високий рівень сервісу повинен відповідати найвищим стандартам, які мають бути чітко прописані у відповідному документі “Статуті сервісу” ресторану. Правильно прописані правила ще не дають 100% гарантії успіху. Слід розробити систему правильного донесення таких правил та норм до працівників. Цьому відповідає система професійного навчання у закладі ресторанного типу.

Квінтесенцією сервіс-візії є стратегія, яку приймають підприємства для максимальної диференціації і віддалення від конкурентів. Щоб бути конкурентоспроможним на ринку ресторанного бізнесу варто постійно дбати про

індивідуальність закладу в розрізі високого рівня сервісу. Така стратегія називається секретним сервісом (англ. Secret Service) і передбачає:

- збір інформації про клієнтів (смаки/уподобання/звички тощо) закладу ресторанного господарства;

- використання її у найбільш неочікуваний для клієнта час та спосіб.

Секретний сервіс створює емоційний зв'язок між клієнтом і закладом ресторанного господарства, через який “передається” продукт чи послуга.

Переваги секретного сервісу:

- Низька або нульова вартість.

- Простий у використанні.

- Не впливає на ефективність роботи.

- Має нагальний вплив на клієнта.

Разом із цим, на сьогодні для забезпечення конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства однієї послуги недостатньо. Управління знаннями стає пріоритетним напрямком розвитку підприємств. Особливого значення набуває забезпечення підприємства кваліфікованим персоналом.

Успіх закладу ресторанного господарства залежить від його здатності забезпечити високий рівень обслуговування. Більшість підприємств в сфері ресторанного господарства є трудомісткими і, як наслідок, витрати на персонал є значними. Залучення, навчання та утримання висококваліфікованих працівників є актуальним завданням для закладу ресторанного господарства.

Сутність планування потреби у персоналі полягає у визначенні кількісної та якісної потреби в ньому для забезпечення високого рівня продуктивності підприємства на довгострокову перспективу.

Керівництво закладу ресторанного господарства, перш ніж здійснювати планування персоналу повинне володіти інформацією про:

- стан ринку праці у галузі;

- тип робочої сили, що необхідна підприємству для максимального досягнення загальних корпоративних цілей;
- довгострокові цілі закладу ресторанного господарства.

Планування та підбір працівників являє собою управлінський процес, що передбачає аналіз наявного кадрового потенціалу закладу ресторанного господарства та визначення ряду заходів для максимального наближення його до бажаного кількісного та якісного складу. Кадрове планування повинне зосереджуватись на чисельності та рівню якісного складу працівників, оптимальне розкриття їх потенціалу в організації, а також знань, умінь і компетенцій, необхідних для реалізації бізнес-цілей. Даний процес включає в себе пошук та набір персоналу, просування по кар'єрній драбині, трансфер, перерозподіл та утримання персоналу. Тому, процес планування та підбору персоналу є дуже відповідальним і не поступається важливістю іншим процесам закладу ресторанного господарства [64, с.28].

Багато закладів ресторанного господарства обходять кадрове планування стороною. У цьому випадку пошук і відбір персоналу не планується заздалегідь, а проводиться лише тоді, коли підприємство стикається з потребою заповнення певних вакансій. При цьому важко уникнути деяких досить поширених помилок: набір недостатньої або надмірної кількості працівників певної спеціальності; невчасне забезпечення необхідними працівниками процесу організаційних змін та ін.

Відтак, заклад ресторанного господарства, перш за все, зацікавлений у працівниках, які принесуть йому найбільший економічний ефект. У розрізі планування персоналу це означає необхідну підготовку та освітньо-кваліфікаційний рівень, поведінку та зовнішній вигляд, які залишаються у пам'яті клієнтів і асоціюватимуться з підприємством, яке представляє працівник. Тому, сьогодення вимагає перегляду методів підбору та планування персоналу згідно нових догматів теоретичних засад менеджменту.

Процес планування персоналу закладу ресторанного господарства включає:

- аналіз та оцінку наявного кадрового потенціалу всередині закладу ресторанного господарства;
- виявлення кількісних та якісних потреб у персоналі на плановий період;
- оцінку шляхів та методів задоволення виявлених потреб у співробітниках (набуття нових компетенцій та перекваліфікація наявних працівників, підбір та найм працівників, скорочення чисельності працівників)
- визначення оптимальної системи заходів, що забезпечать наближення фактичних до бажаних потреб у персоналі.

Планування персоналу носить більш стратегічний, аніж тактичний характер. Щоб уберегти себе від неприємних ситуацій роботодавець має попередньо визначити зони ризику у діяльності працівника на певному робочому місці. Як відомо найбільшою перевіркою та уроком для працівника є непередбачувані обставини, які в силу виду діяльності стаються досить часто. Ключовим у таких ситуаціях є правильне реагування працівників, що безпосередньо впливає на задоволеність клієнтів. Іншими словами елементами стратегічного відбору працівників є визначення їх кваліфікації, знань, умінь, досвіду та винахідливості що прямо пропорційно визначає рівень задоволеності споживачів.

Підбір персоналу являє собою комплекс заходів, що складаються з таких аспектів: науково-методичних, організаційних, кадрових, матеріально-технічних і програмних. Таким чином, кадрова політика закладу ресторанного господарства в умовах динамічного ринку відводить людській особистості, її здібностям, індивідуальній неповторності та професійній майстерності ключове місце.

Очевидною є важливість для закладу ресторанного господарства визначення правильного підходу до набору і відбору працівників з метою збільшення ймовірності успішного рішення щодо призначення працівника на посаду в найбільш економічно ефективний спосіб. Незважаючи на це, дуже часто управлінці користуються застарілими або звичними методами набору персоналу,

такими як: за порадою знайомих, друзів, родини, за інтуїцією, симпатією, відчуттям вини та ін. Труднощі у виборі кращої практики із найму та відбору персоналу для індустрії гостинності, К. Лок'єр і Д. Сколаріус пояснюють тим, що часто відсутність формальностей можна подолати шляхом ефективного використання локальних мереж в рекрутингу співробітників [67,с.55]. Для прикладу, вони припускають, що відповідальний за підбір працівників HR-менеджер повинен бути добре ознайомлений із місцевим ринком праці і найкращим чином використовувати неформальні мережі, щоб знайти відповідних працівників.

Кадрова політика закладу ресторанного господарства з підбору персоналу передбачає визначення принципів прийому на роботу, встановлення кількості працівників, необхідних для якісного виконання заданих функцій, обґрунтування методології закріплення і професійного розвитку працівників. Вибір правильного методу підбору криється у високій вартості робочої сили, адже помилка в процесі набору може призвести до суттєвих втрат.

В сьогоднішні заклади ресторанного господарства використовують найрізноманітніші методи і прийоми найму та підбору персоналу. Оскільки, не існує єдиного кращого способу для залучення працівників, то керівництво закладу ресторанного господарства повинно бути готовим розробити власний умовний підхід. З одного боку, це може бути залучення працівників, довіряючи рекомендаціям колег за відсутності бюрократичних процедур прийому. З іншого - кульмінацією довготривалого і витратного процесу відбору, особливо для управлінських кадрів.

Однак, найбільш популярним і центральним елементом у процесі відбору сьогодні виступає проведення різних видів інтерв'ю із кандидатом на посаду. 71 % закладів ресторанного господарства застосовують інтерв'ювання як один із етапів процесу підбору персоналу. Для проведення ефективного інтерв'ю слід

врахувати ряд умов, що стосуються таких аспектів, як рівень шуму у приміщенні, уникнення перерв, частоті зміни освітлення, позиціонування меблів у приміщенні.

Крім інтерв'ю існує ряд інших методів, які керівництво закладу ресторанного господарства використовує у процесі підбору співробітників. До таких методів часто відносять використання різноманітних тестів та психометричного тестування. Ці тести мають місце для визначення індивідуальних відмінностей в спроможностях, та рівні інтелекту особистості.

Інші методи, які можуть бути використані закладом ресторанного господарства включають особисті презентації. Наприклад, претендент на посаду тренінг-менеджера, повинен провести численні презентації з метою оцінки відповідних професійних навичок. Поряд із цим, можуть також використовувати різні групові методи (дискусії, ділові ігри). Ці заходи можуть поєднуватись із певними елементами рольової гри. Здійснюючи вирішення проблем у малих групах потенційні працівники будуть мати можливість продемонструвати такі речі, як уміння працювати в групах, творчість, навички міжособистісного спілкування тощо.

Окремо слід виділити спеціальні центри оцінки (анг. assessment centres), що використовують поєднання всіх перерахованих вище методів. Завдяки можливості використання різноманітних підходів (усі з яких потенційно оцінюють різні аспекти особистості кандидата) центри оцінки відносяться до найбільш повноцінних методів підбору персоналу. У цьому сенсі асесмент-центри вважаються найбільш об'єктивним і більш прогностичним інструментом відбору, що часто забезпечує найкращий результат [92]. Однак, варто визнати, що центри оцінки є також складними для проектування, займають багато часу і несуть за собою значні витрати на підбір кандидатів.

Таким чином, вдале поєднання технік в процесі пошуку та відбору кандидатів на ту чи іншу посаду повинне першочергово враховувати цілі і завдання самої посади і бізнесу в цілому. Це переконує нас в тому, що на сьогодні

заклад ресторанного господарства повинен своєчасно забезпечити в потрібному місці необхідну кількість працівників потрібної кваліфікації. Такого результату можна досягнути лише за умови наявності в закладі ресторанного господарства злагодженої системи планування та підбору персоналу.

Розглядаючи потенційного працівника закладу ресторанного господарства, доцільно визначити основні риси характеру, якими він має бути наділений. Серед них виділяють комунікабельність, позитивну налаштованість на задоволення потреб споживачів. Спеціаліст сфери ресторанного господарства повинен вміти відповідно розмовляти з клієнтом, компетентно та делікатно задавати питання, а також бути здатним виявити мотиви прийняття рішень клієнта. З цього випливає деякий психологічний момент у освітньому вихованні працівника, який займає відповідну посаду.

На сьогодні існує значна потреба у визначених особистих якостях і високому кваліфікаційному рівні працівників сфер ресторанного господарства. Зокрема, зазвичай роботодавці відзначають нестачу в нинішніх співробітниках таких професійних якостей:

- Здатність налагодити теплі та дружні відносини з клієнтами.
- Наявність ефективних навичок міжособистісного спілкування із клієнтами (навички продажу).
- Схильність і бажання до ефективної праці в команді.
- Наявність лідерських якостей.
- Здатність брати на себе високу відповідальність.
- Трудова етика (пунктуальність, бажання та ентузіазм до праці, надійність, лояльність, прихильність до роботи, особиста організація і управління часом).
- Високий рівень особистої презентації та підтримка високих стандартів праці.
- Наявність відповідної мотивації для забезпечення узгодженого рівня досконалості в обслуговуванні клієнтів.

- Наявність відповідної тактики в обслуговуванні клієнтів, а також в інших особистих відносинах; культурна обізнаність і чутливість.

- Здатність до багатозадачності.

В світовій практиці сфери ресторанного господарства особливу увагу слід приділяти не лише підбору кадрів, але і їх утриманню. Експерти підраховали, що заміна працівників обходиться підприємству в чималу суму коштів. За статистикою в успішно працюючих закладах ресторанного господарства до 80% виручки надходить від постійних клієнтів (таких, як правило, 20-25%), а наявність постійних клієнтів можлива лише при високій якості обслуговування і відповідних професійних кадрах [55, с. 206].

Попит на якісно підготовленого фахівця в ресторанному бізнесі важко переоцінити. Зростання якості і різноманітності пропозицій для споживачів сьогодні призводить до значного підвищення конкуренції між закладами ресторанного господарства. Дефіцит високопрофесійних кадрів є болючою проблемою для будь-якої галузі, але чомусь найбільш відчутна вона в сфері ресторанного бізнесу.

Згідно із дослідженнями американської асоціації маркетологів, 40% співробітників, які отримали погану професійну підготовку звільняються протягом першого року роботи. Основною причиною рухатися далі виступає відсутність підготовки та навичок [92].

Підбираючи персонал, слід звертати особливу увагу на людські якості кандидатів і їх життєвий досвід. За результатами тестування та співбесіди можна припустити, буде кандидат налаштований на відмінний сервіс чи ні. На жаль, посправжньому сервісних людей поки що мало. Мабуть, це пов'язано з тим, що високоякісне сервісне обслуговування, як явище в нашій країні з'явилося недавно.

На сьогоднішній день існує низка методів і форм розвитку професійних знань, умінь і навичок працівників закладу ресторанного господарства. Та найбільш поширеною тенденцією є застосування онлайн-навчання, часто це масові відкриті онлайн-курси (МВОК). Онлайн-освіта стала вирішенням багатьох

проблем. Вона доступна, мобільна, вимагає лише підключення до мережі Інтернет і бажання вчитися. За останні кілька років вони зробили справжню революцію як в академічній, так і професійній освіті. Найбільш популярними є онлайн-курси, які пропонують: Coursera, Udacity, Khan Academy, Udemy, EDX тощо [17, с. 197].

Безперервне навчання персоналу – це цілеспрямований процес оволодіння знаннями, вміннями, навичками необхідними для ефективного виконання роботи. А також підвищення якості та ефективності використання персоналу, а звідси – зростання конкурентоспроможності виробленої продукції чи надання послуг на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Сучасне бізнес-середовище функціонування закладу ресторанного господарства потребує вирішення принципово нових завдань, найважливішим з яких є максимально ефективно використання кадрового потенціалу. Розвиток підходів до управління персоналом в закладі ресторанного господарства - це найважливіший напрям, який має вивести вітчизняну індустрію гостинності на новий шлях стабільного розвитку.

3.3. Побудова системи клієнтоорієнтованого сервісу в контексті підвищення конкурентоспроможності РК “Рандеву”

Проблема закладів ресторанного типу полягає у нівелюванні аспекту клієнтоорієнтованого навчання, що є основою будь-якого сервісу. Клієнтоорієнтований персонал є одним із ключових факторів успішного розвитку будь-якого закладу ресторанного господарства. Тому, розробка системи ефективного навчання працівників дає змогу вирішити дві ключові проблеми у ресторані: збільшити продуктивність праці персоналу за рахунок слідування чітким правилам сервісу та розробити систему мотивації, що дозволить працівникам чітко окреслити межі своєї відповідальності та ставити реальні цілі задля можливості кар’єрного росту. Така система має в своїй основі адаптивні підходи до навчання, диференційовані модулі для працівників та менторство.

Побудова системи навчання починається з створення бази навчання працівників (рис. 3.3). Вона повинна включати в себе основи сервісу в розрізі світового досвіду провідних представників галузі, профіль діяльності яких є суміжний з вітчизняним.



Рис. 3.3. Формування бази навчання персоналу

Джерело: побудовано автором

Професійний розвиток персоналу – це комплекс заходів, що спрямовані на підвищення якості знань, умінь співробітників та їх бажання ефективно працювати. Мова іде про безперервну освітню роботу служби управління персоналом з метою розширення та поглиблення кваліфікації працівників [53,с.82].

Потреба у професійному розвитку персоналу викликана:

- вдосконаленням технологій ресторанного бізнесу;
- зміною ринкових відносин і обумовленої цим необхідністю в інноваціях;
- змінами в системі особистісних цінностей працівників закладу ресторанного господарства.

Проблема ускладнюється тим, що, з одного боку, спостерігається зростання безробіття, а з іншого – недостатньо фахівців для ресторанного бізнесу і добре підготовлених оперативних працівників.

Постійний розвиток персоналу має двоїтий характер: завдання полягає в реалізації цілей закладу ресторанного господарства (підвищенні його конкурентоспроможності на ринку ресторанних послуг, збільшенні прибутку, залученні високопрофесійних фахівців), і в той же час існують індивідуальні потреби працівників: отримати подальшу освіту (можливо і другу вищу), додаткові блага, пізнати світ тощо.

Знайти хорошого працівника не так просто, тому що крім професійних навичок, він повинен володіти індивідуальними здібностями. Адже працівник закладу ресторанного господарства безпосередньо проводить спілкування з клієнтом, завдяки чому здійснюється замовлення, а також несе відповідальність за якість наданих послуг перед закладом ресторанного господарства і перед клієнтами, потреби яких повинні бути задоволені. Виходячи з цього, постає необхідність у виділенні ряду професійних якостей, якими повинен володіти компетентний працівник закладу ресторанного господарства. У свою чергу, їх можна розділити на три основні групи: ділові, особистісні та моральні якості.

Керівництво підприємства сфери ресторанного господарства повинне створювати сприятливі умови, стимулювати своїх працівників для постійного професійного розвитку, вдосконалення ділових, особистісних і моральних якостей, так як їх прояв створює приємне враження не тільки про працівника, але і що найголовніше, про діяльність закладу ресторанного господарства в цілому.

Нова епоха управління персоналом у сфері ресторанного господарства – це підвищення вимог до визнання економічної доцільності капіталовкладень в залучення персоналу, підтримка його трудової активності, розвиток компетенцій та створення умов для максимально повного виявлення особистісних можливостей і здібностей. Крім того, мінливий вектор розвитку підприємств у

сфері ресторанного господарства передбачає коригування уявлень про вибір підходів і процедур до роботи з персоналом, у тому числі з урахуванням наростаючої тенденції інтернаціоналізації бізнесу.

Сьогодні важливого значення набуває діяльність закладу ресторанного господарства, що спрямована на виконання таких завдань:

- ретельне і всебічне вивчення ринку праці, попиту на персонал, переваг і потреб роботодавців;

- планування та прогнозування асортименту професій, що користуються попитом;

- розробку заходів щодо задоволення попиту на робочу силу;

- виявлення потенційних потреб роботодавців у рідкісних або дефіцитних професіях;

- формування купівельних пріоритетів в пошуку персоналу вищої кваліфікації;

- співробітництво зі службами зайнятості, біржами праці, освітніми установами та іншими джерелами пропозиції робочої сили;

- формування іміджу роботодавця.

Реалізація поставлених завдань таким чином, дозволить у довгостроковій перспективі забезпечити заклад ресторанного господарства не стільки людськими ресурсами, скільки утворити стратегічний потенціал, за допомогою якого можливе вирішення конкретних цільових завдань.

Безперервна підтримка та розвиток знань персоналу на високому рівні розглядається як один із найважливіших елементів ефективної роботи закладу ресторанного господарства. Ніякі реструктуризації, новітня техніка, різноманітність методів управління самі по собі не дадуть належного ефекту, якщо професійна підготовка та навчання працівників закладу ресторанного господарства не буде відповідати сучасним вимогам.

Методи навчання персоналу, що користуються найбільшою популярністю серед закладів ресторанного господарства, наведені на рис. 3.4.

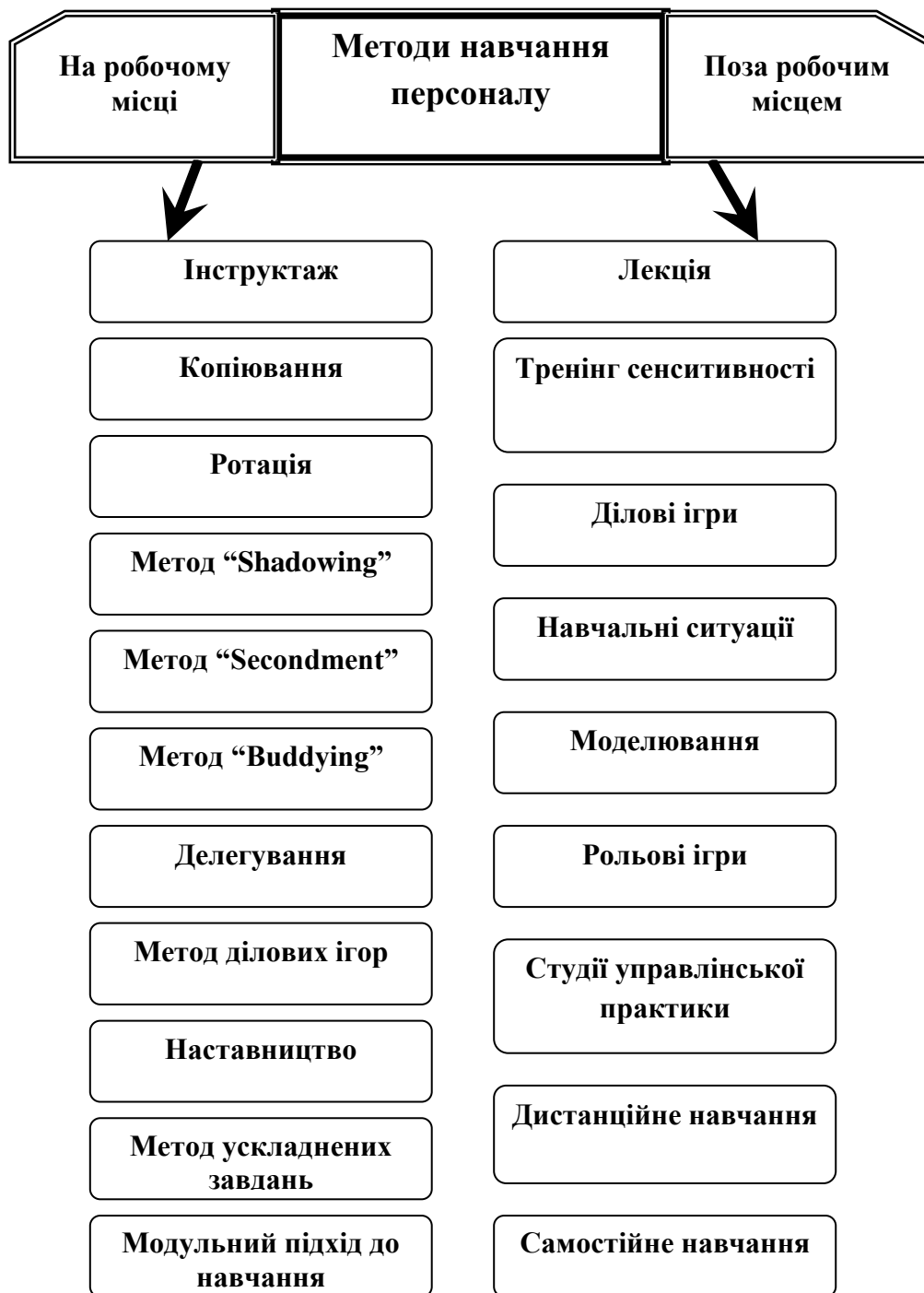


Рис. 3.4. Методи навчання персоналу закладу ресторанного господарства
Джерело: побудовано автором

На сьогоднішній день існує низка методів і форм розвитку професійних знань, умінь і навиків працівників закладу ресторанного господарства. Їх в першу чергу поділяють на:

- навчання на робочому місці;
- навчання поза робочим місцем (та виконання посадових обов'язків);
- методи, які однаково підходять для будь-якого з цих варіантів.

Визначення форм та методів професійного розвитку залежить від особистих та професійних якостей і навичок працівників, які навчаються (посадовий рівень, рівень освіти, досвід роботи, вік тощо), їх чисельності, вартості та наявних джерел фінансування й, звичайно, змісту самого навчання. Зазначимо, що бюджет на професійне навчання знаходиться в прямій залежності від кількості працівників, їх місця на підприємстві (чим вищим є професійний рівень працівника, тим більше коштів відпускається на його навчання) і від того, наскільки велика потреба закладу ресторанного господарства в навчанні.

Відтак, управління професійним розвитком працівників відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства загалом. Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу на підприємстві, з одного боку, повинні швидко реагувати на зміни потреб в робочій силі, а з іншого - надати працівникам можливість для навчання відповідно до їх потреб та інтересів.

Процес навчання як елемент системи розвитку персоналу має динамічний характер та повинен прямувати до чітко окресленої цілі. Виходячи із базового підходу, цією ціллю являється створення такого типу сервісу у ресторані, який при мінімальних затратах ресурсів принесе найбільшу віддачу. З огляду на це, у ресторані “Рандеву” запропоновано побудувати ефективну систему клієнтоорієнтованого сервісу, що представлена на рис. 3.5.



Рис. 3.5. Побудова системи клієнтоорієнтованого сервісу в контексті підвищення конкурентоспроможності ресторанного комплексу “Рандеву”

Джерело: побудовано автором

Представлена система клієнтоорієнтованого сервісу є динамічною і складається з конкретних стадій розвитку. Вона має чітку та послідовну структуру і всеохоплюючу дію.

При розробці візії сервісу в системі організації праці потрібно послідовно впровадити певні етичні норми поведінки, правила і систему дисципліни (культ сервісу). Разом із цим, слід провести стандартизацію процедур надання послуг згідно “Статуту сервісу”, який кожен працівник має знати напам’ять. “Статут сервісу” повинен містити чітко прописані загальні положення стандартів обслуговування, які не повинні суперечити місії організації. При здійсненні цих кроків наступає етап формування ідеї секретного сервісу, що є досконалою конкурентною перевагою ресторану, так як на відміну від інших факторів обслуговування передбачає індивідуальний підхід до кожного клієнта.

Задля правильної організації всього процесу і надання потенційній економічній енергії кінетичного характеру доцільно організувати ефективну систему навчання персоналу.

Основою навчання виступає розроблена база знань, яка доповнюється з появою нових знань і вмінь. Вона реалізується у вигляді онлайн-курсів, тренінгів, семінарів, мітингів та індивідуальних уроків. На цьому етапі питання високої плинності кадрів повинне суттєво втратити актуальність.

Після налагодження ефективної системи навчання настає етап впровадження ідеї секретного сервісу. Цей етап характеризується повною зміною свідомості і переорієнтацією на сервісне мислення як персоналу, так і керівництва. Після впровадження секретного сервісу потрібно здійснювати постійний моніторинг реакції відвідувачів шляхом отримання зворотного зв'язку і опитування. Після цього визначається рівень лояльності постійних клієнтів і проводиться аналіз Індексу NPS.

Далі здійснюється аналіз досягнутих цілей та оцінка ефекту зростання продуктивності праці від впровадження даної системи. Представлена формула на рис. 3.3 показує зміну продуктивності праці у відсотковому відношенні до впровадження системи клієнтоорієнтованого сервісу у ресторані “Рандеву”. У формулі E – ефект від зростання продуктивності праці; N – кількість працівників, продуктивність праці яких збільшилася; t_i – кількість днів, відпрацьованих i -м працівником за місяць; P – продуктивність праці i -го працівника до та після побудови системи клієнтського сервісу.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

В даному розділі нами було проаналізовано інноваційні методи вдосконалення кадрової політики, побудовано базовий підхід до побудови системи клієнтоорієнтованого сервісу в довгостроковій перспективі. Вищепредставлені підходи дали змогу сформувати систему клієнтоорієнтованого сервісу. А практичне застосування в ресторані “Рандеву” підтвердило чіткість та наявність всеохоплюючої дії.

На основі розроблених нами рекомендацій, можемо зробити наступні висновки:

1. Залученість персоналу в життя закладу ресторанного господарства – основна рушійна сила будь-якого бізнесу. У кращих ресторанах залученість – це набагато більше, ніж просто ініціатива HR-департаменту, це в першу чергу стратегічна основа їх ведення бізнесу. Знання того, що впливає на рівень залученості персоналу, здатне допомогти роботодавцям більш дієво вирішувати питання мотивації, поведінки, продуктивності співробітників, отже, краще управляти результатами бізнесу.

2. Для того, щоб збільшити продуктивність праці та уникнути плинності кадрів, яка заважає сформувати ефективну працюючу команду та негативно впливає на сервісну культуру закладів ресторанного господарства, було запропоновано ефективну базу навчання персоналу, яка включає: власне бачення, світовий досвід та тенденції галузі.

3. В контексті запропонованого базового підходу концепція сервісу закладів ресторанного типу формується під впливом розвитку внутрішніх стандартів обслуговування та розвитку ринку профільних послуг загалом. Важливість внутрішніх стандартів важко переоцінити. В свою чергу, розвиток ринку профільних послуг наводить на деяку неясність, що пояснюється еволюцією цінностей споживача.

4. Побудована система клієнтоорієнтованого сервісу для закладу ресторанного господарства оптимізує спосіб прогнозування економічних показників та дозволяє забезпечити відносну стабільність та якість сервісного обслуговування. Запропонована система дасть змогу створити такий тип сервісу у ресторані, який при мінімальних затратах ресурсів принесе найбільшу віддачу.

Слід зауважити, що запропонована система клієнтоорієнтованого сервісу буде ефективною за умови, якщо кожен працівник ресторану буде чітко знати:

- Свої обов'язки по відношенню до клієнта і прийняті в ресторані стандарти взаємодії з ним.

- Критерії, за якими керівництво оцінює якість виконання ним своїх обов'язків.

- Регулярність заходів з контролю за якістю виконання ним своїх обов'язків.

- «Вартість» кожної своєї помилки – і для себе особисто, і для ресторану в цілому.

- Значимість фактора лояльності клієнта для себе особисто, а не тільки для підприємства в загальному.

ВИСНОВКИ

Динаміка розвитку ресторанного господарства є причиною появи жорсткої конкуренції. Через конкуренцію прокладають шлях всі економічні закони, відбуваються всі процеси в суспільстві. Саме тому набула актуальності тема магістерської роботи: “Управління конкурентоспроможність закладу ресторанного господарства”.

Відповідно до цього ми можемо зробити наступні висновки:

1. Досліджуючи суть поняття конкурентоспроможності ми опиралися на праці таких вітчизняних науковців: Г. Л. Азоєва, Л. В. Балабанової, І. О. Бланка, Н. О. Власової, А. П. Градова, Ю. Б. Іванова, Л. О. Лігоненка, А. А. Мазаракі, Г. Т. П'ятницької та ін. Управління конкурентоспроможністю господарюючих суб'єктів були предметом дослідження таких зарубіжних науковців як: І. Ансофа, А. А. Томпсона, Дональд Р. Леманна, М. Е. Портера, А. Сміта та ін. В цій роботі нами було розглянуто сутність конкуренції та конкурентоспроможності, фактори, що визначають конкурентоспроможність закладу ресторанного господарства, а також найбільш ефективні методики оцінки якості обслуговування споживачів у закладі ресторанного господарства.

2. Безліч авторів розкривають сутність поняття конкуренції, яка за класичною теорією, є невідемним елементом ринкового механізму. За А. Смітом конкуренції притаманний поведінковий характер, який прослідковується в поведінці індивідуальних продавців, які прагнуть здійснити більш вигідну продаж та покупців, які прагнуть вигідніше купити. Конкуренція – це та сама «невидима рука» ринку, яка координує діяльність його учасників. При тому А. Сміт трактує конкуренцію, як сукупність взаємопов'язаних спроб продавців встановити контроль на ринку в довгостроковій перспективі.

3. Основні фактори, що визначають конкурентоспроможність можна розділити на три групи: техніко-економічні, комерційні та нормативно правові. До техніко-економічних факторів зазвичай відносять: якість продукції та послуг, рівень цін і витрати на споживання продукції або послуги. Комерційні фактори

найчастіше визначають умови реалізації товарів на конкретному ринку. Нормативно-правові фактори відображають вимоги технічної, екологічної та іншої (можливо, морально-етичної) безпеки послуги на даному ринку, а також правові норми.

4. В результаті аналізу методик оцінки якості обслуговування споживачів у закладах ресторанного господарства, а саме: NPS, SQI, CSI, Mystery Shopping, ми дійшли висновку, що вони висвітлюють якісні параметри оцінки, які складніше формалізуються, ніж кількісні, однак дозволяють оцінити не стільки результати надання послуги (як кількісні параметри), скільки сам процес її надання.

5. Виходячи із результатів аналізу управління конкурентоспроможністю ресторанного комплексу “Рандеву”, нами було визначено рівень лояльності споживачів за допомогою індексу NPS (англ. Net Promoter Score) до закладів ресторанного господарства міста Тернополя, проаналізовано рівень середнього чеку споживачів ресторанних послуг м. Тернополя. Також проведено дослідження якості сервісу в ресторані “Рандеву” за допомогою методики Mystery Shopping.

6. Основною діяльністю ресторану “Рандеву” є задоволення потреб споживачів в харчуванні та відпочинку. Постійним завданням є вдосконалення роботи виробництва і обслуговуючого персоналу, досягнення високого рівня якості страв, їх оформлення, а також підвищення якості обслуговування

7. Оцінка рівня лояльності споживачів (визначення Індексу NPS) до закладів ресторанного господарства міста Тернополя дала змогу визначити емоційні аспекти взаємин бренду ресторану із споживачами. Індекс лояльності споживача (NPS) прямо пропорційно впливає на економічні показники закладу ресторанного господарства. При незадоволеності рівнем сервісу чи якістю їжі значно зменшується кількість відвідувачів закладу. Зменшується загальний прибуток ресторану та часто (закономірно) рівень середнього чеку. Проаналізувавши рівень середнього чеку, можна спрогнозувати подальші перспективи розвитку ресторану та зважити відповідність планів дійсності.

8. Проведене дослідження якості сервісу в ресторані “Рандеву” за допомогою методики оцінки Mystery Shopping дає можливість створити систему мотивації, що стимулюватиме персонал обслуговувати клієнтів краще – завдяки залежності між якістю сервісу і винагородою працівників, оперативно виявляти недоліки в обслуговуванні для їхнього усунення, наприклад, через додаткове навчання персоналу. Разом із цим, застосування цієї методики оцінки дозволяє отримати додатковий дохід в майбутньому. Цей дохід являється своєрідним індикатором, який показує можливий економічний ефект від правильно організованого сервісного обслуговування.

9. Запропоновані нами драйвери залученості персоналу закладу ресторанного господарства умовно можна розділити на три основні групи: пов'язані з особистістю керівника, з брендом закладу ресторанного господарства, а також з індивідуальними умовами праці та атмосферою на робочому місці. Впливаючи на кожну з областей можна домагатися зростання продуктивності праці співробітників.

10. В контексті запропонованого базового підходу концепція сервісу закладів ресторанного типу формується під впливом розвитку внутрішніх стандартів обслуговування та розвитку ринку профільних послуг загалом. Важливість внутрішніх стандартів важко переоцінити. В свою чергу, розвиток ринку профільних послуг наводить на деяку неясність, що пояснюється еволюцією цінностей споживача.

11. Побудована система клієнтоорієнтованого сервісу для закладу ресторанного господарства оптимізує спосіб прогнозування економічних показників та дозволяє забезпечити відносну стабільність та якість сервісного обслуговування. Запропонована система дасть змогу створити такий тип сервісу у ресторані, який при мінімальних затратах ресурсів принесе найбільшу віддачу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України “Про стандартизацію” // Відомості Верховної Ради (ВВР). - 2014. - №31. - ст. 1058.
2. Закон України “Про захист прав споживачів” // Відомості Верховної Ради (ВВР). - 1991. - №30. - ст. 379.
3. Закон України “Про туризм” // Відомості Верховної Ради України – 1995 – N 31 – ст. 241.
4. ДСТУ ІСО - 9004 - 2 - 96 “Управління якістю та елементи системи якості. - Ч. 2: Настанови щодо послуг”.
5. Антонюк К. І. Дослідження підходів до розробки маркетингової стратегії компанії / К. І. Антонюк // Сучасні проблеми розвитку підприємництва в Україні : VI Міжн. наук.-практ. конф., 22–23 лист. 2011 р. : мат. – К. : ІВЦ Вид-во «Політехніка», 2011 р. – С. 110–112.
6. Антонюк К. І. Концептуальна модель стратегії позиціонування / К. І. Антонюк // В2В-маркетинг : II-ї Всеукр. наук.-практ. конф. студ., асп. і молодих вчених, 21–22 лют. 2012 р. : мат. – К. : ІВЦ «Вид-во «Політехніка», 2012. – С. 99–101.
7. Антонюк К. І. Особливості диференціації як основи конкурентної стратегії / К. І. Антонюк // Управління підприємством: діагностика, стратегія, ефективність : XVI Міжн. наук.-практ. конф., Таллінн, 10–11 квітн. 2012 р. : мат. – К.: ВПІ «Політехніка», 2012.
8. Балабанова, Л. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств [Текст] : навчальний посібник / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. – К. : Професіонал, 2014. – 448 с.
9. Борисенко З. Основи конкурентної політики. Навчальний посібник для ВНЗ (затв. МОН України)-К. Таксон – 2013. –704 – с.
10. Брич В. Я. , Корман М. М. Креативний менеджмент: навч. посіб./ В. Я. Брич, М. М. Корман.-Тернопіль ТНЕУ, 2014. - 250 с.

11. Брич В. Я. , Корман М. М. Психологія управління: навч. посіб./ В. Я. Брич, М. М. Корман. - Видавництво "Знання", 2011. - 316 с.
12. Вишневіська О.О. Словник ресторанних термінів / О.О. Вишневіська. – Х. : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2011. – 40 с.
13. Воронов А. Конкуренція в ХХІ веке [Текст] / А. Воронов // Маркетинг. – 2013. – № 5 (60). – С. 16–24.
14. Гаврилюк С.П. Конкуренентоспроможність підприємств у сфері туристичного бізнесу: навч. посіб / С.П. Гаврилюк. – К.: Київ. нац.торг. – екон. Ун-т, 2012. – 180 с.
15. Гарбера О., Баран О. Розвиток спа-курортів України: реалії та перспективи / О. Є. Гарбера, О. П. Баран // "Організація діяльності підприємств туристичної індустрії в умовах інтеграційних процесів": зб. тез доп. за матеріалами міжнар. наук.-практ. конф. (м. Тернопіль 16-18 квітня 2013 р.).- Тернопіль-Форос, 2013.-С. 42-43.
16. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підруч. [для студ. екон. спец. вищ. навч. закл.] / С.С. Гаркавенко. – [6-е вид., допов.]. – К.: Лібра, 2012. – 720 с.
17. Гахович С.В. Методичні рекомендації для створення курсів дистанційного навчання / С.В. Гахович // Збірник наукових праць ВІКНУ ім. Т. Шевченка. – Київ: НКК ВІКНУ, 2014. – Вип. 47. – С. 197–204.
18. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкуренентоспроможність підприємства. Навчальний посібник для ВНЗ (рек. МОН України)-К. ЦУЛ-2010-384-с.
19. Дорошенко В. Територіальна організація підприємств ресторанного господарства України / В. Дорошенко, К. Дмитрієва // Географія : зб. наук. праць. – 2011. – № 58. – С. 27-30.
20. Загорянська О. Л. Особливості формування системи управління конкурентоспроможністю продукції промислового підприємства / О. Л. Загорянська, Н.М. Литвин // Нові технології №1 (23) – 2009, науковий вісник КУЕІТУ.

21. Іванов, Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток [Текст]: монографія / Ю. Б. Іванов, П. А. Орлов, О. Ю. Іванова. – Х. : ІНЖЕК, 2012. – 352 с.

22. Іванова Ю.Б., Тищенко О.М. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства. Монографія-Х. ІНЖЭК-2013-384-с.

23. Кизим Н.А., Горбатов В.М. Качество жизни населения и конкурентоспособность Украины и стран ЕС. Монография-Х. ІНЖЭК-2014-164-с.

24. Комліченко К. І. Етапність маркетингового позиціонування / К. І. Комліченко (Антонюк) // Зб. наук. праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки. – Черкаси : ЧДТУ, 2014. – Вип. 16. – С. 279–284.

25. Коротков, А. В. Категории управления в маркетинге [Текст] / А. В. Коротков // Маркетинг. – 2015. – № 1 (80). – С. 23–29.

26. Котельніков Д.І., Задорожна С.М. Управління конкурентноспроможністю. Навчальний посібник для ВНЗ (рек. МОН України) - К. Слово-2011-168-с.

27. Котлер, Ф. Маркетинг. Менеджмент [Текст] / Ф. Котлер. – СПб. : Питер, 2011. – 752 с.

28. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг; пер. с англ. О. Л. Пелявского, пер. с англ. под ред. А. В. Назаренко. – [12-е изд.]. – М.; Киев; С.Пб.: Издательский дом "Вильямс", 2010. – 1072 с.

29. Круглова, О.А. Оцінка ефективності системи обслуговування в підприємствах торгівлі [Текст] / О. А. Круглова, О. С. Шуміло // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2011. – Вип. 254. – Т. III. – С. 826–834.

30. Куденко Н. В. Маркетингове дослідження підприємств за допомогою методик управління якістю / Н. В. Куденко, К. І. Комліченко (Антонюк) // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. – К. : КНЕУ, 2010. – Вип. 17. – С. 167–182.

31. Куриляк В. Співробітництво і взаємодопомога в системі бенчмаркінгу // В. Є. Куриляк // Вісник Тернопільського національного економічного університету. - 2012.- №4.

32. Лук'янець Т.І. Маркетингова політика комунікацій [Текст]: навч. посіб. / Т. І. Лук'янець. – [2-ге вид., доп. і перероб.]. – К.: КНЕУ, 2013. – 524 с.

33. Моисеева Н.К. Международный маркетинг: учеб. пособие / Н.К. Моисеева. М.: Центр экономики и маркетинга, 2013. — 313 с.

34. Момот, Т. Оцінка вартості бізнесу: сучасні технології [Текст] / Т.Момот. – Х. : Фактор, 2012. – 224 с.

35. Михайлова, Н. В. Визначення майбутньої конкурентної позиції підприємства за різних рівнів управління [Текст] / Н. В. Михайлова // Економіка : проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. : в 6 т. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2014. – Вип. 247. – Т. IV. – С. 1019–1024.

36. Михайлова, Н. В. Конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства: сутність та основні характеристики [Текст] / Н. В. Михайлова // Економіка : проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. : 5 т. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2012. – Вип. 240. – Т. IV. – С. 1096–1103.

37. Михайлова, Н. В. Концептуальні основи діагностики підприємства ресторанного господарства в конкурентному середовищі [Текст] / Н.В.Михайлова // Фінансова система України : зб. наук. пр. – Острог : Національний університет «Острозька академія», 2010. – Вип. 9. – Ч. 2. – С. 332–339.

38. Михайлова, Н. В. Критерії та показники оцінки конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства на рівні оперативного управління [Текст] / Н. В. Михайлова // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. пр. : у 2 ч. – Х.: ХДУХТ, 2013. – Вип. 2 (8). – Ч. 1. – С. 310–317.

39. Михайлова, Н. В. Технологія оцінки конкурентоспроможності підприємства ресторанного господарства з огляду прийняття рішень стратегічного характеру [Текст] / Н. В. Михайлова // Науковий вісник Полтавського університету : зб. наук. пр. – Полтава : ПУСКУ, 2014. - № 2. – С.108-112.

40. Михайлова, Н. В. Трирівнева система оцінки конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства [Текст] / Н.В.Михайлова : Управління економічним потенціалом підприємства всеукр. наук.-практ. конф., 26 вересня 2008 р. : [тези]. - Х. : ХДУХТ, 2011. – С. 58–59.

40. Нагара М. Б. Інтегрований комплексний підхід до оцінки людських ресурсів підприємств / М. Б. Нагара // Вісник Сумського державного університету. - Серія: “Економіка”.- 2013.- № 4.- С.121-127.

41. Науменко М. О. Шляхи забезпечення якісного обслуговування споживачів на підприємствах ресторанного господарства / М. О. Науменко // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2013. - № 36. - С. 179-181.

42. Новікова О. В. Організація харчування та обслуговування туристів на підприємствах ресторанного господарства : навчальний посібник / О. В. Новікова, Л. О. Радченко, К. П. Вініченко, Л. Д. Льовшина, П. П. Пивоваров, Л. І. Чубар. — Х. : Світ Книг, 2014. — 411 с.

43. Олехнович Г. И. «Конкурентные стратегии на мировых рынках: [курс лекций] / Г. И. Олехнович – М.:Издательство деловой и учебной литературы, 2012. – 256с.

44. Оливко О. А. Організація управління якістю комплексного туристичного обслуговування / О. А. Оливко // Вісник Львівського інституту економіки і туризму. - Львів: ЛІЕТ, 2014.-№9.-С. 134-137.

45. Оливко О. А. Оцінка якості комплексного туристичного продукту / О. А. Оливко//Вісник Київського національного торговельно-економічного університету.- Київ: КНТЕУ, 2015.-№ 2 (100).- С. 58-63.

46. Оливко О. Конкурентні переваги туристичних підприємств в умовах ринкової економіки / О. А. Оливко // Тези доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції “Теорія і практика сучасного менеджменту: проблеми та шляхи вирішення” (м Тернопіль, 15–16 квітня 2010 р.). - Тернопіль: Економічна думка, 2010. - С.386-389.

47. Оливко О., Баран О., Особливості управління туристичним підприємством / О. А. Оливко, О. П. Баран // “Управління в сучасних умовах:

новітні підходи та проблеми практики”: зб. тез доп. за матеріалами наук.-практ. конф. студентів та молодих учених (м. Тернопіль 27-28 березня 2014 р.)- Тернопіль, 2014.-С. 91-92.

48. Ортинська В.В. Маркетингові дослідження [Підручник]. – Ч. 1 / В.В. Ортинська, О.М. Мельникович. – К.: КНТЕУ, 2007. – 376 с.

49. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія: монографія / В.А. Павлова, О.В. Кузьменко, В.М. Орлова, Г.А. Рижкова. – Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2011. – 352 с.

50. Павлова В.А. Розробка моделі вибору конкурентної стратегії промислового підприємства / В.А. Павлова, Р.В. Губарев // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць НАУ ім. М.Є. Жуковського. – Харків: ХАІ, 2010. – Вип. 1 (9). – С. 5–16.

51. Піддубний І.О., Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Навчальний посібник (рек. МОН України) -Х. ИНЖЭК- 2012 – 264–с.

52. Пономаренко, В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи [Текст]: монографія / В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Кизим. – Х. : ИНЖЕК, 2010. – 328 с.

53. Продан І. Підхід до розробки моделі управління персоналом за компетенціями / І. О. Продан // Наука молода - Збірник наукових праць молодих учених ТНЕУ “Економіка розвитку”.- 2011.- № 15-16. - С.82-87.

54. Продан І. Удосконалення системи оцінювання працівників на підприємстві // Збірник тез доповідей за матеріалами XII Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених “Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна візія та виклики глобалізації” (м. Тернопіль, 26-27 березня 2015 р.). - Вектор. - 238 с.- С.176-178.

55. Продан І. Управління професійним розвитком працівників туроператорського підприємства // Туризм як пріоритетний напрям соціально-економічного розвитку регіону: матеріали Міжнародної науково-практичної

конференції, м. Чернівці, 23-24 квітня 2015 р. –Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2015.-448 с.206-208.

56. Продан І. Новітні тренди у вітчизняному ресторанному господарстві // Збірник тез доповідей за матеріалами XII Міжнародної науково-практичної конференції "Стратегічні напрями соціально-економічного розвитку держави в умовах глобалізації" (м. Хмельницьк, 8–9 жовтня 2015 р.). - ХУУП. - 212 с. - С.111-113.

57. Продан І. Ефективність системи управління персоналом / І. О. Продан // «Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна ідентичність та тенденції глобалізації» : зб. тез доп. за матеріалами Тринадцятої міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчен. (м. Тернопіль, 24–25 лют. 2016 р.). – Тернопіль, 2016. – С. 87-89.

58. Продан І., Баран О. Специфіка діяльності мережі концептуальних ресторанів “!FEST” / І. О. Продан, О. П. Баран // “Сучасні тенденції розвитку міжнародного бізнесу та туризму в Україні”: зб. тез доп. за матеріалами наук.-практ. конф. студентів та молодих учених (м. Тернопіль 2-3 квітня 2015 р.).- Тернопіль, 2015.-С. 149-150.

59. Продан І., Баран О. Секретний сервіс як запорука конкурентоспроможності ресторанного підприємства / І. О. Продан, О. П. Баран // Наука молода. – 2015. – Випуск 23. – С. 27-32.

60. Продан І., Баран О. Система клієнтоорієнтованого сервісу в закладі ресторанного господарства / І. О. Продан, О. П. Баран // Міжнародний бізнес і туризм в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку: зб. тез доповідей Міжн. наукт.-практ. конф. студентів та молодих учених (Тернопіль, 12-13 травня 2016) .- Тернопіль, ТНЕУ.- 2016. - 226 с.

61. Продан И., Баран О. Разработка системы клиентоориентированного сервиса в заведении ресторанного хозяйства / И. О. Продан, О. П. Баран // Вестник Карагандинского государственного индустриального университета: экономика, философия, педагогика, юриспруденция. 2016. – № 3 (42). – С. 37-40.

62. Продан І, Різник Ю. Клієнтоорієнтований підхід як передумова конкурентоспроможності підприємства // І. О. Продан, Ю. І. Різник / Бізнес Інформ. – 2017.

63. П'ятницька, Г. Т. Менеджмент громадського харчування [Текст]: підручник для вузів / Г. Т. П'ятницька, Н. О. П'ятницька. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. – 655 с.

64. П'ятницька, Н. Моделювання оцінки конкурентоспроможності ресторанів [Текст] / Н. П'ятницька, А. Расулова // Вісник КНТЕУ. – 2011. – № 6. – С. 28–33.

65. П'ятницька, Г. Т. Управління підприємствами в епоху глобалізму [Текст]: монографія / Г. Т. П'ятницька. – К. : Логос, 2015. – 568 с.

66. Романишин С.Б. Система управління конкурентоспроможністю підприємства / С.Б. Романишин // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010.

67. Сіваченко І.Ю., Козак Ю.Г., Єханурова Ю.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств. Навчальний посібник для ВНЗ (рек. МОН України).- 2-е вид. -К. ЦУЛ-2011-456-с.

68. Скавронська І. В. Пріоритетні напрямки розвитку ресторанної справи України в контексті світового досвіду / І. В. Скавронська // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. - 2012. - Вип. 2. - С. 232-244.

69. Смолін, І.В. Стратегічне планування розвитку організації [Текст]: монографія / І. В. Смолін. – К. КНТЕУ, 2014. – 344с.

70. Снігур Х. А. Роль інноваційної політики підприємств для забезпечення їх конкурентоспроможності / Х. А. Снігур // Вісник Тернопільського національного економічного університету. - №7/3, 2011.

71. Ткаченко Л.В. Маркетинг послуг [Текст] / Л.В. Ткаченко. – К: Експрес, 2011. – 345 с.

72. Туроперейтинг: навч. посіб. / за заг. ред. д. е. н., проф. В. Я. Брича. – Київ : Кондор-Видавництво, 2014р. – 276 с. – С. 154-169.

73. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко. - К. : КНЕУ, 2010. - 520 с.

74. Фасхиев Х. Управление конкурентоспособностью товара на этапе разработки / Х. Фасхиев, Н. Бублик // Проблемы теории и практики управления. – 2009. – №8. – С. 79–86.

75. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: учебное пособие / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Изд-во Эксмо, 2013. – 544 с.

76. Чорна М. В. Особливості управління розвитком підприємств ресторанного господарства / Чорна М. В., Коваль М. С. // Ефективна економіка. – 2015.–№1.

77. Шегінська, Н. З. Макроекономічний аналіз внутрішньої конкурентоспроможності підприємств в умовах ринкової трансформації економіки України [Текст]: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.01.01 / Н.З.Шегінська. – Львів, 2014. – 21 с.

78. Школа І.М. Менеджмент туристичної індустрії : навчальний посібник / За ред. проф. І.М. Школи. – Чернівці : Книги-XXI, 2010. – 596 с.

79. Шнипко О.С.Національна конкурентоспроможність: сутність, проблеми, механізми реалізації-К. Наукова думка-2011-334-с.

80. Яшина О. В. Особливості розвитку ресторанного господарства в Україні / О. В. Яшина // Вісник Львівської комерційної академії. - 2013. - № 38. - С. 137-141.

81. Drucker, P. (2015). Market: How to become a leader. Practice and Principles Trans. from Eng.). Moscow: Progress (in Russ.).

82. Pilyavoz, T. M. (2012). Innovative development of an enterprise as an important aspect of economic development. Innovaciyna ekonomika (Innovative Economy), 4, 185-190 (in Ukr.).

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

84. Владичинська А. Сервіс у цифрах і враженнях // [Електронний ресурс].- Режим доступу: <http://innovations.com.ua/ua/articles/finance/19476/servis-u-cifrah-i-vrazhennya>

85. Дубенська О. Економіка після Майдану. Населення України. В лещатах бідності та економії // [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.epravda.com.ua/publications/2015/07/15/550667/view_print/

86. Сухенко, Ю. Г. Особливості ресторанного бізнесу в Україні [Електронний ресурс] / Ю. Г. Сухенко, В. Ю. Сухенько. – Режим доступу : <http://who-is-who.com.ua/bookmarket>.

87. Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.ukrstat.gov.ua

88. Сайт компанії «Ресторанний консалтинг» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.recon.com.ua>

89. Во Франції появиться знак качества ресторанных блюд [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://prohotelia.com.ua/2014/08/fait-maison>.

90. The Global Competitiveness Report 2016–2017. World Economic Forum [Електронний ресурс]. – Доступний з: <https://www.weforum.org/>

91. The Supreme Council of Ukraine (2012). *About the innovation activity* (Law of Ukraine). Retrieved from <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (in Ukr.).

92. Lorri Mealey. 10 Things to Know About Customer Service [online] Available at <http://restaurants.about.com/od/customerservice/a/10-Things-To-Know-About-Customer-Service.htm>

93. Офіційний сайт ресторану “Рандеву”. - Режим доступу: <http://www.randevu.biz.ua/>.

94. Liu, A., Wall, G. Planning Tourism Employment: a Developing Country Perspective / Liu Abby, Wall Geoffrey // *Tourism Management* 27. - 2012. - p. 159–170

95. Nickson, D. Human Resource Management for the Hospitality and Tourism Industries / Dennis Nickson. - USA: Elsevier Ltd., 2010. - 305 p.

96. Dominik P. *Zasady i organizacja ywienia w turystyce*. -Warszawa: Almamamer, 2011. - 188 s