

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Вінницький навчально-науковий інститут економіки

Кафедра економіки, обліку та оподаткування

Барціховський К.А.

Стратегії розвитку ресторанного бізнесу

Strategies for restaurant business development

Спеціальність 076 - «Підприємництво та торгівля»

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи

ПТМВН-21

Кваліфікаційна робота

Допущено до захисту

_____ 2024 р.

Завідувач кафедри

_____ В.М.Пилявець

Вінниця 2024

АНОТАЦІЯ

Барціховський К.А. Стратегії розвитку ресторанного бізнесу. - Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 076 «Підприємництво та торгівля», освітньо-професійна програма. - Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, 2024.

У роботі досліджено теоретичні основи формування та тенденції розвитку ресторанного бізнесу в Україні, запропоновано напрямки впровадження інноваційних підходів в закладах ресторанного бізнесу країни.

ANNOTATION

Bartsikhovsky K.A. Strategies for restaurant business development.- Manuscript.

Research for obtaining a master's degree in the specialty 076 "Entrepreneurship and trade", educational and professional program. - West Ukrainian National University, Ternopil, 2024.

The paper examines the theoretical foundations of the formation and development trends of the restaurant business in Ukraine, and suggests directions for the implementation of innovative approaches in the country's restaurant business establishments.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ.....	6
1.1. Стан, тенденції та передумови розвитку ресторанного господарства в Україні	6
1.2. Дослідження факторів конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства та оцінка якості обслуговування споживачів	10
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «ЗАТИШОК»	17
2.1. Організаційно-економічна характеристика ГРК «Затишок».....	17
2.2. Аналіз рівня клієнтського сервісу ресторану «Затишок».....	26
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «ЗАТИШОК».....	32
3.1. Розробка комплексу заходів щодо забезпечення конкурентних переваг РК «Затишок».....	32
3.2. Напрямки впровадження інноваційних підходів в закладах ресторанного бізнесу країни.....	41
ВИСНОВКИ	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	48
ДОДАТКИ.....	53

ВСТУП

Розвиток ресторанного бізнесу стимулює економічне зростання країни, забезпечуючи обслуговування широкого кола клієнтів та сприяючи підвищенню міжнародного іміджу держави. Високий рівень сектору послуг, до якого належить ресторанна діяльність, відображає стабільний соціально-економічний статус країни та її прогресивний економічний розвиток. Успіх ресторанного бізнесу залежить від ряду ключових аспектів, включаючи ефективне конкурентне позиціонування, унікальність бренду та його технології створення, які забезпечують вірність клієнтів, чітке визначення стратегічних напрямків розвитку, а також реалізацію збалансованої фінансової та маркетингової стратегії.

Індустрія ресторанного бізнесу є динамічною та еволюціонує під впливом численних внутрішніх і зовнішніх чинників. Як область підприємницької активності, вона виконує важливі соціальні (забезпечення потреб клієнтів) та економічні (діяльність у сфері послуг) ролі. Економічні аспекти ресторанного господарства формують цілісний процес виробництва і розподілу, надаючи галузі певні конкурентні переваги у порівнянні з іншими секторами економіки. Це вигідна сфера для інвестицій, забезпечуючи високу норму повернення капіталу в межах 15-25%, що приваблює нових інвесторів та сприяє її розширенню.

Дослідження ресторанного бізнесу є предметом досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. У працях таких українських вчених, як О. Кочерга, М. Пересічний, Н. П'ятницька, Н. Смірнова, І. Скавронська, О. Тімченко, О. Ткаченко, Г. Чернова, а також зарубіжних авторів, зокрема E. Gheribi, E. Kwiatkowska, G. Levytska, детально аналізуються різні аспекти розвитку галузі.

Важливість обраної теми зумовлена стрімкими змінами в цій галузі, які включають: зростання конкуренції серед закладів харчування різного типу; адаптацію до нових форматів і концепцій, таких як фуд-холи, дарк-кухні та еко-

ресторани; використання цифрових технологій для автоматизації процесів і підвищення клієнтоорієнтованості; необхідність оптимізації витрат і впровадження сучасних методів управління.

Основним завданням дослідження є глибокий аналіз господарської діяльності підприємств ресторанної сфери, їх фінансових результатів, а також організаційних процесів, що впливають на ефективність функціонування. На прикладі ГРК «Затишок» розглянуто ключові аспекти управління, що забезпечують економічну стабільність, залучення клієнтів і підвищення конкурентоспроможності.

Метою дослідження є: визначення ключових економічних і організаційних чинників, що впливають на розвиток ресторанного бізнесу; розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління, оптимізації ресурсів та покращення якості обслуговування; формування стратегії розвитку ГРК «Затишок» для забезпечення стійкого економічного зростання.

Дослідження спрямоване на надання практичних рішень для удосконалення діяльності підприємств ресторанної сфери з урахуванням сучасних викликів та інноваційних тенденцій. Це дозволить підприємствам адаптуватися до змін у ринковому середовищі, покращити фінансові результати та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність.

Для досягнення поставлених цілей і вирішення завдань дослідження використано широкий спектр методів, які забезпечують глибокий аналіз та обґрунтованість висновків.

Об'єктом дослідження є процес розвитку ресторанного господарства в країні на сучасному етапі.

Предметом дослідження є теоретико-практичні аспекти дослідження факторів конкурентоспроможності закладів ресторанного бізнесу.

Так, діалектичний метод пізнання дозволив глибше зрозуміти концепцію розвитку підприємств ресторанного бізнесу, враховуючи зміни в економічному, соціальному та технологічному середовищах. Історичний аналіз допоміг

простежити еволюцію ресторанного бізнесу в Україні, виявити ключові тенденції, що впливали на його розвиток, та визначити переломні моменти. Економічний та статистичний аналіз сприяв оцінці динаміки розвитку галузі, дослідженню структури витрат та доходів підприємств, а також визначенню ключових фінансових показників, які характеризують ефективність їх діяльності.

Методи анкетування та узагальнення використано для вивчення споживчих уподобань і рівня задоволеності клієнтів, а також для збору експертних оцінок щодо перспектив розвитку галузі. Системно-структурний аналіз забезпечив детальне вивчення взаємозв'язків між елементами обліково-аналітичного забезпечення, що впливають на прийняття стратегічних рішень. Методи індукції і дедукції, абстрагування та аналогії були застосовані для формування загальних висновків на основі вивчення конкретних прикладів із практики ресторанного бізнесу. Системний підхід дозволив інтегрувати різні аспекти діяльності підприємств ресторанного сектору в єдину структуру, яка відображає їхній вплив на фінансові результати.

Наукова новизна дослідження полягає у поглибленому аналізі поточного стану ринку ресторанного бізнесу України, включаючи визначення ключових тенденцій, викликів і можливостей; розробці економетричної моделі для прогнозування розвитку ресторанного бізнесу з урахуванням сучасних технологічних та організаційних змін; оцінці впливу інформаційного забезпечення на фінансові результати підприємств через оптимізацію облікових процесів та вдосконалення аналітичного інструментарію.

Практична значимість кваліфікаційної роботи полягає у підвищенні конкурентоспроможності закладів ресторанного бізнесу, ефективності їх управління та досягнення стійкого економічного зростання.

Основу інформаційного забезпечення дослідження склали нормативні документи, статистичні дані від Державної служби статистики України, монографії та статті вітчизняних і зарубіжних науковців, опубліковані у періодичних виданнях, а також матеріали наукових конференцій.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

1.1. Стан, тенденції та передумови розвитку ресторанного господарства в Україні

Індустрія гостинності, є однією із найважливіших галузей світової економіки, нині, незважаючи на складну економічну ситуацію активно розвиватися в нашій країні. Незважаючи на складнощі останніх років, відбувалося зростання готельних мереж, туризм ставав дедалі доступнішим для широкого загалу, а кількість закладів ресторанного господарства стрімко збільшувалася.

Ресторанний бізнес, який вирізняється високим рівнем ризику та є важливою складовою сфери послуг, зазнав серйозних потрясінь двічі за останні десятиліття, проте вистояв. За аналітичними даними, протягом року після подій 2014 року кількість закладів харчування в Україні зменшилася на 5600. Близько 1,5 тисячі кафе та ресторанів були змушені закритися через економічні та політичні труднощі, ще понад 4 тисячі залишилися на території окупованого Криму та Донецької і Луганської областей.

Однак протягом наступних 2-3 років кількість закладів значно зросла. Експерти аналізували ринок ресторанних послуг, визначали основні тенденції, запровадження яких відкривало нові можливості для підприємців у перспективних нішах. Ресторанний бізнес знову почав активно розвиватися: один за одним відкривалися нові ресторани та з'являлися нові формати закладів [3].

Державна політика у сфері ресторанної індустрії має за мету забезпечити громадян достатньою кількістю ресторанів, які пропонують різноманітний вибір та високоякісну продукцію. Законодавча база, що регулює діяльність ресторанів, охоплює широкий спектр аспектів: від умов ведення

комерційної діяльності до вимог до якості продуктів та встановлення стандартів санітарії для приміщень, обладнання та процесів транспортування, зберігання та виробництва. Також включає правила для взаємодії з клієнтами, класифікацію закладів, асортимент та методи приготування їжі, а також вимоги до ведення фінансового та податкового обліку і звітності.

Аналізуючи сучасний стан ринку ресторанних послуг в Україні, особливо з огляду на те, що багато ресторанів розширили свою присутність за межі міських районів, стає зрозумілим, що географічне розташування тепер відіграє важливу роль у класифікації та стратегії розвитку таких закладів.

Необхідність у такій класифікації закладів харчування випливає з різноманітності очікувань споживачів залежно від місця розташування закладу, а також з урахуванням вікових та гендерних особливостей клієнтів.

Різні споживацькі переваги, такі як ціна, сервіс, якість, комфорт та час, а також унікальні особливості роботи закладів в різних локаціях, спонукають до визначення трьох основних типів ресторанів:

- міські заклади - включають різноманітні типи та формати обслуговування в межах міста, зорієнтовані на місцевих жителів, туристів та жителів пригородних зон;
- заміські заклади - розташовані за межами міст, пропонують відвідувачам можливість насолодитися їжею в більш тихому та спокійному середовищі, орієнтуються на жителів прилеглих районів, міських жителів у пошуках відпочинку за містом та туристів;
- придорожні заклади - знаходяться вздовж автомагістралей, обслуговують клієнтів в дорозі, включаючи міських жителів у відрядженнях чи на відпочинку, туристів та жителів навколишніх районів. Ця класифікація допомагає ресторанному бізнесу в Україні розробляти цільові стратегії для задоволення потреб різних груп клієнтів і

Враховуючи, що станом на кінець 2023 року кількість ресторанних закладів в Україні становить приблизно 21,5-23 тисячі. Середня кількість місць у ресторанах може варіюватися значно в залежності від типу закладу, його розміщення (у великому

місті чи в меншому населеному пункті), а також від концепції самого ресторану. Зазвичай, для невеликих до середніх ресторанів ця кількість може складати від 30 до 100 місць. Великі ресторани або ті, що розташовані у туристичних або ділових районах великих міст, можуть мати 100-200 місць чи навіть більше.

На основі проведених аналізів, кількість потенційних чеків на день для одного закладу в ресторанному бізнесі в Україні становить 13 штук. Це вказує на те, що на загальному рівні ресторанна індустрія може очікувати на зростання обсягів обороту на 15-20%. Розрахунковий максимальний показник насиченості ринку закладами харчування складає 63%. Проте, з урахуванням впливу туристів, які значно збільшують попит, цей показник може бути коригований до 50-60%, згідно з оцінками експертів галузі.

Аналіз підтверджує великий потенціал для розвитку ресторанного господарства, який може бути реалізований через збільшення кількості закладів, зростання оборотів існуючих підприємств та покращення якості сервісу. Для досягнення цих цілей необхідно розробити ефективну стратегію роботи та позиціонування на ринку.

Особливо значний вплив на подальший розвиток галузі можуть мати нові напрямки діяльності, формати та стилі обслуговування, а також вибір місця розташування закладів. Одним з перспективних напрямків, є забезпечення безпечного харчування для людей у подорожах, що відкриває нові можливості для розвитку ресторанного бізнесу в Україні.

Незважаючи на активний розвиток та зростаючу кількість нових закладів, ринок придорожного харчування до цього часу залишається недостатньо дослідженим з наукової точки зору. Існують повідомлення в пресі про інтерес міжнародних компаній до цієї ніші, що вказує на потенціал для подальшого зростання та розвитку даного сегмента ресторанного господарства в Україні.

Придорожні заклади ресторанного господарства на автозаправних станціях в Україні почали формуватися як додатковий сервіс для збільшення комфорту споживачів. Цей напрямок розвитку заснований на ідеї надання супутніх послуг і сервісу під час подорожей або відряджень. З плином часу, на

тлі збільшення податкового тягара на експортерів нафтопродуктів та зменшення прибутковості основного бізнесу, компанії почали акцентувати увагу на розвитку ресторанів та кафе швидкого харчування як на засобі підвищення загальної прибутковості.

Польські автозаправні станції "Orlen" були піонерами у впровадженні цієї стратегії, що дало позитивні результати у зростанні прибутковості. В Україні першопрохідцем у цьому напрямку стала компанія "ОККО", яка відкрила власну мережу придорожніх ресторанів і кафе.

Регіональний розподіл придорожніх закладів в Україні показує, що найбільша кількість з них зосереджена у Київській (15,5%) та Львівській (9,4%) областях. Це зумовлено кількома чинниками: вигідне географічне розташування цих регіонів, їх значення на національному рівні, велика кількість населення, наявність міжнародних транспортних магістралей, сусідство з іншими країнами, висока ділова активність та туристичні потоки. Ці фактори сприяють розвитку інфраструктури придорожного харчування, роблячи ці області лідерами за кількістю таких закладів.

Наприклад, набули великої популярності концептуальні заклади, побудовані навколо основоположної ідеї: бари «Невинний бар» та «У ребро», ресторан «Риба у вогні» та інші. У сировинному наборі стали домінувати локальні продукти, динамічного розвитку отримали крафтові технології. Ресторани почали активно виробляти власні хлібобулочні та кондитерські вироби, варення, компоти, лимонади, морси, алкогольні напої - пиво, наливки і настоянки [4].

Ці тенденції демонструють, що ресторанний бізнес в Україні перебуває на шляху активних змін та адаптації до нових вимог споживачів. Конкуренція на ринку спонукає до підвищення якості послуг, інновацій у сфері харчування та створення унікальних пропозицій, що веде до зростання загального рівня задоволеності клієнтів та розвитку галузі в цілому.

Активний розвиток ресторанного господарства в Україні та інтеграція європейських практик у цей сектор вимагають удосконалення нормативно-

правової бази та приведення її у відповідність до міжнародних стандартів. Особлива увага має бути приділена актам, що регулюють якість сервісу та враховують специфіку діяльності сучасних закладів, включаючи нові формати та типи, які з'явилися останнім часом.

З 2020 року ресторанний бізнес в Україні продемонстрував стабільне зростання обсягів обороту, що пов'язують із збільшенням доходів населення, активізацією ділової активності, а також із зміною ставлення споживачів до відвідування ресторанів. Цей ріст сприяв підвищенню цін на продукти харчування через здорожчання інгредієнтів і потребу в підвищенні маржинальності страв. Ринок ресторанів також зазнав поколінняєвих змін, зі старими моделями закладів, які закриваються, та відкриттям нових, що відповідають сучасним вимогам клієнтів.

Ресторанний сектор в Україні має великий потенціал для подальшого розвитку, включно із збільшенням числа сучасних закладів, запровадженням інноваційних форм обслуговування, розширенням обсягів існуючих підприємств та підвищенням якості обслуговування. Експерти оцінюють, що насиченість ринку становить лише 50-60%, що вказує на значні можливості для зростання. Кожен ресторан має враховувати унікальні потреби та особливості свого розташування, що підкреслює важливість індивідуалізованого підходу до кожного формату закладу.

1.2. Дослідження факторів конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства та оцінка якості обслуговування споживачів

Спроможність компанії конкурувати на ринку визначається декількома ключовими аспектами, які формують її конкурентні переваги. Ці аспекти можуть бути класифіковані у три основні категорії: технічно-економічні, комерційні, а також юридичні та нормативні фактори.

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

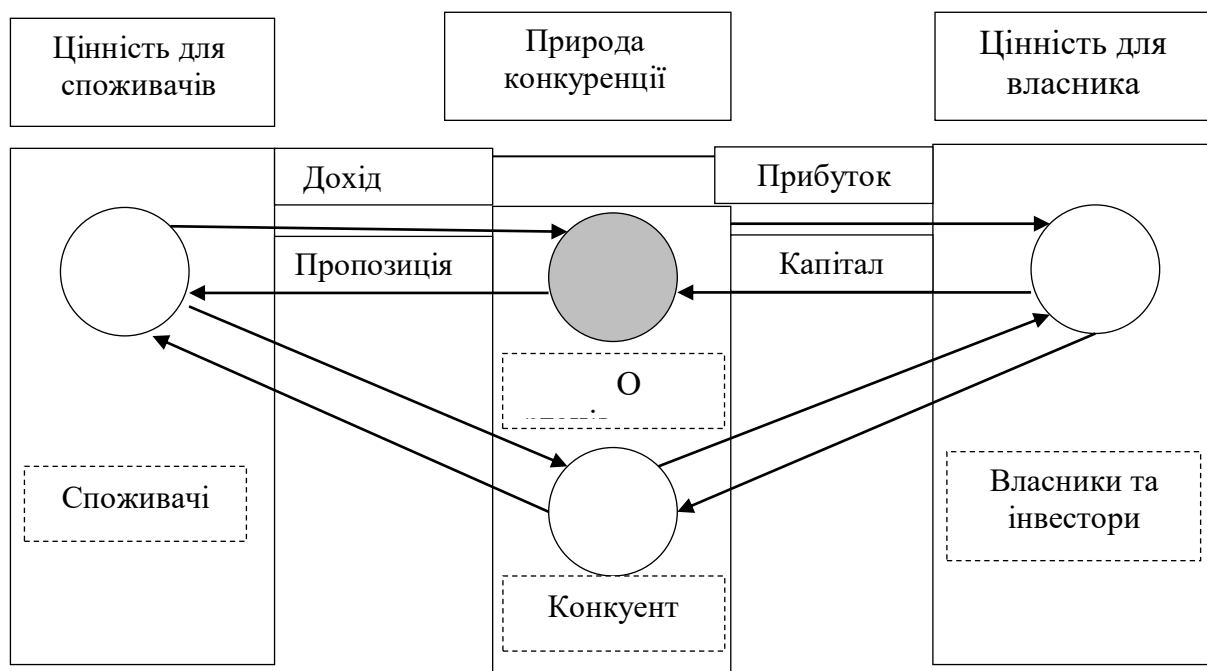


Рис. 1.1. Система показників ринкової конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства

Технічні та економічні аспекти відіграють критичну роль у забезпеченні успіху ресторанного бізнесу, охоплюючи якість товарів та послуг, рівень цін, та витрати, пов'язані з їх виробництвом і наданням. Ключовими факторами є ефективність роботи кухарів, інтенсивність роботи обслуговуючого персоналу, а також унікальність та вартість продукції.

Комерційні фактори, що впливають на успішність бізнесу, включають умови продажу товарів та послуг на конкретному ринку, такі як рівень конкуренції, регіональні особливості, що впливають на попит, наявність додаткових послуг та умови їх надання, якість обслуговування, а також ефективність маркетингових кампаній і брендову репутацію.

Нормативно-правові фактори охоплюють вимоги до безпеки продукції та послуг, включно з технічною, екологічною та морально-етичною складовими, а також відповідність правовим стандартам. Продукція чи послуги, що не відповідають діючим нормам, не можуть бути пропоновані на ринку, тому їхня конкурентоспроможність є вирішальною для забезпечення прибутковості та успішності компанії [23].

Враховуючи динаміку зовнішнього середовища, доцільно розділити фактори, які впливають на конкурентоспроможність ресторанного бізнесу, на зовнішні та внутрішні. Зовнішні фактори, такі як різноманітність меню, швидкість обслуговування, якість поданих страв, а також дизайн та концепція закладу, визначають здатність ресторану приваблювати клієнтів і формувати стабільну клієнтську базу, залучаючи нових відвідувачів.

Внутрішні фактори, такі як репутація, популярність, стратегічне розташування та наявність парковки, безпосередньо впливають на вибір споживачів і їхню готовність відвідувати конкретний заклад. Репутація ресторану формується з усіх вражень відвідувачів, включаючи рекомендації друзів, відгуки в інтернеті та особисті враження. Місцезнаходження ресторану відіграє ключову роль, оскільки має відповідати потребам цільової аудиторії і забезпечувати зручний доступ для типового клієнта, від випадкових перехожих до організаторів ділових зустрічей чи святкувань.

Такий поділ дозволяє більш точно аналізувати і оптимізувати різні аспекти діяльності ресторану, сприяючи створенню ефективної стратегії для зміцнення конкурентних позицій і підвищення загальної ефективності бізнесу.

Наявність парковки стає вирішальним аспектом для ресторанів, що розташовані в густонаселених мегаполісах з інтенсивним автомобільним рухом.

Зручне місце для паркування може значно збільшити кількість клієнтів, оскільки відвідувачі часто вибирають заклади, до яких легко дістатися на авто.

Різнманітне та інноваційне меню є значним магнітом для нових відвідувачів, які шукають унікальні кулінарні враження. Підтримання

оригінальності страв допомагає ресторанам відрізнятися від конкурентів і залучати клієнтів, зацікавлених в особливих кулінарних пропозиціях.

Швидкість обслуговування є критичним фактором задоволення клієнтів, особливо в різних сегментах ресторанного ринку. Наприклад, час очікування в фастфуді зазвичай становить 5-10 хвилин, у той час як у ресторанах вищого класу він може сягати до 40 хвилин. Оптимізація робочих процесів і ефективний розподіл завдань серед персоналу можуть сприяти швидкій подачі страв і зниженню витрат на оплату праці.

Загалом, ефективність сервісу і швидкість реакції на запити клієнтів впливають на репутацію ресторану та його позиції на ринку. В умовах сучасного швидкого ритму життя здатність ресторану забезпечувати якісне обслуговування в короткі терміни є одним із ключових критеріїв вибору місця для відпочинку або ділової зустрічі.

Ефективна робоча система ресторану функціонує як добре злагоджений механізм, забезпечуючи гладкість у кожному аспекті взаємодії з клієнтами. Це досягається завдяки чіткій структуризації процесів, що охоплюють вітання гостей, приймання замовлень, підготовку інгредієнтів (включно з порціонуванням, зберіганням, заморожуванням), приготуванням і подачею страв. Такий підхід дозволяє персоналу, зокрема добре навченим офіціантам, ефективно обслуговувати переповнені зали, на відміну від закладів без чітких стандартів, де часто виникає потреба збільшувати кількість персоналу, що призводить до зайвих витрат через низьку організацію та ефективність.

Якість страв визначається кількома ключовими критеріями, які впливають на привабливість ресторану для клієнтів. Це включає смак, що залежить від майстерності шеф-кухаря, використання високоякісних інгредієнтів, дотримання санітарних норм і гігієнічних стандартів, включно з чистотою приміщень і наявністю необхідних сертифікатів якості. Ці елементи спільно формують загальне сприйняття ресторану як місця, яке пропонує якісні та безпечні страви.

Дизайн і унікальна концепція ресторану відіграють ключову роль у привабленні клієнтів, особливо в преміальних цінових сегментах та при організації спеціальних заходів, як-от банкетів, дні народження, весілля та інші урочистості. Атмосфера таких закладів, створена завдяки унікальному оформленню інтер'єру, персоналізованому сервісу, присутності живої музики та відомих шеф-кухарів, є вирішальною для відвідувачів. Навіть у ситуації, коли меню і ціни схожі, клієнти воліють вибирати заклад з привабливішим дизайном та концепцією, що також стосується ресторанів середнього та бюджетного сегментів.

Ріст конкуренції на ринку ресторанного бізнесу щороку стає все інтенсивнішим, незважаючи на високі ризики галузі. Збільшення числа нових учасників ринку робить виклик приваблення та утримання клієнтів все більш складним. Ефективність у цій конкурентній боротьбі залежить від багатьох факторів, включаючи унікальність концепції, якість послуг та рівень лояльності клієнтів. Успіх у цій галузі потребує не тільки високої якості страв, але й створення унікального амбієнту, який залучить гостей повертатися знову і знову.

Головна мета клієнтоорієнтованості у ресторанному бізнесі - здобути конкурентні переваги шляхом вдосконалення сервісу. Стратегія базується на глибокому розумінні потреб клієнтів, адекватному реагуванні на їх запити та прогнозуванні майбутніх очікувань, сприяючи таким чином створенню виняткових продуктів та послуг. Цей підхід є критичним для розвитку довготривалих і вигідних відносин зі споживачами, що веде до зростання їх лояльності та визнання.

Важливість утримання існуючих клієнтів часто є критичною, оскільки залучення нових може бути значно дорожчим. Сталі клієнти є основою доходу багатьох успішних ресторанів, адже вони не тільки регулярно користуються послугами закладу, але й рекомендують його своїм друзям і знайомим. Це сприяє розширенню клієнтської бази та підвищенню морального духу серед

співробітників. Тому підтримка та залучення нових лояльних клієнтів є ключовими для сталого розвитку ресторану та досягнення фінансового успіху.

Розробка універсальної методології оцінки якості обслуговування у ресторанному бізнесі є викликом через необхідність охоплення всіх аспектів взаємодії з клієнтом. Це включає збір зворотного зв'язку через анкети та створення статистичної системи для обліку та аналізу оціночних параметрів. Одним із ключових інструментів є Індекс споживчої лояльності NPS (Net Promoter Score), який вимірює емоційну прив'язаність клієнтів до закладу та їхню готовність рекомендувати ресторан іншим. Використання NPS допомагає ресторанам отримувати об'єктивну оцінку від клієнтів, визначати аспекти сервісу, що потребують покращення, та зміцнювати клієнтську лояльність.

Таблиця 1.2.

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

Індекс споживчої лояльності NPS є значним інструментом для кількісної оцінки емоційного ставлення клієнтів до бренду, товару чи послуги, перетворюючи суб'єктивні відгуки в об'єктивні дані для аналізу та стратегічного планування. Цей процес допомагає компаніям визначити готовність клієнтів рекомендувати їхні послуги чи продукти іншим, виділяючи три категорії споживачів: промоутерів, пасивних клієнтів та детракторів.

Розрахунок NPS здійснюється шляхом віднімання відсотка детракторів з відсотком промоутерів, що надає чітке уявлення про рівень лояльності клієнтів. Високий показник NPS вказує на кращу лояльність та потенціал для росту, оскільки промоутери залишаються вірними бренду та активно приваблюють нових клієнтів через особисті рекомендації. Дослідження показують, що

основною причиною негативного ставлення детракторів є незадовільний сервіс, а не цінові фактори, що підкреслює необхідність фокусування на покращенні якості обслуговування та взаємодії з клієнтами для підвищення загального індексу лояльності та стимулювання бізнес-зростання.

Індекс якості сервісу (SQI, Service Quality Index) використовується як стандартизований інструмент для оцінки рівня обслуговування в різних сферах послуг, включаючи ресторанний бізнес. Застосування SQI дозволяє ресторанам отримувати як абсолютні, так і відносні оцінки своєї роботи порівняно з конкурентами та забезпечувати стабільність сервісу по всій мережі закладів. Цей інструмент не тільки допомагає визначити рівень задоволеності клієнтів, але й виявити аспекти, які потребують удосконалення для підвищення якості обслуговування. Завдяки SQI ресторани можуть гарантувати високий рівень обслуговування у всіх своїх закладах, сприяючи позитивному досвіду клієнтів, збільшенню їх лояльності та, відповідно, зростанню репутації та доходів.

Отримання абсолютної оцінки якості сервісу важливе для визначення, чи відповідає рівень послуг очікуванням клієнтів та чи здатний ресторан забезпечити повне задоволення їх потреб.

Індекс задоволеності споживачів (CSI), розроблений Стокгольмською школою економіки, використовується для аналізу споживацького досвіду, оцінюючи аспекти як ціна, якість, та доступність продуктів чи послуг за 5-бальною шкалою. Він допомагає ідентифікувати фактори, які впливають на лояльність клієнтів, що забезпечує можливість оптимізації бізнес-стратегій.

Методика «Таємного покупця» (Mystery Shopping) також є значущим інструментом для покращення якості обслуговування. Вона використовується для оцінки обслуговування, презентації продукції та загального досвіду клієнтів, дозволяючи отримати об'єктивну інформацію про рівень сервісу, ефективність персоналу, і дотримання стандартів. Застосування обох методик дозволяє ресторанам отримувати детальне розуміння якості свого сервісу, виявляти недоліки та розробляти ефективні стратегії для покращення задоволеності клієнтів і збільшення конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ГОТЕЛЬНО - РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «ЗАТИШОК»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ГРК «Затишок»

«Затишок» - це сучасний готельно-ресторанний комплекс в мальовничому місті Вінниця, представляє собою місце, де кожен аспект дизайну та сервісу ретельно продуманий для забезпечення вищого рівня гостинності. Комплекс розташований на вулиці Валентина Отаманського, 12, і включає в себе не лише комфортабельні номери для проживання, але й ресторан, який займає центральне місце в загальному профілі закладу.

Основний зал ресторану на першому поверсі оформлений у традиційному українському стилі, що створює атмосферу тепла та гостинності. На другому поверсі розташований банкетний зал, декорований в стилі італійської trattoria, який ідеально підходить для святкування особливих подій. Дві VIP-зали пропонують більш приватне та ексклюзивне середовище для важливих зустрічей або романтичних вечерь. Ресторан "Затишок" славиться високим рівнем обслуговування та широким асортиментом страв європейської та української кухні, включаючи фірмові страви, приготовані за індивідуальним замовленням, окрім цього, у закладі працює дитяче кафе, що робить його привабливим місцем для сімей з дітьми.

Ресторан "Затишок" відомий своєю здатністю до адаптації при організації різноманітних заходів. Від інтимних сімейних обідів до великих корпоративних вечірок і офіційних урочистостей, заклад вміло налаштовується під різні формати, включаючи бенкети, фуршети, бізнес-ланчі з доступом до Wi-Fi та спеціалізовані зустрічі. Окремо слід відзначити організацію весіль, ювілеїв, днів народження, та дитячих свят, що робить "Затишок" привабливим для відзначення особливих подій. Діяльність ресторану охоплює широкий спектр напрямків, від обслуговування гостей до виробництва продуктів харчування та

організації урочистостей, свідчаючи про професіоналізм команди та її здатність задовольнити різноманітні запити клієнтів.

Організаційна структура ресторану "Затишок" ефективно сприяє досягненню стратегічних цілей завдяки чітко визначеним робочим місцям, посадам і органам управління. Це дозволяє підтримувати високий рівень сервісу і задоволення потреб гостей незалежно від масштабу заходу.

Ресторан "Затишок" вдало втілює комбінацію традиційної гостинності з новітніми підходами в управлінні ресторанним бізнесом, завдяки чому став одним з провідних місць у Вінниці для проведення різноманітних зустрічей та заходів. З моменту запровадження економічних реформ ресторанна індустрія України переживає період активного розвитку і пристосування до ринкових умов, демонструючи зростання та збільшуючи свою привабливість для інвестицій. Разом із значними можливостями, індустрія стикається з викликами, такими як необхідність посилення конкурентних позицій і підвищення виробничої ефективності.

Ресторан "Затишок" використовує метод індивідуального обслуговування, за яким один офіціант відповідає за весь процес обслуговування одного столу, що дозволяє забезпечити високий рівень персоналізації сервісу і більш точно відповідати на потреби клієнтів, забезпечуючи їхню максимальну задоволеність.

Під час бенкетів застосовується бригадний метод обслуговування, який полягає у спільній роботі офіціантів під керівництвом старшого офіціанта чи метрдотеля. Цей метод оптимальний для ефективного обслуговування великої кількості гостей, гарантуючи швидке та якісне подання страв.

Ресторан "Затишок" застосовує стратегію розподілу залів на окремі зони обслуговування, що дозволяє оптимізувати роботу персоналу та забезпечити рівномірне навантаження на офіціантів. Класифікація офіціантів за розрядами в залежності від їх робочих зон, як-от бар чи ресторанний зал, свідчить про високий професіоналізм і спеціалізацію персоналу.

Подача страв у "Затишку" відбувається згідно з найвищими стандартами, використовуючи спеціалізований посуд, що не лише підкреслює унікальність сервісу, а й позитивно впливає на оцінку смаку страв. Цей метод відображає детально продуману концепцію закладу, ретельний підбір меню, високий рівень обладнання та кваліфікацію персоналу, сприяючи формуванню вишуканого іміджу ресторану.

Комбінована діяльність заготівельного цеху та маркетингового відділу створює конкурентні переваги для "Затишку". Якісна підготовка інгредієнтів гарантує високий рівень страв, в той час як ефективні рекламні та PR-кампанії сприяють зростанню відвідуваності та популярності закладу. Цей інтегрований підхід не тільки підтримує високу задоволеність гостей, але й забезпечує стабільний розвиток та прибутковість ресторану в умовах конкуренції на ринку.

Таблиця 2.1

Якісний та кількісний склад обслуговуючого персоналу

Посада	Розряд	Кількість		
		Ресторан	Бар	Всього
Гардеробник		2		2
Менеджер з обслуговування		2		2
Адміністратор залу		2		2
Хостес		2	2	4
Офіціант	3-5	16	16	32
Бармен-касир	4-5	4	6	10
Прибиральник залу		4		4

Головним показником фінансових результатів господарської діяльності ресторану «Затишок» 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.

Аналіз показав, що найбільшу питому вагу і в 2021, і в 2022 роках займає чистий дохід від реалізованих послуг, що становить відповідно 83 і 69%. Інші операційні доходи у 2022 р. в порівнянні з попереднім роком збільшились на 466 тис. грн., доходи підприємства зменшились у 2022 р. на 37560 тис. грн.

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 2022 р. зменшилися на 1892 тис. грн. Рентабельність продажів розраховується як відношення чистого прибутку до величини чистого доходу. Розрахуємо рентабельність продажів за 2021 та 2022 роки.

Рентабельність продажів за 2021 р. = $1105 \text{ (тис. грн.)} / 9010 \text{ (тис. грн.)} * 100\% = 12,3\%$.

Рентабельність продажів за 2022 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 та пасиву балансу підприємства дозволяє отримати уявлення про його фінансовий стан і ефективність управління ресурсами. Зменшення необоротних активів на 265 тис. грн. та збільшення частки

оборотних активів на 0,5% свідчить про зсув ресурсів компанії в бік більш ліквідних активів, що може сприяти підвищенню гнучкості фінансової структури та здатності оперативно реагувати на зміни ринкових умов. Водночас, зменшення власного капіталу на 356 тис. грн. та погіршення його долі до 93,6% може вказувати на певні фінансові труднощі та зниження фінансової стабільності підприємства.

Значна частка грошових коштів у 17,5% від загальної суми активів є позитивним фактором, який забезпечує підприємству ліквідність та можливість швидкого реагування на потреби бізнесу. Однак, зменшення загальної суми балансу на 412 тис. грн. потребує додаткового аналізу причин та розробки заходів щодо оптимізації витрат та підвищення ефективності виробництва.

Підвищення конкурентоздатності в ресторанному бізнесі значною мірою залежить від якісного управління фінансами, ретельно продуманої маркетингової стратегії, а також ефективної системи управління персоналом. Центральним елементом є розробка унікальних маркетингових пропозицій та створення системи, яка сприяє розвитку мотивації та професійних навичок працівників. За такого підходу заклад не зможе залучити нових клієнтів, а й зберігати вірність існуючих, сприяючи стабільному розвитку та росту бізнесу.

Інноваційні процеси в ресторані "Затишок" керуються централізованою моделлю, де рішення ухвалюються на основі даних від безпосередньо залученого персоналу та керівників підрозділів. Вони включають в себе активний збір зворотного зв'язку від відвідувачів, детальний аналіз виробничих процесів для їх удосконалення, розрахунок економічної вигоди від можливих інновацій, а також імплементацію нових методів та технологій, з метою підвищення якості обслуговування і оптимізації виробництва.

Індекс NPS, який розраховується як різниця між відсотком дуже задоволених клієнтів, які можуть рекомендувати заклад іншим, та відсотком незадоволених клієнтів, які можуть негативно впливати на репутацію, виступає важливим інструментом для аналізу клієнтської бази та ідентифікації можливостей для покращення обслуговування та загальної задоволеності.

Ефективність ресторану залежить від цілого ряду факторів, включно з фінансовою та маркетинговою стратегіями, які охоплюють розробку та впровадження політик ціноутворення, реклами, розподілу, а також керування персоналом, який має забезпечувати високий рівень сервісу. Важливим є також позиціонування ресторану на ринку через унікальні торгові пропозиції, які допомагають виділитися серед конкурентів і забезпечити переваги.

У викликах сучасності, таких як політична нестабільність та економічні кризи, важливо не тільки залучати нових клієнтів, а й утримувати лояльність існуючих через забезпечення їхнього високого рівня задоволення, що стає запорукою успіху ресторанного бізнесу (рис. 2.1 та 2.2). В опитуванні взяли участь 206 респондентів. В ході дослідження проаналізовано 10 ресторанів м. Вінниця, таких як: «Затишок», «Панська хата», «Фазенда», «Козацький стан», «Старий Йорк», «Гетьман», «Шахерезада», «Маріне», «Ренесанс», «Солоха».

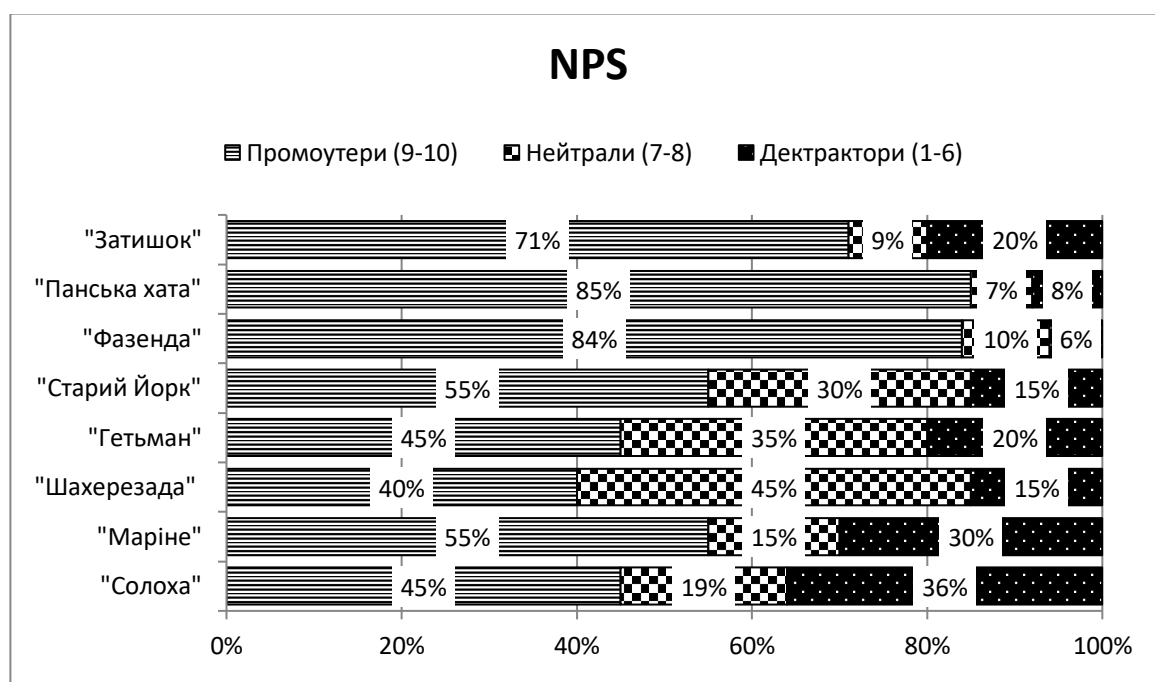


Рис. 2.1. Рівень лояльності споживачів до закладів ресторанного господарства міста Вінниця, Джерело: побудовано автором

Аналіз Net Promoter Score (NPS) для ресторану "Затишок" надає значущу інформацію про відношення клієнтів до закладу і їхню готовність рекомендувати його друзям та знайомим. Високий рівень позитивних відгуків, з

71% клієнтів готових активно рекомендувати заклад, свідчить про сильну репутацію "Затишок" і високий рівень клієнтської лояльності. Однак, наявність 20% детракторів і 9% пасивних клієнтів підкреслює потребу у вдосконаленні деяких аспектів обслуговування та якості послуг.

Звернення уваги на емоційний компонент у відгуках, такий як занепокоєння клієнтів щодо можливого ризику для власної репутації при рекомендації закладу, висвітлює критичну важливість довіри та надійності в сприйнятті ресторану. Такі дані вимагають не тільки забезпечення високого стандарту страв та сервісу, але й ретельної роботи з зворотним зв'язком клієнтів, швидкого реагування на скарги та активне вирішення проблем, що сприяють невдоволенню.

Таким чином, Індекс лояльності споживачів до ресторану матиме вигляд: $NPS = 71\% - 20\% = 51\%$.

Аналіз індексу NPS для трьох ресторанів – "Панська хата", "Старий Йорк" та "Ренесанс" – розкриває різні рівні лояльності клієнтів до цих закладів. "Панська хата" показує вражаючий індекс NPS у 77%, що вказує на значну кількість лояльних клієнтів та загальне задоволення послугами і якістю, із лише 8% відвідувачів, які не рекомендували б цей ресторан. Це може свідчити про високий стандарт послуг і особливі пропозиції, які відрізняють його від інших.

На протилежному боці спектра, "Старий Йорк" має NPS у 40%. Хоча більшість (55%) клієнтів задоволені, значна кількість пасивних відвідувачів (30%) та 15% детракторів підкреслюють необхідність поліпшення окремих аспектів роботи ресторану для підвищення рівня задоволеності та перетворення пасивних клієнтів у промоутерів.

"Ренесанс" стикається із значними викликами, оскільки пасивні клієнти складають 50% відвідувачів, лише 35% готові активно рекомендувати заклад, а 15% зовсім не рекомендують. Це може сигналізувати про серйозні проблеми у сприйнятті ресторану та відсутність унікальних пропозицій, що приваблюють та втримують клієнтів.

Індекс NPS, який вимірює відсоток промоутерів (дуже задоволених клієнтів, які рекомендують заклад іншим) мінус відсоток детракторів (незадоволених клієнтів, які можуть негативно впливати на репутацію закладу), є потужним інструментом для оцінки клієнтської бази та виявлення напрямків для поліпшення сервісу та задоволеності клієнтів.

Ефективність діяльності ресторану залежить від багатьох чинників, серед яких: фінансова та маркетингова політика: розробка та виконання ефективних стратегій ціноутворення, просування, розподілу продукції та послуг; команда професіоналів: підбір, навчання та мотивація досвідченого персоналу, який здатен надавати високоякісний сервіс; позиціонування на ринку: визначення унікальної торгової пропозиції, яка відрізняє заклад від конкурентів і забезпечує йому конкурентні переваги; інновації та адаптація: швидке пристосування до змін у попиті та перевагах споживачів, впровадження нових технологій і підходів у роботу; підтримка лояльності клієнтів: розробка програм лояльності, залучення клієнтів до спілкування з брендом, забезпечення високої якості обслуговування.

У контексті політичної нестабільності та економічної кризи, збереження та підвищення лояльності клієнтів через забезпечення високого рівня задоволення їхніх потреб в харчуванні та відпочинку є ключовими для виживання та успіху ресторанного бізнесу.

Ресторан "Гетьман" вирізняється високим індексом NPS-60%, що свідчить про значний рівень задоволеності та лояльності серед клієнтів. 70% відвідувачів готові рекомендувати заклад друзям, що підкреслює високу якість послуг і кулінарії. Проте, з 20% пасивних клієнтів і 10% незадоволених, є потенціал для подальших поліпшень, який вимагає уважного аналізу відгуків та опрацювання критики.

Ця інформація наголошує на необхідності активного зворотного зв'язку з клієнтами та постійного аналізу їхніх побажань та скарг для подальшого вдосконалення послуг. Врахування індивідуальних потреб та впровадження змін згідно з ними допоможуть ресторану "Гетьман" не тільки зміцнити

лояльність існуючих клієнтів, а й залучити нових, підвищивши свою репутацію та конкурентні переваги у ресторанному бізнесі.

На рисунку 2.2 представлено результати розрахунку Індексу лояльності споживачів NPS до 10-ти закладів ресторанного типу міста Вінниця.

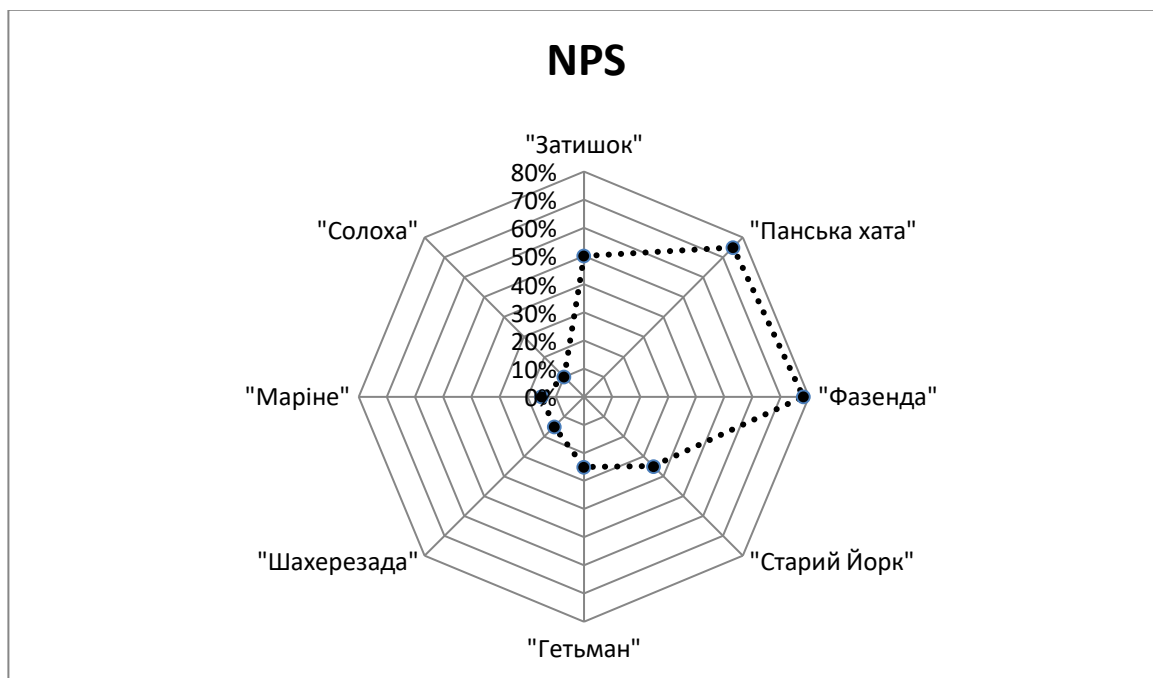


Рис. 2.2. Графічне вираження результатів розрахунку Індексу NPS для ресторанів м. Вінниця

Джерело: побудовано автором

Дослідження індексу NPS для трьох ресторанів - «Шехерезада», «Маріне», та «Солоха» - демонструє значні відмінності у рівнях лояльності клієнтів до цих закладів.

Ресторан «Шехерезада» виявився з низьким рівнем лояльності, індексом NPS лише 10%. Цей показник може свідчити про незадоволення клієнтів якістю послуг, меню або загальною атмосферою ресторану. Для покращення цієї ситуації необхідно провести глибокий аналіз відгуків клієнтів і визначити ключові проблемні зони, щоб розробити ефективний план вдосконалення сервісу.

«Маріне» показує ще більш критичну ситуацію з індексом NPS у 5%. Велика кількість пасивних клієнтів (75%), які не рекомендують ресторан,

вказує на серйозні виклики в задоволенні клієнтських очікувань. Це вимагає негайного перегляду та оптимізації робочих процесів, сервісу, а також покращення якості страв.

Натомість, ресторан «Солоха» має індекс NPS на рівні 50%, що вважається досить високим. 70% клієнтів готові рекомендувати цей ресторан, що свідчить про високий рівень задоволеності послугами. Проте існує 20% клієнтів, які не рекомендуватимуть заклад, це може вказувати на потенціал для подальших поліпшень у певних аспектах роботи ресторану.

Ці дані підкреслюють важливість комплексного підходу до управління якістю сервісу, активної роботи з відгуками та вдосконалення всіх аспектів діяльності ресторанів для підвищення загальної лояльності та задоволеності клієнтів.

Аналіз індексу NPS є корисним інструментом для визначення загального рівня задоволеності та лояльності клієнтів, і може слугувати основою для розробки стратегій з покращення сервісу та збільшення кількості лояльних клієнтів. Для кожного з ресторанів важливо аналізувати не тільки загальні показники, але й збирати детальний фідбек від клієнтів для виявлення конкретних аспектів, які потребують удосконалення.

2.2. Аналіз рівня клієнтського сервісу ресторану «Затишок»

Метод "Таємного покупця" є важливим інструментом в аналізі якості обслуговування ресторану "Затишок". Таємні покупці, які є ключовими фігурами у цьому дослідженні, виконують анонімні перевірки, оцінюючи різні аспекти сервісу - від спілкування з персоналом до дотримання стандартів чистоти та презентації страв. Вони звертають увагу на дружелюбність, ввічливість персоналу, інформування про новинки меню, а також загальний вигляд і професіоналізм працівників.

Таємний покупець, який проходить спеціальну підготовку, після кожного візиту заповнює детальний опитувальник. Цей метод дозволяє не тільки

анонімно, але й ефективно перевіряти якість сервісу в непередбачуваних умовах, що допомагає у виявленні слабких місць у роботі ресторану.

Використання цієї системи сприяє розробці заходів мотивації персоналу та дозволяє вживати швидких дій для усунення виявлених недоліків через додаткове навчання та інструктажі. Крім того, регулярні візити таємних покупців, що проводяться кожні два місяці, дозволяють систематично моніторити прогрес і підтримувати високий рівень сервісу.

Економічна ефективність використання методу "Таємного покупця" у ресторані "Затишок" оцінюється через загальну кількість візитів на рік і якість оцінюваних параметрів, забезпечуючи надійні дані для ухвалення управлінських рішень.

Оцінка компетенцій персоналу важлива для визначення потреб у навчанні та розробки відповідних тренінгових програм. Цей процес включає аналіз існуючих знань і навичок співробітників та формулювання цілей навчання на їхній основі. Визначення формату і структури тренінгів залежить від конкретних потреб і може включати різні методи оцінювання:

- теоретичні знання: для оцінки теоретичних знань переважно використовують тести та інтерв'ю, що допомагають виявити рівень розуміння матеріалу співробітниками;
- практичні уміння: тренінги на розвиток умінь можуть включати тестування під час виконання робочих завдань, моделювання ситуацій та аналіз "фотографії робочого дня", що допомагає оцінити здатність персоналу застосовувати нові знання в реальних умовах;
- навички взаємодії та роботи з клієнтами: застосування асесмент-центрів, спостережень за повсякденною діяльністю та збір зворотного зв'язку від клієнтів дозволяє оцінити, наскільки ефективно співробітники використовують свої навички у роботі.

Завершальний етап полягає у вимірюванні змін у компетенціях співробітників після завершення тренінгів. Це включає повторну оцінку рівня знань, умінь та навичок, здобутих в процесі навчання, що дозволяє оцінити

ефективність тренінгових заходів і скерувати подальші зусилля на усунення виявлених прогалин у компетенціях персоналу.

Під час навчання, спрямованого на розвиток знань, періодичне тестування використовується для вимірювання рівня засвоєних знань та швидкості їх забування. Це дозволяє оцінити, які знання залишаються актуальними для виконання робочих завдань, а які швидко втрачаються через недостатнє використання.

У контексті навчання, що фокусується на розвиток умінь, використовуються атестації та спостереження за повсякденною діяльністю співробітників для визначення, наскільки ефективно вони застосовують нові уміння у своїй роботі.

Навчання, націлене на вдосконалення навичок, зазвичай включає пост-тренінгові ассесменти, обсервації та збір зворотного зв'язку від клієнтів, що допомагає оцінити ступінь освоєння навичок та їх використання у професійній діяльності.

Останній крок аналізу передбачає порівняння результатів співробітників до та після тренінгу, щоб виявити зміни у їхніх компетенціях. Цей етап є складним, оскільки вимагає від організації чіткого розуміння того, які результати є важливими та які ключові показники продуктивності повинні бути використані для оцінки ефекту від тренінгу. Ефективний аналіз дозволяє визначити, як тренінг впливає на загальну продуктивність та ефективність роботи підприємства.

Збереження результатів для довгострокового аналізу є ключовим для моніторингу прогресу співробітників з часом. Архівація даних про ефективність тренінгів дозволяє не тільки виявляти зміни в компетенціях персоналу, але й аналізувати, як навчання впливає на фінансові показники компанії. Такий підхід сприяє адаптації майбутніх тренінгів до потреб організації та ефективнішому інвестуванню в розвиток персоналу.

Інтеграція результатів навчань у стратегічне управління персоналом дозволяє компанії ефективніше планувати подальший розвиток своїх кадрів.

Врахування програм тренінгів у загальні стратегічні цілі сприяє кращій реалізації потенціалу співробітників відповідно до бізнес-вимог.

Мотивація співробітників за допомогою результатів аналізу таких тренінгів, як Mystery Shopping, виявляє недоліки у мотиваційній політиці компанії. Це надає керівництву необхідні дані для коригування системи стимулів, забезпечуючи підвищення мотивації та продуктивності працівників. Відповідно, результати можуть стати основою для розробки ефективних бонусних програм, що збільшують задоволеність роботою та вклад персоналу у досягнення цілей компанії.

Ці заходи формують всебічний підхід до використання результатів тренінгів у стратегічному управлінні ресурсами компанії, сприяючи підвищенню загальної ефективності та забезпечуючи стабільний розвиток організації.

Результативно орієнтована система мотивації, яка оцінює роботу співробітників за допомогою ключових показників ефективності (KPI), є одним із найефективніших методів управління персоналом. Цей підхід не тільки підвищує продуктивність компанії, але й створює чесну та прозору систему винагород, забезпечуючи те, що заробітки співробітника безпосередньо залежать від його вкладу в успіх фірми. Експерти в області управління та мотивації часто стверджують, що цей тип мотивації є найбільш ефективним, оскільки він виправдовує виплати винагород з точки зору бізнесу та мотивує працівників до зусиль та подальшого професійного розвитку.

На стратегічному рівні управління персоналом можна виділити три основні види кадрової політики, які базуються на залученні співробітників до їхньої роботи:

1. Система матеріального стимулювання: В такому підході організації, як наприклад ресторани, використовують різні матеріальні стимули для мотивації співробітників працювати продуктивніше. Ця система відображає теорію Фредеріка Тейлора, яка стверджує, що мотивація співробітників до досягнення високих результатів вимагає створення прямого зв'язку між їхньою працею та зарплатою.

2. Система розвитку та навчання: Ця категорія фокусується на інвестиціях в освіту і розвиток співробітників, виходячи з припущення, що підвищення їх кваліфікації та навичок призводить до збільшення їхньої продуктивності та мотивації.

3. Система визнання та нефінансових стимулів: Окрім матеріальної мотивації, визнання зусиль і досягнень співробітників, створення можливостей для їх самореалізації та професійного зростання є критично важливими. Нефінансові стимули можуть включати такі переваги, як гнучкий графік роботи, кар'єрний ріст, та сприятливу корпоративну культуру.

В системі мотиваційного управління персоналом, особлива увага приділяється ідеологічній складовій і формуванню некорисливого ентузіазму серед співробітників. Цей підхід зазвичай використовується у нових організаціях, де ще не сформовано достатньої матеріальної бази для стимуляції. Основний акцент робиться на створенні єдиної місії і цінностей, що сприяють об'єднанню команди і мотивації до роботи, що спрямована не тільки на отримання матеріальної вигоди, а на досягнення загальної цілі.

Ідеальна стратегія управління персоналом включає поєднання стимулюючих впливів з мотиваційним управлінням, злиття матеріальних та нефінансових методів мотивації. Такий комплексний підхід є ефективним, оскільки він вирішує проблеми, які виникають внаслідок виключно одностороннього підходу, що може бути пов'язаний тільки з матеріальною або тільки з ідеологічною мотивацією. Розвинені організації з встановленою корпоративною культурою, які також забезпечують справедливий розподіл матеріальних благ, досягають високої ефективності в мотивації своїх співробітників.

Система покарань, як в ресторані "Затишок", є важливим компонентом управління персоналом, спрямованим на підтримку стандартів обслуговування. Штрафи за порушення робочих процесів сприяють дисциплінуванню співробітників та зменшенню помилок у сервісі. Однак, ключовою є справедливість і прозорість такої системи, а також застосування

індивідуального підходу до кожного співробітника, щоб запобігти демотивації персоналу.

Ефективне управління персоналом через системи винагород та покарань допомагає створити продуктивну атмосферу, яка сприяє наданню якісних послуг, збільшує задоволеність клієнтів і підвищує ефективність роботи ресторану. Однак, для всебічного аналізу та вирішення прихованих проблем необхідний комплексний підхід, що включає наступні компоненти:

1.Аналіз відгуків клієнтів: систематичний збір і аналіз відгуків через різноманітні канали зв'язку, такі як онлайн-платформи та соціальні мережі, може надати важливу інформацію про рівень сервісу і задоволеність клієнтів.

2.Оцінка внутрішніх процесів: перегляд та оптимізація внутрішніх робочих процесів, включаючи логістику, приготування страв і обслуговування, може значно підвищити продуктивність та якість загального сервісу.

3.Тренінги та розвиток персоналу: регулярні навчальні програми, націлені на підвищення професійних навичок і рівня обслуговування співробітників, є ключовими для забезпечення високого рівня сервісу.

4.Система зворотного зв'язку з персоналом: створення ефективної системи зворотного зв'язку дозволяє швидко виявляти та вирішувати робочі проблеми, а також залучати співробітників до процесу поліпшення якості послуг.

5.Стратегічне планування: розробка та впровадження довгострокової стратегії розвитку сервісу, що враховує поточні тренди ринку і потреби цільової аудиторії, допоможе створити стабільні конкурентні переваги і забезпечити розвиток ресторану.

Ці заходи становлять комплексний підхід до оцінки та удосконалення роботи персоналу, що сприяє зростанню ефективності роботи організації та забезпечує стійке зростання.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «ЗАТИШОК»

3.1. Розробка комплексу заходів щодо забезпечення конкурентних переваг ресторану «Затишок»

Покращення комунікації в команді. Створення ефективних каналів комунікації між персоналом та управлінням сприятиме кращому розумінню очікувань та вирішенню робочих питань, що, в свою чергу, може знизити рівень стресу та підвищити задоволеність роботою серед співробітників.

Впровадження програми визнання та нагородження. Розробка системи визнання вкладу персоналу в успіх ресторану та їхнє нагородження за високі досягнення може значно підвищити мотивацію та лояльність співробітників.

Оцінка та реорганізація робочих процесів. Аналіз та оптимізація поточних робочих процесів допоможе підвищити загальну продуктивність та зменшити навантаження на співробітників, що також сприятиме зниженню плинності кадрів.

Створення комфортного робочого середовища. Інвестиції в створення здорового та безпечного робочого середовища, яке враховує потреби співробітників, можуть сприяти їх задоволеності та залученості.

Ці заходи повинні бути інтегровані в комплексну стратегію управління персоналом ресторану "Затишок", спрямовану на створення стабільної, мотивованої команди, здатної надавати послуги високої якості, що в свою чергу позитивно вплине на задоволеність клієнтів і загальну репутацію закладу.

Ці заходи можуть суттєво вплинути на ефективність ресторану "Затишок", підвищуючи задоволеність як співробітників, так і клієнтів:

- моніторинг та оцінка роботи персоналу, передбачає: застосування Mystery Shopping: використання таємних покупців допоможе анонімно оцінити якість

обслуговування та ідентифікувати аспекти для покращення; аналіз КРІ (ключових показників ефективності): встановлення чітких критеріїв оцінювання праці співробітників на основі вимірювання їхньої продуктивності та впливу на загальні результати; регулярні оцінки виконання роботи: проведення регулярних оцінок для виявлення проблем у роботі та стимулювання постійного самовдосконалення;

- вдосконалення внутрішніх процесів: оптимізація логістики та процедур: впровадження ефективніших методів приготування та подачі страв, що скорочує час обслуговування та покращує загальний досвід клієнтів;

- формування корпоративної культури: розвиток командного духу та взаємоповаги: створення сприятливого середовища, де кожен співробітник відчуває себе важливою частиною команди; наголос на відданість високим стандартам: Підкреслення значення дотримання високих стандартів у кожному аспекті роботи, від приготування страв до обслуговування клієнтів.

Загальною метою цих заходів є створення такої атмосфери в ресторані "Затишок", де кожен співробітник мотивований до високої продуктивності, а кожен клієнт відчуває себе цінним та задоволеним від візиту.

На рис. 3.1 представлено базовий підхід до побудови системи клієнтоорієнтованого сервісу в довгостроковій перспективі.

Управління очікуваннями клієнтів і їхнє задоволення є життєво важливими компонентами успіху в гостинності та ресторанному бізнесі. Підтримка високих внутрішніх стандартів сервісу дозволяє ресторанам підтримувати постійність у якості обслуговування, що, у свою чергу, допомагає керувати очікуваннями клієнтів. Важливість цього підходу особливо підкреслюється в умовах швидких змін у секторі послуг, де нові тренди і переваги можуть швидко змінювати ринковий ландшафт.

Зосередження на таких аспектах, як: підтримка консистентності у якості послуг, яка включає стандартизацію процесів приготування їжі, навчання персоналу та регулярний контроль за якістю послуг; інновації у сервісі, що передбачають адаптацію до нових трендів, таких як використання цифрових

технологій для замовлення їжі та інтерактивних досвідів для гостей; підвищення гнучкості, яке передбачає швидке реагування на зміни в споживацьких вподобаннях, що може включати введення нових страв або спеціальних пропозицій.

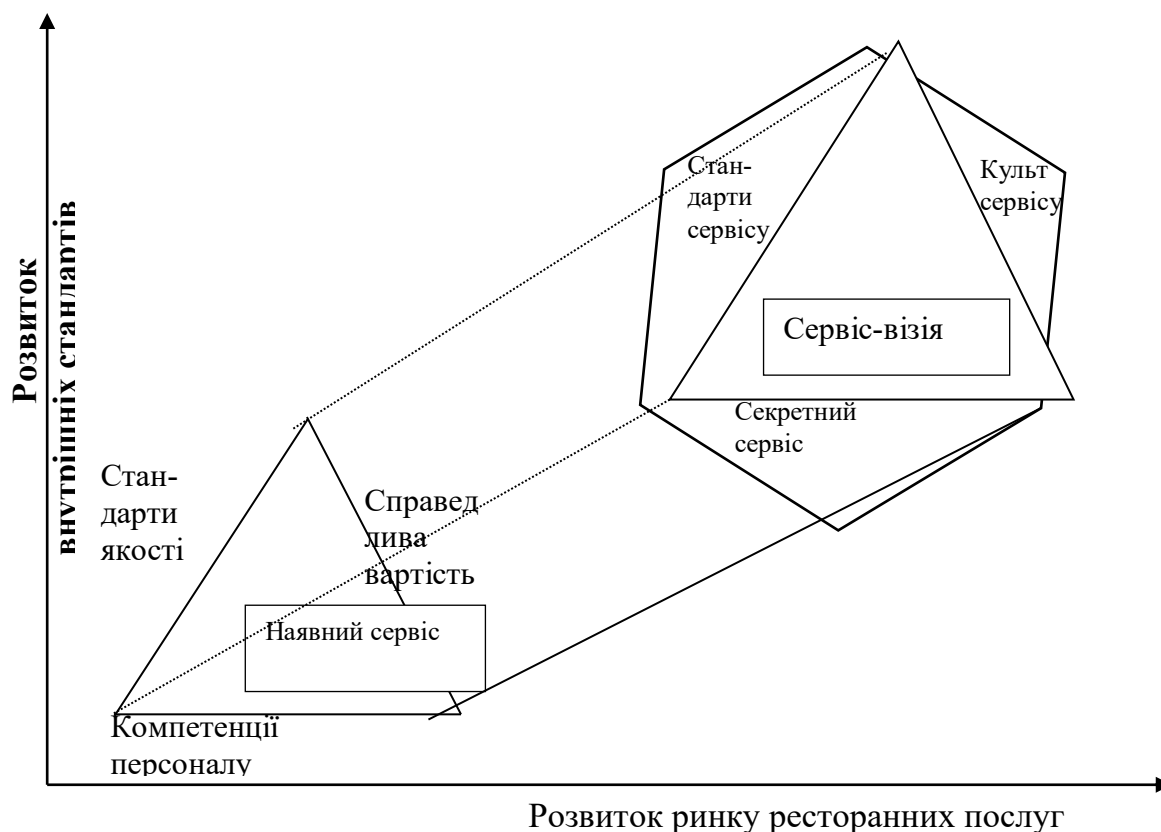


Рис. 3.1. Базовий підхід до побудови системи клієнторієнтованого сервісу

Джерело: побудовано автором

Важливо також створити прозору комунікацію між рестораном і клієнтами, що допоможе вирівняти їхні очікування з реальною пропозицією закладу. Освітні кампанії, активна робота з відгуками та реальна відповідь на критику є ключовими для підтримки довіри та лояльності клієнтів. Такі дії не лише підвищують задоволеність клієнтів, але й сприяють позитивному іміджу ресторану на ринку.

Адаптація до вимог сучасного ринку та підвищення стандартів обслуговування є необхідністю для ресторанного бізнесу. Застосування міжнародних стандартів якості, таких як ISO 9001:2000, допомагає ресторанам системно покращувати якість послуг, гарантуючи задоволення та перевищення очікувань клієнтів.

Зосередження на таких аспектах, як постійне навчання персоналу та стандартизація процесів, забезпечує високий рівень обслуговування. Ключовим елементом є визначення та вимірювання ключових показників ефективності (KPI), що дозволяють відстежувати досягнення цілей і реагувати на зміни в споживацьких перевагах.

Для підвищення задоволеності клієнтів та їхньої лояльності, ресторани мають аналізувати відгуки та досліджувати фактори, що впливають на досвід споживачів. Це включає збір та аналіз даних через опитування, відгуки в соціальних мережах, а також використання маркетингових досліджень для визначення потреб і вподобань цільової аудиторії.

Інтеграція цих стратегій у довготривале планування та розвиток ресторану допомагає не лише вижити, але й процвітати в конкурентному середовищі, забезпечуючи стаке зростання та розвиток бізнесу.

Розвиток компетенцій персоналу в ресторанному бізнесі є вирішальним фактором для підтримки конкурентоспроможності закладу. Компетенції, такі як комунікабельність, ініціативність, ввічливість і професіоналізм, безпосередньо впливають на якість обслуговування та здатність задовольнити вимоги клієнтів.

Важливим елементом стратегії розвитку ресторану є формування унікальної сервісної візії, яка виражає бажаний стандарт обслуговування та амбіції закладу. Ця візія повинна бути чітко сформульована та відображена в кожному аспекті роботи ресторану, від тренінгів персоналу до взаємодії з клієнтами.

Чітка сервіс-візія не лише допомагає персоналу розуміти, до чого вони прагнуть, але й формує основу для культури обслуговування, що ґрунтується на високих стандартах якості, етичних принципах та моральних цінностях.

Завдяки такому підходу ресторан може гарантувати високий рівень задоволеності клієнтів та позитивно впливати на свій імідж.

Функціонування ресторану, засноване на культурі сервісу, вимагає створення вдосконалених стандартів обслуговування, які враховують потреби клієнтів. Ці стандарти повинні бути чітко викладені у документі, як "Статут сервісу", та повинні включати комплекс правил та норм, спрямованих на забезпечення високої якості обслуговування.

Наявність стандартів є важливою, але не єдиною умовою для ефективного сервісу. Розробка ефективного механізму засвоєння цих стандартів співробітниками є критичною, що вимагає створення системи професійного навчання і постійної підтримки персоналу.

Реалізація унікальної сервісної стратегії, яка дозволяє відрізнитися від конкурентів, є основою для підтримки конкурентоспроможності. Один із способів досягнення унікальності в обслуговуванні - реалізація концепції "секретного сервісу". Це включає детальний збір інформації про переваги і звички клієнтів і її креативне використання, щоб забезпечити незабутні враження та здивувати клієнта способом, який він не очікує.

Секретний сервіс виявляється критичним фактором у формуванні глибоких емоційних зв'язків між клієнтами і рестораном, пропонуючи унікальний досвід, який вирізняє заклад від конкурентів. Цей підхід може бути впроваджений з мінімальними витратами, але з потенційно значним позитивним впливом на сприйняття клієнтів та їхнє задоволення.

У конкурентному середовищі сучасного ресторанного бізнесу просте надання якісних послуг вже не є достатнім. Важливим стає комплексний підхід до управління знаннями та акцент на професійному розвитку співробітників. Ключ до успіху полягає не тільки в привабленні, але й у збереженні кваліфікованого персоналу, оскільки якість послуг значною мірою залежить від їх професіоналізму.

Планування кадрових ресурсів є життєво важливим для забезпечення тривалої продуктивності ресторану. Це означає не лише визначення потреби в

кількості та кваліфікації співробітників, але й розробку стратегій навчання та утримання персоналу, зорієнтованих на майбутні потреби закладу. Такий підхід передбачає аналіз поточних і прогнозованих потреб у персоналі та розробку відповідних стратегій для їх задоволення, що сприятиме зростанню задоволеності клієнтів і загальній конкурентоспроможності ресторану.

Перед плануванням персоналу керівництво ресторану має оцінити ринкове середовище, тип робочої сили, необхідний для досягнення корпоративних цілей, і мати чітке уявлення про довгострокові плани розвитку закладу. Важливо аналізувати поточні кадрові ресурси і розробляти стратегії для їх оптимізації.

Процес планування персоналу включає визначення потреб у співробітниках, максимальне використання їх потенціалу, а також залучення необхідних навичок та компетенцій для виконання завдань. Це охоплює всі аспекти управління персоналом, включно з набором, розвитком кар'єри, трансферами, розподілом та утриманням персоналу.

Ресторани прагнуть залучити працівників, які не тільки володіють необхідними професійними навичками, але й можуть створити позитивне враження серед клієнтів завдяки своїй поведінці та зовнішності, що важливо для підтримки високих стандартів обслуговування. Оновлення підходів до відбору та планування персоналу згідно з сучасними трендами менеджменту є ключовим для успіху в динамічному ринку ресторанного бізнесу.

Планування персоналу є критично важливим для успіху будь-якого ресторану, оскільки воно допомагає забезпечити, що в ресторані працюють кваліфіковані та мотивовані співробітники. Ефективне планування персоналу включає кілька основних кроків:

- аналіз існуючих ресурсів, передбачає оцінку кваліфікації та ефективності поточних працівників, їхніх навичок та досвіду для визначення сильних та слабких сторін команди;

- визначення потреб у персоналі - прогнозування майбутніх потреб у ресурсах на основі очікуваних змін в бізнесі, таких як розширення, зміни в меню або зміна годин роботи;
- розробка стратегій набору та розвитку - планування найму нових працівників та розвиток навичок існуючих співробітників через навчання та професійний розвиток для заповнення будь-яких прогалин у кваліфікації;
- імплементація стратегії: впровадження навчальних програм, проведення сесій навчання та адаптація нових співробітників до робочого місця;
- моніторинг та оцінка, це регулярний перегляд ефективності персоналу та успішності стратегій планування для забезпечення постійного вдосконалення та внесення корективів, якщо це необхідно.

Управління персоналом у ресторані має бути гнучким і адаптивним, щоб відповідати як внутрішнім потребам бізнесу, так і зовнішнім ринковим умовам, забезпечуючи при цьому високу якість обслуговування клієнтів.

Ефективний набір персоналу в ресторанному бізнесі починається з чіткого розуміння потреб закладу і визначення специфіки кожної посади. Це включає не лише технічні навички, але й особистісні якості, які впливають на взаємодію з клієнтами і співпрацівниками.

Основні кроки для оптимізації процесу підбору персоналу в ресторанному бізнесі включають:

- розробку профілю вакансій, при цьому важливо чітко визначити, які обов'язки, навички і особистісні якості потрібні для кожної посади. Це допоможе уникнути підбору невідповідних кандидатів;
- рекрутинг: передбачає використання різноманітних каналів залучення кандидатів, включаючи професійні соціальні мережі типу LinkedIn, галузеві сайти для пошуку роботи, а також традиційні методи, як оголошення в ресторані чи через рекомендації вже наявних співробітників.
- відбір, це використання структурованих інтерв'ю і практичних завдань допоможе оцінити професіоналізм та особистісні якості кандидатів. Додаткові

інструменти, як тестування на професійні навички чи психологічні тести, можуть забезпечити більш глибокий аналіз придатності кандидата;

- орієнтація та інтеграція, являє собою навчання нових співробітників корпоративній культурі та стандартам обслуговування забезпечить їхнє швидке адаптування і злиття з колективом.

- моніторинг та оцінка: регулярна оцінка роботи співробітників через зворотний зв'язок від колег та клієнтів допоможе виявити потреби в додатковому навчанні або коригуванні кадрової політики.

Застосування цих методів забезпечує не лише ефективний набір персоналу, а й сприяє підвищенню загальної продуктивності ресторану і задоволеності клієнтів завдяки високому рівню обслуговування.

Так, інтерв'ю з кандидатами є одним з основних інструментів в процесі відбору персоналу в ресторанному бізнесі, а його ефективність може значно підвищитися завдяки дотриманню відповідних умов і використанню додаткових інструментів, як наприклад, психометричні тести. Ці методи допомагають забезпечити більш глибокий аналіз кандидата та його потенціалу для виконання специфічних завдань у ресторані.

За допомогою цих підходів можна покращити якість процесу відбору персоналу, забезпечуючи високий рівень обслуговування та загальну продуктивність ресторану.

У процесі набору персоналу, ресторанні заклади іноді використовують додаткові техніки, такі як особисті презентації. Наприклад, кандидат на роль тренінг-менеджера може продемонструвати свої професійні здібності через серію презентацій. Використання групових методів, які включають дискусії та ділові ігри з елементами рольових вистав, дозволяє оцінити командну гру, творчість та комунікативні навички кандидатів.

Ефективне застосування цих технік під час відбору кадрів забезпечує вибір кандидатів, які відповідають цілям і завданням позиції та самого бізнесу. Це підкреслює необхідність мати в ресторані достатньо кваліфікованих працівників на відповідних позиціях у потрібний час.

Такий успіх можливий тільки за наявності ефективної системи планування та підбору персоналу, яка вимагає від ресторану чіткого розуміння своїх потреб у персоналі та вміння використовувати різноманітні інструменти та методи для їх ідентифікації та задоволення.

У гастрономічній індустрії світової практики особливий акцент робиться не тільки на відбір, але й на утримання кваліфікованих працівників, оскільки заміна персоналу може бути дороговартісною для ресторанів. За даними досліджень, до 80% прибутку успішних ресторанів приносять постійні клієнти, кількість яких становить лише 20-25% від усіх відвідувачів. Стабільна клієнтська база можлива тільки при високій якості сервісу, який безпосередньо залежить від професіоналізму персоналу.

Зростаючі вимоги споживачів і збільшена конкуренція на ринку роблять важливим наявність добре підготовлених фахівців у ресторанному бізнесі. Багато галузей стикаються з дефіцитом висококваліфікованих кадрів, але в ресторанній сфері ця проблема особливо актуальна.

Згідно з дослідженням Американської асоціації маркетологів, 40% співробітників, які зіштовхнулися з недостатньою професійною підготовкою, залишають роботу протягом першого року їх діяльності. Основною причиною їхнього відходу є відсутність необхідних кваліфікацій і навичок.

Це підкреслює необхідність інвестицій у навчання і розвиток персоналу для забезпечення високої задоволеності клієнтів і підтримки конкурентоспроможності ресторану на ринку.

В сучасному світі ресторанного бізнесу існує чимало можливостей для розвитку професійних знань і навичок персоналу через онлайн-освіту, особливо через масові відкриті онлайн-курси (MOOCs). Такі платформи, як Coursera, Udacity, Khan Academy, Udemu та EDX, пропонують доступні та гнучкі курси, що потребують лише інтернет-з'єднання та мотивації для навчання, відкриваючи нові можливості для академічного та професійного зростання.

Ресторан "Затишок", подібно до інших закладів гостинності, зіштовхується з викликом адаптації до сучасних бізнес-умов, де важливим

аспектом є ефективне використання кадрового потенціалу. Розвиток управлінських підходів до керування персоналом відіграє ключову роль у досягненні стабільного розвитку в індустрії гостинності, допомагаючи не тільки задовольняти потреби сучасних споживачів, але й впроваджувати інноваційні рішення.

Таким чином, інтеграція онлайн-навчання в стратегію розвитку персоналу відкриває перед ресторанами нові можливості для підвищення кваліфікації своїх співробітників, покращення якості обслуговування та, в кінцевому підсумку, забезпечення конкурентоспроможності в динамічному середовищі гастрономічного бізнесу.

3.2. Напрямки впровадження інноваційних підходів в закладах ресторанного бізнесу країни

Сучасний ресторанний бізнес стикається з численними викликами, включно з потребою не тільки створити стильний інтер'єр і забезпечити високоякісне харчування, а й інтегрувати інновації, щоб зміцнити свої конкурентні позиції та підвищити продуктивність. Інновації відіграють ключову роль у привертанні уваги клієнтів і збереженні їхньої лояльності, адже сучасні споживачі прагнуть отримувати унікальні та незабутні враження.

Ресторанна індустрія виконує важливу соціальну функцію, задовольняючи потреби населення у якісному харчуванні та дозвіллі. Проте, вплив економічних, політичних, та соціально-демографічних змін привів до зниження кількості підприємств у секторі в Україні протягом останніх п'яти років.

Ця тенденція вимагає від ресторанів шукати нові шляхи для розвитку та адаптації до змінних умов ринку. Інновації можуть включати застосування новітніх технологій, розробку нових форм обслуговування, організацію тематичних заходів, впровадження розважальних програм, а також використання цифрових інструментів для підвищення взаємодії з клієнтами. Ці

зусилля не лише збільшують клієнтську базу, а й сприяють зростанню загальної ефективності ресторану, відіграючи вирішальну роль у його виживанні та розвитку в сучасних умовах.

У сучасних умовах ресторанний бізнес України активно адаптується до ринкових змін, впроваджуючи інновації для зміцнення своїх позицій. Це особливо помітно в секторах ресторанного обслуговування та мобільного харчування, де нецінова конкуренція набуває все більшого значення. Інноваційні рішення дозволяють деяким закладам не тільки витримувати конкуренцію, але й забезпечувати стабільні конкурентні переваги завдяки унікальним пропозиціям і високій якості обслуговування при оптимізації витрат. З огляду на постійну конкуренцію в галузі, інновації стають вирішальним фактором успіху, сприяючи залученню нових клієнтів та перетворенню їх у постійних відвідувачів, що узгоджується з принципом Парето, за яким невелика частка постійних клієнтів приносить більшість прибутків.

Розвиток ресторанного бізнесу в Україні інтенсивно залежить від застосування сучасних автоматизованих систем управління, які сприяють підвищенню якості обслуговування, ефективному контролю за діяльністю закладу та аналізу фінансових показників. Ці системи допомагають обробляти великі обсяги даних, необхідних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

При виборі системи автоматизації рекомендується враховувати специфіку ресторану, його розмір, технічне оснащення та фінансові можливості. Консультації з розробниками та досвідченими користувачами цих систем можуть надати цінні вказівки щодо найкращих варіантів для конкретного закладу, включаючи їхню сумісність з існуючими операційними системами та вимогами законодавства.

Визначення стратегічних цілей розвитку ресторанного господарства, включно з тактичними завданнями, які повинна вирішувати система, є фундаментальним для ефективної автоматизації. Це забезпечує не тільки

оптимізацію поточної роботи, але й підготовку підприємства до майбутніх викликів.

Автоматизація управління рестораном відіграє важливу роль, оскільки системи управління допомагають покращувати якість обслуговування, контролювати діяльність підприємства, аналізувати фінансові показники та оптимізувати витрати. Перед впровадженням таких систем необхідно враховувати особливості підприємства, тип операційної системи, фінансові можливості та можливість адаптації до ринкових вимог. Також важливо чітко визначити стратегічні цілі, які повинна досягати система автоматизації. Важливу роль у успішному впровадженні і використанні автоматизованих систем відіграє добре підготовлений персонал, зокрема керівництво має бути активно залученим у процес автоматизації.

У зв'язку з зростанням конкуренції, ресторанний бізнес звертається до автоматизації як способу збільшити доходи, знизити витрати та підвищити лояльність клієнтів. Це допомагає ресторанам залишатися конкурентоспроможними, підвищувати ефективність та задовольняти вимоги сучасних споживачів, орієнтованих на інновації, зручність та якість сервісу.

Новизна таких автоматизованих систем на українському ринку відкриває значні можливості для розвитку завдяки високому попиту.

Однією з основних переваг новітніх форматів у сфері ресторанного бізнесу є їхня новизна на ринку України, що відкриває великі можливості для зростання завдяки великому попиту. Також, спеціалізація на певних продуктах і послугах може значно підвищити якість обслуговування. Управління ресторанами через франчайзинг включає відкриття закладів під єдиною брендовою маркою, використовуючи вже відомий бренд і його бізнес-модель за певну винагороду. Так, мережі як «Mafia», «Крила», «Піца Челентано», і «Картопляна Хата» відомі в Україні своїм широким охопленням і популярністю. Франчайзинг дозволяє швидко та ефективно розширювати діяльність, забезпечуючи економію коштів на масштабі, рекламних витратах та підвищення маркетингової ефективності завдяки вже відомому бренду.

Продуктові інновації в ресторанному бізнесі означають введення нових або вдосконалених страв чи послуг, які змінюють звичайне сприйняття меню та роблять пропозицію закладу унікальною. Це може включати: введення оригінальних авторських страв, які залучають відвідувачів, бажаючих випробувати нові смакові враження; розробку інноваційних продуктів зі здоровими властивостями, що розширюють вибір для клієнтів, які дотримуються особливого харчування; провайдинг безкоштовного доступу до Wi-Fi, що вже став стандартом сервісу, критичним для вибору місця перебування, особливо для туристів та активних користувачів інтернету, що допомагає підвищити задоволеність клієнтів і ефективність маркетингу.

Такі новації не тільки покращують враження від відвідування, але й сприяють зміцненню репутації закладу, збільшуючи його привабливість у очах потенційних гостей. Інноваційні зміни в просуванні продукції та послуг включають наступне.

Запровадження системи знижок за різними критеріями, наприклад, час доби або кількість купленої продукції, що стимулює частіше відвідування та покупки, збільшуючи продажі та лояльність клієнтів.

Введення "теплан-шоу", де кухарі готують фірмові страви перед гостями, демонструючи майстерність та створюючи додаткове джерело розваги.

Впровадження інтерактивних електронних меню через планшети, що замінюють традиційні паперові меню, полегшуючи процес вибору та замовлення страв. Використання QR-кодів для надання детальної інформації про страви та ресторан, що сприяє більшій взаємодії з клієнтами та підвищенню кількості замовлень. Запровадження інтерактивних столів, які слугують як сенсорні монітори, дозволяючи клієнтам не тільки робити замовлення, але й отримувати розважальний контент, сприяючи унікальному досвіду відвідування.

На тлі поширення цифрових технологій деякі ресторани обирають альтернативний шлях, заохочуючи живе спілкування та особистісні взаємодії серед своїх гостей.

ВИСНОВКИ

Дослідження в Україні вказують на те, що ресторанний бізнес стає майданчиком для впровадження інновацій, які адаптують традиційні бізнес-моделі до потреб сучасного ринку чи створюють абсолютно нові концепції. Одним із важливих трендів є ретроінновації, які і відроджують перевірені практики в новому світлі за допомогою сучасних технологій.

Серед основних напрямків інновацій у ресторанному бізнесі в Україні виділяються коворкінг-кафе, які стають популярними завдяки поєднанню робочих просторів та ресторанних послуг. Це відповідає потребам сучасної робочої культури, що цінує гнучкість та віддалену роботу. Також поширені фестиваль-ресторації, які інтегрують культурні події та створюють унікальні враження для клієнтів.

Здорове харчування залишається трендом, з акцентом на органічні продукти та спеціальні дієтичні меню. Ресторани впроваджують цифрові сервіси, такі як мобільні додатки для замовлення та доставки, а також автоматизацію для оптимізації роботи персоналу та кухні, що сприяє підвищенню ефективності їхньої діяльності.

Інноваційні підходи в ресторанному бізнесі не є універсальними, оскільки успіх їх впровадження сильно залежить від особливостей аудиторії та специфіки самого закладу. Наприклад, кафе, що обслуговують працівників великих підприємств або студентів, зосереджують увагу на оптимізації обслуговування, доступності та якості продукції, а також на швидкості подачі страв. У той же час, преміум-клас закладів акцентує на ексклюзивності меню та атмосфері, використовуючи інтерактивні технології для підвищення клієнтоорієнтованості.

Інновації не лише сприяють зростанню конкурентоспроможності ресторанів, але й є вирішальним фактором для їх адаптації до змінних уподобань споживачів. Ефективність впровадження нових форматів значною мірою

залежить від чіткого розуміння потреб цільової аудиторії та вміння адаптувати доступні ресурси під специфіку закладу.

Щоб залишатись конкурентними, ресторани мають інтегрувати інновації у свою стратегію розвитку. Таке підходження дозволяє закладам швидко адаптуватися до змінних умов ринку і підтримувати високу конкурентоспроможність.

На основі даних, отриманих з аналізу можемо зробити наступні висновки та пропозиції:

1. Основною метою ресторану «Затишок» є задоволення потреб клієнтів у харчуванні та відпочинку. Значний акцент робиться на постійному удосконаленні виробничих процесів і сервісу обслуговування, що включає підвищення якості страв, їхнє гарне оформлення, та оптимізацію обслуговування клієнтів.

Управління лояльністю клієнтів відіграє важливу роль для успіху в ресторанному бізнесі, особливо для таких закладів, як ГРК «Затишок». Інновації та аналіз індексу лояльності клієнтів (Net Promoter Score, NPS) можуть значно сприяти підвищенню рівня взаємодії з клієнтами та ефективності загалом.

Ми пропонуємо використання стратегій для підвищення NPS, які включають:

1.Збір відгуків: регулярне збирання відгуків від клієнтів допомагає зрозуміти їхні уподобання і недоліки у сервісі чи меню. Використовуйте онлайн-опитування, мобільні додатки або паперові форми відгуків у ресторані.

2.Аналіз відгуків для вдосконалення: використання зібраної інформації для покращення кухні, сервісу, атмосфери та інших аспектів діяльності ресторану.

3.Особистий підхід до клієнтів: розробка програм лояльності та індивідуальних акцій для залучення клієнтів, особливо для промоутерів, для підвищення їхньої взаємодії з брендом.

4.Тренінги для персоналу: підвищення навичок спілкування з клієнтами, обслуговування та розробки персоналізованих рішень для задоволення вимог клієнтів.

5.Інноваційні технології: впровадження сучасних технологій для поліпшення загального досвіду відвідувачів, наприклад, віртуальні меню, інтерактивні столи та оптимізація управління чергою.

Інноваційні стратегії управління якістю сервісу та вдосконалення мотиваційних програм є критично важливими для підтримки стійкого розвитку ресторану. Впровадження всебічних навчальних програм, спрямованих на підвищення кваліфікації персоналу, не тільки покращує ефективність роботи, але й сприяє зниженню плинності кадрів. Це важливо для створення продуктивної команди та позитивної культури сервісу. Інтеграція міжнародного досвіду та актуальних трендів в навчання забезпечує передовий підхід до розвитку навичок персоналу.

Клієнтоорієнтована система обслуговування, заснована на високих внутрішніх стандартах, забезпечує стабільність у наданні якісних послуг і дозволяє більш точно прогнозувати економічні результати. Її впровадження сприяє зменшенню витрат на ресурси, зберігаючи високу якість сервісу та досягаючи оптимальних показників ефективності. Ефективне функціонування такої системи вимагає не лише розуміння персоналом своїх обов'язків і стандартів взаємодії, але й усвідомлення важливості лояльності клієнтів як основи довгострокового успіху.

Залучення кожного співробітника до процесу надання якісного сервісу є критично важливим. Це підвищує рівень відповідальності персоналу і забезпечує створення позитивного клієнтського досвіду, який сприяє утриманню постійних клієнтів та залученню нових.

Розвиток ресторану значною мірою залежить від здатності керівництва враховувати технічні можливості, якість управлінських рішень та вплив людського фактора. Баланс між ціною та якістю послуг є ключовим у стратегічному плануванні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1.Банєва І. О., Величко О. В. Перспективи післявоєнного відновлення готельноресторанної галузі в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2022. № 67. С. 46-50.
- 2.Бутенко О. П. Стан ресторанного господарства України та перспективи його розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. Вип. 56. С. 18-24. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2016_56_4
- 3.Бутенко О.П. Аналіз ринку ресторанного господарства України та перспективи його розвитку. *Економічний простір*. 2019. № 74. С. 73-81.
- 4.Ватченко, Б., Шаранов, Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38-43.
- 5.Владимир О. Розвиток інноваційного виробництва – шлях подолання бідності. *Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 25 травня 2020. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. С. 289-290. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/33353/1/Vladymyr_Lviv.pdf
- 6.Владимир О. Еволюція дизайну об'єктів готельно-ресторанного бізнесу: від функціонального до системного підходу. *Деміург: ідеї, технології, перспективи дизайну*, 2021. Т.4. Вип.1. С. 45-58. URL: <http://demiurge.knukim.edu.ua/article/view/236119/234764>
- 7.Владимир О. М. Еволюційні зміни у розумінні дизайну об'єктів готельно-ресторанного бізнесу. *Дизайн після епохи постмодерну: ідеї, теорія, практика*: матер. Всеукр.наук.-практ.конф.,15-16 квітня 2021р. Київ: КНУКіМ, 2021. С. 51-56. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/35045/1/Konferencija>
- 8.Ведмідь Н.І., Мельниченко С.В. Вдосконалення управління маркетинговими комунікаціями туристичних підприємств. *Вісник ДІТБ*. 2021. № 5.С. 107-112.
- 9.Валевський О.Л. Актуальність розвитку державно-приватного партнерства у сфері культурної політики. Національний інститут стратегічних досліджень. 2020. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-10/aktualnist-rozvytku-derzhavno-pryvatnogo-partnerstva.pdf> .

10. Державне регулювання сфери туризму України в контексті процесів євроінтеграції / За заг. ред. В.Г. Герасименко, О.Л. Михайлюк. Київ: ФОП Гуляєва В.М., 2019. 332 с.
11. Декалюк О.В. Методичні підходи до стратегічного управління готельно-ресторанним бізнесом. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. №2 (2). С.261-264.
- 12.8. Завідна Л.Д. Стратегічне управління розвитком підприємства готельного господарства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Випуск 23. Частина 2. 2019. С.8-12.
13. Захарченко Ю.І., Занора В.О. Стратегічне управління: узагальнення різновидів стратегій підприємств готельно-ресторанного господарства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. №5. URL: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/5-2018-ukr>
14. Заклади ресторанного господарства. Класифікація: ДСТУ 4281:2020. К.: Держспоживстандарт України, 2020. 12 с.
15. Жарко В.Є., Панченко К.Г., Іваник Н.М., Островська Г.Й. Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності. VIII Всеукраїнська науково-практична конференція пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України М.Г.Чумаченка: «Інновації: аспекти управління, виробництва, сфери обслуговування». 28 березня 2019 р. Тернопіль: ТНТУ. С. 30-31. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/28209?locale=ja>.
16. Козловський Є. В., Ткаченко Т. І. Особливості управління проектами в сфері туризму на основі застосування механізмів державно-приватного партнерства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 9. С. 78-82.
17. Матвійчук Л., Барський Ю., Лепкий М., Карпюк І., Подоляк В. Напрями фінансового забезпечення розвитку туристичної галузі України в сучасних умовах. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2021. № 4 (39). С. 570-577. URL: <https://doi.org/10.18371/.v4i39.241444>.
18. Малюга Л.М., Загороднюк О.В. Конкурентоспроможність підприємств ресторанного бізнесу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Випуск

2 (25). С. 241-244.

19.Малюта Л.Я., Кузь Т.І., Нагорняк Г.С. Можливості застосування інноваційних підходів в організації ресторанного бізнесу. *Матеріали наукової конференції Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя*, 16-17 травня 2019 р. Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя. 2019. С. 160. URL:http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/28078/2/XXI_NK_2019_Maliuta_LOppor_tunity_application

20.Малярчук Н, Чірва О. Проблеми та перспективи розвитку незвичайних видів туризму на території України після закінчення російсько-української війни на прикладі військового туризму. *Економічні горизонти*. 2022. № 4(22). URL: <http://eh.udpu.edu.ua/>

21.Морозова О., Морозов О. Індустрія гостинності: перспективи її розвитку в Україні. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип. 2(19). С. 50-58.

22.Миронова М. І., Миронов Ю. Б. Показники ефективності діяльності підприємств індустрії гостинності. Сучасні технології менеджменту, інформаційне, фінансове та облікове забезпечення розвитку економіки в умовах євроінтеграції : Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції. Черкаси: Східноєвропейський університет економіки і менеджменту, 2020. С. 517-520.

23.Нагорняк Г., Малюта Л., Мельник Л. Визначення найважливіших закономірностей стабільного розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 3 (64). С. 174-184.

24.Онищук Н.В. Розвиток індустрії гостинності в Україні та світі. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 4 (21). С. 297-304.

25. Пуцентейло П.Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва: навч. посіб. К.:Центр учбової літератури, 2019. 344 с.

26. П'ятницька Г. Стратегії розвитку ресторанного бізнесу в умовах кризи. Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. 2021. №2. URL: [TRANСФОРМАЦІЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ](http://journals-lute.lviv.ua/index.php/tourism/article/view/900) 120 11 травня 2023 р. <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/tourism/article/view/900> (дата звернення: 10.04.2023).

27. Самодай, В., Рибальченко, С., Орищенко, Є. Антикризове управління готельним підприємством в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. С. 5-14.
28. Стойко І., Шерстюк Р. Сучасні тренди і перспективи у ресторанній індустрії [Електронний ресурс] // Соціально-економічні проблеми і держава. 2023. Вип. 1 (28). С. 66-78. Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2023/23siiuri.pdf>
29. Стручок В. С. Техноекологія та цивільна безпека. Частина «Цивільна безпека». Навч. посіб. Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя, 2022. 150 с.
30. Табенська О.І. Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності. *Інтелект XXI*. 2022. №2. С. 51-56.
31. Смирнов І., Любіцева О. Туристичний бізнес під час пандемії COVID-19: світовий та український досвід. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв*. 2020. № 3(2). С. 196-207.
32. Стан та перспективи розвитку туристичного та готельноресторанного бізнесу : колективна монографія / за ред. д.і.н., проф. Чепурди Г.М. Черкаси : ЧДТУ, 2019. 157 с.
33. Смирнов Є.М. Методичний підхід до кількісного обґрунтування стратегії управління конкурентоспроможністю торгівельного підприємства. *Торгівля і ринок України: зб. наук. пр.* 2020. Вип. 30. Т. 2. С. 181-190.
34. Сорокопуд Г. І., Коваленко А. С., Малюта Л.Я. Економічне становище вітчизняного бізнесу в сучасних умовах воєнного стану. *Матеріали X-ої Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України М.Г. Чумаченка «Соціальна відповідальність як основа інноваційного розвитку бізнесу»* (Тернопіль, 18 листопада 2022 року).
35. Сорокопуд Г., Малюта Л. Онлайн продажі продукції та послуг у готельно-ресторанному бізнесі. *Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації»* (Тернопіль, 23-24 листопада 2022 року).
36. Стойко І., Шерстюк Р. Сучасні тренди і перспективи у ресторанній індустрії [Електронний ресурс]. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2023.

Вип.1 (28).

37. Тимошенко М. В., Петров В. А. Ідентифікація ризиків та особливості антикризового управління в умовах війни. Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку: матеріали 5-ої міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса, Державний університет «Одеська політехніка». Одеса, 2022. С. 52-54.

38. Чорний О. Найкращі часи – попереду. Що відбувається з туризмом в Україні під час війни. Офіційний сайт українського інформаційного агентства TRAVEL РБКУкраїна. URL: <https://www.rbc.ua/ukr/travel/samye-rkie-vremena-vperediproishodit-turizmom-1657645856.html>.

39. Шацька З.Я., Шевель А.А. Шевчук Ю.А. Організація роботи підприємств готельної сфери в умовах пандемії COVID-19. *Ефективна економіка*. 2020. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8249>

40. Шевчук Ю.А. Сучасний стан та перспективи розвитку готельного бізнесу України: чинники та проблеми. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. Серія Економічні науки. 2020. № 1 (143). С. 41-51.

41. Шикіна О.В. Аналіз тенденцій міжнародної готельної індустрії. *Інфраструктура ринку*. Вип. 39. 2020. С. 56-61.

42. Шаранов Р.С. Алгоритм антикризового управління підприємства. *Центральноукраїнський науковий вісник*. Економічні науки. 2021. № 6 (39). С. 288-296.

43. Brin P., Nehme M. Sustainable Development in Emerging Economy: using the analytical hierarchy process for Corporate Social Responsibility decision making. *Journal of Information Technology Management*. 2021. №13 (Special Issue: Role of ICT in Advancing Business and Management). P. 159-174. DOI: 10.22059/jitm.2021.80744.