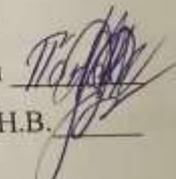
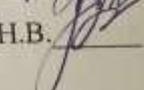


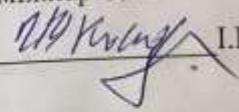
Міністерство науки і освіти України  
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія  
Кондратюка»  
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки та менеджменту  
Кафедра міжнародних економічних відносин та туризму

**Кваліфікаційна робота**  
на тему «Стратегія підвищення культури та якості обслуговування споживачів  
на туристичному підприємстві»

Виконав: студент 4 курсу, групи 401-ЕТ  
Спеціальності 242 «Туризм»  
Попов Олександр Романович   
Керівник: к.е.н, доц. Бакало Н.В. 

Робота допущена до захисту:

Завідувач кафедри міжнародних економічних відносин та туризму

17. 06 2021 р.  І.Б. Чичкало-Кондрацька

Полтава 2021

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки та менеджменту

Кафедра міжнародних економічних відносин та туризму

Перший (бакалаврський) рівень вищої освіти  
Спеціальність 242 «Туризм»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

Чичкало-Кондрацька І.Б.

*І.Б. Чичкало-Кондрацька*  
« 06 » *06* 2021 року

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТА**

Попова Олександра Романовича  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Стратегія підвищення культури та якості обслуговування споживачів на туристичному підприємстві»  
керівник роботи к.е.н., доцент Бакало Надія Віталіївна

затверджена наказом по університету від «03» березня 2021 р. №158 ф, а

2. Строк подання студентом роботи 06.06.2021 р.

3. Вихідні дані до роботи

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичні аспекти культури та якості обслуговування споживачів туристичного підприємства

2. Стратегічний аналіз туристичного підприємства кафе NEW YORK STREET PIZZA

3. Формування стратегії підвищення культури та якості обслуговування споживачів в туристичному підприємстві кафе NEW YORK STREET PIZZA

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
I	Бакало Н.В., к.е.н., доцент	10.05.2021	18.05.2021
II	Бакало Н. В., к.е.н., доцент	19.05.2021	23.05.2021
III	Маховка В.М., к.е.н., доцент	24.05.2021	30.05.2021

7. Дата видачі завдання 26.04.2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Збирання даних про базове підприємство, пошук літературних джерел	19.04.2021 – 23.04.2021	век
2.	Розроблення і затвердження керівником плану роботи	26.04.2021 – 28.04.2021	век
3.	Оброблення літератури і розроблення теоретичного розділу	29.04.2021 – 10.05.2021	век
4.	Розроблення аналітичного розділу кваліфікаційної роботи	11.05.2021 – 18.05.2021	век
5.	Розроблення проектного розділу кваліфікаційної роботи	19.05.2021 – 28.05.2021	век
6.	Оформлення кваліфікаційної роботи	31.05.2021 – 06.06.2021	век
7.	Перевірка роботи на плагіат	06.06.2021 – 19.06.2021	век
8.	Захист кваліфікаційної роботи	22.06.2021-25.06.2021	

Студент Попов О.Р.  
(підпис)

Керівник роботи Бакало Н. В.,  
(підпис)

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КУЛЬТУРИ ТА ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1. Сутність культури та якості обслуговування споживачів та їхнє значення у діяльності туристичного підприємства.....	5
1.2. Особливості процесу обслуговування споживачів в туристичному підприємстві.....	15
1.3. Класифікація підприємств громадського харчування, особливості розвитку в Україні .....	23
Висновок до розділу 1.....	32
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА КАФЕ NEW YORK STREET PIZZA.....	33
2.1. Аналіз суб'єкта та об'єкта управління кафе New York Street Pizza.....	33
2.2. Оцінка конкурентоспроможності кафе New York Street Pizza.....	43
2.3. Діагностика системи якості та культури обслуговування кафе New York Street Pizza.....	51
Висновок до розділу 2.....	58
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КУЛЬТУРИ ТА ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ В ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ КАФЕ NEW YORK STREET PIZZA.....	60
3.1. Напрями формування стратегії підвищення культури та якості обслуговування споживачів кафе New York Street Pizza.....	60
3.2. Оцінка ефективності запропонованої стратегії кафе New York Street Pizza.....	71
Висновок до розділу 3.....	
ВИСНОВКИ.....	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	83
ДОДАТКИ.....	92

## ВСТУП

В сучасних умовах розвитку туристичної індустрії, замовники послуг надають великого значення культурі та якості обслуговування. Така тенденція відбувається завдяки швидкому темпу інтеграції до європейського суспільства та не менш швидким зростанням українського бізнесу, що також активізує приїзд до нашої країни бізнесменів та людей у справах з різних куточків світу. Окрім того в сучасних достатньо кризових умовах господарювання зумовлені згубною дією пандемії Covid-19 загострюється конкурентна боротьба між підприємствами ресторанного бізнесу за клієнтів. Як показує досвід, споживачі віддають перевагу тим закладам харчування, які надають більш якісний рівень обслуговування. Вважаємо, що у питання підвищення культури та якості обслуговування криються головні резерви зміцнення конкурентного статусу підприємств закладів ресторанного бізнесу та поліпшення їх фінансових результатів. Сьогодні споживачі є вимогливим та вимагають найвищої якості та культури їх обслуговування. В іншому випадку вони підуть до конкурентів. Тому саме зараз стає актуальним питання відновлення та приведення готельного господарства країни до європейських стандартів обслуговування.

Складові культури і якості обслуговування відображено в напрацюваннях вітчизняних та зарубіжних дослідників: К.В. Бабенко, В.В. Баєв, Л.Бовш, І.Г.Везомська, О.С.Височан, Л. В. Щетініна, С. Г. Рудакова, Ю. В. Твердохліб, К. С. Турова, А.О.Таукшанова, Е.А.Шанц Окремі аспекти технології обслуговування відобразили у своїх публікаціях Л.І. Гірняк, О.П.Крупський, В.Г. Герасименко, С.С. Галасюк, Л.В. Лабунський, Ю.І. Палеха, Н.В. Пахомова, І.А.Романюк. Н.М.Тягунова, Л.Г. Харсун, А.Харченко. та інші. Культурні проблеми в готельному і ресторанному бізнесі досліджували К. П. Вініченко, О. В. Новікова, Л. О. Радченко, С. Трахачев та інші вчені. Проте питання стратегії підвищення культури та якості обслуговування споживачів в туристичному підприємстві не достатньо досліджено та формує

необхідність пошуків шляхів покращення менеджерських підходів до вдосконалення культури та якості надання послуг у сучасних умовах.

Мета роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо стратегії підвищення культури та якості обслуговування споживачів в туристичному підприємстві. Відповідно до поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

дослідити сутність культури та якості обслуговування споживачів та їхнє значення у діяльності туристичного підприємства;

обґрунтувати особливості процесу обслуговування споживачів в туристичному підприємстві;

навести класифікацію підприємств громадського харчування, особливості розвитку в Україні;

проаналізувати суб'єкт та об'єкт управління кафе New York Street Pizza;

надати оцінку конкурентоспроможності кафе New York Street Pizza;

провести діагностику системи якості та культури обслуговування кафе New York Street Pizza;

запропонувати напрями формування стратегії підвищення культури та якості обслуговування споживачів кафе New York Street Pizza;

провести оцінку ефективності запропонованої стратегії кафе New York Street Pizza.

Об'єкт дослідження – це процес підвищення культури та якості обслуговування споживачів в туристичному підприємстві.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є теоретичні та практичні аспекти стратегії підвищення культури та якості обслуговування споживачів в туристичному підприємстві New York Street Pizza.

Для досягнення мети виробничої практики використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Зокрема, для розкриття теоретичних засад культури та якості обслуговування споживачів туристичного підприємства застосовувався діалектичний метод пізнання, а також методи аналізу та синтезу; для оцінювання ефективності – системний підхід;

спостереження – при дослідженні суб'єкта та об'єкта управління New York Street Pizza. До спеціальних методів дослідження, які були використані при написанні роботи, належать морфологічний аналіз економіко-статистичні та економіко-математичні методи, за допомогою яких був проведений аналіз структури й динаміки основних показників New York Street Pizza. Крім того, застосовувались прийоми групування, класифікації та графічного зображення результатів дослідження.

Інформаційну базу дослідження склала чинна вітчизняна законодавча база, яка регулює сферу ресторанного та туристичного бізнесу, наукові праці вітчизняних та іноземних фахівців, офіційні дані New York Street Pizza за останні декілька років, а також матеріали представлені у глобальній мережі Інтернет.

Практична значущість дослідження пов'язана з впровадженням отриманих результатів в діяльності кафе New York Street Pizza з метою поліпшення культури та якості обслуговування.

Основні положення роботи і результати досліджень були запропоновані та опрацьовані на VII Міжнародної науково-практичної конференції «Управління туристичною індустрією: методологія і практика» 1-2 жовтня 2020 року.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КУЛЬТУРИ ТА ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність культури та якості обслуговування споживачів та їхнє значення у діяльності туристичного підприємства

В даний час сектор послуг є однією з найбільш перспективних галузей, що швидко розвивається. Він охоплює широкий спектр діяльності, починаючи від торгівлі та транспорту, закінчуючи фінансуванням, страхуванням та різноманітними видами посередництва. Театри та кінотеатри, заклади харчування та відпочинку, навчальні та спортивні заклади належать до сфери послуг, адже всі вони пропонують послуги в тій чи іншій мірі.

Сервісна діяльність робить великий внесок в економіку держави, а її основна мета полягає в задоволенні соціальних та індивідуальних потреб людей. Розвиток сфери послуг та попит на послуги базуються на зростанні промислового виробництва та збільшенні купівельної спроможності населення. Розвиток виробництва стимулює розширення сфери послуг і навпаки. Сьогодні, в умовах карантинних обмежень та скорочення платоспроможності населення, сектор послуг характеризується динамічністю, мінливістю та постійною появою нових послуг в залежності від потреб споживачів (зростання актуальності роботи через доставку та інтернет-магазини, скорочення обсягів надання послуг краси та спорту та інше).

Дослідник сфери послуг О.Т. Лойко [37, с.123] визначає сервісну діяльність як особливий вид людської діяльності, який спрямований на задоволення потреб замовника шляхом надання послуг, що вимагаються приватними особами чи організаціями. Схожої думки дотримується і М.П.Мальська [42; 43]: сфера послуг – це діяльність, пов'язана з виробництвом,

розподілом, продажем та наданням послуг, що задовольняє потреби окремої людини, соціальної групи чи суспільства в цілому.

Ю.І. Палеха зазначає, що основою у сервісній діяльності туристичних підприємства є культура обслуговування. Вона виробляється кожним підприємством окремо, відтак культура обслуговування є індивідуальною. На одному підприємстві вона може бути дуже низькою, на іншому ж – досить високою. Характерною особливістю культури обслуговування є те, що її рівень залежить виключно від самого підприємства, жодні фактори зовнішнього середовища не можуть на їх якість вплинути. Прояв високої культури обслуговування туристичного підприємства визначається через поведження персоналу, що чітко знає, як діяти в будь-якій ситуації і що від нього очікують клієнти і керівництво, а також тим, що висока культура робить усіх працівників цілеспрямованими і змушує з повагою відноситися до свого підприємства [51, с.87].

Зазначимо, що Е. А. Уткін вважає, що культура обслуговування – це організаційна культура, яка спрямована на обслуговування клієнтів на основі вироблення певних правил, процедур, практичних навичок та вмінь [69, с.45]. Загалом же у науковій думці існує дискурс щодо визначення сутності поняття «культура обслуговування». Кожен з дослідників, що досліджує дане поняття намагається дати власну його інтерпретацію. Аналіз наукової літератури у сфері туризму дозволив виділити декілька найбільш поширених підходів до визначення поняття «культура обслуговування», що зображені на рис.1.1.

Згідно рис.1.1 «культура обслуговування» туристичного підприємства є комплексом дій працівників, спрямованих на формування комфортних умов для споживачів послуг.

Культура обслуговування визначається політикою компанії, яка підтримується системою стимулювання обслуговуючого персоналу та низкою інших заходів. Культура обслуговування працівника туристичного підприємства передбачає наявність таких професійних характеристик його роботи: професійне навчання; високий рівень професіоналізму

(дисциплінованість, відповідальність, компетентність у професійних навичках, здібностях, широкі перспективи та відповідний загальний розвиток); організаційно-технологічне вдосконалення роботи.



Рис.1.1. Підходи до трактування поняття «культура обслуговування»

Наголосимо, що обслуговування гостей на туристичному підприємстві – це «система заходів, що забезпечують високий рівень комфорту та задовольняють найрізноманітніші побутові, господарські і культурні запити гостей. З кожним роком залити і вимоги до послуг підвищуються. Причому, чим вища культура і якість обслуговування гостей, тим вищий імідж туристичного підприємства, тим привабливішим воно для гостей, тим успішніша його діяльність. Якість обслуговування – це сукупність властивостей і ступеня корисності послуг, що обумовлює здатність усе повніше задовольняти потреби гостей; це динамічний показник, що постійно розвивається і удосконалюється».

На формування якості обслуговування впливають зовнішні фактори (державна політика в туристичній галузі, структура готельного господарства, науково – технічний прогрес у готельному господарстві, територіальний розподіл підприємств готельного господарства) та внутрішні (кадрова політика й управління кадрами, комплексна матеріально-технічна база готелю).

Складові, що формують культуру та якість обслуговування відображено на рис. 1.2.

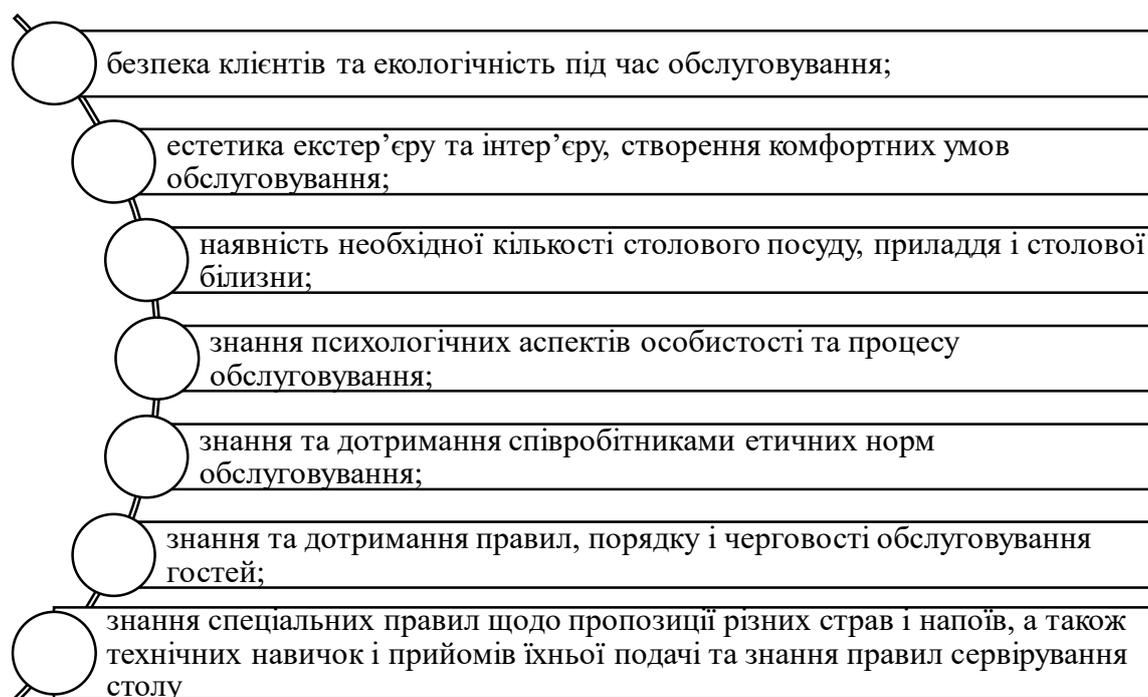


Рис. 1.2. Елементи культури та якості обслуговування на туристичному підприємстві [23, с. 230]

На додаток до терміну «культура обслуговування» в літературі часто зустрічається поняття «корпоративна культура». Крім того, деякі автори ідентифікують їх, тоді як інші стверджують про різницю між ними. Але розглядаючи поняття у призмі туристичного підприємства, О.П. Крупський [32, с.200] наполягає на розмежуванні даного поняття, що пов'язано з більшим масштабом організаційної культури від корпоративної, а також глибоким розумінням корпоративних цінностей у свідомості працівників.

У світлі вищезазначених аргументів традиційна організаційна культура має значну інерцію, вона легко змінюється і може стати перешкодою на шляху здійснення змін у компанії. Співробітники, які виявляють найбільшу лояльність до менеджерів, гальмують процес інноваційного розвитку компанії. Підхід до формування організаційної культури сучасної компанії з акцентом на інновації полягає у необхідності створення та вдосконалення організаційної культури, яка сприятиме культурним явищам впродовж усього життя на підприємстві та виконуватиме стабілізуючу функцію для набутих знань [32, с. 201].

Належним чином сформульована та побудована організаційна культура туристичного підприємства є потужним стратегічним інструментом, що дає змогу координувати всі структурні підрозділи та членів окремих команд для досягнення відповідних цілей, а також забезпечити раціональну та безконфліктну структуру, щоби створити оптимальні, комфортні умови праці, виявити перспективних співробітників, мотивувати та надати можливості для кар'єрного росту, ефективного розподілу функцій та відповідальності, тобто побудувати систему внутрішньо-організаційних відносин, які гармонійно об'єднують людей для досягнення цілей готельно-ресторанного підприємства [10, с.25].

Основним фактором, що визначає поняття якості, є максимальне задоволення потреб гостей з різними вимогами та розуміння ними комфорту як

такого. Для прикладу, американці вважають такий готель комфортним, де в кімнаті є місце для приготування коктейлів, у цілодобовий доступ до льоду, а також діє ефективна система безпеки. В той час, коли європейці приділяють особливу увагу обладнанню туалетів та великій кількості закладів громадського харчування, а японці звертають увагу на можливість своєчасного отримання інформації, системі піктограм (спеціальні символи, картинки), за допомогою яких можна легко орієнтуватися в готелі, не маючи можливості спілкуватися місцевою мовою та наявність ресторану, де подають східну кухню [26, с. 36].

Якість обслуговування в туристичному бізнесі є динамічним показником, який знаходиться в постійному розвитку і покращенні. Його значення має різне значення не тільки в окремих готелях, але і в окремі роки і місяці в одному і тому ж готелі.

Існують різні підходи до тлумачення терміну «якість обслуговування». Найбільш часто використовується визначення в міжнародному стандарті ISO 8402-94 «Управління якістю і забезпечення якості. Словник»: «Якість обслуговування – це набір характеристик обслуговування, які дозволяють задовольнити умовні або очікувані вимоги». В даному стандарті також використовується термін «якість обслуговування», який розглядається як набір характеристик процесу і умов обслуговування, які відповідають певним або очікуваним потребам споживача [75].

Також правила та складові системи якості обслуговування, які охоплюють усі процеси, необхідні для забезпечення ефективності послуг, включаючи аналіз послуг, встановлює «ДСТУ ISO 9004-2-96 Управління якістю та елементи системи якості. Частина 2. Настанови щодо послуг». Цей стандарт поширюється на установи, організації, підприємства, в тому числі готельні, що діють на території України, незалежно від форм власності [22].

Комплексний підхід до визначення якості туристичних послуг вимагає поділу послуг на кілька груп: інформаційні послуги, транспортні послуги, послуги з розміщення, послуги харчування, культура, а також спорт і здоров'я, додаткові послуги.

Якість цих послуг залишає незабутнє враження на туриста, оскільки ці послуги щоденно задовольняють його основні потреби, а отже має залежність від ряду факторів. В туристичній діяльності прийнято виділяти три категорії якості туристичних послуг: технічну, функціональну та етичну. Їх коротка характеристика подана на рис. 1.3.

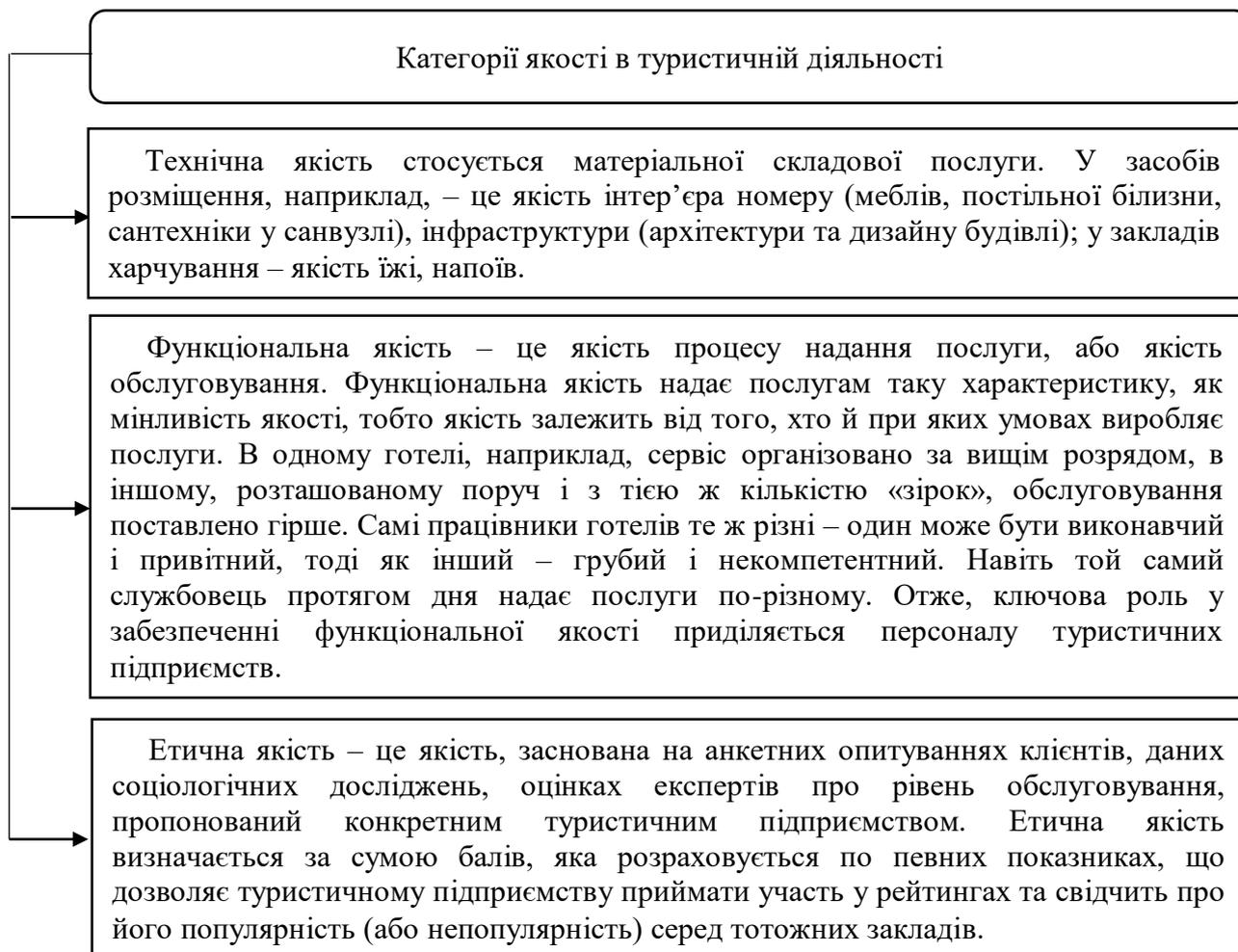


Рис. 1.3. Категорії якості в туристичній діяльності [36, с.10]

Окрім того, існують деякі інші фактори, які є специфічними для туристичного сектору та мають значний вплив на створення високоякісного туристичного продукту:

розсудливість (безперервність) надання послуг та цілісність їх життя. Для забезпечення якості наданого продукту всі послуги повинні працювати однаково чітко та ефективно;

можливість відтворення послуг на однаково високому рівні або тривалості якості. Вирішення цієї проблеми для багатьох виробників туристичних послуг виявляється складним завданням, що в свою чергу часто призводить до різкого зниження конкурентоспроможності всієї компанії;

туризм означає діяльність, при якій виготовлений продукт, який є нематеріальним, споживається одночасно з виробництвом. Співробітники компанії не мають шансів виправити помилку і повернути гостя. Це дуже важливий момент, оскільки якість роботи персоналу суттєво впливає на якісні характеристики самого туристичного продукту.

Значення якості туристичних послуг чітко простежується через завдання, які вона вирішує (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Значення якості туристичних послуг [41, с.342]

Наведені вище показники є визначальними у створенні позитивного іміджу для туристичного підприємства. При цьому не менш важливе значення мають і складові корпоративного іміджу [45]:

особистий імідж (зовнішній вигляд, культурний рівень, професіоналізм, лояльність до закладу, комунікативні навички, володіння прийомами ділового спілкування);

організаційний стиль управління (демократизація процесів управління, побудова команди)

рівень корпоративної культури (система цінностей, вірувань, переконань, правил, традицій, що існують в установі та визначають поведінку кожного окремого працівника)

створення книги відгуків, для перевірки дієвості іміджу організації [56, с.75].

Позитивний імідж туристичного підприємства забезпечує безперечно високий рівень професійної підготовки персоналу та їх інноваційної діяльності. Для цього керівник повинен запропонувати колективну можливість професійного та особистісного розвитку шляхом обміну досвідом, вивчення передового досвіду, представлення нової спеціалізованої літератури, участі у різноманітних семінарах, конференціях та навчальних курсах [51, с.87].

На якість послуг впливає і злагоджена робота команди туристичного підприємства. Наскільки ефективною буде їхня робота, настільки задоволені будуть споживачі послуг, безпосередня залежність між поведінкою персоналу, та здатністю своєчасно задовольняти їх потреби. З огляду на це, у наш час важливо навчати та підтримувати високу професійну культуру в туристичних підприємствах.

Таким чином, можна зробити висновок, що культура обслуговування і якість обслуговування є результатом роботи обслуговуючого персоналу туристичних підприємств. Результат залежить від великої кількості факторів і досягається там, де є контакт між клієнтом і співробітником, які беруть участь в обслуговуванні туристичного продукту (голос в телефоні, транспортному засобі, реєстратора, ресторані або барі, туристичному автобусі тощо). Ключем до ефективного туру є управління і контроль якості послуг туристичного продукту: очікування точок дотику, визначення вимог до якості для

постачальників певних послуг, аналіз і перевірка їх відповідності та багато іншого. Основною метою обслуговування є задоволення соціальних та індивідуальних потреб людей. Культура обслуговування є запорукою розвитку суб'єктів туристичного бізнесу, оскільки рівень культури обслуговування безпосередньо формує імідж в очах клієнта. Зважаючи на велике значення культури обслуговування розглянемо особливості цього процесу на туристичних підприємств у наступному підрозділі роботи.

## 1.2. Особливості процесу обслуговування споживачів на туристичному підприємстві

Культура обслуговування індустрії туризму відрізняється від інших сфер послуг тим, що при створенні системи якості продукції основний акцент робиться саме на якість обслуговування. Готелі та ресторани, туристичні оператори та туристичні агентства з часто однаковими зручностями та видами діяльності розрізняються лише якістю обслуговування, яке для деяких є головною конкурентною перевагою [52, с. 35].

Світовий досвід виробив певні правила організації ефективного сервісу, дотримання яких дозволить залучати нових клієнтів та утримувати існуючих з меншими зусиллями, ніж без застосування цієї практики [60]:

дотримання основних принципів сучасного сервісу, які найбільш важливі в сфері туризму: максимальна відповідність послуг, що надаються вимогам споживачів і типу споживання; нерозривний зв'язок сервісу і маркетингу, його основні принципи та завдання; гнучкість обслуговування з упором на облік мінливих потреб ринку і переваг споживачів туристичних послуг.

створити необхідні умови для співробітників, яким необхідно надавати якісні послуги [71]: ергономічність робочого місця; чітке формулювання правил, яких повинен дотримуватися кожен співробітник; чітка система оцінки якості роботи кожного співробітника, що дозволяє об'єктивно виміряти кількісну і якісну ефективність обслуговування, особливо ті елементи, які

складно врахувати, такі як доброзичливість і ввічливість; мотивація співробітників, їх щира зацікавленість в процвітанні всієї компанії, бажання і вміння максимально ефективно виконувати свою роботу, настрої на самовдосконалення; система навчання персоналу.

оптимізація організаційної структури управління компанією, що надає туристичні послуги [42, с. 30]. Чим довший ланцюжок замовлень, тим більша ймовірність помилок. Така організаційна структура управління вважається оптимальною, коли кількість елементів надзвичайно мала (але при цьому не ставиться під загрозу висока якість обслуговування). Необхідною умовою забезпечення безперервності технологічного процесу при однаковій якості обслуговування також є ефективність взаємодії всіх елементів структури, що дозволяє відразу виправляти помилки і виключати можливість їх повторення;

всебічний, повний, об'єктивний і постійний контроль якості послуги, в тому числі [33]: участь гостей в оцінці і контролі якості; створення методів і критеріїв, що дозволяють співвіднести вимоги стандартів з реальним станом справ; створення системи саморегулювання персоналом; постійна робота з групами якості; використання чітко сформульованих якісних критеріїв для оцінки якості послуг, що надаються; участь співробітників у створенні систем і критеріїв якості; використання технічних засобів контролю якості; створення служби контролю, в яку увійшли 6 представників з різних сфер компанії: менеджмент, фінанси, безпека, людські ресурси, менеджери або співробітники всіх функціональних служб.

При створенні системи управління також необхідно дотримуватися принципу безперервності. Система контролю якості обслуговування повинна забезпечувати контроль на всіх етапах технологічного циклу і за всіма параметрами (кожну хвилину). Крім того, функція контролю повинна забезпечувати пряму гнучкість і адаптацію всіх інших заходів для забезпечення якості послуг. Таким чином, можна виділити два основних критерії системи забезпечення якості: вона повинна забезпечувати високий рівень якості, забезпечувати відповідність стандартам і потребам туриста і служити

інструментом для створення спеціальних технологій для раціонального управління гарантією якості.

Якість обслуговування в індустрії гостинності є складною концепцією, пов'язаною зі споживанням двох типів товарів (товарів і послуг) і двома типами відносин (матеріальними і нематеріальними). Тому правильно визначити критерії та показники якості обслуговування досить складно, рис. 1.5.

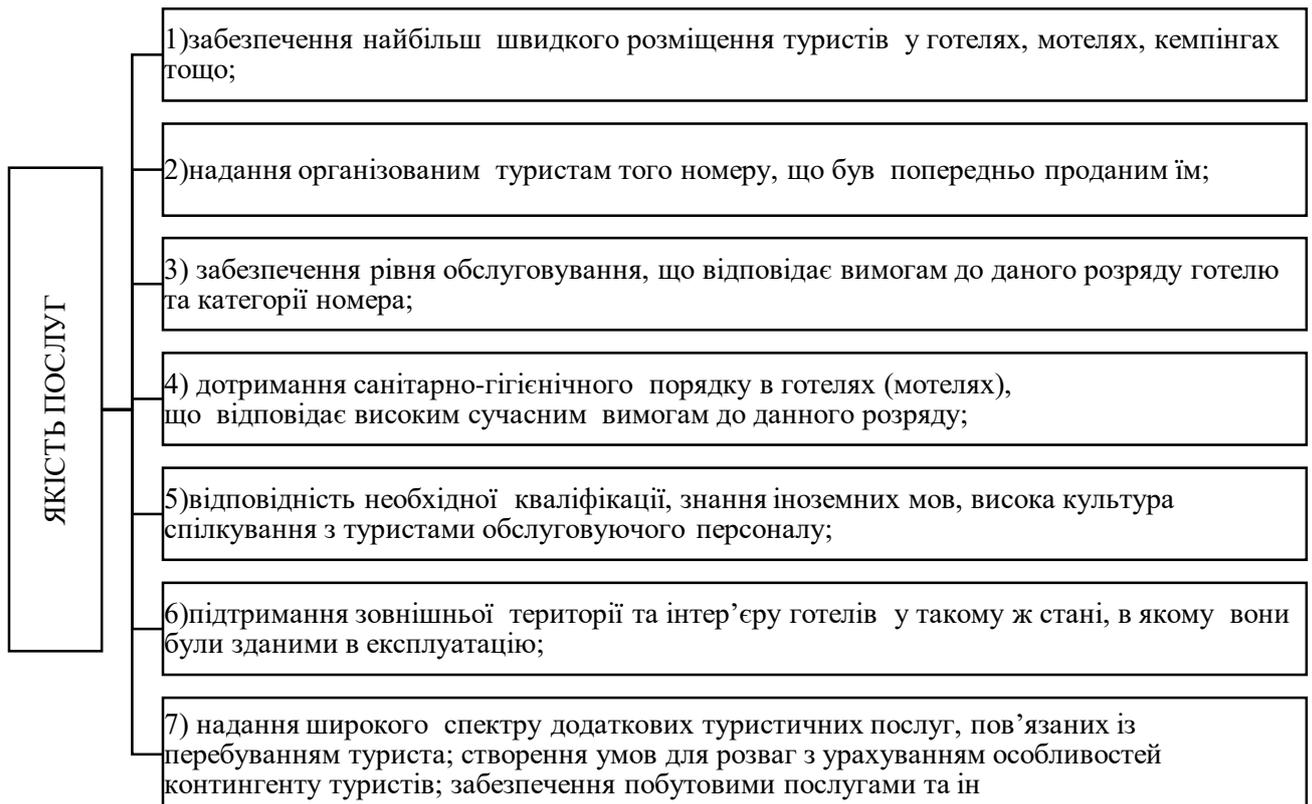


Рис. 1.5. Показники та критерії якості послуг [7, с.113]

Розглянемо більше детально показники та критерії якості послуг, відображені вище

Безпека та екологічність в експлуатації. У будь-якому кейтеринговому бізнесі перше, що потрібно зробити, це забезпечити безпеку життя, здоров'я та майна гостей як за звичайних умов, так і в екстремальних ситуаціях. Будівля повинна мати аварійні виходи, сходи та чітко видимі інформаційні дисплеї, щоб гості могли вільно зорієнтуватися. Заклади громадського харчування повинні бути обладнані системами попередження та засобами протипожежного захисту,

які передбачені нормами протипожежного захисту. У сфері громадського харчування, гігієнічні та гігієнічні норми та правила, встановлені органами гігієни та епідеміології, повинні дотримуватися без сумніву.

Спеціальні вимоги безпеки застосовуються до технічного персоналу. Перш за все, весь персонал повинен бути навчений безпечним методам роботи та повинен знати та дотримуватися заходів протипожежного захисту та правил охорони праці. Всі працівники ресторану повинні регулярно проходити медичний огляд. При прийнятті на роботу вони повинні пройти медичний огляд та пройти курс гігієни та гігієнічного навчання. Під час роботи в компанії обслуговуючий персонал повинен регулярно (принаймні раз на два роки) проходити тести на мінімальні гігієнічні вимоги. На кожного працівника вводиться особиста медична карта, в яку вносяться результати медичних оглядів, інформація про передані інфекційні захворювання та подання мінімальних гігієнічних вимог. Людям, які є джерелом інфекційних захворювань, заборонено працювати в компанії [14, с.367].

Підприємства громадського харчування повинні знаходитись у сприятливих екологічних умовах. Для приготування страв слід використовувати лише органічні, натуральні та свіжі продукти. Це не просто примха чи модна заява, це дійсно важливо для здоров'я клієнтів, які приходять у ресторани. На наш погляд, цей напрямок буде ще більш популярним у майбутньому. Репутація ресторанів вже помітно зростає, що гарантує якість та екологічність в обслуговуванні.

Естетика інтер'єру, яка створює комфортні умови обслуговування. Інтер'єр – це внутрішній організований простір приміщення ресторану, який одночасно функціонує як середовище дії (воно здійснює технологічний цикл обслуговування гостей) та середовище сприйняття (яке здатне чинити сильний емоційний вплив). Приміщення закладів харчування, де обслуговують відвідувачів, включає зали, бари, коктейльні дзвінки та фуршети [28, с.43].

Дизайн інтер'єру враховує спеціалізацію закладів громадського харчування, клієнтську базу, на яку вони розраховані, використовувани методи

обслуговування та ряд інших факторів. У всьому цьому важливо максимізувати зв'язок між інтер'єром та оточенням компанії: ландшафт, міська зона, вулиця. Це досягається використанням різних архітектурних прийомів, які часто не менш важливі для ресторану, ніж хороша кухня.

До номенклатури та видів меблевих виробів, що використовуються в ресторанах, крім загальних (функціональних, технологічних, ергономічних, етичних), пред'являються такі конкретні вимоги [29]:

відповідність меблів виду роботи в ресторані (самообслуговування або обслуговування офіціантами);

відповідність типу торгової площі;

зручність;

гігієна, гарантована використанням оздоблювальних матеріалів, які відповідають цій вимозі.

Ще однією важливою передумовою високої культури обслуговування в ресторані є наявність достатньої кількості посуду, столових приборів та столової білизни, які утримуються в ідеальному стані.

Знання працівниками та дотримання протоколів та стандартів етичної служби. Етична сторона обслуговування займає особливе місце в роботі ресторану. Висока етична культура є обов'язковою для кожного працівника в індустрії гостинності. Це перша моральна вимога. Хамство, нетактовність і зневага людей нестерпні на будь-якій роботі, але неприпустимі в сфері послуг.

Розвиток високої культури обслуговування, орієнтованої на споживача, є надзвичайно важливим для роботи ресторану. Незалежно від використовуваного методу обслуговування, всі працівники повинні дотримуватися певних правил, щоб забезпечити гостю найвищий рівень комфорту. Як основне правило обслуговування, ви повинні навчитися, що персонал повинен бути бездоганно ввічливим, уважним та тактовним стосовно всіх без винятку гостей. Гості повинні майже завжди бачити обслуговуючий персонал, але вони ніколи (за рідкісними винятками) не повинні чути їхніх розмов між собою.

Для забезпечення високої якості туристичних послуг важливо дотримуватись принципів. Під принципами розуміють певні правила, яких слід дотримуватись туристичним підприємствам для управління якістю туристичних послуг. Основні принципи забезпечення високої якості обслуговування на туристичному підприємстві можна схематично навести на рис. 1.6.

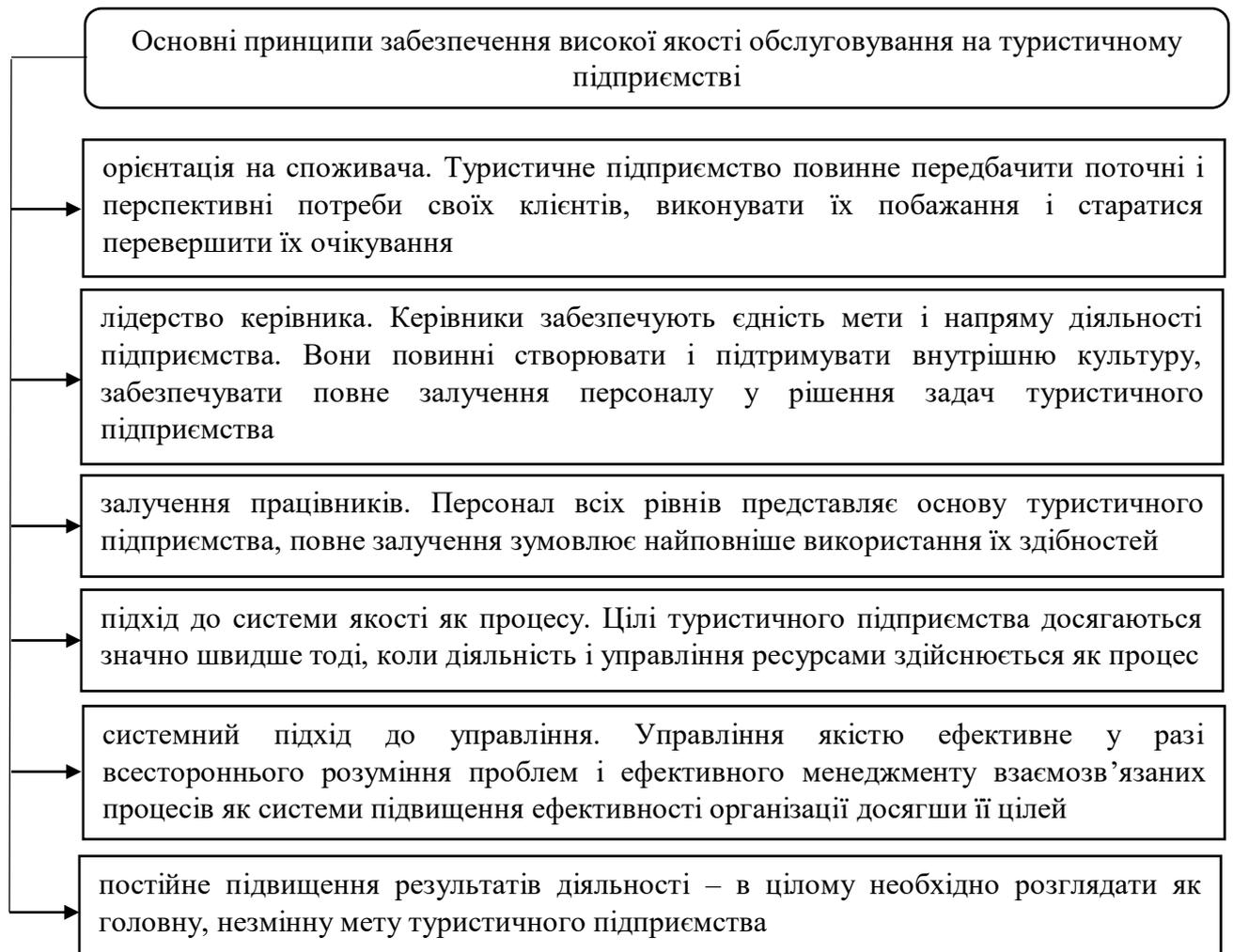


Рис. 1.6. Основні принципи забезпечення високої якості обслуговування на туристичному підприємстві [36, с.10]

Дотримання наведених вище принципів забезпечить туристичному підприємству ефективне управління якістю туристичних послуг. Для туристичного підприємства дані принципи повинні стати постулатами, дотримання яких стане обов'язковим. Орієнтація на дані принципи значно підвищить ефективність роботи туристичного підприємства у сфері управління

якістю послуг. Багато відомих світових туристичних підприємств добилося відмінної якості шляхом дотримання принципів.

Привітність до клієнтів повинна починатися з моменту, коли споживач заходить в ресторан. Певною мірою ввічливі, уважні зустрічі клієнтів допомагають поліпшити їх психологічний настрій. Для цього в багатьох модних ресторанах ім'я гостя дізнаються з книги бронювання, а потім використовують при встановленні контактів і записують на рахунок. Дуже важливо запропонувати клієнтам індивідуальний підхід, який полягає у знанні та врахуванні їх особистих якостей, інтересів та схильностей, відповідно до яких слід обрати певний тип спілкування [74, с.45]. Персонал громадського харчування повинен чітко розуміти моральні вимоги своєї професії. Цей критерій, як правило, базується на підборі та розстановці персоналу, що стосується, зокрема, офіціантів та барменів, головних офіціантів, які є центральними фігурами в їдальні. З ними сотні людей мають безпосередні стосунки з ними, звертаючись до них із запитом, за порадами, коментарями, висловлюючи невдоволення чи похвалу тощо.

Вирішуючи, чи претендувати на посаду в ресторанному бізнесі, розумно з'ясувати, чи має претендент навички спілкування. Відомо, що офіціанти, які не мають таких навичок, страждають від сильного нервового стресу, що викликає конфліктні ситуації у стосунках з відвідувачами. Це, в свою чергу, часто призводить до стресового стану, що супроводжується підвищеною дратівливістю. Споживач залишається ображеним і вкрай незадоволеним.

Останнім часом багато ресторанів оснащені автоматизованими системами реєстрації замовлень. Це так звані «системи точок продажу». В руках офіціанта є пристрій, який автоматично друкує замовлення в барі або на кухні. Це нововведення значно покращило ефективність послуги.

Знання основних правил сервірування столу. Слово «сервірування» з французької перекладається як підготування столу для обіду, тобто розстановка посуду в певному порядку, або ж інше трактування звучить як ряд предметів (посуд, столові прилади, столова білизна), призначених для цієї мети [43].

Сервірування столів – це творчий процес, який є багатоваріантним і залежить від ряду факторів: часу прийому їжі; вибір страв, доступних в меню, і способів приготування; категорії ресторанів; методи обслуговування; види послуг та інші фактори.

Створюючи систему підвищення якості, особливу увагу слід приділяти оцінці роботи персоналу та встановленню стандартів якості послуг, що надаються. По-перше, співробітники повинні знати, як ефективно працювати. По-друге, вони повинні отримати оцінку своєї роботи. Багато ресторанів проводять опитування відвідувачів, щоб визначити, наскільки вони задоволені якістю обслуговування. Один дослідник [1, с. 160] виявив, що проста інформація, зібрана від клієнтів, може змінити почуття співробітників щодо роботи. Оцінки обслуговування гостей позитивно впливають на ставлення працівників до роботи з ними. Однак це передбачає, що результати повідомляються всім працівникам і що людина, яка обслуговує клієнта, добре виділяється і отримує компенсацію. Якщо керівництво ресторану хоче мати співробітників, орієнтованих на клієнтів, вони повинні помітити їх хороший сервіс і винагородити їх за це.

Більшість систем винагород, що обслуговують ресторанний бізнес, базуються на досягненні працівниками певних фінансових результатів, таких як: прибуток, витрати тощо. Системи стимулювання можуть базуватися на досягненні певних цілей продажів. На сьогодні є ресторани, які винагороджують працівників за щасливого клієнта, але такі ресторани є винятком із правил.

Окрім наведених показників, до характеристик якісної послуги дослідники [12, с.226] відносять: надійність (впевненість у тому, що обіцяна послуга відповідатиме очікування споживача); люб'язність (вміння знаходити неординарні та ефективні рішення у нестандартних ситуаціях); довірчість (здатність персоналу заручитись підтримкою споживача, для звернення із питаннями чи проблемами та формування приємного враження про туристичне підприємство в цілому), приступність (комфорт під час встановлення контакту);

комунікативність (мінімізація непорозумінь між персоналом та споживачем); уважне ставлення (прояв піклування про споживача та проявлення уваги до його потреб).

Отже, якість обслуговування в туристичній галузі залежить від існування культури обслуговування в організації, яка включає безпеку та екологічність виробництва та обслуговування, естетику, знання та дотримання етичних та функціональних стандартів обслуговування, протоколів та сервірування столів працівниками. Одним з головних елементів туристичної інфраструктури є підприємства громадського харчування, тому далі дамо їм класифікацію та розглянемо особливості їх розвитку в Україні.

### 1.3. Класифікація підприємств громадського харчування та особливості їх розвитку в Україні

Ресторани надають споживачам ряд різних послуг, які за своєю природою можна розділити на [38, с.45]:

кейтерингові послуги – це послуги з виробництва кулінарних виробів, їх реалізації і організації споживання в залежності від типу і класу закладу. Тому вони діляться на послуги громадського харчування: ресторан, бар, кафе, закусочна, їдальня і багато іншого;

послуги з виробництва кулінарних виробів і кондитерських виробів: виробництво кулінарних виробів та кондитерських виробів на замовлення у споживачів, навіть у складних конструкціях та з додатковою реєстрацією; приготування страв із сировини замовника; послуги повара, кондитера для приготування страв, кухні та кондитерських виробів вдома;

послуги з продажу продуктів включають: продаж кулінарних та кондитерських виробів за межами ресторану; доставка їжі на дім; набори для приготування їжі вдома; забезпечення безпеки особистих речей; виклик таксі на замовлення; паркування особистого транспорту споживачів на організованій стоянці тощо.

послуги з організації побутового обслуговування (реалізація продукції та організація її споживання): розважальні послуги; інформаційні та консультаційні послуги; інші послуги.

Особливість надання перерахованих послуг, полягає в тому, що вони повинні бути безпечними для життя та здоров'я споживачів, гарантувати безпеку їх власності та охорону навколишнього середовища. Умови надання послуг повинні відповідати вимогам чинної державної інформації щодо рівнів шуму, вібрації, освітлення, стану мікроклімату, гігієнічних норм та правил, архітектурних, планувальних та проектних рішень, вимог до електричних систем, протипожежного та вибухозахисту. Екологічна безпека повинна забезпечуватися шляхом дотримання встановлених екологічних вимог щодо даної території, технічного стану та обслуговування приміщень, вентиляції, водопостачання, водовідведення тощо, а також положень державних стандартів на систему охорони праці.

Виробничий та обслуговуючий персонал повинен мати відповідну спеціальну підготовку з точки зору гігієнічних норм та норм при виробництві, зберіганні, продажу та організації споживання кулінарних виробів [39, с.76].

Специфіка послуг, що надаються, залежить від типу та класу закладів громадського харчування. Складність її дослідження полягає в тому, що не існує однаково розробленої класифікації підприємств громадського харчування. Кожна країна публікує та розробляє свої власні правила, параметри відповідності та стандарти. Іноді параметри відповідності можуть відрізнятися залежно від регіону в межах однієї країни. Розробка класифікації готелів та ресторанів є французьким винаходом, що датується 1937 р. Введення класифікації було підтримане французьким урядом і являло собою перелік вимог, яким повинен відповідати працівник туристичної галузі. Основним завданням було привести рівень гігієни, комфорту, якості послуги та ціни до того самого рівня, на якому споживач отримує послугу, рівну ціні [51, с.87].

У 1980-х роках питання якості набуло особливої гостроти, оскільки ринок пропонував такий широкий асортимент товарів, що споживач був розгублений і

йому було важко зробити вибір. За цей час Міжнародна організація (ISO) вперше випустила низку стандартів. Вони формулюють вимоги до компанії, яка виходить на ринок. ISO покладався на той факт, що неможливо мати 100% контролю над усіма продуктами компанії. Україна прийняла позитивний досвід зарубіжних колег і розробила нормативно-регулюючі документи. Основні вимоги до роботи підприємств сектору громадського харчування викладені в Правилах №219 [57].

Згідно досліджень [28, с.46], сьогодні спостерігається динамічний розвиток вітчизняного ресторанного ринку: зросла не лише їхня кількість, але і приділяється більша увага їхньому тематичному оформленню та дизайну, наявність та слідування розробленій концепції. Роль громадського харчування на сьогодні визначається характером і ступенем потреби населення в послугах з організації споживання матеріальних та інтелектуальних благ в домашньому господарстві. Ресторатори, конкуруючі за споживачів, використовують різні інструменти: авторська, креативна і фьюжн кухня (молекулярна); якісні спеціалізовані і багатофункціональні пристрої; якісна посуд і сервірувальні аксесуари; сучасний дизайн; музичні послуги, що включаючи шоу, пропонують послуги сомельє, фумелі, бариста, вводять різні дисконтні програми та інші привабливі елементи.

Ресторанне господарство – це вид економічної діяльності компаній з надання послуг, що задовольняють потреби споживачів у продуктах харчування, як із дозвіллям, так і без нього [38, с.89].

Заклад ресторанного господарства (сучасна назва, раніше фігурувало поняття «громадське харчування») – це організаційно-структурна одиниця у сфері ресторанного господарства, яка здійснює виробничу та торгову діяльність: виробляє та (або) готує, продає та організовує використання домашніх продуктів та придбаних товарів може організувати дозвілля для споживачів [44].

Заклади громадського харчування за видами економічної діяльності поділяються на типи та класи, деталізація яких наводиться в листі МЗЕЗ торгу

України від 09.09.98 р. № 15-03/29-577. Відобразимо дану класифікацію на рис. 1.7.

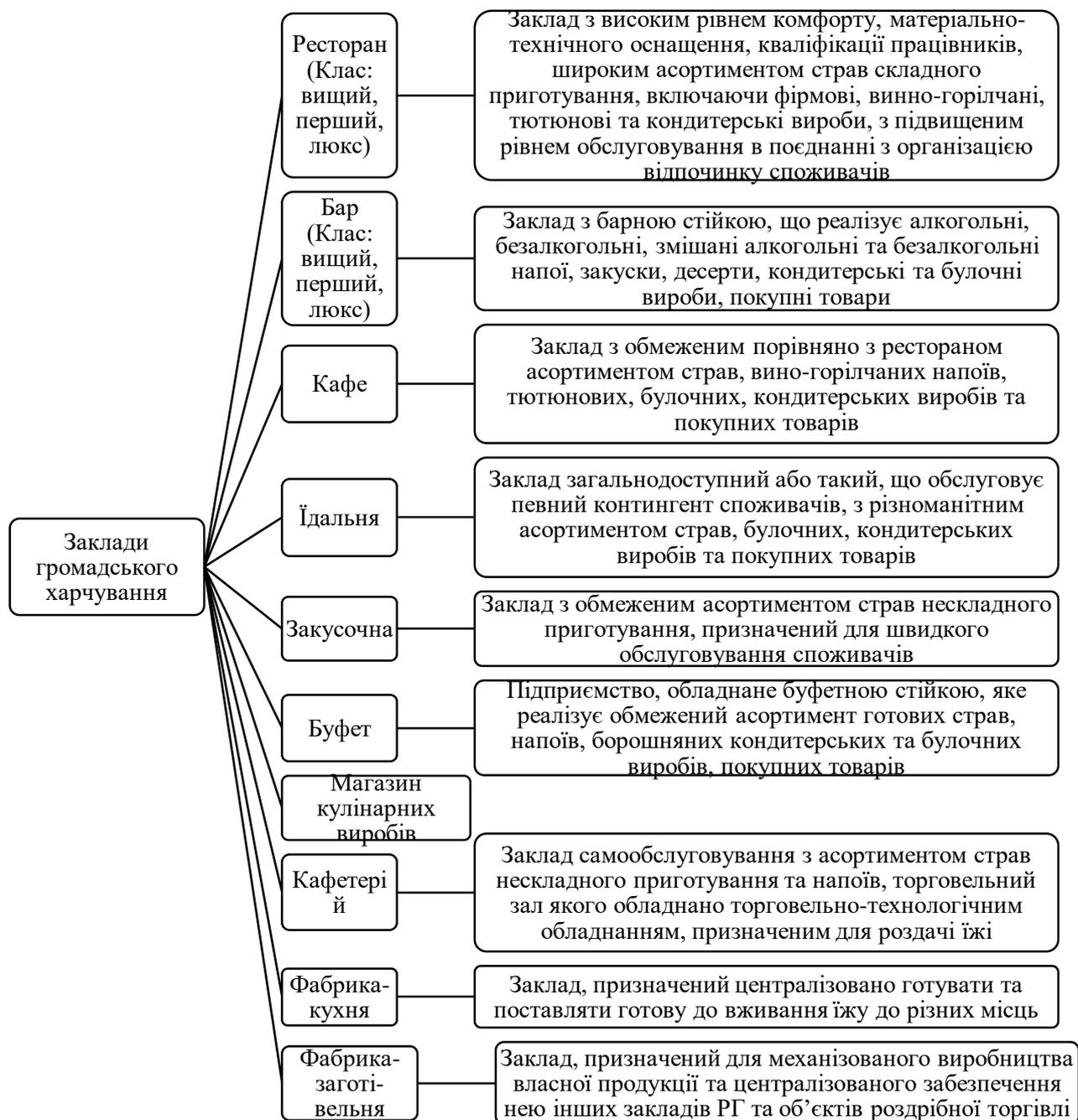


Рис. 1.7. Класифікація закладів громадського харчування [35]

Отже, тип закладу громадського харчування залежить від мети діяльності, асортименту, виду діяльності та класу. Відповідно від типу, потрібно отримати дозвільні документи на здійснення господарської діяльності.

Дослідники [26; 38; 41] також виділяють тип закладів за такою класифікаційною ознакою як виробнича:

заклади, що мають власне виробництво: виготовляють кулінарні вироби – кухонна фабрика, фабрика джерел тощо. Займаються переробкою сировини промисловими методами, виготовляють напівфабрикати та готову продукцію для забезпечення продукцією малих та середніх ресторанів; займаються і виробництвом, і обслуговуванням споживачів, працюють із сировиною, а іноді можуть використовувати напівфабрикати. До установ, які працюють із сировиною, належать великі їдальні та ресторани. Вони характеризуються повним виробничим та торговим циклом: вироблена продукція продається та споживається у власному торговому залі; працює з напівфабрикатами та готовою продукцією. До цієї групи закладів входять їдальні, заклади швидкого харчування та вагони-ресторани, в яких переробляються та вводяться в експлуатацію напівфабрикати. Продукція продається споживачам у власних торгових залах. Також може здійснюватися продаж готової продукції: борошняні та кулінарні вироби.

Заклади, що не мають власного виробництва – їдальні, буфети, де продають гарячі та холодні страви та напої тощо. Вони в короткий термін зберігають, обігривають та продають готові страви, кухонні та борошняні вироби, які постачають компанії власного виробництва. Залежно від сезону є постійні ресторани, що працюють цілий рік, і сезонні ресторани, що працюють навесні і влітку. Робота ресторану може бути стаціонарного та мобільного характеру – автомобільні їдальні, буфети, вагони-ресторани.

Заклади різних типів характеризуються за кількістю посадкових місць або обсягом продукції, що випускається. Типові проекти включають будівництво їдалень від 50 місць; ресторани – на 100-500 посадочних місць; комплекс підприємств, розташованих в спальному районі, на 150-200 місць; комплекс

підприємств, розташованих в районі міського поселення – 300-500 місць; заводи-постачальники з виробничою потужністю 15-40 тонн [43].

Також існує класифікація закладів громадського харчування за типом контингенту, який обслуговується [61, с.207]:

загальнодоступний ресторан: продукти та послуги може отримати кожен споживач;

ресторан закритого типу: продукти та послуги доступні лише певному контингенту споживачів (харчування для персоналу збройних сил, у компаніях, у будівельній галузі, в установах, у навчальних закладах)

ресторанні заклади, що обслуговують певний контингент споживачів: мешканці готелів, мотелів, глядачі та відвідувачі спортивних споруд, глядачі в закладах культури та мистецтва, пасажери на вокзалах, пристанях для яхт, аеропортах, тобто в основному вони пов'язані з послугою певного контингенту споживача.

Також заклади класифікуються за групами на основі методу обслуговування: з офіціантів та самообслуговування. Першу групу складають громадські ресторани класу «люкс» та «високого» класу, другу групу – ресторани в офіційних закладах, де організовано сніданок, обід та вечерю. Ресторани самообслуговування пропонують широкий вибір страв. За рівнем обслуговування вони належать до першого класу.

Популярності набувають і такі заклади як «коворкінги», «некафе» або «smart cafe». Їхнє місцезоташування – центр міста або офісний центр. Концепція закладу полягає у тому, що «безкоштовно все, крім часу» [63, с.112]. Даний тип закладі працює за системою «все включено» (відвідувач платить не за їжу та напої, а за час перебування). Найбільшу популярність здобули серед фрілансерів, стартаперів, ІТ-підприємців та маркетологів.

Формат таких приміщень передбачає наявність кухні, в якій відвідувачі можуть знайти каву, чай, закуски, фрукти та печиво (в необмеженій кількості). Вони можуть включати офісне обладнання та засоби зв'язку, сейф, кабінет, кімнату для переговорів, бібліотека (діє буккросинг) та скористатися лаунжем,

де можна влаштовувати ділові зустрічі, семінари, майстер-класи, кіно- та концертні покази, просто спілкуватися чи відпочивати. Креативні простори та коворкінги – це своєрідний культурно-освітній кластер, що поєднує кафе, офісні та освітні центри, магазини, прокат велосипедів, кінотеатри, конференц-зали, дизайнерські бутики, виставкові зали, лекторії та місця зустрічей.

На основі даних [65], проаналізуємо кількість закладів громадського харчування в Україні за останні 7 років, рис. 1.8.

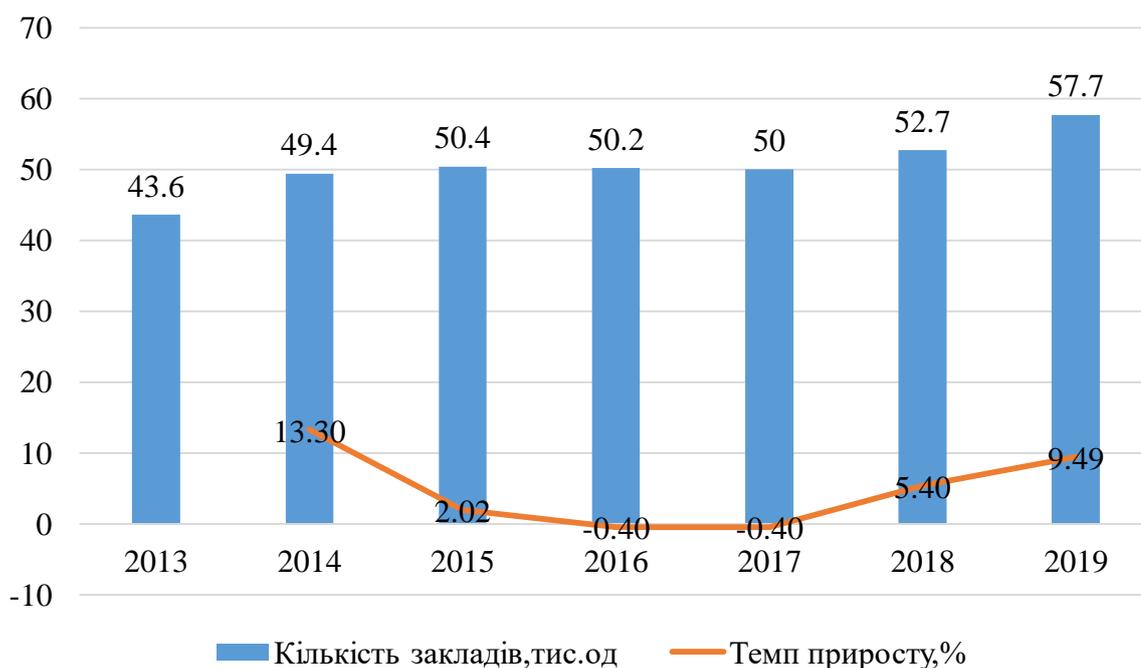


Рис. 1.8. Динаміка закладів громадського харчування в 2013-2019 рр. [65]

Згідно даним державної служби статистики України, загальна кількість закладів ресторанного господарства в Україні на кінець 2019 р. становила 57,7 тис. одиниць. За період 2013-2019 рр. їх кількість збільшилася на 14 тис. одиниць, при чому вагоме збільшення спостерігається в період 2018-2019 рр., приріст становить 9,49%.

Дослідимо тенденцію закладів громадського харчування у 2019 р. в розрізі по областях, табл. 1.1. Необхідно врахувати, що наразі відсутня інформація про заклади громадського харчування на тимчасово окупованих територіях Донецької і Луганської областей та АР Крим.

Таблиця 1.1

Рівень забезпеченості населення України закладами громадського харчування станом на 31.12.2019 р., у розрізі областей [64]

№	Область	Кількість закладів, од.	Населення, осіб	Забезпеченість, од./10 тис. осіб
1	Вінницька область	1727	1 560 394	11,07
2	Волинська область	1015	1 035 330	9,80
3	Дніпропетровська область	2977	3 206 477	9,28
4	Донецька область	2390	4 165 901	5,74
5	Житомирська область	1142	1 220 193	9,36
6	Закарпатська область	2855	1 256 802	22,72
7	Запорізька область	1830	1 705 836	10,73
8	Івано-Франківська область	2867	1 373 252	20,88
9	Київська область	4505	1 767 940	25,45
10	Кіровоградська область	938	945 549	9,92
11	Луганська область	1134	2 151 833	5,27
12	Львівська область	3606	2 522 021	14,30
13	Миколаївська область	1080	1 131 096	9,55
14	Одеська область	3722	2 380 308	15,64
15	Полтавська область	2135	1 400 439	15,25
16	Рівненська область	1265	1 157 301	10,93
17	Сумська область	1569	1 081 418	14,51
18	Тернопільська область	769	1 045 879	7,35
19	Харківська область	3698	2 675 598	13,82
20	Херсонська область	1271	1 037 640	12,25
21	Хмельницька область	2655	1 264 705	20,99
22	Черкаська область	1518	1 206 351	12,58
23	Чернівецька область	1025	904 374	11,33
24	Чернігівська область	1019	1 005 745	10,13
Разом		57712	39202382	14,72

Згідно наведених даних табл. 1.1, найбільший показник забезпеченості закладами громадського харчування в Україні припадає на Київську область (4,5 тис. одиниць), а найменше на Тернопільську (0,7 тис. одиниць). Згідно даним [64], у європейській містах цей показник сягає 32 одиниці на 10 тис. осіб населення, тобто на 55% більше від українського.

Сегментація ринку харчування відображено на рис.1.7. Також слід зауважити, що даний аналіз проведено з врахуванням оцінки питомої ваги ФОП.

Отже, згідно рис. 1.9, структура ринку закладів харчування України у 2019 р. наполовину складається з спеціалізованих закладів (кафе, ресторани, бари та інші). Конкурентну частку становлять кейтерингові підприємства.

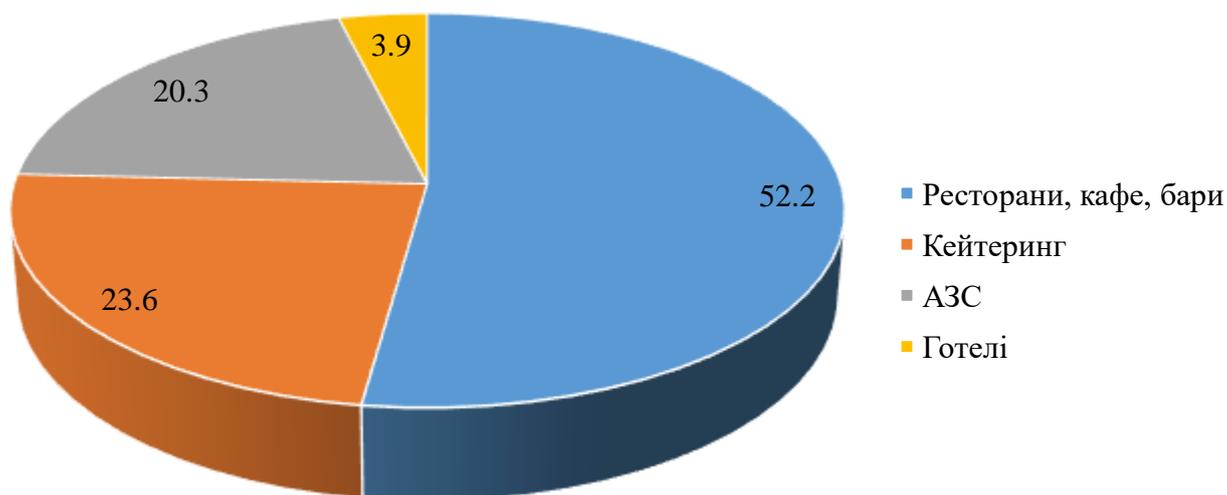


Рис. 1.9. Структура ринку закладів громадського харчування за сегментами у 2019 р., у % [64]

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

Отже, підсумовуючи, можна робити висновок, що завдяки глобалізації, Україна переймає світовий досвід в питаннях розвитку ресторанного господарства. Але для отримання ефекту як у світових закладах, ще потрібно зробити чимало (законодавче регулювання основних процесів щодо гарантування якості продуктів та послуг; законодавче регулювання ведення економічної діяльності та інше).

## Висновок за розділом 1

В даному розділі проведено дослідження теоретичних аспектів культури та якості обслуговування споживачів туристичного підприємства.

1. Досліджуючи сутність культури та якості обслуговування, можна зробити висновок, що вони є результатом роботи обслуговуючого персоналу. Результат залежить від великої кількості факторів і досягається там, де є контакт між клієнтом і співробітником, які беруть участь в обслуговуванні туристичного продукту.

2. Особливості процесу обслуговування споживачів в туристичному підприємстві полягають в якості обслуговування, яка залежить від існування культури обслуговування в організації та включає: безпеку, екологічність виробництва та обслуговування, естетику, знання та дотримання етичних та функціональних стандартів обслуговування, протоколів та сервірування столів працівниками.

3. В результаті дослідження класифікації підприємств громадського харчування, можна зробити висновок, що завдяки глобалізації, Україна переймає світовий досвід в питаннях розвитку ресторанного господарства. Але для отримання ефекту як у світових закладах, ще потрібно зробити чимало (законодавче регулювання основних процесів щодо гарантування якості продуктів та послуг; законодавче регулювання ведення економічної діяльності та інше).

## РОЗДІЛ 2

# СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА КАФЕ NEW YORK STREET PIZZA

### 2.1. Аналіз суб'єкта та об'єкта управління кафе New York Street Pizza

Об'єктом дослідження є ФОП Смірнова Н.С., що розміщується за адресою: 39600, Полтавська обл., м. Кременчук, вул. Соборна, 8/18. Функціонує ФОП Смірнова Н.С. у туристичній галузі, а саме у сфері ресторанного бізнесу під назвою New York Street Pizza. Географічне розташування кафе є досить вигідним та знаходиться поблизу центра міста. Знаходиться підприємство у приватній власності та оформлене у вигляді фізичної особи підприємця (ФОП Смірнова Н.С.) [50].

Здійснює свою діяльність ФОП Смірнова Н.С. з врахуванням та дотриманням чинного вітчизняного законодавства, зокрема: Конституції України, Цивільного, Податкового та Громадського кодексів України, а також інших нормативно-правових актів, що регулюють підприємницьку діяльність, у т. ч. у сфері туристичного та ресторанного бізнесу.

Основним видом діяльності кафе New York Street Pizza є надання послуг громадського харчування. Головними клієнтами кафе є населення м. Кременчук, а також туристи, які відвідують це місто. Кухня кафе підійде для усіх людей незалежно від вікового діапазону, все ж більшість клієнтів складають люди віком 25-40 років [50].

Щоб якнайкраще задовольнити вимоги клієнтів кафе New York Street Pizza пропонує широкий асортимент страв та напоїв. У кафе New York Street Pizza працює для цього офіційно 48 працівників. Відповідно кафе відноситься до малих підприємств за розмірами працюючих, так як кількість працівників є меншою 50 осіб. До нього застосовується спрощена процедура оподаткування та ведення фінансової та статистичної звітності. Кафе New York Street Pizza

самостійно визначає перспективи розвитку та планує свою діяльність, виходячи з попиту на його продукцію, послуги і роботи та необхідності забезпечення виробничого та соціального розвитку ресторану, підвищення його доходів.

Основна місія кафе New York Street Pizza полягає у наданні жителям і гостям міста високоякісних блюд за доступними цінами з швидким обслуговуванням, що забезпечить максимальне задоволення потреб клієнтів та довгостроковий розвиток ресторан [50]у.

Для досягнення своєї мети кафе New York Street Pizza здійснює такі види діяльності:

- діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування;

- неспеціалізована оптова торгівля;

- розвиток сфери громадського харчування, відкриття та утримання власних ресторану, барів, ресторанів тощо;

- надання в оренду чи експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;

- оптова та роздрібна торгівля продуктами харчування тощо.

Всі види діяльності, які потребують ліцензування, здійснюються кафе тільки після отримання відповідної ліцензії. Кафе New York Street Pizza може займатися будь-якою підприємницькою діяльністю, яка не суперечить законодавству України. Протягом всього часу свого існування кафе New York Street Pizza дотримується вітчизняного законодавства та порушень не має. Кафе New York Street Pizza є платником податків, так як підлягає загальному оподаткуванню.

Поточні плани вищого керівництва кафе New York Street Pizza – розширити своє меню, що дозволить задовольнити потреби максимальної кількості потенційних клієнтів. Власники кафе вважають, що існує ринкова можливість щодо збільшення власної частки, особливо серед молодшої аудиторії віком 18-25 років. Крім того, кафе New York Street Pizza має на меті покращити рівень обслуговування, що підвищить рівень задоволеності клієнтів.

Слід додати, що додаткових перешкод розвитку та функціонуванню кафе New York Street Pizza завдала епідемія коронавірусу, внаслідок якої по всій країні було введено карантин та тимчасово припинило свою діяльність багато підприємств. Найбільше вразило це підприємства ресторанної індустрії. Безпосередньо кафе New York Street Pizza змогло пристосуватися до цих змін та проводило свою діяльність дистанційно: клієнти мали змогу замовляти продукцію кафе по телефону або через інтернет з доставкою. Завдяки цьому крокові навіть в умовах кризи змогло отримувати певні доходи.

Основною концепцією кафе New York Street Pizza створювати нове, незвичайне, приємно дивувати. Тому тут панує атмосфера щирої привітності, тут відбуваються зустрічі близьких за духом людей. Кафе New York Street Pizza оправдає найбільш очікуванні сподівання його клієнтів [50].

Професіоналізм кухарів та офіціантів, найсучасніше технологічне обладнання та комфорт залів гарантує успішне проведення весіль, бенкетів, фуршетів тощо, а талановиті музиканти додадуть шарму будь-якій вечірці.

Кафе New York Street Pizza здійснює свою діяльність у галузі ресторанного господарства. Кафе New York Street Pizza намагається постійно вдосконалювати свою діяльність відповідно до потреб його споживачів. Адже, основною метою кафе New York Street Pizza є максимальне задоволення потреб споживачів.

Виробничі можливості кафе New York Street Pizza характеризуються його спроможність до випуску широко асортименту продукції найвищої якості. Тут, спостерігаються певні проблеми на досліджуваному підприємстві. Зокрема, у кафе New York Street Pizza на даний момент використовується досить багато застарілого, зношеного вже обладнання, яке працює не на повну потужність. Саме виробництва ще не повністю автоматизоване, що є проблемою для досліджуваного закладу. Кафе New York Street Pizza славиться привітним обслуговуванням і неймовірною атмосферою затишку і доброзичливості, створеної в його стінах привітним персоналом.

Найбільш важливими ресурсами у діяльності кафе New York Street Pizza є людські, особливо з огляду на його специфіку діяльності. Так, у ресторанному бізнесі саме персонал постійно взаємодіє з клієнтами, від якості його роботи залежить рівень задоволеності покупців. Усі інші ресурси радше виступають як допоміжними, які використовуються персоналом для забезпечення виконання поставлених завдань. Тому спочатку проведемо аналіз забезпеченості персоналом кафе New York Street Pizza.

Кафе New York Street Pizza є досить молодим підприємством та лише починає активно розвиватися. Користуючись даними отриманими з ресторану відомо, що протягом останніх 3 років кількість працюючих працівників невинно зростає. Цю тенденцію продемонстровано на рис. 2.1.

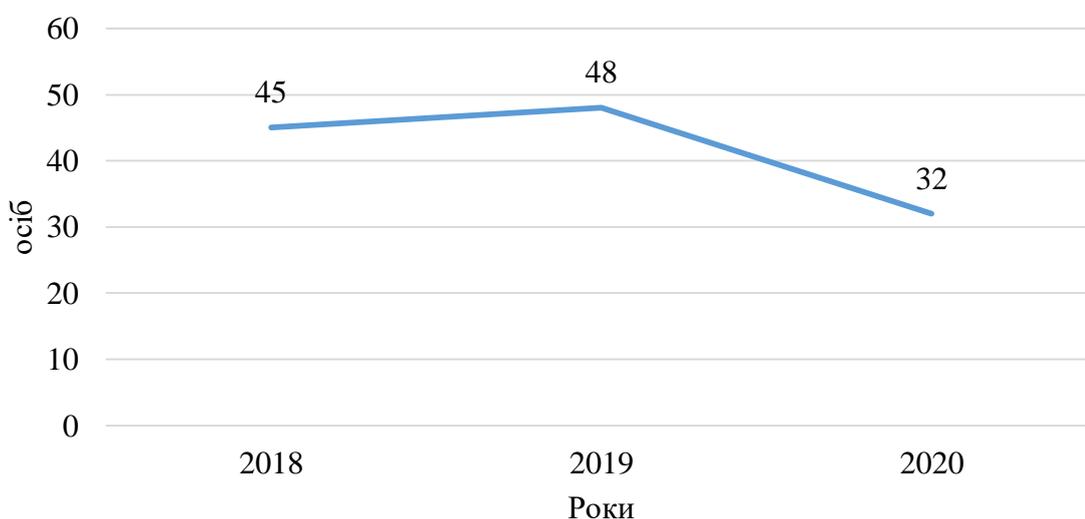


Рис. 2.1. Динаміка середньооблікової кількості працівників у кафе New York Street Pizza за 2018-2020 рр.

На кінець 2020 р. у кафе New York Street Pizza нараховувалося 32 осіб, що на 13 осіб менше від 2018 р. та на 15 осіб менше від 2019 р. Такі зміни зумовлені зменшенням обслуговуваних клієнтів через вплив пандемії коронавірусу та обмеження діяльності суб'єктів туристичної діяльності. Водночас, як стало відомо, уже зараз в 2021 р. кафе New York Street Pizza вдалося до скорочення персоналу у зв'язку з тимчасовим введенням коронавірусу та деяким наступним зменшенням кількості клієнтів. Відтак, зараз

у кафе New York Street Pizza працює 28 особи, деякі категорії працівників оформлені за цивільно-правовим договором. У разі значного припливу клієнтів кафе New York Street Pizza вдається до залучення додаткових працівників.

Стиль керівництва у кафе New York Street Pizza є демократичним. Директор кафе вільно спілкується з усіма підлеглими, які мають можливість висловлювати свої думки, пропозиції, приймати рішення на основі консенсусу. Приміром, при введенні карантину та обмеження роботи закладів харчування кафе New York Street Pizza опинилося перед важливим викликом та повинне було пристосовувати до змін. Вище керівництво на колективних зборах з усіма працівникам шукало ідеї щодо продовження своєї роботи й організації доставки їжі до клієнта. Загалом, кафе New York Street Pizza є відкритим до новаторства та творчих ідей, працівники висувають власні ідеї, на колективних зборах відбувається їх обговорення та прийняття або відхилення.

У трудовому колективі панує атмосфера неформальних відносин, що повністю задовольняє працівників кафе New York Street Pizza. Кожен з працівників може в невимушеній обстановці з директором, керуючим чи адміністратором обговорити будь-яке питання, підійти за порадою тощо. Разом з тим репутація директора кафе New York Street Pizza також знаходиться на високому рівні, до нього працівники ставлять з повагою та шаную. В разі недобросовісного виконання працівником трудових обов'язків, не виходу на роботу або ж запізненням до них можуть застосовуватися штрафні санкції, з якими усі ознайомлені.

З метою забезпечення ефективної роботи персоналу кафе New York Street Pizza застосовує досить ефективний симбіоз як мотивуючих засобів, так і штрафних санкцій за не належне виконання трудових обов'язків. Доречно розглянути організаційну структуру кафе New York Street Pizza, яку представлено на рис. 2.2.

З наведеної організаційної структури бачимо, що головним органом управління є директор, який відповідає за розвиток кафе New York Street Pizza, напрями діяльності, представлення його у зовнішньому середовищі,

налагодження контактів з пресою та місцевими органами влади. Зазначимо, що директор кафе New York Street Pizza водночас є і його власником.

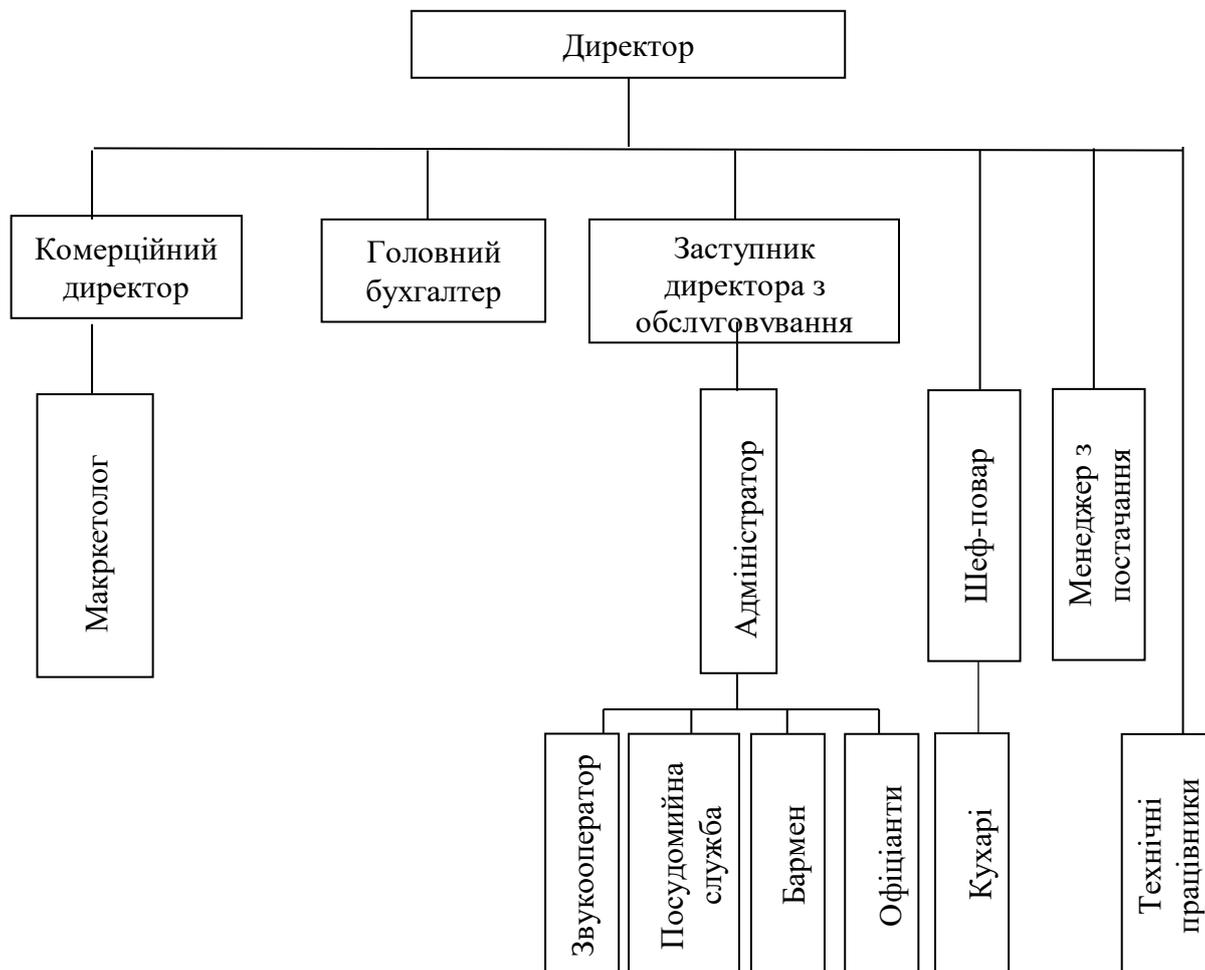


Рис. 2.2. Організаційна структура кафе New York Street Pizza

За фінансову та облікову політику кафе New York Street Pizza відповідає головний бухгалтер. Він має вищу економічну освіту. У кафе New York Street Pizza головний бухгалтер є радником директора з економічних питань, відповідає за облік, своєчасне та достовірне відображення фінансових і статистичних даних, а також його подання у державні органи влади.

За маркетингову складову кафе New York Street Pizza відповідає комерційний директор, якому підпорядкований маркетолог. Вони розробляють комплекс заходів на завоювання додаткових груп клієнтів, формування бренду кафе New York Street Pizza, збільшення лояльності з боку споживачів та багато чого іншого.

За поточну роботу кафе New York Street Pizza відповідає заступник директора з обслуговування разом з адміністратором. Вони керують персоналом, який знаходиться в основній залі, зокрема офіціантами, зустрічають важливих клієнтів, стежать за рівнем їх обслуговування, приймають зауваження з боку споживачів. Адміністратор у кафе New York Street Pizza також відповідає на телефонні дзвінки, бронює столики тощо.

Менеджер з постачання співпрацює майже з кожним працівником у кафе New York Street Pizza, стежить за наявністю необхідних засобів для здійснення безперервної їх діяльності. Зокрема, постійний контакт менеджер з постачання підтримує з шеф-поварем та адміністратором, з яким розробляються плани постачання окремих продуктів, які є основними інгредієнтами для приготування їжі.

За процес приготування їжі у кафе New York Street Pizza відповідає шеф-повар та бригада кухарів. Саме від їх ефективної роботи та якісного приготування їжі залежить в значній мірі задоволеність клієнтів. Адже, клієнти приходять у кафе, щоб отримати користь, поласувати смачними продуктами тощо. Технічні працівники у кафе New York Street Pizza відповідають за стан приміщення, своєчасне прибирання, провітрювання приміщення тощо.

Загалом діяльність кафе New York Street Pizza знаходиться під значним впливом зовнішнього середовища. Подальші перспективи розвитку кафе залежать від подальшого поширення пандемії коронавірусу. Так, зараз в Україні постійно збільшується кількість заражень цим вірусом, водночас Полтава знаходиться в жовтій зоні, що дозволяє підприємствам ресторанної галузі проводити свою діяльність дотримуючись основних профілактичних вимог. На 100 % точно ніхто не може бути впевненим у подальшому розвитку подій, тому керівництву кафе New York Street Pizza потрібно бути гнучкими та реагувати на можливі зміни.

Вплив зовнішнього середовища на діяльність кафе New York Street Pizza можна визначити завдяки проведенню PEST-аналізу, який наведемо у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

## PEST-аналіз для кафе New York Street Pizza

Політичні фактори	V	B	P	Соціальні фактори	V	B	P
1. Політична нестабільність	0,2	3	0,6	1. Зміна смаків і потреб споживачів	0,2	1	0,2
2. Нестабільне законодавство	0,3	2	0,6	2. Репутація ресторана	0,3	2	0,6
3. Державне регулювання галузі	0,3	3	0,9	3. Зменшення активності споживачів, зокрема через страх заразитися коронавірусом	0,3	3	0,9
4. Прийняття нового податкового кодексу	0,2	2	0,4	4. Негативні демографічні зміни	0,2	3	0,6
	1		2,5		1		2,3
Економічні фактори	V	B	P	Технологічні фактори	V	B	P
1. Підвищення рівня інфляції	0,3	3	0,9	1. Рівень розвитку науки	0,2	2	0,4
2. Економічна ситуація в країні	0,3	3	0,9	2. Впровадження нових технологій самообслуговування	0,3	3	0,9
3. Зростання відсотків ставок по кредитах	0,1	3	0,3	3. Впровадження новітніх методів маркетингу	0,3	3	0,9
4. Платоспроможний попит	0,3	3	0,9	4. Впровадження європейських стандартів якості на національному рівні	0,2	3	0,6
	1		3		1		2,8

На основі PEST-аналізу кафе New York Street Pizza ми можемо зробити висновок, що на сучасному етапі найбільшу силу впливу мають економічні фактори, які потрібно враховувати в процесі розробки функціонування кафе. Водночас не можна ігнорувати й інші фактори, адже, вони хоч і менший вплив, але здійснюють на досліджуване ресторану. Тому завдання керівництва кафе New York Street Pizza вміло адаптуватися до умов зовнішнього середовища, щоб нівелювати його негативний вплив.

Проведемо дослідження, яке дозволить визначити не лише стан зовнішнього середовища, але й внутрішнього та на основі отриманої інформації визначимо найбільш прийнятну стратегію розвитку кафе. SWOT-аналіз кафе New York Street Pizza наведемо у табл. 2.2.

## SWOT-аналіз кафе New York Street Pizza

Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Збільшення числа клієнтів.</li> <li>2. Організація і проведення заходів.</li> <li>3. Онлайн бронювання.</li> <li>4. Онлайн замовлення та доставка.</li> <li>5. Розширення асортименту можливих товарів.</li> <li>6. Переваги франчайзингу.</li> <li>7. Встановлення і обслуговування власного комп'ютерного програмного забезпечення</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Високі темпи інфляції.</li> <li>2. Зростання тиску конкурентів.</li> <li>3. Негативні демографічні зміни.</li> <li>4. Поширення коронавірусу та введення карантину.</li> <li>5. Підвищення податкового навантаження.</li> <li>6. Збільшення відсоткових ставок кредитування.</li> <li>7. Зменшення платоспроможності споживачів.</li> <li>8. Залежність від зміни смаків покупців.</li> <li>9. Низькі бар'єри входження на ринок.</li> </ol>
Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сприятливе географічне розташування.</li> <li>2. Кваліфіковані працівники.</li> <li>3. Високий контроль якості.</li> <li>4. Достатня репутація.</li> <li>5. Висока прибутковість.</li> <li>6. Націленість на максимальне задоволення споживачів.</li> <li>7. Наявність постійних клієнтів.</li> <li>8. Активне впровадження інновацій</li> <li>9. Оригінальний фірмовий стиль.</li> <li>10. Різноманітність меню.</li> <li>11. Використання власних рецептур і технологій (know-how).</li> <li>12. Налагоджена система постачання основних і специфічних продуктів.</li> <li>13. Широкий асортимент продукції.</li> <li>14. Лояльна цінова політика.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Низький рівень обізнаності про ресторану з боку потенційних клієнтів.</li> <li>2. Застарілі основні фонди.</li> <li>3. Ігнорування рекламної діяльності.</li> <li>4. Низький рівень мотивації працівників.</li> <li>5. Відсутність стратегічного планування.</li> <li>6. Нестача персоналу.</li> <li>7. Не зручне планування закладу.</li> <li>8. Нестача часових ресурсів.</li> <li>9. Значна завантаженість на одного спеціаліста</li> </ol>

Наведена вище інформація вказує про наявність у зовнішньому середовищі як загроз, так і можливостей. При цьому для кафе New York Street Pizza загроз в зовнішньому середовищі значно більше, а ніж можливостей. Тому керівництву кафе New York Street Pizza необхідно проводити досить обмежену політику.

Матриця SWOT-аналізу кафе New York Street Pizza наведена у табл. 2.3.

## Матриця SWOT-аналізу кафе New York Street Pizza

Можливості + Сильні сторони	Можливості + Слабкі сторони
7+14=21	7+9=16
Загрози + Сильні сторони	Загрози + Слабкі сторони
9+14=23	9+9=18

Дані вищенаведеної таблиці вказують на те, що кафе New York Street Pizza знаходиться в полі Загрози+Сильні сторони, а тому найкращою є стратегія обмеженого зростання. На вибір саме цієї стратегії вказує переважання сильних сторін над слабкими, а також загроз над можливостями. Кафе New York Street Pizza потрібно невпинно рухатися вперед, нарощуючи свою діяльність, але при цьому завжди моніторити стан зовнішнього середовища та своєчасно реагувати на його зміни.

Таким чином, кафе New York Street Pizza є приватним підприємством, що розташований у м. Кременчук та знаходиться у приватній власності. За формою власності ресторану відноситься до малих підприємств, так як кількість працівників складає всього 32 особи. Ресторан New York Street Pizza обслуговує різний контингент відвідувачів, основними клієнтами є люди віком 25-40 років, у перспективах керівництва ресторану завоювати прихильність потенційних клієнтів віком 18-25 років. Наразі кафе New York Street Pizza не є лідером на Кременчуцькому ринку ресторанного господарства та значно поступається головним конкурентам. При цьому, кафе New York Street Pizza зміг пристосуватися до роботи під час введеного карантину та змогло в непростих умовах вижити, що свідчить про наявність достатнього потенціалу для розвитку.

Далі у роботі проведемо оцінку конкурентоспроможності досліджуваного кафе.

## 2.2. Оцінка конкурентоспроможності кафе New York Street Pizza

У процесі дослідження конкурентоспроможності підприємства, особливе місце посідає модель американського вченого М. Портера, яка забезпечує розроблення конкурентних стратегій. Модель п'яти сил конкуренції (М. Портера) дозволяє визначити найкращу відповідність між внутрішнім станом організації і дією сил у її зовнішньому оточенні.

1. Постачальники кафе New York Street Pizza. При виборі постачальників, кафе керується декількома основними правилами: якість продукції, чітке виконання умов договору постачання, низьке коливання цін в різні сезони. Таким вимогам відповідають місцеві постачальники, а саме [65]:

ТОВ «Кременчуцька овочева фабрика» – доставка грибів, овочів та фруктів відбувається згідно санітарних вимог – 1 раз на тиждень.

Metro – закупівля бакалії, спецій, посуду та засобів гігієни в залежності від потреби (орієнтовно 1 раз на місяць).

ПАТ «Кременчукм'ясо» (ТМ «Фарро») – постачання свіжого м'яса (щоденно) та м'ясних виробів (1 раз на тиждень).

Lactalis – постачальник молока та молочної продукції (щоденно).

Всі перераховані постачальники мають відповідні сертифікати якості. Договір про співпрацю заключається терміном на 1 рік.

2. Маркетингові посередники кафе New York Street Pizza. Просуванням закладу займається комерційний директор. До основних інструментів належить: реклама в соціальних мережах (Інстаграм, Фейсбук), на громадському транспорті (один з головних маршрутів міста №25 вул. Правобережна – вул. Молодіжна, що курсує через все місто) та біг-борді (один розміщено поруч із кафе та 2 ще по місту) [65].

До маркетингових посередників також відноситься фірма-спеціаліст з питань організації руху товарів ПП «Кур`єрська служба доставки «Нова пошта» і ПАТ «Райффайзен Банк Аваль», фінансовими послугами якого користується фірма.

3. Клієнти кафе New York Street Pizza. Цільовим споживачем є чоловіки, жінки та діти. Орієнтовний вік – від 14 років. Рівень доходу – від 5 тис.грн на місяць. Територія проживання м. Кременчук. Також заклад співпрацює і з юридичними особами – підприємствами, що замовляють комплексні обіди для працівників з доставкою в офіс.

4. Конкуренти кафе New York Street Pizza. Серед головних конкурентів кафе New York Street Pizza слід виділити такі заклади: «Dao Noodle Bar», «Кофан», «Івушки», «Restaurant Chetyre Sezona», «Пікассо», «Хутірець», «Львівська Майстерня Шоколаду» та інші. Саме зазначена десятка кафе згідно рейтингу представленого на сайті подорожей TripAdvisor є лідерами на Кременчуцькому ринку ресторанного господарства. Даний рейтинг формується виходячи з оцінок клієнтів різних кафе, рівня їх задоволеності в залежності від виставлених оцінок від 1 до 5 балів.

5. Контактні аудиторії кафе New York Street Pizza. Виступають ЗМІ, різноманітні громадські організації і профспілки, персонал закладу, фінансово-кредитні установи та інші заклади, які кафе намагається стимулювати і налагоджувати з ними контакти, адже вони можуть сприяти розвитку підприємства на ринку.

Узагальнимо аналіз конкурентного середовища мобільних телефонів за моделлю Майкла Портера у табл.2.4.

Таблиця 2.4.

Модель конкурентного середовища кафе New York Street Pizza

Фактор	Оцінка впливу
Конкурентна боротьба в галузі	Висока. Велика кількість підприємств. Серед них є підприємства краще оснащені технологіями і собівартістю товару дешевша, ніж аналізованого закладу.
Вплив постачальників	Високий. Оскільки постачальники можуть підвищити ціну, несвоєчасно чи некомплектно здійснити поставку, або взагалі відмовити кафе в постачанні
Вплив покупців	Значний. Залежить від прибутків, смаків та вподобань покупців.
Вплив галузей, що виробляють заміники	Середній. Замінником виступають напівфабрикати або домашня їжа, про те послуги кафе відрізняються за ціллю із вказаними категоріями.
Вплив нових гравців на ринку	Високий. Темп росту галузі дуже великий і це виступає заохоченням до появи в галузі нових підприємств.

Як бачимо, конкурентне середовище досить насичене, про те це стимулює адміністрацію та персонал кафе New York Street Pizza до розвитку та покращення своєї діяльності.

Серед переліку методів оцінки конкурентоспроможності закладів громадського харчування заслуговує на увагу метод обчислення інтегрального показника. Даний метод має ймовірнісний характер та заснований на експертній маркетинговій оцінці. При застосуванні даного методу обчислюється інтегрований факторний показник фірм, які працюють на ринку.

Здійснення впливу конкурентів на діяльність New York Street Pizza є суттєвим. Сфера конкуренції складається з підприємств, що надають аналогічні види послуг і, таким чином, борються за споживача. Досліджуючи конкурентоспроможність, важливим є визначення основних чинники, які мають найбільший вплив на діяльність кафе, його ефективність і максимально точно відображають позиції конкурентів: рівень та якість обслуговування; технологія і культура обслуговування; інтер'єр і стан приміщень; цінова політика на власну і покупну продукцію; кількість посадочних місць в закладі.

Щоб проаналізувати конкурентоспроможність кафе New York Street Pizza на момент виконання даної роботи, було проведено маркетингове дослідження. У центральній частині міста і на паралельних вулицях, виявлено кілька ресторанів, які мають власну кухню, більше 25 посадочних місць. З вибірки було виключено заклади з невеликим переліком товарів, без власного виробництва, і заклади-самообслуговування. Метою вибірки закладів громадського харчування було обмеження переліку досліджуваних закладів до найбільш схожих.

Найважливішими параметрами вибору стали:

приналежність до певного сегменту ринку, пов'язаного із обслуговуванням певної групи споживачів;

місце розміщення закладу в радіусі 1-5 км від кафе New York Street Pizza;

наявність власної кухні та мінімальний асортимент щонайменше 30 страв;

подібні методи та форми обслуговування споживачів (наявність офіціантів);

можливості нарощування потенціалу для різних видів ресурсів та інвестицій.

Інформація, яка використовувалася в ході розслідування ресторанних закладів, була первинною і розроблялася безпосередньо автором на основі власних спостережень, зроблених у залах цих закладів за їх роботою. Найближчими конкурентами кафе New York Street Pizza визначено три заклади – ресторан «Пікассо», кафе «Kofan» та піцерія «Fox Pizza». На основі отриманих даних створимо ряд таблиць, до яких занесемо необхідні розрахункові дані, табл. 2.4. Максимальна сума коефіцієнту вагомості становить 1 бал.

Таблиця 2.4

Вихідні дані для оцінки якості продукції та послуг (метод балів), балів

Фактор конкурентоспроможності	Заклади ресторанного господарства				Коефіцієнт вагомості
	Пікассо	Kofan	Fox Pizza	New York Street Pizza	
Якість обслуговування	5	4,5	4	4,9	0,15
Кухня	5	5	5	5	0,15
Місце розташування	3,8	5	4,5	5	0,12
Дизайн інтер'єру	4,7	4,3	4,5	4,4	0,09
Середній чек	4,7	4,4	4,5	4,5	0,1
Технологія і культура обслуговування	4,6	4	3,8	4	0,12
Стан приміщень	4,9	4,1	4,2	4,4	0,11
Комплексність обслуговування	4,3	4,2	4,4	4,7	0,07
Анонсування розважальних заходів	4,4	4,5	4	3,9	0,09

Наведені вихідні дані в табл. 2.4 є передумовою для обчислення інтегрованого (факторного) показника та визначення на підставі цього коефіцієнта конкурентоспроможності.

Інтегрований (груповий) факторний показник кожного з підприємств-конкуруєнтів визначається як добуток параметричної одиничної експертної оцінки підприємства і рангу аналізованого фактору за формулою (2.1) [68, с.5]:

$$I_i = g_i \times R_i \quad (2.1)$$

де  $g_i$  – параметрична оцінка параметру  $i$ -го підприємства-конкуренти;  
 $R_i$  – ранг аналізованого фактору.

Сумарна оцінка здійснюється по усіх інтегрованих (групових) факторних показниках для обраного з закладу харчування на ринку та його найближчих конкурентів за формулою (2.2) [68, с.6]:

$$S_i = \sum_{i=1}^n I_i \quad (2.2)$$

де  $n$  – кількість інтегрованих (групових) факторних показників.

Коефіцієнт конкурентоспроможності (КС) дорівнюватиме одиниці для тієї фірми, яка має найбільшу сумарну оцінку за всіма інтегрованими факторними показниками. Для інших підприємств він розраховуватиметься за формулою (2.3-2.4) [68, с.6]:

$$КС = 1 \text{ для } S_{\max} \text{ – фірма лідер} \quad (2.3)$$

$$КС = \frac{S_i}{S_{\max}} \text{ – для інших фірм} \quad (2.4)$$

Внесемо результати розрахунку узагальнюючого показника конкурентоспроможності по кожному підприємству, які були отримані перемноженням балів на коефіцієнт вагомості.

Таблиця 2.5

Оцінка якості з урахуванням вагомості об'єктів, балів

Об'єкт оцінки	Заклади ресторанного господарства			
	Пікассо	Kofan	Fox Pizza	New York Street Pizza
Якість обслуговування	0,75	0,675	0,6	0,735
Кухня	0,75	0,75	0,75	0,75
Місце розташування	0,456	0,6	0,54	0,6
Дизайн інтер'єру	0,423	0,387	0,405	0,396
Середній чек	0,47	0,44	0,45	0,45
Технологія і культура обслуговування	0,552	0,48	0,456	0,48
Стан приміщень	0,539	0,451	0,462	0,484
Комплексність обслуговування	0,301	0,294	0,308	0,329
Анонсування розважальних заходів	0,396	0,405	0,36	0,351
Разом	4,637	4,482	4,331	4,575
Місце	1	3	4	2

Аналізуючи якість обслуговування, найбільший бал отримав ресторан «Пікассо», через багату кількість позитивних відгуків стосовно обслуговування офіціантами закладу, їх поведінки та знання своєї справи. Найменша оцінка у пiцерії «Fox Pizza», що свiдчить про неналежну увагу до споживача. У кафе New York Street Pizza лише на 0,25 балiв оцiнка менша вiд лiдера.

При оцiнцi кухнi, аналізованi заклади отримали найвищий бал: згiдно до вiдгукiв вiдвiдувачiв про страви та до власної думки, у ресторанах високий рiвень смакових та естетичних якостей страв.

Мiсце розташування – даний критерiй є вiдносним, тому аналіз робився по вiдношенню до кафе New York Street Pizza. Найближчими конкурентами можна вважати «Kofan». Найнижчий бал у «Пікассо», що пов'язано з вiдсутнiстю вiдокремленого примiщення, а розташування у торговому центрі. У зв'язку з карантинними обмеженнями, таке розташування призводить до незручностей його вiдвiдування.

Стосовно дизайну iнтер'єру найвищий бал у ресторану «Пікассо», завдяки використанню сучасних тенденцiй при дизайнi закладу, присутностi барної стiйки. Найнижча оцiнка у кафе «Kofan» через достатньо специфiчний дизайн та елементи декору, не багатьом гостям може бути комфортно знаходитися у постiйній напiвтемрявi. В аналізованого кафе New York Street Pizza дизайн вiдповiдає вимогам франшизи.

При оцiнюваннi середнього чеку найвищий бал отримав ресторан «Пікассо» через достатньо рiзноманiтну цiнову полiтику вiдносно iнших. В даному закладi можна посмакувати як комплексним обiдом на суму 90 грн, так i замовити бiльш вишуканi страви у межах 500 грн. Найнижчий бал у кафе «Kofan» через зависокi цiни в меню порiвняно з iншими ресторанами. Цiнова полiтика кафе New York Street Pizza рiзноманiтна i позицiонується як середнього рiвня.

Результати оцiнки технологiї та культури обслуговування дещо вiдрiзняються вiд оцiнки якостi обслуговування. Найвищий бал у «Пікассо», даний ресторан впровадив технологiю безконтактного меню, чайових за QR-

кодом для споживачів та розробив зручний додаток замовлення їжі онлайн. Що свідчить про високий рівень адаптивності до негативних факторів зовнішнього середовища, а саме карантинних обмежень. В той час, як у аналізованого кафе New York Street Pizza відсутні інновації, про те використовується ефективна технологія обслуговування, для максимального скорочення часу очікування на замовлення.

У зв'язку з карантинними заходами, наявність дезінфектора, рукавичок та регулярне санітарне прибирання приміщення набули більшої вагомості ніж раніше. Згідно оцінки стану приміщення, найбільше про безпеку відвідувачів дбає ресторан «Пікассо». Суттєвих зауважень до інших закладів в цьому плані не має, про те така дрібниця як ароматні палички в убиральні, дизайнерська форма дезінфектора, кольорові одноразові рукавички створюють додаткову атмосферу та показують піклування про відвідувачів.

Найвищий бал у комплексності обслуговування у кафе New York Street Pizza, що пов'язано не лише із мобільним додатком, зручним сайтом, найшвидшою в місті доставкою замовлення. Але і з індивідуальним підходом до споживача (наприклад окремі побажання щодо оформлення страв, або зміни певних інгредієнтів).

Найвища оцінка щодо розважальних заходів та їх анонсування у кафе «Kofan» через постійну організацію вечірок та створення їх реклами у соціальних мережах, комедійних роликів та залучення знаменитостей. Найнижчі бали у кафе New York Street Pizza через дуже малу кількість розважальних заходів та їх анонсування.

Використаний метод балів дозволив оцінити конкурентів кафе New York Street Pizza за ключовими параметрами. Як виявилось серед чотирьох підприємств ресторанного господарства, які були включені в дослідження, кафе New York Street Pizza отримав 2 місце та лише на 1 бал в 100-бальній системі поступився найближчому конкуренту ресторану «Пікассо».

Узагальнимо проведений аналіз багатокутником конкурентоспроможності кафе New York Street Pizza, рис. 2.3.

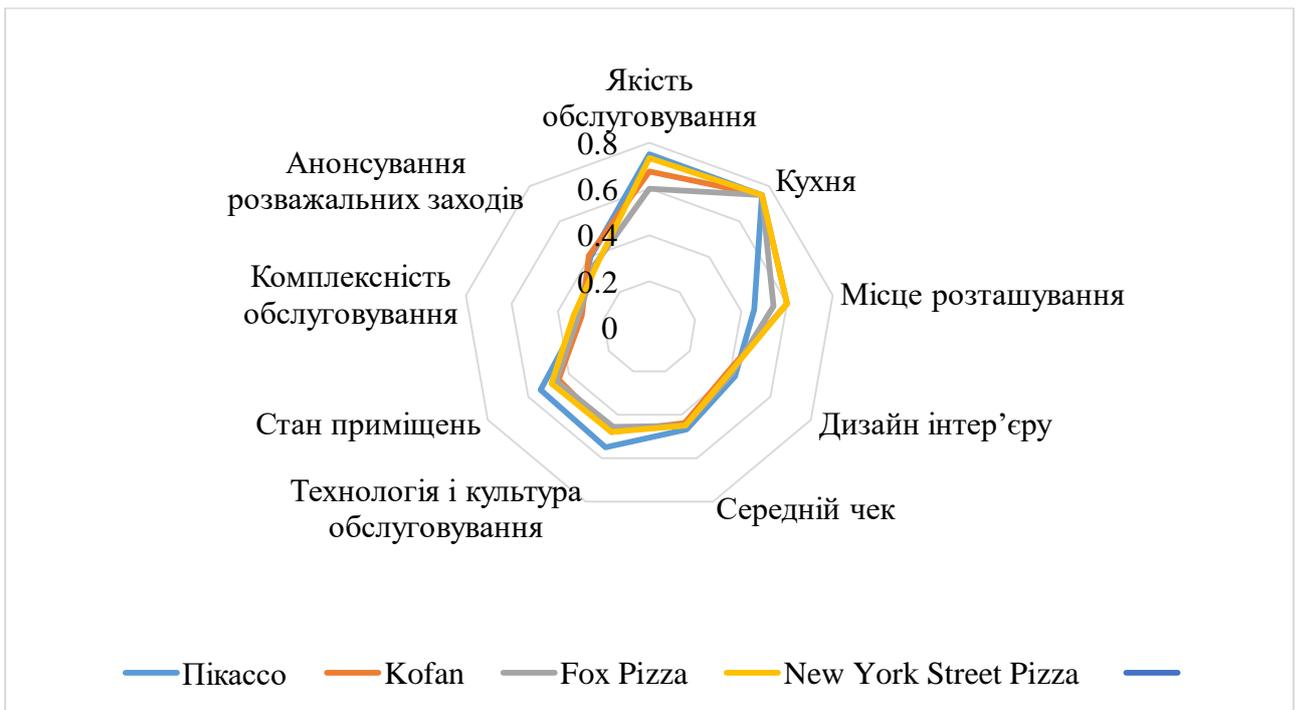


Рис. 2.3. Багатокутник конкурентоспроможності аналізованих закладів громадського харчування

Отже, згідно рис.2.3, аналізовані підприємства знаходяться на одному рівні розвитку і мають спільні проблеми в діяльності. Через карантинні обмеження, можливість проводити розважальні заходи виконується не в повному обсязі. Також кафе New York Street Pizza потрібно доопрацювати дизайн інтер'єру та стан приміщень, змінити обстановку на більш привітну та не пафосну. Потребує покращення і технологія обслуговування споживачів безпосередньо в залі, а не лише на доставці.

На основі проведеного дослідження, визначимо коефіцієнт конкурентоспроможності:

$$КС = 1 \text{ для ресторану «Пікассо»}$$

$$КС_{\text{New York Street Pizza}} = \frac{4,575}{4,637} = 0,986$$

$$КС_{\text{Kofan}} = \frac{4,482}{4,637} = 0,966$$

$$КС_{\text{Fox Pizza}} = \frac{4,331}{4,637} = 0,934$$

Отже, результати проведеного аналізу конкурентоспроможності кафе New York Street Pizza свідчать, що за усіма аналізованими інтегрованими факторними показниками підприємство уступає за ресторану «Пікассо», про те переважає над кафе «Kofan» та піцерією «Fox Pizza». Ресторан «Пікассо» є лідером на ринку, а інші конкуренти є ринковими послідовниками, оскільки їх коефіцієнти конкурентоспроможності знаходяться у межах від 0,9 до 1.

У своїй діяльності аналізоване підприємство повинно використовувати стратегію наслідування лідера. Тобто у визначенні ціни кафе New York Street Pizza повинно орієнтуватись на «Пікассо». Ця стратегія дає змогу отримати «справедливий» прибуток на вкладений капітал. Не провокуючи цінової війни, стратегія є привабливою для забезпечення стабільної діяльності фірми на ринку. Але враховуючи певні ризики, пов'язані з використанням цієї стратегії (невдало обрана конкурентом стратегія, спроба конкурента, змінюючи ціни, ввести в оману суперників тощо).

Проведемо діагностику системи якості та культури обслуговування кафе New York Street Pizza у наступному підрозділі роботи.

### 2.3. Діагностика системи якості та культури обслуговування кафе New York Street Pizza

Існує ряд важливих показників, які в тій чи іншій мірі впливають на вибір споживача: якість товару, його ціна, асортимент і є важливим фактором при виборі закладу харчування. Але всі зусилля по встановленню оптимальної ціни, підвищенню якості товарів, розширенню асортименту, зручному для споживача місця розташування, вся реклама і акції не дадуть ефекту, якщо очікування споживача не будуть виправдані.

Очікування від якості та культури обслуговування клієнтів – даному показнику потрібно надавати велике значення не залежно від сфери діяльності. Саме уважне ставлення до клієнта і розуміння його потреб виправдовують зусилля всієї компанії. Проведення такої оцінки є невід'ємною частиною

управління закладом харчування. Ця робота дає інформацію, необхідну для оптимізації всіх сфер діяльності закладу.

Відповідно до мети даної роботи, проведемо діагностику якості та культури обслуговування кафе New York Street Pizza використовуючи різні методи для виявлення «проблемних зон закладу. Основними напрямками аналізу обрано: аналіз скарг, пропозицій, претензій від клієнтів; аналіз спостережень за роботою працівників та поведінкою споживачів;

Діагностика системи якості та культури обслуговування проводиться у декілька етапів:

організація дослідження;

оцінка якості та культури обслуговування споживачів за допомогою обраних методів (аналіз відгуків; спостереження за поведінкою споживачів; аналіз різних показників ефективності роботи персоналу);

підсумок результатів дослідження;

Результати, отримані в ході дослідження представлені далі.

1. Аналіз скарг, пропозицій та відгуків споживачів. Даний аналіз проводився на основі книги відгуків. Дата створення книги збігається з датою заснування закладу – 24.07.2018р., обсяг книги – 120 сторінок. Кількість відгуків станом на початок 2021 р. – 76, наповненість книги – 57%. Структура відгуків відображена на рис.2.4.

Отже, згідно рис.2.4, основну частку відгуків становить подяка споживачів персоналу кафе – 51%, найменшу частку займають скарги на якість страв. Скарги щодо якості обслуговування становлять 17%, це порівняно високий показник, який потребує уваги адміністрації.

На кожен запис у книзі присутня оперативна відповідь адміністрації кафе. Заходи щодо поліпшення ситуації – бесіда з відповідальним працівником. Всі послуги виконуються з суворим дотриманням гігієнічних норм та стандартів. На прохання споживача йому будуть надані всі сертифікати, що необхідні для забезпечення діяльності підприємства.



Рис.2.4. Структура відгуків у Книзі відгуків кафе New York Street Pizza станом на 01.01.2021

Однак, крім Книги відгуків, було проведено аналіз веб-сайтів, які містять відгуки про кафе New York Street Pizza. Ця робота показала, що крім позитивних відгуків, можна знайти і негативні. Тому клієнти висловлюють невдоволення роботою офіціантів, якістю приготовлених страв, ціновою політикою, відкрито увагу до клієнтів тощо. Результати аналізу наведені в таблиці. 2.6.

Таблиця 2.6

#### Аналіз відгуків споживачів про кафе New York Street Pizza

Назва джерела	Адреса джерела	Оцінка*	Кількість відгуків, од		Всього
			Позитивні	Негативні	
Tripadvisor	<a href="https://www.tripadvisor.ru/Restaurant_Review-g1602200-d10725662-Reviews-New_York_Street_Pizza-Kremenchuk_Poltava_Oblast.html">https://www.tripadvisor.ru/Restaurant_Review-g1602200-d10725662-Reviews-New_York_Street_Pizza-Kremenchuk_Poltava_Oblast.html</a>	(3/5)	36	16	52
Обжор	<a href="https://objor.com/13201-new-york-street-pizza.html">https://objor.com/13201-new-york-street-pizza.html</a>	(3,3/5)	72	82	154
Facebook	<a href="https://ru-ru.facebook.com/nyspkrem">https://ru-ru.facebook.com/nyspkrem</a>	відсутнє поле для відгуків			
СПР	<a href="https://www.spr.ua/kremenchug/new-york-street-pizza-4820067.html">https://www.spr.ua/kremenchug/new-york-street-pizza-4820067.html</a>		3	3	6
Офіційний сайт	<a href="https://www.kremenchuk.pizzanys.com.ua/">https://www.kremenchuk.pizzanys.com.ua/</a>	відсутнє поле для відгуків			
Отзовик	<a href="https://otzovik.com/review_9659994.html">https://otzovik.com/review_9659994.html</a>	(4,8/5)	4	1	5

\*- співвідношення фактичної оцінки з максимально можливою

На рис.2.5 відображено структур позитивних та негативних відгуків.



Рис.2.5. Відсоткове співвідношення позитивних та негативних відгуків в Інтернет-джерелах кафе New York Street Pizza

Таким чином, даний аналіз показав, що переважає число позитивних відгуків про підприємство, однак є й негативні, над якими підприємству потрібно провести роботу.

Наступним етапом діагностики системи якості кафе New York Street Pizza є спостереження. Аналіз проводиться за такими складовими:

- 1) З точки зору споживачів: рівень сервісу, цінова політика закладу, імідж, компетентність працівників.
- 2) З точки зору працівників: належне матеріально-технічне забезпечення, прибутковість кафе, соціальне забезпечення працівників.

Для визначення інтегрального показника, застосуємо наступну формулу (2.5) [70, с.112]:

$$I_{я.к} = \sum \frac{P_i}{P_e} * w_i, \quad (2.5)$$

де  $P_i$  – оцінка за критерієм у балах,

$P_e$  – еталонна оцінка за критеріє у балах,

$w_i$  – вагомість показника.

Детальна оцінка кожної складової та інтегральний показник представлено у табл. 2.7 та рис. 2.6

## Оцінка складових якості обслуговування кафе New York Street Pizza

Показник	Оцінка	Еталон	Коефіцієнт вагомості	Одиничний показник
Оцінка споживачів				
Рівень сервісу	4,3	5	0,51	0,4386
Цінова політика закладу	4,2	5	0,23	0,1932
Імідж	4	5	0,15	0,12
Компетентність працівників	4	5	0,11	0,088
Груповий показник				0,8398
Оцінка працівників				
Належне матеріально-технічне забезпечення	5	5	0,35	0,35
Прибутковість кафе	4	5	0,33	0,264
Соціальне забезпечення працівників	3	5	0,32	0,192
Груповий показник				0,806
Інтегральний показник				1,6458

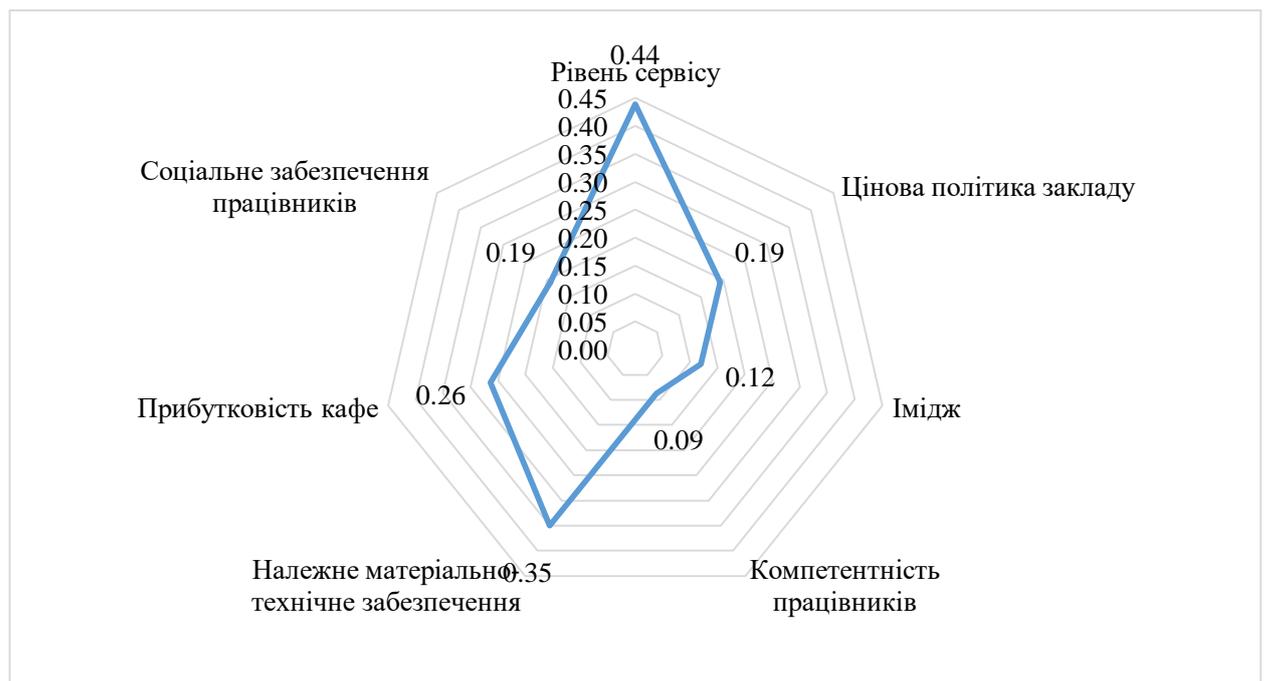


Рис. 2.6. Діагностика системи якості обслуговування кафе New York Street Pizza

Макимально можлива оцінка – 2 бали, аналізоване кафе отримало 1,65 балів. Отже сильними сторонами системи якості обслуговування кафе New York Street Pizza є рівень сервісу та належна матеріально-технічна база. Про те

підприємству потрібно приділити увагу соціальному забезпеченню працівників, а також загальному іміджу, прибутковості та компетентності працівників.

Культура обслуговування у кафе New York Street Pizza оцінюється шляхом подвійної оцінки з одного боку, за матеріалами контролюючих органів і, з другого – за відгуками споживачів. Оцінка здійснюється за кожним показником, виходячи із п'ятибальної шкали за винятком розміру зниження при встановленні порушення. Для визначення загального рівня культури обслуговування бальні оцінки з кожного показника сумуються.

Культура обслуговування повністю залежить від персоналу. В найзагальнішому вигляді вимоги споживача зводяться до того, щоб з найменшими затратами часу і найбільшими зручностями його обслужили. Важливою вимогою культури обслуговування кафе New York Street Pizza є доброзичливе ставлення обслуговуючого персоналу до клієнтів.

Культура обслуговування оцінюється за дев'ятьма показниками, бали проставляються від одного до 10 (табл. 2.8 та рис.2.7).

Таблиця 2.8

Оцінка культури обслуговування кафе New York Street Pizza

Показник	Оцінка	Еталон	Коефіцієнт вагомості	Одиничний показник
Культура взаємовідношень обслуговуючого персоналу зі споживачами	4,8	5	0,51	0,4896
Техніка обслуговування споживачів	3,6	5	0,23	0,1656
Зовнішній вигляд і особиста гігієна обслуговуючого персоналу	5	5	0,15	0,15
Санітарний стан приміщення та столового посуду	5	5	0,11	0,11
Дотримання асортименту послуг	3,7	5	0,35	0,259
Швидкість обслуговування споживачів	3,9	5	0,33	0,2574
Умови обслуговування	3,7	5	0,16	0,1184
Відповідність додаткових послуг обов'язкового переліку	3	5	0,16	0,096
Інтегральний показник				1,646

Максимально можлива оцінка 2 бали, досліджуваний заклад – кафе New York Street Pizza отримав 1,646 бали, отже, рівень культури обслуговування у ньому значний про те потребують покращення такі показники як: дотримання асортименту послуг, умови обслуговування та відповідність додаткових послуг обов’язковому переліку.

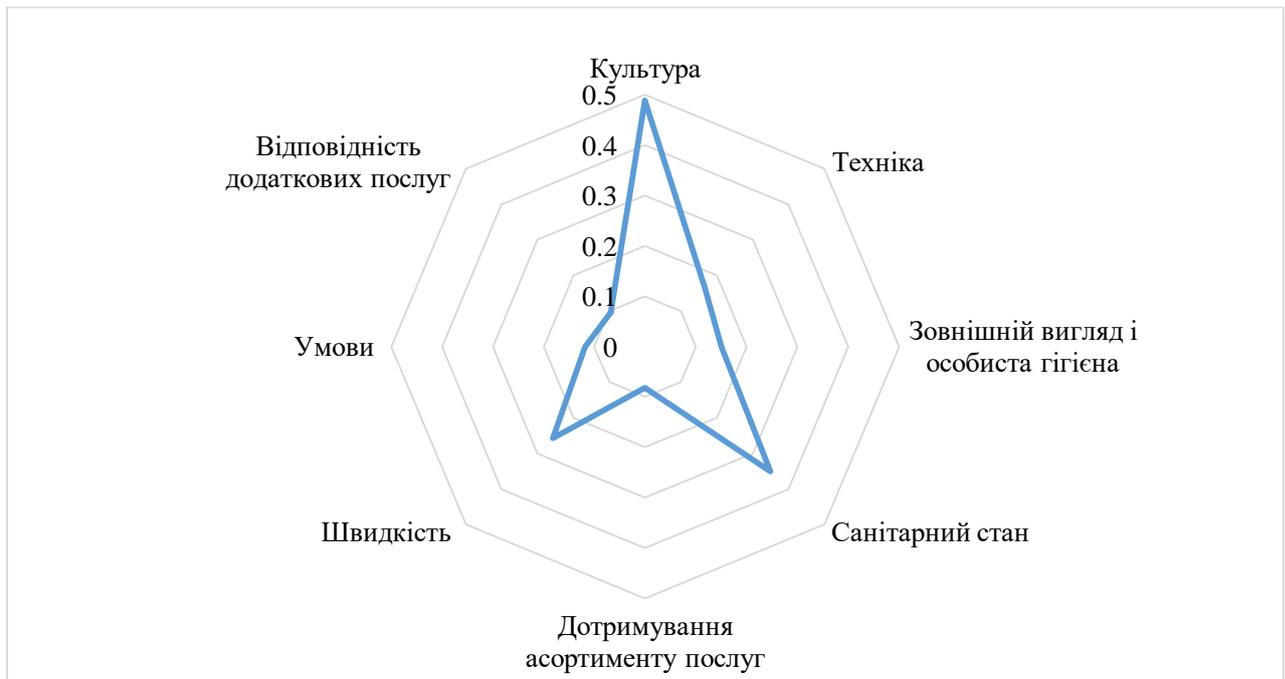


Рис. 2.7. Оцінка культури обслуговування кафе New York Street Pizza

Отже, висока культура обслуговування вимагає від працівників кафе New York Street Pizza глибоких фахових знань й ініціативи, що може бути досягнуто продуманою організацією системи підготовки і підвищення кваліфікації кадрів.

Підсумовуючи діагностику системи якості та обслуговування кафе New York Street Pizza можна зробити висновок, що підприємство приділяє належну увагу якості продукції та загальній культурі обслуговування, про те потребують покращення і інші складові цієї системи: соціальне забезпечення працівників, імідж кафе, відповідність додаткових послуг заявленому переліку, швидкість обслуговування та умови. При вирішенні вказаних проблем не лише покращиться прибутковість підприємства, але і позиціонування споживача та рейтинг серед закладів харчування мешканців м. Кременчук також зростуть.

Сформуємо стратегію розвитку підвищення культури та якості обслуговування, за рахунок практичних рекомендацій для підприємства у наступному розділі роботи.

## Висновок до розділу 2

Таким чином, кафе New York Street Pizza є приватним підприємством, що розташований у м. Кременчук та знаходиться у приватній власності. За формою власності ресторану відноситься до малих підприємств, так як кількість працівників складає всього 32 особи. Ресторан New York Street Pizza обслуговує різний контингент відвідувачів, основними клієнтами є люди віком 25-40 років, у перспективах керівництва ресторану завоювати прихильність потенційних клієнтів віком 18-25 років. Наразі кафе New York Street Pizza не є лідером на Кременчуцькому ринку ресторанного господарства та значно поступається головним конкурентам. При цьому, кафе New York Street Pizza зміг пристосуватися до роботи під час введеного карантину та змогло в непростих умовах вижити, що свідчить про наявність достатнього потенціалу для розвитку.

Результати проведеного аналізу конкурентоспроможності кафе New York Street Pizza свідчать, що за усіма аналізованими інтегрованими факторними показниками підприємство уступає за ресторану «Пікассо», про те переважає над кафе «Kofan» та піцерією «Fox Pizza». Ресторан «Пікассо» є лідером на ринку, а інші конкуренти є ринковими послідовниками, оскільки їх коефіцієнти конкурентоспроможності знаходяться у межах від 0,9 до 1.

Підсумовуючи діагностику системи якості та обслуговування кафе New York Street Pizza можна зробити висновок, що підприємство приділяє належну увагу якості продукції та загальній культурі обслуговування, про те потребують покращення і інші складові цієї системи: відсутність системи підготовки і підвищення кваліфікації кадрів, низький імідж на ринку м.Кременечуг, відповідність додаткових послуг заявленому переліку, швидкість

обслуговування та умови. При вирішенні вказаних проблем не лише покращиться прибутковість підприємства, але і позиціонування споживача та рейтинг серед закладів харчування мешканців м. Кременчук також зростуть.

## РОЗДІЛ 3

### ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КУЛЬТУРИ ТА ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ В ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ КАФЕ NEW YORK STREET PIZZA

#### 3.1. Напрями формування стратегії підвищення культури та якості обслуговування споживачів кафе New York Street Pizza

В сучасних умовах господарювання, заклади харчування все рідше створюються для задоволення фізичних потреб в їжі, а орієнтуються на більш високу ціль – створення атмосфери відпочинку від дому, формування комфортних та затишних умов для спілкування. Така тенденція забезпечується за рахунок високоякісного обслуговування із кваліфікованим персоналом та ефективним управлінням. Конкурентне середовище, в якому працює кафе New York Street Pizza Cafes, вимагає вжиття заходів щодо підвищення конкурентоспроможності та ефективності.

В попередньому розділі даної роботи, аналізуючи конкурентне середовище, було виявлено потребу у вдосконаленні системи культури та якості обслуговування кафе New York Street Pizza, яка виражена через наступні проблеми: відсутність системи підготовки і підвищення кваліфікації кадрів; низка швидкість та умови обслуговування.

Перераховані проблеми можливо поліпшити в рамках єдиної системи керування сервісом у New York Street Pizza, необхідно розробити та реалізувати стратегію підвищення культури та якості обслуговування. Вона повинна відповідати загальній стратегії кафе New York Street Pizza, відобразимо на рис.3.1 її складові.

Отже після визначення чітких цілей формування та реалізації стратегії підвищення культури та якості обслуговування, необхідно пройти 3 етапи.



Рис.3.1. Складові стратегії культури та якості обслуговування кафе New York Street Pizza

Для того, щоб зробити перший крок – необхідно застосувати всі форми стандартизації, які визначають рівень якості. Чітко визначені масштаби культури та якості, які пов'язані з обсягом робіт, умовами роботи, рівнем підготовки персоналу, повинні бути реалістичними і досяжними, щоб стати основою всіх подальших удосконалень.

На другому етапі повинна бути різниця між сферами діяльності, для тих працівників, які контактують з клієнтами та допоміжних працівників, або сфера

управління та обслуговування кафе. Думка гостей про культуру та якість обслуговування має вивчатися на основі обов'язкового індивідуального опитування. Сфера обслуговування, що включає кухню, склад і технічні служби, контролюється на предмет якості з допомогою спеціальних аркушів якості (внутрішньовиробничих стандартів).

Третій етап – це опитувальники та листи перевірки культури та якості обслуговування, які повинні складати основу для розроблення програм професійної підготовки персоналу. Робота персоналу кафе повинна бути сфокусована на підвищенні культури і якості обслуговування, якість повинна розглядатися з точки зору гостя. З іншого боку, програма перевірки культури і якості обслуговування сприяє кращій взаємодії підрозділів між собою.

Проаналізуємо більш детально заходи, пов'язані із реалізацією запропонованої стратегії.

1) Формування системи підготовки і підвищення кваліфікації кадрів. Обслуговуючий персонал повинен пройти спеціальну підготовку або професійну підготовку, або бути проінструктованим для отримання знань, навичок та кваліфікації, щоб мати можливість виконувати певні функції. Функції, обов'язки, права та обов'язки обслуговуючого персоналу визначені в їх особистих посадових інструкціях та затверджені керівником кафе New York Street Pizza. Посадові інструкції обслуговуючого персоналу створюються адміністрацією компанії на основі вимог стандарту (ДСТУ 4281: 2004).

Персонал кафе New York Street Pizza повинен систематично вдосконалювати свої знання, кваліфікацію та професійні навички на основі теоретичної підготовки та практичної роботи. Раз на рік адміністрація кафе New York Street Pizza повинна запрошувати викладачів або тренерів для підготовки працівників, складання іспитів та присвоєння кваліфікаційної категорії.

В цілому, для підвищення культури та якості обслуговування у кафе, до працівників повинні пред'являються такі вимоги:

знання та дотримання посадових інструкцій та внутрішніх правил компанії;

дотримання гігієнічних вимог, правил особистої гігієни та гігієни на виробництві;

знання та дотримання протипожежних заходів, правил охорони праці;  
мати спільну культуру, поважати професійну етику у обслуговуванні споживачів.

Обслуговуючий персонал кафе New York Street Pizza одягнений у форму, на значках зазначено ім'я та по батькові працівника, що відповідає нормам та правилам культури та якості обслуговування. Але ще однією важливою вимогою для побудови ефективної системи управління культурою та якістю обслуговування, це наявність спеціальної освіти у працівників, в залежності від займаної посади. Дана тенденція, на сьогодні, є проблемною не лише у аналізованого закладу харчування. Імідж професії офіціанта в Україні дуже низький, через що виникає високий рівень плинності саме цієї категорії працівників та знижується рівень культури і якості обслуговування, і як результат – загальне враження про заклад.

Працівники кафе New York Street повинні відчувати постійну увагу адміністратора зміни. Для кафе важливо, щоб все відбувалося за певним графіком і за чітко відпрацьованою схемою. Завдання адміністратора – створити таку систему і навчити працівників працювати за всіма правилами. Тому його дії закріплюються в наступному: встановлення графіка, проведення навчальних курсів, підтримання сприятливого внутрішнього клімату в колективі.

Кафе New York Street Pizza потребує регулярних тренувань. Участь у тренінгу підвищує чутливість обслуговуючого персоналу ресторану до проблем, з якими стикаються відвідувачі, розвиває здатність взаємодіяти з членами команди та гостями та значно покращує рівень обслуговування.

Офіціант – це працівник компанії, який здійснює продаж безпосередньо, і від його роботи залежить, чи повернеться гість до ресторану. З цієї причини всі

працівники повинні регулярно вдосконалювати свої спеціальні знання шляхом навчання. Також ми пропонуємо організовувати тренінги для персоналу підприємства 1 раз на місяць.

2) Покращення умов обслуговування. Головне джерело даної проблеми в системі культури та якості обслуговування відвідувачів кафе New York Street Pizza заключається в низькому рівні мотивації, тому працівники не стараються для відвідувачів зробити більше.

З метою підвищення продуктивності праці персоналу ресторану необхідно розробити методи стимулювання, включаючи грошові премії. Важливим фактором формування та здійснення коректної роботи команди кафе New York Street Pizza є регулярні зустрічі, під час яких адміністратор дає працівникам безпосередні завдання та детально пояснює, що від них вимагається.

В цілому активність персоналу прямо пропорційна результативності кафе New York Street Pizza. Для мотивації співробітників необхідно розробити ефективну систему мотивації (бонуси). Є два способи зробити це:

1. Розробити систему мотивації показників ефективності для кожного відділу, кожного співробітника – систему KPI (Key Performance Indicators).
2. Розробка загальної системи оплати праці персоналу в залежності від результатів роботи всього кафе – коефіцієнта участі робочої сили (КТУ).

І перша, і друга система мотивації мають право на життя, але з системою KPI керуючий директор чітко бачить і оцінює внесок кожного співробітника в досягнення цілей компанії і відповідно винагороджує матеріально тих, хто працює.

Що стосується другої системи, можна сказати, що в цьому випадку, незалежно від того, чи був співробітник залучений в досягнення цілей кафе New York Street Pizza чи ні, він все одно отримає таку ж винагороду, що і ті, кого проінструктували в контексті обслуговування клієнтів.

Сьогодні показники ефективності є практичним інструментом оцінки і мотивації для багатьох закладів ресторанного господарства, але вони

допомагають визначати стратегічні і тактичні (операційні) цілі, оцінювати стан компанії і контролювати відділи та організації в цілому. Тому КРІ є важливими показниками ефективності. Директор кафе New York Street Pizza може використовувати їх для оцінки ефективності вжитих заходів. Також КРІ можна використовувати для оцінки ефективності всієї компанії, її окремих підрозділів і окремих співробітників. За допомогою системи КРІ можна не тільки відслідковувати і оцінювати ефективність заходів, але і налаштовувати ефективну систему оплати праці. Головна умова індикатора – можливість його виміру.

Система формування змінної частини грошової винагороди на базі КРІ стимулює співробітника до досягнення високих індивідуальних результатів, а також до збільшення його внеску в колективні результати і досягнення, в виконання стратегічних цілей компанії. При цьому показники КРІ в системі формування змінної частини заробітної плати на базі КРІ повинні бути досить прості і зрозумілі співробітникам, а розміри змінної частини компенсаційного пакета – економічно обґрунтована. Узагальнимо переваги на рис.3.2.

Для того, щоб система мотивації в кафе New York Street Pizza була дійсно ефективною, необхідно, щоб вона відповідала декільком простим принципам:

співробітника необхідно мотивувати на показники, на які він впливає;

в системі мотивації 1 співробітника закладено не більше 1-3 показників, які не конфліктують один з одним;

співробітник знає, як ці показники можуть бути досягнуті; співробітник може істотно збільшити особистий дохід при досягненні своїх КРІ (при цьому, при введенні нової системи мотивації він не повинен втратити свій звичний щомісячний дохід – він повинен залишитися незмінним).

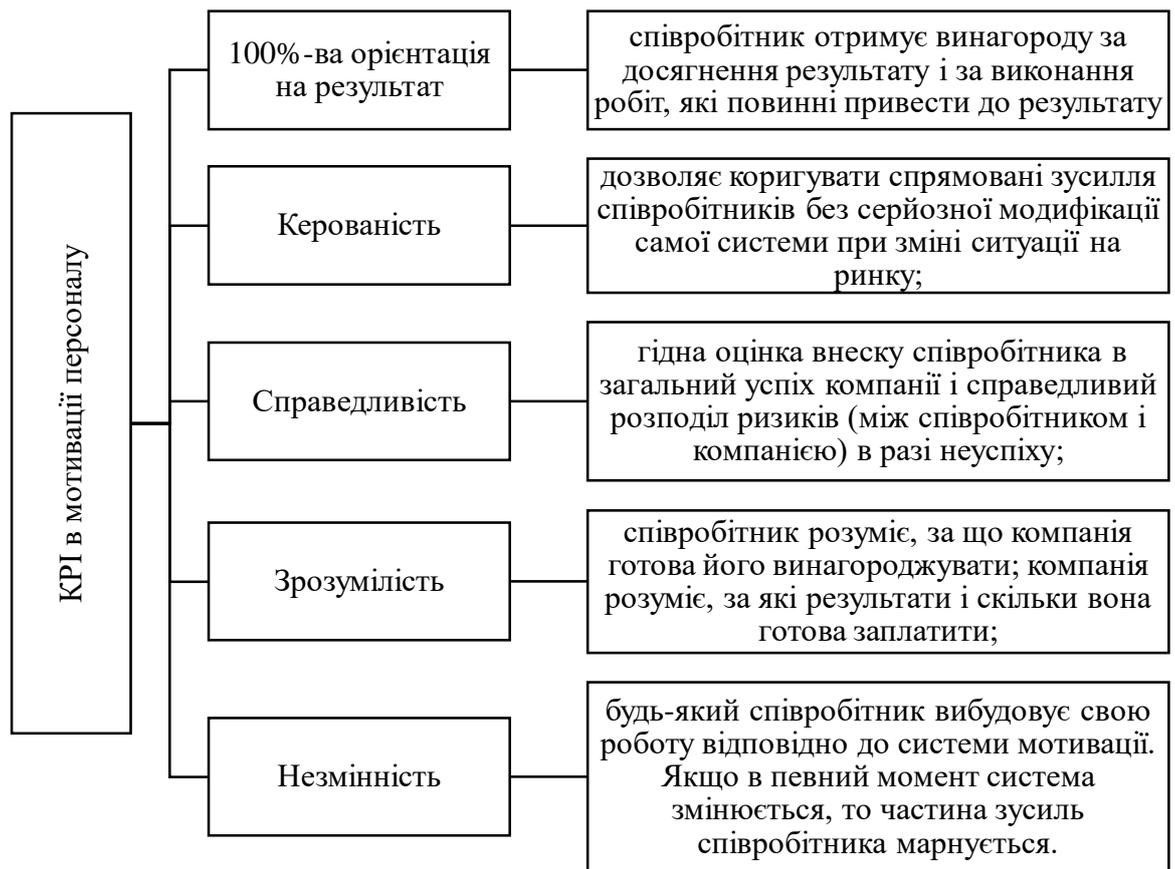


Рис.3.2. Переваги застосування системи KPI в мотивації персоналу кафе New York Street Pizza [72, с.7]

Система мотивації кафе New York Street Pizza на базі ключових індикаторів ефективності дозволяє проводити контроль ділової активності персоналу в цілому в режимі реального часу, так як показники KPI можуть розраховуватися щодня, щотижня. Але, незважаючи на численний позитивний досвід впровадження такої системи на підприємствах, в цілому саме впровадження системи ключових показників ефективності є далеко не легким завданням. Тому перш ніж приймати рішення про впровадження такої системи мотивації, доцільно проведення зваженого аналізу ситуації в кафе New York Street Pizza і поставлених перед персоналом завдань.

3) Прискорення процесу обслуговування. Згідно проведеного дослідження, офіціанти досить довго виносять саме рахунок. Дана тенденція пов'язана з високим навантаженням на офіціантів. Для прискорення процесу

розрахунку з клієнтом, необхідно не лише вдосконалити процес формування рахунку клієнту, але і сформувати мотивацію. Тому пропонуємо впровадити систему QR-оплати з можливістю залишити чайові офіціанту.

Заплатити картою зараз можна майже скрізь, і це дуже зручно. Крім тих випадків, коли хочеться дати чайові офіціантові або кур'єру. Раніше в ресторанах і кафе було прийнято залишати приблизно 10% від рахунку. Але зараз купюри, особливо дрібні, в кишені є не у всіх. Можна перевести суму на банківську карту, але в цьому випадку доведеться запитати дані співробітника, а це не завжди зручно.

Чайові – велика частина заробітку офіціанта. У деяких закладах за зміну офіціант легко може заробити кілька сотень гривень. Точніше, заробляв раніше, поки багато гостей не перейшли на оплату картами. Тому для зручності гостей кафе New York Street Pizza та прискоренні обслуговування пропонуємо впровадити сервіс, який дозволяє розраховуватись та залишати чайові картою по QR-коду або через додаток, який можна завантажити в App Store і Google Play.

Сервіс працюватиме наступним чином [76]:

- 1.Офіціант повинен зареєструватись на сайті і отримати персональний QR-код, який доступний в особистому кабінеті. Офіціант може його відразу показати гостю.

2. Для офіціанта сервіс виготовить особисті візитки, які він роздаватиме гостям разом з чеком, або буде налаштовано друк передчека з особистим QR-кодом офіціанта.

- 3.Гість побачить інформацію на візитці або передчекові, сканує QR-код і переходить на сторінку оплати.

4. Гроші потрапляють на рахунок офіціанта в особистому кабінеті сервісу, звідки він виводить чайові собі на карту, а основна сума рахунку автоматично переходить на черговий рахунок кафе.

5. Черговий рахунок кафе – це не основний рахунок, а додатковий. З його допомогою можна визначити ефективність роботи адміністратора, зміни та

закладу в цілому, виявити дні популярні у гостей та замовлення. З чергового рахунку в кінці зміни кошти за командою адміністратора автоматично переводяться на рахунок компанії, без додаткового введення реквізитів та інших дій. З метою безпеки, доступ до цих коштів є лише у директора.

Реалізація даної системи розрахунку зі споживачами прискорює процес формування рахунку, зменшує ймовірність допущення помилки в чеку, зменшує тривалість підрахунку каси в кінці зміни.

У сервісі можуть реєструватися не тільки офіціанти, а й керуючі. У керуючого є особистий кабінет, де він бачить рейтинг кожного офіціанта. При оплаті чайових гість може оцінити офіціанта за п'ятибальною шкалою і залишити про нього відгук – ця інформація відразу потрапляє в систему.

Це відмінний інструмент для оцінки персоналу. Буває так, що гостю якось ніяково скаржитися адміністратору або навпаки – офіціант проявив себе на відмінно, але писати про нього хороший відгук в книзі пропозицій або на сайті ресторану гостю лінь. А в додатку можна і чайові перерахувати і свою думку висловити. Зручно.

Якщо за кордоном даним інструментом активно користуються на кожному кроці, то на сьогодні лише Приват банк розробив дану ідею та пропонує на реалізацію, про те українські заклади обслуговування не поспішають їх впроваджувати.

Окрім того, реалізація даного проекту є одним із інструментів реклами, адже в QR-коді можна зашифрувати:

текст до 4000 знаків, наприклад умови акції, переваги компанії або додати корисну інформацію, яка не вмістилася на оголошенні;

URL-адреса – QR-код за секунду перенаправить клієнта на сайт, сторінку на YouTube, групу в соціальних мережах і навіть запропонує зберегти посилання в закладки;

номер телефону – програма для сканування автоматично збереже контакт;

локація – зашифрована адресу закладу. Клієнту не потрібно запам'ятовувати вулицю, будинок, шукати дорогу в інтернеті, сканер завантажить дані в онлайн-карту.

Відобразимо в Додатку А приклад розробленого QR-коду для кафе New York Street Pizza.

В результаті реалізації проекту очікується наступне: прискорення процесу обслуговування та розрахунку зі споживачем; збільшення рівня мотивації офіціантів, за рахунок приросту чайових; можливість формування рейтингу офіціантів; покращення управління персоналом; забезпечення безпеки клієнтів в карантинних умовах за рахунок безконтактного розрахунку.

4) Формування функціонального підрозділу відповідального за культуру та якість обслуговування. Для забезпечення ефективності сервісної стратегії кафе New York Street Pizza, потрібно скоординувати діяльність функціонального підрозділу, що відповідає за якість сервісу. До основних завдань відділу з управління якістю сервісу нами віднесено:

- формування системи інформаційного забезпечення, здійснення маркетингових досліджень;

- вибір форм і методів сервісу;

- створення маркетингової комунікації та налагодження правового супроводу;

- розвиток сервісу.

Мета посади сервіс-менеджера – забезпечення процесу навчання і розвитку персоналу кафе New York Street Pizza.

- основними напрямками діяльності сервіс-менеджера буде:

- планування і організація навчання;

- координація дій всіх учасників процесу навчання;

- бюджетування програм навчання і розвитку;

- розробка програм навчання, методична діяльність;

- проведення навчання;

- оцінка ефективності навчання;

нормативна, звітна робота про проведеному навчанні.

Сервіс-менеджер повинен забезпечувати участь в інших hr-проектах (формування і розвиток корпоративної культури, розвиток мотиваційних програм, управління талантами, результативністю).

Основні вимоги до кандидата на посаду наступні:

1. Сервіс-менеджер повинен бути кваліфікованим фахівцем. В першу чергу він повинен мати професійний досвід, тобто бути близьким до практики.

2. Також необхідно знання менеджменту, так як навчання персоналу вбудовано в систему управління організацією. Тому повинні бути знання, якщо не економічні, то хоча б знання бізнес-процесів, і стратегічного управління.

Отже, кафе New York Street Pizza потребує реорганізації діючої організаційної структури у зв'язку зі створенням нової посадової одиниці – менеджер з сервісу.

Таким чином, якість і культура обслуговування кафе New York Street Pizza є невід'ємною частиною ефективної роботи ресторану, завдяки якій можливо утримати споживача. «Сервіс на вищому рівні» стало дуже актуальним і важливим елементом ефективного функціонування ресторанів. Забезпечення якості – це своєчасне виконання запланованих заходів, необхідних для забезпечення відповідності продукту або послуги вимогам показників якості для конкретного продукту. Сьогодні якісне обслуговування в ресторанах – це не тільки одна з конкурентних переваг, але і новий стандарт, за яким клієнти визначають якість обслуговування або продукту. Вибір, смак страв, ціни, дизайн, імідж і розташування важливі, але в очах споживача вони ніколи не компенсують неуважне і неуважне ставлення персоналу. Ресторан, який зумів надати споживачам кращий сервіс, отримає найсильніший конкурентну перевагу.

Проведемо оцінку ефективності запропонованих заходів для реалізації стратегії підвищення культури та якості обслуговування на підприємстві в наступному підрозділі роботи.

### 3.2. Оцінка ефективності запропонованої стратегії кафе New York Street Pizza

Проаналізуємо ефективність запропонованої стратегії підвищення культури та якості обслуговування кафе New York Street Pizza за рахунок кількісного та якісного аналізу показників.

Всі працівники повинні регулярно вдосконалювати свої спеціальні знання шляхом навчання. Зв'язок між тренінгом і результатами бізнесу, дуже складна, оскільки на результат впливає безліч різних мінливих чинників. Тренінги повинні відповідати потребам бізнесу та відбуватись на регулярній основі. Для кафе New York Street Pizza пропонуємо проводити такі навчання один раз на тиждень, це буде входити в обов'язки сервіс-менеджера. Та 2 рази на рік буде запрошуватись тренер ззовні.

На першому етапі навчання визначимо конкретне завдання та розробимо для нього програму (Додаток Б). Дана програма включатиме 4 блоки, по яким працюватимуть тренери з персоналом. Розглядатимуться два аспекти поведінки: для адміністрації та для обслуговуючого персоналу.

Управлінський персоналу: навчання підбору та розвитку працівників, мотивації, розрахунок коефіцієнту ефективності, робота з конфліктами в колективі та в залі. Для обслуговуючого персоналу – культура обслуговування, правила етикету, правила поведінки в залі, особиста гігієна, поведінка в конфліктних ситуаціях.

Основними методами тренінгу будуть рольові ігри, метод коучингу та практичні заняття по подачі страв, дегустації та прибиранні столів.

Для реалізації запропонованої програми, буде залучено зовнішнього тренера. На ринку даних послуг в м. Кременчуг позитивно себе зарекомендувала фірма «Бізнес-сервіс», організована в 2006 р. Напрямки діяльності компанії:

Рекрутинг (весь спектр технологій пошуку, підбору та оцінки персоналу компанії)

Діагностика персоналу (передтренінгова і особистісна);

Проведення бізнес-тренінгів (навчання і розвиток персоналу)

Відкриті і корпоративні проекти: коучинг; управлінський консалтинг

Вартість послуг фірми залежить від кількості проведених занять та їхнього типу. Відобразимо в табл. 3.1 графік занять та витрати на реалізацію заходу.

Таблиця 3.1

Графік тренінгів для працівників кафе New York Street Pizza

Часовий проміжок	1-й місяць		3-й місяць		6-й місяць		12-й місяць		Всього	
	К-сть год	вартість, грн	К-сть год	вартість, грн	К-сть год	вартість, грн	К-сть год	вартість, грн	К-сть год	вартість, грн
Управлінський персонал	12	12000	10	10000	8	8000	3	6000	33	36000
Обслуговуючий персонал	14	14000	10	10000	10	10000	3	6000	37	40000
Разом	26	26000	20	20000	18	18000	6	12000	70	76000

Отже, для організації навчання всіх працівників кафе New York Street Pizza необхідно виділити 76000 грн на рік. До цієї суми витрат додамо 24000 грн на штатного сервіс-менеджера, який буде закріплювати результат навчання. В наступних періодах, навчання буде проводитись 1 раз на рік, тривалістю 18 год, орієнтовна сума витрат становить 20000 грн. Отже, в перший період потрібно виділити  $76000+24000 = 100000$  грн на реалізацію пропозиції, щодо покращення культури та якості обслуговування. В наступні періоди ця сума буде становити  $20000+24000 = 44000$  грн.

Наступним завданням виступає вдосконалення системи матеріальної мотивації кафе New York Street Pizza. На цьому етапі найчастіше виникають складнощі. Це пов'язано з тим, що показники, які були важливі під час стабільного періоду, у кризовій ситуації втрачають свою актуальність, а це вимагає необхідності коригування всієї системи оплати праці.

На нашу думку, ефективна оплата праці кафе New York Street Pizza повинна задовольняти таким вимогам:

стимулювати працівників до виконання цілей, що поставлені керівництвом підприємства;

працівники повинні чітко розуміти, як формується їх дохід, чого прагне від них підприємство та якими діями вони можуть вплинути на підвищення своєї оплати праці;

бути «прозорою» для виконавців, для цього необхідно в систему мотивації закласти можливість самостійного розрахунку працівником поточного заробітку і прогнозування суми заробітної платні за результатами місяця;

справедливості винагородження – сума винагородження повинна відповідати обсягу робіт – це стосується не тільки заробітної платні, а й преміювання.

Важливість забезпечення наведених вимог під час удосконалення системи матеріальної мотивації працівників полягає в тому, що працівника частіше за все може демотивувати не стільки невисока заробітна платня, скільки відчуття несправедливості за виконану роботу. При цьому важливою є своєчасна виплата заробітної платні та премій. Будь-яке винагородження не повинно запізнюватися, сам факт несвоєчасності буде також демотивувати персонал.

Поряд із вищенаведеними способами мотивації персоналу кафе New York Street Pizza необхідно:

розробити програму оплати праці та преміювання на основі диференційного підходу до різних категорій персоналу;

розробити та реалізувати пакет положень з цільового стимулювання ініціатив у господарській діяльності підприємства. Наприклад, пошук сторонніх замовлень на реалізацію додаткових послуг, залучення нових клієнтів;

забезпечити вивільнення надлишкових робітників. Для цього доцільно скласти графіки виходу на роботу залежно від часу завантаженості підприємства, підвищити контроль за трудовою дисципліною;

визначити головних фахівців та сформувавши механізм їх утримання на підприємстві. Це можливо шляхом укладання індивідуальних трудових контрактів, що суттєво виділяють їх за оплатою праці та соціальним пакетом.

Отже, мотивація праці персоналу має велику кількість складових мотивацій, щодо трудової діяльності, тобто спонукання працівників до ефективнішої роботи, яка забезпечує необхідність винагороди та задовольняє наявні потреби робітників; до розвитку конкурентоспроможності робітників; до стабільної і продуктивної зайнятості; до вибору нового місця роботи; до володіння засобами виробництва та інше. Тому безперечно, ефективність діяльності працівників залежить від самої мотивації праці.

Ключовими ресурсами реалізації ідеї впровадити систему QR-оплати з можливістю залишити чайові офіціанту є працівники. Адже саме на них орієнтована розробка та реалізація даного проекту. При умові наявності високого рівня мотивації скоротиться плинність працівників, підвищиться якість їхнього обслуговування. А також підприємство зможе не збільшувати рівень оплати праці, оскільки буде бачити рівень надходжень від гостей закладу кафе New York Street Pizza. Даний проект не потребує суттєвої матеріально-технічної бази, адже засоби необхідні для функціонування даного типу обслуговування відбуваються без фізичного контакту з матеріальною базою кафе New York Street Pizza – через гаджет клієнта та наліпку або на столі, або на чекові-візитівці.

У табл. 3.2 відображено основні ресурси для реалізації проекту в кафе New York Street Pizza.

Отже, вартість встановлення програмного забезпечення та супровідні витрати із організації його роботи складають 70000 грн. Із них 50 тис. грн. одноразові витрати, а 20000 грн. – постійні.

## Витрати на реалізацію проекту впровадження системи QR-оплати

Стаття витрат	К-сть, шт	Сума, грн
Wi-Fi роутер	4	1500
Програмне забезпечення	1	30000
QR-карти	30	2000
Планшет	4	12000
Оплата послуг сервісної підтримки	На рік	15000
Реклама		5000
Загальна:		70000

Даний проект не потребує змін в організаційній структурі діяльності підприємства, адже відбудуться зміни лише в розрахунках клієнтів з офіціантами. Для реалізації проекту кафе New York Street Pizza звертається до фірми постачальника програмного забезпечення. Тому сплачувати патенти, дозволи та сертифікати не потрібно. Всі ці витрати вже закладені у вартість обслуговування (табл. 3.3).

Взаємовідносини між постачальником та кафе New York Street Pizza будуть відбуватись в першу чергу на довірі, оскільки кафе довіряє і комерційну таємницю, і свої основні інтелектуальні ресурси компанії. Постачальник в свою чергу гарантує зі своєї сторони добросовісне виконання умов договору.

Окрім того, кафе New York Street Pizza в обов'язковому порядку повинен заключитись індивідуальний договір з указаними умовами: терміни виконання замовлення, обсяги роботи, рівень доступу до інформації, умови оплати, гарантії.

Постачальник програмного забезпечення отримуватиме фіксовану суму за обслуговування програмного забезпечення.

Після впровадження програмного забезпечення відбудеться навчання персоналу: як керівників, так і офіціантів. Про те у керівників буде дещо більший доступ до інформації. Якщо офіціанти матимуть змогу відвідувати лише власний кабінет, то керівники бачитимуть надходження кожного

офіціанта, матимуть змогу створювати представлення по всім працівникам, та по кожному окремо з метою аналізу даних та управління персоналом.

Спеціаліст по обслуговуванню програмного забезпечення не буде працівником кафе New York Street Pizza, не включений в штат закладу та не отримуватиме від них заробітну плату. Це працівник компанії-постачальника, який займатиметься одноразовим навчанням працівників, та віддалено усуватиме проблеми та помилки програми.

Фінансовий план діяльності кафе New York Street Pizza з реалізацією розроблених пропозицій, складений на 7 років та враховує всі доходи і витрати проекту. Розрахунок грошових потоків та чистого дисконтованого потоку закладу наведено в табл.3.3 та 3.4.

Таблиця 3.3

Розрахунок чистого дисконтованого доходу для проекту (грн.)

Показники	Роки							
	0	1	2	3	4	5	6	7
Операційна діяльність								
Находження	0	183052	183052	183052	183052	183052	183052	183052
Витрати	0	64000	64000	64000	64000	64000	64000	64000
ЧП від операц. діяльності	0	119052	119052	119052	119052	119052	119052	119052
Інвестиційна діяльність								
Находження								
ліквідаційна вартість		0	0	0	0		0	28000
Витрати	176000	0						
ЧП від інвест. діяльності	-176000	0	0	0	0	0	0	28000
ЧП від опер і інвест д-ті	-176000	119052	119052	119052	119052	119052	119052	147052
Ставка дисконту	26,3							
Коеф. дисконтування	1,00	0,79	0,63	0,50	0,39	0,31	0,25	0,20
Дисконтований грошовий потік	-176000	94261	74633	59092	46787	37044	29330	28685
Дисконтований грошовий потік наростаючим підсумком, грн	-176000	-81739	-7106	51986	98773	135817	165147	193832

Грошовий потік від інвестиційної діяльності складається лише з початкових інвестицій 76000 грн на навчання та 70000 грн на впровадження QR-ситеми.

Виручка від реалізації продукції та послуг за рік розраховувалася таким чином: кількість обслуговувань за рік\*середній чек з врахуванням збільшення щорічного показника на 7%.

Так як джерелом фінансування проекту є кредитні кошти, ставка дисконтування розраховується методом кумулятивної побудови:  $r = r(f) + i + R_1 \dots R_n$ . За безризикову ставку доходу  $r(f)$  візьмемо ставку відсотка річних по депозиту в банку UKREXIM, яка складає 18,3% (включає в себе темп інфляції). Враховуємо рівень ризику за II категорією – 8%. Отже, ставка дисконту = 18,3%+8%= 26,3% або 0,263.

Таблиця 3.4

#### Розрахунок економічної ефективності проекту

NPV	193832
IRR	66%
PI	2,10
PP	1,48
DPP	3 роки

Отже, проект окупиться та принесе прибуток вже після 2-го року роботи (2 роки та 1 місяць). Рівень внутрішньої рентабельності проекту становить 66%, для даного типу підприємства цей показник є високим.

#### Висновок до розділу 3

На основі виявлених проблем в попередньому розділі роботи, для їхнього вирішення було запропоновано наступні заходи:

1) Формування системи підготовки і підвищення кваліфікації кадрів. Для покращення умов обслуговування Директор кафе New York Street Pizza може використовувати їх для оцінки ефективності вжитих заходів. Також КРІ

можна використовувати для оцінки ефективності всієї компанії, її окремих підрозділів і окремих співробітників. За допомогою системи KPI можна не тільки відслідковувати і оцінювати ефективність заходів, але і налаштувати ефективну систему оплати праці. Головна умова індикатора – можливість його виміру. Також кафе New York Street Pizza потребує регулярних тренувань. Участь у тренінгу підвищує чутливість обслуговуючого персоналу ресторану до проблем, з якими стикаються відвідувачі, розвиває здатність взаємодіяти з членами команди та гостями та значно покращує рівень обслуговування.

2) Прискорення процесу обслуговування. Запропоновано впровадити систему QR-оплати з можливістю залишити чайові офіціанту, очікування від реалізації пропозиції наступні: прискорення процесу обслуговування та розрахунку зі споживачем; збільшення рівня мотивації офіціантів, за рахунок приросту чайових; можливість формування рейтингу офіціантів; покращення управління персоналом; забезпечення безпеки клієнтів в карантинних умовах за рахунок безконтактного розрахунку.

Формування функціонального підрозділу відповідального за культуру та якість обслуговування. Для забезпечення ефективності сервісної стратегії кафе New York Street Pizza, потрібно скоординувати діяльність функціонального підрозділу, що відповідає за якість сервісу. Сервіс-менеджер повинен забезпечувати участь в інших hr-проектах (формування і розвиток корпоративної культури, розвиток мотиваційних програм, управління талантами, результативністю)

Для організації навчання всіх працівників кафе New York Street Pizza необхідно виділити 76000 грн на рік. До цієї суми витрат додамо 24000 грн на штатного сервіс-менеджера, який буде закріплювати результат навчання. В наступних періодах, навчання буде проводитись 1 раз на рік, тривалістю 18 год, орієнтовна сума витрат становить 20000 грн. Отже, в перший період потрібно виділити  $76000+24000 = 100000$  грн на реалізацію пропозиції, щодо покращення культури та якості обслуговування. В наступні періоди ця сума буде становити  $20000+24000 = 44000$  грн.

Отже, запропонований проект окупиться та принесе прибуток вже після 2-го року роботи (2 роки та 1 місяць). Рівень внутрішньої рентабельності проекту становить 66%, для даного типу підприємства цей показник є високим.

## ВИСНОВКИ

В даній роботі проведено дослідження стратегії підвищення культури та якості обслуговування споживачів в туристичному підприємстві, в результаті можна зробити наступні висновки:

1. Досліджено сутність культури та якості обслуговування споживачів та їхнє значення у діяльності туристичного підприємства. Культура обслуговування і якість обслуговування є результатом роботи обслуговуючого персоналу туристичних підприємств. Результат залежить від великої кількості факторів і досягається там, де є контакт між клієнтом і співробітником, які беруть участь в обслуговуванні туристичного продукту (голос в телефоні, транспортному засобі, реєстратора, ресторані або барі, туристичному автобусі тощо). Ключем до ефективного туру є управління і контроль якості послуг туристичного продукту: очікування точок дотику, визначення вимог до якості для постачальників певних послуг, аналіз і перевірка їх відповідності та багато іншого. Основною метою обслуговування є задоволення соціальних та індивідуальних потреб людей. Культура обслуговування є запорукою розвитку суб'єктів туристичного бізнесу, оскільки рівень культури обслуговування безпосередньо формує імідж в очах клієнта;

2. Обґрунтовано особливості процесу обслуговування споживачів в туристичному підприємстві. Якість обслуговування в туристичній галузі залежить від існування культури обслуговування в організації, яка включає безпеку та екологічність виробництва та обслуговування, естетику, знання та дотримання етичних та функціональних стандартів обслуговування, протоколів та сервірування столів працівниками;

3. Наведено класифікацію підприємств громадського харчування, особливості розвитку в Україні. Завдяки глобалізації, Україна переймає світовий досвід в питаннях розвитку ресторанного господарства. Але для отримання ефекту як у світових закладах, ще потрібно зробити чимало (законодавче регулювання основних процесів щодо гарантування якості

продуктів та послуг; законодавче регулювання ведення економічної діяльності та інше);

4. Проаналізовано суб'єкт та об'єкт управління кафе New York Street Pizza. Об'єктом дослідження є ФОП Смірнова Н.С., що розміщується за адресою: 39600, Полтавська обл., м. Кременчук, вул. Соборна, 8/18. Функціонує ФОП Смірнова Н.С. у туристичній галузі, а саме у сфері ресторанного бізнесу під назвою New York Street Pizza. Географічне розташування кафе є досить вигідним та знаходиться поблизу центра міста. Знаходиться підприємство у приватній власності та оформлене у вигляді фізичної особи підприємця (ФОП Смірнова Н.С.);

5. Надано оцінку конкурентоспроможності кафе New York Street Pizza. Отже, результати проведеного аналізу конкурентоспроможності кафе New York Street Pizza свідчать, що за усіма аналізованими інтегрованими факторними показниками підприємство уступає за ресторану «Пікассо», про те переважає над кафе «Kofan» та піцерією «Fox Pizza». Ресторан «Пікассо» є лідером на ринку, а інші конкуренти є ринковими послідовниками, оскільки їх коефіцієнти конкурентоспроможності знаходяться у межах від 0,9 до 1;

6. Проведено діагностику системи якості та культури обслуговування кафе New York Street Pizza. Підсумовуючи діагностику системи якості та обслуговування кафе New York Street Pizza можна зробити висновок, що підприємство приділяє належну увагу якості продукції та загальній культурі обслуговування, про те потребують покращення і інші складові цієї системи: соціальне забезпечення працівників, імідж кафе, відповідність додаткових послуг заявленому переліку, швидкість обслуговування та умови. При вирішенні вказаних проблем не лише покращиться прибутковість підприємства, але і позиціонування споживача та рейтинг серед закладів харчування мешканців м. Кременчук також зростуть;

7. Запропоновано напрями формування стратегії підвищення культури та якості обслуговування споживачів кафе New York Street Pizza. Якість і культура обслуговування кафе New York Street Pizza є невід'ємною частиною ефективної

роботи ресторану, завдяки якій можливо утримати споживача. «Сервіс на вищому рівні» стало дуже актуальним і важливим елементом ефективного функціонування ресторанів. Забезпечення якості – це своєчасне виконання запланованих заходів, необхідних для забезпечення відповідності продукту або послуги вимогам показників якості для конкретного продукту. Сьогодні якісне обслуговування в ресторанах – це не тільки одна з конкурентних переваг, але і новий стандарт, за яким клієнти визначають якість обслуговування або продукту. Вибір, смак страв, ціни, дизайн, імідж і розташування важливі, але в очах споживача вони ніколи не компенсують неухвалене і неухвалене ставлення персоналу. Ресторан, який зумів надати споживачам кращий сервіс, отримає найсильніший конкурентну перевагу;

8. Проведено оцінку ефективності запропонованої стратегії кафе New York Street Pizza. Для організації навчання всіх працівників кафе New York Street Pizza необхідно виділити 76000 грн на рік. До цієї суми витрат додамо 24000 грн на штатного сервіс-менеджера, який буде закріплювати результат навчання. В наступних періодах, навчання буде проводитись 1 раз на рік, тривалістю 18 год, орієнтовна сума витрат становить 20000 грн. Отже, в перший період потрібно виділити  $76000+24000 = 100000$  грн на реалізацію пропозиції, щодо покращення культури та якості обслуговування. В наступні періоди ця сума буде становити  $20000+24000 = 44000$  грн.

Отже, запропонований проект окупиться та принесе прибуток вже після 2-го року роботи (2 роки та 1 місяць). Рівень внутрішньої рентабельності проекту становить 66%, для даного типу підприємства цей показник є високим.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Архієреєв С. І., Баранова В. В., Варава К. М. Розвиток бальнеологічного туризму в Україні. Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм». Вип. 9, 2019. С. 153-163.
2. Бабенко К. В. Організаційна культура як елемент внутрішнього середовища організації [Текст] / К. В. Бабенко, Н. Л. Кужель // Актуальні питання розвитку науки та забезпечення якості освіти у XXI столітті [Текст] : тези доповідей ХЛІІ Міжнародної наукової студентської конференції за підсумками науково-дослідних робіт студентів за 2019 рік (м. Полтава, 07-08 квітня 2020 року). Ч. 2 / Вищ. навч. закл. Укоопспілки "Полтав. ун-т економіки і торгівлі" (ПУЕТ). Полтава : ПУЕТ, 2020. С. 40-42.
3. Баєв В. В. Сучасні тенденції розвитку медичного туризму в Україні [Електронний ресурс] / В. В. Баєв // Агросвіт. 2015. № 7. С. 35-38 . Режим доступу: [http://www.agrosvit.info/pdf/7\\_2015/8.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/7_2015/8.pdf) (дата звернення 22.03.2021)
4. Басюк Д.І. Теоретичні та прикладні аспекти формування дестинацій винного туризму / Монографія. Кам'янець-Подільський 2014. 272 с
5. Бовш Л. Геокарта клієнтського середовища ресторану: наукове обґрунтування [Текст] / Л. Бовш, А. Расулова, А. Охріменко // Товари і ринки. 2021. № 1. С. 76-85
6. Богуш Л. Індустрія гостинності та туризму на неурбанізованих територіях: методологія й особливості розвитку / Л.Г. Богуш // Гостинність, сервіс, туризм: досвід, проблеми, інновації. К.: КНУКіМ, 2018. Т. 1. С. 85-95.
7. Босовська, М. Ресторанні тактики: антипандемічний кейс [Текст] / М. Босовська, Л. Бовш, І. Антонюк // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Сер. Економічні науки. 2021. № 2. С. 113-132
8. Везомська І.Г. Діагностика організаційної культури підприємства готельно-ресторанного бізнесу за методом Данієля Денісона. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2013. № 5 (61). С. 74-77.

9. Везомська І.Г. Формування корпоративної культури та імідж готельного підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. 2011. № 6 (2). С. 136-140. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpusk\\_2011\\_6%282%29\\_\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpusk_2011_6%282%29__28).

10. Височан О. С. Туризм як система / О. С. Височан // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2014. № 797. С. 25-38.

11. Влияние коронавируса на туризм. Електронний ресурс: <https://112.ua/statji/paniki-net-no-padenie-nalico-kak-turoperatory-ocenivayut-ubytki-ot-koronavirusa-527069.html> (дата звернення 06.03.2021)

12. Гірняк Л.І. Сучасні аспекти управління якістю у закладах готельно-ресторанного комплексу. Актуальні проблеми економіки і торгівлі в сучасних умовах євроінтеграції: матеріали щорічної наукової конференції професорсько-викладацького складу та аспірантів Львівського торговельно-економічного університету / відп. за вип. Б.Б. Семак. Львів: вид-во Львівського торговельно-економічного університету, 2017. С. 226-227.

13. Глушкова К. О. Автоматизація діловодства закладів ресторанної індустрії на прикладі ресторану японської кухні "Бонсай" [Текст] / К. О. Глушкова, О. А. Двірна // Актуальні питання розвитку науки та забезпечення якості освіти у XXI столітті [Текст] : тези доповідей XLIII Міжнародної наукової студентської конференції за підсумками науково-дослідних робіт студентів за 2019 рік (м. Полтава, 07-08 квітня 2020 року). Ч. 1 / Вищ. навч. закл. Укоопспілки "Полтав. ун-т економіки і торгівлі" (ПУЕТ). Полтава : ПУЕТ, 2020. С. 179-181

14. Гриценко О. І. Внутрішньогосподарський контроль витрат на якість обслуговування: управлінський аспект [Текст] / О. І. Гриценко, О. А. Скорба // Актуальні проблеми економіки. 2015. № 3. С. 365-372

15. Данік Н. В. Бізнес-планування як інструмент здійснення фінансового менеджменту в сучасних умовах розвитку України / Н. В. Данік //

Наукова стаття. Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Вип. 2. Миколаїв. 2015 р. С. 81-84.

16. Державна служба статистики України.  
URL: <http://ukrstat.gov.ua/>.(дата звернення: 06.03.2021)

17. Державний інфо-сервіс Start Business Challenge.  
URL: <https://sbc.regulation.gov.ua/> (дата звернення: 06.03.2021)

18. Динаміка розвитку індустрії гостинності в Україні на прикладі готельно-ресторанної галузі [Текст] / О. М. Романуха, Ю. А. Халілова-Чуваєва, К. С. Хаврова, О. С. Коваленко // Економіка та держава. 2021. № 2. С. 42–46

19. Діджиталізація туристичного сектору як інструмент розвитку в умовах кризи. [https://www.youtube.com/watch?v=HRhSXi\\_17z4&feature=youtu.be](https://www.youtube.com/watch?v=HRhSXi_17z4&feature=youtu.be) (дата звернення: 09.03.2021)

20. Домбик О. М. Облік і внутрішній контроль у системі управління діяльністю підприємств готельно-ресторанного бізнесу [Текст] : автореф. дис ... канд. екон. наук : 08.00.09 / О. М. Домбик, Львівський торгов.-економ. університет. Львів, 2016.

21. Домбик О.М. Економічна суть діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/dombyk.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/dombyk.htm). (дата звернення: 09.03.2021)

22. ДСТУ ISO 9004-2-96 Управління якістю та елементи системи якості. Частина 2. Настанови щодо послуг К.: Держстандарт України, 1996

23. Духнич О. Обед с Йоши и Оксаной Фудзивара [Текст] : создатели сети дорогих японских ресторанов в Украине / О. Духнич // Новое время страны. 2021. № 5. С. 56–59

24. Енциклопедія термінів, визначень і пояснень ресторанної галузі . / За редакцією Ложкіна В. П. Калінінград. 2015-2016 р. 109 с.

25. Заклади ресторанного господарства. Класифікація: ДСТУ 4281:2004. Чинний від 2004-07-01. К.: Держспоживстандарт України, 2004. 16 с

26. Іванух І. Природно-ресурсний потенціал України і шляхи підвищення його використання // Економіка України. 2017. №1. С. 36-38.
27. Капліна Т. В. Проектування об'єктів готельно-ресторанного господарства [Текст] : методичні рекомендації щодо виконання курсового проекту студентами напряму підготовки 6.140101 «Готельно-ресторанна справа» ПУЕТ / Т. В. Капліна, Г. Є. Дубова, Л. І. Куц. Полтава : ПУЕТ, 2017
28. Кожухівська Р.Б. Туризм в Україні: стан, фактори та перспектива розвитку // Інноваційна економіка. Всеукраїнський науково-виробничий журнал. 2012. №3(29) С.43–49.
29. Коронавірус призвів до кризи у туристичній галузі України. URL: <https://hromadske.ua/posts/koronavirus-prizviv-do-krizi-u-turistichnij-galuzi-ukrayini-derzhagentstvo-z-turizmu> (дата звернення: 06.03.2021)
30. Корпоративна культура в системі менеджменту персоналу: значення, характер та взаємозв'язки [Текст] / Л. В. Щетініна, С. Г. Рудакова, Ю. В. Твердохліб, К. С. Турова // Формування ринкових відносин в Україні. 2020. № 11. С. 79-87
31. Коцюба Л. К. Співвідношення традицій та новацій в історії ресторанної справи Росії (друга половина XIX початок XX століття) [Текст]: автореф. дис .... канд. іст. наук / Л. К. Коцюба. М., 2016. 23 с.
32. Крупський О.П. Організаційна культура туристичного підприємства як індикатор його інноваційного потенціалу. БізнесІнформ. 2014. № 9. С. 200–204. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2014\\_9\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_9_35).
33. Культурна спадщина джерело енергії для творчості та інновацій (2020). URL: <https://www.facebook.com/events/175805687193100> (дата звернення: 16.03.2021)
34. Лабунский Л.В. Тенденції розвитку світового туристичного ринку / Л.В. Лабунський, В.Г. Герасименко, С.С. Галасюк // Науковий вісник ОДЕУ. 2007. № 12 (49). С. 3-14.

35. Лист МЗЕЗ торгу України від 09.09.98 р. № 15-03/29-577 URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2007/june/issue-51/article-47314.html> (дата звернення: 16.04.2021)
36. Лозова Т. І. Корпоративна культура у системі реалізації маркетингової стратегії компанії [Текст] / Т. І. Лозова, Г. Ю. Олійник, Т. О. Кадацька // Економіка та держава. 2021. № 1. С. 10-16
37. Лойко, О. Т. Сервисная деятельность [Текст] : учеб. пособие / О. Т. Лойко. Москва; Москва; Москва : Академия, 2008. 304 с
38. Лук'янов В.О. Організація готельно-ресторанного обслуговування: навч. посіб. / В.О. Лук'янов, Г.Б. Мунін. К.: Кондор, 2012. 346 с.
39. Любіцева О. О. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти) / О. О. Любіцева. К. : «Альтерпрес», 2005. 436 с.
40. Макушева О. М. Аналіз показників ліквідності підприємств харчової галузі в умовах введення санкцій на ввезення продуктів в РФ // Матеріали III Міжнародного наукового конгресу «Підприємництво і бізнес в умовах економічної нестабільності» Фінансовий університет. 2015. С. 95-97.
41. Макушева, О. Н. Класифікація підприємств громадського харчування / О. Н. Макушева, Е. Е. Яріліна. Текст: безпосередній // Молодий вчений. 2016. № 26 (130). С. 342-345. URL: <https://moluch.ru/archive/130/36035/> (дата звернення: 05.03.2021).
42. Мальська М. П. Історія становлення та сучасний розвиток туризмології у Львівському національному університеті імені Івана Франка / М. П. Мальська, І. Г. Пандяк // Географія та туризм. 2015. Вип. 34. С. 26-36. - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/gt\\_2015\\_34\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/gt_2015_34_5). (дата звернення: 09.03.2021)
43. Мальська М.П. Ресторанна справа / М.П. Мальська URL: <http://westudents.com.ua/glavy/93166-14-suchasn-tendents-rozvitku-restorannogo-gospodarstva-u-svt-ta-ukran.html> (дата звернення: 05.03.2021)
44. Масляк П. О. Рекреаційна географія URL: <https://tourlib.net/> (дата звернення: 19.03.2021)

45. Мацола В.І. Рекреаційно туристичний комплекс України: Монографія (Ін-т регіональних досліджень НАН України; Редкол.: М.І.Долішній (відп. ред.). Львів, 1997. 259 с
46. Михайлюк І.І. Туристично-рекреаційний потенціал Закарпатської області / І.І. Михайлюк // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. - 2016. - № 3 (56) С. 156-164.
47. Мігущенко Ю. В. Напрями регулювання структурних диспропорцій в туристичній сфері країн центрально-східної та південної Європи URL: <http://old.niss.gov.ua/> (дата звернення: 09.03.2021)
48. Омельницька В.О. Аналіз світового ринку послуг гастрономічного туризму//«Молодий вчений» - 2018 - № 9 (61). С. 506-511.
49. Організація обслуговування та харчування туристів у спеціальних видах туризму [Текст] // Організація харчування та обслуговування туристів на підприємствах ресторанного господарства [Текст] : навч. посібник / О. В. Новікова, Л. О. Радченко, К. П. Вініченко, [та ін.]. Х. : Світ книг, 2014. С. 273-392
50. Офіційний сайт New York Street Pizza URL: <https://www.pizza-nys.com.ua/> (Дата звернення 25.03.2021)
51. Палеха, Ю. І. Інформаційна культура організації як індикатор стану її інформаційного забезпечення [Текст] / Ю. І. Палеха // Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія. 2019. № 2. С. 87-96
52. Пахомова Н. В., Ріхтер К.К., Малишков Г. Б. Стратегія сталого розвитку і перехід до "зеленої" економіки: оновлення пріоритетів і механізмів // Укр. серія 5. Економіка. 2013. Вип. 4. с. 35-54.
53. Пірен, М. І. Культура спілкування як основа ефективної людської взаємодії та прогресивного розвитку суспільств [Текст] / М. І. Пірен, О. М. Петроє, В. В. Балахтар // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2020. № 3. С. 86-93

54. Поважний О.С. Формування корпоративної стратегії на основі соціальної відповідальності. Менеджер. 2014. № 1. С. 4-10. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm\\_2014\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm_2014_1_3). (дата звернення: 05.03.2021)

55. Подмаркова И. П. Анализ опыта и перспектив развития психологического туризма в Украине / И. П. Подмаркова // Вісник ДІТБ. 2013. № 17. С. 168-173. URL: [http://nbuv.gov.ua/jdf/vditb\\_2013\\_17\\_30.pdf](http://nbuv.gov.ua/jdf/vditb_2013_17_30.pdf) (дата звернення: 29.04.2021)

56. Попов О.Р. Інформаційне забезпечення туристів / Н.В.Бакало, О.Р.Попов// Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції «Управління туристичною індустрією: методологія і практика»: збірник наукових праць. Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2020. с.75-76.

57. Про затвердження правил роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства №219 від 24.07.2002 року URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0680-02#Text> (дата звернення: 09.03.2021)

58. Романюк І.А. Формування мотиваційного механізму як спосіб забезпечення продуктивної зайнятості сільського населення / І.А. Романюк // Вісник СевНТУ. №. 138. Економіка і фінанси. Севастополь, 2013. С. 144-148.

59. Сайт туристичної адміністрації України URL: <http://tourism.gov.ua/news.asp> (дата звернення: 09.03.2021)

60. Сардак С.Е. Розвиток форм міжнародного руху людських ресурсів у глобальному суспільстві / С.Е. Сардак, А.О. Самойленко // Економічний простір: Збірник наукових праць. 2012. № 66.

61. Таушканова, А. О. Особенности культуры обслуживания в сфере услуг / А. О. Таушканова, Е. А. Шанц. Текст : непосредственный // Проблемы современной экономики : материалы II Междунар. науч. конф. (г. Челябинск, октябрь 2012 г.). Челябинск: Два комсомольца, 2012. С. 207-209. URL: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/56/2795/> (дата обращения: 05.03.2021).

62. Трахачев С. Воровство в ресторане. Линейный персонал. Выявляем и предотвращаем случаи хищения [Текст] / С. Трахачев // Ресторатор. 2020. № 6. С. 32-37
63. Туризмолוגія: концептуальні засади теорії туризму: монографія / В. К. Федорченко В. С. Пазенок, О. А. Кручек. Київ : ВЦ Академія, 2013. 368 с.
64. Туристична галузь в Україні. URL: <http://tsn.ua/tourism/viyna-na-shodi-ta-aneksiya-krimu-postavili-ukrayinskiy-turizm-na-mezhuvizhivannya-371841> (дата звернення: 09.03.2021)
65. Туристичний сервіс URL: [https://www.tripadvisor.ru/Restaurants-g1602200-Kremenchuk\\_Poltava\\_Oblast.html](https://www.tripadvisor.ru/Restaurants-g1602200-Kremenchuk_Poltava_Oblast.html)(30.03.2021)
66. Тягунова Н.М., Спориш О.А. Перспективні напрями розвитку туристично-рекреаційного потенціалу в Полтавському регіоні. Вісник ДІТБ. Серія: Економіка, організація і управління підприємствами (в туристичній сфері). 2007. №11. С.216-220.
67. Український туризм в умовах корона та пост корона вірусного періоду: антикризові сценарії, міжнародний досвід та кращі практики. URL: <https://us02web.zoom.us/j/85484846239?pwd=aHp1clZZajJqalZjZjVlc0l2NURxQT09> (дата звернення: 29.04.2021)
68. Управління якістю обслуговування в мережах NGN [Текст] / Л. Н. Беркман, О. Г. Варфоломеева, А. Г. Захаржевський, [та ін.] // Телекомунікаційні та інформаційні технології. 2020. № 2. С. 4–12 Мостова, Л. М.
69. Уткин Э.А. Бизнес-план. Организация и планирование предпринимательской деятельности / Э.А. Уткин. Москва : Ассоциация авторов и издателей "Тандем", Изд-во ЭКМОС, 1998. 96 с.
70. Харсун Л. Г. Логістичне обслуговування товаропотоків між Україною та країнами ЄС [Текст] / Л. Г. Харсун // Економіка України. 2016. № 4. С. 112-121
71. Харченко А. Между офисом и домом: 7 коворкингов и креативных пространств Киева / А. Харченко URL: <http://ain.ua/2013/01/22/108929> (дата звернення: 05.03.2021)

72. Цьохла С.Ю Активізація та розвиток інвестиційної діяльності в сфері курортно-рекреаційного господарства // Інвестиції: Практика та досвіт. 2018. № 22. С. 6-10.

73. Чоні І. В. Технологія напоїв [Текст] : робочий зошит для проведення лабораторних занять та самостійної роботи здобувачів вищої освіти спеціальності 181 «Харчові технології» освітня програма «Технології в ресторанному господарстві» ступеня магістра / І. В. Чоні, В. М. Шелудько. Полтава : ПУЕТ, 2020.

74. Яремчук О. Я. Туризм як соціо-еколого-економічна система/ О. Я. Яремчук // Наукові праці: науково-методичний журнал. Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім.Петра Могили, 2010. Вип. 130. Т. 143. Комп'ютерні технології. С. 45-48.

75. ISO 8402-94 «Управління якістю і забезпечення якості. Словник» К.: Держстандарт України, 1994.

76. QR-код на безкоштовній платформі URL: <https://creambee.ru/qr-code-generator/>(дата звернення: 05.03.2021)

77. WTO: Коронавірус коштуватиме туріндустрії сім років розвитку. URL: <http://www.utg.net.ua> (дата звернення: 09.03.2021)

## ДОДАТКИ

Додаток А

QR-код для оплати рахунку у в кафе New York Street Pizza



## Програма тренінгу для працівників кафе New York Street Pizza

Зміст тренінг-завдання	Проблемна ситуація	Напрями вирішення проблемної ситуації
1	2	3
1. Зняття внутрішньої напруги та комунікаційного дискомфорту між офіціантом та гостем	В одних і тих же ситуаціях різні категорії гостей ведуть себе по-різному. Умовно їх поділяють на такі групи: галасливі компанії, примхливі або прискіпливі, довірливі або підозрілі гості	Учасники тренінгу поділяються на групи, що зображують офіціантів і прискіпливих і примхливих гостей. Розбирають конфліктні ситуації, виявляють помилки (на практиці видно, як в першу чергу страждає спілкування. Співробітник не може самостійно вирішити проблему). Аналізують ситуації, які найчастіше зустрічаються, розробляють вдалі рішення, згладжують гостроту проблеми.
	Приклад: прискіпливі і примхливі гості	Рішення проблеми: 1) надати гостям можливість самим познайомитися з меню; 2) зробити по можливості коротким пояснення замовлення страв і напоїв; 3) виконувати замовлення швидко, не залишати гостей без уваги (Наливати прохолодні напої, розкласти страви на тарілки гостей); 4) діалог спілкування звести тільки до відповідей на поставлені запитання
2. Відпрацювання діалогу по пропозиції «страви від шефа», «страви дня» чи напоїв	Гостю зрозумілі назви або інгредієнти деяких страв. Відвідувач не знає, яке вино вибрати.	Рішення проблеми: постійне вивчення меню і карти вин з проведенням атестації, при введенні нових страв, вин або напоїв. Тренінги доповнюються розповіддю повара або сомельє про нововведення, склад напою або страви і закінчується дегустацією. Також в тренінг можна включити вивчення традицій італійської, європейської кухні, особливостей національної кухні, придумування історій, легенд про створення страв
3. Освоєння техніки сервірування столу в присутності гостей в залі	Гостей дратує постійний рух офіціанта біля їхнього столу, дзвін тарілок, скляного посуду та інших предметів сервіровки	Рішення проблеми: відпрацювання прийомів сервірування столу тарілками з руки, приладами і скляним посудом з таці або з руки з використанням технічних прийомів попереднього сервірування столу.

1	2	3
		<p>Повинні програватися всі етапи обслуговування: зустріч (привітальні слова і вирази, правила розсаджування гостей, подача меню та винної карти), види операцій (загальні правила подачі, подача страв на стіл, подача хліба, компліментів, коментарі при подачі страв, способи і типи подачі страв), розрахунок гостя (операціях з кредитними картами, знижка ресторану, перевірка рахунку), правила прийому чайових</p>
<p>4. Вирішення конфліктних ситуацій</p>	<p>Конфліктні ситуації можуть бути обгрунтованими (затримка блюда, неможливість прийняти замовлення на певний час) і необгрунтованими (відвідувач виходить за рамки пристойної поведінки).</p>	<p>Рішення проблеми:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) офіціант повинен з гідністю визнати помилку;</li> <li>2) поставити себе на місце гостя, і тоді проблема буде ближча йому;</li> <li>3) дотримуватися принципу: доводи і факти повинні бути твердими, а слова - м'які;</li> <li>4) залучити третю особу (адміністратора) для вирішення конфлікту з гостем. Якщо гість не реагує на зауваження адміністратора, необхідно звернутися до представників охорони порядку.</li> </ol> <p>Рольові ігри є найбільш ефективним різновидом тренінгів. За допомогою ігрових занять менеджер моделює і відпрацьовує дії співробітників. Протягом усього тренінгу менеджер дає пояснення вироблених операцій, коментує діяльність учасників, зазначає їх помилки. Оптимальне рішення - вчасно усувати самі причини, що ведуть до незручності клієнтів або конфліктів.</p>