

Міністерство освіти і науки України  
Університет митної справи та фінансів  
Факультет інноваційних технологій

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра  
за освітньо–професійною програмою «Готельно–ресторанна справа»  
на тему: «Підвищення якості обслуговування клієнтів ресторанів»

Виконав:  
здобувач ІV курсу спеціальності  
241 «Готельно–ресторанна справа»  
Шевченко А.О.

Керівник:  
к.е.н., доц. Кучер М.М.

Дніпро – 2024

## АНОТАЦІЯ

*Шевченко А.О.* Підвищення якості обслуговування клієнтів ресторанів. Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр» за спеціальністю 241 Готельно-ресторанна справа. – Університет митної справи та фінансів, Дніпро.

Мета кваліфікаційної роботи – розробка практичних рекомендацій щодо підвищення якості обслуговування клієнтів у ресторанах.

Об'єктом дослідження є процес обслуговування клієнтів у ресторанах.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні рекомендації щодо підвищення якості обслуговування клієнтів ресторанів.

Виходячи з поставленої мети, виконано такі завдання: Збір даних та проведення аналізу задоволеності клієнтів через опитування; виявлення недоліків у процесах обслуговування та взаємодії з клієнтами; розроблення рекомендацій для покращення якості обслуговування.

При проведенні дослідження використовувалися такі методи дослідження : теоретичного аналізу актуальних наукових джерел, включаючи наукові статті, монографії, дисертації, а також результати емпіричних досліджень, проведених раніше в цій галузі, опис, анкетування клієнтів ресторану. Комплексний підхід до дослідження дозволить отримати об'єктивну та повну картину ситуації, а також зробити науково обґрунтовані висновки та рекомендації.

Практична значущість: розроблені рекомендації та заходи щодо підвищення якості обслуговування клієнтів можуть бути використані ресторанами для поліпшення своєї конкурентоспроможності та залучення більшої кількості клієнтів.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків; містить 83 сторінки тексту, 15 рисунків, 22 таблиці. Список джерел включає 49 найменувань літератури.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** ЯКІСТЬ, ОБСЛУГОВУВАННЯ, КЛІЄНТИ, РЕСТОРАН «MARVELOUS».

## SUMMARY

*Shevchenko A.O.* Improving the quality of customer service in restaurants. Qualification work for obtaining a higher education degree "bachelor" in specialty 241 Hotel and restaurant business. – University of Customs and Finance, Dnipro.

The purpose of the qualification work is to develop practical recommendations for improving the quality of customer service in restaurants.

The object of the study is the process of customer service in restaurants.

The subject of the study is theoretical, methodological and practical recommendations for improving the quality of customer service in restaurants.

Based on the goal, the following tasks were completed: Collecting data and conducting an analysis of customer satisfaction through a survey; identifying shortcomings in the processes of service and interaction with customers; developing recommendations for improving the quality of service.

The following research methods were used in the study: theoretical analysis of current scientific sources, including scientific articles, monographs, dissertations, as well as the results of empirical research previously conducted in this field, description, questionnaires of restaurant customers. A comprehensive approach to the study will allow to obtain an objective and complete picture of the situation, as well as to make scientifically sound conclusions and recommendations.

Practical significance: the developed recommendations and measures to improve the quality of customer service can be used by restaurants to improve their competitiveness and attract more customers.

The work consists of an introduction, three chapters, conclusions; contains 83 pages of text, 15 figures, 22 tables. The list of sources includes 49 titles of literature.

KEYWORDS: QUALITY, SERVICE, CUSTOMERS, RESTAURANT "MARVELOUS".

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ РЕСТОРАНІВ .....	7
1.1 Сутність та критерії оцінювання якості обслуговування клієнтів в ресторанному господарстві .....	7
1.2 Клієнтоорієнтованість персоналу ресторанного бізнесу .....	14
1.3 Складові лояльності клієнтів .....	19
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1 .....	23
РОЗДІЛ 2 КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА.....	25
2.1. Загальна характеристика ресторану «Marvelous».....	25
2.2. Аналіз якості обслуговування на підприємстві ресторанного господарства «Marvelous» .....	39
2.3. Оцінка якості обслуговування у ресторані «Marvelous» .....	43
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2 .....	47
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ У РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ .....	49
3.1. Шляхи покращення якості обслуговування у ресторані «Marvelous» .....	49
3.2. Шляхи вирішення проблем клієнтоорієнтованості персоналу ресторану «Marvelous» .....	60
3.3. Сучасні методи підвищення якості обслуговування у ресторанах .....	64
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3 .....	66
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	71
ДОДАТКИ .....	77



## ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Проблема підвищення якості обслуговування клієнтів є однією з найбільш значущих проблем у сфері ресторанного бізнесу. В умовах зростаючої конкуренції перед рестораторами постає питання високоякісного обслуговування, яке задовольняло б вимоги й очікування різних категорій клієнтів. Ресторанні заклади, що пропонують смачну їжу та приємну атмосферу, повинні також забезпечувати належну якість обслуговування.

Проблема підвищення якості обслуговування клієнтів у ресторанах привертає увагу багатьох вчених та дослідників, і розглядається у багатьох наукових працях, авторами яких є такі вчені як: Рея Адріатіко, Парасураман А. , Джулі Е. Отто та Дж. Р. Брент Річі, Джйотсна Хірмукхе, Конг Цзянь Пей і Азлі Бін Аюб та інші. Роботи науковців спрямовані на визначення факторів, що характеризують якість обслуговування, аналіз клієнтських потреб і очікувань, а також встановлення зв'язку між якістю обслуговування та задоволеністю клієнтів. Результати цих досліджень підтверджують, що якість обслуговування має безпосередній вплив на лояльність клієнтів, їхню задоволеність та намір повторного відвідування ресторану. Багато вчених визначили якість обслуговування як ключовий фактор успіху ресторанного бізнесу.

Мета кваліфікаційної роботи – розробка практичних рекомендацій щодо підвищення якості обслуговування клієнтів у ресторанах.

Для досягнення цієї мети в роботі поставлені і вирішені наступні завдання :

- визначити сутність та критерії оцінювання якості обслуговування в ресторанному господарстві;
- визначити основні чинники, що впливають на якість обслуговування клієнтів у ресторанному господарстві;
- дослідити методичний інструментарій для вимірювання якості

обслуговування в ресторанах;

- дослідити та проаналізувати якість обслуговування клієнтів на прикладі конкретного ресторану;

- розробка практичних рекомендацій щодо підвищення якості обслуговування клієнтів у ресторанах.

Об'єктом дослідження є процес обслуговування клієнтів у ресторанах.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні рекомендації щодо підвищення якості обслуговування клієнтів ресторанів.

База для проведення дослідження : ресторан «Marvelous».

При проведенні дослідження використовувалися такі методи дослідження : теоретичного аналізу актуальних наукових джерел, включаючи наукові статті, монографії, дисертації, а також результати емпіричних досліджень, проведених раніше в цій галузі, опис, анкетування клієнтів ресторану. Комплексний підхід до дослідження дозволить отримати об'єктивну та повну картину ситуації, а також зробити науково обґрунтовані висновки та рекомендації.

Практична значущість: розроблені рекомендації та заходи щодо підвищення якості обслуговування клієнтів можуть бути використані ресторанами для поліпшення своєї конкурентоспроможності та залучення більшої кількості клієнтів.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків; містить 83 сторінки тексту, 15 рисунків, 22 таблиці. Список джерел включає 49 найменувань літератури.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ РЕСТОРАНІВ

#### 1.1 Сутність та критерії оцінювання якості обслуговування клієнтів в ресторанному господарстві

Обслуговування в ресторанному господарстві визначається як процес забезпечення задоволення потреб та очікувань клієнтів під час їх відвідування ресторану. Це комплексний процес, який охоплює взаємодію між персоналом ресторану та гостями з метою забезпечення приємного та якісного досвіду харчування. Основна мета обслуговування в ресторанному господарстві полягає в тому, щоб клієнти відчували себе комфортно та задоволено під час перебування в ресторані. Це включає в себе такі аспекти, як професійність персоналу, швидке та ефективне обслуговування, якісну підготовку та представлення страв, ввічливість та уважність до потреб клієнтів[37].

Варіативність форм обслуговування залежить від типології ресторанів та їх специфіки. У науковій літературі виділяють чотири форми обслуговування клієнтів : індивідуальне, групове, буфетне та доставка їжі [37].

Індивідуальне обслуговування передбачає особливу увагу, яку офіціант звертає до окремого клієнта або групи клієнтів. Офіціант виконує роль особистого послугоуючого, бере замовлення, доставляє страви, напої та інші послуги, враховуючи індивідуальні побажання та потреби клієнта[37].

Групове обслуговування використовується у випадках, коли один офіціант обслуговує кілька столиків або груп клієнтів одночасно. Він приймає замовлення від кількох груп, а потім забезпечує доставку страв, напоїв та інших послуг відповідно до запитів та вимог клієнтів. Цей підхід дозволяє оптимізувати робочий процес та забезпечити задоволення потреб більшої кількості клієнтів[37].

Буфетне обслуговування передбачає, що клієнти самостійно вибирають страви з розташованого буфету або іншого місця представлення їжі. Вони

можуть самотійно скласти свій обід, обираючи з доступних варіацій страв та напоїв. Персонал ресторану може бути присутнім для надання необхідної допомоги та поповнення пропозицій[37].

Деякі ресторани надають послуги доставки їжі, де клієнти можуть замовити страви зі спеціального меню та отримати їх безпосередньо до своїх дверей або місця роботи. Цей вид обслуговування відповідає сучасним потребам та вимогам споживачів, які шукають зручний спосіб насолодитися їжею без відвідування ресторану[37].

Розглянуті вище форми обслуговування можуть поєднуватися або використовуватися окремо в залежності від вимог і специфіки ресторанного закладу. При цьому, важливим фактором є задоволення потреб та очікувань клієнтів, яке визначається рівнем якості наданої послуги та створенням приємного досвіду харчування.

В ресторанному господарстві якість обслуговування клієнтів є одним з найважливіших аспектів успіху бізнесу. Клієнтоорієнтованість та задоволення клієнтів мають вирішальне значення для залучення нових клієнтів, збереження постійної клієнтської бази та забезпечення позитивної репутації ресторану.

Розглянемо сутність та характеристики якості обслуговування клієнтів в ресторанному господарстві, включаючи аспекти професіоналізму персоналу, ввічливості та емоційної інтелекції, швидкості та ефективності обслуговування, а також персоналізації та індивідуального підходу до кожного клієнта. Поняття «якість» є досить широким і має різні відтінки залежно від контексту, в якому воно використовується. У більшості випадків, якість означає наявність заданих характеристик і параметрів продукту або послуги, які забезпечують його відповідність вимогам користувачів і стандартам. У таблиці 1.1 наведено декілька визначень поняття якості обслуговування.

Як видно з табл. 1.1, поняття якості обслуговування трактується і визначається по-різному. Аналіз даних таблиці дозволяє виділити основні характеристики якості в ресторанному господарстві : якість обслуговування та якість послуг.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття якості обслуговування в ресторанах

Автор	Визначення	Джерело
Рея Адріатіко	описує якість послуг як таке, що має чотири виміри: досконалість, цінність, відповідність вимогам, а також відповідність та/або перевищення стандартів	23
Парасураман А.	у своїх роботах пише, що сприйнята цінність конструкції, що є результатом порівняння вигоди і втрат, які представляють якість і ціну, відповідно	45
Джулі Е. Отто та Дж. Р. Брент Річі	пишуть, що якість індивідуального досвіду пов'язана з конкретною емоцією, а якісний досвід з більшою ймовірністю викликає позитивні емоції	43
Джйотсна Хірмукхе	зазначає, що якість послуг має три дуже важливі характеристики: - якість послуг – набагато складніше виміряти, ніж якість товарів; - якість сприйняття – впливає з очікувань клієнтів та їхнього сприйняття фактичної послуги; - якість послуг відображається в розриві між очікуваннями та сприйняттям послуги.	33
Конг Цзянь Пей та Азлі Бін Аюб	виділяють чотири основні характеристики визначення якості в ресторації – якість обслуговування, атмосферу, зручність та ціну.	45

Джерело: складено автором за [23, 45, 43, 33, 45]

Якість обслуговування відображає рівень задоволеності користувачів відповідною послугою. Це поняття може стосуватися не тільки ресторанного бізнесу, але і інших галузей, де клієнти мають контакт з представниками компанії.

Якість ресторанного продукту - це ще один важливий аспект якості, який стосується самої страви, яку клієнти замовляють. Це поняття може охоплювати такі характеристики, як смак, аромат, свіжість, вигляд та інші фактори, які визначають якість приготування та подачі страви. Слід зазначити, що якість ресторанного продукту може бути забезпечена, навіть, якщо якість обслуговування не відповідає вимогам клієнтів.

Отже, щоб забезпечити успіх ресторанного бізнесу, важливо враховувати всі аспекти якості, включаючи якість продукту і якість обслуговування (якість страв, поведінку персоналу, час очікування та інші фактори, які впливають на задоволеність клієнтів).

Якість обслуговування клієнтів в ресторані описується наступною

системою показників[25]:

- час очікування на замовлення;
- відповідність замовлення;
- спосіб поведінки персоналу;
- доступність інформації про страви та послуги;
- чистота та охайність закладу;
- якість страв та напоїв;
- гнучкість у вирішенні проблем та реагуванні на звернення клієнтів;
- приємна атмосфера та середовище;
- індивідуальний підхід до клієнтів;
- цінова політика та відповідність цін якості.

Узагальнена система показників результатів якісного обслуговування в ресторанах наведена у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Показники результатів якісного обслуговування в ресторанах

Показники	Пояснення
Задоволеність клієнтів:	оцінка рівня задоволеності клієнтів через анкетування, огляди в соціальних мережах та ін.
Час обслуговування	вимірювання часу очікування та обслуговування клієнта.
Рівень виконання запитів клієнтів	відстеження виконання замовлень, пропозицій та побажань.
Якість страв	оцінка якості страв та обслуговування через зворотний зв'язок від клієнтів, огляди в соціальних мережах та ін.
Повторні відвідини	вимірювання кількості повторних відвідин клієнтів.
Рівень доходів	вимірювання прибутку ресторану та його динаміки.

Джерело: складено автором за [48]

Як видно з табл. 1.2, результати якісного обслуговування можуть бути вимірювані за допомогою різноманітних показників, таких як задоволення клієнтів, час очікування, якість страв, обслуговування персоналом, повторні відвідини та рівень доходів.

Оцінка наведених вище показників може відбуватися через проведення

анкетування клієнтів, вивчення їх відгуків у соціальних мережах або на спеціальних сайтах, а також за допомогою внутрішніх аудитів та перевірок з боку керівництва ресторану [48]. Інструменти вимірювання показників якості обслуговування зазначені у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Інструменти вимірювання показників якості обслуговування

Інструменти	Пояснення
Анкетування	проведення опитування клієнтів щодо їхнього досвіду відвідин ресторану.
Моніторинг соціальних мереж	відстеження відгуків клієнтів в соціальних мережах та на інших онлайн-платформах.
Тестування страв	проведення дегустації страв та оцінка їхньої якості та смакових якостей.
Аудит	звірка фактичного рівня обслуговування з тим, що було заплановано та обіцяно.
Аналіз фінансових показників	оцінка прибутку, витрат та інших фінансових показників ресторану.
Місткість ресторану	визначення можливості ресторану обслуговувати необхідну кількість клієнтів за певний період часу.
Оцінка персоналу	оцінка рівня професійної підготовки персоналу та їх вміння спілкуватися з клієнтами.

Джерело: складено автором за [4]

Як видно з табл. 13, для вимірювання показників якості обслуговування можуть використовуватися різні інструменти, включаючи анкетування, моніторинг соціальних мереж, тестування страв, аудит, аналіз фінансових показників, оцінка місткості ресторану та оцінка персоналу[2, 40].

Для досягнення високого рівня якості обслуговування в ресторані необхідно враховувати потреби клієнтів та забезпечувати їхнє задоволення. Ресторан повинен мати належне обладнання, яке дозволяє приготувати якісні страви та забезпечувати комфортні умови для клієнтів. Персонал ресторану повинен мати відповідні навички та знання, щоб забезпечувати високий рівень обслуговування. Ресторан повинен забезпечувати якісні продукти та забезпечувати їхню свіжість та безпеку. Також важливо мати ефективну систему управління та контролю, щоб забезпечити стабільний рівень якості



обслуговування [25].

Тобто, для забезпечення правильно організованого та якісного обслуговування у ресторані необхідні ресурси, склад яких розглянуто у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Склад ресурсів ресторану для забезпечення якісного обслуговування клієнтів

Ресурси	Пояснення
Матеріальні ресурси	кухонне обладнання, посуд, меблі та інтер'єр ресторану, якісні інгредієнти для страв та напоїв, чистота та належний стан приміщення.
Трудові ресурси	кваліфіковані кухарі та офіціанти, керівництво з готовністю до співпраці, навчання персоналу та вдосконалення їх навичок
Інформаційні ресурси	наявність потрібної інформації про меню, інгредієнти, спеціальні пропозиції та акції.
Просторові ресурси	зручне розміщення та доступність для клієнтів, приємний дизайн та оформлення ресторану, відповідність розміру приміщення кількості гостей.
Фінансові ресурси:	достатні ресурси для закупівлі матеріалів, оплати праці персоналу, реклами та маркетингу, підтримки і розвитку бізнесу.
Природні ресурси	використання якісних, природних продуктів, захист навколишнього середовища

Джерело: складено автором за [42]

Як видно з таблиці 1.4, для забезпечення якісного обслуговування в ресторані необхідно мати належні матеріальні, трудові, інформаційні, просторові, фінансові та природні ресурси.

Наукова література та дослідження показують, що якість обслуговування впливає на задоволення клієнтів та їхню лояльність. У таблиці 1.5 наведені фактори, які впливають на якість обслуговування та їхні показники.

Ранжування факторів впливу на якість обслуговування може бути проведене шляхом опитування клієнтів [1].

Факторами, які найбільше впливають на якість обслуговування, є : культура обслуговування, професійна підготовка персоналу, доступність обладнання та матеріалів, а також забезпечення високої якості ресторанного продукту.

Отже, якість обслуговування в ресторані є ключовим фактором успіху,



який визначається за допомогою різних показників та інструментів вимірювання. Забезпечення якості обслуговування вимагає належної уваги до ресурсів та процесів, що забезпечують роботу ресторану, а також здатності відповідати на потреби та очікування клієнтів.

Таблиця 1.5 – Фактори, що впливають на якість обслуговування та їхні показники

Фактори	Показники
Компетентність персоналу	рівень професійної підготовки та досвіду (кількість років роботи); якість комунікації (вміння вислухати клієнта, вміння пояснити інформацію, мовні навички тощо); реакція на запити та скарги клієнтів (швидкість відповіді, ефективність вирішення проблем, задоволеність клієнта результатом тощо).
Якість продукту/ послуги	якість продукту/послуги (смак, аромат, температура, текстура, кольорова гамма тощо); наявність/відсутність інгредієнтів/алергенів; рівень сервісу (чистота приміщення, оформлення столу тощо).
Ефективність процесів обслуговування	час очікування клієнта (від приходу до замовлення, від замовлення до подачі, від подачі до оплати тощо); процес замовлення та оплати; доступність інформації про меню, ціни, акції тощо; ефективність ланцюга постачання.
Емоційний вплив на клієнта	доброзичливість, ввічливість персоналу; атмосфера в ресторані (освітлення, музика, оформлення приміщення тощо); індивідуальний підхід до клієнта.

Джерело: складено автором за [16]

Для забезпечення якісного обслуговування потрібні різноманітні ресурси, такі як матеріальні, трудові, інформаційні, просторові, фінансові та природні. Для вимірювання рівня якості обслуговування використовують різні кількісні та якісні показники, такі як час очікування, задоволення клієнтів, кількість повторних відвідувань, рейтинг ресторану, відсоток рішень про повернення товару або рівень відчуття комфорту клієнтів. Для оцінювання якості обслуговування використовують різні інструменти : опитувальники, містер-шопери, аудити якості, а також моніторинг соціальних мереж та відгуків клієнтів.

## 1.2 Клієнтоорієнтованість персоналу ресторанного бізнесу

Клієнтоорієнтованість персоналу є ключовим фактором успіху будь-якого бізнесу, включаючи ресторанний. Коли персонал вміє налагоджувати зв'язок з клієнтами, це сприяє збільшенню кількості повторних відвідувань та створенню позитивної репутації підприємства. Задоволені клієнти – це головний показник успішності в ресторанному бізнесі.

Клієнтоорієнтованість – це стратегія ведення бізнесу, головна цінність якого – потреби клієнтів. Такий підхід збільшує лояльність та кількість покупців, середній чек та повторні покупки.

Клієнтоорієнтованість персоналу охоплює вміння слухати та розуміти потреби клієнтів, швидко та ефективно вирішувати їх проблеми, надавати професійні поради та рекомендації щодо меню та інших послуг. Крім того, клієнтоорієнтований персонал завжди намагається зробити візит клієнта максимально комфортним та приємним. Це може включати в себе такі дії, як запропонувати місце для сидіння біля вікна, підключити додаткове обладнання для зручності клієнта, запропонувати додаткові послуги та інше [7].

Економіст Пітер Друкер говорив про клієнтоорієнтованість ще 1954 року. Метою бізнесу він вважав створення клієнта, готового до покупки. Якщо компанія чує та задовольняє бажання покупців, вона може досягти успіху у продажах[24].

За допомогою клієнтоорієнтованості можна покращити продажі — клієнти бачитимуть якість обслуговування та розумітимуть, за що платять. Підхід допоможе збільшити конкурентоспроможність та знизити відтік клієнтів. Однак, щоб впровадити клієнтоорієнтованість, потрібен час на аналіз обслуговування, ринку та покупців.

Клієнтоорієнтована компанія працює у двох напрямках: задоволення потреб споживача послуг та мотивування співробітників відповідати стандартам обслуговування.

Щоб задовольняти бажання клієнта слід проводити регулярні

дослідження шляхом анкетування та опитування; фокус-групи; глибинного інтерв'ю; аналізу точок продажу конкурентів.

На основі зібраної інформації складаються портрети покупців для наступних маркетингових цілей:

- визначити бажаний рівень клієнтоорієнтованості;
- опрацювати унікальні торгові пропозиції;
- створити фірмовий стиль та описати корпоративні цінності;
- підготувати візуал та контент сайту, соціальних мереж;
- провести рекламні та PR-кампанії.

Клієнтоорієнтований заклад ресторанного бізнесу вивчає поточні потреби клієнта та вміє їх передбачати. Клієнти ресторанів готові платити не лише за саму послугу, а й за її цінність— те, що впливає на їх настрій, спрощує життя, економить час. Бізнес повинен робити життя клієнта кращим, тому побажання покупця — це точки зростання. Розглянемо приклади:

- створити приємний інтер'єр ресторану, зручний інтерфейс сайту чи програми;
- при можливості запам'ятовувати покупців в обличчя: це складно за великої прохідності, але ефективно у побудові лояльності;
- розвивати «гнучкі навички» співробітників (softskills, емоційний інтелект);
- пропонувати індивідуальні знижки, програми лояльності чи підписатися на соцмережі компанії;
- публікувати справжні відгуки покупців - керівникам потрібно своєчасно реагувати на всі відгуки відвідувачів, та приймати управлінські рішення [6].

Мотивування співробітників повинно відповідати стандартам обслуговування. Негативне враження клієнта про одного співробітника відображається на іміджі бренду. Щоб мотивувати персонал працювати краще, треба дізнатися про їх цінності, звернутися до співробітників особисто або

створити онлайн-анкету. Це можуть бути матеріальні та нематеріальні види мотивації:

- тимблдінг;
- покращення умов праці;
- навчальні заходи;
- премії, медстрахування [14].

Отже, клієнтоорієнтованість – це підхід, коли персонал ресторану зосереджується на задоволенні потреб клієнтів, враховуючи їхній комфорт, потреби і бажання. Це означає, що персонал повинен бути уважним до клієнтів, бути ввічливими і привітними, висловлювати подяку за замовлення, запропонувати допомогу в виборі страв, відповісти на запитання клієнтів та інші запити. Все це зав'язано на правильній організації процесу обслуговування гостей ресторанного бізнесу.

Процес обслуговування клієнтів у ресторанному господарстві охоплює дії, які здійснюються від моменту, коли клієнт заходить до ресторану. Основною метою цього процесу є забезпечення задоволеності клієнта, організації позитивного досвіду від візиту до ресторану та вибудовування лояльності клієнтів ресторану. На рисунку 1.1 представлено технологічну схему процесу обслуговування клієнтів у закладах ресторанного господарства.

Процес обслуговування клієнта в закладі ресторанного господарства включає наступні операції :

#### 1. Прийом клієнта

- клієнта зустрічає хостес, адміністратор або власник ресторану;
- запитує, чи є у клієнта бронювання, та призначається стіл у разі наявності;

- показується стіл і вручається меню.

#### 2. Прийом замовлення

- офіціант або офіціантка приймає замовлення клієнта та реєструє його в системі точки продажу (POS);

- перевіряються доступні опції їжі та напоїв;
- враховуються харчові уподобання та алергії клієнта.

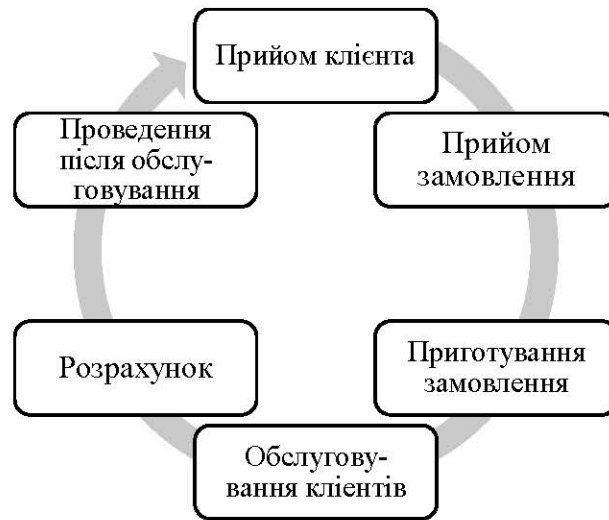


Рисунок 1.1 – Технологічна схема процесу обслуговування клієнтів у ресторанній галузі

Джерело: складено автором на основі [32]

### 3. Приготування замовлення

- замовлення відправляється на кухню для його приготування;
- кухари готують їжу, а бармени – напої;
- забезпечується якість та належна презентація їжі та напоїв.

### 4. Обслуговування клієнтів

- офіціант або офіціантка подає замовлення клієнту на стіл;
- забезпечується подача гарячої їжі та холодних напоїв;
- перевіряється, що клієнт задоволений своїм замовленням.

### 5. Розрахунок та виручка

- офіціант або офіціантка пропонує клієнту рахунок;
- приймається оплата замовлення;
- збирається виручка та складається звітність.

### 6. Проведення після обслуговування

- перевіряється якість обслуговування та їжі;

- запитується у клієнта про враження від візиту та про його задоволення обслуговуванням;
- відстеження задоволення клієнтів та здійснення відповідної реакції на відгуки.

Головна мета обслуговування клієнтів полягає у задоволенні їх потреб, забезпеченні якісної їжі та напоїв, а також наданні відповідного рівня сервісу. Ресторани повинні забезпечувати своїм клієнтам приємну та комфортну атмосферу, щоб вони поверталися знову.

Узагальнені основні вимоги до процесу обслуговування клієнтів у вигляді ключових слів представлено на рисунку 1.2.

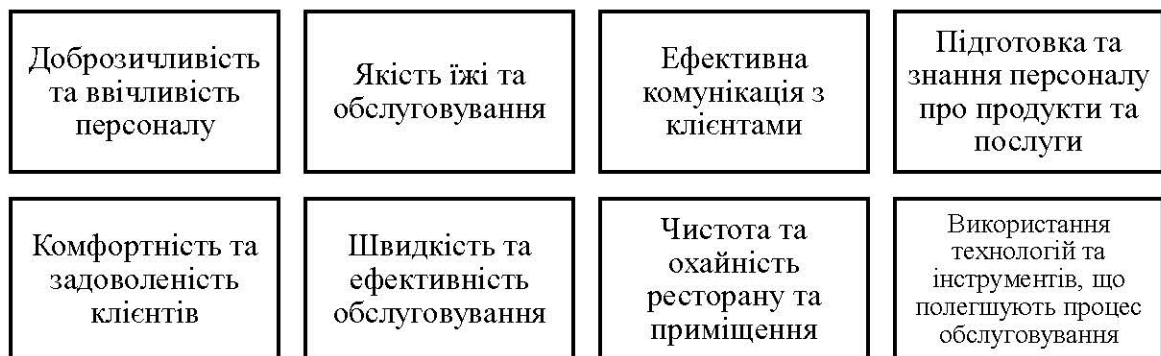


Рисунок 1.2 – Основні вимоги до процесу обслуговування клієнтів ресторану

Джерело: складено автором на основі [32]

До вище наведених вимог також відносяться гнучкість та здатність адаптуватися до потреб і бажань клієнтів, здатність розв'язувати конфліктні ситуації, задовольняти скарги і пропозиції клієнтів.

Отже, клієнтоорієнтованість персоналу ресторанного бізнесу – це важливий аспект в забезпеченні якісного обслуговування клієнтів і підвищенні репутації ресторану. Успіх ресторанного бізнесу залежить не тільки від якості їжі, але і від того, як клієнти почувають себе в ресторані. Якщо персонал не проявляє достатньої уваги до клієнтів і їх потреб, то це може вплинути на їх задоволеність і зменшити кількість повторних відвідувань. З цього випливає, що одним із найважливіших аспектів організованого ресторанного бізнесу є лояльність клієнтів.



### 1.3 Складові лояльності клієнтів

Лояльність клієнтів є ключовим фактором успіху в будь-якому бізнесі, включаючи ресторанний. Лояльність клієнтів означає, що клієнти знаходяться у стані задоволеності з продуктом або послугою, і зазвичай повертаються до певного підприємства знову. В ресторанному бізнесі, де конкуренція досить велика, лояльність клієнтів може бути вирішальною для успіху підприємства [38].

Лояльний клієнт – це той, хто повторює свій візит до ресторану з частотою, що перевищує середні показники. Це також може включати клієнтів, які регулярно замовляють доставку їжі з одного і того самого ресторану або займаються іншими формами співпраці з ним. Лояльний клієнт зазвичай знає, що очікувати від ресторану, йому подобається якість їжі, обслуговування та загальний досвід. Такі клієнти можуть рекомендувати ресторан своїм друзям та родині, чим привертають до ресторану нових відвідувачів. Загалом, лояльні клієнти з радістю повертаються до ресторану знову.

У сучасних споживачів ресторанних послуг лояльність визначається взаємодією економічних, соціальних, психологічних та організаційних чинників, які утворюють систему управління лояльністю клієнтів. Ця система містить раціональні та емоційні елементи формування лояльності, а також враховує соціально-демографічні особливості клієнтів (рис.1.3).

У науковій літературі запропоновано моделі, в яких частково встановлено взаємозв'язки між лояльністю споживачів та різними факторами, такими як: задоволеність, якість продукції, ціна, цінність, що сприймається, довіра тощо.

З поняттям задоволеності клієнта тісно пов'язана концепція якості послуг. Ці два поняття часто перетинаються. Насправді, коли вимірюється якість послуг, зазвичай вимірюється саме задоволеність якістю послуг. Можна передбачити прямий зв'язок між якістю обслуговування й очікуваннями клієнта, дослідження показують, що це тільки припущення.



Рисунок 1.3 – Чинники формування споживчої лояльності клієнтів ресторану

Джерело: складено автором на основі [7]

Якість послуг – це концепція, яка з часом розглядалася різними авторами. Виходячи з цього, визначення та вимірювання цієї конструкції залежить в основному від такого важливого аспекту як культурний контекст. Тобто, очікування клієнтів щодо якості послуг, а також деякі виміри істотно різняться залежно від культурного контексту, сприйняття, відчуття уваги, тобто реагують на регіональні елементи.

Тож, лояльність клієнтів ресторанного бізнесу визначається як ступінь відданості клієнта бренду ресторану, його продуктів та послуг. Одним з основних факторів, які впливають на лояльність клієнтів, є якість послуг, якість обслуговування, тобто, спілкування персоналу ресторану з клієнтами. Персонал ресторану має бути підготовленим і компетентним в своїй роботі. Вони повинні бути здатні розуміти потреби та очікування клієнтів, допомагати їм у виборі страв та напоїв, та надавати інформацію про склад та властивості продуктів. Важливо, щоб персонал міг дотримуватись норм та стандартів



обслуговування, що забезпечить постійний рівень якості обслуговування клієнтів. Також важливо надавати клієнтам індивідуальне обслуговування, що відповідає їх потребам та побажанням. Це може бути досягнуто шляхом надання офіціантами рекомендацій щодо страв та напоїв, звернення за іменем клієнта, та запитів про їхні враження від обслуговування [38].

Інший підхід до визначення лояльності споживачів полягає у розумінні її як процесу формування особистої емоційної прихильності або залежності від певної торгової марки. Програми лояльності є довгостроковими програмами взаємовигідного співробітництва між компанією та її клієнтами. Ці програми дозволяють підібрати для кожної групи клієнтів свої, і головне - ефективні, інструменти для розвитку відносин та збереження клієнтів у базі.

Закордонні дослідження показали, що програми лояльності призводять до зниження відсотка покупців у середньому на 30% та до збільшення обертів на 10%. Збереження навіть 5% від загальної кількості покупців протягом тривалого часу призводить до 25-55% збільшення прибутку від них. Витрати на приваблення нових клієнтів в 11 разів перевищують витрати на зміцнення вже існуючої клієнтської бази [16].

Лояльність клієнтів важлива з багатьох причин. По-перше, тому, що зусилля щодо утримання клієнта значно менші, ніж зусилля щодо залучення нового. Адже, немає сенсу витратити додаткові гроші на продаж, якщо в цьому немає потреби.

Крім того, нових клієнтів набагато складніше переконати, оскільки вони дуже мало знайомі з рестораном. Це означає не тільки інформування їх про бренд та бізнес, але й комплексну маркетингову стратегію, щоб підштовхнути їх, щоб змусити їх здійснити покупку або відвідати ресторан.

Але клієнти, які вже купили продукт або відвідали ваш ресторан, вже обізнані про бізнес, і їх набагато легше переконати дати вам ще одну спробу. Це означає, що чим більше постійних клієнтів, то менше доведеться витратити на тактики конверсії.

У ході вивчення факторів, що впливають на вибудову довгострокових

відносин з клієнтами, було встановлено, що якість обслуговування, що впливає на формування лояльності клієнтів, складається з 27 змінних, які можна згрупувати за подібністю змісту до наступних шести вимірювань: умови (наскільки приємним і комфортним сприймається місце), доступність (наскільки легко дістатися до ресторану), персонал (дружелюбність та знання, серед іншого, обслуговуючого персоналу), атмосфера (наскільки приємною є атмосфера чи обстановка у закладі), їжа (наскільки добре приготовлена їжа та її порції), а також послідовність та чесність (наскільки клієнт завжди отримує однакову обслуговування) (табл. 1.6).

У таблиці 1.6 представлено визначення кожного з цих вимірювань та вказано змінні, які їх складають. Ці фактори виміру використано для операціоналізації якості обслуговування у даній роботі.

Таблиця 1.6 – Змістовна характеристика факторів, що впливають на якість обслуговування клієнтів

Вимір	Змінна	Визначення
Умови	Внутрішній та зовнішній вигляд	Фізичні характеристики, які клієнт сприймає з першого погляду, такі як: кольори, оздоблення та дизайн приміщень.
	Комфорт	Зручні меблі та простір
	Гігієна	Чистота приміщень та посуду
	Розташування	Легкість доступу
Доступність	Парковка	Можливість безпечного розміщення автомобіля
	Варіанти оплати	Можливості та способи оплати, пропоновані бізнесом (готівка, картки, ваучери тощо)
	Прийом та ввічливість	Привітне ставлення до відвідувачів закладу
	Знання та навички(досвід)	Рівень знань персоналу про їжу
Персонал	Вигляд	Зовнішній вигляд персоналу
	Швидкість	Ступінь ефективності, з якою персонал реагує на запити відвідувачів
	Чуйне ставлення персоналу	Відчуття ввічливості, розуміння потреб, впевненості, ставлення
	Аудіовізуальне середовище	Фонова музика, програмування телевізійних моніторів
	Освітлення	Належне освітлення відповідно до типу ресторану

Продовження таблиці 1.6

Вимір	Змінна	Визначення
Атмосфера	Аромат	Сприйняття запахів, які відчуває клієнт, коли заходить до закладу.
	Температура	Клімат у закладі, яким маніпулюють для комфорту відвідувачів.
	Самоідентифікація з типом користувачів	Наскільки ототожнюється заклад з типом клієнтів, які відвідують ресторан.
	Смак	Їжа та напої повинні мати приємний смак
	Запах	Сприйняття приємного аромату на запах
	Різноманітність	Варіанти меню для веганів, вегетеріанців та інших.
Їжа	Подача (презентація)	Візуально приваблива їжа
	Гігієна харчових продуктів	Їжа, яка виглядає чистою та продезінфікованою
	Свіжість харчових продуктів	Їжа, яка виглядає в хорошому стані і зберігає свої природні властивості
	Температура	Їжа правильної температури: гарячі страви подаються гарячими, а холодні - холодними.
	Стандартизований сервіс	Клієнт отримує однакову якість обслуговування за будь-яких обставин.
	Престижність	Клієнт відчуває, що ресторан має певний рівень впізнаваності.
Послідовність і чесність	Компліменти	Надайте те, що просить клієнт, і отримайте те, що йому пропонують.
	Увага до скарг	Швидке та адекватне реагування на скарги клієнтів

Джерело: складено автором на основі [29]

Лояльність клієнтів є важливим аспектом ресторанного бізнесу. Складові лояльності, такі як задоволеність клієнтів, сприйняття якості продуктів та послуг, спілкування з персоналом та загальний досвід взаємодії, впливають на відносини клієнтів з рестораном. Ресторани, що ставлять клієнтів на перше місце, здатні забезпечити високий рівень лояльності клієнтів, що може призвести до постійних та повторних відвідувань, рекомендацій ресторану і забезпечення стійкої конкурентної переваги.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

1. Проведено теоретичний аналіз питань, пов'язаних з якістю обслуговування клієнтів в ресторанному господарстві. Надано характеристику

якості обслуговування, визначено показники якості, систематизовано фактори, що впливають на задоволеність клієнтів. До складу факторів підвищення якості обслуговування клієнтів уключено: швидкість надання послуг, якість страв, привітність персоналу та загальну атмосферу в ресторані.

2. Визначено поняття клієнтоорієнтованості персоналу ресторанного бізнесу як вагової складової досягнення задоволення клієнтів та підвищення рівня обслуговування. Встановлено, що успішна клієнтоорієнтованість передбачає активне усвідомлення потреб та бажань клієнтів, ефективну комунікацію та реагування на їхні запити, а також відповідальне вирішення конфліктних ситуацій.

3. З'ясовано, що лояльність вважається ключовим фактором успіху ресторанного бізнесу, оскільки вона сприяє повторним відвідуванням клієнтів і рекомендаціями ресторану іншим. Встановлено, що вона складається з таких компонентів, як задоволеність клієнтів, сприйняття якості послуг, сприятлива і взаємовигідна взаємодія з рестораном та особистісні фактори.

## РОЗДІЛ 2

КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ НА  
ПІДПРИЄМСТВІ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

## 2.1. Загальна характеристика ресторану «Marvelous»

Ресторан «Marvelous» представляє собою унікальний ресторан, що відхиляється від стандартної моделі ресторанного бізнесу, яка є загальновідомою в Іспанії. Розташований на центральній вулиці Віторії-Гастейз, столиці Країни Басків. Цей ресторан має велику привабливість для місцевих мешканців та туристів завдяки його чудовому зовнішньому інтер'єру. Крім того, його комерційні пропозиції та якість обслуговування привертають увагу як перехожих, так і тих, хто ще не мав можливості ознайомитися з цим закладом. У таблиці 2.1 надана загальна характеристика ресторану «Marvelous».

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ресторану «Marvelous»

Показник	Характеристика	Примітка
1	2	3
Назва	«Marvelous»	Назва закладу є привабливою для відвідувачів закладу, адже його назва перекладається з англійської як «чудовий».
Адреса	Avenida Gasteiz 59 Bajo, 01008 Vitoria-Gasteiz España	
Місце розташування	Центральна вулиця міста	Заклад розташований на центральній вулиці міста з великим потоком пішоходів та легким доступом до головних туристичних визначних місць.
Контакти	Тел.: +34 945 35 86 62 E-mail: alexeiandreev44@gmail.com	
Розклад роботи	Понеділок: Зачинено Вівторок: Зачинено Середа: 13:00–17:00 Четвер: 13:00–17:00 П'ятниця: 13:00–23:30 Субота: 12:00–23:30 Неділя: 12:00–16:30	Розклад роботи закладу є не точним та відрізняється на різних онлайн-ресурсах.

Продовження табл.2.1

1	2	3
Транспортне сполучення	Навпроти ресторану проходять маршрути трамваю (яким можна дістатися з однієї частини міста на іншу) та різні номери автобусів, адже Авеніда Гастейс, на якій розташований заклад, є центральною вулицею міста.	
Споруда	Орендоване приміщення у багатоповерховому житловому будинку	
Кількість поверхів	Два поверхи	Перший поверх ресторану призначений для обслуговування клієнтів; другий поверх в закладі використовується як складське приміщення, до якого можна потрапити через драбину, що знаходиться за баром.
Тип закладу	Ресторан	
Клас закладу	Вищий	Особливий інтер'єр, що виходить за рамки стандартного, висока якість надання послуг, розмаїття оригінальних та вишуканих страв та виробів, здійснених за замовленням, а також широкий вибір фірмових напоїв і коктейлів
Розмір	Максимальна місткість ресторану – 140 осіб	Ресторан «Marvelous» середніх розмірів
Обслуговування	Повне обслуговування офіціантами	
Час обслуговування	Звичайне обслуговування	Середній час очікування першого блюда – 5 хвилин.
Функціональні приміщення	Головний зал, передбанник, VIP-зала на вісім людей, туалети (жіночий та чоловічий).	
Інтер'єр	В інтер'єрі закладу поєднуються декілька стилів: ретро, готичний та хіпстерський стилі.	Незвичайна суміш стилів приваблює велику кількість клієнтів.
Перелік додаткових послуг	Відсутні	
Меню	Меню «Дегустація», меню «Вегетаріанське», меню «Асадос», меню «Гамбургер», меню «Бранч», меню «Карта»	

Продовження табл. 1.2

1	2	3
Конкуренція ресторану	Прямі конкуренти: ресторан «Manolentajetetxea». Цей ресторан має високу репутацію та пропонує подібну кухню. Знаходиться близько до «Marvelos»	Непрямі конкуренти: швидке харчування та доставка їжі. Їхні ціни та швидкість обслуговування можуть бути привабливими для деяких клієнтів.
Клієнти	Цільова аудиторія: середнього та високого класу, люди, які цінують вишукану кухню та елегантну атмосферу. Більшість клієнтів - місцеві жителі та туристи.	Вимоги клієнтів: висока якість страв, широкий вибір меню, бездоганне обслуговування та комфортне оточення.
Персонал	В закладі стабільно працює 6 людей. Професійні кухарі та баристи: досвідчені фахівці з готування страв та кави. Офіціанти: добре навчений персонал з навичками обслуговування клієнтів та знанням меню.	Деякі з кухарів мають вищу освіту рівня «Grado Superior» в напрямленні кулінарії.

Джерело: складено автором

Задля формування політики лояльності розробляється портрет середньостатистичного клієнта ресторану.

Середньостатистичними клієнтами ресторану «Marvelous» є туристи або/та місцеві мешканці, віком від 35 до 65 років. Кількість відвідувань одним місцевим мешканцем - середньостатистичним клієнтом, - варується від 1 до 8 разів на місяць, залежно від таких факторів як свята, сімейні зустрічі, погода тощо. Середній чек в ресторані складає 60 у.о.. Виходячи із припущення, що середньостатистичний мешканець міста відвідує заклад близько чотирьох разів на місяць, то в середньому він витрачає на послуги ресторану 240-250 у.о. на місяць, що становить близько 14% від його середньомісячної заробітної плати (у 2023 році в місті Віторія-Гастейс (Іспанія) середня заробітна плата одного працівника – місцевого мешканця, - складала 1610-1755 у.о.).

Не малу роль у відвідуванні ресторанів в Іспанії грає «культура їжі», що є однією з найважливіших складових національної ідентичності та соціокультурного життя цієї країни. Вона відображає багатство та

різноманітність національної кухні, традицій і кулінарних звичаїв, які є вкоріненими у довгій історії та культурному спадку Іспанії.

Екстер'єр ресторанного закладу не викликає враження надзвичайності, але все ж привабливий у своїй спрощеній формі. Ресторан розташований в орендованому двоповерховому приміщенні багатопверхового житлового будинку, спорудженому з використанням газобетону, цементу та керамічної цегли, зі залізобетонним каркасом. Фасад будівлі оздоблений керамічною плиткою світло-коричневого кольору, відображаючи стилістичні риси старовинних елементів і традиційних матеріалів.

Фасад ресторану відповідає архітектурним характеристикам основної будівлі. Вхід до закладу оформлений алюмінієвою конструкцією та панорамним броньованим склом, на якому розміщені нагороди, такі як «Місце з найкращими бургерами» або рекомендація Repsol за 2021 рік. Біля входу розташована невелика алюмінієва табличка з назвою ресторану. Також перед входом розташована невелика тераса, на якій розміщені три столики, що дозволяють розмістити по дві особи за кожним.

Інтер'єр ресторану «Marvelous» втілює у собі вдале поєднання стилів, які раніше не асоціювалися між собою і створює оригінальну та унікальну суміш. В закладі поєднуються ретро, готичний та хіпстерський стилі. Ресторан оформлений великою кількістю рослин з різних куточків світу, що сприяють поглинанню зовнішніх шумів та створюють атмосферу спокою та розслабленості для відвідувачів. Таким чином, ресторан стає тихим та приємним простором, де можна знайти відпочинок, а це сприяє релаксації гостей та повному насолодженню їжею.

Інтер'єр закладу привертає увагу своїм розмаїттям стилів та великою кількістю деталей, які завжди захоплюють відвідувачів. Наприклад, на стелі розміщено багато картин, представлених у вікторіанському, ренесансному, постмодерністському та сучасному стилях. У ресторані також можна знайти багато полиць і кавових столиків, де розташовані книги та журнали з різних тем, включаючи статті, навчальні посібники та цікаві факти, пов'язані як з



головною концепцією ресторану – їжею, так і загальноосвітні теми.

Ресторану «Marvelous» розташований на першому поверсі, а на другому ресторан має складське приміщення. Заклад має головну залу, яка оснащена:

- одним довгим барним столиком, місткістю на 40 осіб;
- чотири диванних столиків, за які можна посадити до 30 осіб у сумі. Ці місця є чудовим вибором для відвідувачів, що хочуть провести час релаксуючи, насолоджуючись атмосферою;
- три класичні ресторанны столики, що вміщують до 25 осіб у сумі і є ідеальним вибором для людей, які є прихильниками більш класичного традиційного ресторану;
- один приватний столик, що може вмістити до 12 осіб, даний столик є ідеальним для відвідувачів, які хочуть приватності та ізоляції від решти ресторану;
- вхідним столиком на 4 особи, підходить для людей, які хочуть швидко насолодитися кавою, тортиками та іншими швидкими гастрономічними опціями [11].

В кінці головної зали є вхід у передбанник, з якого вже можна потрапити до туалетів, чоловічих та жіночих, а другу залу – VIP-залу, що вміщує близько 8 людей. Також з головної зали можна потрапити до барної зони, зліва від якої знаходиться частково відкрита кухня. У барній зоні відвідувачі можуть розглянути й вибрати такі речі як торти, напої, як алкогольні, так і безалкогольні та інші опції. Кухня оснащена трьома залізними столами та одним скляним, двома газовими печами, на кожній по дві комфорки, однією витяжкою, трьома фритюрницями, двома холодильними камерами і двома морозильними камерами, слайсером, кітченом для замішування тіста, посудомийною машиною та іншими приборами, що потрібні для приготування їжі. З кухні можна потрапити до підсобного приміщення, де перевдягаються у службовий одяг всі працівники закладу.

Одна з найбільш незвичайних гастрономічних пропозицій у місті Віторія-Гастейз надає ресторану «Marvelous» можливість бути одним з

обов'язкових місць для відвідування, при знаходженні у місті або його округах (див. табл. 2.1).

Ресторан «Marvelous», будучи у сфері гастрономічного та культурного розвитку, зайняв свою нішу у кухні, яка має в собі елементи, як середземноморської кухні, а також азійської, арабської, латиноамериканської, американської кухонь. Кухня ресторану не обмежує себе тільки одним гастрономічним планом, а використовує інгредієнти з будь-яких кухонь світу. На підприємстві проводяться щотижневі збори з працівниками закладу, де обговорюються нові відгуки клієнтів, шляхи покращення обслуговування та розробки нових страв і меню.

Короткий опис видів меню ресторану «Marvelous» наведено у табл.2.2.

Таблиця 2.2 – Меню ресторану «Marvelous»

Меню	Опис
Меню «Дегустація»	Це меню є найголовнішим меню у ресторані, для людей які хочуть витрати свій час на спокійне задоволення їжею, не забуваючи про нові відчуття, смаки і спогади. Це меню складається з восьми страв та закінчується десертом, у ціну включено вино та хліб. Ціна – 35 €
Меню «Вегетаріанське»	Меню для тих хто хоче насолодитися їжею без м'яса та риби, воно включає в себе чотири страви, едамаме с орієнтальним соусом, цитрусові моркви, італійська буратта з базиліком, китайські баклажани з соусами та закінчується десертом. Ціна – 30 €
Меню «Асадос»	М'ясне меню, включає в себе Корейський сам з панчетою, свинині рибця з салатом з кімчі та хлібом бріошь, коров'ячі реберця різновидності «BlackAngus» з соусом барбекю, картоплею та дегустацією соусів. Ціна – 30 €
Меню «Гамбургер»	Це швидке меню для тих хто хоче перекус у ночі. У цьому меню можливо отримати тартар з тунця, бурату з базиліком, гамбургер з картоплею та десерт. Ціна – 25 €
Меню «Бранч»	Меню після сніданку. Меню складається з тосту на вибір (тартар, сирний з беконом або буратою з хамоном), свіжий сік з фруктів сезону та десерт на вибір. Ціна – 15 €
Меню «Карта»	Це класичне меню де клієнт сам вибирає які страви хоче та у якій черзі. Ціна – в залежності від страви.

Джерело: складено автором на основі [11]

Згідно статистиці власника ресторану, найбільш популярне меню у відвідувачів– це дегустаційне меню, адже воно дає змогу новим клієнтам спробувати щось нове та ознайомитись з асортиментом ресторану, щоб обрати щось, що сподобається особливо.

Ресторан «Marvelous» є середніх розмірів. Кількість посадкових місць у торгівельному залі складає 140 місць.

На рисунку 2.1 представлено організаційну структуру управління ресторану «Marvelous» (див. рис. 2.1).

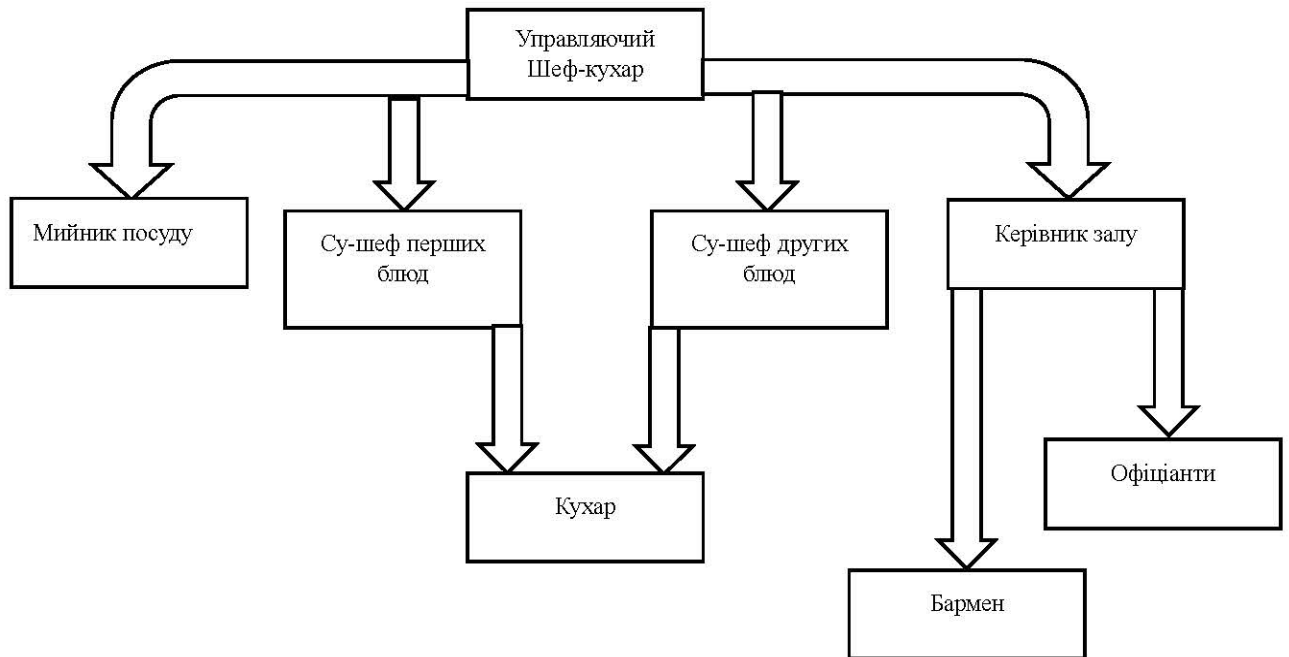


Рисунок 2.1 –Організаційна структура управління ресторану «Marvelous»

Джерело: складено автором методом особистим спостережень

Відповідно до рисунку 2.1нижче наведено інформацію про основні функції працівників ресторану «Marvelous».

Управляючий — здійснює стратегічне і оперативне управління рестораном, а також вибір і прийом на роботу працівників, моніторинг за якістю роботи працівників.

Шеф-кухар —відповідає за загальну організацію роботи на кухні, за розробку нових страв і меню. У ресторані «Marvelous» цю роль виконує власник.

Су-Шеф перших блюд — особа, що має вищу освіту рівня «Grado Superior» в кулінарії та відповідає за управління сервісом, його організацію та напрямок, а також за загальну швидкість обслуговування.

Су-Шеф других блюд — жінка, що має великий досвід в кулінарії та відповідає за другі блюда в замовленнях, та управління замовленнями.

Кухарі — відповідають за приготування всіх блюд та підготовку для них.

Мийник посуду — відповідає за прибирання кухні та офісного приміщення, їдальні та посуду, а також допомагає прибирати після служби. В ресторані «Marvelous» функції кухаря та мийника виконує одна особа.

Керівник залу — відповідає за організацію роботи офіціантів.

Бармен — відповідає за подачу напоїв.

Офіціант — відповідає за обслуговування клієнтів.

Ведення бухгалтерської звітності та виконання розрахункових операцій власник закладу передав до консалтингової фірми «Asesoría BK consulting».

У цілому, явочна кількість працівників ресторану коливається від шести до восьми осіб. Загальна кількість персоналу в ресторані залежить від сезону та пікових годин протягом доби.

У працівників ресторану завжди є перерва між сервісами, що дозволяє їм відпочити і налаштуватися на наступний етап роботи. Знаходячись дуже близько до центру міста, у працівників завжди є можливість вийти з ресторану та повернутися на робоче місце до закінчення перерви.

Понеділок - вихідний день. Час відкриття у неділю змінюється кожні два тижні, залежно від тижня; ранчу та вечірній сервіс відсутні.

Попри те як влаштований ресторанный бізнес, зі своїми постійними змінами у графіку, та адаптацією до свят, та вихідних, ресторан «Marvelous» намагається підтримувати більш стабільні години роботи, а всі додаткові години оплачуються працівникам в обов'язковому порядку.

Задня повного аналізу підприємства необхідно розглянути фінансово-економічний стан роботи підприємства.

Місячні витрати ресторану «Marvelous» представлені на рисунку 2.2.

З рисунку 2.2 видно, що ресторан «Marvelous» в місяць витрачає 3000 у.о (у.о.) на продукцію (продукти, напої, пристрої, спеції та інше), 1800 у.о. на оренду приміщення, 1100 у.о. на податки, що складають 10% від прибутку, та

650 у.о. на комунальні послуги.

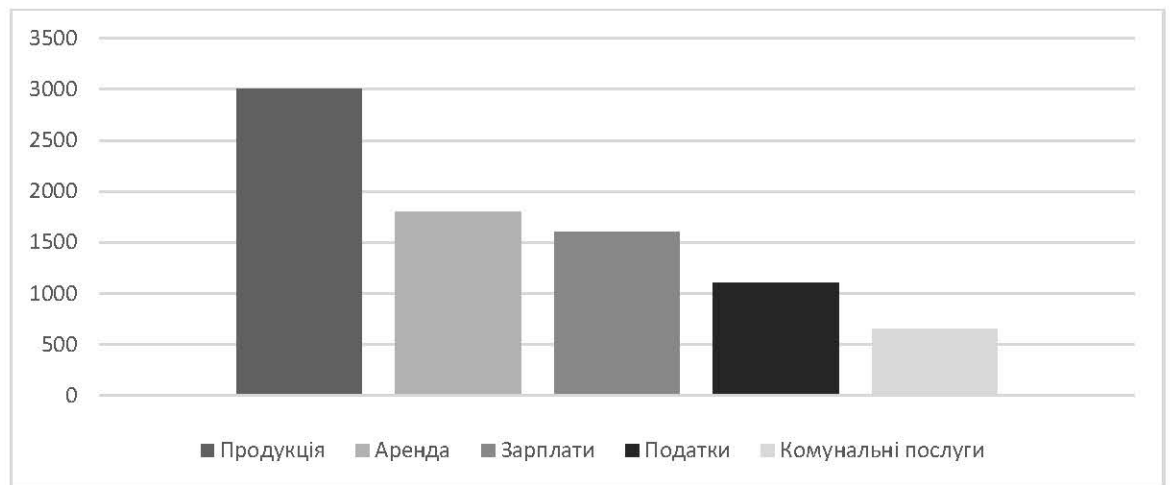


Рисунок 2.2 – Місячні витрати ресторану «Marvelous»

Джерело: складено автором на основі даних інтерв'ювання власника ресторану «Marvelous»

У таблиці 2.3 вказані затрати та прибуток ресторану «Marvelous» за період 2020-2022 року.

З таблиці 2.3 видно, що продовж 2020 року величина чистого прибутку залежить від сезону. У I кварталі ця величина становила 8630 у.о., II квартал – 7937 у.о., III квартал– 3200 у.о., а IV кварталу - 8200 у.о.

Розглянемо квартальний прибуток за 2020 рік (рис. 2.3).

Отже, чистий прибуток у 2020 році склав 27967 у.о. Ці дані дозволяють нам зрозуміти, як змінювався рівень прибутку протягом року, а також визначити загальну фінансову продуктивність за цей період. Звернувши увагу на конкретні значення, помітно, що найбільший прибуток було отримано під час I кварталу, а найменший – під час III кварталу. Ці дані можуть бути корисними для аналізу фінансової ефективності та формування майбутніх стратегій розвитку.

Величина чистий прибуток ресторану по кварталам за 2021 рік наведено на рисунку 2.4.

Таблиця 2.3 – Витрати та прибуток ресторану «Marvelous» за період 2020-2022 роки

Показник	Сума витрат по рокам, у.о.											
	2020				2021				2022			
Матеріальні витрати	33 890				37 050				39 600			
Заробітна плата	21 600				23 570				25 200			
Комунальні витрати	7 730				8 425				9 000			
Оренда	20 560				22 450				24 000			
Загальні витрати	83 810				91 495				97 800			
Виручка від реалізації і прибуток по кварталам і рокам, у.о.												
Показник	2020				2021				2022			
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I кв.	III кв.	II кв.	IV кв.
1. Виручка від реалізації	34449	31655	12820	32851	38839	35827	13194	34035	41450	37240	16840	34820
Всього	111 777				121945				130 350			
2. Прибуток від реалізації	8630	7937	3200	8200	9700	8950	3300	8500	10350	9300	4200	8700
Всього	27 967				30 450				32 550			

Джерело: складено автором на основі звітної документації

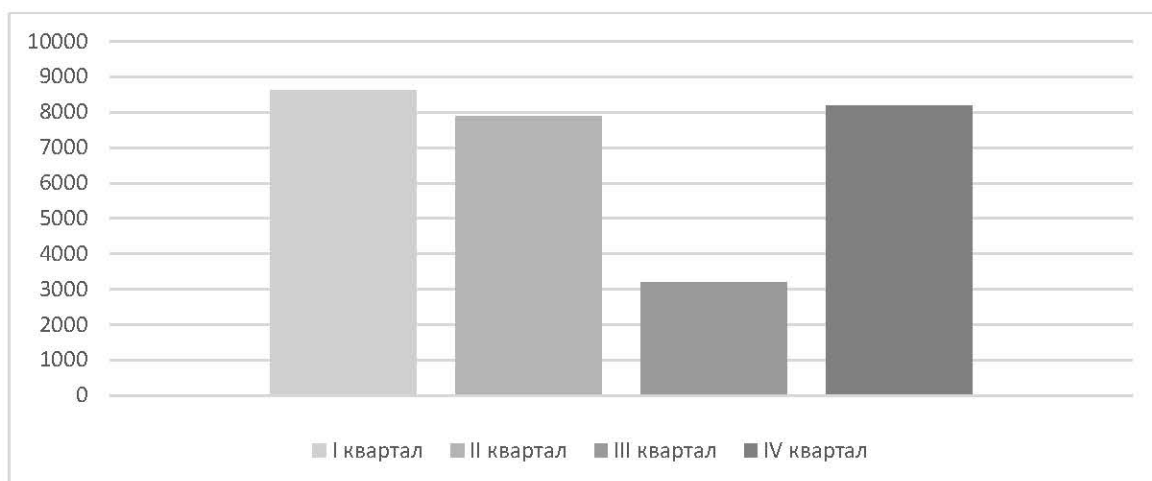


Рисунок 2.3 – Чистий прибуток ресторану поквартально за 2020 рік  
Джерело: складено автором, шляхом інтерв'ювання власника ресторану «Marvelous»

У 2021 році зафіксована різна величина чистого прибутку протягом року. За I квартал ця сума становила 9700 у.о., II квартал– 8950 у.о., III квартал – 3300 у.о., а за IV квартал– 8500 у.о.

Таким чином, чистий прибуток за 2021 рік складає з 30450 у.о. Ці дані надають нам змогу зрозуміти, як змінювався рівень прибутку протягом року та визначити загальну фінансову продуктивність за цей період. Звертаючись до конкретних значень, можемо побачити, що найвищий прибуток був отриманий у зимовий період, а найнижчий – у літній період.

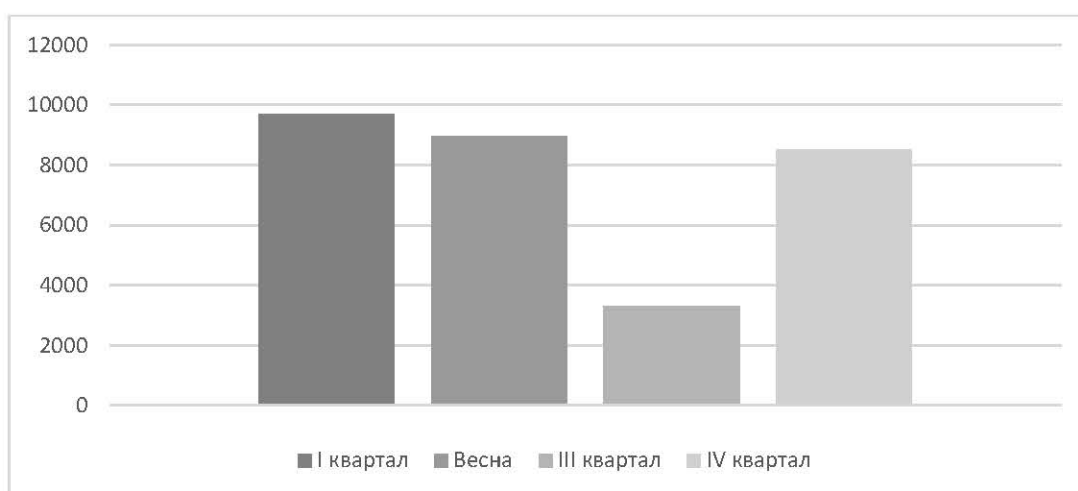


Рисунок 2.4 – Чистий прибуток ресторану поквартально за 2021 рік  
Джерело: складено автором, шляхом інтерв'ювання власника ресторану «Marvelous»

Тепер розглянемо динаміку чистого прибутку ресторану за 2022 рік поквартально (рис. 2.5).

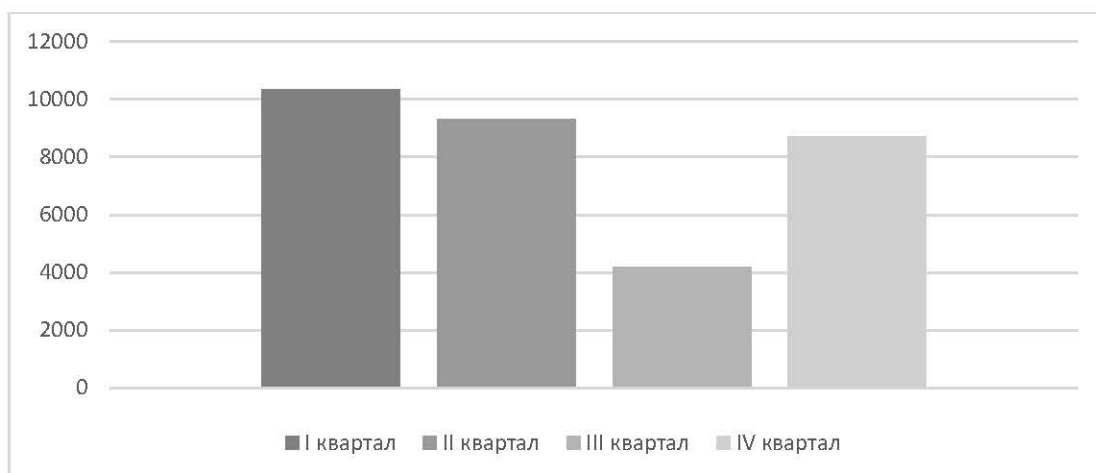


Рисунок 2.5 – Чистий прибуток ресторану за кварталами 2022 року

Джерело: складено автором, шляхом інтерв'ювання власника ресторану «Marvelous»

На рисунку 2.5 зазначено, що ресторан «Marvelous» за період зими заробляє приблизно 10350 у.о., за період весни – 9300 у.о., за літо – найменш прибутковий сезон – 4200, та за період осені – 8700 у.о.. Отже, за 2022 рік, ресторан «Marvelous» заробив 32550 у.о. чистого прибутку.

Проаналізуємо чистий прибуток ресторану «Marvelous» за 2020-2022 роки (рис. 2.6)

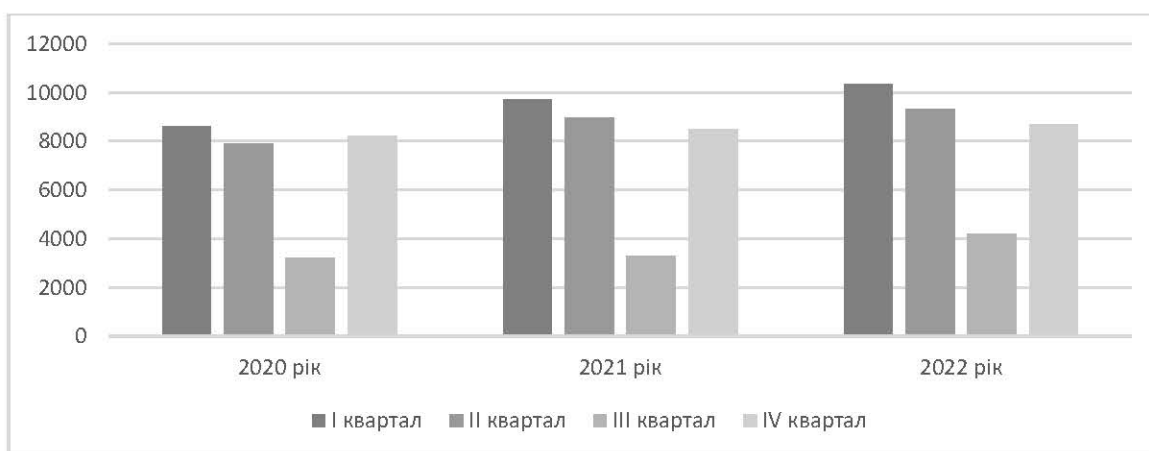


Рисунок 2.6 – Чистий прибуток ресторану «Marvelous» за 2020-2022 роки

Джерело: складено автором



З рис. 2.6 видно, що величина прибутку ресторану залежить від сезонних коливань, що відображає клієнтські звички відвідувачів у місті Віторія-Гастейс. Ця сезонність означає, що ресторан може спостерігати зміни величини прибутку протягом року, залежно від сезону.

Дані графіку надають нам можливість проаналізувати тенденції та розуміти, як змінюється відвідуваність та споживання у різні періоди року. Із цими знаннями, ресторан може приймати відповідні стратегічні рішення для оптимізації бізнесу. Наприклад, можуть бути прийняті заходи для залучення більше клієнтів у періоди зниженої активності, або розширення рекламних кампаній у популярніші сезони з метою збільшення прибутку.

Також, ці дані можуть бути використані для планування ресурсів та оптимізації робочого графіку персоналу, де ресторан може налаштувати кількість працівників залежно від попиту у різні сезони. Враховуючи сезонні зміни, ресторан може ефективно керувати своїми ресурсами та забезпечити якісне обслуговування клієнтів.

В цілому, аналіз сезонної зміни величини прибутку ресторану дозволяє планувати дієві стратегії для підвищення його ефективності та прибутковості.

Далі розглянемо відсотковий зріст чистого прибутку за роками (див. табл. 2.4)

Таблиця 2.4 – Зміна чистого прибутку ресторану «Marvelous» за період 2020-2022 роки

Показники		Чистий прибуток
2020	Сума, у.о.	27 967
	(+/-) від 2019 року	-
	Темп зростання від 2019, %	-
2021	Сума, у.о.	30 450
	(+/-) від 2020 року	+2 483
	Темп зростання від 2020 року, %	9.14
2022	Сума, у.о.	32 550
	(+/-) від 2021 року	+2 100
	Темп зростання від 2021 року, %	6,89

Джерело: складено автором

На рисунку 2.7 спостерігається стабільний приріст чистого прибутку за період 2020-2022 років. На основі отриманих даних у 2023 році очікується приріст чистого прибутку на 7,54% від попереднього року.

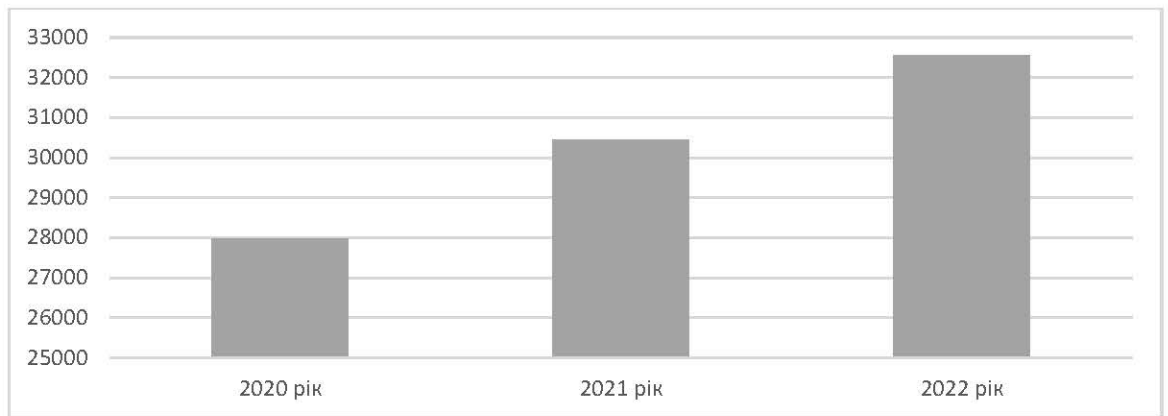


Рисунок 2.7 – Чистий прибуток за період 2020-2022 роки

Джерело: складено автором

Як видно з рис. 2.7, підприємство ресторанного господарства «Marvelous» є прибутковим та успішним у своїй галузі. Ресторан приваблює своїх клієнтів надзвичайно оригінальним інтер'єром і атмосферою, утримує і перетворює на постійних відвідувачів за допомогою унікального гастрономічного плану, який комбінує в собі як недорогі, доступні ціни, так і якість, притаманну ресторанам вищого класу.

Отже, надана загальна характеристика ресторану «Marvelous» та проведений аналіз затрат і доходів закладу за період 2019-2022 роки, підтвердили його престижну репутацію та привабливість для відвідувачів. Ресторан «Marvelous» відомий своєю вишуканою атмосферою, високим стандартом обслуговування та варіативним меню, яке задовольняє різні смакові уподобання.

Аналіз затрат і доходів закладу за період 2019-2022 роки вказує на стійкий розвиток та ефективне господарювання ресторану протягом розглянутого періоду. Зростання доходів свідчить про популярність закладу

серед клієнтів та успішну маркетингову стратегію. У той же час, аналіз затрат вказує на необхідність удосконалення управління витратами, зокрема, ефективного контролю над постачаннями та оптимізації витрат на ресурси. Це може сприяти зниженню загальних витрат і підвищенню прибутковості закладу.

## 2.2. Аналіз якості обслуговування на підприємстві ресторанного господарства «Marvelous»

Ціль дослідження аналізу якості обслуговування на підприємстві ресторанного господарства полягає в оцінці та розумінні рівня задоволеності клієнтів щодо послуг, що надаються у ресторані. Дослідження спрямоване на виявлення сильних та слабких сторін обслуговування, виявлення потреб та очікувань клієнтів, а також на покращення процесу надання послуг. Через аналіз якості обслуговування можна отримати цінну інформацію, яка допоможе ресторанному господарству вдосконалити свою стратегію, покращити якість послуг, залучити нових клієнтів та зберегти існуючих. Окрім того, це дослідження може стати основою для прийняття управлінських рішень та вдосконалення ефективності підприємства ресторанного господарства.

Проводити аналіз якості обслуговування на підприємстві ресторанного господарства «Marvelous», почнемо з дослідження відгуків відвідувачів на цей заклад, використовуючи такі онлайн-ресурси як Google Maps та Tripadvisor.

Google Maps. Середня оцінка ресторану «Marvelous» дорівнює 4,3. Загальна кількість відгуків на ресторан – 1 195. У ресторані доступний варіант тільки їжі в закладі та відсутня доставка, проте є можливість взяти їжу та напої з собою. До переваг цього закладу відносять такі послуги та зручності: вхід із собаками дозволено, дитячі стільці, бар, безкоштовний Wi-Fi. Також у GoogleMaps зазначено, що заклад підходить для ЛГБТК+, для великих компаній та є лояльними до трансгендерів. Ці відзнаки є дуже важливими в

Іспанії. Тож тепер роздивимось рисунок 2.8, у якому показана загальна кількість відгуків у GoogleMaps відповідно до поставлених зірок.

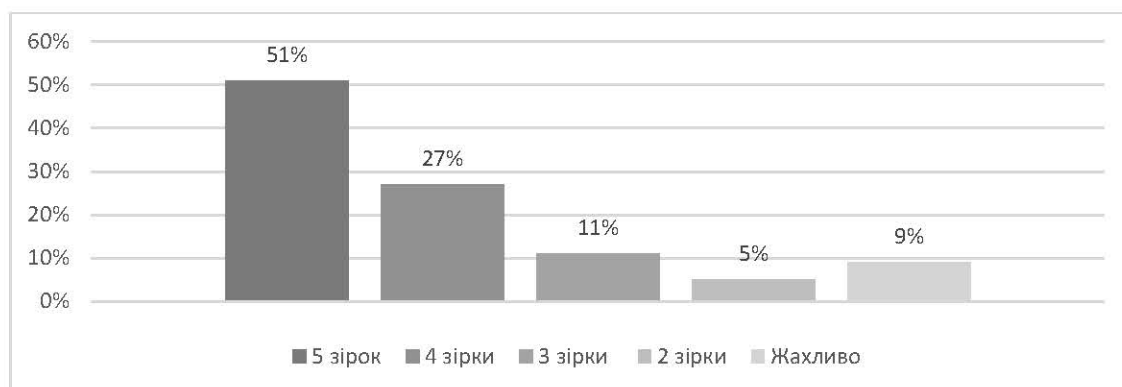


Рисунок 2.8 –відсоток відгуків відповідно до поставлених зірок у GoogleMaps

Джерело: складено автором на основі [12]

Як видно з рисунка 2.8, найбільше всього у відгуках до ресторану «Marvelous» ставлять 5 зірок. На другому місці – 4 зірки, на третьому місці – 3 зірки, на четвертому місці – 1 зірка, та на п'ятому місці по кількості відгуків – 2 зірки. Це означає, що більшості відвідувачів закладу подобається все, але деякі проблеми все ж таки присутні. Розбираючи відгуки відвідувачів, виділимо основні проблеми, які заважають ресторану розвиватися: неприємне ставлення офіціантів, не точні години роботи закладу та довге обслуговування. Найголовнішою проблемою, спираючись на відгуки, треба виділити саме відсутність клієнтоорієнтованості персоналу, адже саме це є майже у кожному негативному відгуку. Власнику ресторану необхідно якомога швидше виправити це, щоб не втратити ще більше клієнтів, які могли би стати постійними.

Tripadvisor. Загальна кількість відгуків на цьому ресурсі дорівнює 288. Оцінка ресторану на Tripadvisor – 4,0. Проте, заклад займає перше місце у номінації найкращих десертів Віторії-Гастейс. Також ресторан має відзнаку від Tripadvisor «Вибір мандрівників 2022 року». Відвідувачі виділяють діапазон цін від 15-50 у.о.. Перевагою ресторану також відзначають велику

кількість спеціальних дієт: вегетаріанські варіанти, веганські варіанти, варіанти без глютену. На рисунку 2.9 показано, як саме клієнти оцінюють ресторан.

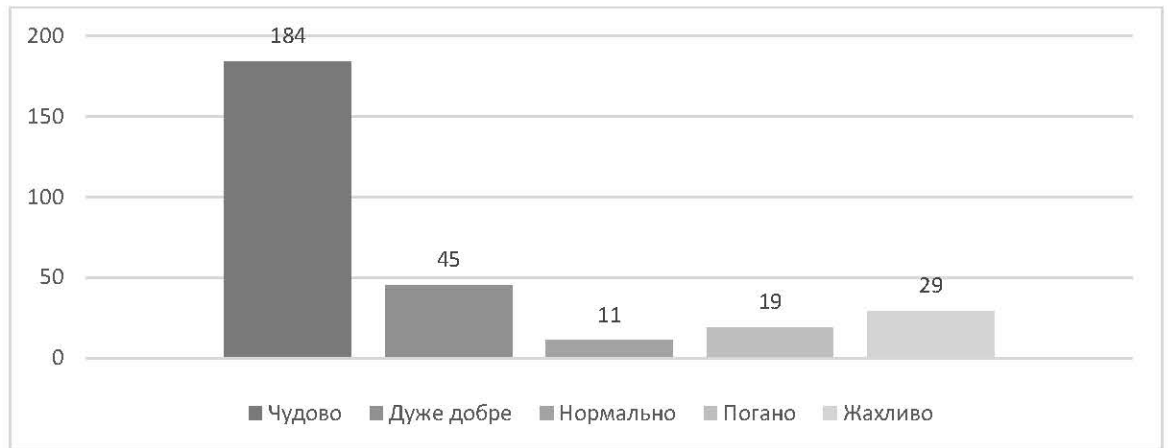


Рисунок 2.9 – кількість відгуків на ресторан «Marvelous» відповідно до поставлених оцінок на онлайн-ресурсі Tripadvisor

Джерело: складено автором на основі [10]

Аналізуючи рисунок 2.9, варто зазначити, що з 288 відгуків на онлайн-платформі Tripadvisor, 277 відгуків написано іспанською мовою, 6 відгуків – англійською мовою, 4 відгуків – російською, та 1 відгук французькою.

З 277 відгуків, що написані іспанською, 63% респондентів (174 особи) оцінили заклад на «чудово», 16,2% (45 осіб) – «дуже добре», 4%(11 осіб) – «нормально», 6,5% (18 осіб) – «погано», 10%(29 осіб) – «жахливо». З 6 відгуків, що написані англійською мовою, 5 оцінили заклад на чудово, та 1 – погано. Що стосовно відгуків написаних російською мовою, то всі 4 оцінили заклад на чудово. Один відгук французькою мовою також оцінив заклад на відмітку чудово. Проаналізувавши всі відгуки в цілому, тепер ми можемо розглянути рисунок 2.10, у якому показано, як клієнти ресторану оцінюють їжу, сервіс, ціну та якість закладу.

На рисунку 2.10 зазначено, що клієнти ресторану «Marvelous» оцінюють їжу у закладі на 4,5 зірка, сервіс на 4 зірки, та відношення ціни та якості також на 4 зірка. Що, доречі, є дуже хорошими показниками на Tripadvisor.

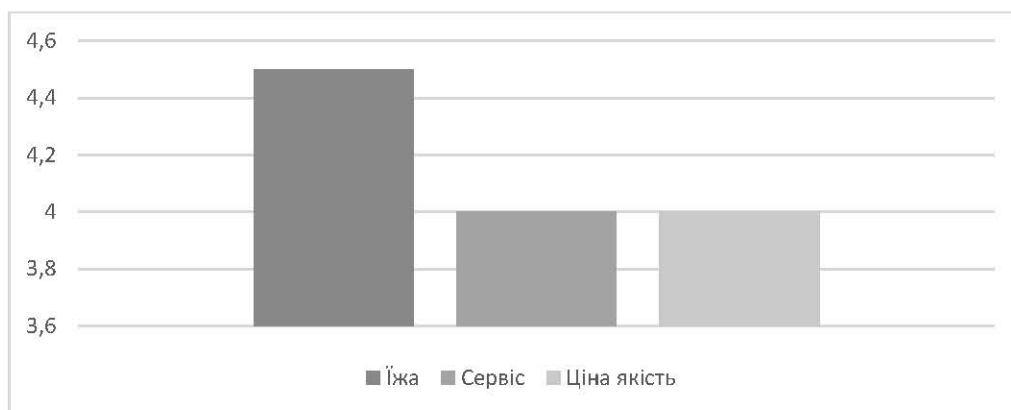


Рисунок 2.10 – Оцінка їжі, сервісу, ціни та якості у ресторані «Marvelous» на онлайн-ресурсі TripAdvisor

Джерело: складено автором на основі [10]

Отже, завершуючи аналіз відгуків на таких онлайн-ресурсах як GoogleMaps та TripAdvisor, треба відмітити, що закладу вкрай необхідно вирішувати такі проблеми як погане обслуговування клієнтів. Власнику ресторану необхідно якомога швидше підвищити клієнтоорієнтованість своїх підлеглих, а також налагодити години роботи свого ресторану. виправивши ці дві основні проблеми, є вірогідність того, що у закладу з'явиться більше лояльних клієнтів, які, в свою чергу, привернуть до ресторану нових відвідувачів.

Задля оцінки якості обслуговування клієнтів в ресторані «Marvelous» було проведено дослідження за програмою «Таємний гість». Для його проведення автор роботи особисто відвідав заклад та склав звіт для оцінки якості обслуговування клієнтів у ресторані «Marvelous». Для оцінки було використано дані таблиці 1.6. Результати проведеного дослідження наведено у Додатку А.

На основі звіту таємного гостя в ресторані «Marvelous» зроблено висновок, що ресторан демонструє високий рівень якості обслуговування і надає клієнтам приємний гастрономічний досвід. Ресторан відповідає вимогам щодо умов, зручності та гігієни, забезпечуючи чистоту, комфортність та

легкість доступу для відвідувачів. Персонал ресторану «Marvelous» проявляє професіоналізм, проявляючи швидкість реакції на запити гостей, ввічливе ставлення та володіючи необхідними знаннями про їжу. Візуальне та аудіовізуальне середовище ресторану сприяють створенню приємної атмосфери для клієнтів.

Ресторан «Marvelous» приділяє увагу деталям і створює приємні враження, зберігаючи високі стандарти якості в подачі їжі, температурі та стандартизованому сервісу. Ресторан також забезпечує різноманітність меню, враховуючи різні дієтичні потреби клієнтів. Крім того, заклад виявляє високий рівень послідовності і чесності, надаючи клієнтам те, що вони просять і швидко реагуючи на скарги та проблеми, що можуть виникнути.

Загалом, ресторан має проблеми, такі як пил на полицях, погана клієнтоорієнтованість персоналу, проте, ресторан «Marvelous» можна визнати успішним у сфері ресторанного господарства, оскільки він забезпечує високу якість сервісу, створює приємну атмосферу і забезпечує задоволення потреб клієнтів.

### 2.3. Оцінка якості обслуговування у ресторані «Marvelous»

Задля оцінки якості обслуговування у ресторані «Marvelous», крім дослідження таємним гостем та аналізу відгуків, було проведено опитування клієнтів ресторану задля розрахунку NPS (індексу споживчої лояльності) (див. Додаток А).

Задля проведення анкетування, разом з рахунком за вечерю, гостям надавалася анкета, у якій треба було оцінити такі питання від 1 до 10:

1. Чи сподобалася Вам атмосфера в ресторані? – 1 (зовсім не сподобалося) – 10 (дуже сподобалося)

2. Чи сподобалася Вам якість страв та напоїв? – 1 (зовсім не сподобалося) – 10 (дуже сподобалося)

3. Чи сподобалося Вам обслуговування в ресторані? – 1 (зовсім не

сподобалося) – 10 (дуже сподобалося)

4. Чи порекомендуєте Ви наш ресторан своїм друзям та знайомим? – 1 (точно не порекомендую) – 10 (точно порекомендую)

Це опитування проводилось під час надання вечірнього сервісу. Максимальна місткість ресторану – 140 осіб, середня кількість людей під час вечірнього сервісу – 120 осіб. На один столик, за яким було дві людини, надавалася одна картка з анкетною для оцінки якості обслуговування у ресторані «Marvelous», на столики, де було три особи і більше, надавалося декілька анкет. Таким чином, було опитано, приблизно, 120 осіб.

На рисунку 2.11 представлено результати проведеного опитування.

Аналізуючи результати дослідження, можна побачити, які оцінки були поставлені клієнтами закладу, під час проведення опитування:

- промоутери (оцінка 9-10)–52 (43%);
- нейтралі (оцінка 7-8)–60 (50%);
- критики (оцінка 6-1)–8 (7%).

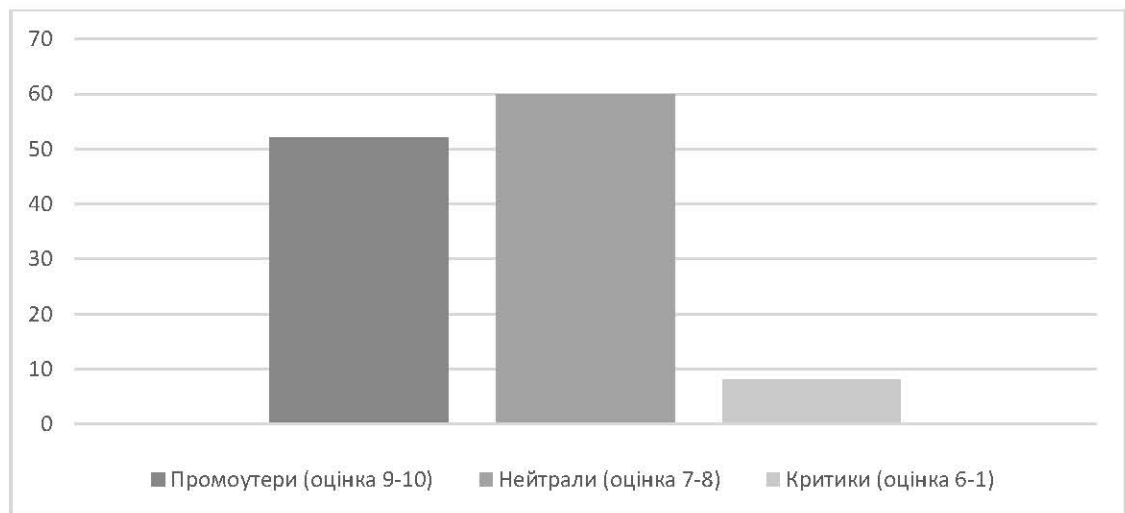


Рисунок 2.11 – Результати анкетування

Джерело: складено автором

На основі даних результатів з проведеного опитування проведемо розрахунок індексу лояльності клієнтів у ресторані «Marvelous» за формулою:

$$\text{NPS} = \% \text{ промоутерів} - \% \text{ критиків} \quad (2.1)$$



Проводимо розрахунок. Таким чином у нас виходить:

$$NPS = 43\% - 7\% = 36\%$$

Індекс споживчої лояльності у ресторані «Marvelous» дорівнює 0,36. Це означає, що одна несприятлива ситуація або низка помилок може похитнути репутацію закладу. Керівництву ресторану «Marvelous» варто більш детально проаналізувати результати анкетування своїх клієнтів (краще провести ще одне в електронному форматі), щоб запитати у своїх відвідувачів, що саме їм не сподобалося. Прикладом організації проведення подібного онлайн опитування є досвід мережі закладів BurgerKing, де задля залучення клієнтів до проходження опитування надається безкоштовна кава або морозиво.

За методикою, наведеною у (Додаток В) розраховано загальний коефіцієнт якості обслуговування:

$$K_{\text{заг.}} = 0,2 + K_{\text{очік.}} * 0,15 + K_{\text{а.}} * 0,15 + K_{\text{д.п.}} * 0,3 + K_{\text{я.с.}} * 0,2 + K_{\text{задов.}} \quad (2.2)$$

де  $K_{\text{очік.}}$  – відношення часу очікування обслуговування до загального часу обслуговування;

$K_{\text{а.}}$  – відношення кількості наявних страв до загального асортименту страв;

$K_{\text{д.п.}}$  – відношення кількості додаткових послуг до загального обсягу послуг;

$K_{\text{я.с.}}$  – відношення якості страв до заданого стандарту якості;

$K_{\text{задов.}}$  – відношення рівня задоволеності клієнтів до максимально можливого рівня задоволеності.

$$K_{\text{очік.}} = \frac{20}{21} = 0,9$$

$$K_{\text{а.}} = \frac{6}{6} = 1$$

$$K_{\text{д.п.}} = 0$$

Дані для визначення коефіцієнту рівня якості продукції у ресторані наведено у табл. 2.5.

$$K_{\text{я.п.}} = 1,0 * \frac{8}{39} + 0,8 * \frac{5}{39} + 0,8 * \frac{4}{39} + 1,0 * \frac{4}{39} + 0,8 * \frac{4}{39} + 0,9 * \frac{14}{39} = 0,8$$

$$K_{\text{задовол.}} = \sum_{i=1}^1 \frac{112}{120} = 0,9$$

Загальний коефіцієнт якості обслуговування у підприємстві ресторанного господарства :

$$K_{\text{заг.}} = 0,2 * 0,9 + 0,15 * 1 + 0,15 * 0 + 0,3 * 0,8 + 0,2 * 0,9 = 0,75$$

Таблиця 2.5 – Дані для визначення коефіцієнту рівня якості продукції у ресторані

Найменування страв	Кількість страв та оцінка їх якості		Вагав загальній кількості страв	Коефіцієнт вагомості
	кількість	бали		
Меню «Дегустація»	8	5,0	0,2	1,0
Меню «Вегетаріанське»	5	4,0	0,12	0,8
Меню «Асадос»	4	4,0	0,1	0,8
Меню «Гамбургер»	4	5,0	0,1	1,0
Меню «Бранч»	4	4,0	0,1	0,8
Меню «Карта»	14	4,5	0,35	0,9
Всього	39		100,0	–

Джерело: складено автором на основі особистих спостережень

Отже, загальний коефіцієнт якості обслуговування у ресторані «Marvelous» складає 0,75, що свідчить про добрі показники, але залишає місце для покращень. Основний вплив на цей результат має нульовий коефіцієнт додаткових послуг, що вказує на повну відсутність таких послуг у закладі. Для поліпшення ситуації у ресторані необхідно впровадити ряд додаткових послуг, таких як індивідуальне приготування тортів на замовлення, можливість оренди VIP-залу для проведення свят та інші. Це допоможе ресторану розширити свій асортимент та задовольнити різноманітні потреби клієнтів, підвищуючи загальний рівень задоволеності та якості обслуговування.

Також під час виконання роботи було проведено SWOT-аналіз ресторану «Marvelous», задля виявлення його сильних сторін, слабких місць, можливості та загрози. Результати аналізу представлені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – SWOT-аналіз ресторану «Marvelous»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розташування на центральній вулиці міста;</li> <li>• Зручні транспортні сполучення;</li> <li>• Незвичайний інтер'єр;</li> <li>• Відзнаки та рекомендації;</li> <li>• Висока якість їжі;</li> <li>• Показник лояльності клієнтів закладу складає більше 30%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проблеми з паркуванням;</li> <li>• Маленька тераса;</li> <li>• Невиділяючийся фасад закладу;</li> <li>• Низька якість клієнтоорієнтованості персоналу.</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розширення тераси;</li> <li>• Перегляд концепції щодо; акцентування уваги на фасаді закладу;</li> <li>• Облаштування другого поверху задля розширення посадкових місць;</li> <li>• Підвищення клієнтоорієнтованості співробітників;</li> <li>• Залучення більше новітніх технологій;</li> <li>• Розробка новітнього меню.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Конкуренція;</li> <li>• Відмова щодо розширення тераси;</li> <li>• Невиправдання очікувань клієнтів, щодо особливості інтер'єру та якості їжі;</li> <li>• Зниження індексу лояльності клієнтів закладу.</li> </ul>

Джерело: складено автором

Отже, ресторан «Marvelous» має певні проблеми, які потрібно вирішувати якомога швидше. Проте заклад має і свої переваги та можливості, які вже вказані у таблиці зі SWOT-аналізом.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

1. Проведено загальний огляд ресторану «Marvelous», включаючи його концепцію, меню, атмосферу та рівень цін. Також проведено аналіз якості обслуговування, використовуючи методи, такі як онлайн-огляди, дослідження таємним гостем та анкетування клієнтів.

2. Виявлено, що якість обслуговування є ключовим аспектом успішної діяльності ресторану «Marvelous» і має великий вплив на задоволеність клієнтів. Огляд ресторану виявив про наявність певних сильних сторін, таких як гостинність персоналу, професійна якість обслуговування та вишуканість презентації страв. Однак були виявлені і певні недоліки такі як низька якість клієнтоорієнтованості та відсутність додаткових послуг.

3. З'ясовано, що з метою поліпшення якості обслуговування у ресторані

«Marvelous» рекомендується вжити такі заходи: покращення навичок комунікації та професійної підготовки персоналу, впровадження індивідуального підходу до клієнтів, оптимізація процесу обслуговування та вдосконалення системи збору та аналізу відгуків клієнтів та, як показали розрахунки загального коефіцієнту якості обслуговування у ресторані «Marvelous» закладу необхідно зробити додаткові послуги. Усі ці заходи спрямовані на створення задоволеності клієнтів та підвищення їх споживчої лояльності до ресторану «Marvelous».

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ У РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ

#### 3.1. Шляхи покращення якості обслуговування у ресторані «Marvelous»

Після проведеного аналізу підприємства шляхом анкетування, відвідування закладу таємним гостем (див. додаток А), розрахунку відсотка лояльності клієнтів та коефіцієнту якості обслуговування, були виявлені такі недоліки : немотивований персонал, відсутність додаткових послуг, відсутність тераси та інші , що безпосередньо або опосередковано впливають на якість обслуговування в закладі. У таблиці 3.1 представлено авторське бачення шляхів удосконалення роботи та покращення якості обслуговування ресторану «Marvelous».

Реклама ресторану «Marvelous» має бути спрямована на залучення нових клієнтів та збільшення загального обсягу відвідування закладу. Одним із головних завдань рекламної кампанії має бути створення візуального образу ресторану «Marvelous», який передає його унікальність та привабливість. Це можна зробити шляхом розробки привабливого логотипу, стильної графічної концепції та естетичного дизайну рекламних матеріалів. Додатково, слід використовувати високоякісні фотографії страв, стильного інтер'єру та приємної атмосфери ресторану, що підкреслює його унікальність.

Рекламна кампанія може включати в себе використання різноманітних каналів комунікації. Наприклад, реклама у місцевих та національних виданнях, включаючи газети та журнали, дозволить привернути увагу широкої аудиторії. Крім того, ефективними можуть бути такі інструменти, як радіо та телебачення, оскільки вони мають широке охоплення та можуть донести рекламне повідомлення до великої кількості людей. Створення привабливого веб-сайту ресторану «Marvelous», активна присутність у соціальних мережах, відгуки клієнтів можуть значно збільшити вплив рекламної кампанії та залучення цільової аудиторії.

Таблиця 3.1. – Шляхи покращення роботи ресторану «Marvelous»

Шляхи покращення	Опис
Активізація рекламної діяльності	Розробити та виконати ефективну рекламну кампанію для залучення нових клієнтів та збільшення відвідування.
Покращення якості обслуговування	Провести навчання персоналу з покращення навичок обслуговування клієнтів та забезпечити постійний контроль якості обслуговування.
Розширення меню	Дослідити потреби та смакові уподобання клієнтів та ввести нові страви в меню, щоб розширити асортимент та задовольнити різні смаки.
Запровадження онлайн-системи бронювання	Розробити та впровадити онлайн-систему бронювання столиків для зручності клієнтів та оптимізації роботи ресторану.
Оптимізація процесів внутрішнього управління	Впровадити ефективні системи управління запасами, кадрами та фінансами для поліпшення продуктивності та зниження витрат.
Підвищення кулінарної майстерності	Організувати тренінги та майстер-класи для кухарів з метою покращення їхніх навичок та введення нових кулінарних прийомів.
Запровадження програми лояльності	Розробити та запровадити програму лояльності для постійних клієнтів, яка надає знижки, привілеї та бонуси за частіше відвідування ресторану.
Розширення тераси	Планувати та розширити терасу ресторану для надання додаткових місць для зручного обслуговування клієнтів на відкритому повітрі.
Перегляд концепції акцентування на фасаді	Переглянути дизайн фасаду ресторану та акцентувати увагу на привабливих елементах, що привертають погляд та приводять до більшої відвідуваності.
Облаштування другого поверху	Розглянути можливість розширення ресторану шляхом облаштування другого поверху, щоб збільшити кількість посадкових місць та розширити потенційну кількість клієнтів.
Впровадження новітніх технологій	Впровадити новітні технології, такі як мобільні додатки для замовлення їжі, самообслуговування або електронні платежі, щоб поліпшити зручність та швидкість обслуговування.

Джерело: складено автором

Орієнтовний бюджет на проведення рекламної кампанії наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2. – Витрати на рекламу для ресторану «Marvelous»

Реклама	Витрати, у.о
Реклама у місцевих ЗМІ	1 000
Реклама на радіо	500
Розміщення рекламних банерів	600
Реклама у соціальних мережах (таргетована реклама, реклама у місцевих блогерів тощо)	1 800
Організація спеціальних заходів та акцій	2 000
Виготовлення промо-матеріалів	1 400
Загальні витрати	7 300

Джерело: складено автором

Через те, що цільова аудиторія ресторану «Marvelous» -це люди середнього класу, віком від 35 до 65 років, то спочатку необхідно вкластися в рекламу у місцевих ЗМІ, що напишуть привабливу для нових клієнтів статтю.

Розширення меню спрямоване на розробку та впровадження нових страв та напоїв, що дозволить задовольнити різноманітні смакові уподобання клієнтів та привернути нових гостей. При цьому слід забезпечити гармонійне поєднання різних кулінарних традицій та стилів, щоб задовольнити різноманітні смакові переваги клієнтів.

Під час розробки нових страв необхідно враховувати органолептичні характеристики (смак, аромат, текстура) та відповідати вищим стандартам якості. Дослідження можуть бути проведені для визначення оптимальних співвідношень інгредієнтів, методів приготування та пропорцій складових частин. Крім того, розширення меню може включати в себе впровадження сезонних пропозицій, що відображають найсвіжіші та найбільш доступні інгредієнти на ринку. Це дасть можливість забезпечити різноманітність та унікальність страв протягом року, привертаючи увагу клієнтів свіжими та сезонними продуктами. Окрім того, важливо враховувати дієтичні та харчові вимоги клієнтів, шляхом включення в меню страв для вегетаріанців, веганів, людей з діабетом, алергіями або харчовими обмеженнями. Це дозволить ресторану «Marvelous» бути більш адаптованим до потреб різних груп споживачів. Проте, окрім створення нових страв, в ресторані необхідно розрахувати вартість кожного блюда в новому меню.

Отже, розширення меню дозволить збільшити асортимент страв та напоїв, відповідати сучасним гастрономічним тенденціям та задовольняти різноманітні смакові уподобання клієнтів. Проведення наукових досліджень, збір відгуків клієнтів та впровадження найкращих практик дозволять досягти успіху у розвитку ресторанного бізнесу та задоволення потреб сучасних гостей.

Запровадження онлайн-системи бронювання спрямоване на використання сучасних технологій та електронних інструментів для

поліпшення процесу бронювання столиків та забезпечення зручності для клієнтів. Ця ініціатива передбачає використання спеціалізованих програмних засобів та інтернет-платформ для забезпечення ефективного та автоматизованого процесу бронювання столиків.

Онлайн-системи бронювання дозволить клієнтам ресторану «Marvelous» здійснювати бронювання столиків через веб-сайт або спеціальні мобільні додатки. Онлайн-система надасть клієнтам можливість отримувати миттєве підтвердження бронювання та нагадування перед візитом до ресторану. Така система бронювання також може включати можливості відгуків та оцінок клієнтів, що дозволить збирати інформацію про якість обслуговування та задоволення гостей.

Запровадження онлайн-системи сприятиме забезпеченню зручності, швидкості та точності процесу бронювання, а також покращенню задоволення клієнтів та створенню конкурентної переваги на ринку гастрономічних послуг.

Оптимізація процесів внутрішнього управління базується на принципах наукового менеджменту, які включають систематичний аналіз, планування, контроль та впровадження ефективних стратегій управління. Це передбачає розробку та впровадження стандартів процесів, процедур та політик, що регулюють роботу ресторану.

В рамках оптимізації процесів внутрішнього управління ресторан «Marvelous» може проводити аналіз та оцінку поточних процесів, виявляти слабкі місця та впроваджувати вдосконалення. Це може включати впровадження систем управління якістю, таких як ISO 9001, що допоможе забезпечити стандартизацію та постійну покращення усіх аспектів діяльності ресторану. Оптимізація процесів також може включати впровадження сучасних інформаційних технологій для автоматизації та покращення роботи ресторану. Наприклад, це може бути впровадження системи управління резерваціями столиків, системи контролю запасів та витрат, системи звітності та аналітики, які дозволяють отримувати точну та актуальну інформацію про роботу ресторану.



Оптимізація процесів внутрішнього управління сприяє досягненню ефективного використання ресурсів, покращенню якості обслуговування, зниженню витрат та досягненню конкурентної переваги на ринку гастрономічних послуг.

Вдосконалення кулінарної майстерності передбачає поліпшення навичок та вмінь кулінарного персоналу з метою підвищення якості страв та задоволення смакових уподобань клієнтів. Воно базується на наукових принципах, дослідженнях і експериментах у галузі гастрономії, харчових технологій та харчових наук. Це включає в себе ознайомлення з сучасними тенденціями та інноваціями у гастрономічній сфері, вивчення нових рецептів, технік готування та використання якісних інгредієнтів.

В рамках вдосконалення кулінарної майстерності ресторан «Marvelous» може проводити спеціалізовані тренінги, майстер-класи та курси навчання для свого персоналу. Це дозволить кухарям покращити свої навички у готуванні, декоруванні та подачі страв, а також дізнатися про нові технології та тенденції у світі гастрономії. Одним із аспектів вдосконалення кулінарної майстерності є дослідження та експериментування зі смаками, текстурами та комбінаціями інгредієнтів.

Вдосконалення кулінарної майстерності допоможе підвищити репутацію ресторану, привернути нових клієнтів та забезпечити їх задоволення вишуканими та смачними стравами.

Запровадження програми лояльності передбачає впровадження систематичної та цілеспрямованої програми, яка сприяє збільшенню лояльності клієнтів та підвищенню їх задоволення. Воно ґрунтується на наукових дослідженнях у сфері маркетингу та споживчої поведінки. Це включає аналіз пріоритетів та очікувань клієнтів, ідентифікацію ключових факторів, що впливають на лояльність, та розробку ефективних стратегій для залучення та утримання клієнтів.

Програма лояльності ресторану «Marvelous» може включати такі елементи, як бонусна система, знижки та привілеї для постійних клієнтів,

спеціальні акції та пропозиції, особисті рекомендації та індивідуальне обслуговування.

Запровадження програми лояльності дозволяє збирати та аналізувати дані про клієнтів, їхні уподобання та звички споживання, забезпечувати персоналу ресторану зручний доступ до цих даних та покращувати персоналізоване обслуговування.

У таблиці 3.3 представлені витрати для запровадження програми лояльності в ресторані «Marvelous»

Таблиця 3.3. – Витрати для запровадження програми лояльності в ресторані «Marvelous»

Пункти програми лояльності	Витрати, у.о.
Розробка програмного забезпечення	3000
Дизайн та друк карток лояльності	1000
Маркетингові матеріали та промоакції	1500
Підготовка та проведення тренінгів для персоналу	2300
Загальні витрати	7800

Джерело: складено автором

Загальні витрати на впровадження програми лояльності складають 7800 у.о.. Ці витрати допоможуть створити ефективну програму лояльності, залучити та утримувати постійних клієнтів, а також підвищити рівень задоволеності гостей ресторану «Marvelous». Крім того, ця ініціатива може позитивно вплинути на економічні показники ресторану, збільшуючи обсяги продажів та забезпечуючи стабільний потік клієнтів.

Перегляд концепції акцентування уваги на фасаді передбачає систематичний аналіз та переосмислення зовнішнього вигляду закладу з метою створення привабливого та впізнаваного образу. Це включає вивчення тенденцій у дизайні ресторанів, аналіз конкурентів та цільової аудиторії, а також використання методів візуального маркетингу для привертання уваги та створення позитивного першого враження.

Перегляд концепції акцентування на фасаді включає такі аспекти, як

колорит, архітектурні елементи, освітлення та використання простору. Важливо враховувати специфіку ресторанного бізнесу, брендові цінності та атмосферу закладу при розробці нової концепції фасаду. Перш за все, проводяться аналітичні дослідження для з'ясування переваг та недоліків поточної концепції фасаду, а також виявлення потенційних можливостей для поліпшення. Далі, здійснюється аналіз тенденцій та інновацій у галузі дизайну, з метою виявлення нових ідей та концепцій, які можуть бути використані для акцентування на фасаді ресторану. Після аналізу відбувається створення концепції акцентування уваги на фасаді, що включає в себе детальне проектування зовнішнього вигляду ресторану. Це можуть бути зміни в кольоровій гамі, використання нових матеріалів або архітектурних рішень, освітлення, створення привабливих елементів у просторі навколо закладу тощо. Розглянемо витрати при перегляді концепції акцентування уваги на фасаді (див. табл. 3.4).

Таблиця 3.4. – Шляхи акцентування уваги на фасаді ресторану «Marvelous»

Шляхи акцентування уваги на фасаді	Витрати, у.о.
Дизайн та розробка нового логотипу	2000
Малюнки та оформлення на вікнах	1500
Заміна та оновлення зовнішнього освітлення	3000
Встановлення нових зовнішніх елементів декору	2500
Загальні витрати	9000

Джерело: складено автором

Ці витрати допоможуть покращити зовнішній вигляд ресторану, створити привабливу атмосферу для клієнтів та залучити нову аудиторію до ресторану «Marvelous».

Акцентування на фасаді спрямовано на створення розпізнаваного та привабливого зовнішнього образу ресторану «Marvelous», який спонукає клієнтів зайти і спробувати його кулінарні пропозиції. Крім того, це допомагає позиціонувати заклад як стильне та сучасне місце, що задовольняє потреби

вишуканих гурманів та тих, хто цінує якість та атмосферу.

Розширення тераси може передбачати збільшення площі, розширення меблів та облаштування нових зон для сидіння та відпочинку. Науково обґрунтовані рішення з дизайну та архітектури допомагають створити привабливу та функціональну терасу, яка відповідає потребам та перевагам клієнтів.

При розширенні тераси також враховуються фактори, які впливають на комфорт та задоволення клієнтів, такі як покриття, освітлення, акустична обробка та озеленення. Використання наукових підходів дозволяє забезпечити оптимальні умови для відпочинку та насолоди стравами на відкритому повітрі. Розширення тераси ресторану «Marvelous» сприяє покращенню загального досвіду клієнтів, створює можливості для проведення різноманітних подій та заходів, а також підвищує конкурентоспроможність закладу, приваблюючи нових клієнтів та забезпечуючи задоволення вже існуючих.

При розширенні тераси у закладу виростуть витрати, адже оренда тераси коштує в районі 200-300 у.о., в залежності від того, який розмір тераси.

Облаштування другого поверху може включати планування нових зон для сидіння, встановлення барного простору, створення окремих кабінок або зон для приватних заходів. При облаштуванні другого поверху також враховуються фактори, які впливають на комфорт та задоволення клієнтів, такі як освітлення, вентиляція, акустика та ергономіка.

Облаштування другого поверху ресторану «Marvelous» дозволить збільшити кількість посадкових місць, забезпечити більше приватності для відвідувачів та розширити можливості проведення різноманітних подій та заходів.

Залучення більше новітніх технологій може включати впровадження системи керування рестораном, автоматизовані процеси замовлення та обробки платежів, використання мобільних додатків для зручного замовлення їжі або бронювання столиків, використання інтерактивних екранів або планшетів для меню та розширення взаємодії з клієнтами.

Таблиця 3.5. – Вартість впровадження новітніх технологій в ресторані «Marvelous»

Впровадження новітніх технологій	Витрати, у.о.
Покупка та налаштування нової POS-системи	5000
Встановлення бездротової мережі Wi-Fi	200
Закупівля та впровадження онлайн-системи замовлення їжі	4000
Встановлення цифрових меню та електронних дисплеїв	3000
Розробка та дизайн сайту закладу	6000
Загальні витрати	18200

Джерело: складено автором

Загальні витрати складають 18200 у.о.. Ці витрати допоможуть ресторану «Marvelous» впровадити сучасні технології, що поліпшать ефективність та зручність обслуговування.

Впровадження новітніх технологій допомагає ресторану «Marvelous» підвищити рівень ефективності та швидкості обслуговування, зменшити можливість помилок та покращити задоволення клієнтів. Використання сучасних технологій також сприяє інноваційному підходу до дизайну і маркетингу, що робить ресторан більш привабливим та конкурентоздатним на ринку.

Як показали розрахунки коефіцієнту якості обслуговування, покращення роботи ресторану «Marvelous» шляхом додавання додаткових послуг є актуальною стратегією, спрямованою на залучення нових клієнтів та підвищення задоволення існуючих. Додаткові послуги, такі як приготування тортів на замовлення, надання оренди VIP-зали для свят та інші, розширюють можливості ресторану та створюють унікальний досвід для гостей. У таблиці 3.6 наведені витрати на впровадження додаткових послуг в ресторані.

Приготування тортів на замовлення дає змогу задовольнити потреби клієнтів у персоналізованих тортах для різних святкових подій. Ресторан може пропонувати різноманітні смакові комбінації, оригінальний дизайн та індивідуальний підхід до кожного замовлення. Таким чином ми отримуємо 10 замовлень тортів на місяць, 120 на рік, 50 у.о. за один торт.

Надання оренди VIP-зали дозволяє ресторану забезпечити просторі для

приватних свят або корпоративних заходів. Це надає можливість клієнтам насолодитися ексклюзивним сервісом, конфіденційністю та комфортом у приватному середовищі. Рекламної компанії щодо оренди VIP-зали проводитися не буде. Таким чином ми отримуємо 200 у.о. за оренду зали на день, припустимо, що орендувати залу будуть 5 разів на місяць, адже такі питання у клієнтів закладу не є рідкістю.

Таблиця 3.6 – Витрати на впровадження додаткових послуг в ресторані «Marvelous»

	Витрати на сировину, у.о.	Витрати на рекламу, у.о.	Витрати на персонал, у.о.	Всього витрат, у.о.	Очікуваний дохід, у.о.	Очікуваний дохід, стосовно 2022 року, %
Приготування тортів на замовлення (120 раз/рік)	720	500	600	1820	6000	15,56
Надання оренди VIP-зали (60 раз/рік)	-	-	-	-	12 000	26,93
Кулінарні майстер-класи (12 раз/рік)	600	840	432	1872	7020	17,74
Винний дегустаційний зал (12 раз/рік)	1020	960	288	2268	12 000	26,93
Організація мистецьких виставок (12 раз/рік)	-	500	-	500	3200	8,95

Джерело: складе автором

Кулінарні майстер-класи, організація занять з кулінарії, під час яких гості можуть вивчити основи приготування ресторанних страв від професійних шеф-кухарів. Таким чином, майстер-класи будуть проводитися один раз на місяць, у вихідний день закладу, 39 у.о. за участь в майстер-класі, клас розрахований на 15 осіб. Витрати на сировину на один клас виходять близько 50 у.о., 36 у.о. – витрати на персонал, 70 у.о. – реклама.

Винний дегустаційний зал, створення окремої зони, де клієнти можуть насолоджуватися вишуканими винами та отримувати консультацію винного експерта. Таким чином у нас виходить 1 раз на місяць проведення дегустаційного класу вина, вхід до якого коштує 50 у.о., розрахований цей клас на 20 осіб.

Організація мистецьких виставок, співпраця з місцевими художниками або художніми галереями для організації виставок у ресторані, що надасть гостям можливість насолодитися мистецтвом під час свого візиту. Таким чином, витрати виходять тільки на рекламу, в рік – 500 у.о., адже співпраця з художниками це реклама, як для митця, так і для закладу.

Додавання цих додаткових послуг вимагатиме певних зусиль та ресурсів, включаючи найм досвідченого персоналу, обладнання та маркетингову стратегію. Але ці інвестиції мають потенціал принести значні переваги ресторану, залучивши нових клієнтів, підвищивши рівень задоволеності існуючих клієнтів та збільшивши загальний обсяг продажів.

Отже, було розглянуто шляхи покращення роботи ресторану «Marvelous», та шляхи залучення більшої кількості клієнтів. У таблиці 3.6 представлена загальна сума витрат на покращення якості обслуговування в ресторані.

Таблиця 3.7. – вартість сукупності шляхів покращення якості обслуговування в ресторані «Marvelous»

Шляхи покращення	Вартість, у.о.	Зростання доходів, %
Збільшення реклами	7 300	22,0
Покращення якості обслуговування	2 300	18,0
Запровадження програми лояльності	7 800	8,0
Розширення тераси	300	26,0
Перегляд концепції акцентування на фасаді	9 000	9,0
Залучення більше новітніх технологій	18 200	14,0
Всього витрат	44 900	97%

Джерело: складено автором

Таблиця 3.6. відображає вартість кожного шляху покращення та загальну



суму витрат, необхідних для впровадження запланованих покращень. Збільшення реклами, покращення якості обслуговування, запровадження програми лояльності, розширення тераси, перегляд концепції акцентування на фасаді та залучення більше новітніх технологій є стратегічними кроками для покращення ділової діяльності ресторану «Marvelous». Також у таблиці 3.6. зазначено прогнозований зріст доходів у відсотках.

Ця таблиця є важливим інструментом для оцінки фінансових зусиль, які необхідно зробити для впровадження запланованих покращень. Вона дозволяє керівництву ресторану зробити обґрунтовані рішення та планувати бюджет на майбутнє. Крім того, вона служить орієнтиром для контролю над витратами та оцінки ефективності реалізованих заходів.

Отже, аналізуючи всі зазначені фактори у цьому розділі, можна зробити висновок, що впровадження запропонованих шляхів покращення роботи ресторану «Marvelous» буде мати позитивний вплив на його конкурентоспроможність, підвищення якості обслуговування та задоволення клієнтів. Також впровадження вищезазначених шляхів покращення якості обслуговування дає можливість підвищення доходів в ресторані «Marvelous».

Впровадження цих шляхів надасть ресторану можливість не лише залучати більше клієнтів та збільшувати доходи, але й приверне увагу нових клієнтів, які шукають високу якість та відмінний сервіс.

### 3.2. Шляхи вирішення проблем клієнтоорієнтованості персоналу ресторану «Marvelous»

Вирішення проблем клієнтоорієнтованості персоналу спрямована на навчання персоналу та удосконалення навичок обслуговування клієнтів з метою досягнення високої якості обслуговування та підвищення задоволеності клієнтів.

Для поліпшення обслуговування важливо забезпечити належне навчання та підготовку персоналу. Це може включати проведення тренінгів,



семінарів та майстер-класів з комунікаційних навичок, етикету, технік продажу та вирішення конфліктів. Важливо, щоб персонал був ознайомлений зі всіма аспектами роботи ресторану, включаючи меню, інгредієнти, способи приготування страв, щоб вони могли надати клієнтам повну та професійну інформацію.

У процесі дослідження якості обслуговування в ресторані «Marvelous», було з'ясовано, що головною проблемою закладу є непрофесійний персонал. У відгуках про ресторан постійно можна зустріти те, що клієнти незадоволені обслуговуванням закладу. В ході спілкування з персоналом було виявлено, що офіціанти знаходяться в постійному стресі, бо люди, що працюють в залі не є кваліфікованими спеціалістами. Поведінка персоналу напряму впливає на імідж ресторану, саме тому вкрай необхідно вирішувати цю проблему. Шляхами вирішення цих проблем буде найм кваліфікованого персоналу або навчання вже існуючого колективу. У таблиці 3.8 розписаний план проведення навчання клієнтоорієнтованості управлінського та обслуговуючого персоналу, протяжністю на один рік (див. табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – План тренінгів для персоналу ресторану «Marvelous», поквартально на один рік

	Кількість людей	I квартал		II квартал		III квартал		IV квартал		Всього	
		Кількість годин	Вартість, у.о.	Кількість годин	Вартість, у.о.	Кількість годин	Вартість, у.о.	Кількість годин	Вартість, у.о.	Кількість годин	Вартість, у.о.
Управлінський персонал	2	15 год	300 у.о.	14 год	280 у.о.	14 год	280 у.о.	12 год	240 у.о.	55 год	1100 у.о.
Обслуговуючий персонал	6	17 год	340 у.о.	16 год	320 у.о.	16 год	320 у.о.	11 год	220 у.о.	60 год	1200 у.о.
Разом	8	32 год	640 у.о.	30 год	600 у.о.	30 год	600 у.о.	23 год	460 у.о.	115 год	2300 у.о.

Джерело: складено автором, шляхом інтерв'ювання тренера з клієнтоорієнтованості

Таким чином персонал ресторану матиме від чотирьох до п'яти занять

на місяць, кожне з якого буде проходити приблизно від трьох до п'яти годин. Середня оплата за годину на тренінгах по клієнтоорієнтованості дорівнює від 15 у.о. до 20 у.о. Загалом у нас виходить рік навчання та 115 годин, тренінги один-два рази на тиждень. Сума такого навчання управлінського персоналу та обслуговуючого персоналу складає 2300 у.о. за весь рік. Під час інтерв'ювання, було з'ясовано, що власник ресторану готовий сплатити навчання персоналу в розмірі 2300 у.о. за рік.

Розрахуємо економічний ефект від реалізації навчання персоналу ресторану «Marvelous» на основі таблиці 2.3. Після реалізації навчання персоналу можливо отримати наступні показники:

Очікувана кількість нових клієнтів – 120 чол/рік

Середня кількість відвідувань нових клієнтів –  $120 * 3 = 360$  рази/рік

Середній розмір чеку одного клієнта – 15 у.о.

Очікувана сума виручки від реалізації після залучення нових клієнтів –  $360 * 15 = 5400$  у. о.

Витрати на проведення заходу – 2300 у.о.

Економічний ефект від впровадженні запропонованого заходу

$$E = VP - B \text{ зах.}$$

$$5400 - 2300 = 3100 \text{ у.о.}$$

Результати розрахунків наведені у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Економічний ефект від реалізації навчання персоналу ресторану «Marvelous»

Показник	Величина показника, у.о.
Очікувана кількість нових клієнтів	120
Середній розмір чеку одного клієнта	15
Середня кількість відвідувань нових клієнтів	360
Очікувана сума виручки від реалізації після залучення нових клієнтів	5400
Витрати на проведення заходу	2300
Економічний ефект від впровадженні запропонованого заходу	3100

Джерело: складено автором

Основаючись на даних таблиці 3.8 видно, що з використанням фінансових ресурсів ресторану «Marvelous» з метою навчання персоналу для поліпшення стану клієнторієнтованості, можливо отримати покращення конкурентоспроможності підприємства, а також зріст доходів та кількості клієнтів.

Після проходження навчання персоналу можна прогнозувати те, що обслуговуючий персонал стане більш привітним та клієнтоорієтованим. З часом кількість відвідувачів може збільшитися. На рисунку 3.1 представлено графік прогнозу зростання кількості відвідувачів.

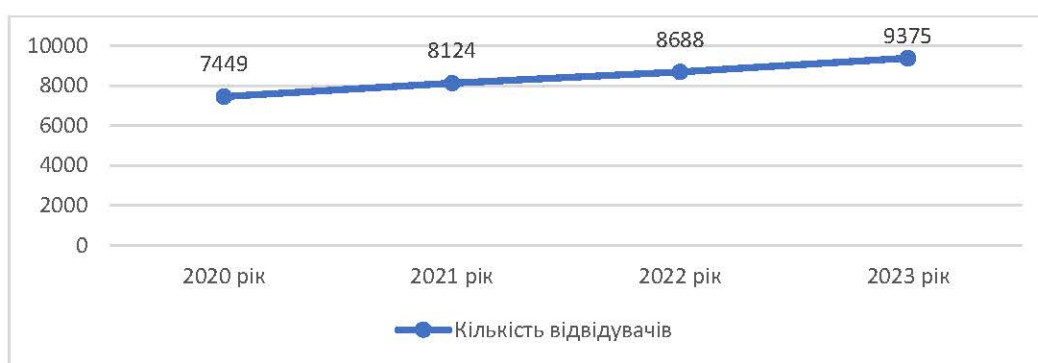


Рисунок 3.1 – Прогнозований приріст кількості відвідувачів у 2023 році, після проведення навчання персоналу

Джерело: складено автором

Аналізуючи рисунок 3.1 треба зазначити, що після виправлення ситуації з клієнтоорієтованістю персоналу, приріст кількості відвідувачів у 2023 році прогнозується близько 7,9%, відносно до кількості відвідувачів у 2022 році.

Крім того, після проведення навчання персоналу слід забезпечити постійний контроль якості обслуговування, який може включати в себе оцінку клієнтського задоволення, збір відгуків та пропозицій від клієнтів, проведення анонімних аудитів та моніторингу процесів обслуговування. У закладі необхідно також запровадити регулярну перевірку якості обслуговування шляхом «Таємного гостя». Це дозволить виявити слабкі місця та вдосконалити їх для забезпечення бездоганного обслуговування.

### 3.3. Сучасні методи підвищення якості обслуговування у ресторанах

Сучасні технології суттєво вплинули на ресторанный бізнес, відкривши нові можливості для розвитку професій, таких як менеджер та адміністратор соціальних мереж. Нині присутність в соціальних мережах, володіння власним веб-сайтом та «видимість» в інтернеті є критично важливими елементами конкурентоспроможності бізнесу [29].

Ресторани розширюють свою онлайн-присутність, надаючи можливість клієнтам здійснювати онлайн-бронювання столиків через веб-сайти або мобільні додатки. Деякі ресторани також використовують системи керування чергами, які дозволяють клієнтам зарезервувати час свого візиту та уникнути довгих очікувань. Крім того, деякі ресторани починають використовувати технологію розширеної реальності (AR) для створення унікального досвіду для своїх клієнтів. Це може включати AR-меню, де клієнти можуть попередньо переглянути візуалізації страв перед замовленням, або AR-екскурсії, які розповідають про кухню та інгредієнти, створюючи цікавий та залучений досвід. Це допоможе ресторану «Marvelous» залучити нових клієнтів.

Планшети активно використовуються офіціантами для електронного фіксування замовлень з метою поліпшення роботи персоналу в ресторані. На додаток до комп'ютерів та планшетів, ресторани інвестують у передові технології для покращення якості приготування їжі. Один з прогресивних інноваційних засобів, які виявляються дуже зручними у ресторанній галузі, - це навушники для офіціантів. Це допоможе закладу організувати злагоджену роботу між залом (офіціантами) та кухнею (поварами), що сприятиме зростанню ефективності та швидкості роботи.

Також, спостерігається збільшений попит на послуги доставки їжі та «food sharing». Зростаюча популярність послуг доставки їжі створює нові можливості для ресторанів, які можуть пропонувати якісну їжу з доставкою прямо до дверей клієнтів. Крім того, деякі ресторани приєднуються до концепції «food sharing», де клієнти можуть ділитись стравами та

насолоджуватись більшою різноманітністю та смаковими враженнями. Наприклад, додаток «TooGoodToGo» є яскравим прикладом концепції «food sharing». Ресторану «Marvelous» може зробити свій аккаунт у додатку «TooGoodToGo» для поліпшення екологічного стану середовища, що у свою чергу призведе до приросту кількості нових клієнтів та іміджу закладу. Через новітні тренди, для багатьох людей в Іспанії є важливим момент екологічності закладу, тому таке використання концепції «food sharing» допоможе ресторану привернути до себе нових клієнтів, та за допомогою програми лояльності, перетворити їх на постійних.

У межах галузі приділяється увага сталому розвитку, який передбачає активне збереження природних ресурсів та зменшення негативного впливу на навколишнє середовище шляхом впровадження екологічно відповідальних практик. Цей аспект стає все більш важливим для ресторанів, оскільки вони прагнуть піклуватися про здоров'я планети та відповідати очікуванням свідомих споживачів.

Одним із способів реалізації сталого розвитку є пропозиція страв, приготованих зі свіжих та органічних продуктів. Ресторани віддають перевагу місцевим постачальникам. Це сприяє підтримці місцевих сільськогосподарських господарств та зменшенню викидів вуглекислого газу, пов'язаних з транспортуванням продуктів на великі відстані. Крім того, ресторани можуть впроваджувати енергоефективне обладнання, таке як LED-освітлення та економічні системи опалення та охолодження, з метою зниження споживання енергії та зменшення витрат. Ці заходи сприяють раціональному використанню ресурсів та зменшенню викидів шкідливих речовин у повітря.

У таблиці 3.10 наведено витрати на впровадження шляхів покращення, та прогнозований зріст прибутку у процентах.

Таким чином, витрати на впровадження шляхів покращення у розмірі 10500 у.о. прогнозує приріст прибутку ресторану «Marvelous» на 16%. Впровадження цих шляхів приверне до ресторану немалу кількість нових клієнтів яких, за допомогою впровадженої програми лояльності, заклад зможе

перетворити на постійних.

Таблиця 3.10 – Затрати ресторану «Marvelous» на впровадження шляхів покращення та прогнозований зріст прибутку у процентах

Шляхи покращення	Компанія	Затрати, у.о.	Зріст прибутку, %
AR меню	«Zappar»	7000	9,0
Планшети	«Samsung»	2000	2,0
Навушники	«Sony»	1500	2,0
TooGoodToGo	«TooGoodToGo»	-	16,0
Всього		10500 у.о.	29%

Джерело: складено автором

Отже, протягом останніх років ресторанна галузь претерпіла суттєві зміни, щоб адаптуватися до сучасних вимог та технологічних інновацій. Виникли нові підходи до підвищення якості обслуговування, включаючи використання мобільних додатків, онлайн-платформ та систем керування чергами. Спостерігається зростаюча увага до питань сталого розвитку та впровадження екологічно орієнтованих практик, таких як використання свіжих та органічних продуктів, використання енергоефективного обладнання та заміна пластикових матеріалів на біорозкладні альтернативи. Усі ці трансформації націлені на покращення вражень клієнтів і створення більш ефективного та сталого ресторанного середовища.

### ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

У цьому розділі були розглянуті актуальні питання, пов'язані з підвищенням якості обслуговування у ресторанах. В рамках підрозділу 3.1. були досліджені сучасні методи покращення якості обслуговування, такі як навчання персоналу, використання технологій, залучення програм лояльності та інші. Результати цього дослідження показали, що використання цих методів може значно поліпшити якість обслуговування та задоволення клієнтів у ресторанному бізнесі.

У підрозділі 3.2. були проаналізовані конкретні шляхи покращення якості обслуговування у ресторані «Marvelous». Зокрема, були запропоновані такі напрями розвитку, як розширення тераси, перегляд концепції акцентування на фасаді, облаштування другого поверху, запровадження онлайн-системи бронювання, оптимізація процесів внутрішнього управління, вдосконалення кулінарної майстерності та запровадження програми лояльності. Ці шляхи розвитку були обґрунтовані науковими дослідженнями та враховували сучасні тенденції у ресторанному бізнесі.

Підвищення якості обслуговування є важливим фактором успіху для ресторану «Marvelous» та ресторанного бізнесу загалом. Використання сучасних методів, таких як навчання персоналу, використання технологій та вдосконалення процесів, сприятиме поліпшенню якості обслуговування та задоволенню клієнтів. Запропоновані шляхи розвитку для ресторану «Marvelous» є обґрунтованими та враховують специфіку закладу, що створює підґрунтя для подальшого успішного функціонування та залучення більшої кількості клієнтів.



## ВИСНОВКИ

Ця кваліфікаційна робота зосереджувалась на дослідженні якості обслуговування в ресторанному господарстві та пропонувала шляхи покращення цієї організації. Зокрема, було проведено комплексну оцінку організації праці в ресторані «Marvelous» шляхом використання різних методів дослідження. Метою роботи було покращення якості обслуговування клієнтів у ресторані «Marvelous» шляхом ідентифікації проблемних аспектів та запропонування рекомендацій щодо вдосконалення процесів обслуговування. Задля досягнення мети були виконані такі завдання:

1. Проведено аналіз та визначено концепцію якості обслуговування в контексті ресторанного господарства. Зазначена концепція включає всі аспекти, пов'язані з задоволенням потреб та очікувань клієнтів під час відвідування ресторану. Для досягнення цього були встановлені критерії оцінювання якості обслуговування, що охоплюють такі фактори, як час обслуговування, якість страв і напоїв, професіоналізм персоналу, ввічливість, атмосфера та зручність для клієнтів. Це дає змогу ресторанам мати об'єктивну основу для оцінки своєї роботи та встановлення цілей з поліпшення якості обслуговування.

2. Визначено фактори, що впливають на якість обслуговування клієнтів у ресторанному господарстві. Ця задача передбачала ідентифікацію основних факторів, які мають вплив на якість обслуговування в ресторанному господарстві. Серед таких факторів можуть бути навички та компетентність персоналу, організація робочих процесів, наявність відповідних ресурсів, використання технологій, здатність до вирішення конфліктних ситуацій та забезпечення ефективної комунікації з клієнтами. Розуміння цих факторів допомагає ресторанам сконцентруватися на важливих аспектах та впроваджувати заходи для покращення якості обслуговування.

3. Проведено дослідження методичного інструментарію для вимірювання якості обслуговування в ресторанах. Для досягнення цієї мети



було проведено огляд і аналіз наявних методів та інструментів, що використовуються для вимірювання якості обслуговування в ресторанному господарстві. Серед таких методів можуть бути використання анкет, опитувань, спостережень та інтерв'ю з клієнтами, а також застосування спеціалізованого програмного забезпечення. Вибір ефективного методичного інструментарію є ключовим для збору об'єктивних даних щодо задоволення клієнтів та якості обслуговування в ресторані.

4. Проведено дослідження та аналіз якості обслуговування клієнтів на прикладі конкретного ресторану. Це включало детальне дослідження та аналіз якості обслуговування в ресторані. Для досягнення цієї мети було здійснено спостереження за роботою персоналу, проведено опитування клієнтів, проаналізовано відгуки та оцінки, а також проведено аналіз фінансового стану підприємства та розраховано індекс лояльності закладу, та загальний коефіцієнт якості обслуговування. Це дозволило отримати конкретні дані про переваги та недоліки обслуговування в цьому ресторані та виявити проблемні аспекти, які потребують подальшого вдосконалення.

5. Було розроблено практичних рекомендацій щодо підвищення якості обслуговування клієнтів у ресторанах. На основі отриманих даних та проведеного аналізу було розроблено конкретні рекомендації для поліпшення якості обслуговування в ресторані. Ці рекомендації можуть включати навчання та підвищення кваліфікації персоналу, впровадження стандартів обслуговування, вдосконалення робочих процесів, використання нових технологій, поліпшення комунікації з клієнтами та створення приємної атмосфери. Ці рекомендації стануть практичним керівництвом для ресторану, спрямованим на покращення якості обслуговування та задоволення потреб клієнтів.

У роботі були розглянуті різні аспекти якості обслуговування у ресторанному господарстві на прикладі ресторану «Marvelous». Проведена характеристика якості обслуговування клієнтів, визначено клієнтоорієнтованість персоналу та розглянуті складові лояльності клієнтів.

Була проведена комплексна оцінка якості обслуговування в ресторані «Marvelous» шляхом аналізу стану якості обслуговування та оцінки самого ресторану. Для цього були використані різні методи оцінки, зокрема аналіз відгуків на онлайн-платформах, відвідування закладу таємним гостем, анкетування клієнтів та розрахунок індексу лояльності клієнтів в ресторані «Marvelous». Була розглянута фінансова складова закладу, та було виявлено, що ресторан є прибутковим. Також були розглянуті сучасні методи підвищення якості обслуговування в ресторанах загалом і запропоновані шляхи покращення якості обслуговування саме в ресторані «Marvelous». Крім того, проведений SWOT-аналіз закладу.

Отримані результати дослідження показали, що ресторан «Marvelous» має посередню якість обслуговування, що підтверджується складовими лояльності клієнтів та результатами оцінки обслуговування. Проте, існує потреба удосконалити обслуговування в закладі, і в цьому контексті запропоновані методи підвищення якості обслуговування можуть стати цінними ресурсами для ресторану «Marvelous». Інтегруючи сучасні підходи та використовуючи високоякісні продукти, ресторан може покращити свою репутацію та задовольняти потреби клієнтів. Крім того, дослідження підкреслило важливість клієнтоорієнтованості персоналу та застосування сучасних методів підвищення якості обслуговування для ресторанного бізнесу загалом, зокрема для ресторану «Marvelous». Навчання персоналу, врахування їхніх потреб та розвиток навичок, спрямованих на задоволення клієнтів, можуть позитивно впливати на загальну якість обслуговування.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бедрадіна Г.К, Кузьмічова К.А. Методи оцінювання якості обслуговування на підприємствах ресторанного бізнесу. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип.55-1. С. 78-82. URL: <https://doi.org/10.32843/bses.55-12>
2. Вівчар О.О. Управління економічною безпекою підприємств: соціогуманітарні контексти: монографія. Тернопіль: Тернопіль : Паляниця В. А., 2018. 474 с.
3. Гірняк Л. І., Сопіга В. Б. Формування культури та якості обслуговування у готельно-ресторанних підприємствах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 21, Ч. 1. С. 50–53.
4. Дейнека О. Клієнтоорієнтованість роздрібного мережевого підприємства: кроки від декларації до реалізації. *Економічний аналіз*. 2010. Вип. 5. С. 75–79.
5. Королюк С.Р., Інноваційний формат туристичного продукту в готельному бізнесі. Тези доповідей I Міжнародної конференції здобувачів та молодих вчених «Розвиток туристичної галузі та індустрії гостинності: проблеми, перспективи, конкурентоздатність». Дніпро, 25 березня 2021 р. Дніпро: Вид-во Університет імені Альфреда Нобеля, 2021. С.272-273.
6. Архіпов В. В. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2009. 341 с.
7. Індекс NPS або як виміряти лояльність клієнта. Школа цифрових навичок. URL: <https://para.school/blog/analytics/indeks-nps-ili-kak-izmerit-lojalnosti-klienta#2>
8. Ковальчук С. В. Ю Лазебник М. Р., Стахов Ю. Комплекс маркетингових комунікацій підприємства в процесі формування клієнтоорієнтованого. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 6(1). С. 282-286.

9. Моргулець О. Б. Розвиток сучасного понятійно-категоріального апарату теорії послуг. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 5. С. 34-41.
10. Перерва І. М. Сутність клієнтоорієнтованості та клієнтоорієнтований підхід до розвитку організації. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 3-4 берез. 2020 р., м. Харків – м. Торунь. Х. : ФОП Панов А. М., 2020. С. 53–55.
11. Нагорняк Г., Малюта Л., Мельник Л. Визначення найважливіших закономірностей стабільного розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства. *Галицький економічний вісник*. 2020. Том 64. № 3. С. 174-184.
12. Обозна А. О., Шабельник Н. М., Федотов І. А. Аналіз сучасного ринку ресторанних послуг та ефективність їх застосування на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 13. С. 17–23.
13. Охота В. І. Теоретичні та практичні аспекти формування споживчої лояльності в сфері готельних послуг. *Економіка та держава*. 2018. № 3. С. 80–83.
14. Пчелянська Г.О. Теоретичні підходи до визначення лояльності споживачів на продовольчому ринку. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. 2. С. 169-175.
15. Ресторан «Marvelous» - офіційна сторінка на GoogleMaps. URL: <https://goo.gl/maps/4RspuCL9rErPughY8>
16. Ресторан «Marvelous» - офіційна сторінка на TripAdvisor. URL: [https://www.tripadvisor.es/Restaurant\\_Review-g187458-d10036014-Reviews-Marvelous-Vitoria\\_Gasteiz\\_Province\\_of\\_Alava\\_Basque\\_Country.html](https://www.tripadvisor.es/Restaurant_Review-g187458-d10036014-Reviews-Marvelous-Vitoria_Gasteiz_Province_of_Alava_Basque_Country.html)
17. Назаренко І. А., Боднарук О. А. Організація обслуговування в закладах ресторанного господарства : навчальний посібник. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2020. 128 с.
18. Сало Я.М. Організація обслуговування населення на підприємствах харчування. Ресторанна справа : довідник офіціанта. Львів : Афіша, 2007. 327 с.

19. Савицька Н. Л., Чміль Г. Л., Джгутапшвілі Н. М. Клієнт-орієнтоване управління в готельно-ресторанному бізнесі: Монографія. Харків: Вид-во
20. Шапран, О.Є. Формування програми лояльності клієнтів як чинник конкурентоспроможності компанії на ринку. *Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу* : збірник тез доповідей VII Міжнародної науково-практичної конференції, 26-28 вересня 2013 р. / Відп. за вип. Ю.М. Гладенко. Суми : ТОВ "ДД" Папірус";, 2013. С. 289-290.
21. Яроміч С.А., Березецька А.С., Ковтуняк Д.О., Осадча А.В. Використання маркетингу на підприємствах: сучасні реалії. *Економіка і суспільство*. 4 травня 2017 р. С. 819–823.
22. Adriatico R. L., Razalan A. M. A., Pagbilao C. M. V. Service Quality and Customer Satisfaction in Dining Restaurants: Inputs for Tourism and Hospitality Curriculum Enhancement. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*. 2002. Vol 11, no. 3. P. 31.
23. Moles C., Chahuan Procesos básico de pastelería y repostería. Barcelona: Altamar, 2013. 208 p.
24. Павлова С. Управління якістю послуг ресторану через механізми впровадження внутрішніх стандартів обслуговування. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/988/946>.
25. Постова В. Якість продукції та послуг як об'єкт управління на підприємствах ресторанного господарства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1580/1520>.
26. Постова В. В. Вплив споживачів та нових трендів на діяльність ресторанів. *Сучасна наука: проблеми, перспективи, інновації* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. викладачів, практичних працівників, молодих учених та студентів, м. Вінниця, 11-12 листоп. 2020 р. Вінниця, 2020. С. 226-231.

27. Рябенюка М. О. Впровадження програми лояльностi споживачiв в дiяльностi закладiв ресторанного бiзнесу. *Туризм XXI столiття: глобальнi виклики та цивiлiзацiйнi цiнностi* : тези доп. III Мiжнар. наук.-практ. конф., м. Киiв, 23 трав. 2023 р. Киiв, 2023. С. 212-214.
28. Рябенюка М. О. Оцiнка якостi послуг в готелях i ресторанах. *Причорноморськi економiчнi студii*. 2020. Вип. 52-2. С. 46-51.
29. Топольник В. Г. Управлiння якiстю продукцiї та послуг в готельно-ресторанному господарствi : навч. посiб. Львiв : Магнолiя 2006, 2019. 328 с.
30. Язiна В., Кучер М., Сабiров О. Сучаснi аспекти управлiння якiстю продукцiї та послуг пiдприємств готельно-ресторанного господарства. *Економiка та суспiльство*. 2021. № 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1058/1015>.
31. Ghimire A. J. Service quality and customer satisfaction in the restaurant business Case Study- Sagarmatha Nepalese Restaurant in Vantaa. *Thesis central ostrobothnia university of applied sciences*. 2012. P. 5–12.
32. Hirmukhe J. Measuring internal customers' perception on service quality using SERVQUAL in administrative services. *International Journal of Scientific and Research Publications*. 2012. №2 (3). URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Measuring-Internal-Customers%27-Perception-on-Service-Hirmukhe/d9230681c752ddd9fa91ce7dea85370b19930fd1>
33. ISO 22000 – Food safety management. ISO. URL: <https://www.iso.org/iso-22000-food-safety-management.html>
34. ISO 9001 and related standards – Quality management. ISO. URL: <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html>
35. Нечева Н. В., Аникiна М. Ю. Теоретичнi аспекти управлiння якiстю послуг пiдприємств готельного господарства. *Економiчний вiсник Запорiзької державної iнженерної академii*. 2017. Вип. 5(2). С. 7-10.

36. Русавська В., Неїленко С. Якість як визначальний фактор задоволення потреб споживачів продукції та послуг ресторанного бізнесу. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2022. Вип. 5 (1). Вип. 148-158.
37. Jorge V. M., Andrea T. L. El papel de la calidad del servicio del restaurante como antecedente de la lealtad del cliente. *Panorama socioeconómico*. 2009. Vol. 27, n.º 38. P. 16–30.
38. Lopez Salas S. Atención al cliente, consumidor y usuario: підручник. Meres, Asturias, España: Ediciones Paraninfo, S.A., 2020. 270 p.
39. Maru Public Opinion. Restaurant industry trends 2023: the state of restaurant sreport. Touch Bistro. URL: <https://www.touchbistro.com/blog/state-of-restaurants-report/>
40. Стойко І., Шерстюк Р. 14 принципів Вільгельма Едвардса Демінга для управління якістю готельно-ресторанних послуг. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2020. Вип. 1. С. 66-78.
41. Onyshchuk N. V., Postova V. V. Service activities in the hotel and restaurant business = Сервісна діяльність в готельно-ресторанному бізнесі. *Modern engineering and innovative technologies*. 2023. Iss. 25. P. 4. P. 79-82.
42. Parasuraman A. Reflectionson Gaining Competitive Advantage through Customer Value. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 1997. № 25. P. 154-161.
43. Влащенко Н. М. Інноваційні технології у ресторанному, готельному господарстві та туризмі : навчальний посібник. Харків : Харківський національний університет міського господарства, 2018. 373 с.
44. Давидова О. Ю., Усіна А. І., Сегеда І. В. Ресторанний менеджмент : підручник / Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ, 2014. 279 с.
45. Rajput A., Gahfoor R. Z. Satisfaction and revisit intentions at fast food restaurants. *Future business journal*. 2020. Vol. 6, no. 1. URL: <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00021-0>

46. Sanagustín Fons M. V., Puyuela Arilla J. M., Quintana V. M. La fidelidad de los clientes según los maîtres en el sector de la restauración: análisis sociológico del dinescape de la experiencia antes y durante la covid-19. *Cuadernos de Turismo*, 2021. №48. Pp. 1–24. URL: <https://doi.org/10.6018/turismo.492561>
47. Saneva D., Chortoseva S. Service quality and Restaurants: customers Expectation and Customers' Perception. *SAR Journal*. 2018. Vol.1. Issue 2. P. 47-52.
48. Shyju P.J, Kunwar Singh, Jithendran Kokkranikal, Rahul Bharadwaj, Somesh Rai & Jiju Antony Service quality and customer satisfaction in hospitality, leisure, sport and tourism: an assessment of research in web of science. *Journal of quality assurance in hospitality & tourism*. 2021. Vol. 24, no. 1. P. 25–27.
49. Жигулін О. А. Модель поведінки споживачів готельних і ресторанних послуг в умовах кризи й інформатизації суспільства. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14, Вип. 1. С. 80-92.



## ДОДАТКИ

## Додаток А

Таблиця А.1 – Оцінка якості обслуговування у ресторані «Marvelous», за допомогою системи оцінювання таємний гість

Вимір	Змінна	Визначення
Умови	Внутрішній та зовнішній вигляд	Фасад ресторану «Marvelous» не викликає ніякого захоплення, адже фасад ресторану майже не виділяється, а через велику кількість рослин біля входу, заклад можна сплутати з квітковим магазином. Проте інтер'єр закладу є добре оформленим, з використанням приємних кольорів, а суміш різних стилів викликає цікавість.
	Комфорт	Меблі в ресторані «Marvelous» є зручними і забезпечують комфортні умови для гостей. Дивани та крісла виглядають застарілими, проте, це можна списати на стиль «ретро». Дивани зручні та допомагають розслабитися, але не всім відвідувачам буде зручно на них сидіти, адже вони занизькі. Столи та стільці добре підібрані і забезпечують достатньо місця для комфортного розташування клієнтів. Простір в ресторані також достатній, що створює відчуття приватності та затишку.
	Гігієна	У ресторані «Marvelous» були виявлені деякі зауваження, щодо гігієни. З першого погляду все було дуже чисто, проте, якщо придивитися, можна помітити пил на полицях та квітах. Проте столи, стільці та посуд були ідеально чисті.
	Розташування	Ресторан «Marvelous» розташований в зручному місці з легким доступом для клієнтів. Він знаходиться в центральній частині міста і має хорошу транспортну доступність.
Доступність	Парковка	Ресторан «Marvelous» має великі проблеми з парковкою, адже заклад розташований на центральній вулиці міста, де завжди є проблеми з паркуванням машин. Проте, навпроти ресторану розташована парковка для велосипедів, з якою майже ніколи не буває проблем.
	Варіанти оплати	Заклад пропонує різноманітні варіанти оплати, щоб забезпечити зручність для своїх клієнтів. Гості можуть оплачувати свої замовлення готівкою, кредитними або дебетовими картками, а також використовувати безконтактну оплату (NFS). Це дає можливість клієнтам обрати найбільш зручний спосіб оплати.
	Прийом та ввічливість	Персонал ресторану «Marvelous» виявив привітне ставлення до нас і інших відвідувачів закладу. Офіціанти були ввічливими, уважними та готовими надати необхідну допомогу. Проте офіціантка, що обслуговувала наш столик, виглядала дещо

		загубленою. Запитання і запити були відповідним чином враховані, а обслуговування було здійснене з професіоналізмом.
	Знання та навички (досвід)	Офіціантка, що обслуговувала наш столик, була дещо загублена, проте мала достатні знання про страви, які були представлені у меню, і могла надати розгорнуту інформацію щодо інгредієнтів та способу приготування. Персонал був добре підготовлений і готовий дати рекомендації стосовно вибору страв або адаптувати їх до особливих потреб клієнта.
Персонал	Вигляд	Зовнішній вигляд персоналу в ресторані «Marvelous» був доглянутим та професійним. Співробітники були охайними, одягнуті в чисті та відповідний одяг, що додавало їм привабливості та створювало позитивне враження.
	Швидкість	Персонал реагував на запити відвідувачів ресторану «Marvelous» досить ефективно. Вони були швидкими у прийнятті замовлень, сервіруванні страв та наданні інших послуг. Проте відмічу деякі проблеми зі швидкістю приготування напоїв. Не дивлячись на це, ми не відчували неприйнятною затримки у видачі страв і мали можливість насолодитися їжею та атмосферою ресторану без зайвого очікування.
	Чуйне ставлення персоналу	Персонал ресторану «Marvelous» проявляв ввічливість, розуміння потреб клієнтів та впевненість у своїх діях. Вони ставилися до нас з повагою, проявляли інтерес до побажань і потреб, а також надавали необхідну інформацію щодо меню та рекомендацій. Чуйне ставлення персоналу сприяло приємній атмосфері та зробило візит більш задоволеним.
	Аудіовізуальне середовище	Фонова музика в ресторані «Marvelous» були добре підібрані. Музичний супровід був обраний вдало, radiofraiche, що включає такі стилі як Funk, Pop, Altrock, доповнював загальну атмосферу ресторану, створюючи приємний фон для бесід та насолоди стравами. Музика грала тихо та не заважала бесіді.
	Освітлення	Освітлення в ресторані «Marvelous» було належно налаштоване відповідно до типу закладу. Воно було достатнім, створювало затишну та приємну атмосферу, дозволяло чітко бачити страви та оточення. Освітлення не було агресивним або надто яскравим, що дозволяло розслабитися та насолоджуватися своїм перебуванням в ресторані. «Родзинкою» освітлення в ресторані – це свічки. У вечорі їх запалюють у всьому залі, замість основного освітлення, що ще більше придає шарму та атмосфери у закладі.
Атмосфера	Аромат	При вході в ресторан «Marvelous» відчутні приємні запахи пахоців, які створювали атмосферу комфорту. Запахи їжі та спецій розповсюджувалися в приміщенні, та змішувалися з пахоцями, сприяючи

		апетиту та створюючи приємний настрій.
	Температура	Клімат у ресторані «Marvelous» був налаштований таким чином, щоб забезпечити комфорт для відвідувачів. Температура в приміщенні була приємною, не занадто спекотною або холодною, що дозволяло почуватися зручно під час перебування в ресторані.
	Самоідентифікація з типом користувачів	Ресторан «Marvelous» успішно самоідентифікувався з типом своїх клієнтів. Атмосфера та дизайн закладу відповідали очікуванням та стилю, створюючи затишну та приємну атмосферу, яка відповідає смакам та уподобанням цільової аудиторії.
	Смак	Їжа та напої, які були подані в ресторані «Marvelous», мали приємний смак. Страви були гастрономічно вишукані, інгредієнти були свіжими та якісними, а смакові поєднання задовольняли смакові пристрасті клієнтів. Ресторан пропонував різноманіття страв, що задовольняло різні дієтні особливості, включаючи веганські та вегетаріанські варіанти.
	Запах	Ресторан робив акцент на приємних ароматах. Приготування свіжої їжі та використання спецій створювали привабливі аромати, які додавали до загального досвіду їжі у ресторані.
	Різноманітність	Ресторан «Marvelous» пропонував різноманітне меню, в якому були враховані потреби різних груп клієнтів. Вони мали веганські, вегетаріанські та інші варіанти страв, що дозволяло гостям з різними дієтними обмеженнями знайти відповідний вибір.
Їжа	Подача (презентація)	Їжа, яка була подана в ресторані «Marvelous», була візуально привабливою. Кожна страва була оформлена з увагою до деталей, з використанням креативних елементів та збалансованих кольорових комбінацій. Подача страв створювала гастрономічний захоплюючий ефект.
	Гігієна та свіжість харчових продуктів	Їжа, яка була подана, виглядала чистою та доглянутою. Інгредієнти були свіжими та доволі високої якості. Ресторан дотримувався правил зберігання та обробки продуктів, що дозволяло зберігати їх природні властивості та забезпечувати безпеку для клієнтів.
	Температура	В ресторані «Marvelous» страви подавалися при правильній температурі. Гарячі страви були достатньо гарячими, зберігаючи свою свіжість та смакові якості. Холодні страви були належно охолоджені та освіжаючими. Це дозволяло насолоджуватися стравами в оптимальному стані.
	Престижність	Ресторан «Marvelous» мав певний рівень престижності. Він мав впізнаваність серед клієнтів. Висока якість обслуговування, стильний інтер'єр та розкішні деталі підкреслювали статус ресторану та здатність задовольнити вимогливих клієнтів.

		Особливу увагу хочеться приділити нагородам, що прикріплені на дверях ресторану.
Послідовність і чесність	Компліменти	У закладі персонал був уважним до запитів і побажань клієнтів. Вони надавали те, що просив клієнт, і дбали про те, щоб виконати майже всі специфічні вимоги. Компліменти до клієнтів були надані з індивідуальним підходом та увагою до деталей, що додавало особливий шар персоналізації до обслуговування.
	Увага до скарг	Ресторан «Marvelous» демонстрував швидке та адекватне реагування на скарги клієнтів. Коли ми висловлювали будь-які незадоволення або проблеми, персонал ставився до цього серйозно і намагався вирішити ситуацію негайно. Під час відвідування закладу ми просили змінити стіл, запалити свічки та замінити гострий соус в одному з блюд. Офіціанти прислуховувалися до скарг, розуміли проблему та намагалися знайти вирішення, щоб забезпечити задоволення клієнта.

Джерело: складено автором методом особистим спостережень

## ДОДАТОК Б

NPS, або Net Promoter Score (англ. - Індекс споживчої лояльності), є метрикою, яка вимірює рівень задоволеності споживачів щодо товару або компанії. Цей показник базується на запитанні, чи рекомендували б клієнти компанію своїм друзям і оцінюється за шкалою від 1 до 10 балів. Використовуючи NPS, можна оцінити, наскільки готові покупці повторно звернутися до компанії. Результати оцінки подаються за 10-бальною шкалою, де 1 означає «У жодному разі не рекомендуватиму», а 10 – «Обов'язково рекомендую». В залежності від отриманої оцінки, респонденти розподіляються за трьома категоріями [5].

Оцінка 9-10: Промоутери. Ці клієнти задоволені продуктами та послугами компанії. Вони стають прикладом задоволених покупців, які рекомендують компанію іншим потенційним клієнтам. Промоутерів слід заохочувати, навіть простими словами подяки або пропозиціями щодо сезонних знижок.

Оцінка 7-8: Нейтралі. Нейтралі перебувають у коливаючому стані. Знижки або акції конкурентів можуть змусити їх звернутися до інших компаній. Ймовірно, нейтралі не пишуть негативних відгуків, але вони також не мають ентузіазму рекомендувати компанію своїм знайомим. З нейтралами потрібно працювати обережно, намагаючись з'ясувати, що саме їх хвилює або сподобалося. Потім можна запропонувати ексклюзивне обслуговування чи знижки, зазначаючи «ексклюзивне».

Оцінка 1-6: Критики. Ці клієнти не задоволені продуктом або послугою і ймовірно не повернуться. Критики є дуже чутливою аудиторією, і це підтверджується авторами книги «Скарга – це подарунок» про клієнтський сервіс. Якщо людина погоджується на співбесіду і поділяє свої враження, це означає, що вона очікує вибачення або змін. Важливо дізнатися причини незадоволення і, якщо це можливо, вирішити проблему. З критиків можуть вийти найвідданіші промоутери [5].

## ДОДАТОК В

Методика розрахунку коефіцієнта якості обслуговування клієнтів

Коефіцієнт якості обслуговування розраховується за формулою:

$$K_{\text{заг.}} = 0,2 + K_{\text{очік.}} * 0,15 + K_a * 0,15 + K_{\text{д.п.}} * 0,3 + K_{\text{я.с.}} * 0,2 + K_{\text{задов.}} \quad (1)$$

де  $K_{\text{очік.}}$  – відношення часу очікування обслуговування до загального часу обслуговування, вимірюване у відсотках;

$K_a$  – відношення кількості наявних страв до загального асортименту страв, вимірюване у відсотках;

$K_{\text{д.п.}}$  – відношення кількості додаткових послуг до загального обсягу послуг, вимірюване у відсотках;

$K_{\text{я.с.}}$  – відношення якості страв до заданого стандарту якості, вимірюване у відсотках;

$K_{\text{задов.}}$  – відношення рівня задоволеності клієнтів до максимально можливого рівня задоволеності, вимірюване у відсотках.

Коефіцієнт витрат часу на очікування обслуговування визначаємо за такою формулою:

$$K_{\text{очік.}} = \frac{t_{\text{опт.}}}{t_{\text{факт.}}} \quad (2)$$

де  $t_{\text{опт.}}$  – рекомендована оптимальна тривалість очікування обслуговування клієнтами, вимірювана у хвилинах;

$t_{\text{факт.}}$  – середня фактична тривалість очікування обслуговування клієнтами, вимірювана у хвилинах, яке, в свою чергу розраховується за такою формулою:

$$t_{\text{ф}} = t_{\text{зам.}} + t_{\text{хол.}} + t_{\text{гор.}} + t_{\text{дес.}} + t_{\text{рах.}} \quad (3)$$

де  $t_{\text{ф.}}$  – середня фактична тривалість очікування обслуговування клієнтами, вимірювана у хвилинах;

$t_{\text{зам.}}$  – середня тривалість прийому замовлення, вимірювана у хвилинах;

$t_{\text{хол.}}$  – середня тривалість очікування подачі холодних страв та закусок, вимірювана у хвилинах;

$t_{\text{гор.}}$  – середня тривалість очікування подачі гарячих страв, вимірювана у хвилинах;

$t_{\text{дес.}}$  – середня тривалість очікування десерту, вимірювана у хвилинах;

$t_{\text{рах.}}$  – середня тривалість очікування рахунку за послуги, вимірювана у хвилинах.

$$t_{\text{ф}} = 2 + 3 + 6 + 6 + 4 = 21 \text{ хв.}$$

Коефіцієнт дотримання асортименту продукції розраховується за

формулою:

$$K_a = \frac{P_{\text{факт.}}}{P_{\text{меню}}} \quad (5)$$

де  $K_a$  – співвідношення асортименту продукції власного виробництва, що було доступно на конкретну дату, до загального асортименту, вимірюване у відсотках;

$P_{\text{факт.}}$  – фактична кількість різновидів продукції власного виробництва, яка була в наявності на момент перевірки, в одиницях;

$P_{\text{меню}}$  – кількість різновидів продукції власного виробництва, яка передбачена в меню, в одиницях.

Коефіцієнт відповідності додаткових послуг, що надаються, розраховується за формулою:

$$K_{\text{д.п.}} = \frac{D_{\text{факт.}}}{D_{\text{регл.}}} \quad (6)$$

де  $D_{\text{факт.}}$  – фактична кількість додаткових послуг, які надаються клієнтам на момент проведення обстеження, в одиницях;

$D_{\text{регл.}}$  – передбачена кількість додаткових послуг, яку ресторан має у своєму регулярному асортименті, в одиницях.

Коефіцієнт відповідності додаткових послуг, що надаються у закладі, дорівнює нулю, адже ресторан не надає додаткових послуг.

Коефіцієнт рівня якості продукції розраховується за формулою:

$$K_{\text{я.п.}} = \sum_{i=1}^n m_i + D_i \quad (7)$$

де  $K_{\text{я.п.}}$  – показник, що відображає рівень якості продукції, вимірюваний у відсотках;

$m_i$  – коефіцієнт вагомості, що враховує оцінку якості споживачами, виражену у балах, розраховується як відношення фактичної кількості балів до найвищої можливої оцінки, яка приймається на підприємстві;

$D_i$  – вага страв у загальному обсязі продукції власного виробництва;

$n$  – кількість груп страв, які враховуються в аналізі асортименту

Коефіцієнт рівня задоволеності клієнтів стравами за такою формулою:

$$K_{\text{задовол.}} = \sum_{i=1}^n \frac{Ч_{\text{задов.}}}{Ч_{\text{опит.}}} \quad (8)$$

де  $Ч_{\text{задовол.}}$  – кількість відвідувачів, які оцінили страви на відмінний та добрий рівні у ресторані «Marvelous» на момент проведення опитування;

$Ч_{\text{опитан.}}$  – кількість відвідувачів, які взяли участь у опитуванні;

$n$  – загальна кількість проведених опитувань.