

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

**УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА  
ПІДПРИЄМСТВІ**

Кваліфікаційна робота (проект)  
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

Виконав: студент 12-491 групи  
Спеціальності 073 Менеджмент  
Освітньо-професійної програми  
«Менеджмент»  
Гамідли Імран Гамід огли

Керівник: д.е.н., проф. Шашкова Н.І.  
Рецензент: директор ПП «Фірма  
«Авто-граф» Резніченко А.В.

Херсон 2021

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>5</b>
1.1. Сутність системи управління маркетинговою діяльністю на підприємстві сфери послуг.....	5
1.2. Якісний сервіс як необхідна складова сучасного маркетингу.....	10
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ.....</b>	<b>18</b>
2.1. Основні тенденції та перспективи розвитку ринку послуг громадського харчування.....	18 28
2.2. Оцінка системи управління якістю сервісу.....	
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ.....</b>	<b>31</b> <b>31</b>
3.1. Вимірювання якості сервісу на основі технології «Таємний покупець»	
3.2. Впровадження інноваційних методик як основи оцінки стандартів сервісу.....	34 39
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>44</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	

## ВСТУП

Вітчизняні підприємства сфери громадського харчування, які відчують в умовах наростаючої конкуренції нагальну потребу у формуванні споживчої лояльності, все більш активно використовують у своїй діяльності різні маркетингові інструменти. Однак у зв'язку з недостатнім досвідом в застосуванні концепції маркетингу послуг далеко не всі підприємства досягли в цій області помітних успіхів.

Вітчизняний ресторанний бізнес в даний час характеризується найбільш високим рівнем конкуренції, виграють в якій ті, хто застосовує маркетинг як ключовий елемент в системі управління, формуючи споживчу лояльність. Якщо маркетинг ресторану ефективний, його позиція по відношенню до конкурентів чітко позначена, бренд пізнаваний, виявляється відповідний очікуванням комплексний сервіс, то клієнт демонструє свою лояльність, підтримуючи довготривалі стосунки і активно споживаючи товари та послуги.

Дослідження показують, що ресторани мережевих форматів зі сформованим брендом мають в штаті професійних маркетологів, що реалізують максимальну кількість маркетингових функцій. Тут існують спеціальні маркетингові підрозділи в структурах управління мережами, поширене обов'язкове виконання ряду маркетингових функцій на кожному підприємстві мережі. Істотними є витрати на маркетингові дослідження, просування послуг, брендинг. Саме цей сектор ринку громадського харчування сьогодні характеризується найбільшою активністю в організації і здійсненні заходів, спрямованих на формування споживчої лояльності. У той же час наукові основи формування споживчої лояльності поки не сформовані. Найчастіше систему лояльності ототожнюють виключно з заходами щодо стимулювання збуту, а сервіс - з якістю обслуговування. Не розроблено методологічні передумови формування комплексної стратегії враховує специфіку маркетингу в сфері послуг і в сфері громадського харчування, зокрема. У зв'язку з цим піднята проблема є важливою і актуальною.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дослідження є розробка науково-методичних положень і практичних рекомендацій щодо формування споживчої лояльності стосовно підприємств громадського харчування, що інтегрує в комплекс маркетингу стратегію сервісу.

Відповідно до вказаної мети в роботі поставлені і реалізовані наступні **завдання:**

- виявити основні напрямки розвитку маркетингу послуг в Україні і за кордоном;
- вивчити існуючі методи оцінки споживчої лояльності в сфері послуг;
- обґрунтувати роль сервісної діяльності в забезпеченні процесу формування споживчої лояльності на підприємствах громадського харчування;
- розробити рекомендації щодо проведення оцінки рівня сервісу на підприємствах громадського харчування;
- провести оцінку рівня сервісу та споживчої лояльності на ряді підприємств громадського харчування.

**Об'єктом дослідження** є підприємства громадського харчування, що надаються ними та їх споживачі.

**Предметом дослідження** виступає сукупність соціально-економічних, організаційних і правових відносин, що виникають в процесі формування споживчої лояльності на основі реалізації сервісної стратегії ресторанів.

В ході дослідження використовувалися методи системного підходу, економіко-статистичного, логічного, економічного та маркетингового аналізу, експертних оцінок, SWOT аналіз, методи порівняння та угруповань, соціологічного опитування.

**Структура і зміст роботи.** Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

## **РОЗДІЛ 1.**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

#### **1.1. Сутність системи управління маркетинговою діяльністю на підприємстві сфери послуг**

Маркетинг – це комплексна система управлінської, регулюючої і дослідницької діяльності, що враховує галузеві особливості та спрямована на задоволення потреб суспільства відповідно до купівельним попитом. В результаті головна мета маркетингу полягає в задоволенні потреб суспільства з урахуванням матеріальних і духовних запитів.

Основні напрямки маркетингової діяльності є ключовими складовими всіх стадій відтворювального процесу – від виробництва матеріальних благ, їх розподілу, звернення до стадії кінцевого споживання.

В останні роки якісно новий розвиток отримав ринок послуг, що представляє соціально-економічний комплекс, робота якого здійснюється відповідно до ринкових законів, національною специфікою, територіальної масштабністю з метою посилення ролі інститутів споживча п лей і підвищення якості життя суспільства [1,2,3].

Експерти та аналітики виділяють кілька причин поступального розвитку ринку послуг: втрата багатьма індустріальними економічними системами динамізму; вкладення в сферу матеріального виробництва стає малоефективним як з точки зору господарської, так і з екологічної; зростання безробіття, яка відволікає економічні ресурси і створює соціальну напруженість; криза перевиробництва; екологічні проблеми.

Базові положення маркетингу послуг були сформульовані американським підприємцем Сайерс МакКормік (1809-1884). До середини 80-х років ХХ століття активно розгорталася дискусія про те, що маркетинг послуг не повинен ніяк відрізнятися від маркетингу матеріально речових товарів. Базувалася вона

на тому, що критерій поділу товарів і послуг дуже спірне. Однак численні іноземні та вітчизняні фахівці проблематику маркетингу послуг поклали в основу своїх наукових пошуків [4,5].

Маркетинг послуг - процес розробки, просування і реалізації послуг, орієнтований на виявлення специфічних потреб клієнтів. Він покликаний допомогти клієнтам оцінити послуги сервісної фірми і зробити правильний вибір. Клієнту передається щось, що немає матеріальної форми, а клієнт повинен отримати вигоду і користь від цього.

Маркетинг послуг - дії, завдяки яким послуги будь-якого господарюючого суб'єкта доходять до клієнтів.

У маркетингу послуг ми виділили б три ключових напрямки, які стали найбільш привабливими для дослідників:

- 1) парадигма послуги, що відрізняє її від матеріального товару;
- 2) класифікація послуг - основні підходи і ознаки класифікації;
- 3) основні складові маркетингу послуг.

В ряду наявних понять «послуга» в маркетингу визначається і як узгоджений процес взаємодії двох або більше суб'єктів ринку, коли одні суб'єкти впливають на інші з метою створення, розширення або відтворення можливостей останніх в отриманні фундаментальної користі (благ).

Послуга може визначатися в такий спосіб:

- це всі види корисної діяльності, не створює матеріальних цінностей або самостійного матеріального продукту. Слід пам'ятати, що результат діяльності або сам процес надання послуги може супроводжуватися товаром. Наприклад, консультаційна послуга супроводжується звітом, послуги з перевезення забезпечуються засобами транспорту; послуги ательє припускають появу якогось виробу;

- це будь-які функції або операції, на які є попит;

- це будь-корисну дію або виконання, яке одна сторона може запропонувати іншій і яке в основному невловимі і не призводить до заволодіння чим-небудь;

- це нематеріальний актив, вироблений для цілей збуту;
- це процес, що включає серію невлених дій, які в разі потреби відбуваються при взаємодії між покупцями і обслуговуючим персоналом, фізичними ресурсами, системами фірми постачальника послуг. Даний процес спрямований на рішення проблем покупця послуги;
- це економічне благо у формі діяльності; дію, мета якого - підвищення споживчої корисності об'єкту, на який спрямована ця дія;
- це підсумок безпосередньої взаємодії постачальника і споживача і внутрішньої діяльності постачальника щодо задоволення потреб споживача;
- це вид діяльності, робіт, в процесі виконання яких не створюється новий, раніше не існуючий матеріально-речовий продукт, але змінюється якість уже наявного, створеного продукту;
- це особлива споживча вартість, створювана в невиробничій сфері, яка задовольнить певні потреби суспільства і його членів;

За призначенням послуги поділяються на індивідуальні і колективні. При цьому, очевидно, що більшість послуг мають корисність для окремих людей (наприклад, послуги з навчання конкретної людини) і / або для певного колективу (наприклад, послуги лектора студентської аудиторії) - звідси і назва [6,7].

Що ж стосується складових маркетингу або інструментів маркетингу в сфері послуг, то тут також існує кілька точок зору. Традиційно основними елементами маркетингового комплексу або маркетинг-міксу є товар (або послуга як товар особливого роду), ціна, система збуту і система маркетингових комунікацій. Всі ці елементи в англійській мові починаються з букви «р» (відповідно: product, price, place, promotion), що призвело до ще одного позначення маркетингового комплексу - «4р». Сукупність форм, завдань і зміст маркетингової діяльності по кожному елементу маркетинг-міксу називають політикою. Підхід до комплексу маркетингу як сукупності 4р є класичним, проте деякі автори «розтягують» 4р-модель до більшої кількості

елементів. Останнім часом стосовно до послуг найбільш часто згадується модель «7р»:

- 1) place (місце розташування),
- 2) product (товарна політика),
- 3) physical evidence (інтер'єр закладу),
- 4) price (цінова політика),
- 5) process (обслуговування),
- 6) people (обслуговуючий персонал),
- 7) promotion (комунікаційна політика).

К. Ловлок запропонував уточнену модель маркетингу послуг, що включає 8 компонентів інтегрованого маркетингу послуг:

- елементи продукту (товари і послуги, що представляють споживчу цінність);
- ціна і інші витрати клієнта (наприклад, тимчасові, розумові та фізичні затрати, неприємні відчуття - біль при наданні медичних послуг, неприємні запахи і звуки);
- місце, кіберпростір і час;
- реклама і навчання;
- матеріальні свідчення (зовнішній вигляд будівлі і прилеглої території, транспортні засоби, внутрішнє оформлення, фірмовий одяг, внутрішні інформаційні матеріали, рекламні матеріали, стан устаткування, офісних меблів та ін. - все, що може бути матеріальним свідомством якості обслуговування);
- люди (спеціально підібраний, ретельно навчений і мотивований персонал);
- процес (розробка і реалізація ефективних технологічних процесів);
- продуктивність і якість (розглядаються у взаємозв'язку: не можна в прагненні підвищити продуктивність ігнорувати якість і, навпаки, в прагненні забезпечити найвищу якість слід уникати недоцільно високих витрат) [8,9].

Маркетингова діяльність підприємства громадського харчування здійснюється так само, як і на будь-якому іншому підприємстві сфери сервісу і



використовує ті ж прийоми і методи і системи управління маркетинговою діяльністю. Специфіка послуги громадського харчування знаходить своє відображення, перш за все, в комплексі маркетингу.

Таблиця 1.1

## Рівні організації маркетингу на підприємствах громадського харчування

Рівень організації маркетингу	Ринковий сегмент / частка ринку, %	Реалізовані функції маркетингу
Нижчий	Їдальні, що задовольняють потреби внутрішнього цільового сегмента, 40%	Маркетинг застосовується на рівні узгодження попиту і пропозиції у вузькому цільовому внутрішньому сегменті. Маркетингові функції реалізуються керівництвом в формі контролю досягнення запланованих показників по прибутку. Маркетингова діяльність залишається поза контролем і оцінкою. Рівень маркетингової капіталізації не оцінений і об'єктивно не може бути високим
Середній	Закусочних, барів, кафе, ресторани не мережевого характеру, з несформованим брендом, 48%	Маркетинг на підприємствах даного рівня обмежений як з функціональної, так і з професійної точок зору: виконуються окремі маркетингові функції, координація здійснюється керівництвом, маркетингові заходи мають несистемний характер. Маркетингові вкладення мінімальні. Маркетингова діяльність на більшості підприємств не оцінюється, але при здійсненні подібних оцінок рівень капіталізації оцінюється як середній і забезпечується нематеріальними активами, що не мають відношення до бренду
Вищий	Мережеві ресторани і кафе зі сформованим брендом, 22%	Існують виділені маркетингові підрозділи в структурах управління мережами, штатні маркетологи - на окремих підприємствах; поширене обов'язкове виконання ряду маркетингових функцій на кожному підприємстві мережі. Істотними є витрати на маркетингові дослідження, просування послуг, брендинг. Маркетингова діяльність контролюється. В даному секторі маркетингова діяльність найбільш затребувана, потребує регулярної оцінки. Саме цей сегмент найбільш перспективний з точки зору зростання маркетингової капіталізації, в тому числі і за рахунок зростання вартості бренду

У зв'язку з цим, розглядаючи специфіку маркетингової діяльності в громадському харчуванні, цілком закономірно більший акцент робити саме на ресторанному бізнесі, де приклади застосування маркетингу найбільш показові.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що такий сектор, як ресторани мережевого формату, який характеризується дуже високим рівнем конкуренції, вимагає особливої уваги до маркетингу і обліку останніх тенденцій розвитку ринку і формування наукових підходів в маркетингу послуг.

## **1.2. Якісний сервіс як необхідна складова сучасного маркетингу**

Розвиток ринкових відносин вивело сферу громадського харчування зі стану монополії. Економічні зміни обумовили відродження вітчизняного ресторанного бізнесу. Ринок ресторанних послуг в даний час є одним з найбільш динамічно розвиваються, високоприбуткових і рентабельних ринків вітчизняної сфери послуг. Цими обставинами обумовлюється його привабливість для інвесторів і, як наслідок, високий рівень конкуренції. За оцінками фахівців, пропозиція на ринку ресторанних послуг перевищує попит, в зв'язку з чим, конкуренція серед ресторанів, боротьба за споживача постійно посилюється [10,12,13].

Найважливішим атрибутом ринкової економіки є конкуренція. Аналіз досвіду роботи підприємств ресторанного бізнесу в умовах ринкової економіки свідчить про те, що конкуренція виступає найважливішим чинником стимулювання господарської діяльності, поліпшення якості та збільшення асортименту продукції, зниження витрат і стабілізації фінансових показників економічного зростання. Стратегічна стабільність підприємств ресторанного бізнесу на ринку можлива тільки в умовах їх конкурентоспроможності та можливості адаптації до змін ринкового середовища.

Конкуренція неминуча, тому що кожне підприємство громадського харчування прагне опанувати увагою споживачів, і змусити їх через спонукальні

мотиви придбати свої продукцію або послуги. З точки зору концепції маркетингу, найбільш значимими аспектами в понятті конкуренції є такі:

1) ринкова конкуренція, як суперництво фізичних і юридичних суб'єктів за споживача;

2) тільки при досягненні мети - більш повне задоволення інтересів (потреб) споживачів - можна отримати прибуток, що дозволяє і надалі лідирувати на конкурентному ринку.

Таким чином, можна зробити висновок, що здатність підприємства ресторанного бізнесу конкурувати - це узагальнена характеристика його стабільності, що базується на ефективному використанні його ресурсів, можливості забезпечити споживачів своїми продукцією і послугами високої якості і прийнятної вартості, здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища в умовах конкурентного ринку [15].

Конкуренція в ресторанному бізнесі має свої особливості:

- підприємства, як правило, орієнтовані на територіально обмежений ринок; його розміри залежать від місцезнаходження підприємства і транспортної доступності його для споживачів;

- частина підприємств, крім кращих ресторанів, можуть конкурувати між собою в загальноміському масштабі на сегменті ринку з обслуговування свят, ділових зустрічей, туристів і т.д.;

- загальнодоступні підприємства (нижній ціновий сегмент), як правило, працюють в умовах досконалої конкуренції, для якої характерно: наявність великої кількості підприємств громадського харчування різних типів, які реалізують певний (спеціалізований) асортимент продукції на однорідному сегменті ринку, задовольняючи різноманітні потреби населення в харчуванні ;

- можливий вихід на ринок при незначних інвестиціях (низькому рівні витрат);

- особливий характер конкуренції, пов'язаний з виконанням підприємствами громадського харчування функцій виробництва продукції, її реалізації та організації споживання, це вимагає, з одного боку, враховувати

можливості виробництва певного обсягу продукції, а з іншого боку, запитів споживачів, їх платоспроможність.

Залежно від методів ведення конкурентної боротьби, битви за покупця, конкуренцію поділяють на цінову і нецінову [16,17].

Таблиця 1.2

Характеристика методів ведення конкурентної боротьби підприємствами ресторанного бізнесу

Цінові методи		Нецінові методи		
Широке сповіщення споживачів про зниження ціни на продукцію, послуги.	Вводиться продукція з істотно покращеними властивостями, а ціна піднімається непропорційно мало.	Менша ціна споживання. більш досконале оформлення страви. більш різноманітні додаткові послуги (Сервіс). Модний концептуальний стиль. Широке використання реклами.	"Відведення" спеалістов (переманювання) Використання продукції імітатора. Використання чужого бренду. Використання демпінгу.	Застосування способів стимулювання ринку. Комплексне дослідження ринку. Політика цін. Розробка нової концепції ресторану.

Відзначимо, що сучасний стан конкуренції на ресторанному ринку характеризується переважно розвитком цінової конкуренції між окремими ресторанами одної цінової ніші. Причиною цього є відносно невисокий рівень доходів більшої частини населення, невибагливість до якості ресторанного обслуговування. Однак, на окремих сегментах ринку, при реалізації продукції, послуг, орієнтованих на споживачів з високим і середнім рівнем доходів, все більшого значення в боротьбі за споживача надається інструментам нецінової конкуренції (табл. 1.2).

Поряд з поняттям «послуга» здавна широко використовується поняття «сервіс» (анг. Service - служба; обслуговування), яке в українській мові

передбачає таке ж значення, що і в англійському - «обслуговування, надання різного роду послуг».

Таблиця 1.3

## Складові моделі 4 Р для підприємств сфери ресторанного господарства

Об'єкт оцінки	Критерії	Показники оцінки	Результат оцінки	Кінцевий результат оцінки
Товар	Позиціонування товарного асортименту	Раціональність асортименту страв: широта, повнота, стійкість, структура і оновлюваність, імідж продукції	Конкурентоспроможність товарного портфеля	Рівень маркетингового внутрішнього потенціалу
	Ефективність управління життєвим циклом товару	Чисельність стратегічних кулінарних груп, покликаних в майбутньому забезпечувати основний прибуток; кількість кулінарних груп страв, що приносять основний прибуток; кількість груп страв, які рідко замовляються клієнтами або страви-невдахи.		
Ціна	Цінова політика конкурентів	Система коригування цін, еластичність попиту на кулінарну продукцію.	Конкурентоспроможність цінової політики	
Збут	Використання прогресивних методів збуту	- Рівень використання прогресивних методів продажу кулінарної продукції.	Конкурентоспроможність збутової політики	
	Використання додаткових послуг (Сервіс)	- Рівень використання традиційних методів продажу страв.		
Просування	Активність рекламної політики	- Послуги, що надаються в процесі обслуговування клієнта.	Конкурентоспроможність політики просування	
	активність	- Послуги, не пов'язані безпосередньо з обслуговування відвідувача.		
	внутріресторанной	Реклама в ЗМІ, зовнішня реклама, реклама в транспорті, друкована реклама.		
Персонал	реклами	Реклама: світлова, сувенірна, демонстаційна	Конкурентоспроможність персоналу	
	Заходи по відношенню до клієнтів	Знижки, бонуси, ряд безкоштовні додаткові послуги.		
	рівень	Частка фахівців з вищою, середньою спеціальною освітою.		

Крім моделі внутрішнього маркетингу, в маркетингу послуг широке застосування отримала п'ятиступінчаста модель якості обслуговування. Вона визначає якість обслуговування з точки зору задоволень очікування клієнта. Фірма обов'язково повинна знати, чого хоче клієнт, і реалізувати його очікування з відмінною якістю. Стратегічну перевагу п'ятиступінчастою моделі якості обслуговування полягає в тому, що на кожному ступені є можливості росту, рівнями якості.

Ступінь 1. Очікування споживача і реакція керівництва. На цьому ступені важливо відповісти на питання: які особливості вимоги клієнта в наданні обслуговування на високому рівні?

Ступінь 2. Сприйняття керівництва специфікації якості обслуговування. Цей ступінь досягається, коли менеджери знають, чого хочуть їх клієнти, але не здатні або не бажають розвивати системи, які забезпечили задоволення потреб клієнтів.

Ступінь 3. Специфікація якості обслуговування. На цьому ступені керівництво розуміє, якими є потреби клієнтів, і знає, які відповідні специфікації якості обслуговування в зв'язку з цим були розроблені. Однак службовці не здатні на такий рівень обслуговування або не хочуть його робити.

Ступінь 4. Надання обслуговування і зовнішні зв'язки. На даному ступені важливо упевнитися, що фірма обіцяє дійсно те, що може надати.

Ступінь 5. Очікуване обслуговування може й сприйняття наданого обслуговування.

Обов'язковим компонентом системи якості є системи стандартів обслуговування. Стандарти якісного обслуговування повинні стати обов'язковим розділом в системі роботи співробітника з клієнтом.

Стандарт обслуговування (внутрішньофірмові стандарти сервісу) - комплекс обов'язкових для виконання правил обслуговування клієнтів, які покликані гарантувати встановлений рівень якості всіх проведених операцій.

Стандарт - реальна форма і зміст того, як обслуговування надається. Стандарт обслуговування встановлює формальні критерії, за якими оцінюється рівень обслуговування клієнтів і діяльність будь-якого співробітника фірми.

Прикладами стандартів якості можуть бути наступне:

- час обслуговування;
- робота зі скаргами та претензіями;
- наявність в офісі інформаційно-рекламних матеріалів;
- максимальний час очікування відповіді по телефону;
- номенклатура товарів / послуг;
- вимоги до оформлення документів, листів і ділових паперів.

Необхідність тестування впроваджуваних стандартів сервісу на споживачах - найважливіше завдання. У гонитві за операційною ефективністю компанії нерідко впроваджують стандарти, які погіршують атмосферу в колективі і призводять до зворотного результату.

Основними показниками, що відображають споживчу лояльність є:

- частка клієнтів, які знають бренд фірми (товару);
- частка клієнтів, які користувалися товарами (послугами) фірми;
- частка клієнтів, готових повторно придбати товари (послуги);

частка клієнтів, готових рекомендувати товар (фірму) знайомим. Останній показник характерний для лояльних клієнтів. На використанні перерахованих показників побудована технологія оцінки рівня лояльності, так звана «маркетингова воронка (рис.1.1).

Проведений вище аналіз дозволяє зробити висновок, що зведення поняття лояльності виключно до стимулюючих акцій не цілком коректно і висунути гіпотезу про те, що одним з факторів, що визначають споживчу лояльність, є сервіс, в представленій нами трактуванні - система додаткових послуг та якісного обслуговування. Аналізу цих складових на ринку послуг в цілому, і зокрема в секторі послуг громадського харчування присвячена наступна глава дисертаційного дослідження.



Рис. 1.1. «Маркетингова воронка»

Таким чином, як вітчизняні, так і зарубіжні дослідження підтверджують, що відмінного рівня основний продукт – їжа, не є єдиною і основною складовою ресторанної послуги. Якщо обслуговування виявиться недостатньо високого рівня, переважна більшість клієнтів негативно оцінять ресторан і замінять його послуги, послугами конкуруючих закладів.



На практиці перераховані показники уточнюються і доповнюються в залежності від виду та специфіки ресторану. Показники обслуговування багато в чому визначаються якістю роботи і професійними компетенціями персоналу. Багато фахівців в області маркетингу послуг і сервісу вважають одним з найважливіших компонентів успішної роботи підприємства кваліфікований і персонал і піднімають проблему так званого внутрішнього маркетингу.

## **РОЗДІЛ 2.**

### **АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ**

#### **2.1. Основні тенденції та перспективи розвитку ринку послуг громадського харчування**

Дані опитування дозволяють зробити висновок, що тільки 15% відвідувачів не володіють лояльністю по відношенню до аналізованого ресторану. Решта вибирають даний ресторан регулярно по цілком певних причин. Найбільш значуща причина - розташування (доступність), на другому місці - якість їжі та напоїв, на третьому - якість обслуговування. У 2019 р більше 33% респондентів в останній раз відвідали заклади поряд з улюбленим місцем проведення дозвілля і відпочинку. По шляху проходження поїсти зайшли 22%, а поруч з роботою або місцем навчання - 17%. Все більше людей вечеряють поруч з будинком - 17,8%, причому серед тих, хто не хоче спеціально їхати, трохи більше жителів спальних районів. Як показують якісні дослідження, респонденти слабо диференціюють окремі характеристики закладу, які розглядаються в процесі прийняття рішення. Головних інтегральних показників два: кухня і атмосфера. У всіх випадках відвідування ці два показники виступають єдиним фронтом. Крім того, на вибір закладу впливає і фактор ціни. Якщо в ресторан йде сім'я, то на середній чек звертають більше уваги, а якщо мова про ділову зустріч, то фактор ціни варто аж ніяк не на першому місці. Людям важлива смачна їжа більше, ніж різноманітне меню. І навіть якщо вони в числі побажань до поліпшення ресторану називають широке меню, на ділі для них головне - якість їжі. Більшість відвідувачів навіть не женеться за напрямом кухні. Для 37% найбільш привабливі ресторани, де

представлені кілька напрямків одночасно. За спеціалізацію свій голос віддали 22%. Таким чином, численні дослідження дозволяють зробити висновок: основними чинниками лояльності ресторану є його місце розташування, якість основної послуги і сервіс.

Американські ресторатори виявили залежність між якістю їжі та якістю обслуговування, що надає загальне враження, на сприйняття ресторану відвідувачем (табл.2.1.).

#### Залежність між якістю їжі та якістю обслуговування

Таблиця 2.1

<b>Показник якості обслуговування</b>	<b>Зміст показника</b>
Швидке обслуговування	У клієнтів приймають замовлення через хвилину після того, як вони сіли за столик, закуски подають протягом 10-15 хв. і т.д.
Добре організований цикл обслуговування	Цикл обслуговування ділиться на кілька фаз - від закусок до дигестива
Меню відповідає потребам клієнтів	90% страв в меню викликає інтерес клієнтів
Персонал допомагає клієнтам при виборі страв	Персоналу добре відомо, що є в меню і на кухні. Він дає докладні пояснення
Персонал передбачає вимоги клієнтів	Клієнти не повинні просити вино, коли воно закінчується. Сім'ям з дітьми відразу ж приносять дитячий стілець, навіть якщо про це не просять
Персонал вміє спілкуватися	Офіціанти посміхаються, допомагають один одному. Навіть в години пік кожен клієнт отримує те, що замовив без зайвих питань, таких як «хто замовляв салат?»
Персонал стежить за ходом обіду	Офіціант перевіряє, що все гаразд принаймні два рази протягом обіду
обслуговування контролюється	Метрдотель або менеджер спілкується з гостями за кожним столиком хоча б один раз
Персонал ввічливий і приємний	Персонал посміхається, тепло відноситься до клієнтам, всі працюють спокійно, без біганини і метушні
Персонал вміє добре тримати себе	Офіціант завжди дивиться в очі клієнтові, коли розмовляє себе
Добре організована робота зі скаргами	Всі, хто висловив невдоволення, йдуть задоволеними, з наміром повернутися
Персонал уважний і акуратний	Кілька співробітників щодня дякують за гарне обслуговування

З метою виявлення рівня організації внутрішнього маркетингу та ступеня мотивованості співробітників ресторанів в 2020-2021 р. було проведено дослідження, в ході якого було опитано власники ресторанів і їх персонал

В опитуванні взяло участь 31 експерт. Респонденти телефонного опитування – це лінійний персонал ресторанів: офіціанти, бармени і кухарі, які мають досвід звільнення за власним бажанням. В опитуванні взяло участь 112 працівників. Обробка даних дослідження дала такі результати (табл.2.2).

Таблиця 2.2.

Результати експертного опитування власників ресторанів і телефонного панельного опитування працівників ресторанів

Причини звільнення:	№ рангу, співробітники	№ рангу, експерти
Немає ніяких перспектив	1	4
Низька заробітна плата	2	1
Немає перспективи даного ресторану в бізнесі	3	13
Постійна затримка заробітної плати	4	5
Незаслужені і часті штрафи	5	3
Робота не приносить задоволення	6	7
Не влаштовує графік роботи	7	6
Робота не залишає часу для сім'ї	8	И
Чи не складаються стосунки з начальником	9	2
Робота не залишає часу для навчання	10	9
Робота не залишає часу для відпочинку	11	12
Дорога на роботу займає багато часу	12	10
Розчарування в професії	13	14
Чи не складаються стосунки з товаришами по службі	14	8
Працювати в ресторані не престижно	15	15

Опитування виявило неузгодженість в думках персоналу і керівників, відсутність необхідного взаємозв'язку і взаєморозуміння між ними. Це свідчить про те, внутрішній маркетинг в багатьох ресторанах або не застосовується, або малоефективний.

Що клієнт має на увазі звичайно під «поганим сервісом»? Які критерії є ключовими для споживача при оцінці сервісу? Відповідаючи на ці питання, експерти виділяють наступні чинники.

1. Час. Прагнення отримувати послуги швидко, в короткі терміни, в будь-який час.
2. Комфортабельність. Простота і зручність.
3. Індивідуальний підхід, якість. Прагнення користуватися якісною продукцією повноцінно, з позитивними емоціями, на власний розсуд.
4. Власний досвід. Звичка купувати продукцію в певному місці і певний час.
5. Раціональність. Відповідність продукції стандарту з точки зору споживача.

Не менш важливим є поведінка персоналу компанії. Дослідження показали, що 68% відходів клієнтів пов'язані з поведінкою співробітників і тільки 14% - з якістю і вартістю продукції фірми.

Дослідження, проведене вченими Вищої школи бізнес- адміністрування при Університеті Колорадо, показало, що одними з головних причин перемикання споживача на іншого постачальника послуг сервісних компаній є наступні критерії:

1. «Збій при продажу послуги», тобто проблеми, що виникають при персональному взаємодії між клієнтами і співробітниками сервісної фірми. Як цієї причини звільнення згадало 34% респондента: 9% респондентів назвали тільки збій при продажу послуги в якості причини відходу від свого постачальника, а ще 25% респондентів назвали це в якості однієї або найбільш причин перемикання на нову фірму.

2. «Ціна» включає всі форми невдоволення клієнта, пов'язані з ціною, в тому числі ставки, внески, нарахування, доплату, тарифи за обслуговування, штрафи, купони і цінової промоушн. Згадується 30% респондентами, причому 9% з них вказали ціну, як єдину причину перемикання на іншу компанію, і ще 21% назвав ціну однієї з двох причин перемикання.

3. «Незручність» включає всі події, в яких споживач відчував незручності у зв'язку з місцем розташування фірми, часом роботи, часом очікування отримання послуги або прийому. Більше 20% респондентів вказали незручність, як, по крайній мере, одну з причин перемикання на іншу компанію. Серед респондентів, які скаржилися на незручності, 21,6% заявили, що тільки з цієї причини змінили фірму.

4. «Реакція співробітників сервісної фірми на збій при обслуговуванні» включає такі події, в яких клієнти йшли в іншу фірму не через помилки в обслуговуванні, як такої, а з-за того, що постачальник послуги не зміг належним чином врегулювати проблеми. Більше 17% всіх інцидентів частково були викликані незадовільним відгуком співробітників сервісних фірм на допущені при обслуговуванні помилки.

5. «Привабливість конкурентів» включає події, коли можна говорити про перемикання на більш хорошого постачальника послуг, ніж відхід від недостатньо хорошого постачальника. Приблизно 10% випадків віднесені до цієї категорії.

6. «Етичні проблеми» ставилися до ситуацій, сполученими з незаконними, аморальними, небезпечними, хворими та інше поведінкою компаній, значно відхиляється від соціальних норм. При описі більше 7% критичних подій респонденти посилювалися на неетичну поведінку фірми як, по крайній мере, на одну з причин перемикання на іншого постачальника. Цей процес збільшувався майже до 9% при включенні в розгляд таких причин (віднесених до категорії несправедливою ціни), як дезорієнтуюча призначення ціни і використання обманного прийому реклами з зникаючої приманкою.

Решта причин зміни постачальника послуг, відмічені 55% респондентів, носили комплексний характер. Якщо клієнт пішов від постачальника послуг, можна очікувати від нього певного подальшої поведінки, пов'язаного з інцидентом. Результати показали, що 75% клієнтів розповіли про подію, принаймні, одній людині, а в більшості випадків декільком. Респонденти називали в якості одержувачів негативного повідомлення про інцидент членів своєї сім'ї, друзів, сусідів, товаришів по службі та інших відомих їм клієнтів постачальника. Деякі розповіли про інцидент новому сервісному центру, прагнучи уникнути повторень тієї ж проблеми в майбутньому. Тільки 7% респондентів говорили про інцидент початкового постачальника послуг. А.Вайнцвейг, експерт в області сервісу в громадському харчуванні, вважає, що сервіс полягає в задоволенні споживчих очікувань.

У його книзі «Бездоганний сервіс. Щоб кожен клієнт відчував себе королем» піднімається проблема необхідності забезпечення корпоративних стандартів обслуговування, які включають в себе певні дії з боку обслуговуючого персоналу: виявлення і задоволення бажань клієнта, надання клієнту більшого, ніж він очікує. Як вже зазначалося в першому розділі дослідження внутрішньофірмовий стандарт обслуговування - це комплекс обов'язкових для виконання правил обслуговування клієнтів, які покликані гарантувати встановлений рівень якості всіх проведених операцій. Стандарт обслуговування встановлює формальні критерії, за якими оцінюється рівень обслуговування клієнтів і діяльність будь-якого співробітника фірми.

На практиці склалися свої підходи до класифікації. У більшості закладів громадського харчування застосовується показник «середній рахунок на людину без алкоголю» або скорочено просто «середній рахунок», тобто показник середнього рівня витрат клієнта. Значення цього показника складається з середніх цін на страви всіх розділів меню і відповідає сумі, яку клієнт заплатить за усереднений обід без алкогольних напоїв. Ціна алкогольних напоїв не враховується, так як різниця між найдорожчою позицією

і найдешевшої може бути дуже істотною. Використання цього показника дозволяє ранжувати ресторани за рівнем цін, однак він, безумовно, не замінює існуючої класифікації, а лише доповнює її. За кордоном існують свої підходи, наприклад в США застосовується так званий «алмазний рейтинг»:

- 1 алмаз - корисна їжа за доступною ціною;
- 2 алмази - комплексний сервіс за доступною ціною;
- 3 алмаза- креативне комплексне меню;
- 4 алмази - велике меню, розраховане на гурманів;
- 4 алмазів - висока авторська кухня.

Наприклад, в ресторанах компанії «Орхан» застосовуються такі стандарти, під назвою «Сім кроків легендарного сервісу» (табл. 2.3). Якісний сервіс в ресторані - одна з основних його цілей.

Таблиця 2.3

## «Сім кроків легендарного сервісу» компанії «Орхан»

Крок	Дії співробітника
1	Вітати гостя протягом 30 секунд.
2	При пропонуванні страв і напоїв вимовляти повні назви страв, барвисто описувати страви. Повторити замовлення гостя. Подавати напої протягом 3 хв., Закуски - 10 хв.
3	Підійти до обслуговуючого столика протягом 3 хв. після того, як гостю було принесене його замовлення. Упевнитися, що гостя все влаштовує і виконати інші його прохання, якщо вони є. Постійне спостереження за столиком: зміна попільничок, прибирання брудного посуду, контроль за наявністю напоїв.
4	Запропонувати гостю гаряче, барвисто його описуючи. Повторити замовлення на гаряче.
5	Подавати гаряче протягом 15 хв. після його замовлення.
6	Запропонувати десерт. Подача десерту - 3-4 хв.
7	Розрахунок гостя: запитати про наявність картки «Почесний Гість», якщо її немає - запропонувати заповнити анкету. Принести здачу і касовий чек протягом 1 хв. після отримання платежу. Тепле прощання з гостем, подякувати йому за візит і запросити його відвідати ресторан знову.



Місія компанії виражена так: «Ми володіємо ресторанами повного обслуговування у всьому світі і відрізняємося чудовим обслуговуванням. Щоб виконати це завдання ми намагаємося працювати так, щоб перевершити очікування всіх, з ким ми маємо справу. У своїй роботі ми дотримуємося таких основних принципів: партнерство тільки з кращими з постачальниками, суворий контроль якості, високий рівень обслуговування, гнучка цінова політика. Головним своїм надбанням і джерелом високих досягнень і успіху ми вважаємо своїх співробітників, від професіоналізму яких, лояльного ставлення до компанії та зацікавленості у загальному успіху, залежить процвітання нашого бізнесу. Ми робимо все можливе, щоб доставити радість нашим гостям, підвищувати рівень своїх співробітників, перевиконувати завдання, поставлені нашими інвесторами, створювати надійні партнерські відносини з постачальниками. Компанія обіцяє, що в будь-якому ресторані кожна людина може розраховувати на Повагу, Розуміння, Турботу і Справедливе ставлення, якого він заслуговує».

Маркетингом і комунікаційної політикою всіх ресторанів компанії займається два відділи: відділ реклами та зв'язків з громадськістю і відділ «програма Почесний гість». Маркетингом кожної окремої мережі ресторанів, в т.ч. питаннями асортиментної і цінової політики, займається керівництво кожної окремо взятої ресторанної мережі. Витрати на маркетинг формуються за методом «фіксованого відсотка»: маркетингові витрати встановлюються не нижче 4% від обсягу продажів ресторану, причому близько 2-2,5% відраховується на маркетингову діяльність, яка здійснюється корпорацією для всіх ресторанів, в тому числі для всієї мережі «Баку», і тільки 1,5-2% від обсягу реалізації - маркетингові витрати безпосередньо ресторану.

Компанією розроблена і впроваджена система внутрішньофірмових стандартів: гостьових, фінансових, адміністративних, технічних, санітарних, багато з яких безпосередньо або опосередковано пов'язані з якістю

здійснення маркетингової діяльності в ресторані. Наявність стандартів в діяльності ресторану, існування плану по виручці, собівартості, мінімальних показників гостьовий, фінансової, адміністративно-технічної та санітарної оцінці виникає нагальна потреба здійснення постійного контролю за рядом показників.

Основними показниками контролю в кожному ресторані є:

- чисельність відвідувачів, в т.ч. чисельність «почесних гостей»,
- середній чек (у вихідні і в будні),
- оборотність столу (у вихідні і в будні),
- структура продажів по асортиментним групам (їжа / алкоголь / безалкогольні напої),
- структура продажів страв за категоріями (салати / закуски / гаряче / десерт),
- якість страв, -якість обслуговування,
- скарги від відвідувачів,
- ефективність проведення програм зі стимулювання збуту, в т.ч. ступінь участі персоналу в акціях;
- витрати на маркетинг.

З метою аналізу якості послуг своїх ресторанів компанія «Орхан» щомісяця розсилає поштою анкети власникам карт «Почесний Гість», які зараз є частими відвідувачами того або іншого ресторану, де їх просять при наступному відвідуванні ресторану оцінити свої відвідини зазначеного закладу по 27 питанням. Заповнити анкету потрібно тільки при відвідуванні ресторану (необхідний номер рахунку). При цьому гостям в інструкції щодо заповнення рекомендується приховати факт наявності анкети, тому що тільки тоді можуть бути отримані об'єктивні дані. Як правило, якщо співробітники помічають анкету у гостя, вони прагнуть надати йому високоякісне обслуговування, що звичайно добре для гостя, але не відображає реальної ситуації.

Заповнені анкети надсилаються в маркетинговий відділ компанії. На основі аналізу щомісячних заповнених гостьових анкет визначається т.зв. гостьова оцінка ресторану за квартал (середня за три місяці), що виражається у відсотках. Мінімальне значення гостьовий оцінки - 85%. Чим вище відсоток гостьовий оцінки, тим вище якість страв, обслуговування і роботи всього ресторану в цілому. Досягнення високого значення гостьовий оцінки є складним завданням, і тільки 30-35% всіх ресторанів компанії перевищують встановлений мінімум. Цей факт обумовлен не постійністю якості обслуговування і якістю приготування страв та напоїв, а також багато в чому залежить від відвідувача, який заповнює анкету. Деякі гості не надають особливого значення своїм відповідям, і заповнюють анкети до закінчення свого відвідування або ставлять «галочки у відповідях навмання, щоб швидше розправитися з анкетною». Проте, анкети служать єдиним застосовуваним способом оцінки якості послуг ресторану.

Елітні ресторани приваблюють клієнтів зовсім іншими характеристиками. І, хоча місце розташування залишається одним з основних аспектів, а кухня - є найважливішим фактором конкурентоспроможності, сюди приходять не за їжею і, відповідно, не за їжу платять. Що включається в рахунок? На думку експертів це, перш за все: «горезвісне «повітря», особи, приємні у всіх відносинах, за сусідніми столиками, можливість себе показати ...». Таким чином, головне для елітного ресторану - престижність, тому тут величезне значення набуває атмосфера і нестандартний сервіс. Тут обслуговування клієнтів вимагає від співробітників знання величезної кількості правил, традицій і ритуалів, пов'язаних з вживанням ексклюзивних страв, напоїв і тютюнових виробів. Надання страв і напоїв високої якості вимагає від ресторану використання складної технології і високо кваліфікованого персоналу. Видатні шеф-кухарі мають всесвітньою популярністю і цінуються як представники кулінарного мистецтва. Елітні ресторани відрізняються від інших видів підприємств

громадського харчування найширшим спектром послуг, що надаються: від замовлення квітів в ресторан до надання лімузина з шофером, щоб відвезти клієнта після вечері додому.

Однак, на думку експертів, «сервіс в Україні – річ непередбачувана: вас можуть обслужити як короля в привокзальному кафе і нахамити в 5-зірковому готелі", однак імовірність хорошого сервісу, на їхню думку, виростає в міру зростання середнього чека.

## **2.2. Оцінка системи управління якістю сервісу**

З огляду на всі виявлені в ході дослідження аспекти, були запропоновані певні підсистеми, які формують споживчий лояльність:

- виявлення споживчих переваг і вимог до рівня сервісу;
- стандартів сервісу, наявність яких залежить від рівня менеджменту, а їх зміст визначається типом (форматом) підприємства;
- аудиту дотримання стандартів;
- підсистеми показників, що характеризують споживчу лояльність.

Наявність і використання цієї системи визначається рівнем організації маркетингових досліджень; оцінки задоволеності і мотивації персоналу щодо дотримання стандартів, наявність яких залежить від рівня застосовуваного внутрішнього маркетингу і методів управління персоналом. Таким чином, дослідження дозволяють зробити висновок: основними чинниками лояльності ресторану є його місце розташування, якість основної послуги і сервіс.

В результаті проведених досліджень розроблена методика оцінки рівня організації і дотримання стандартів сервісу, яка описує поетапне виявлення та оцінку елементів перерахованих підсистем (табл.2.4).

Таблиця 2.4

Методика оцінки рівня організації і дотримання стандартів сервісу

Найменування підсистеми сервісу	Оцінювані елементи підсистеми	Вагомість елементів, %	Шкала оцінки, бали
1	2	3	4
1. Підсистема виявлення споживчих переваг і вимог до рівня сервісу	1.1. Інструментарій збору інформації	5	Наявність - 5 / Відсутність-0
	1.2. Методологія аналізу інформації, що характеризує споживчі переваги і вимоги до рівня сервісу	5	
2. Підсистема стандартів сервісу	2.1. Технологічні стандарти	10	залежно від дотримання стандартів від 10 до 0 балів для всіх елементів
	2.2. Стандарти обслуговування	10	
	2.3. Часові стандарти	5	
	2.4. Стандарти в оформленні матеріальних свідчень	5	
	2.5. Комунікаційні стандарти	5	
3. Підсистема аудиту дотримання стандартів	3.1. Інструментарій збору інформації	5	Наявність - 5 / Відсутність-0
	3.2. Методологія аналізу інформації, що характеризує дотримання стандартів	5	
4. Підсистема показників, характеризують споживчу лояльність	4.1. Частка клієнтів, які знають ресторан	1	Наявність - 5 / Відсутність-0
	4.2. Частка клієнтів, користувалися послугами ресторану	2	
	4.3. Частка клієнтів, готових повторно відвідати ресторан	3	
	4.4. Частка клієнтів, готових рекомендувати ресторан знайомим	4	
	4.5. Частка клієнтів, які вважають послуги ресторану найкращими в порівнянні з конкурентами	5	
5. Підсистема оцінки якості персоналу	5.1. Зовнішній вигляд	2	оцінки відповідають нормативним значенням від 5 до 0
	5.2 Компетентність	3	

5.3. Комунікабельність	2	балів
5.4. Ввічливість	2	
5.5. Чуйність	1	
5.6. знання клієнта	3	

Дана методика дозволяє з одного боку оцінити рівня організації сервісу або сервісної стратегії, про що свідчить наявність або відсутність, як підсистем, так і окремих показників в них. З іншого боку, запропонована методика дозволяє формалізувати процес аудиту дотримання внутрішньофірмових стандартів (підсистеми стандартів сервісу, оцінки якості персоналу та оцінки задоволеності персоналу і мотивації щодо дотримання стандартів), а також дозволяє оцінити рівень споживчої лояльності.

Застосування методики зажадає залучення маркетингового інструментарію по збору та обробки інформації, необхідної для здійснення оцінок. Пропонується використовувати методи експертних оцінок при оцінках показників 1 і 3 підсистем (Підсистема виявлення споживчих переваг і вимог до рівня сервісу і Підсистема аудиту дотримання стандартів), метод спостереження, заснований на технології «Таємний покупець» (««Таємний покупець»») при оцінках показників 2 і 5 підсистем (Підсистема стандартів сервісу та Підсистема оцінки якості персоналу) і метод опитування при оцінках показників 4 і 6 підсистем (Підсистема показників, що характеризують споживчу лояльність і Підсистема оцінки задоволеності персоналу і мотивації щодо дотримання стандартів). На описі методу вимірювання стандартів сервісу за допомогою маркетингових технологій, заснованих на методах спостереження - «Таємний покупець» зупинимося докладніше в наступному розділі.

### **РОЗДІЛ 3.**

## **УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ**

### **3.1. Вимірювання якості сервісу на основі технології «Таемний покупець»»**

«Таемний покупець» - сьогодні це найбільш динамічно розвивається напрямом на ринку маркетингових досліджень в англomовних країнах. Оборот на ринку «Таемний покупець» тільки в США становить понад 1 млрд. Доларів. Спеціалізовані агентства США і Великобританії, які виконують для своїх замовників програми «Таемний покупець», входять в першу десятку з фінансового обороту серед дослідницьких компаній.

Методика «Таемний покупець» також відома під назвою Secret Shopper, Таемнича Купівля. Дослідження за технологією «Таемний покупець» - це маркетингове дослідження, завданням якого ставиться суб'єктивне і об'єктивне тестування діяльності служб продажів і сервісу.

«Таемний покупець» - ефективний інструмент оцінки якості обслуговування за допомогою фахівців, виступаючих в ролі покупця.

#### **2) Програми «Таемний покупець» для підприємств сфери послуг**

Якість обслуговування клієнтів - один з найбільш значущих чинників успіху кожного підприємства сфери послуг, не тільки в сфері роздрібно́ї торгівлі, а й в банках, ресторанах, мережах АЗС, готелях та ін. Згідно зі статистикою основними замовниками програм «Таемний покупець» виступають компанії на ринку послуг, а саме:

- роздрібні мережі (в США «Таємний покупець» використовує понад 95% роздрібних компаній);
- банки (які мають мережею відділень, рівень використання «Таємний покупець» 70%);
- ресторанні мережі (рівень використання «Таємний покупець» 90%);
- мережі АЗС;
- готелі;
- автосалони;
- авіакомпанії;
- кінотеатри;
- парки розваг;
- приватні клініки;
- ріелтерські фірми та ін.

На думку дослідників в останні 3-4 роки «Таємний покупець» є найбільш ефективним і надійним інструмент поліпшення якості обслуговування покупців, прийнятим сьогодні абсолютною більшістю підприємств сфери послуг у країнах Заходу.

Серед підприємств, що використовують «Таємний покупець» як основного інструменту виміру і управління якістю сервісу - WalMart, Target, Pizza Hut, Taco Bell, MacDonald's, інші відомі підприємства.

Підраховано, що програма моніторингу задоволеності покупців сервісом (опитування) коштує в 5-7 разів більше, ніж програма «Таємний покупець», спрямована на отримання аналогічної інформації. Покупці можуть не пам'ятати деталей поведінки продавця, або недбало поставиться до участі в опитуванні, тоді як Таємничий Покупець проходить спеціальну підготовку і отримує гроші за точну фіксацію необхідних істотних параметрів.

В цілому, програма «Таємний покупець» дозволяє оптимально і найбільш об'єктивно виявити і проаналізувати як сильні, так і слабкі місця роботи з клієнтами і дозволяє поглянути на сервіс компанії очима зацікавленого



споживача. Програма «Таємний покупець» є здоровою формою контролю якості сервісу і дозволяє на регулярній основі отримувати кількісні і якісні результати його вимірювання.

Отримана інформація враховується при атестації персоналу і керівників підрозділів і впливає на розподіл премій, надбавок, на просування співробітників по службових сходах. Така система оцінки їхньої праці стимулює працівників надавати клієнтам відмінний сервіс. Систематизовані дані дозволяють виявити недоліки в обслуговуванні і вжити відповідних заходів локального характеру: підвищити чистоту в ресторані, зменшити музичний фон в магазині, провести повторні тренінги персоналу для підрозділу компанії.

Мотивація персоналу - одна з найважливіших функцій «Таємний покупець». Інформація про якість обслуговування приводиться до ряду індексів, на рівні:

- всієї мережі;
- конкретного сервісного підприємства;
- окремого співробітника (один з різновидів програми «Таємний покупець»).

Індекси сервісу інтегруються в схеми мотивації співробітників компанії, від рядових продавців до керівників підрозділів, і формують від 10 до 30 % заробітної плати співробітника на наступний період.

Для побудови індексів сервісу використовується певна методика, яка ґрунтується на даних про внесок кожного компонента обслуговування (зустріч покупця, з'ясування потреб, зовнішній вигляд обслуговуючого персоналу та ін.) В загальний рівень задоволеності покупця.

Така система мотивації персоналу типова для роздрібних підприємств в країнах Заходу і застосовується в галузях сфери послуг, будучи найбільш ефективним способом мотивування всього персоналу, не тільки на короткочасне збільшення продажів за всяку ціну, але і на зміцнення

довгострокових позицій компанії на ринку, ключовим елементом чого є лояльність покупців.

Діагностика недоліків - інформація по таким компонентам обслуговування як, наприклад, "робота з запереченнями покупця" і по окремим специфічним стандартам роботи персоналу, наприклад, "інформування про спеціальні акції", дозволяє направити в разі необхідності наступний тренінг персоналу в потрібне русло. Зібрана діагностична інформація є вкрай корисним базисом для бізнес-тренера при розробці програми тренінгу, оскільки враховує виявлені реальні недоліки в роботі конкретного персоналу.

Крім конкретизації програми тренінгів інформація, зібрана за допомогою «Таємний покупець», використовується керівництвом підрозділу при комунікаціях з персоналом, наприклад, в корпоративних газетах, поштових розсилках. Виявлені недоліки можуть і повинні обговорюватися на зборах колективу, стимулюючи усвідомлення персоналом загальних завдань і допомагаючи виробити конкретний план дій по їх досягненню.

Вирішення проблем щодо якості обслуговування використовується для відстеження загальних тенденцій в рівні сервісу, що надається підприємством і зіставлення їх з ринковими тенденціями, з діями конкурентів, змінами в перевагах покупців, і т.д. Це істотно підвищує ефективність прийняття рішень про розміщення ресурсів підприємства. Ресурси спрямовуються в ті сфери, де необхідно поліпшення.

### **3.2. Впровадження інноваційних методик як основи оцінки стандартів сервісу**

Розробка і застосування методики «Таємний покупець» націленої на вирішення конкретної мети – вдосконалення сервісу ресторану, формує основу побудови клієнтоорієнтованої стратегії, за рахунок забезпечення високої якості обслуговування, в кінцевому підсумку підвищує споживчу лояльність. Розглянемо основні етапи методики.

#### Етап 1: Визначення цілей дослідження

Найважливіший крок у розробці програми «Таємний покупець» - встановлення її цілей. Визначається, що буде оцінюватися, і як буде використана отримана інформація. В ході оцінки рівня сервісу, метою дослідження може бути оцінка техніки продажів, використовуваної персоналом, виконання співробітниками стандартів обслуговування, наприклад, швидкість виконання замовлення в ресторані або інформування про фірмових стравах.

#### Етап 2: Розробка критеріїв оцінки

Критерії оцінки узгоджуються з цілями дослідження. Шукуються критерії, баланс між об'єктивними і суб'єктивними критеріями оцінки, послідовно відповідно до певної черговості дій клієнта і персоналу ресторану. Критерії оцінки повинні спиратися на прийняті в ресторані стандарти сервісу, отже, будуть значно відрізнятися в залежності від типу ресторану.

#### Етап 3: Визначення вибірки

Це найбільш критичний етап - визначення числа клієнтів ( «таємних покупців»), що виконують оцінку. До розрахунку необхідного числа спостережень застосовні всі класичні методи статистичного розрахунку обсягу вибірки, оскільки недостатнє число спостережень веде до неправильних висновків про відмінності в рівні сервісу між відділеннями компанії. З іншого боку, невиправдано високе число оцінок без необхідності збільшує вартість дослідження.

#### Етап 4: Підбір «таємних покупців»

Найбільш важливим аспектом є врахування характеристик «таємних покупців» при підборі співробітників для виконання оцінки. Підбір використовує демографічні, поведінкові та психографіческие характеристики клієнтів. З досвіду агентств, які реалізують технологію «Таємний покупець» ефективно рекрутування «таємних покупців» через Інтернет.

#### Етап 5: Тренінг «таємних покупців»

Перед початком участі в програмі, кожен «таємничий покупець» проходить тренінг і тестування по даному дослідницькому проекту.

Існує 2 види тренінгу: загальний і специфічний. Загальний виконується без прив'язки до майбутньої роботи, як спосіб підвищити кваліфікацію «таємних покупців», специфічний же тренінг проводиться перед кожним новим проектом.

#### Етап 6: Процедури оцінки

Поведінка покупця до / під час / після відвідування підприємства регулюється набором документів. Це, в першу чергу, Сценарій поведінки (регулює конкретні дії «таємних покупців» - про що питати, куди дивитися, як довго знаходиться в ресторані, і т.д.), Легенда «таємних покупців» (письмовий виклад мети візиту, проблеми, ситуації, і т.д., свого роду пам'ятка - дозволяє надати більше природності поведінки покупця), Маршрутні Карти, і ін.

#### Етап 7: Контроль якості

Якість інформації, що збирається - умова успішності програми «Таємний покупець». Для контролю фактичного виконання візитів «таємних покупців» використовуються різні методи: фіксація імен обслуговуючого персоналу, чек (при здійсненні покупки), ін. В цілому, єдиний спосіб домогтися якості виконання програми «Таємний покупець» - звернутися до професійного провайдеру даних послуг.

#### Етап 8: Аналіз інформації

Аналітичний план розробляється заздалегідь, і включає перелік і типологію вихідний інформації. Як правило, аналітичні техніки в «Таємний покупець» нескладні. Також важливим аспектом тут є швидкість введення та обробки інформації, що зумовлює актуальність отриманої інформації.

#### Етап 9: Використання інформації.

Після завершення дослідження інформація повинні бути використана по можливості найбільш повно. Дуже важливо, щоб заздалегідь були визначені види рішень, які будуть прийняті на основі тих чи інших результатів

(наприклад, внесення уточнень в існуючі стандарти, розподіл премій серед обслуговуючого персоналу) - то, що в маркетингових дослідженнях прийнято називати action standard. Також необхідно заздалегідь визначити адресатів інформації - це можуть бути відділ маркетингу (загальні тенденції в сервісі), директор по персоналу (Індекси Сервісу для підрозділів), директора підрозділів (діагностика недоліків по кожному підрозділу).

#### Етап 10: Моніторинг змін

Умова успішності дослідження і управління елементами сервісу - постійне повторення етапів 1-9 з певною регулярністю.

Таблиця 3.2.

#### Показники методу «Таємний покупець»

<b>I. Якість основних і додаткових послуг</b>	
<b>1</b>	Доступність (зручне місце розташування, кількість підприємств в мережі)
<b>2</b>	Якість основної послуги
2.1.	Широта асортименту страв в меню
2.2.	Якість приготування блюд
2.3.	Оригінальність (кількість фірмових страв)
2.4.	Наявність системи стандартів надання основної послуги
2.5.	Ефективність застосування стандартів надання основної послуги
<b>3</b>	Якість додаткових послуг
3.1.	Режим роботи
3.2.	Оформлення фасаду закладу
3.3.	Робота стоянки
3.4.	Оформлення інтер'єру (чистота, затишок, краса, оригінальність)
3.5.	Оформлення меню (зручність, барвистість, повнота описи страв)
3.6.	Асортимент додаткових послуг
3.7.	Якість надання додаткових послуг
3.8.	Наявність системи стандартів надання додаткових послуг
3.9.	Ефективність застосування стандартів надання додаткових послуг
<b>4.</b>	<b>I. Якість персоналу</b>
4.1	Зовнішній вигляд
4.2	компетентність
4.3	комунікабельність
4.4	ввічливість
4.5	чуйність
4.6.	знання клієнта
<b>5.</b>	<b>III. Задоволеність персоналу роботою</b>
5.1	Розмір заробітної плати
5.2	Регулярність оплати праці
5.3	Перспективи кар'єрного росту
5.4	Перспективи розвитку даного ресторану в бізнесі

5.5	Зручність графіка роботи
5.6	Наявність вільного від роботи часу (для відпочинку, сім'ї, навчання)
5.7	Відносини з керівництвом
5.8	Відносини з колегами
5.9	Час, що витрачається на те, щоб дістатися до роботи
5.10	престижність роботи
5.11	Ефективність існуючої системи преміювання
5.12	Справедливість існуючої системи стягнень (штрафні санкції)
<b>6.</b>	<b>IV. Лояльність клієнтів ( «маркетингова воронка»)</b>
6.1.	Частка клієнтів, які знають ресторан
6.2.	Частка клієнтів, які користувалися послугами ресторану
6.3.	Частка клієнтів, готових повторно відвідати ресторан
6.4.	Частка клієнтів, готових рекомендувати ресторан знайомим
6.5.	Частка клієнтів, які вважають послуги ресторану найкращими в порівнянні з конкурентами

Комплексне поєднання досліджень «Таємний покупець» з прийняттям рішень в області сервісу ефективні лише при регулярному виконанні. Можлива періодичність – від одного разу на місяць до одного разу на квартал.

В ході проведення дослідження методом «Таємний покупець» із застосуванням розроблених показників (табл. 3.2) оцінюються показники 1 і 2 груп «Якість основних і додаткових послуг» та «Якість персоналу», що характеризують показники якості сервісу досліджуваного ресторану.

Оцінка показників 3 і 4 груп «Задоволеність персоналу роботою» і «Лояльність клієнтів» вимагає додаткових опитувань персоналу і клієнтів ресторану.

Дослідження показують, що в разі припинення застосування технології «Таємний покупець» висока ймовірність зниження рівня сервісу через 2-3 місяці, і через рік або навіть раніше рівень сервісу повертається на вихідний рівень.

Результати проведення досліджень демонструють, що в групі з 10 аналізованих ресторанів демократичного типу, рівень сервісу збільшується вже після другого повтору ( «другої хвилі») досліджень на 15-20%. При цьому рівень лояльності, оцінений за допомогою технології «маркетингової воронки» помітно зростає.

## ВИСНОВКИ

В останні роки якісно новий розвиток отримав ринок послуг, що представляє соціально-економічний комплекс, робота якого здійснюється відповідно до ринкових законів і певною специфікою з метою підвищення якості життя населення. Поступальний розвиток ринку послуг і посилення конкуренції в його галузях і сферах діяльності викликає зростаючий інтерес до маркетингу послуг, викликаний колосальними змінами в економіці і приходу на зміну індустріальної економіки - економіки сервісної. Проведені дослідження однозначно підтверджують зростаючий інтерес до маркетингу послуг, викликаний колосальними змінами в економіці. У роботі виділені три ключових напрямки, покладених в основу проведеного аналізу методології маркетингу послуг:

- парадигма послуги, що відрізняє її від матеріального товару;
- класифікація послуг - основні підходи і ознаки класифікації;
- основні складові маркетингу послуг.

Маркетинг послуг, будучи одним з напрямків прикладного маркетингу, в свою чергу, ділиться на підвиди, що відображають специфіку різних галузей сфери послуг. Роботу присвячено вивченню одного з секторів широкого спектру галузей і сфер діяльності – громадського харчування на прикладі послуг ресторанів і специфіки його маркетингу.

Проведені дослідження дозволили зробити висновок, що маркетингова діяльність підприємства громадського харчування здійснюється так само, як і на будь-якому іншому підприємстві сфери сервісу і використовує ті ж прийоми, методи і системи управління маркетинговою діяльністю. Специфіка послуги громадського харчування знаходить своє відображення, перш за все, в комплексі маркетингу і один з найважливіших висновків роботи полягає в необхідності включення сервісу в перелік основних складових маркетингу.



Як показують дослідження, саме якість сервісу є однією з причин незадоволення клієнтів підприємств сфери послуг, що призводять до зміни постачальника послуг. Якщо на першому місці знаходиться якість обслуговування при наданні основної послуги, то на другому - показник, що характеризує додатковий сервіс.

Вивченню таких понять, як «сервіс» і «обслуговування» останнім часом присвятили свої публікації багато фахівців. Якщо враховувати прояв комплексного характеру сервісу стосовно до послуг ресторанів, то можна зробити висновок про те, що ресторанна послуга - це не тільки їжа, але і процес обслуговування з наданням комплексу додаткових послуг, якість яких визначається культурою обслуговування.

Таким чином, широкий асортимент супутніх продажів основного продукту (товару чи послуги) послуг, розвиток високої культури обслуговування, орієнтованої на запити клієнтів є якісним сервісом. Успіх і популярність багатьох ресторанів знаходяться в прямій залежності від культури і якості обслуговування, від уважного і ввічливого ставлення персоналу до відвідувачів. Сьогодні ті ресторани, керівництво яких розуміє значення сервісу для утримання клієнтів, не тільки формують стратегію в області сервісу, але і виробляють стандарти сервісу і створюють систему навчання методам підтримки цих стандартів.

У роботі уточнено поняття сервісу стосовно до послуг ресторану і показано, що це найважливіша складова маркетингу ресторану, що представляє собою комплекс послуг, що доповнюють основну послугу або товар. Якість сервісу залежить від кількості послуг, що надаються (асортименту) і рівня обслуговування. Рівень обслуговування визначається кваліфікацією і вмотивованістю персоналу і загальною клієнтоорієнтованістю ресторану.

Таким чином, якість сервісу визначається згідно з тими ж підходами, які склалися при визначенні якості обслуговування, і обов'язковим компонентом якості сервісу є система внутрішньофірмових стандартів. Досягнення високої

якості обслуговування - складний і тривалий процес. Останнім часом все частіше вчені та практики пов'язують досягнення головної мети - найвищої задоволеності клієнта з терміном «лояльність». Саме взаємозв'язок рівня сервісу і лояльності стало предметом дослідження.

У сучасному світі зростання кількості пропозицій в сфері послуг висуває особливі вимоги до ведення бізнесу. Будь-яке підприємство, що надає послуги, стикається з жорстокою конкуренцією. В такому середовищі конкурентні переваги необхідні не тільки для виходу на ринок і для збільшення присутності фірми на ньому, але і для утримання своїх позицій. Практично у всіх секторах послуг, в яких конкурентна боротьба досягла найвищого рівня: автомийки, автосервіси, автозаправні станції, роздрібні магазини, перукарні та салони краси, а також кафе, бари і ресторани, які знаходяться часто навпроти один одного, на одній вулиці, в одному районі, формування споживчої лояльності - пріоритетне завдання.

У роботі досліджено генезис цього поняття, до цих пір неоднозначно трактують експертами і вченими. У роботі вивчено ряд зарубіжних джерел, не перекладених російською мовою, з метою виявлення гносеологічних коренів поняття. Проведений аналіз показав, що поняття «лояльність» трактується досить широко і позначає прихильність, прояв прихильності споживачів до конкретного бренду товару або фірми. Вивчення робіт вітчизняних авторів, присвячених споживчій лояльності, виявило існування аналогічних підходів.

Метою застосування програм лояльності є не тільки залучення нових клієнтів, але і встановлення довгострокових відносин з уже наявними. Зазвичай в основі таких програм лежить принцип заохочення клієнта.

Програми лояльності в ресторанному бізнесі за час їх застосування виробили певні форми, на які наклала відбиток специфіка маркетингу послуг.

Першим на ресторанному ринку впровадив програму лояльності «Почесний Гість» Холдинг «Орхан». Програма була спрямована на

підвищення лояльності відвідувачів ресторанів, а також залучення нових гостей за рахунок розширення спектра привілеїв для учасників.

На рівні ресторанів використовуються найрізноманітніші схеми заохочення постійних гостей: це можуть бути як спеціальні пропозиції шеф-кухаря ресторану, сформовані спеціально для конкретної цільової аудиторії даного ресторану, або комплімент від персоналу, запрошення на святкування Дня народження ресторану, на спеціальну вечірку або на відкриття нового . Такі схеми розробляються в залежності від цілей, які стоять перед рестораном і можуть мати абсолютно різну протяжність за часом і різний формат.

Програми лояльності є ключовим елементом комунікації, і в основному, використовують комплекс заходів, націлених на стимулювання продажів шляхом підтримки взаємовідносин з клієнтами. Однак, для багатьох російських компаній стає очевидним те, що їх потенціал програм лояльності, заснованих виключно на економічній вигоді і стимулюючих акціях, вже вичерпаний. У ресторанному бізнесі набагато важливіше не просто привернути увагу знижками, а утримати клієнта, зробивши його постійним. Тут знижка все менше впливає на вибір людини. Все більшого значення набуває якість обслуговування, уважність персоналу і індивідуальний підхід до клієнта, тобто клієнтоорієнтованість компанії, стратегії в області сервісу.

Зарубіжні фахівці в області сервісу безпосередньо пов'язують взаємозв'язок якісного сервісу з лояльністю. Проведений в роботі аналіз дозволив зробити висновок про те, що зведення поняття «лояльність» виключно до стимулюючих акціях не цілком коректно і висунути гіпотезу про те, що одним з факторів, що визначають споживчу лояльність, є сервіс, в представленій в роботі трактуванні - система додаткових послуг і якісного обслуговування.

Основними показниками, що відображають споживчу лояльність ресторану, є:

- частка клієнтів, які знають бренд ресторану;

- частка клієнтів, які користувалися послугами ресторану;
- частка клієнтів, готових повторно придбати послуги ресторану;
- частка клієнтів, готових рекомендувати ресторан знайомим. Останній показник характерний для лояльних клієнтів.

На використанні перерахованих показників побудована технологія оцінки рівня лояльності, так звана «маркетингова воронка». Якісний сервіс не тільки підтримує лояльність, а й відновлює її. У роботі показано, що гарне обслуговування здатне відновити лояльність бренду, довіра і готовність до повторної купівлі у клієнтів, які зіштовхнулися з будь-якими проблемами.

Ринок громадського харчування цікавить все більше число інвесторів. Це пов'язано, перш за все, з привабливістю даного сегмента ринку в умовах відносного економічного благополуччя і великими можливостями отримання стабільного прибутку протягом всього часу існування закладу.

В цілому проведені дослідження показали, що основними факторами лояльності ресторану є його місце розташування, якість основної послуги і сервіс. При цьому рівень організації сервісу визначається комплексом певних підсистем, які формують споживчий лояльність: виявлення споживчих переваг і вимог до рівня сервісу; стандартів сервісу, наявність яких залежить від рівня менеджменту, а їх зміст визначається типом (форматом) підприємства; аудиту дотримання стандартів; підсистеми показників, що характеризують споживчу лояльність, наявність і використання якої визначається рівнем організації маркетингових досліджень; оцінки задоволеності і мотивації персоналу щодо дотримання стандартів, наявність яких залежить від рівня застосовуваного внутрішнього маркетингу і методів управління персоналом.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Апопій В., Олексін І., Шутовська Н., Футало Т. Організація і технологія надання послуг: навч. посіб. Київ: ВЦ «Академія», 2006. 312 с.
2. Лавлок К. Маркетинг услуг: персонал, технология, стратегия. 4-е изд. К: издательский дом «Вильямс», 2005. 1008 с.
3. Райко Д.В. Формування департаменту маркетингу промислового підприємства / Д.В. Райко // Маркетингові аспекти управління інноваційним розвитком : монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми : ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2014 – С. 197-205.
4. Karsten H. Mentzel and Jurgen Hesse. The Marketing-Information System as a Decision-Making Basis for Marketing Management. Management International Review. Vol. 12, No. 4/5 (1972), pp. 69—72.
5. Сфера услуг: менеджмент : учеб. пособие / кол. авт.; под ред. Т. Бурменко. Москва: КНОРУС, 2007. 416 с.
6. Данилишин Б., Куценко В., Остафійчук Я. Сфера та ринок послуг у контексті соціальної модифікації суспільства: монографія. Київ: ЗАТ «Нічвала», 2005. 328 с.
7. Князик Ю. Стан та перспективи розвитку ринку послуг в Україні. Вісн. нац. ун-ту «Львів. політехніка». 2013. № 767. С. 309–316.
8. Мальська М. Просторово-функціональна сегментація ринку послуг. Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки. 2016. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2016\\_1\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2016_1_14).
9. Моргулець О. Менеджмент у сфері послуг: навч. посіб. Київ: Центр учб. л-ри, 2012. 384 с.
10. Перебийніс В., Трайно В. Маркетингове управління споживачами послуг: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2015. 323 с.

11. Пойта І. Основні фактори і чинники впливу на розвиток ринку послуг. Бізнес Інформ. 2013. № 1(420). С. 170–174.
12. Крамаренко К.М. Особливості маркетингу підприємств ресторанного господарства / К.М. Крамаренко, Б.В. Сіроус // Проблеми системного підходу в економіці. — 2018. — № 5 (67). — С. 72—76.
13. Margarita Isoraite. Marketing mix theoretical aspects. International Journal of Research — Granthaalayah, Vol. 4, No. 6 (2016): 25—37.
14. Жегус О.В. Особливості комплексу маркетингу підприємств ресторанного господарства / О.В. Жегус, М.В. Михайлова [Електронний ресурс]. — Електронна версія: <http://dspace.pnpu.edu.ua/bitstream/123456789/4357/1/Zegus.pdf>.
15. Гайванович Н.В. Комплекс маркетингу у сфері послуг: процес та забезпечення. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". 2009. № 649: Логістика. С. 145—153.
16. Буднікевич І.М. Маркетингове планування на підприємстві в мовах економічної кризи / І.М. Буднікевич // Формування ринкових відносин в Україні. — 2015. — № 9 (172). — С. 88—90.
17. Karsten H. Mentzel and Jurgen Hesse. The Marketing-Information System as a Decision-Making Basis for Marketing Management. Management International Review. Vol. 12, No. 4/5 (1972), pp. 69—72.
18. Муштай В.А. Підходи до оцінки планування маркетингової діяльності підприємства / В.А. Муштай // Економіка і суспільство. — 2017. — Вип. 9. — С. 541—546.
19. Гаврилюк С.П. Специфіка маркетингу в ресторанному бізнесі [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=Znpkhist\\_2017\\_14\\_47](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Znpkhist_2017_14_47).

20. Рега М.Г. Управління маркетинговою діяльністю підприємства готельно-ресторанного бізнесу / М.Г. Рега // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка. — 2014. — Вип. 1. — С. 111—114.

21. Красовська О.Ю. Маркетингові дослідження як інструмент розробки концепції нового підприємства ресторанного бізнесу / О.Ю. Красовська, Н.А. Карпова, І.Г. Троян // Ефективна економіка. — 2014. — № 5 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3085>.

22. Савощенко А.С. Маркетингове планування — засіб досягнення підприємствами переробної галузі визначених цілей / А.С. Савощенко, О.М. Танасійчук [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/43283270.pdf>.

23. Романова Л.В. Маркетингове управління як складова управління розвитком підприємства / Л.В. Романова, А.Ф. Красовська, О.С. Кондратенко [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=Npmaup\\_2013\\_1\\_21](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Npmaup_2013_1_21)

24. Коваленко Т. Д. Влияние потребительского поведения на создание и развитие региональных брендов [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [http://cuberleninka.ru/viewer\\_images](http://cuberleninka.ru/viewer_images).

25. Усович К. И. Инновации в маркетинге: имагографическое сегментирование [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [http://www.psy-gazeta.ru/prof\\_society/articles/2042/](http://www.psy-gazeta.ru/prof_society/articles/2042/)

26. Жарінова А.Г., Кравченко О.М. Проблеми та перспективи образу ресторанного господарства. Технології та дизайн. Економіка. 2016. № 1(18). С. 1–5.

27. Расулова А.М. Сучасні маркетингові комунікації в управлінні підприємствами ресторанного бізнесу. Інноваційна економіка. 2015. № 4. С. 215–220. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2015\\_4\\_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2015_4_36)

28. Тренды ресторанного рынка – обзор 2017. URL: <http://retailers.ua/news/management/6984-trendyi-restorannogo-ryinka--obzor-2017>.

29. Петрук Ю. Актуальні завдання управління розвитком підприємств ресторанного господарства в Україні. Економіка. 2014. № 4(130). С. 41–47.

30. Жегус О. В. Особливості комплексу маркетингу підприємств ресторанного господарства / О. В. Жегус, М. В. Михайлова // Соціально-економічні трансформації в епоху глобалізації: збірник наукових статей учасників VI Всеукраїнської науково-практичної конференції (Полтава, 2 квітня 2015)/ ПНПУ ім. В. Г. Короленка. – Полтава: ПНПУ, 2015. – С. 205-209.

31. Как выжить ресторану во время кризиса? – 2014. – 22 июля [Електронний ресурс] // Режим доступа: [https://jv-kontakt.com/articles/restorannyy-biznes-kak-vyzhit-vo-vremya-krizisa-/?sphrase\\_id=74629](https://jv-kontakt.com/articles/restorannyy-biznes-kak-vyzhit-vo-vremya-krizisa-/?sphrase_id=74629)

32. Полиенко М. А. Комплекс маркетинга [Електронний ресурс] / М. А. Полиенко // Marketopedia: онлайн енциклопедія маркетинга. – Режим доступу: <http://marketopedia.ru/6-kompleks-marketinga.html>

33. Ресторанный менеджмент [Електронний ресурс]: бизнес-энциклопедия. – К.: ООО „Рынок Медиа”, 2008-2009. – 675 с. – Режим доступу: [www.handbooks.net.ua](http://www.handbooks.net.ua).

34. Тимошенко З. І. Маркетинг готельно-ресторанного бізнесу / Тимошенко З. І., Мунін Г. Б., Дишлевий В. П. – К.: Вид-во Європ. ун-ту. 2007. – 246 с. 9. Gilmore Audvej. Usłudi. Marketing i zarzadzanie. – Warszawa: PWE, 2006. – 217 s.

35. Страшинська Л.В. Маркетинг готельного і ресторанного господарства / Л.В. Страшинська. – К. : НУХТ, 2011. – 89 с.